



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale economie naar de reguliere arbeidsmarkt

Linde Gielen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2019
2020



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

De doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale economie naar de reguliere arbeidsmarkt

Linde Gielen

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Koen VAN LAER

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Voorwoord

Deze masterproef is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de masteropleiding handelswetenschappen met optie ondernemerschap & management aan de Universiteit Hasselt. Met deze masterproef heb ik de kans gekregen om onderzoek te verrichten naar het onderwerp 'doorstroom uit de sociale economie'. Het voeren van het onderzoek en het schrijven van deze masterproef was een zeer leerrijk proces waarbij ik met verschillende uitdagingen heb leren omgaan.

Gedurende het schrijven van deze masterproef werd ik begeleid door verschillende mensen zonder wiens hulp ik dit proces nooit zo positief had ervaren. In de eerste plaats zou ik graag mijn promotor prof. dr. Van Laer willen bedanken voor de begeleiding en leerrijke feedback die me steeds in de juiste richting hebben gestuurd. Verder wil ik graag mijn dank richten aan de deelnemers van de interviews voor hun medewerking en expertise. Ten slotte zou ik nog graag mijn dank willen betuigen aan mijn vrienden en familie. Zij hebben mij niet alleen tijdens de uitwerking van deze masterproef, maar ook tijdens de gehele opleiding altijd gesteund en gemotiveerd.

Linde Gielen

Juni, 2020

Samenvatting

Deze masterproef bestudeert de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale economie naar de reguliere arbeidsmarkt. Initiatieven in de sociale economie streven een maatschappelijke meerwaarde na en kunnen zo een belangrijke rol spelen in het oplossen van problemen zoals werkloosheid of sociale uitsluiting. In deze masterproef wordt de focus gelegd op één bepaald initiatief in de sociale economie dat zich hoofdzakelijk bezighoudt met de integratie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, namelijk de work-integration social enterprise of de WISE. Er wordt steeds meer verwacht van deze sociale ondernemingen dat ze niet enkel personen met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerkstellen, maar hen ook voorbereiden op een eventuele doorstroom naar het reguliere circuit. Uit de bestaande literatuur blijkt echter dat er verschillende uitdagingen gepaard gaan met deze doorstroom en dat doorstroom bovendien niet altijd leidt tot succesverhalen voor de doelgroepwerknemers.

Dit onderzoek heeft als doel om te achterhalen hoe doelgroepwerknemers afkomstig uit de sociale economie op een duurzame manier kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Daarom wordt er in deze masterproef gezocht naar een antwoord op de centrale onderzoeksvraag: welke factoren spelen een rol in een duurzame doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit een sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt? De focus ligt hierbij op de belemmerende factoren voor een duurzame doorstroom, de factoren die een duurzame doorstroom kunnen bevorderen en de effecten van doorstroom op doelgroepwerknemers en sociale ondernemingen. Om een antwoord te kunnen bieden op deze onderzoeksvraag is er in deze masterproef een casestudie uitgevoerd waarin 22 semigestructureerde interviews zijn afgenomen over het thema doorstroom. Deze case richt zich specifiek op de ervaringen van verschillende personen en instanties betrokken bij de doorstroom van doelgroepwerknemers afkomstig uit één bepaalde sociale onderneming, namelijk een maatwerkbedrijf gevestigd in Vlaanderen.

Op basis van dit onderzoek komen er drie belangrijke inzichten naar voren over de factoren die van belang zijn voor een duurzame doorstroom. Ten eerste toont deze masterproef aan dat de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt bemoeilijkt wordt door de kloof die momenteel bestaat tussen de sociale en reguliere economie. Deze kloof wordt vergroot door belemmerende factoren aan beide kanten. Aan de kant van de sociale economie blijkt dat het werk in de sociale onderneming soms te laagdrempelig en te afgezonderd is van de reguliere economie en dat sociale ondernemingen niet altijd genoeg tijd en middelen hebben om doelgroepwerknemers voldoende voor te bereiden op de doorstroom. Dit zorgt voor een groter contrast met het werk en de verwachtingen in de reguliere economie waardoor de doorstroom mogelijk moeilijker verloopt. Aan de kant van de reguliere arbeidsmarkt blijkt dat werkgevers negatief kunnen staan tegenover het aanwerven van doelgroepwerknemers uit de sociale economie, dat er slechts een beperkt aanbod is aan geschikte jobs waarvoor de doelgroepwerknemers het juiste profiel hebben en dat er in reguliere bedrijven mogelijk minder ruimte is voor begeleiding en aangepast werk. Deze drempels op de reguliere arbeidsmarkt zijn in de literatuur tot nu toe minder onderzocht aangezien de literatuur vooral de nadruk legt op hoe de sociale economie een drempel kan vormen voor een succesvolle doorstroom.

Ten tweede kunnen er in dit onderzoek drie succesfactoren worden geïdentificeerd die belangrijk zijn om de kloof tussen de sociale en reguliere economie te dichten. In de eerste plaats wordt in de literatuur vaak de rol van de sociale economie benadrukt in het dichten van deze kloof. Zo kunnen sociale ondernemingen de doelgroepwerknemers beter voorbereiden op de verwachtingen en gevraagde competenties op de reguliere arbeidsmarkt; dit door de doelgroepwerknemers voortdurend te begeleiden, hen training aan te bieden om belangrijke generieke competenties zoals sociale vaardigheden aan te leren en ook door de voorbereiding zeer geleidelijk te laten verlopen. In de tweede plaats blijkt uit dit onderzoek dat er niet vergeten mag worden dat ook reguliere bedrijven maatregelen kunnen nemen die dichterbij aanleunen bij de menselijke aanpak uit de sociale economie, om zo de reguliere arbeidsmarkt meer toegankelijk te maken voor de doelgroepwerknemers. Zo kunnen reguliere bedrijven meer opvolging en ondersteuning bieden of maatwerkafdelingen oprichten waarin doelgroepwerknemers onder begeleiding laagdrempelig werk kunnen uitvoeren in een reguliere setting. In de derde plaats kunnen de sociale en reguliere economie ook dichterbij elkaar worden gebracht door meer samenwerking tussen beiden, zoals op het gebied van stages. Ten derde wordt in dit onderzoek nog geconcludeerd dat de doorstroom negatieve effecten kan hebben voor zowel de doelgroepwerknemers als de sociale onderneming. Zo bestaat er het risico dat doelgroepwerknemers die niet klaar zijn om door te stromen na de doorstroom nog verder komen te staan van de arbeidsmarkt. Daarnaast blijkt dat de doorstroom niet altijd te verzoenen is met de economische doelen in de sociale onderneming. De doorstroom kan zelfs een gevaar vormen voor de continuïteit van de bedrijfsvoering aangezien sociale ondernemingen door de doorstroom hun werknemers met de beste competenties zullen verliezen.

Bovenstaande bevindingen en inzichten zijn van belang om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen te bieden op duurzame tewerkstelling. Ze helpen een beeld te scheppen van de factoren die belangrijk zijn om te garanderen dat doorstroom ook effectief ten goede komt van de doelgroepwerknemers afkomstig uit de sociale economie. Aan dit onderzoek zijn ook een aantal beperkingen verbonden. Zo was deze casestudie een verkennend onderzoek, daarom wordt er aanbevolen om in verder onderzoek meer verschillende soorten sociale ondernemingen maar ook reguliere werkgevers te bevragen over doorstroom. Toch kunnen op basis van deze bevindingen enkele praktische lessen getrokken worden die relevant zijn voor sociale ondernemingen, doorstroompartners, werkgevers in het reguliere circuit en de overheid om een succesvolle doorstroom mogelijk te maken. Ten eerste is het nodig dat de sociale en reguliere economie meer naar elkaar toe bewegen om de doorstroom meer kans op slagen te geven. Ten tweede is er nood aan een overheidsbeleid dat toelaat om de sociale en reguliere economie dichterbij elkaar te brengen en de negatieve effecten van doorstroom te compenseren. Ten derde moet er ook rekening worden gehouden met het doorstroomtraject om een betere doorstroom mogelijk te maken; dit door te zorgen voor een traject dat geleidelijk, flexibel en op maat van de doelgroepwerknemer is.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Literatuurstudie	3
1.1 Verklaring van de belangrijkste concepten	3
1.1.1 De sociale economie	3
1.1.2 De sociale onderneming	5
1.1.3 De work-integration social enterprise.....	7
1.2 Uitdagingen in de sociale economie en sociale ondernemingen	9
1.2.1 Algemene uitdagingen	9
1.2.2 Uitdagingen rond doorstroom	11
1.3 Succesfactoren in de tewerkstelling en doorstroom van personen uit de sociale economie. 15	
1.3.1 Factoren die bijdragen aan een positieve werkomgeving	15
1.3.2 Factoren die een link bieden naar de reguliere arbeidsmarkt.....	17
2 Doelstelling en onderzoeksvragen	21
3 Onderzoekopzet	23
3.1 De sociale economie en sociale ondernemingen in de Vlaamse context.....	23
3.2 Onderzoeksontwerp	24
3.3 Gegevensverzameling	25
3.4 Data-analyse.....	27
4 Resultaten.....	29
4.1 Barrières in de doorstroom	29
4.1.1 Barrières op het niveau van de doelgroepwerknemer	29
4.1.2 Barrières op het niveau van de sociale onderneming.....	34
4.1.3 Barrières op het niveau van het doorstroomtraject	35
4.1.4 Barrières op het niveau van de reguliere arbeidsmarkt	37
4.2 Praktijken voor een succesvolle doorstroom	40
4.2.1 Praktijken in de sociale onderneming en het doorstroomtraject.....	41
4.2.2 Praktijken op de reguliere arbeidsmarkt.....	48
4.2.3 Samenwerking tussen de sociale en reguliere economie.....	50
4.3 Negatieve effecten van doorstroom.....	51
4.3.1 Negatieve effecten voor doelgroepwerknemers	51

4.3.2 Negatieve effecten voor sociale ondernemingen	52
5 Discussie en conclusie.....	55
5.1 Belemmerende factoren in de doorstroom.....	55
5.2 Factoren die een duurzame doorstroom kunnen bevorderen.....	57
5.3 De negatieve effecten van doorstroom	58
5.4 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	58
6 Praktische implicaties	61
Literatuurlijst.....	63
Bijlagen.....	71

Inleiding

De sociale economie speelt vandaag een onmisbare rol in onze maatschappij. Het is opgebouwd uit verschillende initiatieven die een maatschappelijke meerwaarde nastreven en dus mensen laten primeren boven kapitaal (Defourny, 2001). Bepaalde initiatieven in de sociale economie geven invulling aan deze maatschappelijke meerwaarde door specifiek een oplossing te bieden voor problemen zoals werkloosheid en sociale uitsluiting. In deze masterproef wordt vooral de focus gelegd op één bepaald initiatief in de sociale economie dat zich specifiek richt op de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, namelijk de work-integration social enterprise of de WISE (Dai, Lau, & Lee, 2017; Defourny & Nyssens, 2017; Spear & Bidet, 2005). Deze sociale ondernemingen hebben een onmisbare sociale functie in onze maatschappij in het streven naar de inclusie van bepaalde groepen die worden uitgesloten uit de arbeidsmarkt (Spear & Bidet, 2005).

Een belangrijke evolutie waar de sociale economie de laatste jaren mee wordt geconfronteerd is een toegenomen nadruk op de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Sociale ondernemingen worden niet meer gezien als eindpunt voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar eerder als een overgang naar duurzame tewerkstelling in de reguliere economie. In plaats van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk te laten uitvoeren in een aparte werkomgeving, wordt er nu meer nadruk gelegd op de actieve participatie van deze personen in een reguliere werkomgeving waarin ze kunnen werken op een gelijke basis met anderen. Participatie op de reguliere arbeidsmarkt wordt beschouwd als een belangrijk middel in de strijd tegen sociale uitsluiting (Dai et al., 2017; Holmqvist, Maravelias, & Skåln, 2012; Spear, 2008). Het achterliggende idee is bovendien dat doelgroepwerknemers die doorstromen weer plaats vrijmaken voor andere behoeftigen in de sociale economie (Spear, 2008). Uit de bestaande literatuur blijkt echter dat doorstroom niet altijd evident is en niet altijd leidt tot succesverhalen. De werking en de verwachtingen op de reguliere arbeidsmarkt zijn vaak heel verschillend dan die in de sociale economie, waardoor doelgroepwerknemers er niet altijd in slagen om zich aan te passen aan een reguliere job (Hall & Wilton, 2011; Hemphill & Kulik, 2016). Sociale ondernemingen die werken met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt komen zo tegenover grote uitdagingen te staan in het begeleiden en klaarmaken van deze personen naar een job op de reguliere arbeidsmarkt.

Het doel van dit onderzoek is om beter inzicht te krijgen in hoe doelgroepwerknemers afkomstig uit de sociale economie op een duurzame manier kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt. Specifiek wordt er een antwoord gezocht op de centrale onderzoeksvraag: welke factoren spelen een rol in de doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit een sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt? Om een antwoord te formuleren op deze onderzoeksvraag is er empirisch onderzoek uitgevoerd op basis van een casestudie in één sociale onderneming, waarbij de personen en instanties betrokken bij de doorstroom vanuit deze sociale onderneming zijn bevraagd aan de hand van semigestructureerde interviews.

Uit dit onderzoek komen er drie centrale bevindingen naar voren. Ten eerste toont het onderzoek aan dat er momenteel een kloof bestaat tussen de sociale en reguliere economie die

wordt vergroot door belemmerende factoren aan beide kanten. Ten tweede kan er worden geconcludeerd dat zowel in de sociale economie als in de reguliere economie maatregelen nodig zijn om de barrières voor een succesvolle doorstroom af te bouwen en doorstroom meer kans op slagen te geven. Niet alleen moet de sociale economie de doelgroepwerknemers zo goed mogelijk voorbereiden op de verwachtingen in de reguliere economie, ook de praktijken in de reguliere economie zouden dichter moeten aanleunen bij de menselijke aanpak uit de sociale economie, bijvoorbeeld door doelgroepwerknemers meer te ondersteunen op de werkvloer. Ten derde blijkt dat de doorstroom ook negatieve effecten kan hebben op de doelgroepwerknemers en de sociale onderneming. Zo bestaat er het risico dat doelgroepwerknemers die niet klaar zijn om door te stromen, na de doorstroom nog verder komen te staan van de arbeidsmarkt. Bovendien kan de doorstroom ook de economische continuïteit van de sociale onderneming in gevaar brengen.

Deze masterproef is opgedeeld in 6 hoofdstukken. Eerst zal er een beeld worden geschetst van de literatuur relevant aan deze thesis, dit is weergegeven in **hoofdstuk 1**. Op basis van deze literatuurstudie zijn in **hoofdstuk 2** de doelstelling van het onderzoek en de onderzoeksvragen geformuleerd. Vervolgens wordt in **hoofdstuk 3** de onderzoeksopzet toegelicht die werd toegepast voor dit onderzoek. Er is hierbij gebruik gemaakt van 22 semigestructureerde interviews met verschillende personen die betrokken kunnen zijn bij de doorstroom vanuit een sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk ook de noodzakelijke achtergrondinformatie gegeven over de Vlaamse context om zo de bevindingen van dit onderzoek te duiden. **Hoofdstuk 4** overloopt de resultaten van de semigestructureerd interviews. Verder volgt in **hoofdstuk 5** de discussie en conclusie van de belangrijkste bevindingen en de beperkingen van het onderzoek. Ten slotte worden in **hoofdstuk 6** nog enkele praktische implicaties voorgesteld die voortvloeien uit deze masterproef.

1 Literatuurstudie

Dit hoofdstuk beschrijft de literatuur relevant aan deze masterproef. Eerst wordt er een overzicht gegeven van de belangrijkste concepten gerelateerd aan de sociale economie en sociale ondernemingen. Hierna volgt een bespreking van de uitdagingen waarmee de sociale economie, sociale ondernemingen en de mensen die er werken worden geconfronteerd. In het bijzonder worden hier de uitdagingen besproken in de doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar de reguliere arbeidsmarkt. Ten slotte worden de mogelijke succesfactoren aangehaald die sociale ondernemingen kunnen helpen om deze uitdagingen effectief te managen.

1.1 Verklaring van de belangrijkste concepten

De laatste decennia is er in de academische literatuur een groeiende belangstelling gekomen voor de sociale economie en sociale ondernemingen (Defourny, 2014; Moulaert & Ailenei, 2005). In dit onderdeel zal worden aangetoond dat de sociale economie en de sociale onderneming twee concepten zijn die elkaar deels overlappen, maar toch niet exact hetzelfde betekenen. Ten slotte zal het type van sociale onderneming dat personen met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerkstelt, namelijk de work-integration social enterprise, meer in detail worden besproken.

1.1.1 De sociale economie

Er bestaat geen uniforme definitie die beschrijft wat het begrip sociale economie nu exact inhoudt. De term wordt gezien als een verzamelnaam waaronder een enorme verscheidenheid aan activiteiten en initiatieven uit verschillende sectoren kan vallen (Moulaert & Ailenei, 2005). Toch worden in de literatuur enkele kenmerken aangehaald die de initiatieven in de sociale economie gemeen hebben, waardoor ze kunnen worden onderscheiden van initiatieven die geen deel uitmaken van de sociale economie.

Een eerste kenmerk van de sociale economie dat in de literatuur wordt aangehaald, is de aanwezigheid van een sociaal hoofddoel. Dit sociaal doel bestaat uit het bevredigen van onvervulde behoeften van mensen in plaats van het maken van winst of het vergoeden van kapitaal. Het kan zowel gaan over de behoeften van leden uit de organisatie, als over de behoeften van mensen uit de bredere gemeenschap buiten de organisatie (Defourny, 2001; Monzon & Chaves, 2008, 2012). Dit betekent niet dat de initiatieven uit de sociale economie geen winst mogen maken, maar wel dat winst niet de hoofdmotivatie mag zijn (Defourny, 2001; Moulaert & Ailenei, 2005). De diensten die organisaties in de sociale economie leveren voor hun leden of de bredere gemeenschap mogen met andere woorden niet louter een middel zijn om financiële inkomsten te verkrijgen (Defourny, 2001). Om hun sociaal hoofddoel te bereiken kunnen initiatieven uit de sociale economie eventueel wel marktgeoriënteerd zijn. Dit wil zeggen dat ze hun goederen en diensten verkopen op de markt aan prijzen die minstens de productiekosten dekken. Initiatieven uit de sociale economie kunnen ook niet-marktdiensten produceren om een sociaal doel te bereiken, wat betekent dat ze het merendeel van hun output kosteloos of aan prijzen onder de productiekosten aanbieden (Monzon & Chaves, 2008).

Een tweede kenmerk van de sociale economie dat in de literatuur ter sprake komt, is de betrokkenheid van de begunstigden in de organisatie. De begunstigden in de sociale economie, die ook de leden of medewerkers van de organisatie zelf kunnen zijn, worden gewoonlijk niet gezien als passieve ontvangers van steun. Wel worden ze als actieve spelers gezien die een stabiele band hebben met de organisatie en actief betrokken zijn (Monzon & Chaves, 2012). Zo is er in de sociale economie sprake van een zekere mate van betrokkenheid van de begunstigden in de besluitvorming van de organisatie. Deze democratische besluitvorming wordt door verschillende bronnen als een essentiële voorwaarde beschouwd om tot de sociale economie te behoren (Defourny, 2001; Monzon & Chaves, 2008, 2012). De mate van democratische besluitvorming kan echter sterk verschillen van organisatie tot organisatie (Monzon & Chaves, 2012).

Een derde kenmerk dat in de literatuur wordt aangehaald, is de aanwezigheid van een onafhankelijk management. Dit betekent dat organisaties in de sociale economie beslissingsvrijheid hebben en geen deel uitmaken van of worden gecontroleerd door de publieke sector of door andere bedrijven die geen deel uitmaken van de sociale economie. Ze hebben met andere woorden dus ook hun eigen bestuursorganen en hebben zelf controle over de organisatie van hun activiteiten (Defourny, 2001; Monzon & Chaves, 2008, 2012).

Een vierde kenmerk van de sociale economie dat in de literatuur wordt besproken, is dat de initiatieven uit de sociale economie formeel georganiseerd zijn. Dit betekent dat het gaat om organisaties die een bepaalde juridische entiteit hebben. Hoewel het niet vaststaat welke vorm organisaties in de sociale economie allemaal kunnen aannemen, worden in de meeste Westerse landen organisaties uit de sociale economie in drie grote categorieën opgedeeld (Defourny, 2001): In de eerste plaats zijn er de *coöperatieven* of andere soortgelijke organisaties. Coöperatieven zijn organisaties in mede-eigendom van de leden van de organisatie, waarbij deze leden de organisatie ook democratisch besturen om gezamenlijk bepaalde niet-kapitalistische belangen te behartigen (Defourny & Nyssens, 2017; Teasdale, 2011). Coöperatieven ontstaan vaak doordat burgers zich gaan groeperen en kapitaal bijeenbrengen om samen een gezamenlijk doel te verwezenlijken (Borzaga & Galera, 2016). Traditioneel zijn coöperatieven vooral gericht op het bevredigen van de behoeften van de eigen leden, maar ze kunnen ook een specifieke doelgroep of het algemeen belang vooropstellen (Defourny & Nyssens, 2017). Om deze behoeften te bevredigen opereren coöperatieven doorgaans op de markt (Monzon & Chaves, 2012). In de tweede plaats bestaan er de *onderlinge maatschappen* of andere soortgelijke organisaties. Een onderlinge maatschap is een onafhankelijke vereniging van personen uit de lokale gemeenschap, die zich vrijwillig groeperen om samen enkele diensten te leveren die zorgen voor onderlinge bijstand (Defourny, 2001; Defourny & Develtere, 1999; Monzon & Chaves, 2012). Dit type organisatie biedt voornamelijk niet-marktdiensten aan voor de leden, de belangrijkste bron van inkomsten zijn dan ook de ledenbijdragen zelf. Typerend voor onderlinge maatschappen is dat de leden diverse risico's onder elkaar delen, zoals bijvoorbeeld gezondheidsrisico's of het risico op slechte oogsten (Defourny & Develtere, 1999). Enkele voorbeelden van diensten die onderlinge maatschappen kunnen leveren zijn verzekeringen, gezondheidsvoorzieningen en financiële voorzieningen (Defourny, 2001; Monzon & Chaves, 2012). In de derde plaats zijn er nog de *verenigingen, stichtingen* of andere soortgelijke organisaties. In deze categorie zitten non-profitorganisaties die voornamelijk producten of diensten

leveren die niet op de markt worden verhandeld en waarbij winst niet het essentiële doel is (Defourny, 2001; Monzon & Chaves, 2008). Organisaties in deze categorie halen het grootste deel van hun inkomsten uit vrijwillige bijdragen of donaties (Defourny, 2001; Defourny & Develtere, 1999; Monzon & Chaves, 2008). Enerzijds kan het gaan om verenigingen van personen of rechtspersonen die niet-marktgerichte diensten leveren voor hun eigen leden of de bredere gemeenschap. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan vakbonden, consumentenorganisaties, of recreatieve clubs (Monzon & Chaves, 2008). Anderzijds kan het ook gaan om stichtingen, zijnde filantropische organisaties die geld bieden aan een bepaalde groep om zo de maatschappij te bedienen. Een voorbeeld hiervan zijn liefdadigheidsinstellingen (García & González, 2011).

1.1.2 De sociale onderneming

Een concept dat nauw samenhangt met de sociale economie is de sociale onderneming. Net zoals bij de sociale economie beperkt de term sociale onderneming zich niet tot één type activiteit of één wettelijk kader (Bacq & Janssen, 2011; Defourny, 2014; Roper & Cheney, 2005). Zowel in de private sector, de non-profitsector, als de publieke sector vinden we initiatieven terug die als sociale ondernemingen kunnen worden beschouwd (Roper & Cheney, 2005).

Al bestaat er in de literatuur nog geen uniforme definitie van het concept 'sociale onderneming', toch is er één kenmerk dat overeen lijkt te komen in verschillende definities. Een sociale onderneming wordt namelijk gekenmerkt door een sociaaleconomische spanning, aangezien het zich aan de ene kant focust op een sociaal doel en aan de andere kant ook aandacht besteedt aan commerciële activiteiten (Bacq & Janssen, 2011; Defourny 2014). In de eerste plaats streven sociale ondernemingen dus een sociaal doel na dat bestaat uit het creëren van sociale waarde en het bieden van oplossingen voor sociale problemen (Bacq & Janssen, 2011; Dacin, Dacin, & Tracey, 2011; Lubberink, 2019). Net zoals bij de sociale economie staat er dus een bepaald sociaal element centraal dat primeert boven het maken van winst. De sociale onderneming richt zich met het sociaal doel echter altijd ook op het algemeen belang. Dit betekent dat ze als doel hebben om de lokale gemeenschap of de gehele maatschappij te bedienen, in plaats van enkel de belangen van hun eigen leden, zoals bij traditionele coöperatieven het geval is (Commission Expert Group on Social Entrepreneurship, 2016; Defourny, 2014). In de tweede plaats kan er alleen maar gesproken worden van een sociale onderneming als de organisatie zich ook bezighoudt met een commerciële activiteit en er dus een zekere mate van marktoriëntatie is (Bacq & Janssens, 2011). Het aanbieden van goederen en diensten op de markt doen sociale ondernemingen doorgaans op een innovatieve of ondernemende manier (Defourny, 2001). Dit betekent niet dat sociale ondernemingen zich uitsluitend richten op de markt zoals bij traditionele coöperatieven het geval is, maar wel dat ze een significant deel van hun inkomsten uit de markt halen (Monzon & Chaves, 2012). Naast het voeren van marktgeoriënteerde activiteiten kunnen sociale ondernemingen zich deels ook bezighouden met activiteiten zonder een economisch karakter of kunnen ze beroep doen op middelen niet afkomstig uit de markt zoals overheidssteun. Hierdoor kan een sociale onderneming ook voorkomen in de traditionele non-profitsector. Zo kan een goed doel dat ook enkele commerciële activiteiten opzet om een alternatieve inkomstenstroom te genereren, beschouwd worden als een sociale onderneming (Bull, 2018; Defourny, 2014).

Ook al zijn de sociale economie en de sociale onderneming twee concepten die nauw gerelateerd zijn, toch overlappen deze twee concepten elkaar niet volledig. Enerzijds kunnen niet alle sociale-economiebedrijven als sociale ondernemingen worden beschouwd waardoor het concept sociale economie veel breder is dan enkel sociale ondernemingen (Monzon & Chaves, 2012). Ten eerste voeren sommige organisaties in de sociale economie, zoals traditionele coöperatieven, een activiteit uit zonder een doelstelling van algemeen belang (Commission Expert Group on Social Entrepreneurship, 2016; Defourny, 2014; Defourny & Nyssens, 2017; Monzon & Chaves, 2012). Ten tweede zijn niet alle initiatieven in de sociale economie marktgeoriënteerd (Monzon & Chaves, 2008). Anderzijds bestaan er in de literatuur ook verschillende opvattingen over de vraag of sociale ondernemingen dan wel altijd deel uitmaken van de sociale economie. Zo zijn de democratische en participatieve principes die essentieel zijn voor de definitie van sociale economie, niet in alle definities van sociale ondernemingen aanwezig (Brouard & Larivet, 2010; Teasdale, 2011). Wel maken sociale ondernemingen een belangrijk onderdeel uit van de sociale economie (Monzon & Chaves, 2012).

Er bestaat een grote verscheidenheid aan initiatieven die onder het concept 'sociale onderneming' kunnen vallen. Er kunnen vier grote groepen van sociale ondernemingen uit de literatuur worden onderscheiden. Ten eerste bestaat er het *entrepreneurial non-profit model*. Onder deze groep vallen alle organisaties zonder winstoogmerk die een soort van verdienmodel toepassen om hun sociale missie te ondersteunen. Deze organisaties zetten bepaalde handelsactiviteiten of andere marktgeoriënteerde activiteiten op om inkomsten te genereren die ze kunnen investeren in de maatschappij of de lokale gemeenschap, meestal ter aanvulling van donaties of subsidies. De activiteiten zelf hoeven echter niet rechtstreeks gerelateerd te zijn aan de sociale missie. Een voorbeeld van dit type sociale onderneming is een liefdadigheidsinstelling die een winkel opent en de opbrengsten uit de verkoop van goederen gebruikt om een sociale missie te ondersteunen (Defourny & Nyssens, 2017). Ten tweede is er het *social cooperative model*, hieronder vallen coöperatieven die zich ook meer gaan richten op het algemeen belang of de belangen van een specifieke doelgroep in plaats van enkel de belangen van hun leden (Defourny & Nyssens, 2017). In tegenstelling tot traditionele coöperatieven stellen sociale coöperatieven een breder sociaal doel voorop, namelijk het bieden van solidariteit voor mensen in nood die niet geholpen worden door de overheid (Borzaga & Galera, 2016). Een voorbeeld hiervan zijn coöperatieven die zorgactiviteiten uitoefenen voor bepaalde risicogroepen of kansarmen helpen naar werk (Mancino & Thomas, 2005). Ten derde bestaat er het *social business model* waaronder bedrijven vallen met een traditionele bedrijfsstructuur die bedrijfsactiviteiten gaan ontwikkelen voor een sociaal doel of een sociale missie. Het kan dus gaan over bedrijven met een winstoogmerk waar toch ook een sociale missie centraal staat (Defourny & Nyssens, 2017; Teasdale, 2011). De winsten die door social businesses worden gerealiseerd, worden dan deels gebruikt om de levering van sociale waarde te verbeteren (Defourny & Nyssens, 2017). Als er wordt gesproken over sociaal ondernemerschap in de vorm van social businesses, wordt democratisch eigenaarschap en een collectief doel doorgaans niet gezien als een noodzakelijke voorwaarde (Teasdale, 2011). Ten slotte is er nog *het public-sector enterprise model*. Onder deze groep vallen de sociale ondernemingen die voortkomen uit de publieke sector of worden opgezet door publieke entiteiten. Het gaat om private entiteiten met een zekere marktgerichtheid die bepaalde sociale verantwoordelijkheden hebben overgekregen van de overheid, maar die wel

nog functioneren onder publieke controle en regulering (Defourny & Nyssens, 2017; Spear, Cornforth, & Aiken, 2009). Er kan gedacht worden aan bepaalde sociale ondernemingen op het gebied van gezondheidszorg die nieuwe manieren vinden om publieke gezondheidsdiensten te leveren (Spear et al., 2009).

Zoals reeds vermeld streven sociale ondernemingen een sociale missie na. De sociale missie in een organisatie kan op drie verschillende niveaus tot uiting komen, namelijk op het niveau van de goederen en diensten die de onderneming aanbiedt, op het niveau van de processen en de relaties in de onderneming en op het niveau van de maatschappelijke waarden die de onderneming promoot. Het eerste niveau heeft te maken met missies die sociaal zijn doordat de onderneming goederen of diensten levert die de behoeften invullen van bepaalde groepen in de samenleving. Het gaat over behoeften die door de overheid of traditionele bedrijven niet worden bevredigd. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de toegang tot bepaalde sociale of gezondheidsdiensten (Defourny & Nyssens, 2017). Het tweede niveau van sociale missies houdt verband met de processen die de sociale onderneming toepast of de relaties die de organisatie opbouwt tussen verschillende sociale actoren. Er kan gedacht worden aan het opbouwen van eerlijke handelsrelaties zoals bij fair trade het geval is (Defourny & Nyssens, 2017). Een derde niveau van sociale missies heeft betrekking op het promoten van bredere maatschappelijke waarden, zoals de waarde van duurzaamheid of het respecteren van mensenrechten. Deze drie niveaus van sociale missies kunnen ook met elkaar gecombineerd worden (Defourny & Nyssens, 2017).

1.1.3 De work-integration social enterprise

Eén van de types van sociale ondernemingen die zich met een sociale missie focust op de werkintegratie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is de work-integration social enterprise of de WISE (Dai, Lau, & Lee, 2017; Defourny & Nyssens, 2017; Spear & Bidet, 2005). Binnen de WISE bestaat er een verscheidenheid aan initiatieven om deze sociale missie van werkintegratie te bereiken: sociale coöperatieven, beschutte werkplaatsen, gemeenschapsdiensten, inschakelingsbedrijven, transitional employment enterprises etc. WISE spelen een belangrijke rol in het begeleiden van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar duurzame tewerkstelling. Voorbeelden van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn personen met ernstige sociale problemen, zoals drugsverslaafden of ex-gevangenen, personen met een handicap, laaggeschoolden, oudere werkzoekenden, personen met een migratieachtergrond of andere moeilijk te plaatsen werkzoekenden. Vaak gaat het om personen die voor een lange periode inactief zijn geweest op de arbeidsmarkt (Davister, Defourny, & Grégoire, 2004). Het hoofddoel van WISE is om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt te integreren in de arbeidsmarkt en de samenleving. Dit wordt bereikt door deze personen een productieve activiteit te laten uitvoeren (Defourny & Nyssens, 2017). WISE combineren met hun missie van werkintegratie de eerste twee niveaus van sociale missies die werden aangehaald in de vorige sectie. Aan de ene kant leveren ze diensten, zoals professionele training die bepaalde onbevredigde behoeften van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt invullen. Dit komt overeen met het eerste niveau. Aan de andere kant passen deze ondernemingen een productieproces toe dat toelaat de vaardigheden van deze personen te verbeteren, wat overeenkomt met niveau twee (Defourny & Nyssens, 2017).

De verschillende initiatieven binnen de WISE kunnen onderverdeeld worden in vier hoofdgroepen (Davister et al., 2004; Defourny & Nyssens, 2006). Een eerste groep bestaat uit de initiatieven die tijdelijke tewerkstelling of stages aanbieden als overgang naar de reguliere arbeidsmarkt. Het hoofddoel van deze initiatieven is om de doelgroep meer werkervaring en training te bieden, waarna er een relatief snelle integratie in de reguliere arbeidsmarkt wordt beoogd. Een tweede groep WISE biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt stabiele tewerkstelling aan op middellange termijn. Er kan sprake zijn van een tijdelijke gesubsidieerde fase, maar zodra de werknemer competitief kan zijn op de gewone arbeidsmarkt zal de sociale onderneming de tewerkstelling moeten financieren met zelf gerealiseerde middelen. Deze initiatieven zijn dan ook doorgaans meer marktgeoriënteerd. Een derde groep bevat ondernemingen die beroepsintegratie aanbieden voor de meest benadeelde groepen op de arbeidsmarkt, dit in de vorm van stabiele jobs ondersteund door permanente subsidies. Personen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen zo beroepsvaardigheden opdoen, al zullen slechts een klein deel van hun effectief werk vinden op de reguliere arbeidsmarkt. Een vierde groep bestaat uit initiatieven die als doel hebben om mensen te socialiseren door ze productieve activiteiten te laten uitvoeren, maar niet om ze te integreren in de reguliere arbeidsmarkt. Deze laatste groep stelt vaak alleen mensen tewerk met ernstige sociale problemen of een ernstige fysieke of mentale handicap (Davister et al., 2004; Defourny & Nyssens, 2006).

In de wetenschappelijke literatuur ligt de focus voornamelijk op drie initiatieven binnen de WISE. Ten eerste worden traditionele beschutte werkplaatsen vaak onderzocht en besproken. Dit soort werkplaatsen vinden we hoofdzakelijk terug in de twee laatste groepen van de hierboven vermelde indeling van WISE (Defourny & Nyssens, 2006). Traditionele beschutte werkplaatsen bieden werk in een gesegregeerde werkomgeving. Het doel van deze werkplaatsen is ofwel om mensen de nodige vaardigheden aan te leren voor de reguliere arbeidsmarkt, ofwel om permanent werk te bieden voor mensen die niet in staat zijn om te functioneren in het reguliere circuit (Hsu, Ososkie, & Huang, 2009). Ten tweede wordt er in de literatuur ook aandacht besteed aan de WISE die meer commercieel gericht zijn dan traditionele beschutte werkplaatsen om hun sociale missie te vervullen. Ze halen het grootste deel van hun inkomsten uit de markt en zijn zo meer zelfvoorzienend (Graefe, 2007; Meltzer, Kayess, & Bates, 2018). In vergelijking met traditionele beschutte werkplaatsen zijn ze minder gesegregeerd, bieden ze de werknemers meer interacties met personen zonder beperkingen en leggen ze meer focus op de transitie naar een typische werkomgeving (Hall & Wilton, 2011; Hsu et al., 2009; Meltzer et al., 2018). Ten derde wordt in de literatuur ook *supported employment* aangehaald. Dit soort tewerkstelling biedt werknemers betaalde jobopportunities aan onder begeleiding in een reguliere setting. Mensen worden door de sociale onderneming geholpen naar een job of stage op de reguliere arbeidsmarkt of kunnen in de sociale onderneming taken uitvoeren die normaal bestemd zijn voor reguliere werknemers, maar ze krijgen hierbij wel nog altijd de nodige begeleiding en ondersteuning op de werkvloer (Bond, 2004; Hsu et al., 2009; Lysaght, Jakobsen, & Granhaug, 2012; Meltzer et al., 2018).

1.2 Uitdagingen in de sociale economie en sociale ondernemingen

Er zijn verschillende uitdagingen die kunnen opduiken in de sociale economie en in sociale ondernemingen. Eerst zullen de belangrijkste algemene uitdagingen worden besproken die voorkomen in de meeste sociale ondernemingen. Vervolgens wordt er aan de hand van enkele evoluties in de samenleving verklaard waarom de doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt richting de reguliere arbeidsmarkt een steeds grotere uitdaging is voor sociale ondernemingen. De factoren die verband houden met de uitdaging van doorstroom worden tot slot meer in detail bekeken.

1.2.1 Algemene uitdagingen

A) Verzamelen van kapitaal

Een eerste uitdaging voor sociale ondernemingen gaat over de problemen in het verzamelen van kapitaal (Abramson & Billings, 2019; Hynes, 2009). Ten eerste kunnen sociale ondernemingen moeilijkheden ervaren in het verzamelen van externe financiering. Zo zijn externe financieringsbronnen zoals bankleningen soms te duur voor sociale ondernemingen (Hynes, 2009). Daarnaast verwachten externe financierders soms dat het rendement van de investering te laag zal zijn, waardoor ze niet altijd bereid zijn om te investeren in de sociale onderneming (Abramson & Billings, 2019). Ten tweede kan ook een gebrek aan financiële ondersteuning door de overheid een rol spelen in de financieringsproblemen (Abramson & Billings, 2019). Ten slotte kunnen sociale ondernemingen ook moeilijkheden ervaren om kapitaal te verzamelen uit hun eigen activiteiten. Enerzijds kunnen bepaalde doelgroepen van de producten of diensten die sociale ondernemingen aanbieden hier niet altijd een hoge prijs voor betalen. Sommige sociale ondernemingen richten zich met hun producten en diensten namelijk op personen met een laag inkomen. Anderzijds kan ook een gebrek aan begrip en vertrouwen bij potentiële klanten een rol spelen. Zo zouden zij niet altijd weten wat een sociale onderneming inhoudt en kunnen ze sceptisch staan tegenover de bewering dat een sociale onderneming commerciële activiteiten uitvoert om een sociaal doel na te streven (Abramson & Billings, 2019; Hynes, 2009).

B) Vinden van bestuursleden en personeel

Een tweede uitdaging voor sociale ondernemingen gaat over de moeilijkheden om bestuursleden (Abramson & Billings, 2019; Spear et al., 2009) en personeel (Bornstein, 2004) met de juiste vaardigheden en ervaring te vinden. Ten eerste is het niet evident om bestuursleden aan te werven die zowel de nodige kennis en ervaring hebben in de sociale problematiek die de organisatie wenst op te lossen, als voldoende capaciteiten of vaardigheden hebben om de rol van bestuurslid effectief op te nemen (Abraham & Billings, 2019). Bovendien werken bestuursleden in de sociale economie vaker op een vrijwillige basis, wat het niet makkelijker maakt om geschikte bestuursleden aan te trekken (Spear et al., 2009). Hierdoor kan de effectiviteit van het bestuur in gedrang komen, wat het nemen van goede strategische beslissingen en dus de continuïteit van de onderneming in gevaar kan brengen (Spear et al., 2009). Ten tweede kan ook het aantrekken en behouden van personeel met de juiste mix van vaardigheden een probleem vormen voor sociale ondernemingen. Geschikt

personeel is een belangrijk middel voor sociale ondernemingen om hun sociale visie succesvol te kunnen bereiken, maar ook om de continuïteit op economisch vlak te verzekeren (Hynes, 2009). Sociale ondernemingen hebben echter niet altijd genoeg middelen om hun medewerkers een voltijds loon uit te betalen (Dai et al., 2017; Hall & Wilton, 2011; Meltzer et al., 2018). Een gebrek aan financiële middelen en het niet kunnen bieden van voldoende jobzekerheid of een aantrekkelijk salaris kunnen het aantrekken van geschikte werknemers bemoeilijken (Bornstein, 2004). Zo hebben meerdere onderzoekers aangegeven dat ook personen met een afstand tot de arbeidsmarkt slechts een lage vergoeding krijgen voor het werk dat ze verrichten in de sociale economie. Dit is een knelpunt waarmee zowel beschutte werkplaatsen als andere vormen van sociale ondernemingen kunnen worden geconfronteerd (Dai et al., 2017; Hall & Wilton, 2011; Hemphill & Kulik, 2016; Meltzer et al., 2018).

C) Wettelijke beperkingen

Een derde uitdaging voor sociale ondernemingen is het gebrek aan een aangepast overheidsbeleid en onvoldoende wettelijke ondersteuning. Het overheidsbeleid is niet altijd aangepast om de specifieke noden van sociale ondernemingen te ondersteunen (Defourny, 2001). Dit kan de continuïteit van de onderneming in gedrang brengen (Abramson & Billings, 2019). Verschillende bronnen wijzen erop dat het voor sociale ondernemingen moeilijk kan zijn om een geschikt wettelijk kader te vinden voor hun organisatie (Abramson & Billings, 2019; Defourny, 2001; Spear et al., 2009). Zo bestaat er in sommige Europese landen voor sociale ondernemingen nog geen duidelijk wettelijk kader en genieten sociale ondernemingen niet altijd van wettelijke erkenning en regulering. Daarnaast kunnen bepaalde wettelijke beperkingen, met name de inflexibiliteit van uitkeringssystemen, zorgen voor financiële moeilijkheden bij de werknemers tewerkgesteld in sociale ondernemingen (Spear & Bidet, 2005). Zo zijn personen met een handicap vaak afhankelijk van invaliditeitsuitkeringen van de staat voordat ze de sociale economie betreden. In verschillende landen zijn er echter limieten op hoeveel deze uitkeringsgerechtigde personen mogen verdienen voordat ze bepaalde voordelen of vrijstellingen verliezen (Krupa, Lagarde, & Carmichael, 2003; Morrow, Wasik, Cohen, & Perry, 2009; Spear & Bidet, 2005). Verdien grenzen kunnen ontmoedigend werken voor tewerkstelling (Krupa et al., 2003). Uitkeringsgerechtigden vrezen dat als ze te veel uren werken en het maximum overschrijden, hun recht op uitkeringen zal worden herzien of beëindigd. Hierdoor kunnen ze hun participatieniveau in de sociale onderneming niet altijd aanhouden (Cohen, Goldberg, Istvanffy, Stainton, Wasik, & Woods, et al., 2008; Morrow et al., 2009).

D) Spanningen tussen sociale en commerciële doelen

Een vierde grote uitdaging die speelt in sociale ondernemingen, is het managen van de spanningen tussen sociale en commerciële doelen. Sociale ondernemingen moeten omgaan met de belangen van diverse stakeholders, maar het vinden van een goede balans tussen sociale en economische belangen is niet altijd eenvoudig. Een te sterke focus op sociale doelen kan betekenen dat belangrijke financiële aspecten over het hoofd worden gezien, waardoor het overleven van de sociale onderneming in gevaar komt. Een te sterke focus op financiële aspecten en commerciële doelen kan er juist tot leiden dat de financiële resultaten voorrang gaan krijgen ten koste van de sociale missie en de begunstigden van de sociale onderneming (Abramson & Billings, 2019; Battilana, Sengul,

Pache, & Model, 2014; Spear et al., 2009). Externe marktkrachten, zoals concurrentie, kunnen ervoor zorgen dat de nadruk op het sociaal doel afneemt (Spear et al., 2009). Zo moeten sommige sociale ondernemingen net als gewone ondernemingen ook concurreren op de markt. Deze ondernemingen worden geconfronteerd met concurrentie van de profitsector en moeten dus competitief blijven om te kunnen overleven (Defourny, 2001; Spear & Bidet, 2005). Op die manier bestaat er het risico op een zogenaamde mission drift, wat betekent dat de sociale missie van de onderneming gaandeweg gaat verschuiven naar een meer financiële en commerciële focus (Abramson & Billings, 2019; Chell, Spence, Perrini, & Harris, 2014).

1.2.2 Uitdagingen rond doorstroom

Het volstaat niet altijd meer om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt enkel tewerk te stellen in sociale ondernemingen. Er wordt nu namelijk steeds meer de nadruk gelegd op de doorstroom van deze personen naar de reguliere arbeidsmarkt. Zo komen sociale ondernemingen en in het bijzonder work-integration social enterprises tegenover steeds grotere uitdagingen te staan om hun werknemers te helpen integreren in de reguliere arbeidsmarkt (Spear, 2008; Spear & Bidet, 2005). Alvorens deze uitdagingen te bespreken, worden eerst twee evoluties aangehaald die hebben bijgedragen aan de toenemende aandacht voor doorstroom.

A) Evoluties die hebben bijgedragen aan de toenemende aandacht voor doorstroom

In verschillende Europese landen wordt er steeds meer nadruk gelegd op de actieve integratie van iedere persoon op de arbeidsmarkt. Deze trend kan bekeken worden vanuit twee invalshoeken.

In de eerste plaats wordt actief participeren op de arbeidsmarkt nu meer gezien als een plicht. Vanaf de jaren 70 begon men in welvaartsstaten zoals Europa, Australië en Nieuw-Zeeland meer kritiek te uiten op de passieve en staatsafhankelijke bevolking (Holmqvist et al., 2012). Sindsdien wordt er daarom meer focus gelegd op de actieve participatie en verantwoordelijkheden van elk individu; iedereen wordt verwacht bij te dragen aan de samenleving als actief burger. Dit denkpatroon valt onder de sociologische stroming van het neoliberalisme. Deze stroming houdt in: minder overheid, meer restrictieve toegang tot overheidsuitkeringen en meer aandacht voor individuele verantwoordelijkheid (Morrow et al., 2009). Een gevolg hiervan is dat welvaart nu meer conditioneel wordt, wat betekent dat er zwaardere voorwaarden gebonden zijn aan uitkeringen en ondersteuning. Zo moeten werkzoekenden aantonen dat ze actief op zoek zijn naar werk om in aanmerking te komen voor uitkeringen (Deeming, 2015). Door deze neoliberale visie komen personen met een afstand tot de arbeidsmarkt als het ware meer op zichzelf te staan (Holmqvist et al., 2012). Nu de welvaart dus meer conditioneel is en niet meer alleen door de staat wordt voorzien, zijn er ook andere initiatieven nodig die welvaart, advies, ondersteuning en wederzijdse hulp bieden voor sociaal uitgesloten personen. Dit is waar de sociale economie een rol komt spelen (Spear & Bidet, 2005).

In de tweede plaats wordt de mogelijkheid om te participeren op de arbeidsmarkt ook steeds meer gezien als een recht dat ingevuld moet worden door de samenleving. Er bestaat een trend om traditioneel beschutte werkplaatsen te sluiten of om te vormen tot organisaties die meer de inclusie van personen op de reguliere arbeidsmarkt stimuleren (van der Torre & Fenger, 2014). Dit kan gelinkt worden aan het feit dat de manier waarop de samenleving vandaag omgaat met personen met een handicap en andere sociaal benadeelden anders is dan vroeger. In het begintijdperk van de beschutte werkplaatsen werd het nodig geacht om individuen met een handicap uit te sluiten uit de reguliere arbeidsmarkt. Ze mochten werken in een beschermd, gesegregeerde omgeving wat hen hielp bij de ontwikkeling van hun sociale vaardigheden (Dague, 2012; Hsu et al., 2009). De perspectieven over het burgerschap van personen met een beperking zijn echter sterk veranderd. Onder andere de United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006) wijst op de internationale inzet om de rechten van personen met een handicap te verbeteren. Art. 27 van dit verdrag erkent het menselijk recht van personen met een handicap om te werken op een gelijke basis met anderen in een arbeidsmarkt die meer open, inclusief en toegankelijk is. Er komt meer aandacht voor de verantwoordelijkheid van de samenleving om deze rechten op arbeid tegemoet te komen en de barrières tot participatie te minimaliseren (Meltzer et al., 2018).

Door deze nieuwe perspectieven op participatie en de veranderende aard van welvaartsstaten spelen de sociale economie in het algemeen en in het bijzonder WISE een steeds belangrijkere rol in de samenleving (Spear, 2008; Spear & Bidet, 2005). Er bestaat dus een toenemende druk op WISE om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt op korte of middellange termijn te helpen doorstromen naar het reguliere circuit. Het uiteindelijke doel van de meeste werkprogramma's in de sociale economie is dan ook om deze mensen te integreren in de samenleving door ze aangepast werk te bieden en klaar te stomen voor de reguliere arbeidsmarkt (Dai et al., 2017; Holmqvist et al., 2012). Verschillende studies duiden er echter op dat de overgang naar reguliere tewerkstelling voor bepaalde personen niet zonder problemen verloopt (Hall & Wilton, 2011; Hemphill & Kulik, 2016; Holmqvist et al., 2012). In de volgende secties wordt er dieper ingegaan op de mogelijke factoren die de doorstroom van deze mensen naar de reguliere arbeidsmarkt kunnen bemoeilijken

B) Barrières in de doorstroom

Persoonlijke attitudes ten opzichte van doorstroom

Een eerste uitdaging in de doorstroom naar reguliere tewerkstelling zijn de attitudes van de personen met een afstand tot de arbeidsmarkt zelf. Meer bepaald kan het werk in bepaalde sociale ondernemingen leiden tot de ontwikkeling van negatieve attitudes tegenover de doorstroom. Uit de literatuur zijn er twee elementen af te leiden die kunnen verklaren waarom het werk in bepaalde sociale ondernemingen kan leiden tot meer weerstand tegenover doorstroom.

In de eerste plaats kan de gesegregeerde, maar beschermde werkomgeving van sommige sociale ondernemingen ertoe leiden dat de medewerkers deze organisatie niet meer willen verlaten; enerzijds omdat ze zich comfortabel voelen in deze onderneming en anderzijds omdat ze ook angst en onzekerheid ontwikkelen over het werk buiten deze onderneming. Onderzoek toont aan dat

werknemers die een goede fit ervaren met de sociale organisatie of met andere woorden zich goed voelen in de werkomgeving, gemotiveerd zijn om de job te behouden en meer tevreden zijn op het werk. Het probleem is echter dat dit ook bijdraagt aan weerstand tegenover reguliere tewerkstelling; zelfs al is het huidige werk laag beloond en door de eventuele repetitieve en gesegregeerde aard van het werk destructief voor het zelfvertrouwen (Hemphill & Kulik, 2016; van der Torre & Fenger, 2014). Onzekerheid en angst voor het onbekende buiten de sociale onderneming kunnen ervoor zorgen dat de werknemers niet meer een job op de reguliere arbeidsmarkt willen ervaren (van der Torre & Fenger, 2014). Deze angst en negatieve attitudes tegenover de doorstroom zijn bovendien niet enkel aanwezig bij de beoogde personen zelf. Ook sommige familieleden raken gewoon aan de geïsoleerde gemeenschap in bepaalde sociale ondernemingen; ze verkiezen de geborgenheid van de sociale organisatie waardoor ze zichzelf verzetten tegen werk in een minder beschutte omgeving (Dague, 2012). Een voorbeeld hiervan kan gevonden worden in een Taiwanese studie uit 2009. De studie toonde aan dat de bezorgdheden van de ouders van jongvolwassenen met een mentale beperking deze personen ontmoedigden in de overgang van een beschutte werkplaats naar reguliere tewerkstelling. De grootste bezorgdheid van de families van deze jongvolwassenen was volgens deze studie de attitudes van potentiële collega's op de reguliere arbeidsmarkt (Hsu et al., 2009).

In de tweede plaats kan het zijn dat personen tewerkgesteld in sociale ondernemingen onzeker gaan worden over hun eigen kunnen, wat kan bijdragen tot meer weerstand. Eén van de redenen daarvoor zijn de labels zoals *beperkt of gehandicapt* waarmee de personen tewerkgesteld in de sociale onderneming zich soms gaan identificeren. Deze labels benadrukken de limieten van de persoon in kwestie en geven zo de perceptie dat ze reguliere tewerkstelling niet aankunnen (Hemphill & Kulik, 2016; Holmqvist, 2009; Holmqvist et al., 2012). Vooral sociale ondernemingen waar het werk als onaangenaam, eentonig of betekenisloos kan worden beschouwd, kunnen de identiteit van de persoon in kwestie negatief beïnvloeden (Hemphill & Kulik, 2016; Holmqvist, 2009; Holmqvist, Maravelias, & Skåln, 2012). Zelfs individuen die zich voor hun deelname aan de sociale onderneming niet als gehandicapt zagen, kunnen zichzelf toch na verloop van tijd beginnen te zien als een persoon met een handicap, dit ongeacht hun werkelijke medische staat (Holmqvist, 2009). Hierdoor kunnen de personen werkzaam in WISE een gevoel van minderwaardigheid ontwikkelen, wat kan leiden tot lagere ambities en dus meer weerstand (Dai et al., 2017; Hemphill & Kulik, 2016; Holmqvist, 2009). Daarnaast kan deze identiteit ook een invloed hebben op de persoonlijkheid van de werknemers: ze worden passiever, zoeken zelf geen uitdagingen meer en hebben een lagere drang om een job te zoeken (Hemphill & Kulik, 2016).

Een gebrek aan competenties

Een tweede verklaring voor een moeizame doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt, ligt in de competenties van de personen in kwestie. Het is een belangrijke uitdaging voor sociale ondernemingen om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt de nodige competenties aan te leren voor reguliere tewerkstelling.

In de eerste plaats kan een gebrek aan sociale vaardigheden een barrière vormen voor de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Het verwerven en onder de knie krijgen van sociale

vaardigheden vereist veel tijd (Meltzer et al., 2018). De werkomgeving in sociale ondernemingen is echter niet altijd geschikt om goede sociale vaardigheden te ontwikkelen. Zo wordt het werk in bepaalde sociale ondernemingen gekenmerkt door sociale isolatie, wat vooral een probleem blijkt te zijn in traditioneel beschutte werkplaatsen. Arbeiders werken er namelijk soms afgezonderd van de buitenwereld zonder contact met mensen buiten deze beschutte gemeenschap (Dague, 2012; Hemphill & Kulik, 2016; Meltzer et al., 2018). Sociale isolatie kan een negatief effect hebben op de ontwikkeling van sociale vaardigheden, wat de opportuniteiten tot werk op de reguliere arbeidsmarkt kan verhinderen (Bates-Harris, 2012). Een voorbeeld hiervan werd gegeven in een Taiwanese studie van 2009 over jongvolwassenen met een mentale beperking die werkten in een beschutte werkplaats. Uit deze studie bleek dat het grootste obstakel tot een succesvolle overgang naar vast werk een gebrek aan interpersoonlijke relaties was (Hsu et al., 2009).

In de tweede plaats zijn ook de vaktechnische vaardigheden die werknemers hebben geleerd in sociale ondernemingen niet altijd voldoende voor een succesvolle doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Sociale ondernemingen beschikken niet altijd over de nodige moderne machines en gereedschappen (Bates-Harris, 2012). Ook de begeleiders in sociale ondernemingen hebben zelf niet altijd de nodige kennis en achtergrond over het productieproces om deze personen de nodige vaktechnische vaardigheden bij te brengen (Battilana et al., 2014). Daarnaast zijn de taken die de werknemers in deze ondernemingen moeten uitvoeren soms helemaal niet uitdagend en eerder bedoeld om de werknemers bezig te houden. Op die manier zijn de vaardigheden die ze leren niet altijd overdraagbaar naar de reguliere arbeidsmarkt, zelfs niet naar traditioneel fabriekswerk (Bates-Harris, 2012).

Attitudes van werkgevers, collega's en de gemeenschap

Een derde belangrijke uitdaging in de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt die in de literatuur wordt aangehaald, zijn de negatieve attitudes van de gemeenschap en van potentiële werkgevers. Personen die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, maken vaak deel uit van minderheidsgroepen. Hierdoor kunnen deze personen discriminatie ervaren door werkgevers tijdens het wervingsproces. Werkgevers kunnen negatieve attitudes hebben tegenover verschillende sociaal benadeelden. Er kan onder andere gedacht worden aan discriminatie in de tewerkstelling van personen op basis van handicap (Burke, Berzyak, Fraser, Pete, Ditchman, & Chan, 2013), eerdere werkloosheid (Eriksson & Rooth, 2014), etniciteit (Baert, Cockx, Gheyle, & Vandamme, 2015; McGinnity & Lunn, 2011) en leeftijd (Ahmed, Andersson, & Hammarstedt, 2012).

Vooral de negatieve attitudes tegenover de tewerkstelling van personen met een handicap worden in veel studies onder de loep genomen. Nog veel personen met een handicap ervaren discriminatie tijdens het solliciteren (Burke, et al. 2013; Hemphill & Kulik, 2016; Hsu et al., 2009). Vooral mensen met een intellectuele handicap zouden benadeeld zijn in het krijgen en behouden van een job in het reguliere circuit (Hemphill & Kulik, 2016). Negatieve attitudes van werkgevers over het in dienst nemen van individuen met een handicap kunnen verband houden met bezorgdheden over de kosten van accommodatie en begeleiding (Burke et al., 2013; Hemphill & Kulik, 2016); gedragsproblemen (Burke et al., 2013; Hsu et al., 2009); het uiterlijk van de persoon;

eventueel ongemak van klanten die met hen in contact komen (Hemphill & Kulik, 2016; Hsu et al., 2009); de veiligheid van deze personen en de werkprestaties en werkvaardigheden van de werknemers (Burke et al., 2013). De vooroordelen over de werkprestaties van personen met een handicap kunnen bovendien een rol spelen ongeacht of de handicap in de praktijk ook effectief leidt tot een lagere productiviteit (Galera, 2010). Deze negatieve attitudes bemoeilijken niet alleen het vinden van een job op de reguliere arbeidsmarkt, ook het behouden van een job kan een probleem vormen door de stereotypering, discriminatie en een gebrek aan respect van collega's en werkgevers (Meltzer et al., 2018).

Sociale ondernemingen nemen niet enkel personen met een handicap aan, maar ook andere moeilijk te plaatsen personen. Vaak gaat het om werkzoekenden die voor een lange periode inactief zijn geweest op de arbeidsmarkt (Davister et al., 2004). Ook personen die een verleden van langdurige werkloosheid hebben gekend kunnen te maken krijgen met negatieve attitudes van werkgevers. Bepaalde studies tonen namelijk aan dat langdurige werkloosheid gezien wordt als een sterk negatief signaal op de arbeidsmarkt en als een teken van een gebrek aan motivatie (Bonoli, 2014; Kroft, Lange, & Notowidigdo, 2013).

Ten slotte kan ook louter het feit dat werknemers aan bepaalde tewerkstellingsprogramma's hebben deelgenomen een negatief signaal geven aan werkgevers, waardoor ze minder bereid zijn om met deze personen samen te werken. Uit een studie van 2016 bleek dat immigranten die begeleiding kregen op de arbeidsmarkt, door werkgevers werden gezien als niet zelfzeker of bekwaam genoeg om alleen op de arbeidsmarkt te functioneren (Kogan, 2016). Zelfs de deelname van personen aan bepaalde cursussen van basisvaardigheden kan geïnterpreteerd worden door de werkgever als een signaal van beperkte bekwaamheid (Falk, Lalive, & Zweimüller, 2005).

1.3 Succesfactoren in de tewerkstelling en doorstroom van personen uit de sociale economie

Hoewel sociale ondernemingen te maken krijgen met enkele uitdagingen in de tewerkstelling en doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, schrijven verschillende studies ook over het potentieel van sociale ondernemingen in het bevorderen van de tewerkstelling en de sociale integratie van deze personen (Lysaght et al., 2012; Meltzer et al., 2018; Spear & Bidet, 2005). Uit de literatuur zijn er een aantal factoren af te leiden die sociale ondernemingen kunnen helpen om deze uitdagingen succesvol te managen. Eerst worden de factoren besproken die sociale ondernemingen helpen om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerk te stellen in de eigen organisatie. Vervolgens worden ook de factoren besproken die zorgen dat sociale ondernemingen personen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen helpen doorstromen naar het reguliere circuit. Er wordt hierbij dieper ingegaan op de factoren die de uitdagingen in verband met de doorstroom, aangehaald in sectie 1.2.2 Uitdagingen rond doorstroomhelpen overwinnen.

1.3.1 Factoren die bijdragen aan een positieve werkomgeving

In de eerste plaats kunnen er uit de literatuur enkele succesfactoren worden afgeleid die belangrijk zijn voor de tewerkstelling van personen in sociale ondernemingen. Een positieve werkomgeving in

de sociale onderneming kan bijdragen aan meer jobtevredenheid, toewijding aan de job en bijgevolg een lager personeelsverloop (Williams, Fossey en Harvey, 2010). Daarom is het belangrijk dat de ervaring van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de sociale onderneming positief is, zodat ze ook optimaal kunnen en willen gebruik maken van de ontwikkelingskansen in deze organisatie. Een belangrijk aspect van een positieve werkomgeving is een werkomgeving aangepast aan elk individu. Verschillende auteurs benadrukken het belang van een werkomgeving die is afgestemd op elke individuele werknemer zijn of haar noden, beperkingen en sociale situatie, waarbij een one size fits all approach uit den boze is (Lysaght et al., 2012; Morrow et al., 2009; Williams et al., 2010). Geschikte werkaanpassingen kunnen vooral bepalend zijn voor het aanhouden van een job bij personen met een handicap. Dit houdt in dat het werk of de werkomgeving zo wordt aangepast dat het voor de persoon in kwestie mogelijk is om zijn of haar werktaken uit te voeren (Corbière et al., 2014; Nevala, Pehkonen, Koskela, Ruusuvuori, & Anttila, 2014). Er kunnen uit de literatuur drie factoren worden onderscheiden die belangrijk zijn voor goede werkaanpassingen en die dus bijdragen aan een positieve werkomgeving.

Een eerste factor die een rol speelt in goede werkaanpassingen en dus een positieve werkomgeving, is een takenpakket en werkschema aangepast aan ieder individu. Hierbij moet er rekening gehouden worden met de individuele behoeften, competenties en ambities van elke werknemer. De mate van uitdaging, regelmaat of ondersteuning die elke persoon nodig heeft, kan namelijk sterk verschillen (Vandekinderen, Roets, Vandenbroeck, Vanderplasschen, & Van Hove, 2012; Williams et al., 2010). Aan de ene kant zorgen een regelmatig werkschema, haalbare taken en taakvereisten ervoor dat de werknemers zich goed en nuttig voelen op het werk (Lukas, Lizasoain, Galarreta, & Etxeberria, 2018; Williams et al., 2010). Aan de andere kant moeten de taken toch ook uitdagend en variërend genoeg zijn zodat het werk niet repetitief of saai wordt bevonden (Holmqvist, 2009; Williams et al., 2010). Het takenpakket in de sociale onderneming vereist dus een balans tussen uitdaging en haalbaarheid.

Een tweede factor die bijdraagt aan goede werkaanpassingen is het bieden van ondersteuning en begeleiding op maat. Hiervoor is de aanwezigheid van goede en ondersteunende relaties tussen de personen werkzaam in de sociale onderneming en hun begeleiders en collega's belangrijk. Verschillende studies wijzen op het belang van ondersteuning door de werkgever en collega's, alsook op goede interacties met beiden (Lukas et al., 2018; Lysaght et al., 2012; Williams et al., 2010). Een goede communicatie tussen de werknemer en werkgever kan namelijk een aanpak op maat bevorderen. Vooral indien de sociale onderneming personen met een handicap tewerkstelt, kan het feit dat de begeleiders of de collega's een goede kennis hebben van de mogelijke handicap bijdragen aan betere werkaanpassingen (Nevala et al., 2014).

Een derde factor die een belangrijke rol speelt in het bevorderen van goede werkaanpassingen en dus een positieve werkomgeving, is het niveau van zelfbepaling en inspraak van de werknemers in het werk en de organisatie (Lukas et al., 2018; Lysaght et al., 2012; Nevala et al., 2014). Indien werknemers betrokken worden in beslissingen over aanpassingen op het werk zou dit kunnen leiden tot betere werkaanpassingen (Nevala et al., 2014). Zelf kunnen deelnemen aan de beslissingen over het werk is bovendien een belangrijk element van jobtevredenheid voor werknemers in een sociale onderneming. Bijgevolg is het ook een belangrijke factor voor hun welzijn

op het werk (Lukas et al., 2018). Verder blijkt ook dat meer controle om zelf te beslissen over de werktaken en het werkschema, de werknemers hun zelfvertrouwen versterkt en bijdraagt aan een betere integratie in de organisatie (Lysaght et al., 2012). Daarom is het belangrijk dat sociale ondernemingen praktijken invoeren die de werknemers toelaten meer beslissingen te nemen over hun job (Defourny, 2001; Monzon & Chaves, 2008, 2012).

1.3.2 Factoren die een link bieden naar de reguliere arbeidsmarkt

In de tweede plaats worden de succesfactoren besproken die bepalend zijn voor een succesvolle doorstroom vanuit de sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt. Zoals al werd besproken in sectie 1.2.2 Uitdagingen rond doorstroomgaat de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt gepaard met drie grote uitdagingen. In deze sectie worden de factoren uit de literatuur besproken die kunnen helpen het hoofd te bieden aan deze uitdagingen.

Een eerste factor die belangrijk is voor een goede overgang van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar de reguliere arbeidsmarkt, is het besteden van voldoende aandacht aan de attitudes, angsten en bezorgdheden van deze personen (Dague, 2012; van der Torre & Fenger, 2014). Zoals werd aangehaald in sectie 2.2.2 kunnen persoonlijke angsten en attitudes zorgen voor weerstand tegenover de doorstroom. De overgang naar de reguliere arbeidsmarkt is een emotioneel en beangstigend proces, zowel voor de personen in kwestie als voor hun naaste familieleden. Sociale ondernemingen kunnen helpen deze angsten te verlichten door bijvoorbeeld ook te communiceren over de positieve verhalen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt die succesvol zijn overgestapt naar een reguliere job. Een voorbeeld hiervan is het publiceren van positieve ervaringen van werknemers die al werken buiten de sociale onderneming op de website, in tijdschriften of in folders. Zo kunnen sociale ondernemingen hun werknemers stimuleren om ook soortgelijke stappen te ondernemen (van der Torre & Fenger, 2014). Bijzondere aandacht kan ook besteed worden aan de communicatiestrategieën die men toepast naar de familie van de personen in kwestie, aangezien zij een belangrijke rol kunnen spelen in het aanmoedigen van deze personen bij de overgang naar reguliere tewerkstelling (Hsu et al., 2009). Daarnaast kunnen de angsten van de personen in kwestie ook verlicht worden door de overgang zeer geleidelijk te laten verlopen. Een voorbeeld van een instrument dat kan helpen om de geleidelijke overgang van de werknemer schematisch voor te stellen is de *work ladder*. In het voorbeeld van de work ladder wordt de werkontwikkeling van de persoon in kwestie in vijf verschillende stappen voorgesteld. De werknemer begint het werk in een beschutte werkplaats om uiteindelijk via de stap van supported employment te eindigen bij een reguliere job (van der Torre & Fenger, 2014).

Een tweede factor die personen met een afstand tot de arbeidsmarkt kan helpen de stap naar reguliere tewerkstelling te zetten, is het bieden van voortdurende en intensieve training en begeleiding (Lysaght et al. 2012; Meltzer et al. 2018; van der Torre & Fenger, 2014). Zoals werd aangehaald in sectie 2.2.2 vormt het een uitdaging voor sociale ondernemingen om hun werknemers de nodige competenties aan te leren. Daarom is er enerzijds nood aan begeleiding op vlak van vaktechnische vaardigheden (Lysaght et al. 2012; van der Torre & Fenger, 2014; Walk, Greenspan, Crossley, & Handy, 2015) aangevuld met loopbaanbegeleiding, loopbaanadvies (Hemphill & Kulik, 2016; van der Torre & Fenger, 2014) en praktijkstages (van der Torre & Fenger, 2014). Anderzijds

is er nood aan de training van sociale vaardigheden, zoals bijvoorbeeld het leren om oogcontact aan te houden met collega's, aangevuld met persoonlijke ondersteuning. Hierbij is ook contact met personen buiten de sociale onderneming essentieel (Hsu et al., 2009; Lysaght et al., 2012). Een voorbeeld van een uitgebreid persoonlijk ontwikkelingsprogramma is terug te vinden in een Noorse sociale onderneming uit een casestudie van 2012. Deze onderneming bood hun werknemers niet enkel werkactiviteiten aan, maar ook mentale gezondheidsprogramma's (zoals kunsttherapie), groepsactiviteiten en intensieve sociale begeleiding door sociale werkers, psychologen en beroepstherapeuten (Lysaght et al., 2012). Werknemers hebben dit soort training en begeleiding nodig op verschillende momenten in het doorstroomproces naar een job op de reguliere arbeidsmarkt. Zo kan de persoon in kwestie eerst ondersteund worden in de sociale onderneming als voorbereiding op een toekomstige doorstroom (Meltzer et al. 2018; van der Torre & Fenger, 2014). De begeleiding kan echter ook best voortgezet worden tijdens de zoektocht en doorstroom naar een geschikte job (van der Torre & Fenger, 2014). Uit een vergelijkende studie van WISE in 12 Europese landen bleek wel dat tijdelijke training vaak niet genoeg is om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzame tewerkstellingsopportuniteiten te bieden op de reguliere arbeidsmarkt (Spear & Bidet, 2005). Het is dus ook belangrijk dat de begeleiding niet stopt zodra werknemers de stap naar de reguliere arbeidsmarkt hebben gezet (Lysaght et al. 2012; Meltzer et al., 2018). De benadering die dan ook zeer goed werkt om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen naar een duurzame job, is die van de supported employment (Crowther, Marshall, Bond, & Huxley, 2001). Onder supported employment mogen personen onder begeleiding al werk uitoefenen in een reguliere setting en kunnen ze zodanig de nodige vaardigheden opdoen. Dit kan niet enkel door begeleide tewerkstelling op de reguliere arbeidsmarkt, maar ook door werk in de sociale onderneming waarbij de persoon in kwestie onder begeleiding taken mag uitvoeren bestemd voor reguliere werknemers (Lysaght et al., 2012).

Een laatste factor waarmee sociale ondernemingen de integratie van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het reguliere circuit kunnen bevorderen, is door de negatieve attitudes van werkgevers en de samenleving tegenover deze personen af te bouwen. Alleen al het feit dat de werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt in contact staan met het publiek, verhoogt de zichtbaarheid van deze mensen. Klanten zien dat deze personen ook goed werk kunnen en willen leveren, wat een positieve invloed kan hebben op hun attitudes tegenover deze groepen. Een voorbeeld hiervan is de Noorse sociale onderneming uit een casestudie van 2012. Deze onderneming organiseerde in het werkgebouw zelf ook evenementen voor de lokale gemeenschap om meer bewustwording op gang te brengen. Daarnaast sponsorden ze ook evenementen om hun onderneming meer in de kijker te zetten. Positieve verhalen uit de sociale onderneming werden regelmatig opgepikt door de lokale media en lokale politici, wat de verbondenheid met de gemeenschap alleen maar versterkte (Lysaght et al., 2012). Daarnaast kunnen sociale ondernemingen werkgevers ook meer bewust maken van het werk dat personen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen leveren, zodat ze meer geneigd zijn om deze personen aan te nemen. Zo kunnen sociale ondernemingen betrokken zijn bij werkgeversnetwerken om goede contacten met deze werkgevers te onderhouden. Er kan ook gedacht worden aan positieve publiciteit over het werk van de doelgroepwerknemers in de sociale economie. Verder zouden sociale ondernemingen de bezorgdheden en twijfels van werkgevers over het aanwerven van deze benadeelde groepen kunnen

helpen verlichten. Dit kan door deze werkgevers advies te verlenen over de omgang met deze groepen en hen te begeleiden in hun administratieve en leidinggevende taken (van der Torre & Fenger, 2014).

2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van deze masterproef is om een beter inzicht te krijgen in hoe doelgroepwerknemers afkomstig uit de sociale economie op een duurzame manier kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt.

Om deze doelstelling te bereiken wordt de volgende **centrale onderzoeksvraag** voorgesteld:

- Welke factoren spelen een rol in een duurzame doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit een sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt?

Vorige centrale onderzoeksvraag zal getracht te worden beantwoord aan de hand van volgende **deelvragen**:

- 1) Wat zijn de factoren die een duurzame doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit een sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt kunnen belemmeren?
- 2) Wat zijn de factoren die nodig zijn om een duurzame doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit een sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt te bevorderen?
- 3) Wat zijn de effecten van doorstroom op personen met een afstand tot de arbeidsmarkt en sociale ondernemingen?

3 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodologie toegelicht die is gebruikt voor deze masterproef. Allereerst wordt de context van het onderzoek geschetst die nodig is om de bevindingen uit deze studie beter te kunnen plaatsen. Vervolgens wordt de keuze voor de gehanteerde onderzoeksmethode verantwoord en worden de geselecteerde onderzoekseenheden voorgesteld. Nadien wordt er uitgelegd hoe de gegevens zijn verzameld en uiteindelijk hoe de data is geanalyseerd.

3.1 De sociale economie en sociale ondernemingen in de Vlaamse context

Dit onderzoek vond plaats in Vlaanderen, België. Daarom is het relevant om de sociale economie en sociale ondernemingen meer in detail te bekijken vanuit de Vlaamse context. Sinds de zesde staatshervorming valt de sector van de sociale economie onder de bevoegdheden van het Vlaams Gewest (Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers, 2011). In dit onderzoek ligt de klemtoon voornamelijk op één bepaald deelsegment van de Vlaamse sociale economie, namelijk de sociale inschakelingseconomie die zich richt op de integratie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. De personen die in aanmerking komen voor het werk in de sociale inschakelingseconomie worden doelgroepwerknemers genoemd (Jacobs, Heylen, Gijssels, & Capéau, 2012).

Het wettelijk kader van de sociale inschakelingseconomie is recent grondig hervormd. Vandaag kunnen maatregelen op vlak van de sociale inschakelingseconomie in Vlaanderen voornamelijk opgedeeld worden in twee grote pijlers, namelijk maatwerk en de lokale diensteneconomie. In de eerste plaats wordt de pijler maatwerk geregeld door het decreet betreffende maatwerk bij collectieve inschakeling dat definitief in werking is getreden op 1 januari 2019. Dit decreet, kortweg ook wel het maatwerkdecreet genoemd, vormt het wettelijk kader voor twee soorten initiatieven in de Vlaamse sociale economie, namelijk de maatwerkbedrijven en de maatwerkafdelingen. Maatwerkbedrijven zijn sociale ondernemingen die hun economische activiteiten organiseren in functie van hun kerntaak, namelijk de collectieve begeleiding en tewerkstelling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Maatwerkafdelingen zijn geen sociale ondernemingen, maar wel afdelingen in reguliere bedrijven die met behulp van deze maatwerkafdeling ook een bepaald aantal doelgroepwerknemers collectief tewerkstellen. De doelgroepwerknemers in het maatwerkdecreet zijn mensen met een arbeidshandicap, mensen met een psychosociale arbeidsbeperking of andere maatschappelijk kwetsbare personen die omwille van bepaalde persoonsgebonden factoren een afstand tot de arbeidsmarkt hebben (Departement Werk en Sociale economie, 2019). In de tweede plaats wordt de tweede grote pijler van de Vlaamse sociale inschakelingseconomie, namelijk de lokale diensteneconomie (LDE), geregeld door het decreet betreffende de lokale diensteneconomie. Dit decreet is in werking getreden op 1 april 2015. Sociale ondernemingen in de lokale diensteneconomie bieden bepaalde maatschappelijk relevante diensten aan die aansluiten bij lokale nog niet ingevulde noden en evoluties. Concreet kan er onder andere gedacht worden aan fietspunten of aanvullende thuiszorg. Door personen met een afstand tot de

arbeidsmarkt in te zetten bij de verlening van deze diensten creëert de lokale diensteneconomie tewerkstellingskansen voor deze personen. De doelgroepwerknemers bij LDE zijn personen die nood hebben aan begeleiding en competentieversterking, maar die wel het potentieel hebben om binnen maximaal vijf jaar door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt. In het algemeen beoogt de lokale diensteneconomie doelgroepwerknemers die minder begeleiding nodig hebben dan bij maatwerk het geval is (Departement Werk en Sociale economie, 2018; Vlaams Parlement, 2006).

Sinds de hervorming van de sociale inschakelingseconomie wordt in het Vlaamse beleid meer dan vroeger de doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar het normaal economisch circuit (NEC) vooropgesteld. Zowel in het maatwerkdecreet als in het decreet van de lokale diensteneconomie neemt de doorstroom van doelgroepwerknemers naar het NEC een belangrijke plaats in (Crevits, 2019). Om de doorstroom te vergemakkelijken en te stimuleren worden specifieke instrumenten ingezet, zoals onder andere persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP), doorstroomevaluaties en een doorstroomtraject (Jacobs, Heylen, Gijssels, & Capéau, 2012; VDAB, z.d.). Binnen maatwerk wordt 10% van de zittende doelgroep geëvalueerd voor een eventuele doorstroom. De kans op doorstroom van de medewerker wordt minstens om de 5 jaar geëvalueerd of vrijwillig op vraag van de doelgroepwerknemer of werkgever in de sociale economie. In Vlaanderen is het de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) die door middel van doorstroomevaluaties beoordeelt of doelgroepwerknemers uit maatwerk in aanmerking komen voor doorstroom. Indien de VDAB op basis van deze evaluatie van oordeel is dat de persoon doorstroomklaar is en de doelgroepwerknemer geeft bovendien aan te willen doorstromen, wordt er een doorstroomtraject opgestart. In een doorstroomtraject wordt de doelgroepwerknemer gedurende ongeveer 140 uur intensief begeleid naar een job op de reguliere arbeidsmarkt, maar hij of zij blijft tijdens dit traject wel nog officieel in dienst van de sociale onderneming. Tijdens het doorstroomtraject bestaat er de mogelijkheid om via een terbeschikkingstelling een stage te voorzien bij de potentiële werkgever zodat zowel de doelgroepwerknemer als de potentiële werkgever eerst kunnen nagaan of de tewerkstelling zal lukken. Na een geslaagde stage kan deze terbeschikkingstelling eventueel resulteren in een aanwerving door het regulier bedrijf. Na de doorstroom verliest de doelgroepwerknemer wel zijn recht op maatwerk. De onderneming die de doorstroombegeleiding aanbiedt tijdens het doorstroomtraject wordt een doorstroompartner genoemd. Dit zijn organisaties met een mandaat voor doorstroombegeleiding verleend door de VDAB waarvan dus naast eventueel andere activiteiten zoals loopbaanbegeleiding en competentietraining, één van hun activiteiten bestaat uit deze doorstroombegeleiding (VDAB, z.d.). De medewerkers van deze doorstroompartners die de doelgroepwerknemers in een traject begeleiden, worden in deze masterproef doorstroomcoaches genoemd.

3.2 Onderzoeksontwerp

Om meer inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen in de doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit een sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt, is er in deze masterproef gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Kwalitatief onderzoek laat toe om diepgaande inzichten te verwerven in een sociaal fenomeen (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). De beleving en ervaringen van de onderzoekseenheden staan bij kwalitatief onderzoek

centraal (Mortelmans, 2013), waardoor deze onderzoekstraditie geschikt is om de perspectieven van verschillende actoren op vlak van doorstroom in kaart te brengen. In deze masterproef is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een casestudie waarbij gebruik gemaakt is van diepte-interviews. Een casestudie laat toe om bij het onderzoek de context van de dagelijkse praktijk beter te begrijpen (Yin, 2003). In deze studie wordt een enkelvoudige case bestudeerd; er wordt namelijk één bepaalde sociale onderneming onder de loep genomen samen met andere instanties die betrokken kunnen zijn bij de doorstroom van de doelgroepwerknemers vanuit deze sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt.

Om de respondenten te selecteren is er bij dit onderzoek gebruik gemaakt van een gerichte steekproef. Bij een gerichte steekproef worden de respondenten niet geselecteerd op basis van toeval met het oog op veralgemening, maar worden ze wel bewust gekozen op basis van de kenmerken of ervaringen die het beste helpen de onderzoeksvragen te beantwoorden (Baarda et al., 2013; Saunders et al., 2019). Eén bepaalde sociale onderneming diende als casusbedrijf; het betreft een sociale onderneming die door de Vlaamse overheid erkend is als maatwerkbedrijf. De respondenten in deze studie zijn de verschillende actoren betrokken bij de doorstroom van doelgroepwerknemers vanuit de sociale onderneming naar de reguliere arbeidsmarkt. Het gaat hierbij om de doelgroepwerknemers of ex-doelgroepwerknemers uit de sociale onderneming, omkaderingspersoneel uit de sociale onderneming en doorstroompartners of andere instanties die doelgroepwerknemers afkomstig van de sociale onderneming tijdens de doorstroom begeleiden.

3.3 Gegevensverzameling

Het onderzoek uit deze masterproef is gebaseerd op 22 interviews. Zestien van deze interviews gebeurden met personen werkzaam in het casusbedrijf. Het ging hierbij om zes doelgroepwerknemers en tien omkaderende personeelsleden van de sociale onderneming. Daarnaast zijn er ook drie interviews afgenomen met doorstroomcoaches van verschillende doorstroompartners, één met een werknemer in een doorstroomtraject, één met een medewerker van de VDAB en één met een ex-doelgroepwerknemer uit de sociale onderneming momenteel werkzaam op de reguliere arbeidsmarkt. Tabel 1 geeft een overzicht van alle personen geïnterviewd voor dit onderzoek door een team van twee onderzoekers. Sommige van deze interviews zijn door de onderzoekers elk afzonderlijk afgenomen, andere interviews zijn afgenomen door beide onderzoekers samen. De auteur van deze masterproef (onderzoeker 1) nam interviews af in verschillende afdelingen van het onderzochte casusbedrijf terwijl onderzoeker 2 zich bij het onderzoek richtte op één specifieke afdeling. Om de anonimiteit van de geïnterviewden te beschermen, wordt er in deze masterproef gebruik gemaakt van pseudoniemen.

Tabel 1*Overzicht van de respondenten*

Pseudoniem	Functie	Geïnterviewd door
Chris	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 2
Frank	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1
Joris	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1
Pieter	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 2
Lauren	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1
Tom	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1
Wouter	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 2
Bruno	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 2
Wim	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1 + 2
Emma	Omkaderingslid maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1 + 2
Amira	Doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1
Anita	Doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1
Geert	Doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf	Onderzoeker 2
Mark	Doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf	Onderzoeker 2
Rita	Doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf	Onderzoeker 1
Thomas	Doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf	Onderzoeker 2
Sanne	Doelgroepwerknemer in doorstroomtraject	Onderzoeker 1 + 2
Marie	Ex-doelgroepwerknemer doorgestroomd	Onderzoeker 1
Ellen	Doorstroomcoach	Onderzoeker 1 + 2
Nicole	Doorstroomcoach	Onderzoeker 1
Lise	Doorstroomcoach	Onderzoeker 1 + 2
Simon	Medewerker VDAB	Onderzoeker 1 + 2

Bij dit onderzoek is er gekozen voor semigestructureerde interviews. Bij dit soort interviews liggen de globale structuur, de onderwerpen en de belangrijkste vragen van het interview op voorhand vast in een interviewleidraad. Daarnaast is de interviewer bij een semigestructureerd interview vrij om van de vragen en vraagvolgorde af te wijken om zo het natuurlijk verloop van het gesprek te volgen (Baarda et al., 2013). Aan de hand van de literatuurstudie is er voor de geïnterviewden met een verschillende functie telkens een andere interviewleidraad opgesteld. De interviewleiders die werden gebruikt als basis voor de verschillende interviews kunnen worden teruggevonden in bijlage 1.

Alle interviews vonden plaats in de periode 31/1/2020 t.e.m. 8/4/2020. De interviews afgenomen voor 16/3/2020 vonden plaats op de locatie van het casusbedrijf zelf of de instantie waartoe de geïnterviewde behoorde. Interviews afgenomen vanaf 16/3/2020 werden afgenomen op afstand via Skype of Google Meet, dit om de maatregelen en gezondheidsvoorschriften van de Belgische Regering in verband met de COVID-19-crisis na te leven. Gesprekken duurden minimaal 30 minuten en maximaal 100 minuten. Voorafgaand aan elk interview werden aan de geïnterviewde steeds inlichtingen gegeven over het verloop van het interviewproces en werd duidelijk gemaakt dat

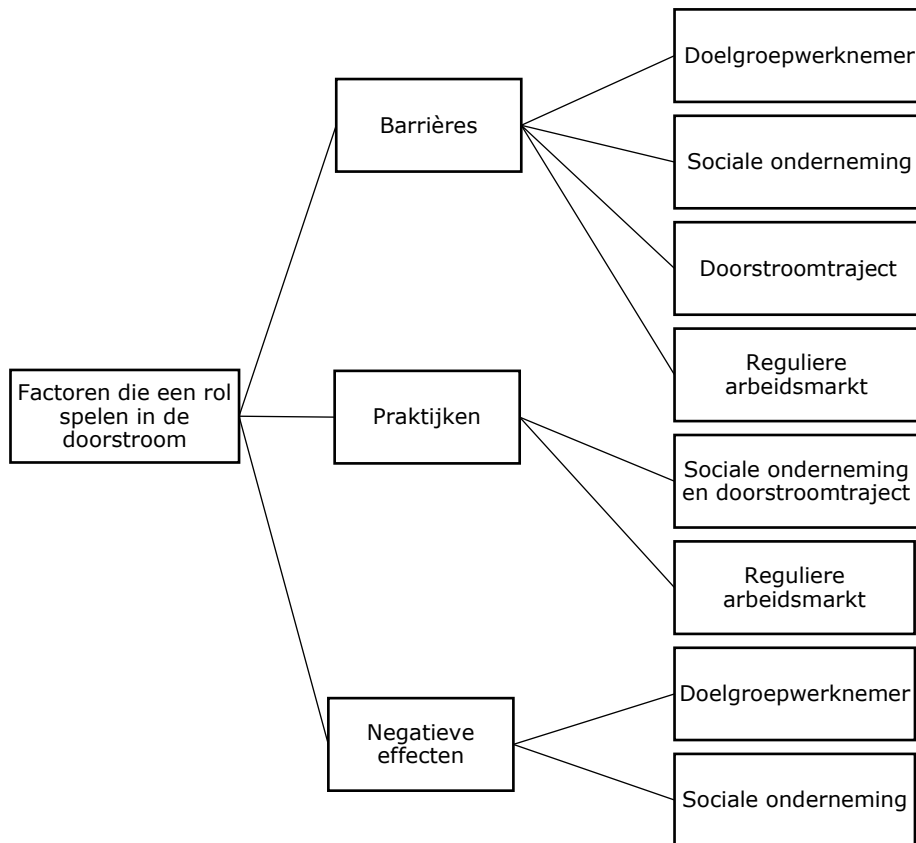
hun anonimiteit en vertrouwelijkheid gewaarborgd blijven. De deelnemers ondertekenden op voorhand een informed consent document waarin ze schriftelijke toestemming gaven voor de verwerking van hun gegevens. De interviews werden opgenomen met behulp van een applicatie op een smartphone; vervolgens werden de interviews aan de hand van de geluidsopnames gedetailleerd getranscribeerd.

3.4 Data-analyse

Ten slotte zijn de interviews geanalyseerd om verbanden te zoeken met de onderzoeksvragen. Eerst werden de transcripties van de interviews herhaaldelijk gelezen en herlezen om vertrouwd te raken met de data. Vervolgens is er een coderingssysteem opgesteld om de gegevens te kunnen analyseren, wat gebeurde in twee grote fases. Tijdens de eerste fase was er sprake van open coderen. In deze fase zijn er aan elk fragment uit de interviews die van belang kon zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen initiële codes toegekend. In de tweede fase is er axiaal coderen toegepast, waarbij de codes werden gegroepeerd in grote clusters met verschillende subclusters om een onderliggende structuur te brengen in de losse codes (Baarda et al., 2018). Uiteindelijk zijn er drie grote subclusters gekozen om de onderzoeksvraag te beantwoorden, namelijk de barrières die de doorstroom kunnen belemmeren, de praktijken die kunnen bijdragen aan een succesvolle doorstroom en de mogelijke negatieve effecten veroorzaakt door de doorstroom. Deze clusters worden weergegeven in figuur 1 dat een overzicht geeft van de boomstructuur die werd toegepast om de codes te rangschikken. Op basis van deze boomstructuur zijn de codes samengevoegd om de resultaten te beschrijven.

Figuur 1

Overzicht boomstructuur codes



4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen besproken die voortkomen uit de interviews. Eerst worden de factoren aangehaald die de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt volgens de respondenten kunnen belemmeren. Vervolgens volgt er een beschrijving van de praktijken die kunnen leiden tot een succesvolle doorstroom. Ten slotte worden de negatieve effecten van de doorstroom op individuen en sociale ondernemingen geanalyseerd.

4.1 Barrières in de doorstroom

Allereerst worden de barrières besproken in de doorstroom van doelgroepwerknemers vanuit de sociale economie naar de reguliere arbeidsmarkt. Het betreft factoren die een succesvolle doorstroom naar het reguliere circuit kunnen belemmeren. Er zullen barrières op vier niveaus worden besproken: barrières op het niveau van de doelgroepwerknemer, op het niveau van de sociale onderneming, op het niveau van het doorstroomtraject en op het niveau van reguliere arbeidsmarkt.

4.1.1 Barrières op het niveau van de doelgroepwerknemer

Een eerste niveau waarop barrières kunnen voorkomen, is het niveau van de doelgroepwerknemer zelf. Meer bepaald gaat het om de factoren bij de doelgroepwerknemers uit de sociale economie die een hindernis kunnen vormen voor een succesvolle doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Op basis van de interviews kunnen er drie belemmerende factoren worden geïdentificeerd: de attitudes, de competenties en de persoonlijke situatie of problematiek van de doelgroepwerknemer. Hieronder wordt elk van deze factoren besproken.

A) Attitudes ten opzichte van doorstroom

Een eerste barrière in de doorstroom op het niveau van de doelgroepwerknemers die blijkt uit de interviews, zijn de attitudes van deze personen, of de houding van de doelgroepwerknemers ten opzichte van een doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Deze attitudes kunnen ervoor zorgen dat doelgroepwerknemers niet durven of willen doorstromen. Uit de interviews kunnen er vier redenen worden afgeleid waarom doelgroepwerknemers negatieve attitudes kunnen ontwikkelen ten opzichte van een overgang naar de reguliere arbeidsmarkt.

Een eerste reden waarom doelgroepwerknemers negatief kunnen staan tegenover de doorstroom, is omdat ze mogelijk positieve gevoelens ervaren voor de sociale onderneming. Doelgroepwerknemers zitten in een sociale onderneming als het ware in hun comfortzone en ervaren deze als een leuke en veilige plaats. Deze comfortzone kan een rol spelen waardoor doelgroepwerknemers mogelijk minder bereid zijn om door te stromen. Dit is ook wat Lauren, omkaderingslid in een maatwerkbedrijf, aangeeft als antwoord op de vraag waarom sommige werknemers niet willen doorstromen:

Ja die comfortzone, moeite om te veranderen. Een collega zegt soms: 'het beloofde land'. Ja het is hier echt wel fijn om te werken hè. (Lauren, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Een illustratie van de positieve gevoelens van doelgroepwerknemers voor de sociale onderneming wordt ook gegeven in het volgend citaat van Frank (omkaderingslid in een maatwerkbedrijf):

Dat werknemers niet meer willen, die willen gewoon niet meer, die hebben zich gesetteld. Ze hebben hun ziekenkas, hun dit, hun dat. Waarom zouden die nog gaan werken? Die hebben hun leven op orde, allez. Ik heb mijn nuttige taakbesteding: want ze zijn aan het werken, dus dat is nuttig. Die hebben hun inkomen, die hebben hun gezin, die zijn tevreden. Waarom zou ik nog voor € 200 meer harder gaan werken? (Frank, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

In dit fragment verwijst de geïnterviewde specifiek naar het gevoel bij doelgroepwerknemers om structuur te hebben in hun leven, het gevoel een nuttige tijdsbesteding te hebben en tevredenheid met het huidige inkomen, wat allemaal kan bijdragen tot deze comfortzone. Mark, doelgroepwerknemer in een maatwerkbedrijf, vertelt hierover het volgende:

Ik ben dit gewoon nu dus ik geef dat niet graag op. Ik zal het zo zeggen, dus ik heb vrienden van mij die vragen: "Mark, waarom gaat gij nergens anders werken? Gij kunt veel meer verdienen". Ja maar ik sta nog elke dag met plezier op om te gaan werken en dat is wat mij ja, wat dat mij hier houdt. (Mark, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

In bovenstaand citaat zien we dat ook het gewoon zijn van het werk en het plezier in de sociale onderneming ervoor kan zorgen dat doelgroepwerknemers de sociale onderneming niet willen verlaten.

Een tweede reden voor de negatieve attitudes ten opzichte van doorstroom die blijkt uit de interviews, is het negatief beeld dat sommige doelgroepwerknemers in de sociale economie hebben van de reguliere arbeidsmarkt. Zo geeft Rita, doelgroepwerknemer in een maatwerkbedrijf, het volgende aan:

Ik denk in het reguliere heb ge de kans dat ge ook ontslagen wordt he. Ge werkt daar misschien een aantal jaren, maar dan danken ze u af, dan hebben ze weer andere mensen nodig. Terwijl hier, hier ben ik vrij zeker van mijn job. (Rita, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

In bovenstaand voorbeeld zien we dat de mogelijke jobonzekerheid in de reguliere arbeidsmarkt een bron van angst is voor de respondent. Mark, een andere doelgroepwerknemer, vertelt daarnaast het volgende:

Ik heb vooral schrik om terug op een saaie werkplaats terecht te komen. Terug alle dagen tussen dezelfde vier muren [...] Ik heb schrik terug om op een bedrijf te belanden waar ik... ik heb een beetje schrikt dat ge dan... dat ik dan misschien die passie terug kwijt geraak. (Mark, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

In bovenstaand citaat zien we dat de respondent vreest op de reguliere arbeidsmarkt oninteressant en eentonig werk te moeten uitvoeren.

Gevoelens zoals onzekerheid en faalangst bij de doelgroepwerknemers kunnen een derde reden zijn voor hun negatieve attitudes ten opzichte van doorstroom. Het kan voorkomen dat werknemers onzeker zijn over hun eigen kunnen en functioneren op de reguliere arbeidsmarkt, zoals ook blijkt uit volgend citaat van Amira (doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf):

Ja, ze zijn bang en hebben schrik: "ik kan dat niet, ik kan dat niet volgen of we begrijpen niet alles". Hier wordt alles goed uitgelegd, een paar keren, en als ze het toch niet begrijpen kunnen ze iemand vragen die hun taal kent om dat te kunnen uitleggen, maar ja, daar is dat niet zo. (Amira, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

In bovenstaand citaat verwijst Amira naar de angsten van doelgroepwerknemers om de taken in de reguliere arbeidsmarkt niet aan te kunnen. Verder beschrijft Nicole, doorstroomcoach, in onderstaand voorbeeld dat onzekerheid ervoor kan zorgen dat doelgroepwerknemer fouten maken en zich anders gaan gedragen:

Allez ik merk toch heel vaak dat uit onzekerheid veel dingen mislukken, omdat zij of volledig toeklapsen en niet meer het werk doen dat van hen verwacht wordt, dus dat ze dan denken ze kunnen het niet, of een beetje te grote bravoure gaan opzetten om te compenseren dat ze onzeker zijn. En ja dan worden ze als arrogant aangezien en maken ze fouten ja, dan kunnen ze het ook ineens niet meer. Maar sowieso is dat een verliessituatie in alle gevallen en dat is heel moeilijk. (Nicole, doorstroomcoach)

Een vierde reden voor negatieve attitudes van werknemers ten opzichte van doorstroom die ter sprake kwam in de interviews, is de angst voor het onbekende of voor veranderingen. Dit kan ervoor zorgen dat werknemers stress ervaren bij de gedachte van een mogelijke doorstroom. Zoals ook blijkt uit volgend citaat van Geert (doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf), kunnen doelgroepwerknemers angst ervaren om zich aan te passen aan een nieuwe werkomgeving met andere collega's:

Nee, in het begin had ik wel een beetje zo schrik dat ik hier weg moest gaan omdat ik mij moest aanpassen enz. [...] en dan terug aanpassen met een andere job en al, dat is misschien anders en dat werkvolk dat daar werkt is anders dan hier. (Geert, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

B) Generieke competenties

Een tweede barrière op het niveau van de doelgroepwerknemers die de doorstroom mogelijk kan bemoeilijken, is het ontbreken van generieke competenties zoals een gebrek aan sociale vaardigheden, zelfredzaamheid en kennis van de Nederlandse taal. Deze competenties worden namelijk, in tegenstelling tot vaktechnische competenties, nodig geacht om zich staande te houden in alle werkomgevingen en vakgebieden op de reguliere arbeidsmarkt.

Ten eerste wordt er aangehaald dat sociale vaardigheden belangrijke generieke competenties zijn die kunnen ontbreken bij doelgroepwerknemers. Zo geeft Lise, doorstroomcoach, in volgend voorbeeld aan dat er bij bepaalde doelgroepwerknemers nog werk is aan hun sociale vaardigheden om de doorstroom te kunnen doen slagen:

Bij sommige moet ge aan die generieke competenties ook wel werken van ja... als je naar een werkgever gaat wat zeg je en wat zeg je allemaal niet. Bijvoorbeeld iemand die zijn vrouw ernstig ziek is en dan... die gaat regelmatig tijdens de werkuren naar huis om met die vrouw naar het ziekenhuis te gaan, wat heel erg is, en dan zegt die bijvoorbeeld: "ja als ik bij de nieuwe werkgever kom, het eerste wat ik daar ga zeggen is: als mijn vrouw

belt dan ben ik weg hè". [...] Om dat op het eerste gesprek al klets te gaan vertellen... ja dat zijn dingen als ik daar niet bijzit en hun dat niet vertel dan ja... die hebben niet zo die... ja sociaal aanvoelen hebben ze niet altijd. (Lise, doorstroomcoach)

Ten tweede wordt ook zelfredzaamheid als een belangrijke generieke competentie beschouwd die niet altijd voldoende aanwezig blijkt te zijn bij de doelgroepwerknemers. Verschillende respondenten geven aan dat bepaalde doelgroepwerknemers onvoldoende in staat zijn om zelfstandig te werken en problemen op te lossen, wat een probleem kan vormen voor een succesvol doorstroomproces. Dat geeft Nicole ook aan in onderstaand voorbeeld:

Waar dat zij nu meestal naar de sociale dienst lopen en vragen: "ik heb die brief gekregen, wat moet ik doen?". En dat gaat over heel veel dingen in hun leven, dat zij gewoon naar de sociale dienst stappen en dat ze vragen: "help mij". (Nicole, doorstroomcoach)

In bovenstaand citaat wijst Nicole erop dat doelgroepwerknemers in de sociale economie soms bij te veel dingen om hulp vragen, wat wijst op een lage zelfredzaamheid. Ook Lauren (omkaderingslid maatwerkbedrijf) heeft het in volgend voorbeeld over een lage zelfredzaamheid bij doelgroepwerknemers:

En we hebben hier een paar mensen die zelfs niet in het reguliere gewerkt hebben, die kennen alleen maar dit en als die sommige dingen moeten doen wat niet stikken of knippen of plakken of weet ik veel wat is, dan is dat al van: "oh nee dat is moeilijk en dat kan ik niet". Zo heel weinig oplossingsgericht [...] Dan denk ik soms: ze verlaten zich heel fel op mij, ik ben de begeleider dus ik zal het wel regelen. Zo eigen initiatief vind ik bij hen heel fel geminderd. Dus dat gaat ook een valkuil zijn naar het reguliere om... ja daar moet ge van uzelf meer komen en laten ziet dat ge initiatief neemt. (Lauren, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

In vorig citaat zien we een voorbeeld van een lage zelfredzaamheid. In dit voorbeeld uit zich dat door een laag niveau aan initiatief om zelf oplossingen te bedenken en door te veel te steunen op de hulp van de begeleider.

Ten derde wordt de kennis van de Nederlandse taal beschouwd als een belangrijke competentie die mogelijk een struikelblok vormt in de doorstroom voor sommige doelgroepwerknemers. Zo geeft Amira aan dat de Nederlands taal niet altijd even goed is ontwikkeld bij werknemers in de sociale onderneming om goed te kunnen doorstromen:

Sommige hebben eigenlijk ... hun taal is nog niet voldoende. Maar ik vind niet omdat hun taal niet voldoende is dat ze dan precies hier moeten blijven. Ze zouden eigenlijk een cursus moeten volgen, een opleiding om de taal te verbeteren [...] daarom ze leren eigenlijk minder snel de Nederlandse taal. (Amira, werknemer maatwerkbedrijf)

C) Persoonlijke situatie of problematiek

De persoonlijke situatie of problematiek van de doelgroepwerknemer kan een derde belangrijke reden zijn waarom de doorstroom voor bepaalde personen moeilijk haalbaar is. Wouter, omkaderingslid in een maatwerkbedrijf, geeft in onderstaand citaat aan dat doelgroepwerknemers

in de sociale economie vaak vatbaar zijn voor meerdere problemen waardoor de doorstroom niet altijd een haalbare optie is:

Dikwijls heeft het te maken met de thuissituatie. Die gasten zijn magneten voor problemen, in de sociale sector moet je tellen, onze doelgroep heeft zelden of nooit slechts maar één probleempje [...] van al die mannen hier waarvan ik zou zeggen die zou kunnen doorstromen, dat zijn er niet veel hoor. Ik bedoel er zit altijd wel een belemmering. (Wouter, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

In de interviews kunnen er twee soorten van problematieken worden geïdentificeerd. In de eerste plaats kunnen fysieke of andere medische problemen en beperkingen een beperkende factor zijn in de doorstroom. Zo wijzen bepaalde doelgroepwerknemers erop dat ze door fysieke klachten niet altijd alle taken kunnen uitvoeren, wat een doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt moeilijk zou maken. Dat geeft Amira ook aan in het volgende voorbeeld:

Maar daarna ... nu is het moeilijk. Als ge ziek zijt dan ... dat gaat niet na 1 of 2 maanden weg, artrose gaat niet weg, elke dag wordt het erger. Soms kan ik mijn tas niet dragen, want ik moet zo met 2 handen... daarom kan ik voorlopig niet ergens anders gaan werken. (Amira, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

In de tweede plaats vermelden de respondenten nog vaker psychische redenen, vooral te wijten aan een moeilijke thuissituatie of een zwaar verleden. Zo zullen bepaalde doelgroepwerknemers dan wel de meeste taken goed kunnen uitoefenen, toch kan deze psychische kwetsbaarheid ervoor zorgen dat ze nood hebben aan meer structuur en begeleiding, zoals Joris (omkaderingslid maatwerkbedrijf) hieronder ook beschrijft:

Maar onze vaste medewerkers die kunnen grotendeels de meeste taken wel, ze kunnen die taken wel maar ze zijn ... ja hoe moet ik dat zeggen ... heel vaak is het draagvlak niet zo groot bij heel veel mensen bij ons, de psychische kwetsbaarheid en zo, waardoor het voor hen in het reguliere ook wel moeilijker loopt. (Joris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Uit bovenstaand citaat kan afgeleid worden dat de psychische kwetsbaarheid van bepaalde doelgroepwerknemers een probleem kan vormen in de doorstroom. Daarnaast blijkt dat het kan gaan om problematieken waar de personen moeilijk uitraken en die bovendien ook niet altijd meteen zichtbaar zijn, zoals Chris, omkaderingslid in een maatwerkbedrijf, hieronder ook uitlegt:

Die zijn handschrift is mooier dan mijn handschrift, als ge denkt hoe dat die zaken doet dan kan die mij ook dingen leren over zaken doen zo. Dus ja daar zitten echt wel mensen bij waarvan ge denkt van: amai heel veel levenservaring. En ge zou zo zeggen van ja die kunnen, maar gezien de situatie waar ze inzitten kunnen ze niet. Dus als ge het echt in de realiteit gaat bekijken, de ellende zit weer thuis vooral, daar zit vaak het probleem ja. (Chris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

In bovenstaand voorbeeld zien we dat de doelgroepwerknemer in kwestie omwille van een moeilijke thuissituatie moeilijk kan doorstromen, ondanks dat hij toch veel competenties bezit.

4.1.2 Barrières op het niveau van de sociale onderneming

Een tweede niveau waarop barrières in de doorstroom kunnen worden geïdentificeerd, is het niveau van de sociale onderneming. Met name gaat het hier over de vaststelling dat sommige sociale ondernemingen er niet altijd in zouden slagen om hun werknemers voldoende voor te bereiden op de reguliere arbeidsmarkt. Volgens de geïnterviewde doorstroomcoaches is het de taak van de sociale onderneming om te werken aan de nodige competenties om zo werknemers zo goed mogelijk klaar te maken voor de doorstroom. In de praktijk blijkt dit echter niet altijd het geval te zijn, zoals Nicole ook aangeeft in onderstaand citaat:

Ik heb zo wel de indruk, die 5 jaar dat ze gegeven hebben, dat daar eigenlijk door de meeste organisaties heel weinig mee gedaan is. Je hebt er die in het laatste jaar pas een beetje in gang geschoten zijn, van "oei het gaat wel degelijk eraan komen". (Nicole, doorstroomcoach)

Uit de interviews blijkt dat er verschillende redenen kunnen zijn waarom de voorbereiding op de doorstroom in een sociale onderneming moeilijk kan verlopen. In de eerste plaats speelt de continuïteit van de bedrijfsvoering een rol. Ook sociale ondernemingen moeten bepaalde economische doelen halen om te kunnen overleven. Hierdoor kan het zijn dat sommige sociale ondernemingen genoodzaakt zijn om zich vooral te focussen op de productievereisten, aangezien ze niet altijd voldoende tijd en middelen hebben om ook andere competenties bij hun werknemers te ontwikkelen. Zo geeft Anita, doelgroepwerknemer in een maatwerkbedrijf, aan dat er door de werkvereisten in de sociale onderneming niet altijd de tijd is om bij te leren:

Misschien als ik wil bijleren hier, bijvoorbeeld katoen maken of iets meer, dan heb ik het hier moeilijk. Want wij moeten werken tot ... tot doodgaan [lacht]. Ja, dat vind ik moeilijk. Want misschien heeft een ander bedrijf of andere fabriek zo een zachtere kant, dan kunnen mensen daar een ander beroep leren. Maar op deze sociale werkvloer, we kunnen niet andere dingen leren. Dat vind ik een beetje niet goed. (Anita, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

In de tweede plaats wordt er ook aangehaald dat bepaalde sociale ondernemingen te ver afstaan van de reguliere arbeidsmarkt. Zo wordt er aangegeven dat het werk in de sociale economie, in vergelijking met het reguliere circuit, mogelijk te laagdrempelig of niet uitdagend genoeg is, waardoor werknemers ook niet gemotiveerd worden om beter te presteren. Zo haalt Lauren, wanneer ze aan het uitleggen is waarom het werk en de taken in de sociale onderneming niet altijd stimulerend werken voor de doorstroom, het volgende aan:

Nu is het zo op een heel laag niveau waardoor dat ge ... ja dat gaat niet verbeteren zal ik het zo zeggen, dat blijft op hetzelfde niveau, dat wordt niet ... mensen gaan niet hun best extra doen, snapt ge wat ik bedoel. (Lauren, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Tevens vermeldt Chris in onderstaand voorbeeld dat de sociale onderneming in kwestie te afgezonderd is van de reguliere arbeidsmarkt, waardoor er onvoldoende contact en aansluiting is met het reguliere circuit:

Ja maar ze [de kloof tussen de sociale en reguliere economie] wordt ook groot gemaakt doordat ge dat ook zo opstelt. Wij zijn de sociale economie en wij zitten daar allemaal samen [...] en het NEC [normaal economisch circuit] dat is de rest van de wereld dan zo. Die kloof ja die is er zeker hè. Dat is eigenlijk hetzelfde als wat er in de maatschappij gebeurt: alle oudjes die gaan in een home wonen waar alle oudjes bij elkaar zitten en zo krijg je allemaal groepjes. (Chris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

4.1.3 Barrières op het niveau van het doorstroomtraject

Een derde niveau van barrières in de doorstroom die in de interviews ter sprake komt, kan gesitueerd worden op het niveau van het doorstroomtraject. Dit is het traject onder begeleiding van een doorstroompartner, waarbij er samen met een doorstroomcoach gewerkt wordt aan de sollicitatievaardigheden van de werknemer en gezocht wordt naar geschikte vacatures voor een job en eventueel een terbeschikkingstelling bij de toekomstige werkgever.

In de eerste plaats ervaren sommige doorstroomcoaches dat het doorstroomtraject onvoldoende flexibel is, zowel met betrekking tot de duurtijd ervan als met betrekking tot de afstemming op de persoonlijke situatie van de doelgroepwerknemer. Wat betreft de duurtijd wordt aangehaald dat het doorstroomtraject krap kan zijn in tijd. Zo zou de termijn volgens de respondenten onvoldoende kunnen worden aangepast in geval van eventuele ziektes of verlofdagen en is de duurtijd van het doorstroomtraject ook afhankelijk van de opzegtermijn van de werknemer. Een illustratie hiervan wordt gegeven door Ellen (doorstroomcoach):

Bijvoorbeeld als je maar zes maanden opzeg hebt, ja dan kan het ook niet langer duren want het doorstroomtraject kan ook alleen maar bestaan als je aan het werken zijt. Stel nu ik krijg iemand toegeleid, ik moet iemand opstarten vandaag en dat kan zes maanden duren maar die heeft bijvoorbeeld maar vier maanden opzeg, dan kan het maar vier maanden duren. Vanaf het moment dat ze werkloos zijn kun je met hen niet werken. (Ellen, doorstroomcoach)

In bovenstaand citaat zien we dus dat het doorstroomtraject niet langer kan zijn dan de opzegtermijn van de werknemer. Al kan er wel bij bepaalde fases uit het doorstroomtraject een verlenging aangevraagd worden, toch zou deze verlenging ten koste gaan van de andere fases aangezien het traject in normale omstandigheden niet langer dan 6 maanden kan duren. Zo geeft Ellen aan in volgend voorbeeld:

Maar ja het doorstroomproject op zich vind ik iets raar, iets eng, niet zo flexibel. Als iemand ziek is bijvoorbeeld, dat schuift ook niet op. Neemt iemand bijvoorbeeld verlof, dat schuift niet op. Dus ik zit bijvoorbeeld met mensen die 6 weken op verlof gaan, ik ga op verlof. Dus dat is al een deel wat van dat project dat afvalt, dus dat is uw tijd waarin ge iets moet gaan zoeken of de tijd waarin ze de terbeschikkingstelling kunnen doen, dat kort allemaal in. Dat is absoluut zo niet flexibel. (Ellen, doorstroomcoach)

Wat betreft de persoonlijke situatie van de doelgroepwerknemer blijkt uit de interviews dat hier in het traject niet altijd rekening mee wordt gehouden. Zo blijkt uit volgend citaat van Sanne, werknemer in een doorstroomtraject, dat werknemers die tijdens het doorstroomtraject terug willen

studeren deze opleiding en bijhorende stages moeilijk kunnen combineren met dit doorstroomtraject:

Ja, de collega's waren daar ook niet goed van dat dat ... ja dat ze nu bezig zijn... er zijn collega's die ook voor hun diploma naar tweedekansonderwijs aan het gaan zijn, maar die moeten toch ja blijven solliciteren terwijl dat ze daar eigenlijk geen tijd hebben omdat ze stages al doen via hun school. Dus die stage telt ook niet mee. Ik vind dat is ook een soort doorstroming, want die zijn nu uiteindelijk bezig, maar de school zelfs, dus de opleiding wat ze doen, die telt helemaal niet mee. (Sanne, werknemer in doorstroomtraject)

In de tweede plaats zou het doorstroomtraject ook inhoudelijk te eng zijn. In het doorstroomtraject zou vooral de focus gelegd worden op de sollicitatietraining en de terbeschikkingstelling. Uit de interviews blijkt dat doorstroomcoaches weinig ruimte krijgen om bijvoorbeeld competenties te trainen die nog ontbreken bij de doelgroepwerknemer, aangezien er geacht wordt dat hieraan al gewerkt is in de sociale onderneming. Dit geeft Ellen ook aan in volgend citaat:

Dus het doorstroomtraject op zich is op dat gebied heel eng. Dus gewoon sollicitatietraining, en ze kunnen wel een opleiding voor ... een competentieversterkende opleiding volgen, dan kan ook het project een beetje verlengd worden als dat nodig is, maar zelf nee nee. Want dat is niet de bedoeling dat ge in de job matchingsfase nog bezig zijt met ... ook eigenlijk niet de bedoeling dat ge bezig zijt met sollicitatietraining hè, dan is het de bedoeling dat ge echt gaat zoeken naar een stage. Dus er is weinig flexibiliteit naar begeleiding inhoudelijk omdat het is een puur bemiddelingstraject. Allez ik beleef dat zo hè, ik vind dat ik weinig nog aan randvoorwaarden kan werken. (Ellen, doorstroomcoach)

Uit dit fragment blijkt dat het doorstroomtraject vooral bedoeld is als bemiddelingstraject bij het vinden van een terbeschikkingstelling en job op de reguliere arbeidsmarkt. Hierdoor heeft de doorstroomcoach zelf weinig mogelijkheden om nog aan de competenties van de doelgroepwerknemers te werken.

In de derde plaats is het systeem van de terbeschikkingstellingen in het doorstroomtraject een mogelijk probleem voor de doorstroom. Uit de interviews kan er afgeleid worden dat het wel eens een uitdaging vormt voor doorstroompartners om een terbeschikkingstelling geregeld te krijgen. Zo kan het regelen van de terbeschikkingstelling in vergelijking met gewone interim jobs en kosteloze stages complex zijn wat betreft administratie. Dit blijkt ook uit onderstaande citaten van Lise (doorstroomcoach) en Simon (medewerker VDAB):

Goh, dat is een hele moeilijke. Dus een terbeschikkingstelling dat duurt 3 weken, ge hebt de goedkeuring nodig van de sociale inspectie, ja van nog verschillende instanties, dat kan u wel... Ik heb het nog nooit zelf moeten regelen omdat in mijn geval er geen enkele werkgever voor open stond. (Lise doorstroomcoach)

Maar dat [de terbeschikkingstelling] wordt door de RVA en toezicht op de sociale wetten soms al eens omschreven als zwartwerk. Nu dat is niet het geval, want de mensen doen daar hun stage om te zien hoe dat verloopt. En dat is iets dat soms moeilijk is voor de doorstroompartners om dat geregeld te krijgen dat die terbeschikkingstelling kan doorgaan, en dat is net één van de belangrijkste fases in heel het doorstroomtraject. Dus als de stage niet kan doorgaan, is dat wel jammer want op die manier kan het soms wel zijn dat het doorstroomtraject niet haalbaar wordt bevonden omdat ze niet kunnen kijken hoe dat de stages verlopen uiteindelijk. (Simon, medewerker VDAB)

Uit bovenstaande citaten kan er worden afgeleid dat het regelen van een terbeschikkingstelling een uitdaging kan zijn. Dit omdat er goedkeuring vereist is van verschillende instanties of omdat de doorstroompartner bij het regelen van de terbeschikkingstelling op tegenstand kan botsen. Er wordt echter aangegeven dat zonder de terbeschikkingstelling werknemers in een doorstroomtraject niet altijd optimaal kunnen worden voorbereid op een job in het reguliere circuit.

4.1.4 Barrières op het niveau van de reguliere arbeidsmarkt

Een laatste niveau waarop barrières in de doorstroom kunnen worden geïdentificeerd, is het niveau van de reguliere arbeidsmarkt. Het betreft de negatieve attitudes van werkgevers, problemen in het jobaanbod en een gebrek aan kansen en aandacht voor het welzijn van de werknemers in het reguliere circuit. Deze factoren worden hieronder elk afzonderlijk besproken.

A) Attitudes werkgevers

Negatieve attitudes van werkgevers over het in dienst nemen van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen een eerste belemmering zijn voor de doorstroom van doelgroepwerknemers. Verschillende respondenten vrezen dat werkgevers niet openstaan voor het aannemen van bepaalde doelgroepen uit de sociale economie. Er wordt vermoed dat vooral de angst dat de prestaties van de doelgroepwerknemers ondermaats zullen zijn of dat de begeleidingsnood van deze personen te hoog is, werkgevers kan weerhouden om bepaalde doelgroepen aan te nemen. Chris (omkaderingslid maatwerkbedrijf) en Ellen (doorstroomcoach) wijzen in onderstaande voorbeelden dan ook op de negatieve vooroordelen van bepaalde werkgevers:

Maar dat is een beetje utopie denk ik, want heel veel mensen staan daar weigerachtig over hè. Als ge niet zou zeggen dat het mensen zijn die uit de sociale sector komen of die uit een maatwerkbedrijf komen dan zou dat veel beter werken dan... ik bedoel ja... als ge dat niet zou zeggen dan zou dat veel beter werken dan dat ge dat wel zou zeggen omdat mensen al zoiets hebben van ja ... (Chris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

De stages die we dan voor [naam doelgroepwerknemer] hebben geregeld, daar was mijn collega dan eigenlijk bij en daar is eigenlijk niet gesproken over die sociale economie, zij heeft dat nooit echt heel hard benoemd. In die TBS-document, in dat formulier dat ondertekend wordt, staat dat wel ergens zo, maar dat is nooit echt hard... en ik denk dat dat heel moeilijk is als ik ergens aanklop en ik zeg van kijk: dat zijn mensen uit een LDE-situatie die nu op zoek zijn, allez van de sociale economie naar het NEC. Ik weet dat daar wel wat vooroordelen

tegenover staan. Als ge dat te veel doet, daar struikelen werkgevers gewoon te veel over. (Ellen, doorstroomcoach)

In bovenstaande voorbeelden wordt er door de geïnterviewden aangehaald dat er best vermeden wordt te vermelden dat de werknemer afkomstig is uit de sociale economie. Zo zouden doelgroepwerknemers meer kans krijgen op een job op de reguliere arbeidsmarkt. Tevens blijkt ook dat werkgevers niet altijd bekend zijn met de sociale economie en de verschillende doelgroepen die er werken. Zoals Emma in volgend citaat aanhaalt, hebben werkgevers hierdoor te snel vooroordelen over de prestaties van de werknemers:

De reguliere sector kent ons niet en dat is wel een probleem, want onze mensen gaan daar wel terecht moeten komen. Als ge denkt aan Bewel of een sociale werkplaats, ik denk dat ge nog de helft van de doelgroep niet kent als leek. Ik ook niet voor ik hier werkte hè, dus dat is een probleem. Die mensen ... dat is toch een bepaalde afstand zo nog, die ervan uitgaan: "nee die gaan dat hier niet kunnen". (Emma, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Nochtans hebben niet alle respondenten de indruk dat werkgevers negatieve attitudes hebben ten opzichte van het aannemen van werknemers uit de sociale economie. Zo wordt er ook vermeld dat doelgroepwerknemers uit de sociale economie in de ogen van sommige werkgevers bepaalde voordelen hebben ten opzichte van andere werkzoekenden, aangezien deze personen de laatste jaren wel een vaste job hebben uitgeoefend. Dit illustreert Nicole ook in onderstaand citaat:

Maar eigenlijk op zich de doelgroep zelf, daar zijn ze niet weigerachtig tegenover. Integendeel, er zijn mensen met bepaalde arbeidsattitudes die toch al een zeker werkritme hebben en één van de beteren zijn momenteel op de huidige werkzoekendenmarkt om het zo te zeggen. (Nicole, doorstroomcoach)

B) Jobaanbod

Een tweede belemmering op het niveau van de reguliere arbeidsmarkt die wordt aangehaald in de interviews, gaat over het beperkt jobaanbod. Respondenten ervaren dat er onvoldoende geschikte vacatures beschikbaar zijn op de reguliere arbeidsmarkt, waardoor het moeilijk kan zijn de werknemers te laten doorstromen naar een geschikte job. De reden hiervoor kan liggen bij de strenge functievereisten in bepaalde vacatures. Zo wordt er aangegeven dat veel doelgroepwerknemers geen diploma of weinig ervaring hebben op de reguliere arbeidsmarkt, waardoor ze niet voldoen aan het profiel dat bij bepaalde vacatures gevraagd wordt. Dit is ook wat Ellen hieronder aangeeft:

En als ik gewoon kijk naar de vacatures die er zijn hè... om terug te komen op die andere vraag even, het is zo al moeilijk om een vacature te vinden waar dat ze niet, hoe moet ik dat zeggen, de witte raaf in zoeken hè. Iemand die jong genoeg is en toch 30 jaar ervaring heeft, dus dat is ook voor onze mensen ... allez voor hen is dat niet gemakkelijk. (Ellen, doorstroomcoach)

In dit citaat verwijst de geïnterviewde ernaar dat werkgevers vaak op zoek zijn naar het ideale kandidatenprofiel. Hierdoor lijken personen met een afstand tot de arbeidsmarkt sneller uit de boot te vallen. Verder wordt er aangegeven dat het aanbod aan vacatures waarvoor

doelgroepwerknemers wel een geschikt profiel hebben beperkt kan zijn tot eentonige en onaantrekkelijke jobs zoals poetswerk of bandwerk. Dit is ook wat Rita in onderstaand citaat aanhaalt:

Wat kunt ge als ge van hieruit naar het reguliere bedrijf komt? Wat is dat: inpakken, dat is bandwerk he. Hetgeen wat ge van hieruit kunt naar een ander bedrijf, dat is bandwerk, en dat is niet per se de beste mooiste job die ge kunt indenken en daar groeit ge ook niet in. (Rita, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

C) Onvoldoende kansen en aandacht persoonlijk welzijn

Een laatste barrière in de doorstroom op het niveau van de reguliere arbeidsmarkt die in de interviews kan worden geïdentificeerd, gaat over het gebrek aan kansen en aandacht voor het persoonlijk welzijn van de medewerkers. Doordat de druk om te presteren hoger zou liggen op de reguliere arbeidsmarkt, kunnen reguliere bedrijven volgens sommige respondenten ook minder aandacht besteden aan het welbevinden, de behoeften en de noden van de werknemers waardoor doelgroepwerknemers ook minder kansen krijgen om zich te ontwikkelen.

Een eerste element dat de doorstroom kan belemmeren is een gebrek aan begeleiding en ondersteuning op de reguliere arbeidsmarkt. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat er in het reguliere circuit minder tijd en ruimte is voor een gesprek over het welbevinden van de werknemer, werknemers minder ondersteund worden bij hun persoonlijke problemen, er minder pauzes worden voorzien en dat werknemers ook minder begeleiding krijgen bij hun taken. Dit blijkt ook uit het volgende citaat van Nicole:

Die van de sociale economie die zijn meer sociaal geïnteresseerd [...] terwijl dat dat in een KMO dikwijls gewoon niet aan de orde is omdat dat hun jobomschrijving niet is. Zij moeten personeelsadministratie doen, zij moeten zorgen dat alles blijft draaien, dat alles in orde is, dat iedereen in orde is met de regels dat er zijn. Terwijl de vraag over: "hoe gaat het nu eigenlijk met jou?", dat is daar totaal niet belangrijk of ze denken daar gewoon niet aan en ik denk dat dat het grootste verschil is dat je ... ja ... dat dat gewoon een andere manier van omgaan met mensen is. (Nicole, doorstroomcoach)

Zoals Nicole aangeeft in bovenstaand citaat wordt er van de leidinggevenden en de HR-medewerkers op de reguliere arbeidsmarkt minder vaak verwacht dat ze gesprekken voeren met de werknemers over hun welzijn.

Een tweede element dat een barrière kan vormen voor de doorstroom zijn de verwachtingen die hoger zouden liggen op de reguliere arbeidsmarkt, waardoor er minder rekening wordt gehouden met personen die niet aan deze verwachtingen kunnen voldoen of hiervoor meer tijd nodig hebben. Op die manier kunnen personen afkomstig uit de sociale economie vaker uit de boot vallen. Zo wordt in de interviews aangegeven dat het werktempo en de werkdruk hoger liggen op de reguliere arbeidsmarkt, wat ook blijkt uit de volgende twee citaten Bruno en Ellen:

... want daar [reguliere arbeidsmarkt] moet het nog sneller gaan en dikwijls gaan die in een job komen waar de verwachtingen veel hoger zijn en de verloning niet veel hoger. (Bruno, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

als hij dan gegooid werd in het NEC [normaal economisch circuit], dat was buitenwerk, dat was heel veel uren kloppen, dat was de echte zware NEC-realiteit. Dat was toch niet haalbaar voor hem. (Ellen, doorstroomcoach)

Verder halen respondenten aan dat er in het reguliere circuit verwacht wordt dat werknemers minder fouten maken. Werknemers die de taken niet aankunnen of vaker te laat komen kunnen zo sneller worden ontslaan. Marie (doorgestroomde werknemer) vertelt in onderstaand citaat dat het veelvuldig te laat komen door werknemers op de reguliere arbeidsmarkt sneller kan leiden tot een ontslag:

Ja ik zeg maar op de reguliere markt, je bent 3 keer laat, je verliest je job om simpele dingen, gewoon op de reguliere markt is het veel strikter dan bij sociale tewerkstelling. (Marie, doorgestroomde werknemer)

Ook Frank beweert in volgend voorbeeld dat er minder ruimte is voor fouten in het reguliere circuit:

In het reguliere zeggen ze: "dat is u werk, doe dat". Als ge dat niet doet: daar is het gat van de deur. En waar wij, als ze hun werk niet tegoei doen, dan gaan wij kijken waarom doet die zijn werk niet tegoei, die tijd nemen ze in het reguliere niet. (Frank, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Een derde element dat een probleem kan zijn in de doorstroom, is dat de werkomgeving in het reguliere circuit niet altijd voldoende aangepast kan worden aan de noden van verschillende doelgroepen. Er wordt dan vooral gesproken over kleine aanpassingen die doelgroepwerknemers met bepaalde fysieke problemen nodig hebben om de taken goed te kunnen uitvoeren. Dit wordt ook aangegeven in de volgende citaten van Frank en Rita:

Want soms moeten daar kleine aanpassingen gedaan worden om die job... gelijk ik soms ook zei, sommige mensen kunnen niet lang rechtstaan, niet dit, niet dat. En soms door daar mee te gaan kijken op de reguliere arbeidsmarkt kunt ge in het bedrijf kleine aanpassingen doen waardoor die persoon wel daar kan blijven. De vraag is, doen ze dit in het reguliere? Ik weet het niet, ik heb het nog niet gemerkt. (Frank, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Dat zijn zo van die kleine dingskes die soms niet voor handen zijn omdat er geen lift is of geen ramp voor mensen om naar omhoog te gaan, dat er alleen maar trappen zijn. Dat zijn zo allemaal kleine dingskes waar werkgevers of bazen niet direct aandacht voor hebben en dat ge dan uit de boot valt hè. (Rita, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

4.2 Praktijken voor een succesvolle doorstroom

In deze sectie zal er dieper ingegaan worden op de praktijken die volgens de respondenten belangrijk zijn voor een succesvolle doorstroom. Het gaat om praktijken die momenteel al worden toegepast om een succesvolle doorstroom te bevorderen, alsook om praktijken die volgens de respondenten het doorstroomproces nog kunnen verbeteren. Hierbij kan er een onderscheid worden gemaakt tussen drie soorten praktijken. Ten eerste kan er getracht worden om doelgroepwerknemers tijdens hun tewerkstelling in de sociale onderneming of tijdens het doorstroomtraject beter klaar te stomen voor een overstap naar de reguliere arbeidsmarkt. Ten tweede kan er ook getracht worden om de

reguliere arbeidsmarkt meer toegankelijk te maken voor de doelgroepwerknemers uit de sociale economie. Ten slotte wordt er nog gewezen op het belang van meer samenwerking tussen de sociale en reguliere economie. Deze drie soorten praktijken worden hieronder elk apart besproken.

4.2.1 Praktijken in de sociale onderneming en het doorstroomtraject

Er zijn verschillende soorten praktijken die kunnen worden toegepast in de sociale onderneming of in het doorstroomtraject die ervoor kunnen zorgen dat de doelgroepwerknemer beter is voorbereid voor op een job in het reguliere circuit. Hierbij kan er gedacht worden aan het actief werken aan de generieke competenties en werkattitudes van de doelgroepwerknemers, het implementeren van een doelgerichte werking in de sociale onderneming, het bieden van menselijke ondersteuning en het bieden van een geleidelijk doorstroomproces op maat.

A) Werken aan de generieke competenties en werkattitudes

Een eerste vorm van praktijken die volgens de respondenten belangrijk is om werknemers voor te bereiden op een succesvolle doorstroom, gaat over het actief verbeteren van generieke competenties zoals zelfredzaamheid, sociale vaardigheden en de juiste werkattitudes.

Om doelgroepwerknemers zelfredzaamheid aan te leren, kunnen begeleiders hun werknemers meer aansporen om zelfstandig te werken en zelf initiatieven te nemen. Nicole stelt de volgende aanpak voor:

Maar aan uw sterkeren, daar gaan ze wel moeten opletten dat ze die dan op een andere manier gaan behandelen dan die zwakkeren en dat ze die dan wel meer gaan zeggen van: "oké, kom nu hier bij mij zitten, maar ik ga het niet voor jou doen, vertel me eens ene keer, hoe zou jij het doen en doe dat nu een keer zelf waar dat ik bij zit. En ik ga jou bijsturen daar waar het nodig is, maar jij moet het doen." Of ja een soort van contactenlijst ofzo opmaken van: "kijk als je met dat probleem zit of die papieren wilt, ah dan kun je bij jouw bank terecht, dan ga je een afspraak met je bank moeten maken, dat is het telefoonnummer en dat ga je dan moeten doen." Dat ze eigenlijk weten met een soort van stappenplan, als ik dit tegenkom dan moet ik dat en dat en dat doen. (Nicole, doorstroomcoach)

Uit vorig fragment blijkt dat de zelfredzaamheid kan worden verhoogd door de werknemer te voorzien van de nodige informatie, hem of haar aan te sporen om met deze informatie zelfstandig te werk te gaan en als begeleider verder enkel bij te sturen waar dat nodig is.

Om de sociale vaardigheden te verbeteren wordt er gewezen op opleidingen zoals bijvoorbeeld een opleiding voor klantgerichtheid, maar vooral op het belang van dagelijks contact met collega's en klanten. Hierbij wordt er verwezen naar het belang van regelmatige feedback door de begeleiders. Dit is ook wat Rita beschrijft in onderstaand citaat:

Het sociaal contact heb ik hier, ik ga ook nog therapie volgen maar ik merk dat dat door elkaar loopt wel, dat ik hier heel veel feedback krijg, dat ik op het werk zelf heel veel bijleer [...] dat ik nogal kritisch ben en dikwijls dingen zeg die verkeerd kunnen aankomen, dat kan

door de begeleiding wel eens meegepakt worden, een keer feedback en zo. (Rita, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

Wat betreft goede werkattitudes wordt er verwezen naar een respectvolle samenwerking met anderen, stiptheid, werkhouding en het volgen van regels en afspraken. Om deze werkattitudes aan te leren wordt er aangegeven dat het belangrijk is voor de begeleiders in een sociale onderneming om consequent te zijn, duidelijke regels te stellen en doelgroepwerknemers die deze regels niet naleven ook hierop aan te spreken en eventueel te sanctioneren. Onderstaand voorbeeld van Lauren wijst op de rol van de begeleiders in een sociale onderneming in het bijbrengen van deze werkattitudes:

Ik kan heel goed grenzen stellen omdat ik weet van ik help hen anders niet vooruit... stel dat zij ... allez ik denk altijd zo he. Ook als hier mensen van art. 60 werken, ik verwacht van hen dat ze kunnen functioneren binnen het reguliere. Als ze door bepaalde problemen dat niet kunnen, dan heb ik daar ook respect voor en kunnen we daar ook rond werken stel dat er een screening nodig is. Maar ik probeer altijd zo hoog mogelijk te mikken, bijvoorbeeld afwezigheden moeten gewettigd zijn, gewoon alle basisattitudes vind ik heel belangrijk dat dat eigenlijk evenaart met het reguliere. (Lauren, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Lauren beschrijft in vorig citaat dat het stellen van grenzen en regels nodig is om werknemers voor te bereiden op de basisattitudes die vereist zijn in het reguliere circuit. Daarnaast geeft Chris, wanneer hij het heeft over het stellen van afspraken die dichter aansluiten bij het reguliere circuit, het volgende aan:

... en wij moeten dan zeggen van: "kijk dit is de verwachting, ge doet het of ge doet het niet, maar doet ge het niet dan wordt het een werkweigeren en gaat ge het werk weigeren dan wilt dat zeggen dat ge hier niet thuishoort, want wij verwachten dat werk gedaan gaat worden". Dus ofwel schikt die zich op dat moment ofwel zegt die van "ik doe het niet" en dan begint ge met schriftelijke verwittigingen en dan begint ge eigenlijk met zo de zakelijke kant op punt te stellen En gaat die daarin verder, ja dan stopt het uiteindelijk wel in een conflict dan wel, maar dat is dan een leerschool voor die rest van de groep. Die hebben dat ook wel door van "oei dat is hier wel serieus". (Chris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Uit bovenstaand fragment van Chris kunnen we afleiden dat het ook nodig kan zijn om effectief sancties op te leggen als de afspraken door doelgroepwerknemers niet worden nageleefd.

B) Een doelgerichte werking

Doelgericht werken is een tweede vorm van praktijken die wordt aangeraden om werknemers klaar te maken voor de doorstroom. Verschillende respondenten vermelden het belang van het stellen van concrete doelen in de sociale onderneming om doelgroepwerknemers meer uitdaging te bieden. De werking van de sociale onderneming en de begeleiding van de doelgroepwerknemer kan dan afgestemd worden op het bereiken van bepaalde doelstellingen en een bepaald gewenst eindresultaat. Volgende twee citaten tonen aan hoe begeleiders van een sociale onderneming proberen deze doelgerichte werking te implementeren in de praktijk. In een eerste citaat geeft

Bruno, als antwoord op de vraag hoe doelgroepwerknemers in de sociale onderneming worden voorbereid op de doorstroom, het volgende aan:

Tja in die zin dat wij wel proberen een realistisch beeld van werk te creëren, dat er ook ergens wel streefdoelen zijn om naar toe te werken, dat het allemaal gewoon niet vrijblijvend is: we komen 's morgens samen en we klussen wat aan een fiets en we gaan 's avonds naar huis. Het is geen hobbyclub, er zijn wel doelen die wij stellen en we houden die mensen ook koud bij de les. (Bruno, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

In bovenstaand citaat heeft Bruno het over het belang van het stellen van streefdoelen om zo verwachtingen te creëren die dichter aanleunen bij die van een regulier bedrijf. In een tweede citaat geeft Joris het volgende aan;

Ja ik leg dan quota's op zal ik zeggen, van kijk: "ge moet op één dagdeel hier proberen dit te halen of dat te halen of dat te halen", en dan wordt er bekeken van wat die persoon al dan niet gehaald heeft en wat haalbaar is of niet. Is die na dat halen van die quota die we opgelegd hebben, is die dan fysiek kapot of kan die dat perfect aan gedurende een aantal uren per week of altijd, ja dan wordt er gekeken: ja die persoon kan dit aan, die kan dat aan, die zullen we in het reguliere moeten. (Joris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Wat we zien in dit citaat is dat de geïnterviewde doelen stelt voor de doelgroepwerknemers op vlak van werktempo, om op die manier te achterhalen wat de doelgroepwerknemers wel en niet aankunnen met het oog op doorstroom.

Uit de interviews kunnen er drie elementen worden geïdentificeerd waarmee rekening dient te worden gehouden bij het stellen van doelen. Ten eerste hebben respondenten het over het stellen van doelen die gebaseerd zijn op het jobaanbod op de reguliere arbeidsmarkt. Hiervoor blijkt het belangrijk te zijn om oog te hebben voor de jobvereisten in de vacatures die momenteel beschikbaar zijn op de reguliere arbeidsmarkt en die realistisch zijn voor de werknemer in kwestie. Zo geeft Ellen in onderstaand citaat aan dat sociale ondernemingen de ontwikkeling van de doelgroepwerknemers meer zouden moeten afstemmen op het jobaanbod en de vereisten op de reguliere arbeidsmarkt:

Maar dat ze [de sociale ondernemingen] eigenlijk meer vooruitziend moeten zijn. Dat ze moeten kijken van oké de doorstroom is er nu ook echt en die mensen moeten echt doorstromen, maar naar wat? En dan voor ogen houden wat dat daar staat en wat daar gevraagd wordt. (Ellen, doorstroomcoach)

Ten tweede wordt er benadrukt dat de doelstellingen zo duidelijk en concreet mogelijk moeten worden geformuleerd zodat het mogelijk is de vooruitgang van de werknemer ook effectief op te volgen. Door het voeren van tussentijdse gesprekken en evaluaties kan er dan nagegaan worden in welke mate de streefdoelen werden bereikt. Dit is ook wat Tom, omkaderingslid in een maatwerkbedrijf, hieronder aangeeft over het stellen van doelen voor de persoonlijke ontwikkeling van de doelgroepwerknemer:

Specifiek maken wat er effectief moet komen, dat het voor iedereen duidelijk is van inhoudelijk, en dat er dan gewoon duidelijke afspraken in zijn in verband met opvolging

ervan. Om van de gemaakte lijst of doelen die ge hebt opgesteld, dat er effectief ja tussen aanhalingstekens 'verplichte opvolging' van is. (Tom, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Ten derde zouden de doelstellingen volgens sommige begeleiders vooral realistisch en haalbaar moeten zijn. Het zou zelfs contraproductief werken om meteen te hoog te willen grijpen. Een illustratie hiervan wordt gegeven in het volgende citaat van Frank:

En ook door de lat niet te hoog te leggen hè. Ik zeg ook altijd tegen hen: "als ge een POP-gesprek doet zet realistische, haalbare doelen. Zet dit jaar een klein doel en hebt ge dat gehaald dan kunt ge misschien een groter doel zetten". En zij moeten leren, en dat is vaak met onze doelgroep het probleem, zij zijn heel vaak mislukkingen tegengekomen en nu moeten zij leren van successen te behalen. En dat begint klein en dan komt dat vanzelf. (Frank, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

In vorig citaat zien we dat door te beginnen met kleinere haalbare doelen, de doelgroepwerknemers niet gedemotiveerd geraken en kunnen leren om na verloop van tijd ook grotere doelen na te streven.

C) Menselijke ondersteuning

Het bieden van menselijke ondersteuning is een derde soort van praktijken die belangrijk is om mensen voor te bereiden op de doorstroom. Het is volgens de respondenten van belang dat de werknemers voor, tijdens en na het doorstroomproces bij iemand terecht kunnen voor advies en steun. Deze ondersteuning kan geboden worden door de begeleider en collega's in de sociale onderneming, door de doorstroompartner of door andere instanties die de doorstroom begeleiden. Zo geeft Sanne (werknemer in een doorstroomtraject) in onderstaand voorbeeld aan dat ze veel gehad heeft aan de steun van haar loopbaancoach om een jobdoelwit vast te stellen:

Maar dat ze ook steun krijgen, zoals er zijn verschillende dingen, ik had die stap ook nooit kunnen nemen denk ik als ik niet naar die loopbaancoach was gegaan. Steun ergens, want ik heb ook gelijk een gekke moeten zoeken wat ik kon doen. Het is niet van vandaag op morgen dat ik zei: "ah ik wil verpleegkundige worden". Het heeft me ook tijd gekost om in mijn eigen te geloven. (Sanne, werknemer in doorstroomtraject)

Naast de steun van haar doorstroomcoach geeft Sanne in onderstaande citaten ook aan dat de steun van haar werkgever en haar collega's in de sociale economie een belangrijke rol hebben gespeeld in haar beslissing om aan het doorstroomtraject te beginnen:

Ja wij zijn al sowieso via ons werkplaats vooral heel veel geholpen geweest en hebben heel veel steun gekregen. [Naam sociale organisatie] zelf is heel begripvol en onze coördinator is ook heel begripvol geweest. (Sanne, werknemer in doorstroomtraject)

Er zijn ook heel veel collega's die mij steunen, die zeggen van: "wij zien u dat doen". (Sanne, werknemer in een doorstroomtraject)

Er kunnen uit de interviews twee redenen worden afgeleid waarom ondersteunende relaties zo belangrijk zijn. In de eerste plaats kunnen met behulp van de juiste persoonlijk begeleiding de onzekerheden en angsten van doelgroepwerknemers ten opzichte van de doorstroom worden

verlicht. Lise, doorstroomcoach, benadrukt dan ook in onderstaand citaat het belang van het geruststellen van de doelgroepwerknemer tijdens het doorstroomtraject:

Ja in het begin zijn die natuurlijk bang en probeer je die zoveel mogelijk gerust te stellen en zoveel mogelijk uitleg te geven en te zeggen van: "let daarop en we gaan dat samendoen" en nu valt dat eigenlijk wel heel goed mee ja. (Lise, doorstroomcoach)

Om de doelgroepwerknemer gerust te stellen en zijn of haar angsten over doorstroom te verlichten, wordt dan ook aangeraden dat de begeleider of de doorstroomcoach de voordelen van de doorstroom benadrukt en het beschrijft als een kans. Dit is ook wat Emma beschrijft in onderstaand voorbeeld:

Het is ook zo en dat zeggen wij ook altijd tegen de mensen: "doorstroom moet je zien als uw situatie verbeteren", het is nooit dat wij zeggen van: "je moet hier weg". (Emma, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

In de tweede plaats kunnen ondersteunende relaties helpen om het vertrouwen te winnen van de doelgroepwerknemer. Een vertrouwensband is belangrijk om inzicht te krijgen in de noden en de situatie van de werknemer. Dit geeft Simon ook aan in het volgende citaat:

Ook met proberen op korte tijd die vertrouwensband op te bouwen wat ik daarstraks ook verteld had. Het is moeilijk om iemand die je niet kent ... bijvoorbeeld als wij nu een gesprek hebben dat gaat, maar als je over persoonlijke dingen moet gaan spreken met iemand die je totaal niet kent dat is vrij moeilijk. [...] waar wij geen weet van hebben kunnen wij geen rekening mee houden en kan het misschien zijn dat we op die manier sneller zullen zeggen van 'doorstroom haalbaar' en dat dat achteraf toch niet blijkt te zijn. Dus het is belangrijk om zo goed mogelijk een vertrouwensband op te bouwen tijdens dat gesprek zodat we zo veel mogelijk informatie te weten komen dat wij onze beslissing ook zo correct mogelijk en zo goed mogelijk kunnen maken uiteindelijk. (Simon, medewerker VDAB)

Uit vorig citaat kan worden afgeleid dat een vertrouwensband met de doelgroepwerknemer ook belangrijk is om een zo goed mogelijke inschatting te maken van de werknemer tijdens de doorstroomevaluatie.

D) Een geleidelijk proces op maat

Een vierde vorm van praktijken die op basis van de interviews belangrijk blijkt te zijn voor een succesvolle doorstroom, houdt verband met het proces van de doelgroepwerknemer naar de reguliere arbeidsmarkt. Meer bepaald wordt er de nadruk gelegd op het belang van een geleidelijk proces dat individueel is afgestemd op elke doelgroepwerknemer. Hieronder worden zowel deze aanpak op maat als de geleidelijk overgang afzonderlijk besproken.

Aanpak op maat

In de eerste plaats blijkt uit de interviews dat de voorbereiding van de werknemer op de doorstroom het best op maat gebeurt van dit individu.

Enerzijds wordt er aangeraden om rekening te houden met de noden, problematiek en competenties van de individuele werknemer. Hierbij blijkt het belangrijk te zijn dat de begeleiders, de doorstroomcoach en de werknemer samen overleggen om na te gaan wat er al dan niet mogelijk

zal zijn in het doorstroomproces. Hieronder volgt een citaat van Joris waarin hij antwoordt op de vraag hoe werknemers in de sociale onderneming worden voorbereid op de doorstroom:

Ik kan spreken vanuit mijn team ga ik gericht werken naar wat die persoon ... Ik bekijk iedereen als een individu, iedereen zijn traject loopt ook allez ... ik zeg bij iedereen wat bij ons begint te werken: "je moet niet naar iemand anders kijken, gij doorloopt uw eigen traject hier en er zijn mensen die verder afstaan van de reguliere en mensen die naar het reguliere moeten gaan", en ik zeg altijd van: "ge moet u niet focussen op iets wat iemand anders doet of haalt op één dag of op één dagdeel, wij gaan kijken met u wat gij zou moeten halen, wat haalbaar is voor u en zo proberen we met iedereen het individueel traject af te leggen. (Joris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Uit vorig citaat blijkt dat de respondent elke werknemer een ander traject laat doorlopen, aangezien iedere werknemer ook in een andere fase zit van het doorstroomproces.

Anderzijds wordt het belangrijk geacht om rekening te houden met de interesses van de doelgroepwerknemers. Door uit te zoeken waar de interesses liggen van de werknemers en wat voor werk ze zelf zouden willen doen, kan men de aanpak en jobdoelwitten hierop afstemmen. Dit zou vooral belangrijk zijn om werknemers gemotiveerd te houden en te zorgen dat ze ook een passie blijven hebben voor het werk. Anita, doelgroepwerknemer in een maatwerkbedrijf, laat in onderstaand voorbeeld weten waarom ze het belangrijk vindt dat werknemers een job kunnen kiezen die hen interesseert:

Ik denk als ze werk krijgen waar ze willen, want dan hebben ze zin in het werk of in de specialiteit die ze willen doen. Bijvoorbeeld iemand is geïnteresseerd in poetsen, als ze hem of haar dan sturen naar de poetsdienst, dat is dan goed. Bijvoorbeeld als ik ergens anders wil werken, ik wil gewoon koken of chef worden [...] want als ik bijvoorbeeld ga poetsen, ik heb nooit graag gepoetst, maar als ze me sturen naar de poetsdienst dan ben ik... ik ga alleen werken omdat ik geld krijg, ik verdien vandaag, maar dan ben ik niet echt blij. En zonder interesse in het werk of zonder ... ja je goesting, dat is niet goed voor het lichaam, voor het hoofd of voor je werk ook. Allez ik zou niet zeggen alleen voor mij, dat is ook niet goed voor het bedrijf. Wij gaan gewoon werken zoals een robot, maar wij hebben geen unieke dingen, we zijn dan niet creatief bezig. Maar ik vind als ik werk waar ik wil werken of waar ik graag werk dan doe ik heel anders. (Anita, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

Zoals aangegeven in bovenstaand citaat kan het belangrijk zijn om rekening te houden met wat doelgroepwerknemers graag doen, om te zorgen dat ze werk uitoefenen waarbij ze gemotiveerd blijven. Marie geeft zo ook aan dat doelgroepwerknemers de mogelijkheid moeten hebben om opleidingen en stages te doen in de domeinen waarvoor ze zich interesseren:

Maar die persoon moet opleidingen doen die die graag doet, bijvoorbeeld in de kledingverkoop ofzo, individueel vragen wat die graag zou doen. Extra opleiding. Bij ons is er veel opleiding, ze hebben heel veel geduld met de mensen daar en ze hebben veel opleidingen, maar specifiek een opleiding dat is iets individueel, dat verschilt heel veel van wat die persoon graag doet. (Marie, doorgestroomde werknemer)

Geleidelijke overgang

In de tweede plaats blijkt ook een geleidelijk doorstroomproces belangrijk te zijn in de ogen van de respondenten. Uit de interviews blijkt dat doelgroepwerknemers voldoende tijd nodig hebben om zich voor te bereiden en aan te passen aan de doorstroom. Er kunnen twee manieren worden geïdentificeerd om te zorgen voor een geleidelijke overgang.

Ten eerste wordt erop gewezen dat het voorbereidingsproces op de doorstroom in verschillende stappen moet verlopen. Zo kunnen de werknemers zich ook mentaal voorbereiden op deze overgang. Dit is ook wat Chris hieronder beschrijft:

...ja als die zijn leven terug op het spoor krijgt en die kan dat, dat moet heel traag gaan want als dat heel snel gaat dan loopt dat vaak ook heel snel terug mis. Daar kunt ge traag nogal iets mee uitbouwen en als ge dan voelt van oké die kan, dan kunt ge wel eens in gesprek gaan van "zullen we niet eens een keer beginnen te solliciteren, want volgens mij wat ge hier allemaal kunt dat kunt ge op een ander ook, daar hebt ge ons niet voor nodig". Dus dan wordt daar ook wel naartoe gewerkt. (Chris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Chris wijst er in bovenstaand voorbeeld op dat doelgroepwerknemers eerst tijd nodig hebben om terug structuur te krijgen in hun leven, waarna de voorbereiding op de doorstroom geleidelijk aan kan worden geïntroduceerd. Ook Joris heeft het in onderstaand citaat over een geleidelijke overgang:

Het is niet zo... als ge te vlug gaat werken naar doorstroom als die persoon daar niet klaar voor is, dan denk ik dat die persoon veel vlugger gaat terug hervallen. Dus ik denk dat dat wel een proces moet zijn waar ... wat ervoor zorgt dat die persoon er helemaal klaar voor gaat zijn om daarin te stappen, in het regulier zal ik zeggen. (Joris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Uit bovenstaand fragment kan er afgeleid worden dat het voorbereidingsproces op de doorstroom best in stappen verloopt, om zo te voorkomen dat de doelgroepwerknemer zou hervallen.

Ten tweede wordt er voorgesteld dat doelgroepwerknemers tijdens het doorstroomproces de kans moeten krijgen om meer ervaring op te doen op de reguliere arbeidsmarkt. Personen zouden deze ervaring kunnen opdoen in de vorm van vrijwilligerswerk, kijkstages en praktijkstages bij verschillende bedrijven. Op die manier kunnen ze achterhalen welke domeinen aansluiten bij hun interesses en hebben ze een beter beeld van hoe het er op de reguliere arbeidsmarkt aan toe kan gaan. Zo geeft Mark, doelgroepwerknemer in een maatwerkbedrijf, aan dat hij graag meer ervaring zou opdoen in het reguliere circuit:

Of bijvoorbeeld een proefperiode of meedraaidagen, ergens iemand op een ander bedrijf laten meedraaien voor een X-aantal dagen om te kijken wat de ervaring kan zijn. (Mark, doelgroepwerknemer maatwerkbedrijf)

Bovendien is het volgens Sanne ook belangrijk om eerst stages te doen in een omgeving waarmee de werknemer vertrouwd is om achteraf eventueel de jobdoelwitten uit te breiden:

Dat ze die stap nemen en als ze denken van: het gaat me toch moeilijk zijn, dat ze in die omgeving blijven, in de omgeving van wat ze willen doen. Dus als ze liefst in de sociale sector willen werken dat ze dan met die dingen beginnen, of als ze ja met jongeren willen werken dat ze dan eerst vrijwilligerswerk doen. Ik zeg maar... iets beginnen om te kijken. Soms denkt ge van dat is iets voor mij en als ge dat in de praktijk doet dat ge denk van dat is niet wat ik had verwacht. (Sanne, werknemer in doorstroomtraject)

4.2.2 Praktijken op de reguliere arbeidsmarkt

Naast inspanningen door de sociale economie, zijn er ook bepaalde veranderingen die de reguliere economie zou kunnen toepassen om een succesvolle doorstroom mogelijk te maken. Uit de interviews kunnen twee praktijken worden afgeleid die de reguliere arbeidsmarkt meer toegankelijk kunnen maken voor de doelgroepwerknemers uit de sociale economie.

A) Ondersteuning en begeleiding

Een eerste manier die de reguliere arbeidsmarkt kan toepassen om de doorstroom meer kans op slagen te geven, is door meer ondersteuning en begeleiding te bieden op de reguliere arbeidsmarkt. Er wordt aangehaald dat de doorgestroomde werknemer ook na de nazorgfase voor een langere periode zou moeten worden begeleid en opgevolgd in het regulier bedrijf. Uit de interviews blijkt dat respondenten het niet enkel hebben over begeleiding bij het uitvoeren van de taken, maar vooral over psychologische begeleiding en ondersteuning van het welzijn van de werknemers, zoals Emma ook aangeeft in het volgende citaat:

Er zou ergens in mijn ogen een tussenvorm moeten zijn van wel doorstroom, maar wel nog ergens onder een soort begeleiding, maar in het reguliere dan hè. Ik denk dat mensen qua jobinhoud het reguliere wel aankunnen, maar dat er vaak op vlak van allez psychologische begeleiding toch wel ergens een beetje een vangnet ofzo mist en die kloof vind ik soms te groot. (Emma, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Emma wijst er in bovenstaand citaat op dat doelgroepwerknemers die doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt nood hebben aan een psychologisch vangnet. Daarnaast vertelt Joris in het volgende citaat dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan het welbevinden van de medewerkers, zodat ze ook graag komen werken en meer gemotiveerd zijn:

Ik denk in de eerste plaats dat in de beginfase als de mensen daar gaan werken, dat de opvang een soort van ... ja dat ze zich welkom voelen, ik denk dat dat... het menselijke karakter geven aan de job, ik denk dat dat voor iedereen belangrijk is. Als ge ergens wilt gaan werken en ge voelt u een nummer dan hebt ge ook geen zin om op te staan om naar uw werk te gaan. Als ge daar ontvangen wordt en iedereen ondersteunt u daar en dat is overal zo, dan gaat ge ook met veel meer plezier werken. Dus ik denk dat dat één van de belangrijkste dingen is die een werkgever zou moeten doen bij iemand, zeker bij iemand die uit de sociale economie komt. (Joris, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

De ondersteuning op de reguliere arbeidsmarkt kan geboden worden door een extern ondersteunend orgaan of door de leidinggevenden in het reguliere circuit zelf. Enerzijds wordt er voorgesteld dat een ondersteunend orgaan langdurig en op een regelmatige basis de

doelgroepwerknemer in het reguliere circuit opvolgt. Deze opvolging zou, naargelang de behoefte voor opvolging bij de werknemer, langer moeten kunnen duren dan de nazorgfase die nu drie maanden bedraagt. Ook Frank benadrukt in onderstaand citaat het belang van regelmatige opvolging en ondersteuning door een ondersteunend orgaan:

En dan denk ik van steek daar energie, geld en tijd in. Als ge doorstroom wilt realiseren, zorg dat die mensen iets, maakt mij niet uit wat, maar dat ge zorgt dat die mensen veel korter opgevolgd gaan worden. Das het enige dat ik zou willen zeggen. Laat u mensen niet zomaar los, ondersteun die. Zorg voor een ondersteunend orgaan die mensen opvolgt in het reguliere, en niet van: ah ja, we hebben dat, één keer per maand mogen ze naar de VDAB. (Frank omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Anderzijds wordt er gewezen op meer ondersteuning door de leidinggevenden op de reguliere arbeidsmarkt. Daarom zouden werkgevers in het reguliere circuit meer middelen en informatie nodig hebben voor de begeleiding van verschillende doelgroepen uit de sociale economie. Volgens de respondenten ontvangen werkgevers wel subsidies in de vorm van een VOP-premie indien ze bepaalde personen met een afstand tot de arbeidsmarkt aannemen. Deze premie zou volgens sommige respondenten echter gericht ingezet moeten worden voor de ondersteuning van de werknemers, wat nu nog niet altijd het geval zou zijn, zoals ook blijkt uit onderstaand citaat van Tom:

Ik denk van de werkgevers uit het reguliere dat er wat meer ondersteuning geboden moet worden. Want ze krijgen dan, als ik me niet vergis, een bepaalde som aan subsidies als ze dat dan al dan niet zouden doen. Maar dat zouden ze dan ook gericht moeten investeren naar de mensen zelf toe, dat ze dan effectief in het begin wat iets meer op maat en ondersteuning zouden moeten bieden en dat op lange termijn. Hoe langer dat je erin zit, wat meer en meer afbouwen zodat je effectief gewoon in het reguliere traject zit. (Tom, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Daarom wordt er voorgesteld dat werknemers ook meer opleidingen en gericht advies krijgen om de ondersteuning van doelgroepwerknemers in te vullen. Dit is ook wat Nicole in onderstaand voorbeeld aanhaalt:

Want heel veel mensen uit maatwerk gaan nu een VOP-premie krijgen, dus die gaan doorstromen en die gaan... een Vlaamse Overheidspremie is dat, en dat is een premie waarmee de werkgever nog altijd korting op hun loon gaat krijgen. Maar veel werkgevers weten zo niet goed wat dat inhoudt. Dat is zo een soort van cadeautje omdat ze een speciale binnenhalen. Maar dat is geen cadeau, dat is een compensatie voor eventueel productieverlies of dergelijke. En ik denk dat er daar vooral meer duidelijkheid rond moet komen of meer opleidingen rondkomen naar het regulier dan om te zeggen van: kijk, als je zo iemand binnen neemt, je krijgt dan inderdaad wel een premie daarvoor, maar dan worden er van jou wel bepaalde dingen verwacht waaronder bijvoorbeeld: die persoonlijke ontwikkelingsgesprekken, dat je gewoon al regelmatig elke 6 maanden ofzo in gesprek gaat met die persoon over hoe gaat het nu met jou en wat heb je nog nodig en kan ik jou nog met iets helpen? (Nicole, doorstroomcoach)

Zoals ook blijkt uit bovenstaand citaat kunnen werkgevers indien ze beter geïnformeerd zijn, de subsidies die ze ontvangen ook gerichter investeren in de ondersteuning van de werknemer in kwestie.

B) Maatwerkafdeling

Een tweede manier die de reguliere arbeidsmarkt kan toepassen om doorstroom te stimuleren, is door meer maatwerkafdelingen op te richten. Met een maatwerkafdeling kan een regulier bedrijf ervoor kiezen om ook enkele doelgroepwerknemers collectief te werk te stellen, dit onder een ander statuut dan de reguliere werknemers. Op die manier kunnen doelgroepwerknemers werken in een reguliere setting met toch ook de nodige ondersteuning en begeleiding. Dit is ook wat Nicole aanhaalt in het volgende citaat:

*Je begint ook meer en meer ook maatwerkafdelingen te krijgen, maar ook dat is één nog niet zo heel hard bekend, en twee er zijn bedrijven die dat ook niet goed begrijpen wat dat inhoudt. [...] en ik denk dat daar dan wat meer uitleg of opleiding ofzo rond kan komen zodat bedrijven bewust kiezen daarvoor en ik zou het persoonlijk niet slecht vinden moest elk bedrijf zo'n afdeling krijgen zodat ze echt goed weten wat dat inhoudt, en dan gaat doorstroom misschien wel lukken en gaat doorstroom ook veel gemakkelijker worden.
(Nicole, doorstroomcoach)*

Volgens Nicole zouden er dus meer opleidingen moeten worden voorzien aan werkgevers over maatwerkafdelingen in de hoop om zo meer werkgevers aan te sporen tot de oprichting ervan. Verder geeft ook Chris in onderstaand citaat aan dat doelgroepwerknemers beter kunnen werken in een reguliere setting met de noodzakelijke begeleiding, wat dus ook aanleunt bij het idee van maatwerkafdelingen:

Stel dat ge begeleiders gelijk wij nu in de sociale sector werken, wij allemaal op die welzijns-campus, awel laat mij bijvoorbeeld in één of ander bedrijf gaan werken waar dat 100 man werkt en waar dat een stuk of 10 uit de sociale sector komen en ik ga die daar zo in een compleet andere setting hier en daar zowat begeleiden en eens checken van hoe loopt dat hier en zo. Ik denk dat het veel beter zou zijn dat de maatschappij als draagvlak zou fungeren voor die mensen. (Chris, omkaderingslid)

4.2.3 Samenwerking tussen de sociale en reguliere economie

In de interviews wordt er nog een laatste praktijk aangehaald om de doorstroom meer kans op slagen te geven, namelijk meer samenwerking en contacten tussen de sociale en reguliere bedrijven. Zo kunnen er meer stages worden voorzien voor doelgroepwerknemers in het reguliere circuit. Verder wordt er voorgesteld dat reguliere bedrijven bepaalde eenvoudige taken kunnen uitbesteden aan de sociale onderneming. In plaats van zich te richten op een eigen werking kunnen sociale ondernemingen hun doelgroepwerknemers dan taken laten uitvoeren die normaal door een regulier bedrijf worden gedaan. Dit zou de sociale economie en reguliere economie dichter bij elkaar kunnen brengen. Een illustratie hiervan wordt gegeven in het volgend citaat van Ellen:

Maar dat je bepaalde taken gaat wegnemen die te veel opslorpen bij de andere [reguliere bedrijven] en dat je die taken dan eigenlijk een nieuw leven bijeenzet. En dan kan iemand van hen dat natuurlijk wel doen en dat is eigenlijk ook iets wat men binnen de doorstroom aanraadt om te doen, maar ja ga dat maar eens uitwerken. (Ellen, doorstroomcoach)

4.3 Negatieve effecten van doorstroom

In de interviews kwamen er een aantal negatieve effecten ter sprake verbonden aan de overstap van doelgroepwerknemers naar de reguliere arbeidsmarkt. In dit onderdeel worden de mogelijke negatieve gevolgen van deze doorstroom besproken voor doelgroepwerknemers en sociale ondernemingen.

4.3.1 Negatieve effecten voor doelgroepwerknemers

Allereerst kan er uit de interviews worden afgeleid dat de overstap naar de reguliere arbeidsmarkt negatieve gevolgen kan hebben voor de individuen die uit de sociale economie doorstromen. Buiten een hogere verloning zou de reguliere arbeidsmarkt niet altijd voordeliger zijn voor de werknemer. Daarnaast zou de kans dat de doorstroom voor de doelgroepwerknemer succesvol is niet bij iedereen even groot zijn. Dit is ook wat Nicole in onderstaand citaat aangeeft over doelgroepwerknemers met psychische problemen die zouden doorstromen:

We merken ook dat heel veel mensen gewoon in werkloosheid gaan zakken of op ziekte [...] en die moeten dan na 4 maanden doorstromen, maar die zijn daar niet toe in staat en die komen dan op de ziekenkas terecht. En eigenlijk hadden ze die mensen beter gewoon laten werken waar ze zaten, dan hadden ze nog opgebracht voor de economie terwijl die mensen dan nu op de ziekenkas staan. (Nicole, doorstroomcoach)

Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat er het risico bestaat dat werknemers na de doorstroom terug in de werkloosheid terechtkomen of door ziekte uitvallen. Bovendien zou voor bepaalde doelgroepen die doorstromen naar een job op de reguliere arbeidsmarkt het gevaar bestaan dat ze zonder de nodige ondersteuning hervallen in een bepaalde problematiek. Emma haalt hierover het volgende aan:

Wat we jammer genoeg ook zien is dat mensen hier binnenkomen, bijvoorbeeld ik ga nu een extreem voorbeeld stellen, maar die bijvoorbeeld dakloos zijn geweest en een drugsverleden. Die komen bij ons en dat gaat heel lang goed en je denkt dan, ja goede dingen gedaan, je hebt die mens geholpen en die is er terug bovenop. En uiteindelijk verlies je die ergens op een bepaald punt, want dan vervallen die en verliezen die hun job waardoor die eigenlijk helemaal terugkomen vanaf het begin en dat is het gevaar bij doorstroom. (Emma, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dat personen die een moeilijk verleden gekend hebben, bijvoorbeeld door dakloosheid of drugsverslaving, vatbaar zijn om na de doorstroom terug in deze problematiek terecht te komen. Ook Wouter wijst in onderstaand fragment op het risico om na de doorstroom te hervallen:

Je weet dat zou best een half jaar goed kunnen gaan en dan gaat dat mis. En als dat misgaat met die persoon dan gaat dat goed mis, dan zit die aan de grond en dan is die even slecht als tien jaar geleden en we hebben er tien jaar aan gewerkt om die op dit niveau te krijgen. Wilt ge dan het risico lopen om die persoon een half jaar in het reguliere te laten werken en die dan tien jaar terug te katapulteren in de tijd? Ik wil dat risico niet lopen hè, sorry dat is het mij niet waard. (Wouter, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Uit dit fragment blijkt dat de situatie van de doelgroepwerknemer na de doorstroom zelfs zodanig kan verslechteren, dat de werknemer terug op het niveau terechtkomt van voor zijn tewerkstelling in de sociale onderneming.

4.3.2 Negatieve effecten voor sociale ondernemingen

Tevens blijkt dat de doorstroom van doelgroepwerknemers naar de reguliere arbeidsmarkt negatieve gevolgen kan hebben voor de sociale onderneming. Meer bepaald worden in de interviews twee elementen in de doorstroom aangehaald die de continuïteit van de bedrijfsvoering in sociale ondernemingen negatief zouden kunnen beïnvloeden.

In de eerste plaats wordt er aangegeven dat sociale ondernemingen door de doorstroom van de medewerkers die doorstroomklaar zijn, eerst de doelgroepwerknemers met de meeste competenties zullen verliezen. Dit zou betekenen dat sociale ondernemingen hetzelfde werk moeten verrichten met een groep doelgroepwerknemers met minder competenties. Nochtans blijkt uit de interviews dat de sterkere profielen nodig zijn om te kunnen presteren en de organisatie rendabel te houden, maar ook om werknemers met minder competenties op te vangen en te ondersteunen bij hun taken. In die zin is doorstroom dus zeker niet altijd in het voordeel van de sociale onderneming. Wim, omkaderingslid van een maatwerkbedrijf, zegt in de volgende twee fragmenten hierover het volgende:

Door heel dat verhaal merken we wel dat de overheid meer van ons verlangt: dat we toch ondernemers zijn, dat we toch meer en meer zelfbedruipend worden. Tegelijkertijd vragen ze aan ons: "stuur je sterkste mensen maar naar het reguliere en wij zorgen voor u dan nog voor de zwakkere personen", waardoor we met dezelfde groep mensen meer werk moeten verzetten. Mensen die dan ook meer rendementsverlies hebben zouden dan eigenlijk meer moeten doen, want je hebt meer omzetverlies. Eigenlijk zijn dat toch wel uitdagingen voor de toekomst. (Wim, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat het een uitdaging vormt voor de sociale onderneming om economisch rendabel te blijven, terwijl de sterke profielen door doorstroom de organisatie kunnen verlaten.

Enerzijds willen we werken aan die competenties, willen we het beste voor onze medewerkers. Anderzijds hebben we deze medewerkers nodig om de zwakkeren op te vangen en we willen ook onze business gedaan krijgen. Maar als we hen dan zo goed gaan maken, dan gaan we eigenlijk in ons eigen vlees snijden en dan gaan we ons eigen businessmodel onderuithalen. (Wim, omkaderingslid maatwerkbedrijf)

In dit voorbeeld zien we dat het verbeteren van de competenties van doelgroepwerknemers met het oog op doorstroom niet noodzakelijk in het belang is van de continuïteit van de onderneming.

In de tweede plaats blijkt dat de terbeschikkingstelling tijdens het doorstroomtraject van de doelgroepwerknemer ook kan zorgen voor problemen wat betreft continuïteit bij de sociale onderneming. Enerzijds zou dit zijn omdat de werknemer dan deeltijds of voltijds werk uitvoert in een andere organisatie, waardoor zijn of haar taken in de sociale onderneming tijdelijk ingevuld moeten worden door iemand anders. Anderzijds wordt er vooral aangegeven dat dit te wijten is aan de loonkosten die verbonden zijn aan die terbeschikkingstelling. Een werknemer die in een doorstroomtraject zit en een terbeschikkingstelling aangaat in een regulier bedrijf wordt nog betaald door de sociale onderneming, dit terwijl de werknemer deze prestaties niet meer uitvoert voor deze organisatie. Dit is ook wat Lise bevestigt in onderstaand voorbeeld:

Uiteindelijk voor het sociale initiatief is dat ook een moeilijke hè, want die verliezen in ene keer heel veel krachten die op een andere plaats gaan werken, maar ze gaan het wel nog altijd moeten blijven betalen. Dus dat is een moeilijke, ja dat merk ik wel. (Lise, doorstroomcoach)

5 Discussie en conclusie

In deze masterproef wordt er onderzoek verricht naar de factoren die een rol kunnen spelen in een duurzame doorstroom van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit de sociale economie naar de reguliere arbeidsmarkt. Hiervoor wordt er nagegaan welke factoren de doorstroom kunnen belemmeren, welke factoren of praktijken een duurzame doorstroom kunnen bevorderen en welke negatieve effecten verbonden kunnen zijn aan de doorstroom voor doelgroepwerknemers en sociale ondernemingen. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen en conclusies besproken die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Ten slotte worden ook de beperkingen van dit onderzoek onder de loep genomen om enkele aanbevelingen te doen voor toekomstig onderzoek.

5.1 Belemmerende factoren in de doorstroom

Uit de bevindingen van dit onderzoek kan worden afgeleid dat belemmerende factoren in de doorstroom zich zowel kunnen situeren aan de kant van de sociale economie en haar doelgroepwerknemers, als aan de kant van de reguliere economie. Deze belemmerende factoren kunnen de verschillen tussen de sociale en reguliere economie vergroten waardoor er een kloof bestaat tussen beide kanten.

In de eerste plaats kunnen we vaststellen dat zowel het profiel van de doelgroepwerknemer als de kenmerken van het werk in de sociale economie de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt kunnen belemmeren. Op het niveau van de doelgroepwerknemer kunnen op basis van dit onderzoek drie verschillende factoren worden onderscheiden die een belemmering kunnen vormen voor de doorstroom. Ten eerste tonen de bevindingen, in lijn met de bestaande literatuur (Hemphill & Kulik, 2016; van der Torre & Fenger, 2014), aan dat doelgroepwerknemers zelf negatief kunnen staan tegenover de doorstroom waardoor ze niet altijd willen doorstromen. Specifiek blijkt uit de resultaten dat negatieve attitudes ten opzichte van doorstroom enerzijds kunnen ontstaan doordat doelgroepwerknemers de sociale onderneming als een comfortzone ervaren waardoor ze liever deze organisatie niet verlaten. Anderzijds blijkt dat doelgroepwerknemers ook negatief kunnen staan tegenover de doorstroom omdat ze soms onzekerheid en angst ervaren voor het werk buiten deze sociale onderneming. Overeenkomstig met de literatuur (Hsu et al., 2009; Meltzer et al., 2018) stelt deze studie ten tweede vast dat ook een gebrek aan generieke competenties zoals sociale vaardigheden een probleem kan vormen voor de doorstroom. Ten derde blijkt de fysieke of psychische problematiek van de doelgroepwerknemer nog een mogelijke barrière te zijn voor een succesvolle doorstroom.

Op het niveau van de sociale economie blijkt uit dit onderzoek dat bepaalde kenmerken van de tewerkstelling in sociale ondernemingen bovenstaande drempels op het niveau van de doelgroepwerknemer verder kunnen verhogen. In het bijzonder komt dit onderzoek overeen met de bevindingen uit de literatuur die aangeven dat de tewerkstelling in de sociale onderneming soms gekenmerkt wordt door laagdrempelig werk (Bates-Harris, 2012), een werkomgeving die te afgezonderd kan zijn van de reguliere arbeidsmarkt (Dague, 2012; Hemphill & Kulik, 2016; Meltzer et al., 2018) en een gebrek aan tijd en middelen om doelgroepwerknemers voldoende voor te bereiden op reguliere tewerkstelling (Bates-Harris, 2012). Dit zorgt voor een groter contrast met

het werk en de verwachtingen op de reguliere arbeidsmarkt, waardoor de overstap naar het reguliere circuit voor de doelgroepwerknemers mogelijk moeilijker verloopt. Overeenkomstig met de bevindingen uit de literatuur (Hemphill & Kulik, 2016; van der Torre & Fenger, 2014), kan bovendien op basis van dit onderzoek gesteld worden dat de beschutte omgeving en de voordelen die de tewerkstelling in de sociale onderneming soms kenmerken, een rol kunnen spelen in de comfortzone van de doelgroepwerknemers besproken in de vorige alinea. Bijgevolg kan de werkomgeving in de sociale economie ook een factor zijn die werknemers weerhoudt om door te stromen.

In de tweede plaats wijst dit onderzoek ook op belemmerende factoren voor een succesvolle doorstroom op het niveau van de reguliere economie. Deze drempels voor doorstroom op de reguliere arbeidsmarkt zijn tot nu toe minder onderzocht, aangezien er in de literatuur vooral aandacht wordt besteed aan hoe de sociale economie en het profiel van de doelgroepwerknemers een drempel kunnen vormen voor een succesvolle doorstroom. Ten eerste blijkt dat bepaalde werkgevers negatieve attitudes kunnen hebben tegenover het aanwerven van de doelgroepen uit de sociale economie. Net zoals in de literatuur zien we in dit onderzoek ook vooroordelen terugkomen over de prestaties en begeleidingsnood van bepaalde personen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Burke et al., 2013; Hemphill & Kulik, 2016). In de literatuur wordt er echter eerder de focus gelegd op negatieve attitudes van werkgevers ten opzichte van personen met een handicap (Burke, et al., 2013; Hemphill & Kulik, 2016; Hsu et al., 2009), terwijl er in dit onderzoek sprake was van mogelijke vooroordelen tegenover alle doelgroepwerknemers uit de sociale economie. Ten tweede kan er op basis van dit onderzoek gesteld worden dat de mogelijkheden voor doorstroom gelimiteerd worden door het beperkt aanbod aan geschikte jobs op de reguliere arbeidsmarkt. De strenge functievereisten uit de vacatures in de reguliere economie kunnen ervoor zorgen dat het profiel van de doelgroepwerknemers uit de sociale economie niet in aanmerking komt voor veel functies in het reguliere circuit. Ten derde kan ook het gebrek aan een aangepaste werkplek en begeleiding op de reguliere arbeidsmarkt een barrière vormen. Zo is de werkplek niet altijd aangepast aan de noden van de doelgroepwerknemers en is er niet altijd voldoende aandacht voor hun welzijn, terwijl daar in de sociale economie wel meer rekening mee wordt gehouden.

Uit deze bevindingen blijkt dus dat de belemmerende factoren voor de doorstroom de afstand tussen de sociale en reguliere economie kunnen vergroten. Dit kan de stap voor de doelgroepwerknemers om door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt mogelijk bemoeilijken. In de literatuur werd al aangegeven dat doelgroepwerknemers mogelijk angsten ervaren over het werk buiten de sociale onderneming (van der Torre & Fenger, 2014). De bevindingen uit deze masterproef wijzen erop dat de kloof tussen de sociale en reguliere economie deze angsten nog kan vergroten. Meer nog, er bestaat het risico dat bepaalde angsten van doelgroepwerknemers, zoals de angst voor jobonzekerheid op de reguliere arbeidsmarkt, door deze belemmerende factoren een realiteit worden.

5.2 Factoren die een duurzame doorstroom kunnen bevorderen

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek zien we dat het dichten van de kloof tussen de sociale en reguliere economie de doorstroom van doelgroepwerknemers naar reguliere tewerkstelling kan vereenvoudigen. Uit de resultaten blijkt dat er drie elementen vereist zijn om deze kloof te dichten.

In de eerste plaats kan de kloof gedicht worden door praktijken in de sociale onderneming die doelgroepwerknemers zo goed mogelijk voorbereiden op de reguliere arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door de training van competenties die nodig zijn in het reguliere circuit. Dit onderzoek komt hiermee overeen met de bevindingen uit de literatuur die wijzen op het belang van een zeer geleidelijke voorbereiding op de reguliere arbeidsmarkt (van der Torre & Fenger, 2014) en voortdurende begeleiding en training (Hemphill & Kulik, 2016; Lysaght et al. 2012; van der Torre & Fenger, 2014; Walk et al., 2015). De bevindingen uit deze studie leggen wel meer nadruk op de training van generieke competenties dan de training van vaktechnische competenties. Daarnaast wijzen de resultaten van dit onderzoek erop dat de verwachtingen en doelen in de sociale onderneming kunnen worden afgestemd op de gevraagde competenties en jobvereisten op de reguliere arbeidsmarkt.

In de tweede plaats kan de kloof gedicht worden door het verlagen van de drempels op de reguliere arbeidsmarkt om het reguliere circuit meer toegankelijk te maken voor personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Terwijl de literatuur zich vooral focust op de praktijken die een sociale onderneming kan toepassen om de werknemers succesvol te laten doorstromen, blijkt uit dit onderzoek dat er ook maatregelen nodig zijn op de reguliere arbeidsmarkt die dichter aanleunen bij de menselijke aanpak uit de sociale economie. Dit houdt in dat er in het reguliere circuit meer kansen moeten worden geboden voor doelgroepwerknemers en er meer ruimte zou moeten bestaan voor de ondersteuning en opvolging van deze personen. Daarnaast kan de reguliere arbeidsmarkt de drempels tot doorstroom verlagen door laagdrempelig werk aan te bieden onder begeleiding in een reguliere setting in de vorm van een maatwerkafdeling.

In de derde plaats wordt er in dit onderzoek gewezen op het belang van meer samenwerking tussen de sociale en reguliere economie om de drempels rond doorstroom gezamenlijk af te bouwen. Een betere samenwerking zou het bijvoorbeeld mogelijk maken om ook meer stages te voorzien in reguliere bedrijven. Verder komt deze bevinding ook overeen met de studie door van der Torre & Fenger (2014) die aanhaalt dat een goede samenwerking tussen de sociale onderneming en potentiële werkgevers kan helpen om negatieve attitudes van werkgevers ten opzichte van de tewerkstelling van doelgroepwerknemers af te bouwen.

De bevindingen uit dit onderzoek geven dus een aanwijzing dat een succesvolle doorstroom niet enkel afhangt van inspanningen door de sociale economie. Een succesvolle doorstroom is wellicht enkel mogelijk als zowel de werknemer, de sociale onderneming als de reguliere economie de nodige maatregelen nemen en samenwerken om de kloof tussen de sociale en reguliere economie te verkleinen.

5.3 De negatieve effecten van doorstroom

Uit dit onderzoek blijkt dat het probleem van doorstroom zich niet enkel situeert bij de drempels in de sociale en reguliere economie die de doorstroom kunnen bemoeilijken, maar ook op vlak van de mogelijke effecten die op lange termijn verbonden kunnen zijn aan de doorstroom. Zo betekent doorstroom niet altijd een meerwaarde, noch voor de doelgroepwerknemer noch voor de sociale onderneming.

Ten eerste kan de doorstroom volgens dit onderzoek negatieve effecten hebben op de doelgroepwerknemers. Uit de resultaten blijkt dat door de grote kloof tussen de sociale en reguliere economie de doorstroom naar reguliere tewerkstelling niet altijd leidt tot succesverhalen voor de doelgroepwerknemers. De sociale economie kan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen om deze afstand te verkleinen en om hen terug te integreren in de arbeidsmarkt. Indien een doelgroepwerknemer die niet klaar is om door te stromen echter de sociale economie verlaat, bestaat het risico dat de werknemer terug verder komt te staan van de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld omdat hij of zij terecht komt in werkloosheid of te maken krijgt met psychologische problemen. Zo kan deze persoon terug in de problemen terecht komen die aanvankelijk waren opgelost door de tewerkstelling in de sociale onderneming.

Ten tweede blijkt dat de doorstroom negatieve effecten kan hebben op de sociale onderneming. In lijn met de literatuur zien we in dit onderzoek dat naast sociale doelen ook economische doelen een rol spelen in de sociale onderneming (Abramson & Billings, 2019; Spear et al., 2009). Deze economische doelen zijn echter niet altijd te verzoenen met de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de organisatie. In eerder onderzoek werd vastgesteld dat wettelijke beperkingen (Defourny, 2001) en moeilijkheden in het aantrekken van werknemers met de juiste vaardigheden (Hynes, 2009) de continuïteit van de sociale onderneming in gevaar kunnen brengen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat door de grotere nadruk op doorstroom sociale ondernemingen hun werknemers met de beste competenties kunnen verliezen en achterblijven met een beperktere groep doelgroepwerknemers met minder competenties. Dit maakt het mogelijk moeilijker voor sociale ondernemingen om competitief te blijven. De doorstroom kan hier dus specifiek een factor zijn die de continuïteit van de bedrijfsvoering in de sociale onderneming verder in gedrang kan brengen, waardoor sociale ondernemingen ook minder middelen kunnen genereren om te investeren in hun eigen doelgroepwerknemers. Hierdoor is het niet altijd in het belang van de sociale onderneming om hun doelgroepwerknemers te laten doorstromen.

5.4 Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Aan dit onderzoek zijn ook een aantal beperkingen verbonden die de basis kunnen vormen voor toekomstig onderzoek. Deze beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden in deze sectie besproken.

In de eerste plaats is het onderzoek beperkt in omvang waardoor de resultaten niet noodzakelijk representatief zijn voor alle doelgroepwerknemers en sociale ondernemingen. Er is gebruik gemaakt van een verkennend onderzoek waarbij er maar één case is onderzocht. Daarnaast betrof de casestudie enkel een maatwerkbedrijf, bedrijven uit de lokale diensteneconomie werden

dus niet bevraagd. Deze casestudie dient dus aangevuld te worden met verder onderzoek waarbij ook meer sociale ondernemingen worden bevraagd over doorstroom, waaronder ook ondernemingen uit de lokale diensteneconomie. Op die manier kan er nagegaan worden of de bevindingen uit dit onderzoek ook op deze andere sociale organisaties van toepassing zijn en kunnen de resultaten bovendien worden vergeleken.

In de tweede plaats wordt de onderzoeksvraag in dit onderzoek hoofdzakelijk beantwoord op basis van de perspectieven van werknemers in sociale ondernemingen en doorstroompartners. Werkgevers in de reguliere arbeidsmarkt die doelgroepwerknemers uit de sociale economie hebben aangenomen of zouden kunnen aannemen werden niet bevraagd. In verder onderzoek zou het dan ook interessant zijn de visie en ervaringen van deze werkgevers te betrekken en te achterhalen hoe zij werkelijk staan tegenover het de doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale economie.

In de derde plaats zijn er in dit onderzoek geen doelgroepwerknemers geïnterviewd die vanuit maatwerk zijn doorgestroomd naar de reguliere arbeidsmarkt. Dit komt omdat het nieuwe maatwerkdecreet pas op 1 januari 2019 in werking is getreden waardoor het aantal doelgroepwerknemers dat vanuit maatwerk is doorgestroomd naar reguliere tewerkstelling nog zeer beperkt is. Daarom is het interessant om over een aantal jaren verder onderzoek te verrichten naar meer werknemers die onder het nieuwe maatwerkdecreet een doorstroomtraject doorlopen of al werkzaam zijn op de reguliere arbeidsmarkt.

In de vierde plaats zijn er ook beperkingen wat betreft de selectie van de respondenten. De geïnterviewde doelgroepwerknemers werden aangebracht door hun begeleiders, het gevolg hiervan is dat er sprake kan zijn van sociaal wenselijke antwoorden bij deze doelgroepwerknemers. Bij de andere respondenten was er sprake van zelfselectie; respondenten bepaalden zelf of ze wilden meewerken aan het onderzoek. Hierdoor kan het zijn dat respondenten andere kenmerken bevatten dan niet bevraagde personen, bijvoorbeeld omdat mensen met een uitgesproken mening sneller geneigd zijn om aan het onderzoek deel te nemen (Baarda et al., 2013).

In de vijfde plaats is er meer onderzoek vereist naar de mogelijkheden in reguliere bedrijven om de drempels wat betreft doorstroom te verminderen. Zo zou verder onderzoek zich kunnen focussen op maatwerkafdelingen, onder andere door te achterhalen of andere factoren een rol spelen in de doorstroom van doelgroepwerknemers vanuit deze maatwerkafdelingen naar reguliere tewerkstelling.

6 Praktische implicaties

De bevindingen uit deze masterproef suggereren een aantal praktische implicaties voor sociale ondernemingen, doorstroompartners, werkgevers in het reguliere circuit en de overheid die kunnen helpen om een succesvolle doorstroom mogelijk te maken.

In de eerste plaats is het nodig dat de sociale en reguliere economie meer naar elkaar toe bewegen om de doorstroom meer kans op slagen te geven. Enerzijds dient de sociale onderneming zich beter af te stemmen op de reguliere arbeidsmarkt. Dit kan door te zorgen voor een nog realistischere werkomgeving en zich nog meer te focussen op het aanleren van de competenties waaraan ook effectief nood is in het reguliere circuit. Anderzijds dient er ook op het niveau van de reguliere arbeidsmarkt rekening mee te worden gehouden dat de werknemers doorgestroomd uit de sociale economie nog nood kunnen hebben aan ondersteuning. Er zullen dus ook maatregelen nodig zijn in de reguliere economie om de toegankelijkheid van de reguliere werkvloer te bevorderen.

In de tweede plaats zou het overheidsbeleid een beter antwoord moeten kunnen bieden op de problemen rond doorstroom. Daarom is er nood aan een overheidsbeleid dat toelaat om de sociale en reguliere economie dicht bij elkaar te brengen en de negatieve effecten van doorstroom weg te werken of op een bepaalde manier te compenseren. Ten eerste zou het overheidsbeleid werk kunnen maken van het stimuleren en faciliteren van nauwere samenwerking tussen de sociale economie en reguliere economie. Ten tweede kunnen er door de overheid meer financiële stimulansen en opleidingen worden voorzien voor werkgevers op de reguliere arbeidsmarkt om doelgroepwerknemers tewerk te stellen, te begeleiden en op te leiden in de organisatie. Ten derde zou het overheidsbeleid meer rekening moeten houden met de negatieve effecten die mogelijk gepaard kunnen gaan met doorstroom. Zo is er naast de werknemers die kunnen doorstromen ook nog altijd een groep werknemers nodig in de sociale onderneming die de continuïteit van de bedrijfsvoering kunnen verzekeren. Ook een goede financiering van de sociale economie is noodzakelijk om deze continuïteit te blijven garanderen. Daarnaast zouden doelgroepwerknemers best ook gedurende een bepaalde periode de garantie krijgen dat ze eventueel terug terecht kunnen in de sociale economie. Dit is nodig aangezien de kans bestaat dat doelgroepwerknemer de reguliere tewerkstelling niet kunnen aanhouden.

In de derde plaats blijkt ook dat er voldoende rekening moet worden gehouden met het doorstroomtraject om een betere doorstroom mogelijk te maken. Ten eerste dient er tijdens het doorstroomtraject rekening te worden gehouden met de noden, competenties en interesses van de doelgroepwerknemers. Dit kan bereikt worden door ervoor te zorgen dat de begeleiding, opleidingen en stages tijdens het doorstroomtraject voldoende afgestemd zijn op de individuele doelgroepwerknemer. Daarnaast blijkt een geleidelijk en flexibel doorstroomproces essentieel te zijn, zo krijgen doelgroepwerknemers genoeg tijd om zich voor te bereiden op de doorstroom. Hierbij is de terbeschikkingstelling van groot belang aangezien doelgroepwerknemers zo geleidelijk aan ervaring kunnen opdoen in het reguliere circuit. Ten slotte kunnen tijdens het doorstroomtraject ook betere mogelijkheden tot stages worden voorzien in de reguliere arbeidsmarkt door deze stages ook

financieel en administratief aantrekkelijker te maken voor zowel sociale ondernemingen als reguliere bedrijven.

Literatuurlijst

- Abramson, A. J., & Billings, K. C. (2019). Challenges Facing Social Enterprises in the United States. *Nonprofit Policy Forum*, 10(2). doi: 10.1515/npf-2018-0046
- Ahmed, A. M., Andersson, L., & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economics Letters*, 19(4), 403–406. doi: 10.1080/13504851.2011.581199
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van den Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek (3de editie)*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403. doi: 0.1080/08985626.2011.577242
- Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N., & Vandamme, C. (2015). Is There Less Discrimination in Occupations Where Recruitment Is Difficult? *ILR Review*, 68(3), 467–500. doi: 10.1177/0019793915570873
- Bates-Harris, C. (2012). Segregated and exploited: The failure of the disability service system to provide quality work. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 36(1), 39–64. doi: 10.3233/JVR-2012-0581
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2014). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. doi: 10.5465/amj.2013.0903
- Belgische Kamer van Volksvertegenwoordigers. (2011). *Institutioneel akkoord voor de zesde staatshervorming: een efficiëntere federale staat en een grotere autonomie voor de deelstaten*. Geraadpleegd van https://www.dekamer.be/kvvcr/pdf_sections/home/NLdirupo.pdf
- Bond, G. R. (2004). Supported Employment: Evidence for an Evidence-Based Practice. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 27(4), 345–359. doi: 10.2975/27.2004.345.359
- Bonoli, G. (2014). Employers' attitudes towards long-term unemployed people and the role of activation in Switzerland. *International Journal of Social Welfare*, 23(4), 421–430. doi: 10.1111/ijsw.12086
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York, Verenigde Staten: Oxford University Press
- Borzaga, C., & Galera, G. (2016). Innovating the provision of welfare services through collective action: the case of Italian social cooperatives. *International Review of Sociology*, 26(1), 31–47. doi: 10.1080/03906701.2016.1148336

- Brouard, F., & Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. In A. Fayolle & H. Matlay (red.), *Handbook of research on social entrepreneurship* (pp. 29–56). doi: 10.4337/9781849804684
- Bull, M. (2018). Reconceptualising social enterprise in the UK through an appreciation of legal identities. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 587–605. doi: 10.1108/ijeb-11-2017-0470
- Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N., & Chan, F. (2013). Employers' Attitudes Towards Hiring and Retaining People with Disabilities: A Review of the Literature. *The Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19(1), 21–38. doi: 10.1017/jrc.2013.2
- Chell, E., Spence, L. J., Perrini, F., & Harris, J. D. (2014). Social Entrepreneurship and Business Ethics: Does Social Equal Ethical? *Journal of Business Ethics*, 133(4), 619–625. doi: 10.1007/s10551-014-2439-6
- Cohen, M., Goldberg, M., Istvanffy, N., Stainton, T., Wasik, A. and Woods, K. (2008) Removing Barriers to Work: Flexible Employment Options for People with Disabilities in BC. Geraadpleegd van https://www.policyalternatives.ca/sites/default/files/uploads/publications/BC_Office_Pubs/bc_2008/bc_removing_barriers_full.pdf
- Commission Expert Group on Social Entrepreneurship. (2016). Social enterprises and the social economy going forward. Geraadpleegd van https://ec.europa.eu/growth/content/social-enterprises-and-social-economy-going-forward-0_en
- Corbière, M., Villotti, P., Lecomte, T., Bond, G. R., Lesage, A., & Goldner, E. M. (2014). Work accommodations and natural supports for maintaining employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 37(2), 90–98. doi:10.1037/prj0000033
- Crevits, H. (2019). *Beleidsnota 128 (2019-2020): werk en sociale economie 2019-2024*. Geraadpleegd van <https://www.vlaamsparlement.be/parlementaire-documenten/parlementaire-initiatieven/1342696>
- Crowther, R., Marshall, M., Bond, G. R., & Huxley, P. (2001). Vocational rehabilitation for people with severe mental illness. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. doi:10.1002/14651858.cd003080
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. doi: 10.1287/orsc.1100.0620
- Dague, B. (2012). Sheltered employment, sheltered lives: Family perspectives of conversion to community-based employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37, 1–11. doi: 10.3233/JVR-2012-0595
- Dai, H., Lau, Y., & Lee, K. H. (2017). The Paradox of Integration: Work-Integration Social Enterprises (WISE) and Productivist Welfare Regime in Hong Kong. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2614–2632. doi: 10.1007/s11266-017-9832-6

- Davister, C., Defourny, J. and Grégoire, O. (2004). Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models (EMES Working Papers Series nr. 04/04). Geraadpleegd van <https://emes.net/publications/working-papers/work-integration-social-enterprises-in-the-european-union-an-overview-of-existing-models/>
- Deeming, C. (2015). Foundations of the Workfare State. Reflections on the Political Transformation of the Welfare State in Britain. *Social Policy & Administration*, 49(7), 862-886. doi: 10.1111/spol.12096
- Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. In C. Borzaga & J. Defourny (red.), *The emergence of social enterprise* (pp. 1–28). Geraadpleegd van <https://orbi.uliege.be>
- Defourny, J. (2014). From third sector to social enterprise: A European research trajectory. In J. Defourny, L. Hulgard, & V. Pestoff (red.), *Social enterprise and the third sector: Changing European landscapes in a comparative perspective* (pp. 1–23). Geraadpleegd van <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/180668/1/Chap.%201%20Defourny%202014.pdf>
- Defourny, J., & Develtere, P. (1999). The social economy: The worldwide making of a third sector. In J. Defourny, P. Develtere, & B. Fonteneau (Red.), *The worldwide making of the social economy: innovations and changes* (pp. 15–40). Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/240335888_The_Social_Economy_The_Worldwide_Making_of_a_Third_Sector
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining social enterprise. In M. Nyssens (red.), *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 3–26). Geraadpleegd van <https://orbi.uliege.be>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. doi:10.1007/s11266-017-9884-7
- Departement Werk en Sociale Economie. (2019). *Collectief maatwerk*. Geraadpleegd van <https://www.socialeconomie.be/collectief-maatwerk>
- Departement werk en sociale economie. (2018). *Lokale diensteneconomie: veelgestelde vragen*. Geraadpleegd via <https://www.socialeconomie.be/sites/default/files/documents/Veel%20gestelde%20vragen%20lokale%20diensteneconomie.pdf>
- Eriksson, S., & Rooth, D. (2014). Do Employers Use Unemployment as a Sorting Criterion When Hiring: Evidence from a Field Experiment. *American Economic Review*, 104(3), 1014–1039. doi: 10.1257/aer.104.3.1014
- Falk, A., Lalive, R., & Zweimüller, J. (2005). The success of job applications: a new approach to program evaluation. *Labour Economics*, 12(6), 739–748. doi: 10.1016/j.labeco.2004.05.002

- Galera, G. (2010). Social enterprises and the integration of disadvantaged workers. In C. Borzaga (red.), *The economics of social responsibility* (pp. 105–122). doi: 10.4324/9780203851029
- García, M. R., & González, L. I. A. (2011). Foundations and social economy: conceptual approaches and socio-economic relevance. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, 61–80. Geraadpleegd van <https://www.redalyc.org/pdf/174/17421160004.pdf>
- Gill, P.W., Stewart, K.F., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*. 204, 291 - 295. doi: 10.1038/bdj.2008.192
- Graefe, P. (2007). Social economy policies as flanking mechanisms for neo-liberalism. In S. Lee & S. McBride (red.), *Neoliberalism, state power and global governance* (pp. 95–110). Dordrecht, Nederland: Springer.
- Hall, E., & Wilton, R. (2011). Alternative spaces of 'work' and inclusion for disabled people. *Disability & Society*, 26(7), 867–880. doi: 10.1080/09687599.2011.618742
- Hemphill, E., & Kulik, C. T. (2016). The tyranny of fit: yet another barrier to mainstream employment for disabled people in sheltered employment. *Social Policy & Administration*, 51(7), 1119–1134. doi: 10.1111/spol.12220
- Holmqvist, M. (2008). Creating the Disabled Person: A Case Study of Recruitment to "Work-for-the-Disabled" Programs. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 10(3), 191–207. doi: 10.1080/15017410801932567
- Holmqvist, M. (2009). Disabled people and dirty work. *Disability & Society*, 24(7), 869–882. doi: 10.1080/09687590903283480
- Holmqvist, M., Maravelias, C., & Skålnén, P. (2012). Identity regulation in neo-liberal societies: Constructing the 'occupationally disabled' individual. *Organization*, 20(2), 193–211. doi: 10.1177/1350508412438704
- Hsu, T. H., Ososkie, J., & Huang, Y. T. (2009). Challenges in transition from sheltered workshop to competitive employment: Perspectives of Taiwan social enterprise transition specialists. *Journal of Rehabilitation*, 75(4), 19–26. Geraadpleegd van <https://search-proquest-com.bib-proxy.uhasselt.be/central>
- Hynes, B. (2009). Growing the social enterprise – issues and challenges. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 114–125. doi: 10.1108/17508610910981707
- Jacobs, L., Heylen, J.L., Gijssels, C., & Capéau, B. (2012). *Doorstroom van doelgroepwerknemers uit de sociale inschakelingseconomie*. Geraadpleegd van <https://www.steunpuntwerk.be/node/2300>
- Kogan, I. (2016). Integration Policies and Immigrants' Labor Market Outcomes in Europe. *Sociological Science*, 3, 335–358. doi: 10.15195/v3.a16

- Kroft, K., Lange, F., & Notowidigdo, M. J. (2013). Duration dependence and labor market conditions: Evidence from a field experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, *128*(3), 1123-1167. doi: 10.1093/qje/qjt015
- Krupa, T., Lagarde, M., & Carmichael, K. (2003). Transforming sheltered workshops into affirmative businesses: An outcome evaluation. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, *26*(4), 359-367. doi: 10.2975/26.2003.359.367
- Lubberink, R. (2019). Social Entrepreneurship and Sustainable Development. *Decent work and Economic Growth*, 1-11. doi: 10.1007/978-3-319-71058-7_47-1
- Lukas, J. F., Lizasoain, L., Galarreta, J., & Etxeberria, J. (2018). Job satisfaction among disabled people in the sheltered workshop: Differential analysis. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, *31*(6), 1174-1185. doi: 10.1111/jar.12492
- Lysaght, R., Jakobsen, K., & Granhaug, B. (2012). Social firms: A means for building employment skills and community integration. *Work*, *41*, 455-463. doi: 10.3233/WOR-2012-1313
- McGinnity, F., & Lunn, P. D. (2011). Measuring discrimination facing ethnic minority job applicants: an Irish experiment. *Work, Employment and Society*, *25*(4), 693-708. doi: 10.1177/0950017011419722
- Mancino, A., & Thomas, A. (2005). An Italian pattern of social enterprise: The social cooperative. *Nonprofit Management and Leadership*, *15*(3), 357-369. doi: 10.1002/nml.73
- Meltzer, A., Kayess, R., & Bates, S. (2018). Perspectives of people with intellectual disability about open, sheltered and social enterprise employment. *Social Enterprise Journal*, *14*(2), 225-244. doi: 10.1108/SEJ-06-2017-0034
- Monzon, J. L., & Chaves, R. (2008). The European social economy: concept and dimensions of the third sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *79*(3-4), 549-577. doi: 10.1111/j.1467-8292.2008.00370.x
- Monzon, J. L., & Chaves, R. (2012). The social economy in the European Union. Geraadpleegd van <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf>
- Morrow, M., Wasik, A., Cohen, M., & Perry, K.-M. E. (2009). Removing barriers to work: Building economic security for people with psychiatric disabilities. *Critical Social Policy*, *29*(4), 655-676. doi: 10.1177/0261018309341904
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden (4de editie)*. Leuven: ACCO uitgeverij.
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies*, *42*(11), 2037-2053. doi: 10.1080/00420980500279794

- Nevala, N., Pehkonen, I., Koskela, I., Ruusuvaori, J., & Anttila, H. (2014). Workplace Accommodation Among Persons with Disabilities: A Systematic Review of Its Effectiveness and Barriers or Facilitators. *Journal of Occupational Rehabilitation, 25*(2), 432–448. doi: 10.1007/s10926-014-9548-z
- Roper, J., & Cheney, G. (2005). The meanings of social entrepreneurship today. *The international journal of business in society, 5*(3), 95–104. doi: 10.1108/14720700510604733
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booi, M., & Verckens, J. P. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek (8ste editie)*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Spear, R. (2008). The Social Economy from the Perspective of Active Inclusion: Employment Opportunities for People far from the Labour Market. *Peer Review in Social Protection and Social Inclusion European Commission*. Geraadpleegd van <http://www.ec.europa.eu/social>
- Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics, 76*(2), 195–231. doi: 10.1111/j.1370-4788.2005.00276.x
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: Evidence From a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics, 80*(2), 247–273. doi: 10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x
- Teasdale, S. (2011). What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administration, 27*(2), 99–119. doi: 10.1177/0952076711401466
- van der Torre, L., & Fenger, M. (2014). Policy innovations for including disabled people in the labour market: A study of innovative practices of Dutch sheltered work companies. *International Social Security Review, 67*(2), 67–84. doi: 10.1111/issr.12038
- Vandekinderen, C., Roets, G., Vandenbroeck, M., Vanderplasschen, W., & Van Hove, G. (2012). One size fits all? The social construction of dis-employ-abled women. *Disability & Society, 27*(5), 703–716. doi: 10.1080/09687599.2012.673275
- VDAB. (z.d.). *Doorstroom van sociale economie naar reguliere circuit*. Geraadpleegd van <https://www.vdab.be/sociale-economie/collectief-maatwerk-doorstroom#regulier>
- Vlaams Parlement (2006). *Ontwerp van decreet houdende de lokale diensteneconomie*. Geraadpleegd van <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1010499>
- Walk, M., Greenspan, I., Crossley, H., & Handy, F. (2015). Social Return on Investment Analysis. *Nonprofit Management and Leadership, 26*(2), 129–144. doi: 10.1002/nml.21190
- Williams, A., Fossey, E., & Harvey, C. (2010). Sustaining Employment in a Social Firm: Use of the Work Environment Impact Scale V2.0 to Explore Views of Employees with Psychiatric Disabilities. *British Journal of Occupational Therapy, 73*(11), 531–539. doi: 10.4276/030802210X12892992239279

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*. Sage, 5(3), 18-55. Geraadpleegd van https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1742025/mod_resource/content/1/How%20to%20know%20whether%20and%20when%20to%20use%20the%20case%20study%20as%20a%20reaserach%20method.pdf

Bijlagen

Interviewleidraden

Inleiding

Hartelijk bedankt voor uw tijd om deel te nemen aan dit interview. Ik ben Linde Gielen, masterstudente handelswetenschappen aan de Universiteit van Hasselt. In het kader van mijn masterproef doe ik onderzoek naar de uitdagingen betreffende de doorstroom van doelgroepwerknemers vanuit de sociale economie naar de reguliere arbeidsmarkt. Het interview zal ongeveer één uur in beslag nemen. Uw antwoorden worden ook in volledige anonimiteit behandeld. Gaat uw akkoord met de opname van dit interview?

Vragenlijst 1 - doelgroepwerknemers maatwerkbedrijf

Algemene vragen

- 1) Zou u uzelf kunnen voorstellen?
 - Wat is uw naam?
 - Wat is uw leeftijd?
- 2) Heeft u in het verleden ook een andere job uitgeoefend?
- 3) Hoe bent u bij dit maatwerkbedrijf terechtgekomen?
- 4) Hoelang werkt u hier al?

Werk in de sociale onderneming

- 5) Kunt u beschrijven hoe een typische werkdag eruitziet?
- 6) Zou u iets over het werk hier kunnen vertellen?
 - Wat zijn uw taken/ verantwoordelijkheden?
 - Op welke dagen werkt u hier?
 - Hoeveel uren per week werkt u hier?
- 7) Werkt u hier samen in een team?
 - Zo ja:
 - Met hoeveel werken jullie in een team?
 - Hoe vindt u het om in een team te werken?
- 8) Hoe belangrijk is het hebben van werk voor u?
- 9) Hoe belangrijk is dit werk voor u?
- 10) Hoe wordt u ondersteund op de werkvloer?
- 11) Denkt u dat het werk hier anders is dan in een gewoon bedrijf?
 - Zo ja:
 - Op welke manier denkt u dat het werk anders is?
 - Wat is volgens u het belangrijkste verschil?
- 12) Merkt u dat sinds u hier werkt al veel bijgeleerd hebt?
 - Zo ja:

- Op welke manier?

Welbevinden op het werk

- 13) Hoe bevalt u het werken hier?
 - Voelt u zich over het algemeen tevreden op het werk?
 - Komt u graag naar het werk?
- 14) Ervaart u soms stress op het werk?
- 15) Ervaart u fysieke klachten bij het uitvoeren van uw job?
- 16) Hoe is de sfeer onder de collega's hier op het werk?
- 17) Hoe is de relatie met begeleiders/ leidinggevenden?
- 18) Wat vindt u leuk aan uw job?
- 19) Wat vindt u minder leuk aan uw job? Wat stoort u soms?
- 20) Wat zou beter kunnen aan de organisatie hier?
 - Wat zou u graag willen veranderen aan uw werkplek?
 - Wat zou beter kunnen aan de begeleiding?
- 21) Wat zou beter kunnen aan de taken die u moet uitvoeren

Het POP-gesprek

- 22) Hoe staat u tegenover het POP-gesprek met de begeleider?
- 23) Vindt u het gesprek aangenaam of onaangenaam?
- 24) Heeft u het gevoel dat u er iets aan hebt? Of voelt het aan als een verplichting?
 - Waarom?
- 25) Wat wordt er zoal besproken in zo'n gesprek?
- 26) Wat denkt u dat de bedoeling is van zo'n gesprek?

Ambities

- 27) Waar ziet u zichzelf binnen 5 jaar op het gebied van werk?
 - Wat voor soort werk zou u dan graag doen?
 - In welk soort job zou u dan graag werken?
- 28) Zou u overwegen om ooit in het reguliere te gaan werken?
 - Waarom? Wat is de reden dat u zou willen blijven/ zou willen doorstromen?

Doorstroom

- 29) Hoe ziet u de doorstroom naar een gewoon bedrijf?
 - Zou u de doorstroom goed of slecht vinden? Waarom?
- 30) Hoe voelt u zich bij de gedachte ooit te werken in een gewoon bedrijf/ het reguliere circuit?
 - Waar heeft u het meeste schrik voor?
 - Waar kijkt u het meeste naar uit?

- 31) Waar ziet u nog problemen/ uitdagingen die de doorstroom zouden kunnen bemoeilijken?
- 32) Indien u ooit zou willen doorstromen, wat zou volgens u de doorstroom kunnen vergemakkelijken?
 - Wat denkt u nodig te hebben om goed te kunnen doorstromen?
- 33) Merkt u dat er meer nadruk wordt gelegd op doorstroom?
 - Op welke manier?
- 34) Hoe wordt u hier geholpen om u voor te bereiden op de doorstroom?
 - Hoe worden uw competenties versterkt?
- 35) Hoe zou de sociale onderneming zijn medewerkers het best kunnen voorbereiden op die doorstroom?
- 36) Vindt u dat u voldoende wordt voorbereid op de doorstroom?
 - Waarom wel/ waarom niet?

Vragenlijst 2 - begeleiders maatwerkbedrijf

Algemene vragen

- 1) Zou u uzelf kunnen voorstellen?
 - Wat is uw naam?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Welke opleiding heeft u gedaan?
- 2) Hoe bent u bij dit maatwerkbedrijf terechtgekomen?
- 3) Hoelang werkt u hier al?
- 4) Wat is uw functie hier?

Werk in de sociale onderneming

- 5) Kunt u beschrijven hoe een typische werkdag eruitziet?
- 6) Wat is uw taak als begeleider?
 - Hoe worden doelgroepwerknemers begeleid?
 - Hoe wordt het werk aangepast aan de doelgroepwerknemer?
 - Hoe zorgen jullie ervoor dat de competenties bij de doelgroepwerknemers kunnen verbeteren?
- 7) Merkt u dat de mensen die hier werken ook groeien als persoon?
- 8) Kan u iets vertellen over de uitdagingen waarmee u wordt geconfronteerd tijdens het werk?
 - Welke problemen komen vaak voor op de werkvloer?
- 9) Welke aspecten vindt u goed aan de begeleiding hier?
- 10) Wat zou beter kunnen aan de begeleiding hier?
 - Wat zou u willen veranderen?

Welbevinden op het werk

- 11) Hoe bevalt u het werken hier?
 - Voelt u zich over het algemeen tevreden op het werk?
 - Komt u graag naar het werk?
- 12) Ervaart u soms stress op het werk?
- 13) Hoe is de sfeer onder de collega's hier op het werk?
- 14) Hoe is de relatie met de werknemers die u begeleidt?

Het POP-gesprek

- 15) Hoe staat u tegenover het POP-gesprek?
 - Wat vindt u er goed aan, wat vindt u er minder goed aan?
 - Waarom?
- 16) Hoe staan doelgroepwerknemers tegenover een POP-gesprek?
- 17) Merkt u dat doelgroepwerknemers iets aan dit gesprek hebben?
- 18) Wat wordt er zoal besproken in zo'n gesprek?
- 19) Wat denkt u dat de bedoeling is van zo'n gesprek?

Veranderingen door het maatwerkdecreet

- 20) Merkt u dat er de laatste jaren veel veranderd is in deze organisatie door het maatwerkdecreet?
 - Op welke manier?
 - Wat vindt u goed aan die veranderingen, wat vindt u minder goed?
- 21) Hoe reageren werknemers op die veranderingen?
- 22) Zorgen die veranderingen soms voor spanningen, stress onder de (doelgroep)medewerkers?
- 23) Welke gevolgen hebben deze veranderingen voor jullie als begeleider?
- 24) Welke gevolgen hebben deze veranderingen voor de doelgroepwerknemers?

Doorstroom

- 25) Hoe staat u zelf tegenover doorstroom?
 - Vind u doorstroom een goede of slechte zaak? Waarom?
 - Wat zijn volgens u de voor- en nadelen?
- 26) Hoe staan doelgroepwerknemers tegenover doorstroom?
 - Zijn er elementen waar doelgroepwerknemers eventueel schrik voor hebben?
 - Zijn er elementen waar ze naar uit kijken?
- 27) Merkt u dat er meer nadruk wordt gelegd op doorstroom?
 - Op welke manier?
- 28) Bestaat er druk op doelgroepwerknemers om door te stromen?
- 29) Wat wordt er gedaan om doelgroepwerknemers voor te bereiden op de doorstroom?
- 30) Krijgen doelgroepwerknemers voldoende tijd om zich door te stromen?

- 31) Waar ziet u nog problemen/ uitdagingen in de doorstroom?
- 32) Wat is volgens u nodig om doorstroom kans op slagen te geven?
- 33) Wat denkt u dat doelgroepwerknemers nodig hebben om goed te kunnen doorstromen?
- 34) Hoe zouden werknemers beter voorbereid kunnen worden op de doorstroom?

Vragenlijst 3 - doorstroomcoaches

Algemene vragen

- 1) Zou u uzelf kunnen voorstellen?
 - Wie bent u?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Welke opleiding heeft u gedaan?
- 2) Zou u iets kunnen vertellen over uw organisatie als doorstroompartner?
 - Wat doet de organisatie?
- 3) Wat is uw functie hier?
 - Wat houdt dat in?
 - Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?

Doorstroom en het doorstroomtraject

- 4) Wat is de rol van uw organisatie in het kader van doorstroom?
- 5) Hoe verloopt een doorstroomtraject?
 - Wat zijn de belangrijkste stappen?
- 6) Hoe wordt de persoon begeleid tijdens het doorstroomtraject?
- 7) Hoe wordt de terbeschikkingstelling geregeld?
- 8) Op welke manier wordt er aandacht besteed aan nazorg?
- 9) Wordt er tijdens het doorstroomtraject ook samengewerkt met de sociale ondernemingen?
 - Zo ja:
 - op welke manier?
 - Zo nee:
 - Waarom niet?
- 10) Welke uitdagingen komen jullie tegen tijdens het doorstroomtraject?
- 11) Welke moeilijkheden ervaren de werknemers in het doorstroomtraject?
- 12) Wat zijn de grootste angsten van werknemers tijdens het doorstroomtraject?
- 13) Kunnen werknemers makkelijk naar een geschikte job doorstromen?
- 14) Zijn er bepaalde uitdagingen/problemen in de doorstroom?
 - Zoja welke?

Veranderingen door het maatwerkdecreet

- 15) Wat merkt u dat er veranderd is door het maatwerkdecreet voor uw organisatie?

- 16) Welke gevolgen hebben deze veranderingen voor u als doorstroomcoach?
- 17) Merkt u dat er meer nadruk wordt gelegd op het doorstromen?
 - Indien ja:
 - Hoe merkt u dat?
 - Waarom denkt u dat er meer nadruk wordt gelegd op de doorstroom dan vroeger?
- 18) Zorgt deze nadruk voor stress bij jullie en bij de werknemers?
 - Hoe merkt u dat?
- 19) Wat vindt u van deze veranderingen?
 - Wat vindt u er goed aan?
 - Wat vindt u er minder goed aan?
- 20) Hoe staan de werknemers tegenover die doorstroom?
 - Wat zijn de elementen waar werknemers eventueel schrik voor hebben?

Evaluatievragen

- 21) Wat houdt volgens u een goed doorstroombeleid in?
- 22) Wat is nodig om de doorstroom kans op slagen te geven?
 - Wat zou volgens u het doorstroomproces kunnen vergemakkelijken?
 - Wat denkt u dat doelgroepwerknemers nodig hebben om goed te kunnen doorstromen?
- 23) Wat zijn volgens u de beste kanten van de huidige aanpak?
- 24) Wat zou er nog kunnen veranderen?

Vragenlijst 4 - medewerker doorstroomevaluaties

Algemene vragen

- 1) Zou u uzelf kunnen voorstellen
 - Wie bent u?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Welke opleiding hebt u gedaan?
- 2) Hoe bent u bij deze organisatie terecht gekomen?
- 3) Hoe lang werkt u hier al?
- 4) Wat is uw functie hier?
 - Wat houdt dat in?
- 5) Kan u uw taken binnen deze organisatie beschrijven?

Doorstroom en doorstroomevaluaties

- 6) Wat is de rol van deze organisatie in het kader van doorstroom?
- 7) Hoe worden doelgroepwerknemers door deze organisatie ondersteund en opgevolgd?
- 8) Hoe werkt u samen met sociale ondernemingen in het kader van doorstroom?

- 9) Hoe worden sociale ondernemingen door uw organisatie ondersteund?
- 10) Wat merkt u dat er veranderd is sinds het maatwerkdecreet op vlak van doorstroom?
- 11) Wat merkt u dat er voor uw functie veranderd is door het maatwerkdecreet?
 - Waarom denkt u dat die veranderingen nodig waren?
- 12) Wat vindt u zelf van die veranderingen?
- 13) Op welke manier merkt u dat er nu meer nadruk wordt gelegd op doorstroom?
 - Waarom denkt u dat er meer nadruk wordt gelegd op doorstroom dan vroeger?
 - Hoe ervaart u dit zelf? Wat vindt u er goed aan, wat vindt u er minder goed aan?
- 14) Ziet u bepaalde uitdagingen in de doorstroom?
 - Wat merkt u dat nog moeilijk gaat/ waar verwacht u nog moeilijkheden?
 - Wat zou nog beter kunnen?
- 15) Hoe reageren sociale ondernemingen en doelgroepwerknemers op deze veranderingen?
 - Staan ze er positief of negatief tegenover?
 - Over welke zaken zijn ze tevreden/ niet tevreden?

Doorstroomevaluatie

- 16) Wat is het doel van de doorstroomevaluaties?
- 17) Zou u kunnen beschrijven hoe een doorstroomevaluatie in zijn werking gaat?
 - Hoe worden de kansen op doorstroom beoordeeld?
 - Met welke factoren houdt u rekening?
 - Wanneer wordt een doorstroomevaluatie gedaan?
 - Bij wie wordt een doorstroomevaluatie gedaan (doelgroepen)?
- 18) In welke mate kunnen sociale ondernemingen en doelgroepwerknemers zelf beslissen of ze willen doorstromen of niet?

Doorstroomtraject

- 19) Hoe verloopt een doorstroomtraject?
- 20) Welke rol speelt deze organisatie zo'n doorstroomtraject?

Na de doorstroom

- 21) Is er ook aandacht voor nazorg?
- 22) Wordt de werknemer in het reguliere nog ondersteund?
 - Zo ja:
 - Op welke manier?
 - Zo nee:
 - Waarom niet?
- 23) Waar komen deze personen na een doorstroomtraject zoal terecht?
- 24) Hoe staan potentiële werkgevers in het reguliere circuit tegenover het aanwerven van personen die vanuit de sociale economie doorstromen?

Evaluatievragen

- 25) Wat houdt volgens u een goed doorstroombeleid in?
- 26) Wat is nodig om de doorstroom kans op slagen te geven?
- 27) Wat zijn volgens u de beste kanten van de huidige aanpak rond doorstroom?
- 28) Wat zou er nog kunnen veranderen aan de huidige aanpak rond doorstroom?

Vragenlijst 5 - doelgroepwerknemer in een doorstroomtraject

Algemene vragen

- 1) Zou u uzelf kunnen voorstellen?
 - Wie bent u?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Wat is uw professionele achtergrond?

Voor het doorstroomtraject

- 2) Waar heeft u gewerkt voor u aan dit doorstroomtraject begon?
- 3) Hoe bent u toen in dit sociale-economiebedrijf terechtgekomen?
- 4) Wat voor job heeft u daar uitgeoefend?
- 5) Hoe lang heeft u daar gewerkt?
- 6) Wat vond u van het werk daar?
 - Wat vond u daar leuk?
 - Wat vond u daar minder leuk?
- 7) Vindt u dat u daar veel heeft bijgeleerd?
- 8) Op welke manier werd u in dit sociale-economiebedrijf geholpen om u voor te bereiden op de doorstroom?

Doorstroom & het doorstroomtraject

- 9) Hoe kwam u te weten dat u kon doorstromen?
- 10) Hoe voelde u zich toen u voor het eerst te horen kreeg dat u moest doorstromen?
 - Wilde u ook effectief doorstromen?
 - Waren er zaken waar u schrik van had?
 - Waren er zaken waar u naar uit keek?
- 11) Hoe lang zit u al in dit doorstroomtraject?
- 12) Hoe wordt u in dit traject geholpen naar een job?
- 13) Wat vindt u van dit doorstroomtraject?
 - Wat loopt er goed?
 - Wat loopt er moeilijker?
- 14) Doet u momenteel ook stage?
 - Wat voor stage doet u?
 - Wat vindt u van deze stage?

- wat vindt u leuk/ minder leuk?)
- 15) Welke uitdagingen bent u al tegengekomen tijdens dit doorstroomtraject?
 - 16) Vindt u het moeilijk om een geschikte job te vinden?
 - 17) Vindt u dat u voldoende tijd krijgt om u voor te bereiden op de doorstroom?

Na het doorstroomtraject

- 18) Welke job zou u na dit doorstroomtraject graag willen uitoefenen?
- 19) Hoe voelt u zich bij de gedachte binnenkort misschien te werken in een gewoon bedrijf/ het reguliere circuit?
 - Waar kijkt u het meeste naar uit?
 - Waar heeft u het meeste schrik voor?
- 20) Wat denkt u dat goed zal lopen in het reguliere circuit?
- 21) Wat denkt u dat moeilijker zal gaan in het reguliere circuit?
- 22) wat denkt u dat het grootste verschil zal zijn met het werk in de sociale economie?

Evaluatievragen

- 23) Als u iets aan dit doorstroomtraject zou kunnen veranderen, wat zou u dan willen veranderen?
- 24) Wat zijn volgens u nog problemen/ uitdagingen die de doorstroom zouden kunnen bemoeilijken?
- 25) Wat zou volgens u het doorstroomproces kunnen vergemakkelijken?
 - Wat denkt u dat mensen nodig hebben om succesvol te kunnen doorstromen?

Vragenlijst 6 - doorgestroomde werknemer

Algemene vragen

- 1) Zou u uzelf kunnen voorstellen
 - Wie bent u?
 - Wat is uw leeftijd?
 - Wat is uw professionele achtergrond?
- 2) Zou u iets kunnen vertellen over de organisatie waar u momenteel werkt?
- 3) Hoe bent u bij deze organisatie terecht gekomen?
- 4) Hoe lang werkt u hier al?
- 5) Wat zijn uw taken binnen deze organisatie?

Het werk op de reguliere arbeidsmarkt

- 6) Kunt u beschrijven hoe een typische werkdag eruitziet?
- 7) Hoe belangrijk is dit werk voor u?
- 8) Wat vindt u van uw job?
 - Wat vindt u het leukst aan uw job?
 - Wat vindt u minder leuk?

- 9) Merkt u dat sinds u hier werkt al veel heeft bijgeleerd?

Voor de doorstroom

- 10) Waar heeft u gewerkt voordat u bent doorgestroomd?
- 11) Hoe bent u toen in dit sociale-economiebedrijf terechtgekomen?
- 12) Wat voor job heeft u daar uitgeoefend?
- 13) Hoe lang heeft u daar gewerkt?
- 14) Wat vond u van het werk daar?
 - Wat vond u daar leuk?
 - Wat vond u daar minder leuk?
- 15) Vindt u dat u daar veel heeft bijgeleerd?
- 16) Op welke manier werd u in dit sociale-economiebedrijf geholpen om u voor te bereiden op de doorstroom?

Doorstroom & het doorstroomtraject

- 17) Wat is het grootste verschil tussen het werk hier en in de sociale onderneming?
- 18) Hoe kwam u te weten dat u hier mocht komen werken?
- 19) Hoe voelde u zich toen u voor het eerst te horen kreeg dat u mocht doorstromen/ hier kon komen werken?
 - Waren er zaken waar u schrik van had?
 - Waren er zaken waar u naar uit keek?
- 20) Hoe werd u begeleid/ voorbereid om hier te kunnen komen werken?
- 21) Hoe verliep die overgang naar hier?
 - Wat vond u het moeilijkste om aan aan te passen/ wat waren de grootste uitdagingen?
 - Wat viel het meeste mee/ wat liep goed?
- 22) Ben u blij dat u die stap naar hier gezet heeft?

Evaluatievragen

- 23) Wat zijn volgens u nog problemen/ uitdagingen voor mensen die gaan doorstromen?
- 24) Heeft u nog advies voor mensen die hetzelfde traject willen afleggen?
- 25) Hoe denkt u dat men ervoor kan zorgen dat werknemers succesvol kunnen doorstromen?
 - Wat denkt u dat mensen nodig hebben om succesvol te kunnen doorstromen?
 - Wat zou het doorstroomproces voor hen kunnen vergemakkelijken
- 26) Hoe kunnen volgens u sociale ondernemingen hun medewerkers voorbereiden op de doorstroom?

Afsluiting

- 1) Heeft u nog aanvullingen over het onderwerp dat we vandaag besproken hebben?

2) Zijn er nog zaken die u relevant vindt voor dit onderzoek?