



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

HR in sociale-economieondernemingen: HR-beleid gericht op doelgroepwerknemer en uitdagingen

Cato Lijnen

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

HR in sociale-economieondernemingen: HR-beleid gericht op doelgroepwerknemer en uitdagingen

Cato Lijnen

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 een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk. Er was impact op de dataverzameling. De COVID-19 crisis zorgde er namelijk voor dat het afnemen van interviews niet ter plaatse, in het casusbedrijf, kon plaatsvinden waardoor het moeilijker was om doelgroepwerknemers te interviewen.

VOORWOORD

Ter afsluiting van het masterjaar Handelswetenschappen met afstudeerrichting Ondernemerschap en Management aan de Universiteit Hasselt, heb ik het onderwerp "*Welk HR-beleid gebruiken sociale economie ondernemingen om doelgroepwerknemers te managen en welke uitdagingen gaan hiermee gepaard?*" besproken in mijn masterthesis.

Deze masterthesis kon niet tot stand komen zonder de begeleiding, feedback, medewerking en steun van een aantal personen. Ik ben deze personen zeer dankbaar en wil graag een woord van dank tot hen richten. Vooreerst mijn oprechte dank aan mijn promotor prof. dr. Koen Van Laer voor de begeleiding, feedback en steun. Ik kon steeds bij hem terecht voor advies en inzichten. Ik richt ook een woord van dank aan de deelnemers van de interviews, die de tijd namen om deel te nemen aan dit onderzoek. Ten slotte nog een woord van dank aan mijn familie en vrienden die mij altijd gesteund hebben tijdens het schrijven van deze masterthesis.

Cato Lijnen
Diepenbeek, augustus 2020

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	I
INLEIDING	1
1 LITERATUURSTUDIE	3
1.1. Conceptualisering van de sociale economie en andere gelinkte concepten.....	3
1.1.1. De sociale economie	3
1.1.2. Andere gelinkte concepten.....	4
1.2. Uitdagingen in sociale ondernemingen en sociale economie	6
1.2.1. Financiële middelen	6
1.2.2. Mission drift.....	7
1.2.3. Uitdagingen met betrekking tot het personeel	7
1.3. Human Resource Management	8
1.3.1. Werving en selectie	9
1.3.2. Het managen van het personeel van sociale ondernemingen	12
2 DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN	17
3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	19
3.1. Onderzoeksmethode	19
3.2. Dataverzameling	19
3.3. Data-analyse	21
4 RESULTATEN.....	23
4.1. Wervings- en selectieproces	23
4.1.1. De vereiste van de nieuwe doelgroepwerknemer	23
4.1.2. Werving van de nieuwe doelgroepwerknemer.....	24
4.1.3. Screening.....	26
4.1.4. Selectie van de nieuwe doelgroepwerknemer	27
4.1.5. Aanvang in de sociale onderneming	29
4.1.6. Uitdagingen in het wervings- en selectieproces.....	31
4.2. Organisatie van de werkzaamheden	33
4.2.1. Taken en vaardigheden van de doelgroepwerknemers binnen de Fietsorganisatie.....	33
4.2.2. Rol van de ondersteunende werknemers in de organisatie van het werk	37
4.2.3. Uitdagingen in de organisatie van de werkzaamheden	43

5	DISCUSSIE.....	47
5.1.	Human Resource Management	47
5.1.1.	Wervings- en selectieproces sociale onderneming	47
5.1.2.	Organisatie van de werkzaamheden	48
5.2.	Uitdagingen en overheid	49
5.3.	Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek	51
6	CONCLUSIE.....	53
	LITERATUURLIJST.....	55
	BIJLAGEN.....	59

INLEIDING

De sociale economie is een onmiskenbare belangrijke schakel binnen onze samenleving. De sociale economie wil met haar hoofddoel aan de sociale noden van de maatschappij, gezinnen en individuen voldoen in plaats van winsten te genereren voor kapitalistische investeerders (Monzon, & Chaves, 2008; Amin, Cameron, & Hudson, 2002; Borzaga, & Defourny, 2001; Moulaert, & Ailenei, 2005).

De voorbije jaren worden sociale-economieondernemingen onderworpen aan verschillende uitdagingen. Zo worden sociale-economieondernemingen geconfronteerd met uitdagingen in de werving- en selectie van nieuwe doelgroepwerknemers en in de organisatie van de werkzaamheden. Deze uitdagingen zetten de werking van de organisatie onder druk en zorgen er dus voor dat HR-praktijken binnen sociale ondernemingen complex worden.

Het doel van deze masterthesis is om een beter inzicht te krijgen in het HR-beleid van sociale-economieondernemingen en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan. Om inzicht hierin te krijgen, werd volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld: *"Welk HR-beleid gebruiken sociale-economieondernemingen om doelgroepwerknemers te managen en welke uitdagingen gaan hiermee gepaard?"*. Op deze centrale onderzoeksvraag zal antwoord geboden worden door de invulling van vier deelvragen. Om een antwoord te vormen op de onderzoeksvraag, werd er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd aan de hand van een casestudie die plaatsvond in één sociale onderneming. Deze onderneming is gespecialiseerd in maatwerk en gevestigd in Vlaanderen. Er werden half-gestructureerde interviews afgenomen met tien personen die werkzaam zijn in deze sociale onderneming of betrokken zijn bij het wervings- en selecteringsproces voor deze sociale onderneming.

Uit dit onderzoek komen een aantal bevindingen naar voren. Zo kan er vastgesteld worden dat het wervings- en selecteringsproces van nieuwe doelgroepwerknemers een gestructureerd proces is dat bestaat uit vijf stappen. Startende met de zoektocht naar een doelgroepwerknemer die ze verder kunnen opleiden en die gemotiveerd is om bij te leren en eindigend met de aanvang van de nieuwe doelgroepwerknemer in de sociale onderneming.

Verder besluit het onderzoek dat een duidelijke organisatiestructuur essentieel is voor de optimale werking van een sociale onderneming. Er dienen eenduidige werkprocessen opgezet te worden, zeker in een werkomgeving waarbinnen jobs worden uitgevoerd met verschillende competentieniveaus. De ondersteunende werknemers van de onderneming spelen hierin een belangrijke rol vermits het hun taak is om de verschillende jobs – waaraan verschillende competenties gebonden zijn – te coördineren, om een optimale werking van de bedrijfsactiviteit te waarborgen. Hoewel de rol van deze ondersteunende werknemers cruciaal is, voor het succes van de sociale onderneming, zal succes niet gewaarborgd kunnen worden indien er bij de organisatie van het werk en de begeleiding van de doelgroepwerknemers de focus niet gelegd zal worden op

praktische uitvoering van het werk alsook op de verdere ontwikkeling van de werknemers met het oog op doorstroom.

Tot slot komt in dit onderzoek naar voren dat het HR-beleid van sociale ondernemingen, zeer sterk omkaderd wordt door de beslissingen van de overheid. Zo hebben veranderingen in het wetgevend kader het wervings- en selecteringsproces vermoeilijkt doordat deze veranderingen hebben bijgedragen aan een verminderde en verzwakte instroom van nieuwe doelgroepwerknemers ten opzichte van vroeger. Ook het managementproces komt onder druk te staan door beslissingen van de overheid. Veranderingen in de overheidssubsidies, verplichting tot doorstroom van competente doelgroepwerknemers en de 65%-regel resulteren in additionele uitdagingen voor het HR-beleid van de sociale onderneming.

De masterthesis is onderverdeeld in zes hoofdstukken. In hoofdstuk 1 zal de academische literatuur, omtrent het onderwerp besproken worden. Vervolgens behandelt hoofdstuk 2 de doelstelling van dit onderzoek en de onderzoeksvragen die gevormd werden. In hoofdstuk 3 van deze masterthesis wordt de onderzoeksmethodologie, die gehanteerd werd, toegelicht. Vervolgens worden de resultaten, die uit de half-gestructureerde interviews komen, besproken in hoofdstuk 4. Daaropvolgend komen de discussie en de beperkingen van dit onderzoek aan bod in hoofdstuk 5. Ter afsluiting wordt in hoofdstuk 6 de conclusie van deze masterthesis toegelicht.

1 LITERATUURSTUDIE

1.1. Conceptualisering van de sociale economie en andere gelinkte concepten

In dit deel van de literatuurstudie wordt er een omschrijving van de sociale economie gegeven. Het concept sociale economie is nog niet duidelijk afgebakend, hierdoor zijn een aantal concepten nauw gelinkt aan de sociale economie en deze zullen ook beschreven worden.

1.1.1. De sociale economie

In de literatuur wordt er aangehaald dat de sociale economie geen eenduidig concept is (Moulaert & Ailenei, 2005). Toch wordt er in de literatuur verwezen naar een aantal centrale kenmerken van de sociale economie.

Een eerste centraal kenmerk van de sociale economie, is dat het een sociaal doel nastreeft. De sociale economie wil namelijk met haar hoofddoel aan de sociale noden van de maatschappij, gezinnen en individuen voldoen in plaats van winsten te genereren voor kapitalistische investeerders (Monzon, & Chaves, 2008; Amin, Cameron, & Hudson, 2002; Borzaga, & Defourny, 2001; Moulaert, & Ailenei, 2005). Het hoofddoel van een sociale economie is dus niet het nastreven van winst, maar het nastreven van een sociaal doel. Om te kunnen voldoen aan de sociale noden van de maatschappij, gezinnen en individuen, gaat de sociale economie proberen de sociale problemen op te lossen die niet of moeilijk opgelost worden door de publieke en private sector (Monzon, & Chaves, 2008; Defourny & Develtere, 2009; Moulaert, & Ailenei, 2005). Voorbeelden zijn, zorgen voor een eerlijk inkomen, ongelijkheden uit de arbeidsmarkt verwijderen enzovoort (Monzon, & Chaves, 2012).

Een tweede centraal kenmerk van de sociale economie is dat het bestaat uit private, formeel georganiseerde organisaties. Dit betekent dat ze niet gecontroleerd worden door de publieke sector en dat ze een juridische identiteit hebben (Monzon, & Chaves, 2008). In de literatuur wordt aangehaald dat de sociale economie voornamelijk gevormd wordt door drie types organisaties namelijk coöperatieve ondernemingen, onderlinge (uitkering) maatschappijen en verenigingen (Monzon, & Chaves, 2008; Defourny, & Develtere, 2009). De eerste vorm van sociale economie organisatie, *coöperatieve ondernemingen*, wordt beschreven als private zelfhulporganisaties die particulier zijn en autonome beslissingen kunnen nemen (Monzon, & Chaves, 2012). Deze private zelfhulporganisaties zijn opgericht door burgers, die geld gaan samenleggen om het gezamenlijke doel, dat ze voor ogen hebben, te kunnen verwezenlijken (Borzaga & Galera, 2016; Monzon, & Chaves, 2012). Coöperaties gaan voornamelijk de behoeften van hun leden vervullen, maar in uitzonderlijke gevallen kunnen ze ook de behoeften van de gemeenschap in zijn geheel tegemoetkomen (Defourny, & Develtere, 2009). De belangrijkste opbrengsten halen coöperatieve ondernemingen uit markt- en dienstengoederen. Coöperatieve ondernemingen zijn dus actief op de markt om in de behoefte van hun leden te voorzien (Defourny, & Develtere, 2009; Monzon, & Chaves, 2012). De tweede vorm van een sociale economie organisatie, *onderlinge (uitkering) maatschappijen*, zijn autonome verenigingen die opgericht worden door personen, die hun vrijwillig verenigen en als hoofddoel hebben het leveren van bijstand. De onderlinge (uitkering) maatschappij

wilt met haar hoofddoel voldoen aan de behoefte van haar leden op vlak van bijvoorbeeld gezondheidszorg, verzekeringen, voorzorg, financiële voorzieningen... (Monzon, & Chaves, 2012). Tevens wordt er in de literatuur aangehaald dat dit soort verenigingen voornamelijk actief zijn in landen waar de sociale bijstand vandaag de dag nog steeds niet op punt staat (Defourny, & Develtere, 2009). De derde vorm van een sociale economie organisatie, *de verenigingen*, zijn organisaties die niet-marktconforme activiteiten aanbieden, gratis of aan rechtvaardige prijzen. Verenigingen richten zich niet op het genereren van winsten en worden beschreven als organisaties zonder winstoogmerk (Monzon, & Chaves, 2008, 2012). De belangrijkste inkomstenbron(nen) van verenigingen zijn subsidies, donaties en lidgeld (Monzon, & Chaves, 2008; García, & González; 2011). In de literatuur wordt er aangehaald dat het gaat om organisaties zoals liefdadigheidsinstellingen, hulporganisaties, vakbonden, beroepsverenigingen, sportverenigingen enzovoort (Monzon, & Chaves, 2012).

Een derde centraal kenmerk, die in de literatuur wordt aangehaald, is dat sociale economie organisaties een democratisch besluitvormingsproces hebben. Dit kan betekenen dat de organisatie alle leden één stem toekent in het besluitvormingsproces en er zo gelijke stemrechten gevormd worden. Met dit democratisch besluitvormingsproces wil de sociale economie organisatie haar leden betrekken en ervoor zorgen dat leden een exclusief zeggenschap hebben over de beslissingsbevoegdheid in de organisatie (Monzon, & Chaves, 2008, Defourny, 2001).

Een vierde centraal kenmerk van de sociale economie, is dat er een onafhankelijk management is binnen de organisaties. Het management is dus niet afhankelijk van de publieke sector en heeft dus het recht om zelf beslissingen te nemen. Tevens heeft de organisatie dankzij haar onafhankelijk management ook de controle over de werking van de organisatie (Defourny, 2001; Monzon, & Chaves, 2008).

1.1.2. Andere gelinkte concepten

Non-profit organisatie

Een eerste concept dat gelinkt is aan de sociale economie is de 'non-profit' sector. Het idee van de 'non-profit' sector is pas echt ontstaan eind 19^{de} eeuw. Vanaf toen werd een 'non-profit' sector gezien als een instrument om in de behoeften van het publiek te voorzien. Een voorbeeld van 'non-profit' organisaties zijn scholen, ziekenhuizen, musea, bibliotheken... het zijn dus voornamelijk organisaties die met hun werkzaamheden een algemeen nut vertegenwoordigen (Defourny, 2001).

De 'non-profit' sector en de sociale economie delen drie gemeenschappelijke kenmerken. Een eerste gemeenschappelijk kenmerk, is dat non-profit organisaties net zoals organisaties uit de sociale economie een privaat karakter hebben. 'Non-profit' organisaties worden net zoals sociale economie organisaties niet gecontroleerd door de overheid of organisaties die aan de overheid gebonden zijn. Een ander gemeenschappelijk kenmerk, is dat 'non-profit' organisaties ook formeel georganiseerd zijn. Ze zijn namelijk geïnstitutionaliseerd wat betekent dat ze net zoals de sociale-economieondernemingen een rechtspersoonlijkheid hebben (Defourny, 2001; Defourny, & Develtere, 2009). Een derde gemeenschappelijk kenmerk dat in de literatuur wordt aangehaald is het criterium

van zelfbestuur van een 'non-profit' organisatie. Hierdoor kunnen 'non-profit' organisaties evenals de sociale economie organisaties hun eigen regelgeving en besluitvormingsorganen hebben. Dit gemeenschappelijk kenmerk komt nabij de eis van een onafhankelijk management in de sociale economie (Defourny, 2001). Ondanks de gemeenschappelijke kenmerken die beide concepten delen, zijn er toch duidelijke verschillen tussen beide concepten. In de literatuur wordt er aangehaald dat de verschillen tussen beide concepten gevonden wordt op twee niveaus namelijk op vlak van gebruik van de winst en de doelgroep die ze aanspreken (Defourny, 2001; García, & González; 2011).

Een eerste verschil wordt gevonden op vlak van gebruik van winst. Zoals eerder vermeld behoren coöperatieve ondernemingen tot de sociale economie. Deze organisaties laten toe om een deel van hun winst te verdelen onder de leden, maar bij 'non-profit' organisaties is een uitkering van de winst aan de leden verboden (Defourny, 2001).

Een tweede verschil tussen beiden heeft betrekking op de doelgroep die ze aanspreken. Sociale economie organisaties richten zich voornamelijk tot personen, huishoudens of gezinnen. Hetzij als consumenten, als individuele ondernemers of producenten. Bij een sociale economie organisatie is de vereiste dat de dienstverlening voornamelijk rond de mensen draait. Een 'non-profit' organisatie daarentegen heeft geen vereiste hier rond en kan zowel diensten verlenen aan mensen als aan ondernemingen die de 'non-profit' organisatie controleert of financiert (García, & González; 2011).

Sociaal ondernemerschap

Een ander concept dat ook gelinkt wordt aan de sociale economie is het sociaal ondernemerschap. Hoewel het concept sociaal ondernemerschap al een tijdje bestaat, krijgt het de voorbije jaren veel meer academische belangstelling van onderzoekers (Choi, & Majumdar, 2014; Bacq, & Janssen, 2011). Ondanks de verhoogde aandacht omtrent het concept, is er tot heden nog geen eenduidige definitie van sociaal ondernemerschap gevormd en lopen de meningen van de verschillende onderzoekers uit elkaar (Choi, & Majumdar, 2014; Mair, & Martí, 2006; Bacq, & Janssen, 2011). Eén ding is duidelijk en dat is dat sociaal ondernemerschap een dubbele missie heeft. Het gaat namelijk tegelijkertijd een sociaal doel en commerciële activiteiten beogen (Roumpi, et al., 2019). Hoofdzakelijk gaat een sociale onderneming een sociaal doel nastreven en wilt het met dit doel net zoals de sociale economie sociale waarde creëren en sociale problemen aanpakken (Mair en Martí, 2006; Choi en Majumdar, 2014; Doherty, et al., 2014). Naast het primaire doel van sociale ondernemingen, namelijk het creëren van sociale waarden en het oplossen van sociale problemen, is het tweede luik van de dubbele missie het uitvoeren van een commerciële activiteit (Spear et al., 2009; Doherty, et al., 2014; Roumpi, et al., 2019). Deze commerciële activiteit wordt uitgevoerd om inkomsten te genereren zodat ze hun sociale doelstelling kunnen waarmaken (Doherty, et al., 2014; Ebrahim, et al., 2014). Aan het hoofd van een sociale onderneming staat een sociale ondernemer, die een verschil wil maken in de maatschappij door sociale problemen aan te pakken, die niet adequaat worden aangepakt door het lokale systeem (Bacq, & Janssen, 2011; Newman, et al., 2018). Dit zal de sociale ondernemer doen door gebruik te maken van sociale innovatie, waarbij er nieuwe vormen ontwikkeld worden voor het bevredigen van de behoeften (Moulaert, & Ailenei, 2005). Sociale innovatie is dan ook een belangrijk element binnen het sociaal ondernemerschap aangezien

sociale ondernemingen veel meer inzetten op de ontwikkeling van innovatieve oplossingen dan traditionele ondernemingen (Maas, & Grieco, 2017). Dit komt omwille van het feit dat sociale ondernemingen over beperkte middelen beschikken (Doherty et al., 2014).

In de literatuur wordt er aangehaald dat sociale ondernemingen kunnen voorkomen onder twee organisatievormen namelijk in de vorm van een 'non-profit' en 'hybrid' (Choi, & Majumdar, 2014). De sociale onderneming in de vorm van een 'non-profit' wordt in de literatuur omschreven als een organisatie die een sociale dienst verleent en zich niet concentreert op het genereren van winsten (Peredo, Mclean, 2006). De tweede vorm waar een sociale economie in kan voorkomen is de 'hybrid' vorm. Bij een 'hybrid' ligt de nadruk niet alleen op het sociale, maar ook op het economische aspect (Bacq, & Janssen, 2011; Roumpi, et al., 2019). Een hybride organisatie gaat namelijk commerciële en sociale doelstellingen nastreven (Doherty et al., 2014). Een voorbeeld van een 'hybrid' organisatie is de 'Grameen Bank' in Bangladesh. Deze bank werd opgericht om leningen uit te keren aan mensen met een beperkt vermogen. Door deze mogelijkheid ter beschikking te stellen geven ze kansarmen meer mogelijkheden en maken ze tegelijkertijd ook winst op de interesten die klanten op de lening betalen (Peredo, & Mclean, 2006). Welke organisatievorm er in de sociale onderneming zal toegepast worden is volgens Mair en Martí (2004) afhankelijk van de aard van de sociale behoeften die ze willen nastreven en de hoeveelheid middelen die de organisatie hiervoor nodig heeft.

Naast het feit dat sociale ondernemingen net zoals de sociale-economieondernemingen, sociale waarden willen creëren en sociale problemen aanpakken, wordt er toch nog een duidelijk verschil gevonden tussen beide concepten. Sociale ondernemingen hebben namelijk de vereiste om een commerciële activiteit uit te voeren, anders is er geen sprake van sociale ondernemingen (Bacq, & Janssen, 2011). Marktorientatie is dus een integraal kenmerk van sociale ondernemingen (Choi, & Majumdar, 2014). Dit is echter niet het geval bij sociale-economieondernemingen, aangezien niet alle acties van deze ondernemingen marktgeoriënteerd zijn (Monzon, & Chaves, 2008).

1.2. Uitdagingen in sociale ondernemingen en sociale economie

In dit deel van de literatuur komen de uitdagingen aan bod, waar sociale ondernemingen vandaag de dag mee te maken hebben namelijk uitdagingen om voldoende financiële middelen aan te trekken, uitdagingen die gepaard gaan met het nastreven van twee missies namelijk een sociale en economische missie en tot slot nog uitdagingen die te maken hebben met het personeel.

1.2.1. Financiële middelen

Sociale ondernemingen kunnen uitdagingen ervaren op vlak van financiële middelen.

Een eerste uitdaging die ze kunnen ervaren, is wanneer er een gebrek is aan voldoende overheidssteun. Dit zal er namelijk voor zorgen dat het moeilijk wordt voor sociale ondernemingen om hun werkzaamheden te financieren (Abramson, & Billings, 2019). Sociale ondernemingen ontvangen namelijk vaak subsidies van de overheid, wanneer zij sociale problemen aanpakken. Dit

betekent dus dat sociale ondernemingen sterk afhankelijk zijn van de financiële steun die ze krijgen van de overheid (Lumpkin, et al., 2013).

Een tweede uitdaging die sociale ondernemingen ervaren, is dat het moeilijk is om te rekenen op de financiële steun van investeerders zoals banken of partners. Dit komt omwille van het feit dat sociale ondernemingen minder aantrekkelijk zijn voor investeerders dan commerciële ondernemingen aangezien zij minder cashflow genereren (Doherty et al., 2014; Lumpkin et al., 2013).

1.2.2. Mission drift

Sociale ondernemingen worden gekenmerkt voor hun dubbele missie. Ze streven namelijk tegelijkertijd een sociale en een economische missie na (Roumpi, et al., 2019). Het is belangrijk dat de organisatie een goed evenwicht vindt tussen beide missies, maar dit is niet altijd even gemakkelijk (Abramson, & Billings, 2019). De voorbije jaren staan sociale ondernemingen steeds meer onder druk door de toenemende complexiteit in de werkzaamheden en technologie, de brede verwachtingen van externe stakeholders en de nieuwe regelgevingen die gevormd worden (Ramus, et al., 2016). Ook wordt het voor sociale ondernemingen alsmear moeilijker om extern kapitaal aan te trekken en zijn er steeds minder financiële ondersteuning, waardoor ze afhankelijker zijn geworden van de inkomsten uit hun commerciële activiteiten (Lumpkin, et al., 2013). De nood om financieel leefbaar te blijven en de toenemende druk bij sociale ondernemingen, kan ertoe leiden dat de oorspronkelijke sociale missie, die sociale bedrijven nastreven, naar de achtergrond verschoven wordt omdat de focus op het financiële en commerciële aspect te groot wordt. Dit fenomeen wordt ook wel mission drift genoemd. Mission drift is nadelig voor sociale ondernemingen, het gaat namelijk het bestaansrecht van sociale ondernemingen bedreigen. Want wanneer de focus te sterk gaat liggen op de commerciële activiteiten, zal de onderneming er niet in slagen om aan de sociale noden van de gemeenschap te voldoen (Ebrahim, et al., 2014).

1.2.3. Uitdagingen met betrekking tot het personeel

Sociale ondernemingen ondervinden drie uitdagingen met betrekking tot het personeel.

Een eerste uitdaging is de complexe personeelsstructuur. Sociale ondernemingen stellen vaak zowel betaalde al niet-betaalde werknemers te werk (Newman, et al., 2018; Roumpi, et al., 2019). Binnen de betaalde werknemers kan er een opsplitsing gemaakt worden tussen de traditionele werknemers en de doelgroepwerknemer. De traditionele werknemer wordt gekenmerkt door een hoge inzetbaarheid omwille van hun uitgebreide vaardigheden en worden vaak verantwoordelijk gesteld voor het managen van de sociale onderneming (Roumpi, et al., 2019; Peattie, & Morley; 2008). Daarnaast kunnen sociale ondernemingen ook werknemers, die niet terecht kunnen in het reguliere arbeidscircuit, tewerkstellen. Deze sociale ondernemingen bieden training en een korte termijn tewerkstelling aan, aan werknemers die niet terecht kunnen in het reguliere arbeidscircuit, met als doel deze doelgroepwerknemers terug te integreren in de reguliere arbeidsmarkt (Roumpi, et al., 2019). Door de verscheidenheid aan personeelsleden, wordt er telkens een andere HR-aanpak

vereist, per werknemer, om aan de wensen van de verschillende werknemers te voldoen (Newman, et al., 2018, Roumpi, et al., 2019).

Een tweede uitdaging, is dat het voor sociale ondernemingen moeilijk is om de HR-praktijken te financieren en werknemers te belonen. Deze uitdaging resulteert uit de uitdagingen die sociale ondernemingen ondervinden op vlak van financiële middelen, maar komt ook door het feit dat de meerderheid van de winsten naar het sociale doel gaan dat ze nastreven (Roumpi, et al., 2019).

Een derde uitdaging die in de literatuur wordt aangehaald is dat werknemers van een sociale onderneming moeten beschikken over unieke vaardigheden omwille van de specifieke werking binnen de sociale onderneming en de dubbele missie die ze nastreven. Werknemers moeten beschikken over de capaciteit om zowel de sociale als de commerciële missie van de onderneming te begrijpen. Dit zorgt er namelijk voor dat het voor een sociale onderneming moeilijk is om de geschikte werknemers te vinden (Roumpi, et al., 2019).

1.3. Human Resource Management

Het concept Human Resource Management is vandaag de dag een algemeen erkende term die staat voor het managen van het personeel en het werk in een organisatie, aan de hand van mensgerichte en organisatorische activiteiten (Royce, 2007; Compton, 2009). In de literatuur wordt er aangehaald dat Human Resource Management verwijst naar drie dimensies namelijk Human Resource Management als een functie, een activiteit en de Human Resource beoefenaars. De eerste dimensie, HRM als een functie, is het deel van het managementwerk dat zich gaat richten op het aanwerven, ontwikkelen en managen van de werkzaamheden en vaardigheden van de werknemers. Met het oog op een langdurig bestaan van de onderneming. De tweede dimensie, HRM als een activiteit, zijn de activiteiten die het management gaat uitvoeren om de eerste dimensie van HRM te kunnen verwezenlijken. Denk hierbij aan het werven en selecteren van werknemers, communiceren met werknemers over arbeidszaken, het vaststellen van belonings- of compensatiepakketten enzovoort. De derde dimensie, de Human Resource beoefenaars, gaan ervoor zorgen dat de tweede dimensie namelijk de activiteiten die uitgevoerd moeten worden, ook effectief worden uitgevoerd (Watson, 2002).

In sociale ondernemingen wordt er ook gebruik gemaakt van Human Resource Management. Echter wordt er in de literatuur aangehaald dat de HR-praktijken binnen sociale ondernemingen complex zijn omwille van de uitdagingen die ze ervaren. Ondanks dat de HR-praktijken binnen sociale ondernemingen complex zijn, geven Roumpi en collega's (2019) aan dat HR-praktijken belangrijk zijn voor sociale ondernemingen. Belangrijke aandachtspunten binnen het Human Resource Management zijn: het aanwerven en managen van werknemers eens ze zijn aangeworven (Newman, et al., 2018; Roumpi, et al., 2019).

1.3.1. Werving en selectie

Een belangrijk onderdeel dat valt binnen het Human Resource Management van een organisatie is het werven en selecteren van nieuwe werknemers (Compton, 2009). Werving en selectie gaat er namelijk voor zorgen dat ondernemingen de geschikte en competente kandidaat kiezen uit de beperkte pool van sollicitanten (Henderickx, et al., 2010).

Een eerste stap van het wervings- en selectieproces is het uitvoeren van een job analyse. Om te weten te komen welke KSAO's (Knowledge, Skills, Ability, and Other personal characteristics) nodig zijn om de job te kunnen uitoefenen kan er een job analyse uitgevoerd worden (Spector, 2006). Aan de hand van een job analyse wordt er een inschatting van de job gemaakt, om zo de vaardigheden, die nodig zijn om de job te kunnen uitoefenen, vast te stellen (Spector, 2006; Singh, 2008). Een onderneming kan gebruik maken van verschillende tools om informatie hierover te verzamelen. Zo kan het gebruik maken van dagboeken, observaties, interviews, vragenlijsten enzovoort (Henderickx, et al., 2010). Zodra de organisatie een job analyse heeft uitgevoerd en weet over welke vaardigheden de werknemer moet beschikken, om de job goed te kunnen uitoefenen, zal men een vacature gaan opstellen. Hierin worden de taken en verantwoordelijkheden van de functie omschreven en wordt er ook een omschrijving gegeven van het profiel dat de organisatie zoekt, om de functie te kunnen uitoefenen (Compton, 2009). Bij het opstellen van een vacature is het belangrijk dat er een duidelijke boodschap gecommuniceerd wordt. Deze boodschap moet er namelijk voor zorgen dat werknemers al zelf kunnen oordelen of ze geschikt zijn voor de functie of niet. Daarnaast is het ook van belang dat de boodschap motiverend is zodat geschikte kandidaten zich zullen wenden tot de organisatie indien deze over de juiste competenties beschikken (Henderickx, et al., 2010).

Een tweede stap van het wervings- en selectieproces, is de werving van sollicitanten. Bij het werven van sollicitanten gaat de onderneming op zoek naar werknemers die interesse hebben in de nieuwe vacature, die beschikken over de juiste KSAO's en die bereid zijn om te solliciteren voor de nieuwe functie. Het werven van nieuwe werknemers kan zowel intern als extern gebeuren. Bij een interne werving gaat de onderneming de vacature laten invullen door een interne werknemer (Muscalu, 2015). Dit zal de onderneming doen door gebruik te maken van memo's, prikborden en het intranet. Een interne werving brengt ook een aantal voordelen met zich mee. Werknemers kunnen namelijk doorgroeien binnen de onderneming en de organisatie kan werknemers, die al reeds actief zijn binnen de onderneming, makkelijker inschatten dan een externe werknemer (Compton, 2009; Muscalu, 2015). Bij een externe werving gaat de onderneming op zoek naar een geschikte kandidaat, voor de nieuwe functie, buiten de onderneming (Compton, 2009; Muscalu, 2015). De organisatie kan voor de externe werving beroep doen op verschillende wervingskanalen. Een eerste kanaal zijn *rekruterings- en bemiddelingsbureaus*. Dit zijn formeel georganiseerde organisaties die de ondernemingen advies geven bij het wervingsproces, testen gaan afleggen bij de kandidaten en de kandidaten plaatsen in een organisatie (Muscalu, 2015). Een tweede kanaal waar organisaties gebruik van kunnen maken is '*advertising*'. Organisaties plaatsen dan een advertentie in de pers om de vacature bekend te maken en ervoor te zorgen dat potentiële werknemers zich zullen aanmelden voor de functie (Ryan, Gubern, & Rodriguez, 2000). Een derde kanaal die in de literatuur wordt

weergegeven is het gebruik maken van de eigen *website* of websites die gespecialiseerd zijn voor het aanwerven van nieuwe werknemers (Spector, 2006).

Een derde stap van het wervings- en selectieproces, is het selecteren van werknemers. De organisatie gaat altijd de werknemer selecteren waarvan zijn of haar KSAOs het beste aansluiten met de functie (Spector, 2006). In het begin van het selectieproces gaat de onderneming zich eerst baseren op de objectieve selectiecriteria zoals het vereiste diploma en ervaring voor de functie. Door zich te baseren op deze criteria, kan de onderneming al een aantal kandidaten uitsluiten en gaat ze in het selectieproces alleen verder met de meest geschikte kandidaten (Hendrickx, et al., 2010). Vervolgens gaat de onderneming gebruik maken van verschillende selectiemethoden om de geschiktheid en bekwaamheid van de sollicitant in te schatten, om naderhand te kunnen bepalen of de sollicitant het werk mag aanvangen (Spector, 2006; Thomas, & Scroggings, 2006). Ten eerste kan de onderneming gebruik maken van psychologische test(en). Met deze test(en) gaat men de KSAOs inschatten van de sollicitant, aan de hand van een aantal vragen en problemen die de sollicitant moet oplossen. Psychologische testen kunnen onder verschillende vormen voorkomen zoals bijvoorbeeld de persoonlijkheidstest, de capaciteitentest, een kennistest enzovoort (Spector, 2006). Ten tweede kan de onderneming interviews afnemen bij de sollicitanten. Dit is ook de meest gebruikte methode bij het selecteren van nieuwe werknemers (Spector, 2006; Brindusoiu, 2013; Hendrickx, et al., 2010). Bij een interview wordt de sollicitant uitgenodigd voor een gesprek waar een aantal vragen gesteld zullen worden, om zo inzicht te krijgen in de sollicitant (Bertolino, & Steiner, 2007). De vragen die gesteld worden, moeten een beeld geven over de job ervaring(en), de persoonlijke achtergrond, de attitude, de voorkeuren, de verwachtingen en de motivatie van de sollicitant (Spector, 2006; Henderickx, et al., 2010). Maar met de vragen kan er ook gekeken worden naar hoe de sollicitant communiceert en naar zijn of haar houding (Spector, 2006). Ten derde kan de onderneming de sollicitant een werktest laten uitvoeren. Bij zo'n test wordt aan de sollicitant gevraagd om een taak uit te voeren die behoort tot de functie waarvoor hij of zij solliciteert (Bertolino, & Steiner, 2007). Het is dus een praktijkgerichte test, die de werkprestatie van de sollicitant gaat beoordelen (Callinan, & Robertson, 2000).

Een vierde stap in het wervingsproces is het aannemen van nieuwe werknemers. Wanneer een nieuwe werknemer wordt aangenomen is het belangrijk dat deze op een goede manier geïntegreerd wordt in de organisatie. Het is namelijk belangrijk dat de nieuwe werknemer weet wat er van hem of haar verwacht wordt, zodat er geen onduidelijkheden ontstaan over de job die de werknemer moet uitvoeren. Daarom moeten er eerst duidelijke, praktische afspraken gemaakt worden bij aanvang in de organisatie (Henderickx, et al., 2010). Om ervoor te zorgen dat een werknemer zich goed voelt binnen de organisatie en op een gepaste wijze geïntegreerd wordt, kan er gebruik gemaakt worden van een mentorprogramma (Royce, 2007). Bij een mentorprogramma gaat een ervaren werknemer, ook wel de mentor genoemd, de nieuwe werknemer in het begin van zijn of haar carrière in de organisatie begeleiden, advies geven en coaching aanbieden (Spector, 2006). In de literatuur wordt ook aangehaald dat zo'n mentorprogramma en ondersteuning voor vele voordelen zorgt, zowel voor de nieuwe werknemer als voor de organisatie. Zo wordt er in de literatuur vermeld dat er een hogere tevredenheid is bij de werknemers en ze zich ook meer betrokken voelen. Daarnaast zal het ook leiden tot hogere werkprestaties en verhoogt het de kans dat de nieuwe

werknemer zal blijven in de organisatie (Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008; Baranik, Roling, & Eby, 2010; Henderickx, et al., 2010).

Werving en selectie in sociale ondernemingen

De werving en selectie van werknemers in sociale ondernemingen gaat in grote lijnen hetzelfde eraan toe als in de reguliere sector. Royce (2007) haalt dan in de literatuur ook aan dat sociale ondernemingen in grote lijnen dezelfde traditionele methode en processen gebruiken als de reguliere sector voor de werving en selectie van nieuwe werknemers.

Bij het werven van nieuwe doelgroepwerknemers, zullen sociale ondernemingen gebruik maken van verschillende wervingskanalen. Aangezien sociale ondernemingen beperkte financiële middelen hebben, zal er voornamelijk gebruik gemaakt worden van wervingsmethoden die weinig financieringskosten kennen (Roumpi, et al., 2019; Napathorn, 2018). Denk hierbij aan het persoonlijk netwerk van de organisatie, sociale media, mond-tot-mondreclame, enzovoort. Echter wanneer de sociale onderneming nood heeft aan doelgroepwerknemers met specifieke vaardigheden, omdat de job dit vereist, kan er beroep gedaan worden op wervingsbureaus of de persoonlijke netwerken van de sociale onderneming.

Voor de selectie van de doelgroepwerknemers kan de sociale onderneming ook gebruik maken van verschillende selectiemethoden. De selectiemethoden die voornamelijk gebruikt worden binnen sociale ondernemingen zijn testen, proefperiodes en sollicitatiegesprekken (Newman, et al., 2018). Indien de doelgroepwerknemer solliciteert voor een eenvoudige functie binnen de sociale onderneming wordt er vaker gebruik gemaakt worden van persoonlijke interviews. Wordt er gesolliciteerd voor een functie die specifieke vaardigheden van de doelgroepwerknemer vereist, kan er gebruik gemaakt worden van een werkttest (Roumpi, et al., 2019). Belangrijke criteria waar sociale ondernemingen rekening mee moeten houden, bij de selectie van nieuwe doelgroepwerknemers, zijn de sociaal gebaseerde criteria zoals de waarden en persoonlijkheidskenmerken van de kandidaat. Door zich te baseren op deze twee kenmerken wil de sociale onderneming te weten komen of de nieuwe werknemer kan helpen bijdragen aan het sociale doel dat de onderneming nastreeft. Het is belangrijk voor de onderneming om dit te weten, want een doelgroepwerknemer die zijn waarden overeenkomen met het sociale doel, gaat gemotiveerder zijn en zich meer inzetten. Echter willen sociale ondernemingen, bij de selectie van nieuwe doelgroepwerknemers, niet alleen kijken of de doelgroepwerknemer iets kan bijdragen aan het sociale doel dat de onderneming vooropstelt, maar willen ze ook kijken of de doelgroepwerknemer iets kan bijdragen aan het commerciële doel dat de onderneming nastreeft. Dit kan de sociale onderneming doen door zich te concentreren op functie gerelateerde criteria zoals ervaring, intelligentie, kennis en vaardigheden (Doherty, et al., 2014).

Echter kan er uit de literatuur vastgesteld worden dat sociale ondernemingen uitdagingen kennen bij het werven en selecteren van werknemers. Dit komt omwille van het feit dat sociale ondernemingen over beperkte middelen beschikken waardoor ze geen lonen kunnen uitbetalen aan hun werknemers die in overeenstemming zijn met de lonen uit de reguliere sector (Napathorn, 2018; Doherty, et al., 2014; Roumpi, et al., 2019). Door het gebrek aan financiële middelen en geen marktconforme

lonen, is het voor sociale ondernemingen moeilijker om competente werknemers aan te trekken (Napathorn, 2018).

1.3.2. Het managen van het personeel van sociale ondernemingen

Een tweede centraal aspect van Human Resource Management, is het managen van het personeel eens ze zijn aangeworven.

1.3.2.1. Organisatie van het werk

In de literatuur wordt aangehaald dat arbeidsorganisatie belangrijk is voor effectieve organisatie (Spector, 2006). Arbeidsorganisatie is de manier waarop een organisatie haar werkzaamheden gaat verdelen over de verschillende werknemers en ook de manier waarop de verdeelde werkzaamheden gemanaged worden. Arbeidsverdeling houdt dus twee dingen in namelijk de hiërarchische arbeidsverdeling en de vaktechnische arbeidsverdeling. Bij de hiërarchische arbeidsverdeling gaat er gekeken worden of de werkzaamheden centraal of decentraal gemanaged moeten worden. Indien er gekozen wordt voor een centralisatie zal er gemanaged worden vanuit één centraal punt. Wordt er gekozen voor decentralisatie dan zal er voldoende autonomie zijn en voldoende zelfstandigheid in de werkzaamheden waardoor werknemers zelf hun werkwijze en planning van het werk kunnen bepalen. Bij de vaktechnische arbeidsverdeling zal er gekeken worden naar hoe men de voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken over de verschillende werknemers in de organisatie kunnen verdelen (Henderickx, et al., 2010).

De organisatie van de arbeid gaat een invloed uitoefenen op de competentie, de arbeidsmotivatie en 'empowerment' van de werknemer. Deze drie praktijken zullen vervolgens een invloed uitoefenen op het arbeidsgedrag, wat op zijn beurt de kwaliteit van de arbeid zal bepalen (Henderickx, et al., 2010). De literatuur beschrijft twee mogelijkheden van arbeidsorganisatie.

Een eerste mogelijkheid van arbeidsorganisatie, is een smalle functiebreedte met geen regelcapaciteit. De smalle functiebreedte houdt in dat de werknemer repetitief werk moet uitvoeren dat bestaat uit laaggeschoolde taken. Geen regelcapaciteit betekent dat werknemers op het uitvoerend niveau geen zelfstandigheid hebben in hun werk waardoor ze dus de werkwijze niet zelf kunnen bepalen en ze ook geen invloed kunnen uitoefenen op het werktempo. Het gevolg van deze arbeidsorganisatie heeft dan ook een negatief effect op de competenties, motivatie en empowerment van de werknemer. De ontwikkeling van de competenties bij deze arbeidsverdeling is namelijk heel laag, aangezien de werknemer telkens dezelfde eenvoudige taak moet uitvoeren. Hierdoor kan de werknemer amper nieuwe competenties ontwikkelen. Ook de motivatie is laag, door het steeds uitvoeren van dezelfde taken gaan werknemers minder voldoening uit hun job halen en gaan ze het gevoel krijgen dat ze enkel voor geld komen werken. Ook het 'empowerment' is laag, dit komt omdat er geen regelcapaciteit is. Het werk wordt bepaald door regels en procedures, die zorgen voor een strikte controle van de werknemer, waardoor er geen of niet voldoende vrijheid aan de werknemer gelaten wordt (Henderickx, et al., 2010).

Een tweede mogelijkheid van arbeidsorganisatie, is een brede functiebreedte met veel regelcapaciteit. Een brede functiebreedte houdt in dat de werknemer verantwoordelijk is voor diverse taken. Het is dus arbeid met veel variatie. Veel regelcapaciteit houdt in dat er veel zelfstandigheid in het werk is, werknemers de werkwijze zelf kunnen bepalen en plannen en daarnaast kunnen werknemers ook het werktempo bepalen. Het gevolg van deze arbeidsorganisatie heeft een positief effect op de competenties, motivatie en 'empowerment' van de werknemer. De ontwikkeling van de competenties bij deze arbeidsverdeling is hoog, werknemers worden verantwoordelijk gesteld voor diverse taken en er worden ook hogere eisen aan hun gesteld. Werknemers hebben dus veel leermogelijkheden waardoor de ontwikkeling van de competenties gestimuleerd wordt. Ook de motivatie en het 'empowerment' is hoog, dit komt omdat er een hoge regelcapaciteit is. Werknemers kunnen zelfstandig of in samenspraak met de organisatie de juiste beslissingen nemen (Henderickx, et al., 2010).

Zoals vermeld, is arbeidsverdeling een belangrijk aspect voor effectieve organisatie binnen een onderneming. Ook is er nood aan productieorganisatie, dat ervoor gaat zorgen dat er een structuur komt in het ingewikkelde geheel van verbonden werkstromen. Het gaat namelijk beslissen waar welke activiteit gaat plaatsvinden. In de literatuur worden er drie mogelijke opties van productieorganisatie gegeven namelijk de functionele of bewerkingsgerichte productieorganisatie, de lijnproductieorganisatie en de stroomsgewijze productieorganisatie (Hendrickx, et al., 2010).

De eerste mogelijkheid om het productieproces te organiseren, kan dus aan de hand van een functionele of bewerkingsgerichte productieorganisatie. Bij deze methode van organiseren gebeuren identieke uitvoeringen in de afdelingen die hierin gespecialiseerd zijn. Het voordeel is dus dat elke afdeling gespecialiseerd is in een bepaalde taak, wat er dus voor zorgt dat de technische hulpmiddelen en competenties, die nodig zijn per afdeling, samengebracht worden. Nadelen die gepaard gaan met deze productieorganisatie is dat er tekort is aan flexibiliteit, kwaliteitszorg ... (Hendrickx, et al., 2010)

De tweede mogelijkheid om het productieproces te organiseren, kan aan de hand van een lijnproductieorganisatie. Hierbij wordt het lopende band principe toegepast waarbij machines of werkrachten in een bepaalde volgorde worden geplaatst en het product een vaste volgorde doorloopt. Machines of werknemers staan dus op een vaste plaats en gaan een eigen specifieke bijdrage aan het product leveren. Echter wordt in de literatuur aangehaald dat deze vorm van productie voor absentisme en personeelsverloop zorgt. Werknemers halen na een tijd minder voldoening uit hun job en krijgen het gevoel dat ze enkel komen werken voor geld (Hendrickx, et al., 2010).

De derde mogelijkheid om het productieproces te organiseren, is via een stroomsgewijze productieorganisatie. Alle uitvoeringen die nodig zijn om een bepaald product te maken, worden samengebracht. Elk order wordt toegewezen aan zelfstandige units die zorgen dat structuren makkelijker zijn en dulden ook veel zelfstandigheid van de werknemer (Hendrickx, et al., 2010).

Organisatie van het werk in sociale ondernemingen

In de literatuur wordt er aangehaald dat er kritiek komt op de werkzaamheden binnen sociale ondernemingen. Dit komt omdat sociale ondernemingen en in het bijzonder de beschutte werkplaatsen, repetitief en betekenisloos werk aan hun doelgroepwerknemers bieden (Hemphill, & Kullik, 2016). Dit zal ervoor zorgen dat het voor de doelgroepwerknemers moeilijk wordt om hun competenties te ontwikkelen, waardoor doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt moeilijker zal verlopen. Tevens wordt er aangehaald dat deze sociale ondernemingen vaak niet in staat zijn om de sociale vaardigheden van hun doelgroepwerknemers te ontwikkelen. Dit heeft te maken met het feit dat de werkomgeving van sociale ondernemingen ervoor zorgt dat de doelgroepwerknemers weinig of geen contact hebben met de samenleving (Hemphill, & Kullik, 2016). Het afweren van sociaal contact kan aldus de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt afremmen (Bates-Harris, 2012).

Desalniettemin is het belangrijk dat sociale ondernemingen inzetten op de ontwikkeling van de doelgroepwerknemers. Het doel van ontwikkeling is om kennis en vaardigheden bij te brengen (Noe, & Kodwani, 2018). Tevens gaat de ontwikkeling van doelgroepwerknemers ervoor zorgen dat de prestaties en de productiviteit van werknemers in de organisatie zullen verbeteren (Ndulue, 2012; Tahir, et al., 2014). Om in te zetten op de ontwikkeling van de doelgroepwerknemers maken sociale ondernemingen gebruik van opleidingen (Davister, Defourny, & Gregoire, 2004). Sociale ondernemingen willen met een opleiding doelgroepwerknemers nieuwe kennis en vaardigheden bijbrengen, zodat ze deze kunnen toepassen in hun job (Noe, & Kodwani, 2018). Opleidingen zijn nuttig voor zowel nieuwe doelgroepwerknemers, als doelgroepwerknemers die reeds actief zijn binnen het bedrijf. Het is namelijk belangrijk dat doelgroepwerknemers up to date blijven en zich mee kunnen ontwikkelen met de veranderingen, aangezien de wereld niet stilstaat en er continue veranderingen zijn (Spector, 2006). Overigens is het ook belangrijk voor de organisatie, want het ontwikkelen van het menselijk kapitaal zal zorgen voor een verbetering van de winstgevendheid (Tahir, et al. f, 2014). De twee meest voorkomende opleidingen binnen de sociale economie zijn de 'on-the-job' opleiding en de gestructureerde opleiding (Davister, Defourny, & Gregoire, 2004).

De eerste opleiding, de 'on-the-job' opleiding, is een opleiding van korte duur, die meestal gegeven wordt door ervaren werknemers (Davister, Defourny, & Gregoire, 2004). Via deze opleidingsmethode krijgt de doelgroepwerknemer uitleg over hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden, terwijl de doelgroepwerknemer het werk aan het uitvoeren is (Spector, 2006). Het is dus een opleiding die gericht is op het verstrekken van informatie aan de nieuwe doelgroepwerknemer over zijn of haar job, zodat de doelgroepwerknemer weet hoe hij of zij de job moet uitvoeren. Denk hierbij aan uitleg over hoe de machines werken, wat de regels op de werkvloer zijn enzovoort (Davister, Defourny, & Gregoire, 2004).

De tweede opleiding, de gestructureerde professionele opleiding, zijn vaak langdurige opleidingen die gegeven worden door interne of externe professionele personen. Deze opleiding is gericht op de verdere ontwikkeling van de competenties van de doelgroepwerknemers, om hun klaar te stomen voor de reguliere arbeidsmarkt. Denk hierbij aan taalopleidingen, opleidingen om

computervaardigheden en handenarbeid aan te leren, enzovoort (Davister, Defourny, & Gregoire, 2004).

Roumpi en collega's (2019) geven aan dat het geven van opleidingen afhankelijk is van het budget dat beschikbaar is in de sociale onderneming. Wanneer er slechts een beperkt budget is kunnen sociale ondernemingen enkel gebruik maken van een beperkt aantal opleidingen. Indien er meer budget is, zal de sociale onderneming de doelgroep de mogelijkheid geven om te kiezen uit een reeks van cursussen en trainingen (Roumpi, et al., 2019). Zoals vermeld gaan sociale ondernemingen met een aantal opleidingen zich richten op de ontwikkeling van de doelgroepwerknemer om deze klaar te stomen voor de reguliere arbeidsmarkt. Sociale ondernemingen, die werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt aanwerven, staan steeds meer onder druk om deze werknemers te laten doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt (Spear, 2008). Dit vereist dus een voldoende ontwikkeling van de doelgroepwerknemer, tijdens zijn of haar loopbaan bij de sociale onderneming.

2 DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

De doelstelling van deze masterthesis is om een beter inzicht te krijgen in het HR-beleid van sociale-economieondernemingen, die ze gebruiken om de doelgroepwerknemers te managen. Eveneens wil men met deze masterthesis ook een inzicht krijgen in de uitdagingen die hiermee gepaard gaan.

Het is belangrijk om onderzoeksvragen op te stellen, die de doelstelling van deze masterthesis behalen. De centrale onderzoeksvraag van deze masterthesis werd als volgt opgesteld:

"Welk HR-beleid gebruiken sociale-economieondernemingen om doelgroepwerknemers te managen en welke uitdagingen gaan hiermee gepaard?"

Op deze centrale onderzoeksvraag zal antwoord geboden worden door de invulling van vier deelvragen. Onderstaande deelvragen zullen in deze masterthesis behandeld worden:

- Hoe gebeurt de werving en selectie van de doelgroepwerknemer?
- Welke uitdagingen gaan er gepaard bij het werven en selecteren van de doelgroepwerknemer?
- Hoe gebeurt het management van de doelgroepwerknemers?
- Welke uitdagingen gaan er gepaard bij het managen van de doelgroepwerknemers?

3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

In dit deel van de masterthesis wordt de onderzoeksmethodologie besproken. Eerst zal er toegelicht worden welke onderzoeksmethode er werd gebruikt in dit onderzoek. Vervolgens zal er besproken worden hoe de verzameling van de data is gebeurd en tot slot wordt de analyse van de data toegelicht.

3.1. Onderzoeksmethode

Om meer inzicht te krijgen in het HR-beleid van sociale-economieondernemingen en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan, is er nood aan een diepgaand kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek is passend, wanneer we met het onderzoek een sociaal verschijnsel willen analyseren en begrijpen (Ploch, & Zwieten, 2007). Tevens staat bij een kwalitatief onderzoek de ervaring en beleving van de respondent centraal (Mortelmans, 2013). In dit geval is dus kwalitatief onderzoek geschikt, om het HR-beleid en de uitdagingen binnen een sociale-economieonderneming te analyseren. De onderzoeksvraag van deze masterthesis wordt beantwoord door het uitvoeren van een casestudie waarbij er gebruik gemaakt wordt van diepte-interviews. Er wordt gekozen voor een casestudie omdat het toelaat om vanuit verschillende perspectieven het onderzochte fenomeen te observeren (De Massis, 2014). Deze methode zorgt voor een uitgebreide en empirische beschrijving van een bepaald fenomeen (Eisenhardt & Graebner, 2007). Er wordt gekozen om te werken met kwalitatieve diepte-interviews bij de casestudie aangezien deze efficiënte aanpak toelaat om veel informatie te vergaren over het fenomeen (Eisenhardt, & Graebner, 2007). Er wordt dan zoveel mogelijk informatie verzameld bij de onderzoekseenheden (Groenland, 2016).

Sampling

In de masterthesis wordt er gekozen om een casestudie uit te voeren binnen één specifieke sociale onderneming in Vlaanderen, die gespecialiseerd is in fietsen en onderdeel is van een grotere sociale-economieonderneming. De selectie van de respondenten gebeurt via een gerichte of beredeneerde steekproef waarbij de respondenten doelgericht gekozen worden (Baarda, et al., 2013). De geselecteerde respondenten zijn noodzakelijk om een volledig inzicht te krijgen op het HR-beleid en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan. De geïnterviewde zijn werkzaam in de sociale onderneming waar het onderzoek plaatsvond of zijn betrokken bij het wervings- en selecteringsproces voor deze sociale onderneming. Het betreft medewerkers van de centrale dienst, ondersteunde werknemers en doelgroepwerknemers van de sociale onderneming en een Vlaamse overheidsdienst, die werknemers screenen en laten toestromen in de sociale onderneming.

3.2. Dataverzameling

Voor het verzamelen van de data werden er tien half gestructureerde diepte-interviews afgenomen. Bij deze interviewvorm staan de belangrijkste hoofd- en deelvragen op voorhand vast. Er kan wel nog afgeweken worden van de vraagvolgorde en eventueel kunnen ook bijkomende vragen gesteld worden om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen (Baarda, et al., 2013). Elk interview werd ondersteund met een interviewleidraad en afhankelijk van de geïnterviewde zijn er verschillende

interviewleidraden opgesteld. In totaal werden er vier interviewleidraden opgesteld voor de verschillende betrokkenen in dit onderzoek. De interviewleidraad voor de ondersteunende werknemers en de doelgroepwerknemers van het casusbedrijf bestaat uit vijf grote delen. Het eerste deel gaat over de werkzaamheden binnen het casusbedrijf. Een tweede aspect dat behandeld wordt zijn de competenties die noodzakelijk zijn binnen de werkzaamheden van het casusbedrijf. Het derde deel in de interviewleidraad gaat in op de instroom van nieuwe doelgroepwerknemers. Vervolgens wordt het thema doorstroom aangehaald en tot slot is er het deel over welzijn op het werk. De interviewleidraad voor de centrale medewerker behandelt drie grote delen. Het eerste deel gaat over de situering van het casusbedrijf en de sociale-economieonderneming waaronder het casusbedrijf valt. Het tweede deel gaat over de HRM-praktijken, die de sociale-economieonderneming implementeert, en de wetgeving hierrond. Het laatste deel gaat in op de doorstroom van de doelgroepwerknemers. De interviewleidraad die opgesteld werd voor de Vlaamse overheidsdienst bestaat uit slechts één deel en gaat namelijk over de screenings. De interviewleidraden die gebruikt werden in dit onderzoek, worden in bijlagen weergegeven.

Tabel 1 geeft een overzicht van de geïnterviewde personen. Een aantal interviews werden individueel afgenomen en drie interviews werden afgenomen met een andere onderzoeker, die een masterthesis schreef rond een gelijkaardig onderwerp. In tabel 1 en in de volledige masterthesis wordt er gebruik gemaakt van pseudoniemen om de anonimiteit van de respondenten te garanderen.

Tabel 1

PSEUDONIEM	GESLACHT	FUNCTIE	INTERVIEWER
Ondersteunende werknemer 1	Man	Begeleider casusbedrijf	Onderzoeker 1
Ondersteunende werknemer 2	Man	Begeleider casusbedrijf	Onderzoeker 1
Ondersteunende werknemer 3	Man	Begeleider casusbedrijf	Onderzoeker 1
Ondersteunende werknemer 4	Man	Begeleider casusbedrijf	Onderzoeker 1
Doelgroepwerknemer 1	Man	Doelgroepwerknemer casusbedrijf	Onderzoeker 1
Doelgroepwerknemer 2	Man	Doelgroepwerknemer casusbedrijf	Onderzoeker 1
Doelgroepwerknemer 3	Man	Doelgroepwerknemer casusbedrijf	Onderzoeker 1
Medewerker Vlaamse overheidsdienst	Vrouw	Medewerker overheidsdienst	Onderzoeker 1 + 2
Medewerker 1 centrale dienst	Vrouw	Medewerker centrale dienst sociale onderneming	Onderzoeker 1 + 2
Medewerker 2 centrale dienst	Man	Medewerker centrale dienst sociale onderneming	Onderzoeker 1 + 2

Tabel 1: Overzicht geïnterviewde personen

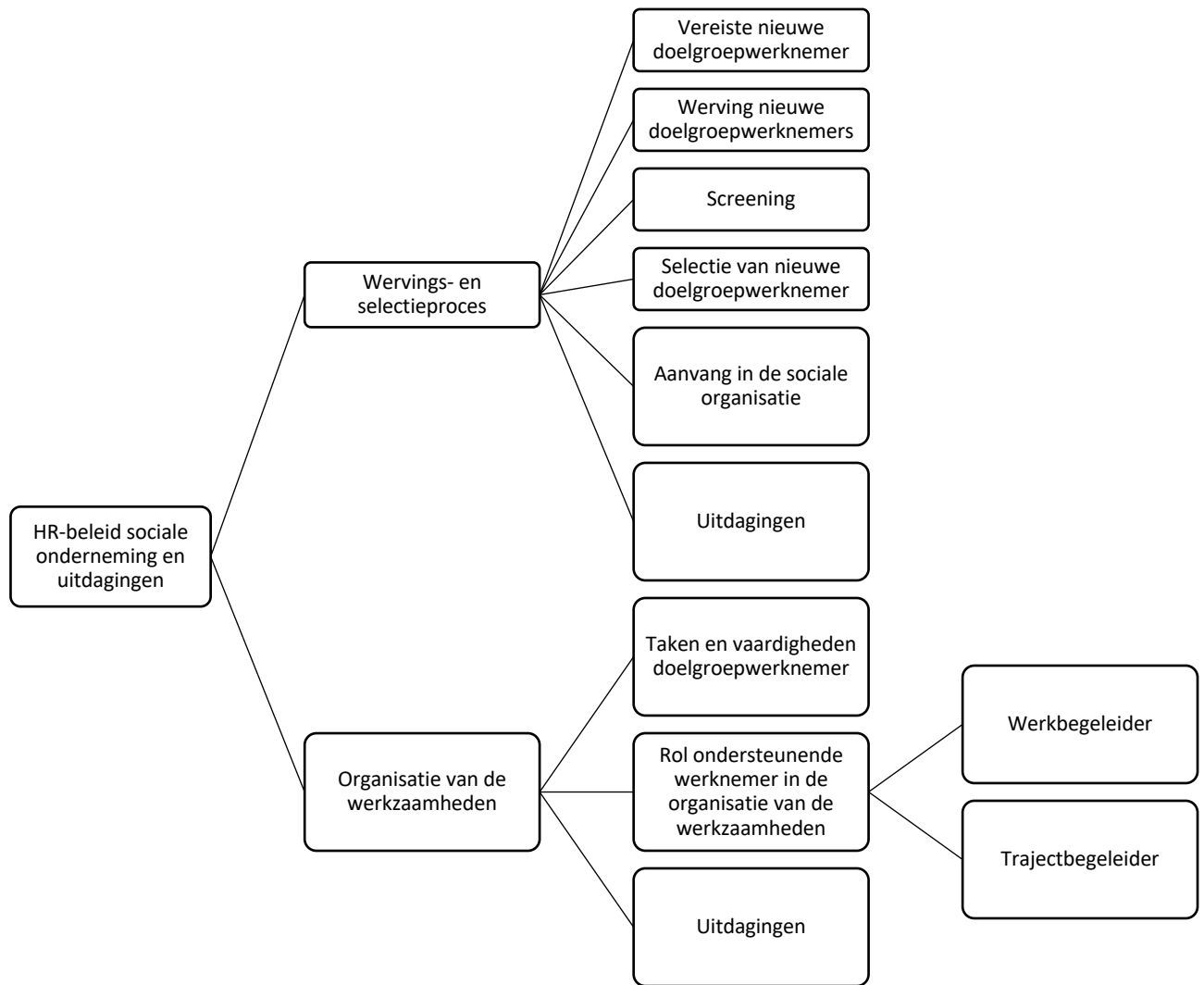
De dataverzameling vond plaats in de periode van 19/12/2019 tot en met 8/04/2020. Vermits tijdens deze periode COVID-19 uitbrak in België en in maart 2020 een lockdown kwam, heeft dit een invloed gehad op de verzameling van de data. Dit zorgde er namelijk voor dat het afnemen van interviews niet ter plaatse bij het casusbedrijf kon gebeuren, waardoor het vastleggen van interviews met de doelgroepwerknemers bemoeilijkt werd. De interviews, die plaats vonden in de lockdown periode, werden dus online afgenomen via het digitaal platform Skype, Google Meet of WhatsApp Video. De interviews voor aanvang van de lockdown periode hebben telkens plaats gevonden in de werkomgeving van de geïnterviewde personen. De interviews namen minstens een half uur in beslag en maximum anderhalf uur. Aan het begin van het gesprek werd het onderzoek toegelicht en werd er ook toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen zodat deze later getranscribeerd konden worden aan de hand van de geluidsopname. Tevens werd aan het begin van het interview ook duidelijk gewezen op het feit dat er in alle vertrouwen met de informatie zou omgegaan worden en de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd blijft. Om dit concreet te maken werd aan de respondent gevraagd om het 'informed consent' te ondertekenen. Met deze ondertekening gaat de respondent akkoord dat zijn of haar informatie gebruikt wordt in de masterthesis.

3.3. Data-analyse

Vanaf het moment dat alle interviews getranscribeerd waren, kon er gestart worden met de analyse van de interviews. Allereerst werden de interviews gelezen en vervolgens werden ze ontleed. Bij het ontleden van de interviews wordt er gekeken naar wat de respondenten te vertellen hebben over het onderwerp, om vervolgens het resultaat van de ontleding te coderen (Baarda et al., 2013). Het coderen van de interviews is gebeurd in twee fases. Tijdens de eerste fase, de exploratiefase, werd aan elk fragment, die een antwoord kon geven op de onderzoeksvraag, een code toegekend. Dit wordt ook wel het open coderen genoemd (Baarda, et al., 2013). Eerst werd er gezocht naar uitspraken die iets te maken hebben met het wervings- en selectieproces en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan en dus in lijn zijn met de eerste en tweede subvraag namelijk *'hoe gebeurt de werving en selectie van de doelgroepwerknemer?'* en *'welke uitdagingen gaan er gepaard bij het werven en selecteren van de doelgroepwerknemer?'* Vervolgens werden aan deze uitspraken een eerste code toegekend. Hierna werd er gekeken naar uitspraken die iets aantoonde over de organisatie van de werkzaamheden en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan en dus in lijn zijn met de derde en vierde subvraag namelijk *'hoe gebeurt het management van de doelgroepwerknemers?'* en *'welke uitdagingen gaan er gepaard bij het managen van de doelgroepwerknemers?'* Bij het toekennen van een eerste code aan de werkzaamheden werd er een opsplitsing gemaakt tussen de werkzaamheden van de ondersteunende werknemers en de werkzaamheden van de doelgroepwerknemers. Nadat er een eerste code werd toegewezen aan de uitspraken, werden alle codes, die gevormd werden in de eerste fase, verwerkt in een Excelbestand en dit bestand zorgde voor een duidelijk overzicht van de verschillende codes. Zodra alle codes in het Excelbestand stonden, kon er overgegaan worden naar de tweede fase namelijk de specificatiefase. In deze fase werden de losse codes, die gevormd werden in de eerste fase, kritisch bekeken en zo konden een aantal losse codes samengenomen worden. Dit wordt ook wel het axiaal coderen genoemd (Baarda et al., 2013). Uiteindelijk kwam uit dit analyseproces twee belangrijke codes naar voren namelijk wervings- en selectieproces en organisatie van de werkzaamheden.

Beide codes bestaan nog uit subcodes. In afbeelding 1 wordt de codeboom weergegeven, die een overzicht geeft van de gevormde codes.

Afbeelding 1



Afbeelding 1: Codeboom

4 RESULTATEN

In dit deel van de masterthesis komen de belangrijkste resultaten van het onderzoek naar voren. Eerst zal het wervings- en selectieproces besproken worden en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan. Vervolgens wordt de organisatie van de werkzaamheden en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan toegelicht.

4.1. Wervings- en selectieproces

Allereerst wordt het wervings- en selectieproces binnen de fietsorganisatie besproken. In totaal zijn er vijf belangrijke stappen die het wervings- en selectieproces vormen: de vereiste van de nieuwe doelgroepwerknemer, het werven van een nieuwe doelgroepwerknemer, een screening, selecteren van de nieuwe doelgroepwerknemer en de aanvang in de fietsorganisatie. Tot slot worden ook de uitdagingen van de werving en selectie besproken.

4.1.1. De vereiste van de nieuwe doelgroepwerknemer

Uit de interviews werd het duidelijk dat bij de instroom van nieuwe doelgroepwerknemers er globaal genomen gezocht wordt naar twee belangrijke competenties namelijk het hebben van technisch inzicht en gemotiveerd zijn.

Ten eerste wordt er dus gezocht naar een doelgroepwerknemer die beschikt over technisch inzicht, dit omwille van het feit dat de werkzaamheden binnen de fietsorganisatie zeer technisch zijn. Centrale medewerker 1 en ondersteunende werknemer 1 vertellen het volgende over het technisch inzicht:

"De fietsen dat is een heel technisch beroep. Het is niet zo dat wij verwachten dat mensen al een fiets kunnen maken, maar als er niets van handigheid is of technische achtergrond, ja dan wordt het heel moeilijk". [Medewerker 1 centrale dienst]

"Heeft hij compleet geen technisch inzicht en is het meer iemand die bijvoorbeeld in de [Recyclage winkel] best kan gaan werken waar er dozen op elkaar moeten gestapeld worden of waar er gesorteerd moet worden [...] ja dan hoort die bij ons niet thuis. Als er geen technisch inzicht is of er is geen sleutelvaardigheid, dan is dat lastig. Dan kan die ook het doel van [de fietsorganisatie] niet mee gaan verwezenlijken". [Ondersteunende werknemer 1]

Ten tweede wordt er gezocht naar een doelgroepwerknemer die gemotiveerd is, want een gemotiveerde doelgroepwerknemer kan veel leren tijdens het uitvoeren van de job, maar de wil en motivatie om iets bij te leren moet daarvoor aanwezig zijn. Ondersteunende werknemer 3 en 4 vertellen het volgende hierover:

"Ideaal is dat je iemand hebt die gemotiveerd is, die begint te lachen als hij aan fietsen kan werken bij wijze van spreken. Dus wij zijn echt op zoek naar iemand die gemotiveerd is en alles over de fietsen wil leren en er passie voor heeft". [Ondersteunende werknemer 4]

"We zijn niet op zoek naar, en dat kunnen we ons niet permitteren en dat vind je ook niet, we zijn niet op zoek naar fietstechniekers we zijn op zoek naar iemand die gemotiveerd is om iets aangeleerd te krijgen. Wij verwachten niet als die persoon binnenkomt een fiets kan maken en dat ook zo snel kan maken als deze mannen, dat verwachten we allemaal niet". [Ondersteunende werknemer 3]

4.1.2. Werving van de nieuwe doelgroepwerknemer

Om nieuwe doelgroepwerknemers aan te werven zullen er twee stappen moeten gebeuren namelijk het opstellen van een vacature en het verspreiden van een vacature.

De eerste stap is dus het opstellen van een vacature, waarbij medewerker 1 van de centrale dienst samenwerkt met de ondersteunende werknemers van de fietsorganisatie. Centrale medewerker 1 vertelt het volgende hierover:

"Dus ik ga eerst horen van 'oké waar hebben jullie nood aan?' Dan stel ik samen met hun de vacature op en plaats ik die op de website van de VDAB [...] Wij werken niet zo van op het bureau, ik die dat allemaal beslis. Eigenlijk komt het van de ploegen zelf en ik ben ondersteunend daarin. We noemen onszelf het ondersteunend team, ik weet niet of [medewerker 2 van de centrale dienst] dat heeft uitgelegd? [...] Dus wij werken niet met... ja dat wordt zo gezegd van 'die van de bureau die beslissen dat of die doen dat', maar wij werken eigenlijk andersom wij horen van 'wat hebben de teams nodig?' En vandaar uit doe ik mijn werk. Dat is een beetje hoe we werken". [Medewerker 1 centrale dienst]

Uit bovenstaand citaat kan er vastgesteld worden dat de medewerker van de centrale dienst altijd in samenspraak met de ondersteunende werknemers een vacature zal opstellen. Voor de sociale onderneming, waaronder de fietsorganisatie valt, is dit belangrijk omwille van het feit dat de sociale onderneming een vrij vlakke organisatie is. Zo wil de sociale onderneming de beslissingen en verantwoordelijkheden bij de ondersteunende werknemers leggen en gaan ze op basis van de noden en behoeften van de ondersteunende werknemers op zoek naar de geschikte doelgroepwerknemer.

De tweede stap die moet gebeuren om nieuwe doelgroepwerknemers aan te werven is het verspreiden van de vacature. Uit de interviews blijkt dat de verspreiding van de vacature kan gebeuren via twee mogelijke manieren namelijk de vacature intern, dus binnen de sociale onderneming, verspreiden of extern, via de VDAB verspreiden. Ten eerste zal de vacature altijd intern verspreid worden. Medewerker 1 van de centrale dienst vertelt het volgende over de interne verspreiding van de vacature:

"Mensen binnen arbeidszorg en mensen via het OCMW, die werken hier niet vast dus die zijn wel bij ons maar die zijn in een ander statuut. Als er een vaste plaats vrijkomt, kunnen zij ook mee solliciteren en wij hebben bovendien een policy uitgewerkt intern dat als wij een vacature hebben dat wij eerst intern gaan kijken of we die ingevuld krijgen en dan brengen wij die niet naar buiten. Dan plaats ik die ook niet op de website van de VDAB, maar dan hangen wij die intern in de refters uit zodat de mensen die hier werken, maar dan bijvoorbeeld in de vorm van een stage, ook een kans hebben om te solliciteren op een vast contract. [Medewerker 1 centrale dienst]

Bovenstaand citaat toont aan dat de sociale onderneming altijd probeert om de vacature eerst intern in te vullen alvorens ze deze extern gaat verspreiden via de VDAB. De hoofdrede is omdat ze eerst de kans willen geven aan doelgroepwerknemers die nog geen vast contract hebben binnen de sociale onderneming en doorheen hun traject bewezen hebben dat ze het werk aankunnen. Medewerker 1 van de centrale dienst vertelt het volgende hierover:

"De hoofdrede is dat die mensen die hier al langer werken, maar dan via een ander statuut, die zijn eigenlijk een beetje wachtend op een vast contract. En het is zo, als er dan al eens een plaats vrijkomt dan gaan die voorrang hebben. Weet je die hebben bij ons ook al een traject afgelegd vaak van heel lang werkloos zijn tot dat ze dan bij ons komen. Die hebben bij ons heel veel aangeleerd en die hebben hun ook bewezen, alé laten zien van 'ik wil werken en ik kan werken' bijvoorbeeld die zijn begonnen, ik zeg maar iets aan 20 uur en dan door de jaren heen gaan die bijvoorbeeld naar 30 uur. Dat zijn allemaal dingen die de mensen doen om hun traject te verbeteren en eigenlijk bewijzen ze zich op die manier van 'ja ik ben wel in staat of ik kan wel onder een vast contract werken' en daarom krijgen die eerst de kans". [Medewerker 1 centrale dienst]

De tweede mogelijkheid om de vacature te verspreiden is extern, via de VDAB. De sociale onderneming zal voor deze mogelijkheid opteren, wanneer de vacature niet intern ingevuld geraakt. Centrale medewerker 2 en ondersteunende werknemer 3 vertellen het volgende hierover:

"Soms hebben we vacatures openstaan die we intern niet ingevuld krijgen, bijvoorbeeld we zoeken iemand voor maatwerk maar als chauffeur dus iemand die een BE-rijbewijs heeft en die liefst ook een beetje ervaring heeft. Dan durven we dat wel eens open te zetten via de VDAB". [Ondersteunende werknemer 3]

"Nu als we iemand hebben om die vacature intern in te vullen, moeten we ons wel openstellen maar hebben we niemand om die vacature in te vullen, dan gaat de VDAB een aantal mensen toeleiden". [Medewerker 2 centrale dienst]

4.1.3. Screening

Omdat de fietsorganisatie een maatwerkbedrijf is, moet de potentiële doelgroepwerknemer over een ticket maatwerk beschikken om tewerkgesteld te kunnen worden in de fietsorganisatie. Potentiële doelgroepwerknemers die al reeds over een ticket maatwerk beschikken kunnen rechtstreeks instromen in de fietsorganisatie. Potentiële doelgroepwerknemers die nog niet over een ticket maatwerk beschikken, kunnen dit verkrijgen via het automatisch recht of het niet-automatisch recht.

Een eerste mogelijkheid kan dus via het automatisch recht, waarbij de VDAB gebruik maakt van een lijst met problematieken, die een automatisch recht op maatwerk biedt. Een medewerker van de Vlaamse overheidsdienst vertelt het volgende hierover:

"Nu als wij bij ons een klant aangemeld krijgen met de vraag richting maatwerk, dan kan maatwerk bepaald worden via een automatisch recht of via een niet-automatisch recht [...] voor maatwerk hebben wij een lijst met bepaalde problematieken die er zijn bij klanten, die dan wel goed medisch gestaafd moeten zijn [...] Er is een lijst met problematieken die een automatisch recht geven bijvoorbeeld iemand die OV1 of OV2 BUSO gedaan heeft als hoogst behaalde studie die heeft automatisch recht op maatwerk". [Medewerker Vlaamse overheidsdienst]

Bovenstaand citaat toont aan dat wanneer een persoon voldoet aan één of meer problematieken op de lijst, deze automatisch het recht heeft op een ticket maatwerk.

Een tweede mogelijkheid om een ticket maatwerk te bemachtigen is via het niet-automatisch recht. Wanneer maatwerk bepaald wordt via het niet-automatisch recht, zal er een screening gebeuren. Deze screening kan via een normale procedure of via een spoedprocedure verlopen. Een screening via een spoedprocedure, wordt toegepast wanneer de werkgever van een sociale onderneming al een geschikte doelgroepwerknemer heeft gevonden om de vacature in te vullen. Een medewerker van de overheidsdienst vertelt het volgende over de spoedprocedure:

"Nu bij een spoedprocedure als de werkgever zegt van 'wij kennen iemand die wij geschikt vinden', dan kunnen zij inderdaad een spoedprocedure aanvragen en kunnen zij zeggen van 'kijk we hebben een vacature en daar zien wij die klant geschikt voor', maar dan is die vacature ook alleen voor die klant [...] Dan komt dat binnen en dan wordt daarin gezegd 'het is een spoedprocedure', dan wordt het vacaturenummer doorgegeven en dan zie ik dat en als dat binnenkomt dan moet dat voorrang hebben op al de rest [...] Dus wij gaan echt die klant voortrekken op al die andere hé omdat er eigenlijk gezegd wordt 'kijk ik heb een vacature en die klant mag op die vacature als hij het recht krijgt'. [Medewerker Vlaamse overheidsdienst]

Een spoedprocedure zal dus opgestart worden wanneer de sociale onderneming al een geschikte doelgroepwerknemer heeft gevonden voor een bepaalde vacature, maar deze nog niet over een ticket maatwerk beschikt. De VDAB zal voorrang verlenen aan de sociale onderneming, bij het

uitvoeren van de screenings en het in orde maken van de papieren, zodat de geschikte kandidaat zo snel mogelijk het werk kan aanvangen, indien deze een ticket maatwerk krijgt.

4.1.4. Selectie van de nieuwe doelgroepwerknemer

Als er potentiële doelgroepwerknemers zijn gevonden, zullen de ondersteunende werknemers van de fietsorganisatie, doelgroepwerknemers moeten selecteren. De selectie van de doelgroepwerknemer kan aan de hand van drie selectiemethoden, om in te schatten of de kandidaat het werk mag aanvangen. Dit zal gebeuren via een intakegesprek, een technische proef en een proefperiode.

Een eerste selectiemethode is een intakegesprek, die de ondersteunende werknemers van de fietsorganisatie zullen afnemen. Het intakegesprek heeft twee doelen. Het eerste doel is om een beter inzicht te krijgen in de potentiële doelgroepwerknemer. In tegenstelling tot vroeger is het intakegesprek vandaag de dag minder uitgebreid en moet de potentiële doelgroepwerknemer niet meer diepgaand vertellen over bijvoorbeeld zijn drugsprobleem of moeilijke thuissituatie. Nu gaat de ondersteunende werknemer met het intakegesprek voornamelijk focussen op twee aspecten namelijk op de laatste werkervaringen van de potentiële doelgroepwerknemer en hoe de potentiële doelgroepwerknemer vandaag de dag in het leven staat. Ten eerste wordt er dus gefocust op de laatste werkervaringen. Ondersteunende werknemer 3 en doelgroepwerknemer 1 vertellen het volgende hierover:

"Wel er wordt sowieso gevraagd dat ze iets meebrengen waar een beetje een tijdlijn op staat en dan gaan we kijken wat die persoon in het verleden heeft gedaan en waarom komt hij in aanmerking bij ons? [...] we willen een beetje weten van... ja van wie ge voor u hebt". [Ondersteunende werknemer 3]

"Ze vragen hoe ik in een groep functioneert [...] ze vroegen of ik ervaring had en ze vroegen waar ik mijn werk had gedaan en of ik een cv had". [Doelgroepwerknemer 1]

In bovenstaande citaten zien we dat de fietsorganisatie vraagt aan de potentiële doelgroepwerknemer of deze een curriculum vitae meeneemt naar het intakegesprek zodat de ondersteunende werknemers een overzicht hebben van de werkervaring(en) van de potentiële doelgroepwerknemer en dus kunnen inschatten of deze geschikt is om het werk binnen de fietsorganisatie aan te vangen.

Ten tweede wordt er met het intakegesprek gefocust op hoe de potentiële doelgroepwerknemer vandaag de dag in het leven staat en is het belangrijk voor de fietsorganisatie om te weten of deze momenteel nog enige problemen ondervindt. Geeft de potentiële doelgroepwerknemer aan dat deze geen problemen heeft, zal er ook niet dieper op ingegaan worden. Ondersteunende werknemer 1 vertelt het volgende hierover:

"Nu ik doe gewoon eigenlijk een gesprek en ik vraag van 'wat zijn uw laatste werkervaringen geweest? [...] En eigenlijk vertrekken we vanaf dat punt waar dat die mensen op dat moment zijn. Ik ga niet hele tijd gaan zoeken naar wat zijn de problemen, ik vraag wel zo van 'zijn er problemen geweest met alcohol en drugs?' En zegt die persoon nee en het is toch ja en komt dat later uit, ja dan krijgen we dan dat probleem wel, maar zegt die nee en hij heeft ook nooit meer een probleem met alcohol of drugs ja dan is dat goed geantwoord hé want ja dan is er ook geen probleem met alcohol en drugs". [Ondersteunende werknemer 1]

Het tweede doel van het intakegesprek is nagaan of de potentiële doelgroepwerknemer in het teamverband past. Ondersteunende werknemer 1 vertelt het volgende hierover:

"Als je ziet dat je daar iemand tussen zet die dezelfde drugs gebruikt als andere, want ja drugsgebruik is er, niet op de fietswerkvloer denk ik zo maar het is er wel. En als je daar een gevaarlijk persoon tussen zet dan kan het gebeuren dat een paar mensen afzakken, krijg je gedragsveranderingen of beginnen ze allemaal ineens dezelfde taal te spreken [...] Dus we proberen onze groep wat gemixt te houden". [Ondersteunende werknemer 1]

In bovenstaand citaat verwijst ondersteunende werknemer 1 naar het feit dat het voor de fietsorganisatie belangrijk is om te weten of de nieuwe doelgroepwerknemer in het team past, want te veel doelgroepwerknemers met dezelfde problematieken of nationaliteit leidt tot gedragsverandering en groepsvorming.

De tweede selectiemethode, om te kijken of de potentiële doelgroepwerknemer het werk mag aanvangen, is een technische proef. Met een technische proef wordt er specifiek gescreend op één van de twee vereisten waar een nieuwe doelgroepwerknemer aan moet voldoen, namelijk het hebben van technisch inzicht. Onderstaande citaten geven meer duidelijkheid over de technische proef:

"Dus dan doe ik een praktisch examen, dan maak ik een fiets klaar waar we een paar dingen aan kapot maken en kijken we of die alles kan oplossen [...] Als wij een technische proef doen, een test, dan gaan we niet zozeer kijken of die de fiets, wat ik onklaar heb gemaakt, kan herstellen maar naar de manier waarop die dat aanpakt. Dus de handigheid of die dat tussen zijn vingers heeft om te zoeken naar een technisch probleem, een oplossing voor een technisch probleem". [Ondersteunende werknemer 4]

"Bij de fietsen wordt er altijd een technische proef gedaan. Nu dat is simpel hé, alé simpel een remblokje bijvoorbeeld vervangen. Nu het ding is, je moet dat niet effectief kunnen, maar daar wordt wel ingeschat op dat moment van 'kan die wel zo'n sleutel vastpakken? Weet die waar die de sleutel op de fiets moet zetten?' Alé dat wordt zo een beetje ingeschat". [Medewerker 1 centrale dienst]

Bovenstaande citaten wijzen duidelijk op het feit dat de fietsorganisatie, met deze technische proef, niet verwacht dat de potentiële doelgroepwerknemer deze opdrachten allemaal al kan uitvoeren en al een fiets volledig kan herstellen. Maar met deze technische proef wil de fietsorganisatie voornamelijk kijken of deze voldoet aan de technische vereiste.

De derde en laatste selectiemethode, om te kijken of de potentiële doelgroepwerknemer het werk mag aanvangen, zal gebeuren via een proefperiode. De fietsorganisatie zal na een positief intakegesprek en technische proef, de potentiële doelgroepwerknemer altijd eerst proberen te laten proefdraaien. Waarom een proefperiode wordt gedaan, wordt uitgelegd door ondersteunende werknemer 1 en 4:

"Als we een stage kunnen doen dan doen we altijd een stage want als je zo een week of twee met iemand gewerkt hebt dan kan die persoon al zelf voelen van 'is het een plaats voor mij ja of nee?' En dan kunnen wij zelf ook al zien van 'gaat dat een succesverhaal worden ja of nee?' Soms is het heel duidelijk, iemand voelt zich daar echt gewaardeerd en doet het heel goed na die twee weken en soms ook helemaal niet. Soms vragen we er twee weken bij omdat het niet echt duidelijk is en als we dan zien van de persoon zijne kant en onze kant van 'oké dat gaan we doen' dan komt die er binnen". [Ondersteunende werknemer 1]

"Dus wat wij ook doen is dat wij iemand twee weken testen. Vroeger was het van 'oké start maar' [...] nu is het eerst een proefperiode van twee weken [...] kijk we gaan die na twee weken evalueren want het heeft geen zin om iemand anderhalf jaar hier te hebben, die technisch niets kan en niet gemotiveerd is [...] dus ik denk dat dat niet slecht is wat we doen, dat we de juiste persoon op de juiste plaats hebben en ook vooral die persoon moet iets doen waarmee die verder kan, ja heel belangrijk". [Ondersteunende werknemer 4]

Bovenstaande citaten tonen aan dat de proefperiode zowel voor de fietsorganisatie als voor de potentiële doelgroepwerknemer belangrijk is om in te schatten of de job geschikt is. Daarnaast wil de fietsorganisatie met deze proefperiode ook vermijden dat er onnodig contracten worden gegeven aan doelgroepwerknemers die geen technisch inzicht hebben of niet gemotiveerd zijn, want daar heeft zowel de fietsorganisatie als de doelgroepwerknemer weinig aan.

4.1.5. Aanvang in de sociale onderneming

De aanvang van de nieuwe doelgroepwerknemer in de fietsorganisatie zal gebeuren via drie stappen namelijk het bespreken van praktische afspraken, het voorstellen van de nieuwe doelgroepwerknemer en het opleiden van de nieuwe doelgroepwerknemer door een ervaren doelgroepwerknemer.

Ten eerste zal de nieuwe doelgroepwerknemer, bij de aanvang van de werkzaamheden, samen met de ondersteunende werknemers een aantal praktische afspraken overlopen. Ondersteunende werknemer 4 vertelt het volgende hierover:

"Vanaf het moment dat iemand begint geven wij sowieso een aantal regels mee en afspraken die duidelijk moeten zijn over hoe er gewerkt wordt, wanneer we beginnen, stoppen en pauzes. Dus alles wat te maken heeft met het werk. Dus we geven wat uitleg in het begin, dat is logisch natuurlijk". [Ondersteunende werknemer 4]

Ten tweede zal de nieuwe doelgroepwerknemer voorgesteld worden aan de groep. Dit zal gebeuren tijdens het bordmoment dat wekelijks plaatsvindt. Dit geeft ondersteunende werknemer 2 aan in volgend citaat:

"Sowieso wordt er bij het bordmoment even tijd gemaakt om de nieuwe medewerker even voor te stellen aan de groep en dan wordt er ook even gevraagd of iedereen zich even voorstelt". [Ondersteunende werknemer 2]

Voorgaand citaat geeft aan dat het voor de fietsorganisatie belangrijk is dat de nieuwe doelgroepwerknemer goed ontvangen wordt in de fietsorganisatie en dit doen ze door de doelgroepwerknemer voor te stellen aan de groep.

Ten derde zal de nieuwe doelgroepwerknemer in het begin altijd gekoppeld worden aan een ervaren doelgroepwerknemer, die de nieuwe doelgroepwerknemer zal opleiden en ondersteunen in het begin van zijn of haar carrière bij de fietsorganisatie. Onderstaande citaten geven meer verduidelijking:

"Ja dus als mensen hier starten dan worden zij standaard gekoppeld aan iemand die hier al langer werkt [...] Als ze de week erna iets anders moeten leren dan kan dat iemand anders zijn, maar ze gaan altijd in het begin gekoppeld worden aan een vaste medewerker of iemand die hier al lang is en dan wordt hun op dat moment de taken uitgelegd". [Medewerker 1 centrale dienst]

"Ja het zijn niet de begeleiders die de nieuwe werknemer, die hier komt werken, opleiden maar het zijn wij. Hij zet die bij ons, hij weet wie het beste kan werken en wie het slimste is en wie het handigste is en ja dan zet die die bij mij en dan moet ik die opleiden hé en uitleggen". [Doelgroepwerknemer 2]

Bovenstaande citaten tonen aan dat een nieuwe doelgroepwerknemer zal worden opgeleid door een ervaren doelgroepwerknemer, ook wel een sterkhouders genoemd. Dit zijn doelgroepwerknemers die meestal een vast contract hebben in het maatwerkbedrijf en voldoende ervaring hebben.

4.1.6. Uitdagingen in het wervings- en selectieproces

De fietsorganisatie wordt bij het wervings- en selectieproces geconfronteerd met drie grote uitdagingen die samenhangen met de veranderde voorwaarden die aan hun gesteld worden en de veranderde eisen van de overheid. De drie grote uitdagingen die zij ervaren zijn het veranderd profiel van de doelgroepwerknemers die instromen, veranderende en strengere voorwaarden om tewerkgesteld te kunnen worden in een maatwerkbedrijf en minder instroom.

Een eerste uitdaging bij het wervings- en selectieproces is het veranderd profiel van de instromers. De afgelopen jaren merkt de fietsorganisatie dat de instroom enorm veranderd is ten opzichte van vroeger. Ondersteunende werknemer 3 vertelt het volgende hierover:

"De instroom is alleszins veel zwakker geworden en dat is logisch hé [...] je merkt dat enorm. Vroeger kon je nog iemand vinden die een heel stomme lichte problematiek had en daardoor een paar jaar niet gewerkt had, maar die nu wel wilt en zijn dingen terug op een rij heeft maar dat vindt ge nu bijna niet meer". [Ondersteunende werknemer 3]

In bovenstaand citaat geeft ondersteunende werknemer 3 aan dat de instroom de voorbije jaren veel zwakker is geworden. De oorzaak hiervan is de inwerkingtreding van het maatwerkdecreet, dat in 2019 werd ingevoerd. Dit heeft gezorgd voor de opkomst van maatwerkbedrijven, waardoor er nu geen opdeling meer is tussen sociale werkplaatsen en beschutte werkplaatsen. Nu worden de doelgroepwerknemers van beide werkplaatsen allemaal samen tewerkgesteld in een maatwerkbedrijf. Medewerker 2 van de centrale dienst vertelt het volgende hierover:

"Dan is er het maatwerkdecreet gekomen in 2019. Dan wouden ze eigenlijk sociale werkplaatsen en beschutte werkplaatsen één maken. Beschutte werkplaats, zoals [Productiebedrijf], die werkten vroeger voor 2019 met een andere doelgroep. Eerder mensen met een fysieke of mentale handicap. Terwijl wij eerder mensen met een psychosociale problematiek aannamen, werkten zij veel duidelijker met een andere doelgroep. Sinds het maatwerkdecreet bestaan sociale werkplaatsen en beschutte werkplaatsen niet meer, dat heet nu gewoon maatwerkbedrijf. De profielen die bij beschutte werkplaatsen werken kunnen nu ook hier tewerkgesteld worden en andersom". [Medewerker 2 centrale dienst]

Bovenstaand citaat toont aan dat de hervorming, naar maatwerkbedrijven, ervoor gezorgd heeft dat nu ook de doelgroepwerknemers van de beschutte werkplaatsen, die een fysieke of mentale handicap hebben, tewerkgesteld kunnen worden bij de fietsorganisatie. Waarbij vroeger enkel doelgroepwerknemers met psychosociale problematieken tewerkgesteld werden in de fietsorganisatie. Dit zijn bijvoorbeeld doelgroepwerknemers met een verslavingsproblematiek of een depressie. Deze verandering voelt de fietsorganisatie ook. Ondersteunende werknemer 2 en 3 vertellen het volgende over de veranderde instroom als gevolg van de opkomst van maatwerkbedrijven:

"Ondertussen is de instroom wel serieus veranderd. Eigenlijk de werknemers die vroeger naar de beschutte werkplaatsen gingen, die worden nu ook bij ons aangemeld en die hebben die afstand tot de arbeidsmarkt die nog veel groter is als wat er vroeger was. Nu solliciteren er bij ons dertigers die nog geen ene dag werkervaring hebben gehad om maar iets te zeggen of ja heel problematisch in taal, heel slecht Nederlands waardoor communicatie heel moeilijk wordt. Dat merken wij wel". [Ondersteunende werknemer 2]

"We merken ook dat sinds het maatwerk dat mensen ook een stukje zwakker zijn, als ik dat zo mag zeggen. Dus de doelgroep verandert ook echt, maar ons werk bleef wel hetzelfde" [Ondersteunende werknemer 3]

Een tweede uitdaging bij het wervings- en selectieproces, zijn de strengere en veranderende voorwaarden om tewerkgesteld te kunnen worden in een maatwerkbedrijf. Onderstaande citaten geven meer verduidelijking hierover:

"De voorwaarden voor mensen die in een maatwerkbedrijf kunnen werken zijn veranderd en verstrengd [...] dat is verstrengd ten opzichte van mensen in een sociale werkplaats [...] Voorwaarden voor de sociale werkplaats waren vroeger vrij eenvoudig: laaggeschoold, vijf jaar inactief, vijftig procent subsidie voor elke medewerker die hier naar toe geleid werd, en 1 VTE-omkadering per 5 VTE doelgroep [...] Dan is er het maatwerkdecreet gekomen en zijn ze afgestapt van die voorwaarden laaggeschoold en vijf jaar inactief, maar zijn dan eigenlijk op zoek gegaan naar een screeningsinstrument, het ICF, dat is een internationaal instrument dat door de VDAB wordt gebruikt en waarin een aantal domeinen in iemands leven worden onderzocht". [Medewerker 2 centrale dienst]

"Tien, twaalf jaar geleden had je in de sociale werkplaatsen maar een paar voorwaarden waar medewerkers aan moesten voldoen. Die moesten vijf jaar werkloos en laaggeschoold zijn dus dat wilt zeggen dat er in die periode zelfs mensen die heel hun leven bij een [autofabriek] gewerkt hebben [...] die gewoon vijf jaar werkloos waren geworden, ja die waren bij ons aan het werk dus daar kon je wel van alles mee bereiken. De doelgroep van vroeger was veel sterker, want iemand die vijf jaar werkzoekend is en laaggeschoold is, zit ook in het normaal economisch circuit. Dus dat profiel was veel sterker en dat gaan de maatwerkbedrijven heel fel gevoeld hebben. Die gaan gevoeld hebben dat het profiel zwakker is dan ze gewoon waren". [Ondersteunende werknemer 2]

Bovenstaande citaten tonen aan dat er strengere en veranderde voorwaarden zijn gekomen om te kunnen instromen in een sociale onderneming. Vroeger moest een doelgroepwerknemer slechts aan twee voorwaarden voldoen om het werk bij de fietsorganisatie te kunnen aanvangen namelijk vijf jaar werkloos en laaggeschoold zijn. Het maatwerkdecreet heeft ervoor gezorgd dat deze twee voorwaarden wegvallen en nu een grondige screening moet gebeuren van de nieuwe doelgroepwerknemers, die willen instromen. De strengere en veranderde voorwaarden hebben ervoor gezorgd dat de doelgroepwerknemer minder competent is ten opzichte van vroeger.

Een derde uitdaging bij het wervings- en selectieproces, is de verminderde instroom ten opzichte van vroeger. Ondersteunende werknemer 4 geeft dit aan met volgend citaat:

"Wat ik net zei een voldoende instroom, dat er voldoende kandidaten blijven komen, vroeger was dat blijkbaar veel gemakkelijker. Dus je gaat sowieso een toestroom blijven hebben maar dat is iets wat we zelf niet in handen hebben, we zijn er wat van afhankelijk".
[Ondersteunende werknemer 4]

Bovenstaand citaat toont aan dat er een verminderde instroom is ten opzichte van vroeger. Een oorzaak dat aan de basis hiervan kan liggen, zijn de screenings die nu voor elke doelgroepwerknemer moet gebeuren. De screenings zorgen ervoor dat de fietsorganisatie afhankelijk is van derden bij de instroom van nieuwe doelgroepwerknemers. Dit geeft medewerker 1 van de centrale dienst ook aan in volgend citaat:

"Vroeger was het veel gemakkelijker om mensen hier vast in dienst te krijgen. Nu zijn wij afhankelijk van de mensen die de VDAB inschat en ja soms gaan wij daar niet altijd mee akkoord. Soms vinden wij wel dat iemand hier thuishoort maar zegt de VDAB 'nee die is goed die moet regulier gaan werken, dus dat is bijvoorbeeld al een uitdaging dat we aan een aantal voorwaarden verbonden zijn. Het is niet zo dat je als werkgever het zomaar voor te kiezen hebt wie je hier laat werken of niet. We zijn afhankelijk van derden". [Medewerker 1 centrale dienst]

4.2. Organisatie van de werkzaamheden

In dit deel zal de organisatie van de werkzaamheden toegelicht worden. Eerst zullen de taken en vaardigheden van de doelgroepwerknemers en de rol van de ondersteunende werknemers, bij het organiseren van het werk, toegelicht worden. Tot slot worden de uitdagingen die de fietsorganisatie ondervindt bij het managen toegelicht worden.

4.2.1. Taken en vaardigheden van de doelgroepwerknemers binnen de Fietsorganisatie

Uit de interviews kunnen vier hoofdtaken vastgesteld worden, die verdeeld kunnen worden over de verschillende doelgroepwerknemers van de fietsorganisatie. Namelijk de montage van fietsen, het onderhoud van fietsen, het transport van fietsen en revisie van oude fietsen.

Een eerste taak die uitgevoerd moet worden, is de montage van fietsen waarbij de doelgroepwerknemer aan de hand van verschillende onderdelen een volledige nieuwe fiets in elkaar steekt. Ondersteunende werknemer 1 vertelt het volgende hierover:

"De montage van fietsen dat is eigenlijk, fietsen komen allemaal in kleine stukjes binnen. Dus een kader daar staan geen onderdelen op, daar zitten geen wielen in, daar is eigenlijk niks in

orde. Dat zijn een honderdtal verschillende onderdelen, schroefjes en boutjes en die moeten allemaal op een fiets gezet worden". [Ondersteunende werknemer 1]

Binnen de fietsorganisatie zijn er twee montagelijnen namelijk één in Stad 1 en één in Stad 2. Beide montagelijnen hanteren een andere werking voor het monteren van fietsen. Zo maakt de montagelijijn in Stad 1 gebruik van een lopend bandsysteem waarbij elke doelgroepwerknemer aan de band gespecialiseerd is in één bepaald onderdeel van de fietst. In de montagelijijn in Stad 2 wordt er nog gewerkt volgens het oude principe waarbij elke doelgroepwerknemer aan een statief staat en een complete fiets monteert. Onderstaande citaten geven meer duidelijkheid over de werking van beide montagelijnen:

"Sinds een half jaar nu, hebben we een soort van lopende band maar dat is eigenlijk een band die werkt niet mechanisch [...] Dus we hebben twee montagelijnen, eentje is in [Stad 2] en eentje in [Stad 1]. Die in [Stad 2] daar werkt iedereen nog aan een statief en één persoon werkt één complete fiets af. De montagelijijn in [Stad 1] dat is een band inderdaad en daar heb je echt specialisten van bijvoorbeeld de versnelling systemen, daar heb je specialisten van bijvoorbeeld de remmen [...] en dan wordt de fiets eigenlijk in stukken afgemaakt door verschillende personen. Dat verhoogt de productiviteit en we zien nu al dat die fietsen eigenlijk beter en sneller gebouwd worden". [Ondersteunende werknemer 1]

"In [Stad 2] bijvoorbeeld werken we op statief, daar wilt het zeggen dat na de voormontage één werknemer de volledige fiets af werkt. In [Stad 1] werken we op band, dus dat wilt zeggen dat het meer bandwerk is daar. Het voordeel daar is dat het sneller gaat dus daar kan je meer fietsen op een dag maken". [Ondersteunende werknemer 3]

"Het bandsysteem is niet zoals in grote montagehallen, als je op een knop drukt het automatisch begint te draaien. Ons bandsysteem wordt manueel doorgeschoven. Het bandsysteem zorgt voor minder handelingen en minder verschillende onderdelen die je moet kennen. De mannen moeten nu minder complexe taken uitvoeren en ze kunnen meer geconcentreerd zijn op het werk dat voorbij komt en hebben meer tijd om heel de fiets in stukken te leren". [Ondersteunende werknemer 2]

Voorgaande citaten tonen aan dat bij het lopende bandsysteem elke doelgroepwerknemer gespecialiseerd is in een onderdeel van de fiets en deze dus minder handelingen moet onthouden. Dit zorgt ervoor dat elke doelgroepwerknemer weet wat er van hem verwacht wordt, waardoor de productiviteit verhoogt en de fietsen beter en sneller gebouwd worden. Bovendien zorgt het bandsysteem er ook voor dat doelgroepwerknemers geleidelijk aan de taken binnen de montage kunnen aanleren. Bij de montagelijijn in Stad 2, wordt er nog gewerkt volgens het oude principe waarbij elke medewerker aan een statief staat en een complete fiets monteert. Uit de interviews kan er vastgesteld worden dat binnen de montage het kunnen onthouden van de verschillende stappen, een vaardigheid is waarover de doelgroepwerknemer moet beschikken. Ondersteunende werknemer 1 toont dit aan in onderstaand citaat:

"In [Stad 2] is het toch wel de bedoeling dat één persoon zo een fiets kan afwerken, dus die moet wel een heel aantal stappen kunnen onthouden [...] Dus daar moet je de competentie hebben om verschillende stappen te leren of om een stappenplan aan te houden". [Ondersteunende werknemer 1]

De tweede taak die uitgevoerd moet worden binnen de fietsorganisatie is het onderhoud van fietsen. Nadat de fietsen zijn gemonteerd, worden ze verkocht aan bedrijven en wordt er in sommige gevallen een onderhoudscontract aan gekoppeld. Doelgroepwerknemers moeten bij het onderhoud problemen aan een fiets oplossen en zorgen dat de fiets terug helemaal in orde is. Onderstaand citaat geeft meer verduidelijking over het onderhoud van de fietsen:

"Als er in de montage fietsen gemaakt zijn en die worden verkocht aan een bedrijf zoals [Reparatiebedrijf], dan steken wij die fietsen in elkaar, de begeleider test die fietsen maar daarna als wij die fietsen verkocht hebben aan [Reparatiebedrijf], dan gaan wij die fietsen ook onderhouden. En onderhoud van fietsen daar moet je niet altijd dezelfde handelingen doen, dan moet je ook zien dat je een fout kunt opsporen aan een fiets. Dus je krijgt dan een fiets voor u en jij moet maar zorgen dat die in orde is en soms is dat heel duidelijk bijvoorbeeld een platte band, maar soms is dat niet duidelijk bijvoorbeeld een probleem aan de versnellingen of de remmen". [Ondersteunende werknemer 1]

Ondersteunende werknemer 1 geeft aan dat het onderhoud telkens uit verschillende handelingen bestaat en de doelgroepwerknemer in staat moet zijn om zelfstandig problemen op te lossen aan de fiets. Daarnaast moet de doelgroepwerknemer ook communicatief vaardig zijn en met administratie kunnen omgaan, zoals ook blijkt uit volgende citaten:

"De werknemer moet al beter gekwalificeerd zijn om niet enkel fietsen te bouwen of te assembleren, maar ook ze te onderhouden, zelfstandig een fout te vinden aan de fiets en dan ook nog eens die fiets terug helemaal in orde zetten zodat die klant verder kan. Daarnaast moeten ze ook nog wat administratie errond doen, dus een werkbon invullen en zorgen dat je dat kunt". [Ondersteunende werknemer 1]

"Aangezien ik bij het onderhoud af en toe of toch regelmatig hier met klanten in contact kom, dan is het toch wel belangrijk dat je fatsoenlijk communiceert met de klanten en je altijd vriendelijk blijft". [Doelgroepwerknemer 3]

De derde taak die uitgevoerd moet worden binnen de fietsorganisatie is het transport van fietsen. De fietsorganisatie verhuurt ook fietsen aan bijvoorbeeld bedrijven. Het is dan de taak van de doelgroepwerknemer om de gehuurde fietsen op tijd te brengen naar het afgesproken punt en deze ook op het juiste tijdstip te gaan ophalen. Daarnaast moeten ze er ook voor zorgen dat de fiets technisch in orde is en de papieren voor de verhuur correct opgesteld zijn. Ondersteunende werknemer 1 vertelt het volgende over het transport:

"Dan hebben we ook nog transporten, dat is eigenlijk iemand die heel zelfstandig moet kunnen werken. Dat is iemand die bijvoorbeeld een groepsverhuur gaat doen, die zorgt dat er bijvoorbeeld 50 fietsen ingeladen zijn in een camionette met een aanhangwagen en die rijdt met die fietsen naar een fietsknooppunt [...] daar komen dan 50 werknemers van [een financiële organisatie] een fiets huren om een toeristische uitstap te doen en die persoon die dat transport doet, die heeft dan iemand bij hem en die gaan samen met de camionette naar dat afgesproken punt en zorgen dat er 50 fietsen afgeleverd worden, dat de bonnen voor verhuur in orde zijn, dat die mensen allemaal over een fiets beschikken die technisch in orde is en dan moeten zij ook zorgen dat die fietsen opgehaald worden op een ander punt waar dat die fiets dan teruggehaald moet worden". [Ondersteunende werknemer 1]

Bij het transport is het voornamelijk belangrijk dat de doelgroepwerknemers zelfstandig kunnen werken. Dit omwille van het feit dat doelgroepwerknemers zichzelf moeten kunnen behelpen in het verkeer, maar ook omdat ze soms op zelfstandige basis in het weekend moeten werken, zonder toezicht van een ondersteunende werknemer. Naast zelfstandigheid kan uit de interviews ook vastgesteld worden dat communicatieve vaardigheden ook belangrijk zijn bij het transport. Zo moeten de doelgroepwerknemers de huurders van de fietsen te woord staan en de werking van de fietsen uitleggen. Onderstaand citaat geeft meer verduidelijking over de vaardigheden waar doelgroepwerknemers, die verantwoordelijk zijn voor het transport, over moeten beschikken:

"Bij het transport hebben we dus iemand nodig met een rijbewijs, iemand die kan rijden, iemand die zichzelf kan behelpen in het verkeer, iemand die ook in het weekend kan werken wanneer er geen begeleider aanwezig is [...] dat die echt zelfstandig zich kunnen behelpen en kunnen zorgen dat die fietsen daar op tijd geleverd worden, dat die fietsen op tijd worden opgehaald en dat is soms ook een groep te woord staan en zeggen van 'kijk de fietsen werken zo, ze hebben zeven versnellingen' dus ze moeten heel communicatief zijn en goed Nederlands spreken en administratief dat ook goed kunnen afhandelen". [Ondersteunende werknemer 1]

De vierde taak die uitgevoerd moet worden binnen de fietsorganisatie is de revisie van oude fietsen. Bij deze taak beslissen doelgroepwerknemers of een oude fiets nog verkoopbaar is of niet. Indien dit nog mogelijk is, wordt de oude fiets hersteld, om deze vervolgens te verkopen in de fietspunten of de recyclage winkel. Onderstaand citaat licht de revisie van de fietsen toe:

"Dan hebben we nog eigenlijk wat het simpelste lijkt maar het moeilijkste is, dat is revisie van oude fietsen [...] dat zijn eigenlijk oude fietsen die binnengebracht worden via diverse kanalen dat kan zijn via de politie of via de fietspunten en dan komen er fietsen naar [de fietsorganisatie] toe en bij [de fietsorganisatie] wordt er gekeken van 'is die fiets nog bruikbaar of is die niet meer bruikbaar? Daar moet je eigenlijk al kunnen beslissen van 'oké dat kader is nog recht, er is niet te veel schade, die fiets is dus nog verkoopbaar in één van de fietspunten of in de [Recyclage winkel]'". [Ondersteunende werknemer 1]

Bij de revisie van oude fietsen, is het dus belangrijk dat de doelgroepwerknemer kan inschatten of de fiets nog herstelbaar is om achteraf te kunnen verkopen. Ondersteunende werknemer 1 geeft ook aan dat de revisie van oude fietsen de moeilijkste taak is binnen de fietsorganisatie. Dit komt voornamelijk door het feit dat bij de revisie elke fiets opgebouwd is uit andere onderdelen en het dus een brede technische kennis van de doelgroepwerknemer vereist. Uit de interviews blijkt ook dat de revisie van de oude fietsen aan een snel tempo moet gebeuren en de doelgroepwerknemer moet ook een inschatting kunnen maken van hoeveel oude en nieuwe onderdelen er gebruikt zullen worden. Dit toont ondersteunende werknemer 1 aan met volgend citaat:

"Wat de grootste moeilijkheid daarin is, is dat je eigenlijk alle versnellingsystemen van de voorbije 20 of 30 jaar allemaal moet kennen. Het is niet enkel die fiets in de montage, wat 100 keer dezelfde versnelling heeft bijvoorbeeld, nee dan heb je tien verschillende soorten type versnellingen, dan heb je fietsen met maar één versnelling, fietsen met drie versnellingen dus daar heb je echt heel veel verschillende soorten versnellingsystemen. Daarnaast moet je ook met oude dingen daar allemaal goede fietsen van maken. Dat lijkt simpel maar dat is eigenlijk één van de moeilijkste zaken, vooral omdat het ook met een bepaalde snelheid moet gebeuren waarbij je moet gaan oordelen van 'die fiets daar ga ik zoveel procent oude onderdelen voor gebruiken of de originele onderdelen zijn nog bruikbaar, zoveel procent nieuwe onderdelen dus daar hangt ongeveer die prijs aan vast'. Die fiets wordt verkocht voor 70 of 80 euro, ja als een werknemer daarvoor 20 euro stukken op gaat zetten en er vijf uur aan gaat werken, ja dan weet je dat er niks overblijft op het einde van de rit. Die zou die fiets op vrij weinig tijd in orde moeten zetten". [Ondersteunende werknemer 1]

4.2.2. Rol van de ondersteunende werknemers in de organisatie van het werk van de doelgroepwerknemers

De organisatie van het werk wordt ondersteund door de ondersteunende werknemers van de fietsorganisatie die twee functies vervullen namelijk de functie als werkbegeleider en de functie als trajectbegeleider. Een medewerker van de centrale dienst vertelt het volgende hierover:

"Wij werken met opvoeders hier, alle omkaderingsleden zijn opvoeders. Je hebt sociale werkplaatsen die bijvoorbeeld niet op die manier werken en die hebben bijvoorbeeld werkvloerbegeleiders, dat is iemand die gewoon de taken uitlegt aan de mensen, en dan hebben ze trajectbegeleiders apart. Wij kiezen hiervoor omdat wij denken dat de persoon, die de mens begeleidt door de week op de werkvloer, ook het beste zicht heeft op het functioneren [...] wij geloven er heel erg hard in dat je het beste iemand begeleid van A tot Z bijvoorbeeld". [Medewerker 1 centrale dienst]

Bovenstaand citaat toont aan dat ondersteunende werknemers van de sociale onderneming zowel werkbegeleiders als trajectbegeleiders zijn, in tegenstelling tot ondersteunende werknemers van andere sociale-economieondernemingen waar deze enkel werkbegeleiders zijn. De sociale-economieonderneming doet dit omwille van het feit dat de ondersteunende werknemers perfect

weten in welke werkzaamheden hun doelgroepwerknemers kunnen doorgroeien en hoe ze de toekomst van de doelgroepwerknemer in de sociale onderneming kunnen verbeteren.

Werkbegeleider

Een eerste functie van de ondersteunende werknemer, is de functie van werkbegeleider. De werkbegeleider vervult drie taken binnen de fietsorganisatie namelijk het organiseren van het werk, het opvolgen van de werkzaamheden zodat doelstellingen behaald worden en bijkomend administratie en communicatie.

Een eerste taak van de werkbegeleider is het organiseren van het werk en dit zal gebeuren via het bordmoment dat in het begin van de week plaats vindt. Tijdens dit bordmoment worden de taken verdeeld en de planning voor de hele week gemaakt. Dit toont ondersteunende werknemer 2 aan in onderstaand citaat:

"We beginnen 's morgens met een bordmoment, dus alle medewerkers komen samen met de begeleiding en dan worden de taken verdeeld [...] Dat bordmoment duurt ongeveer een kwartiertje en dan worden de taken verdeeld en eventueel ook iets speciaals meegedeeld [...] Er wordt ook een planning gemaakt voor de week die gaat komen zodat we ongeveer een zicht hebben van 'ja we gaan bijvoorbeeld van een bepaald model nog 150 of 200 fietsen moeten bouwen". [Ondersteunende werknemer 2]

In bovenstaand citaat zien we dat het werk georganiseerd wordt via het bordmoment. Tegenwoordig gaan de ondersteunende werknemers de doelgroepwerknemers meer betrekken in het organiseren van het werk en hun zelf laten nadenken over hoe het werk georganiseerd kan worden. Waarbij vroeger de taken gewoon verdeeld werden door de ondersteunende werknemers en zij gingen bepalen hoe het werk georganiseerd moest worden. Medewerker 2 van de centrale dienst vertelt het volgende hierover:

"Elk team heeft twee of drie begeleiders. Wat is hun rol? Dus het werk organiseren. Zij moeten proberen om, in de plaats van vroeger dat ze 's morgens zeiden: 'jij gaat dit doen en jij dat', gaan ze nu samen met de medewerkers aan de hand van een aantal hulpmiddelen kijken: 'wat moet er vandaag gebeuren? Wie is er aanwezig? En wie kan het beste wat doen? En eigenlijk zouden ze op termijn zelfs naar achter moeten, dat de medewerkers zonder hen het werk zouden organiseren en zichzelf bijsturen". [Medewerker 2 centrale dienst]

Medewerker 2 van de centrale dienst toont aan dat de ondersteunende werknemers de doelgroepwerknemers meer gaan betrekken bij het organiseren van het werk. Dit komt omwille van het feit dat de sociale-economieonderneming streeft naar zelfsturende teams waarbij een team op termijn volledig zelfstandig de taken kan organiseren.

Een tweede taak van de werkbegeleider is het opvolgen van de werkzaamheden zodat doelstellingen behaald worden. Onderstaande citaten tonen aan wat dit inhoudt:

"Die kijken als jij aanwezig zijt, als je uw job goed doet, dat je uw aantal fietsen kunt maken per dag en als dat allemaal lukt dan is dat allemaal goed". [Doelgroepwerknemer 2]

"Dan ga ik met de mannen die op de montage staan, begeef ik mij ook naar die ruimte waar dat werk gebeurt en ik voer de eindcontrole uit, ik zorg dat de materialen er zijn, dat de band kan blijven draaien en iedereen zijn werk kan doen". [Ondersteunende werknemer 2]

Bovenstaande citaten wijzen op het feit dat de opvolging van de werkzaamheden belangrijk is. Het is belangrijk dat de werkbegeleider dit nauw opvolgt zodat alles vlot verloopt en de werkzaamheden niet stilvallen. Uit de interviews kon er ook vastgesteld worden dat het opvolgen van de werkzaamheden ook belangrijk is voor het behalen van de doelstellingen zodat de sociale onderneming rendabel blijft en ze geen belangrijke klanten verliezen. Ondersteunende werknemer 4 toont dit aan met volgend citaat:

"Uiteindelijk het is wel een sociale werkplaats tussenhaakjes, maar wij moeten ook zien dat er geld binnenkomt en niet alleen ervoor zorgen dat er geld buitengaat en dat vergeten mensen dikwijls. Zij kunnen perfect een hele dag aan een fiets werken, ja acht uur per dag aan een fiets gewerkt aan een klein prulletje ja dan moeten wij soms zeggen 'ja jong dat kunnen wij niet aan de klant vragen wat dat nu vandaag gekost heeft'. Ja dat zien ze niet altijd". [Ondersteunende werknemer 4]

Een derde en laatste taak die de werkbegeleider moet uitvoeren is administratie en communicatie. Ondersteunende werknemers vertellen het volgende hierover:

"Er is ook vrij veel werk dat via mail en toestanden gaat, maar ik probeer me daar tot te beperken [...] ik probeer zoveel mogelijk echt in de praktijk te staan, want het is daar dat het moet gebeuren". [Ondersteunende werknemer 1]

"Er zit sowieso communicatie in, communicatie met klanten, communicatie met ook de OCMW's want we hebben ook artikel 60'ers die bij ons werken. Zorgen dat de administratie in orde is, iets van personeel aanwezigheden, dat zit niet bij het dagelijkse werk maar dat moet doorheen het jaar opgevolgd worden en daar zit ook wel redelijk wat tijd in". [Ondersteunende werknemer 2]

In voorgaande citaten zien we dat administratie en communicatie ook tot het takenpakket van de werkbegeleider behoort. Dit zijn eerder bijkomende taken, aangezien de begeleiding zich voornamelijk wil focussen op de organisatie en opvolging van de werkzaamheden.

Trajectbegeleider

De tweede functie van de ondersteunende werknemer, is de functie van trajectbegeleider. Een trajectbegeleider heeft de taak om de doelgroepwerknemers te ontwikkelen en dus klaar te stomen voor een job in de reguliere arbeidsmarkt. De ontwikkeling van de doelgroepwerknemer zal op twee manieren gebeuren namelijk enerzijds door het aanbieden van opleidingen en anderzijds door stapsgewijs de vaardigheden van de doelgroepwerknemer te ontwikkelen en voldoende begeleiding te bieden aan doelgroepwerknemers die willen groeien.

De eerste manier van ontwikkeling gebeurt dus via opleidingen. Doelgroepwerknemers krijgen twee soorten opleidingen namelijk specifieke opleidingen rond het fiets technische en breed gaande opleidingen over bijvoorbeeld klantvriendelijkheid, BE – rijbewijs, werken in team, taalopleiding enzovoort. Onderstaande citaten geven meer verduidelijking:

"Iemand die een B-rijbewijs heeft en die is bereid om een BE-rijbewijs te halen, die kan dat bij ons via het werk halen. Wat doen wij nog? Wij voorzien een aantal opleidingsmomenten per jaar. Er zijn opleidingen die gaan redelijk breed die gaan over... uhm vorig jaar kregen ze regelmatig een opleiding 'ja werken in team wat wil dat zeggen? Werken met verschillende culturele achtergronden', want dat is bij ons toch ook wel aan de orde. Uhm 'hoe regel ik mijn papierzaken van thuis uit?' Maar dat kan ook heel specifiek over de fiets gaan, het kan zijn dat er een opleiding is van een leverancier over specifieke elektrische aanbreng dat die ook bij ons georganiseerd wordt". [Ondersteunende werknemer 2]

"We hebben een x – aantal opleidingen per jaar omdat wij gesubsidieerd zijn [...] laatst heb ik een opleiding gehad rond administratie en papieren in orde houden enzovoort [...] ja ja wij werken vooral heel veel met de Shimano Step Motor en om de zoveel tijd dan worden wij ook wel uitgenodigd voor een opleiding rond de nieuwe motor, een beetje bijblijven met de nieuwe technologie want dat blijft niet stil staan". [Doelgroepwerknemer 3]

Voorgaande citaten tonen duidelijk aan dat de fietsorganisatie inzet op de ontwikkeling van de doelgroepwerknemers via opleidingen. De fietsorganisatie gaat met haar opleidingen niet alleen de competenties verbeteren op vlak van techniciteit, maar wilt met haar opleidingen ook andere competenties van de doelgroepwerknemers ontwikkelen.

De tweede manier van ontwikkeling van de doelgroepwerknemers gebeurt door stapsgewijs de vaardigheden van de doelgroepwerknemer te ontwikkelen en voldoende begeleiding te blijven bieden aan doelgroepwerknemers die willen groeien. Ondersteunende werknemer 1 en 2 tonen dit aan in onderstaande citaten:

"Als ze echt willen bijleren dan hebben ze bij ons de mogelijkheid om verder te gaan. Om die transporten mee te doen, om fietsen die kapot zijn te herstellen, om zelf revisie fietsen te maken dus ze kunnen echt blijven groeien. Als ze blijven dingen oppikken dan groeien ze daar heel snel in en dan blijven we hen ook heel lang begeleiden. Maar je hebt ook sommige mensen

ja die leren hun post in de montage en zelf komt daar niet veel de vraag uit van 'ja ik wil nog veel bijleren' [...] Dan gaan wij daar nu niet geweldig veel begeleidingstijd insteken, dan laten we waar die is totdat we merken dat het afstompnd is". [Ondersteunende werknemer 1]

"Het is niet zo dat ze stil komen te staan, ze kunnen hier behoorlijk ver doorgroeien op technisch gebied [...] Met sommigen geraak je tot aan het bouwen van een nieuwe fiets en bij sommigen geraak je verder en geraak je tot aan herstellingen, maar bij sommige mensen geraak je tot bij het opleggen van een band of het assembleren van een stuur, dat kan best hé dat hoeft niet te zijn dat je heel dit traject met iedereen doet". [Ondersteunende werknemer 3]

Bovenstaande citaten geven duidelijk aan dat elke doelgroepwerknemer zich kan ontwikkelen binnen de fietsorganisatie. Bij de ontwikkeling zal de trajectbegeleider kijken in hoeverre de doelgroepwerknemer zich kan ontwikkelen en zal er enkel gewerkt worden aan de ontwikkeling van de doelgroepwerknemer wanneer deze moeite doet en wilt doorgroeien. Bij de ontwikkeling maakt de trajectbegeleider gebruik van twee ontwikkelingsinstrumenten namelijk een jaarlijks POP-gesprek en een competentiematrix.

Het eerste ontwikkelingsinstrument is het jaarlijks POP-gesprek. Medewerker 2 van de centrale dienst toont met onderstaand citaat aan wat de bedoeling van een POP-gesprek is:

"Eigenlijk zijn wij als maatwerkbedrijf verplicht dat elke medewerker jaarlijks een persoonlijk ontwikkelingsplan krijgt. Dus eigenlijk gaan wij een gesprek voeren met die medewerker [...] Bij een POP-gesprek luister je eerder naar die persoon van: 'wat zie jij als mogelijkheden in de toekomst om te gaan groeien?' [...] Sommige geven bijvoorbeeld aan 'ik zou graag chauffeur worden', dan gaan wij kijken heeft die een rijbewijs of zijn we bereid om een opleiding chauffeur te geven? Dat is eigenlijk een beetje een POP-gesprek". [Medewerker 2 centrale dienst]

Medewerker 2 van de centrale dienst vertelt in bovenstaand citaat dat een POP-gesprek verplicht is en belangrijk is voor de ontwikkeling van de doelgroepwerknemer. Via dit gesprek kan de doelgroepwerknemer aangeven in welke vaardigheden deze zich nog wilt ontwikkelen en kan de trajectbegeleider hiermee ook informatie inwinnen om de doelgroepwerknemer nog beter te kunnen begeleiden.

Het tweede ontwikkelingsinstrument is een competentiematrix. Dit ontwikkelingsinstrument geeft een overzicht van welke competenties de doelgroepwerknemer al kan uitvoeren en in welke deze zich nog kan ontwikkelen. Een medewerker van de centrale dienst vertelt het volgende over de competentiematrix:

"Het is ook zo wij werken met een competentiematrix [...] dus dat is eigenlijk een overzicht waar alle taken opstaan wat in de ploeg moet gebeuren en dan is het de bedoeling dat je met een kleur aanduidt van 'dat kan ik, dat kan ik niet maar wil ik nog leren' en dan is dat een

andere kleur, 'dit kan ik niet en ga ik ook nooit kunnen bijvoorbeeld' en dan komt daar een rood vakje [...]. Zo kan je heel goed opvolgen wie wat nog wilt leren, wie wat al kan of nog niet kan. Dus dat wordt ingevuld met de mensen en op regelmatige basis meegenomen om te kijken of dat up to date is eigenlijk". [Medewerker 2 centrale dienst]

Medewerker 2 van de centrale dienst toont met bovenstaand citaat aan, dat de competentiematrix gebruikt wordt om in één oogopslag te kunnen zien over welke competenties de doelgroepwerknemer beschikt, welke deze nog wilt bijleren en welke moeilijk zijn voor hun om te leren. Tevens vermeldt ondersteunende werknemer 2 in onderstaand citaat, dat de competentiematrix ook gebruikt wordt om te kijken hoe de trajectbegeleider, de taken aan de doelgroepwerknemer kan aanleren:

"Nu gaan we werken met een matrix waarop werknemers ingeschaald zitten. Op deze matrix staan de verschillende posten en onze medewerkers. En dan duiden we aan van 'kijk medewerker X die kan op alle posten werken en dan medewerker Y kan dan post één, vier en zes bemannen, maar die kan nog niet op twee, drie en vijf werken. En dan gaan we wel met die medewerker kijken van 'kijk op welke manier kunnen we stapsgewijs die posten ook gaan bemannen?"". [Ondersteunende werknemer 2]

Naast de ontwikkeling van de doelgroepwerknemer is een trajectbegeleider ook verantwoordelijk voor het aanpakken van problemen. De fietsorganisatie wil het oplossen van problemen beperken tot werk gerelateerde problemen, maar in uitzonderlijke gevallen kunnen dit ook privéproblemen zijn. Onderstaande citaten geven meer duidelijkheid hierover:

"Wij zijn sowieso een aanspreekpunt voor heel veel van alledaagse problemen en met aanspreekpunt bedoel ik: ze kunnen met heel veel bij ons komen, maar we gaan niet alles voor hun oplossen. We gaan hun dagelijks leven niet uit hun handen nemen, maar we gaan wel proberen door te verwijzen naar de juiste hulpverlening die ze dan nodig hebben. Nu de problemen die bij mij komen zijn tweeledig. Eén dat is hoe zit het met mijn papieren, privé en werk gerelateerd? En andere problemen die bij mij komen zijn echt gerelateerd aan ons werk en ja dat zijn technische problemen, die moet ik natuurlijk zelf oplossen". [Ondersteunende werknemer 2]

"Wij proberen te zorgen dat die problemen over tewerkstelling gaat. Dus wij zijn een tewerkstellingsproject, als zij veel van die documenten meebrengen van 'kijk ik kan mijn rekeningen niet betalen, ik zit relationeel in moeilijkheden met mijn gezin of met dit of dat' daar proberen wij naar te luisteren en proberen wij door te verwijzen naar de diensten die daarvoor bevoegd zijn of wat hun core business is en niet die van ons, maar dat is niet altijd even simpel. Bij sommige mensen gaan we echt verder omdat wij het enige netwerk zijn dat ze hebben". [Ondersteunende werknemer 1]

Zoals ondersteunende werknemer 1 en 2 aangeven in bovenstaande citaten, is de trajectbegeleider voornamelijk bevoegd om werk gerelateerde problemen aan te pakken. Enkel wanneer de doelgroepwerknemer nergens anders terecht kan met zijn of haar privéproblemen, maken ze een uitzondering en pakken ze deze problemen aan.

4.2.3. Uitdagingen in de organisatie van de werkzaamheden

De fietsorganisatie wordt geconfronteerd met drie grote uitdagingen op vlak van werkzaamheden namelijk absentisme, belemmeringen van de overheid en veel druk op de begeleiding.

Een eerste uitdaging bij de werkzaamheden, is absentisme. De ondersteunende werknemers 3 en 4 vertellen het volgende hierover:

"Ik denk dat ze vooral gemotiveerd moeten kunnen blijven, met plezier komen werken, gezond blijven. Wij hebben regelmatig zieken, afwezigen en dat is nu ook eigen aan de doelgroep. Dus die motivatie, die gezondheid dat is een uitdaging denk ik". [Ondersteunende werknemer 4]

"Afwezigheden [...] met deze groep valt het behoorlijk goed mee omdat dat een vrij stabiele groep is, maar in [Stad 1] is dat een ramp momenteel. Daar de afwezigheden dat is een ramp binnen de fietsgroep in [Stad 1] hé [...] en dan is het heel moeilijk om deadlines te halen en beloftes na te komen". [Ondersteunende werknemer 3]

In voorgaande citaten wordt er duidelijk op verwezen dat absentisme een uitdaging is voor de fietsorganisatie. Bij de fietsorganisatie zijn er regelmatig doelgroepwerknemers afwezig, waardoor het voor de fietsorganisatie moeilijk wordt om de planning te volgen en afspraken met leveranciers na te komen. Dit kan ervoor zorgen dat klanten niet tevreden zijn en de kans dus bestaat dat de fietsorganisatie na een tijd ook montage opdrachten verliest. Sinds het lopende bandsysteem recent geïmplementeerd is in Stad 1, is het absentisme aanzienlijk gedaald en heeft het een positief effect op de doelgroepwerknemers. De doelgroepwerknemers voelen zich een belangrijke schakel, halen meer voldoening uit hun werk en bovendien zorgt het ook voor meer betrokkenheid. Onderstaande citaten tonen de positieve effecten van het nieuwe bandsysteem:

"We merken bijvoorbeeld zoals nu hé met die lopende band, als je die 600 fietsen hebt staan om te bouwen en iedereen heeft zijn vaste taak in het bandsysteem en iedereen weet dat hij een belangrijke schakel is in die ketting, dan zakt dat absentisme echt met een enorm percentage, maar is er twee dagen geen materiaal [...] en die mannen moeten twee dagen iets anders doen, dan zie je uw absentisme terug stijgen met een duizelingwekkend percentage". [Ondersteunende werknemer 1]

"Ik merk ook uit de bevraging met de werknemers dat het bandwerk een positief effect heeft op hun. Ze voelen hun meer betrokken en zijn ook tevredener, want het geeft hun net een beter gevoel als ze hun werk vooruit zien gaan in plaats van dat ze liggen te prutsen aan een fiets en het werk wat moet gebeuren niet gedaan krijgen. Door het installeren van het

bandsysteem in onze organisatie is er ook een grote betrokkenheid. Er is iets meer ruimte en je kan namelijk 's morgens beginnen en zeggen van 'mannen dit zijn de plaatsen die ingevuld moeten worden, is dat voor iedereen oké? Of is er iemand die een switch wilt maken?' Die vrijheid hebben ze wel en zo kun je eigenlijk hun laten doorgroeien op een manier dat de druk minder hoog is en dat heeft een positief effect op de mannen. [Ondersteunende werknemer 2]

Een tweede uitdaging bij de werkzaamheden, zijn de belemmeringen die de overheid de sociale onderneming oplegt. Er zijn drie grote belemmeringen van de overheid die voor uitdagingen bij de werkzaamheden zorgen namelijk: minder subsidies, doorstroom en de 65%-regel. De eerste belemmering van de overheid die voor uitdagingen zorgt zijn dus minder subsidies. Medewerkers van de centrale dienst vertellen het volgende hierover:

"De subsidies, het is zo dat vroeger kregen we als maatwerkbedrijf algemene subsidies, maakte niet uit wie dat er werkte. Pak we mogen 60 mensen tewerkstellen, dan kregen we voor 60 mensen subsidie [...] Dus wat doen ze nu: ze kijken hoe groot de afstand tot de arbeidsmarkt is, met andere woorden, hoeveel begeleiding je nodig hebt [...] Dus nu zitten we met mensen met een mix van hogere en lage subsidies, terwijl vroeger waren ze allemaal hoog. Dus je voelt wel in subsidies, door dat nieuwe systeem, dat je minder geld krijgt [...] Dus ja, kan je daarmee overleven als bedrijf? Dat is ook een hele grote uitdaging en druk op dit moment [...] Het wordt belangrijker om andere subsidies te gaan zoeken, want dit valt weg dus daar is een enorme druk op maatwerkbedrijven op dat vlak". [Medewerker 1 centrale dienst]

"Ook voor een stuk omdat iedereen nu al merkt dat de subsidies gedaald zijn, dus dat we minder middelen krijgen dan in het verleden, als het dan nog eens nog meer gaat afnemen en het nog moeilijker wordt dan... ik merk dat een aantal maatwerkbedrijven komen echt wel financieel onder druk [...] bijvoorbeeld voor arbeidszorg hadden we ook vanuit de provincie Limburg middelen, de provincies zijn ook afgeslankt [...] dat betekent voor in Limburg 17 maatwerkbedrijven, die elk middelen kregen voor een begeleider te werk te stellen, die middelen vallen weg. Overal wordt er wel wat geknaagd aan middelen". [Medewerker 2 centrale dienst]

Bovenvermelde citaten tonen aan dat de sociale onderneming in tegenstelling tot vroeger, minder financiële steun krijgt van de overheid. Waarbij vroeger de subsidies allemaal van een gelijk niveau waren voor iedere doelgroepwerknemer, zijn deze nu verschillend. Dit zorgt er natuurlijk voor dat bij een vervanging van een doelgroepwerknemer, de kans groot is dat deze vervangen wordt door een doelgroepwerknemer met andere financiële middelen. Hierdoor is de sociale onderneming niet meer zeker van de subsidies die ze binnenkrijgen. Voor de sociale onderneming wordt het dus alsmaar moeilijker om rendabel te blijven.

De tweede belemmering van de overheid, die voor uitdagingen zorgen, is de doorstroom. De overheid verplicht sociale ondernemingen om een aantal van hun doelgroepwerknemers te laten doorstromen naar het reguliere arbeidscircuit. Medewerker 1 van de centrale dienst vertellen het volgende hierover:

"Dus sinds het maatwerk, de tien procent doorstroomlijst hebben jullie daar iets van gehoord of? [...] Iedereen heeft een ticket maatwerk gekregen, dat was in 2019. En ze hebben daarvan gezegd: tien procent van uw zittende doelgroep, dus de mensen die al hier waren voor 1 januari 2019, die mogen eigenlijk allemaal blijven behalve tien procent gaat een evaluatie krijgen. Dus tien procent van uw doelgroep moet doorstromen, dat was gezegd geweest".
[Medewerker 1 centrale dienst]

Bovenstaand citaat toont aan dat een aantal doelgroepwerknemers geëvalueerd worden om te kijken of ze kunnen doorstromen naar het reguliere arbeidscircuit. Een eventuele doorstroom van doelgroepwerknemers brengt uitdagingen voor de werkzaamheden met zich mee. Ondersteunende werknemer 2 en 3 geven het volgende aan wanneer ze het hebben over de uitdagingen, die doorstroom met zich meebrengt:

"Ten eerste we moeten een economische activiteit doen, dus ik wil liefst niet dat mijn beste mannen doorstromen, anders heb ik alleen maar mannen... ja van op het moment dat het mannen zijn die niet doorstroom klaar zijn dan weet je ook dat je dikwijls minder kunt laten doen". [Ondersteunende werknemer 3]

"Bij doorstroom dan krijg je... dat is dan een beetje een braindrain dat je creëert hé. Dan zijn degene die iets kunnen die zou ik het eerste kwijt zijn en dan schiet er niet veel anders op dan uw werking aanpassen. Je kan niet een redelijk technische omgeving hebben waar je altijd met totaal nieuwe mensen aan de slag moet [...]. Je kan dat niet doen, dan moet je goede techniekers hebben. Als je één moet laten doorstromen en je moet dat altijd met een wisselende doelgroep gaan doen, ja dan gaat het gewoon niet werken". [Ondersteunende werknemer 2]

De derde belemmering van de overheid is de 65%-regel. Bij maatwerkbedrijven moet 65% van de doelgroepwerknemers over een ticket maatwerk beschikken om erkend te worden als maatwerkbedrijf. De uitdaging die de 65%-regel met zich meebrengt wordt geïllustreerd door onderstaande citaten:

"Dan komt er nog eens bij dat 65% van de mensen, die op payroll staan, een ticket maatwerk moeten hebben. Stel dat hier 100 mensen werken dan moeten 65 mensen een ticket maatwerk hebben [...] Maar dat betekent... stel dat we zeggen: 'oké we vinden geen chauffeurs, we nemen daarvoor een reguliere aan'. Dan kan dat betekenen dat we onder die 65% zakken en dat kan een probleem opleveren, dat de overheid gaat zeggen: 'dan kunt ge uw erkenning als maatwerkbedrijf gaat verliezen". [Medewerker 2 centrale dienst]

"Het probleem is een beetje dat we al nipt zitten qua begeleiding van de doelgroep en dat je niet zomaar extra begeleiding kunt aannemen... ja je zit met uw 65% en daar zitten we nogal nipt dus dat is niet evident om daar zomaar koppen bij te steken [...] dat is echt een belemmering ja". [Ondersteunende werknemer 3]

Ten derde is de druk op de begeleiding ook een uitdaging bij de werkzaamheden. De begeleiding heeft meerdere verantwoordelijkheden en projecten waardoor het niet altijd evident is om een optimale en continue begeleiding te bieden aan de doelgroepwerknemers. Ondersteunende werknemer 1 en 4 vertellen het volgende hierover:

"Omwille van het takenpakket wat wij moeten doen is er denk ik gewoon soms te weinig tijd om de mannen goed bij te scholen en dingen bij te leren en uit hun eigen gaan ze dat niet snel doen en dat heb ik ook wel gemerkt". [Ondersteunende werknemer 4]

"Nog meer in die praktijk staan, nog meer tussen die mannen staan, ja dat is langs ene kant wat moeilijk. Die hele uitdagingen wat daar bijkomen, een nieuw project opstarten, die verhuis en zo zullen er altijd dingen doorkomen en dat maakt dat onze energie daar naartoe gaat en dat we minder met onze mensen bezig zijn en ik denk dat we net ietsje meer stabiliteit moeten hebben waardoor het ietsje saaier wordt langs ene kant maar dan zijn we wel wat meer bezig met onze mannen op de werkvloer". [Ondersteunende werknemer 1]

5 DISCUSSIE

In deze masterproef wordt er onderzoek gedaan naar het HR-beleid die sociale-economieondernemingen gebruiken om de doelgroepwerknemers te managen en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan. Er wordt gekeken naar hoe de sociale onderneming omgaat met de werving en selectie van de doelgroepwerknemers en hoe de organisatie van de werkzaamheden gebeurt. Tevens worden ook de uitdagingen, die sociale ondernemingen in hun HR-beleid ondervinden, onderzocht. In dit deel van de masterthesis zullen de belangrijkste bevindingen omtrent het HR-beleid gericht op de doelgroepwerknemer en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan besproken worden.

5.1. Human Resource Management

5.1.1. Wervings- en selectieproces sociale onderneming

Een belangrijke HR-praktijk van sociale ondernemingen is het wervings- en selectieproces. In sociale ondernemingen gebeurt het aanwervings- en selectieproces volgens vijf stappen.

Allereerst gaat een sociale onderneming op zoek naar doelgroepwerknemers die ze verder kunnen opleiden en die gemotiveerd zijn om bij te leren. Sociale ondernemingen kunnen vaak geen competente werknemers aantrekken, die al in staat zijn om de volledige werkzaamheden binnen de sociale organisatie uit te oefenen. Het is dus van belang dat de doelgroepwerknemer gemotiveerd is en open staat om zich te ontwikkelen binnen de sociale onderneming.

Ten tweede gaan sociale ondernemingen altijd eerst intern op zoek naar een geschikte doelgroepwerknemer. De hoofdreden is omdat ze eerst de kans willen geven aan doelgroepwerknemers die nog geen vast contract hebben binnen de sociale onderneming en doorheen hun traject bewezen hebben dat ze het werk aankunnen. Indien intern geen geschikte doelgroepwerknemer gevonden wordt, zal de sociale onderneming zich richten tot de VDAB, die dan verantwoordelijk is voor de instroom van doelgroepwerknemers.

Ten derde zal er een screening moeten gebeuren van de doelgroepwerknemer, indien deze nog niet beschikt over een ticket maatwerk. De screening gaat bepalen of de doelgroepwerknemer in aanmerking komt voor de tewerkstelling in de sociale onderneming.

Ten vierde zal er een selectieproces volgen om een inschatting te maken van de potentiële doelgroepwerknemer. Hierbij zal de sociale onderneming gebruik maken van een intakegesprek, technische proef en een proefperiode. Deze selectiemethoden komen overeen met een eerder onderzoek die aantoont dat sociale ondernemingen bij het selecteren van nieuwe doelgroepwerknemers voornamelijk gebruik maken van sollicitatiegesprekken, testen en proefperiodes (Newman, et al., 2018).

Tot slot is er de aanvang in de sociale onderneming waarbij eerst een aantal praktische afspraken overlopen worden. Vervolgens zal de nieuwe doelgroepwerknemer voorgesteld worden aan de andere doelgroepwerknemers om vervolgens deze te koppelen aan een sterkhouders, die de nieuwe doelgroepwerknemer zal opleiden en informatie verschaffen, in het begin van zijn of haar carrière in de sociale onderneming.

5.1.2. Organisatie van de werkzaamheden

Sociale ondernemingen stellen verschillende werknemers te werk namelijk de ondersteunende werknemers die instaan voor werk- en trajectbegeleiding, van de doelgroepwerknemers en doelgroepwerknemers die de werkzaamheden binnen de sociale onderneming uitvoeren. De literatuur beaamt dit en geeft aan dat sociale ondernemingen een complexe personeelsstructuur hebben omwille van het feit dat ze verschillende actoren tewerkstellen (Newman, et al., 2018; Roumpi, et al., 2019). Zo geeft de literatuur ook aan dat sociale ondernemingen gekenmerkt worden door traditionele werknemers die beschikken over uitgebreide vaardigheden en vaak verantwoordelijk gesteld worden voor het managen van de sociale onderneming en doelgroepwerknemers (Roumpi, et al., 2019; Peattie, & Morley; 2008).

Binnen de sociale onderneming bevinden zich jobs met verschillende niveaus die verschillende competenties vereisen. Gaande van eenvoudige, repetitieve taken tot complexere taken, die meer vaardigheden vereisen. Dit is in contrast met wat de academische literatuur aanhaalt, die namelijk beweert dat sociale ondernemingen enkel repetitief en betekenisloos werk aanbieden aan hun doelgroepwerknemers (Hemphill, & Kullik, 2016).

Bij het organiseren van deze eenvoudige en complexe taken, wordt de sociale onderneming bijgestaan door ondersteunende werknemers, die zowel de functie van werkbegeleiders als trajectbegeleiders hebben.

Een werkbegeleider staat in voor het organiseren en opvolgen van de werkzaamheden binnen de sociale onderneming. Bij de organisatie van de werkzaamheden gaat de sociale onderneming de doelgroepwerknemers hierin betrekken en hun inspraak geven over hoe zij het werk kunnen organiseren, waarbij vroeger de taken gewoon verdeeld werden over de doelgroepwerknemers. Door het werk op deze manier te organiseren streven sociale ondernemingen op termijn naar zelfsturende teams en wordt er gewerkt aan de competenties van de doelgroepwerknemer met de kijk op doorstroom. Daarnaast is de opvolging en sturing van de werkzaamheden ook belangrijk. Sociale ondernemingen dienen echter rekening te houden met deadlines van de toebedeelde opdrachten en moeten er dus voor zorgen dat de werkzaamheden op punt blijven.

De trajectbegeleider staat in voor de ontwikkeling van de doelgroepwerknemer. Sociale ondernemingen staan steeds meer onder druk om werknemers te laten doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt (Spear, 2008) waardoor voldoende ontwikkeling van de doelgroepwerknemer tijdens zijn of haar loopbaan binnen de sociale onderneming vereist wordt (Vilà, Pallisera, & Fullana, 2007). In de literatuur wordt aangehaald dat sociale ondernemingen voornamelijk gebruik maken

van opleidingen voor de ontwikkeling van de doelgroepwerknemers (Davister, Defourny, & Gregoire, 2004). In de bevindingen zien we dit ook terug en gaat de sociale onderneming aan de hand van twee opleidingen de doelgroepwerknemers ontwikkelen. De opleidingen die we terugvinden in de bevindingen komen overeen met de opleidingen die de literatuur aanhaalt (Davister, Defourny, & Gregoire, 2004). De eerste opleiding is specifiek gericht op de werkzaamheden, die uitgevoerd moeten worden in de sociale onderneming. De tweede opleiding is breder gericht en gaat zich meer richten op de ontwikkeling van de doelgroepwerknemer met het oog op verdere doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. In de bevindingen wordt er vastgesteld dat de ontwikkeling van doelgroepwerknemers ondersteund wordt met twee ontwikkelingsinstrumenten namelijk het jaarlijkse POP-gesprek en een competentiematrix. Beide ontwikkelingsinstrumenten helpen de organisatie om enerzijds een beter overzicht te verkrijgen over het ontwikkelingsproces van de doelgroepwerknemer en anderzijds helpt het de begeleiding om beter te kunnen inspelen op de ontwikkeling van de doelgroepwerknemer.

5.2. Uitdagingen en overheid

Bij het wervings- en selectieproces wordt de sociale onderneming geconfronteerd met drie grote uitdagingen namelijk een verandering in het profiel van de doelgroepwerknemers die instromen, strengere en veranderde voorwaarden om tewerkgesteld te worden in een sociale onderneming en minder instroom ten opzichte van vroeger. De oorzaak hiervan zijn veranderingen in het wetgevend kader. Echter wordt er in de wetenschappelijke literatuur niets vermeld over de uitdagingen die sociale ondernemingen ondervinden bij het werven en selecteren van nieuwe doelgroepwerknemers. Dit is wel uitgebreid aan bod gekomen in dit onderzoek.

Ten eerste worden sociale ondernemingen geconfronteerd met een verandering in het profiel van de doelgroepwerknemers die instromen. De inwerkingtreding van het maatwerkdecreet in 2019 heeft gezorgd voor de opkomst van maatwerkbedrijven. Hierdoor wordt er geen opsplitsing meer gemaakt tussen de beschutte werkplaatsen en de sociale werkplaatsen en worden de doelgroepwerknemers van beide werkplaatsen tewerkgesteld in een maatwerkbedrijf. Dit heeft een impact gehad op sociale ondernemingen en voornamelijk op de sociale ondernemingen, die voor de inwerkingtreding van het maatwerkdecreet erkend werden als sociale werkplaatsen. Deze sociale ondernemingen hadden een instroom van doelgroepwerknemers met slechts een lichte problematiek, maar worden nu ook verplicht om doelgroepwerknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aan te werven.

Ten tweede zijn er de veranderde en strengere voorwaarden om tewerkgesteld te kunnen worden in een sociale onderneming. Dit is ook de oorzaak van het maatwerkdecreet. Vroeger moest een doelgroepwerknemer slechts aan twee voorwaarden voldoen, om tewerkgesteld te kunnen worden in een sociale onderneming namelijk vijf jaar werkloos en laaggeschoold zijn. Deze twee voorwaarden lieten toe dat de sociale onderneming competente doelgroepwerknemers kon aantrekken. Nu is men van deze twee voorwaarden afgestapt en moet er een grondige screening gebeuren van de doelgroepwerknemer.

Ten derde is er minder instroom ten opzichte van vroeger. Een oorzaak hiervan kan zijn door de screenings die uitgevoerd moeten worden. Hierdoor zijn sociale ondernemingen afhankelijk van degene die de screenings uitvoeren. Zij bepalen of iemand geschikt is om tewerkgesteld te worden in de sociale onderneming en kunnen dus de toestroom van nieuwe doelgroepwerknemers remmen.

Bij het managen van de werkzaamheden wordt de sociale onderneming geconfronteerd met vijf uitdagingen. Slechte twee uitdagingen komen overeen met de wetenschappelijke literatuur, andere uitdagingen komen niet voor in de wetenschappelijke literatuur, maar worden hier wel grondig in dit onderzoek aangehaald.

Ten eerste worden sociale ondernemingen geconfronteerd met absenteïsme. Dit zorgt ervoor dat het moeilijk wordt voor sociale ondernemingen om deadlines na te komen aangezien ze regelmatig werkzaamheden moeten uitvoeren met minder arbeidskrachten.

Ten tweede zorgen drie belemmeringen van de overheid voor uitdagingen in het managen van de werkzaamheden. Zo werden er veranderingen doorgevoerd in de overheidssubsidies waar sociale ondernemingen aanspraak op kunnen maken. Waarbij vroeger de subsidies allemaal van een gelijk niveau waren voor iedere doelgroepwerknemer, zijn deze nu verschillend. De mix van hoge en lage subsidies zorgt voor minder subsidies, waardoor het moeilijker wordt voor sociale ondernemingen om rendabel te blijven. Dit literatuur beaamt dit en geeft aan dat het voor sociale ondernemingen moeilijk wordt om rendabel te blijven, bij een gebrek aan voldoende overheidssteun (Abramson, & Billings, 2019). Ook de verplichting tot doorstroom, die de overheid aan sociale ondernemingen oplegt, brengt uitdagingen met zich mee. Dit kan ertoe leiden dat sociale ondernemingen moeilijkheden zullen ervaren binnen hun arbeidsproces vermits ze de werkzaamheden – voor onbepaalde duur – zullen moeten verrichten met minder competente doelgroepwerknemers alsook met wisselende arbeidsgroepen. Daarnaast zorgt de 65%-regel, die de overheid hanteert voor uitdagingen binnen het managen van de werkzaamheden. De 65%-regel zorgt er namelijk voor dat sociale ondernemingen niet zomaar extra ondersteunend personeel kunnen werven of hun erkenning als sociale onderneming komt in het gedrang.

Ten derde komt in de bevindingen naar voren dat ondersteunende werknemers geconfronteerd worden met een toenemende druk. Door de uitdagingen die sociale ondernemingen ervaren en bijkomende projecten, wordt het voor de ondersteunende werknemers moeilijker om een optimale begeleiding en ondersteuning te kunnen bieden aan de doelgroepwerknemers. Hierdoor kan de ontwikkeling van de doelgroepwerknemer naar achteren geschoven worden, waardoor de doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt gehindert wordt. De literatuur haalt ook aan dat dit een uitdaging is waar sociale ondernemingen mee geconfronteerd worden. Deze uitdaging komt voor onder de term mission drift, waarbij de sociale missie van de sociale onderneming naar de achtergrond wordt verschoven, door de toenemende druk op sociale ondernemingen (Ebrahim, et al., 2014).

De resultaten met betrekking tot de uitdagingen in sociale ondernemingen tonen aan dat in het grootste deel van de uitdagingen, die sociale ondernemingen ervaren, de overheid hierin een grote rol speelt op elke mogelijke manier. De overheid zorgt namelijk voor belemmeringen bij de werving van de doelgroepwerknemer en in de organisatie van de werkzaamheden van een sociale onderneming. Deze belemmeringen zorgen ervoor dat het HR-beleid van sociale ondernemingen sterk bepaald wordt door de overheid. Sociale-economieondernemingen kunnen alleen maar opereren aan sterke voorwaarden. Dit zien we in deze case duidelijk aan het feit dat de overheid hen belemmert in financiële ondersteuning, hen beperkingen oplegt in hun personeelsbestand, invloed uitoefent op de instroom van nieuwe doelgroepwerknemers, ...

5.3. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek, is dat er slechts één casestudie werd uitgevoerd in één specifieke sociale onderneming namelijk een maatwerkbedrijf. Er werd dus geen onderzoek uitgevoerd in een lokale diensteneconomie. Hierdoor is het onmogelijk om de resultaten te veralgemenen naar alle sociale ondernemingen. Een aanbeveling is dan ook om meer sociale ondernemingen te onderzoeken inclusief de lokale diensteneconomie.

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat door COVID-19 het moeilijk was om doelgroepwerknemers te interviewen. De lockdown zorgde ervoor dat alles online moest gebeuren. Echter beschikte de meerderheid van de doelgroepwerknemers niet over deze middelen waardoor er slechts een klein aantal doelgroepwerknemers bevroegd werden. Daarom zou het interessant zijn om in verder onderzoek, meer doelgroepwerknemers te interviewen om een bredere kijk te vormen op het onderzoek. Tevens zorgde het online interview ervoor dat er minder diepgaand op bepaalde kwesties ingegaan kon worden, wat meer het geval is bij een face-to-face interview (Baarda, et al., 2013).

Een derde beperking van dit onderzoek is dat er geen onderzoek werd gevoerd bij de instanties die de beperkingen opleggen aan sociale ondernemingen. In verder onderzoek zou het dan ook interessant zijn om hun opinie te achterhalen en wat hun ertoe beweegt om die regelgeving op te leggen aan sociale ondernemingen.

Een vierde beperking van dit onderzoek is dat er geen onderzoek werd verricht naar mogelijke oplossingen voor de uitdagingen, die sociale ondernemingen ondervinden. Daarom is het interessant om verder onderzoek te verrichten naar hoe sociale ondernemingen een oplossing vinden voor deze problematiek.

6 CONCLUSIE

In deze masterthesis werd er onderzoek verricht om een antwoord te vormen op de centrale onderzoeksvraag: *“Welk HR-beleid gebruiken sociale-economieondernemingen om doelgroepwerknemers te managen en welke uitdagingen gaan hiermee gepaard?”*

Omdat er zeer weinig in de wetenschappelijke literatuur te vinden valt over het HR-beleid van sociale-economieondernemingen, dus hoe deze sociale ondernemingen doelgroepwerknemers werven, managen en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan, zal dit onderzoek een bijdrage leveren aan de beperkte bestaande literatuur.

Algemeen kan er besloten worden dat sociale ondernemingen verschillende HR-activiteiten verrichten bij het werven, selecteren en managen van hun doelgroepwerknemer maar dat ze hierin in vrijheid beperkt worden door de overheid. Het HR-beleid van een sociale onderneming moet noodgedwongen gebeuren binnen een kader dat door de overheid gecreëerd wordt; een kader dat uitdagingen met zich meebrengt en een succesvolle operationele werking van de sociale onderneming kan belemmeren. Zo heeft de overheid met de komst van maatwerkbedrijven en screenings ervoor gezorgd dat sociale ondernemingen te maken krijgen met een verminderde instroom en een veranderend profiel van instromers. Daarnaast creëert het kader ook doorstroom, wat inhoudt dat sociale ondernemingen op termijn hun competente werkkrachten verliezen. Hierdoor wordt het voor sociale ondernemingen alsmear moeilijker om de werkzaamheden uit te voeren, met minder competente doelgroepwerknemers en een wisselende werkgroep. Ook zal het kader de samenstelling van het personeelsbestand bepalen. Zo erkent de overheid een onderneming als een sociale onderneming wanneer 65% van het personeelsbestand bestaat uit doelgroepwerknemers. Dit zorgt ervoor dat ze beperkt worden in het aannemen van ondersteunende werknemers, die instaan voor de organisatie van de werkzaamheden en ontwikkeling van de doelgroepwerknemer. Ondanks het hele kader dat de overheid vormt binnen sociale ondernemingen, moeten ze er toch voor zorgen dat ze economisch rendabel blijven en zorgen dat de doelgroepwerknemer klaargestoomd wordt om te kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt.

LITERATUURLIJST

- Abramson, A. J., & Billings, K. C. (2019). Challenges Facing Social Enterprises in the United States. *Nonprofit Policy Forum*, 10(2).
- Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (2002). *Placing the social economy*. Routledge.
- 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.
- Baranik, L. E., Roling, E. A., & Eby, L. T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 366-373.
- 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.
- Bertolino, M., & Steiner, D. D. (2007). Fairness reactions to selection methods: An Italian study. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 197-205.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. *The emergence of social enterprise*, 1-28.
- 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
- Brindusoiu, C. (2013). Recruitment and selection in services organizations in Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92, 112-116.
- Callinan, M., & Robertson, I. T. (2000). Work sample testing. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 248-260.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of business venturing*, 29(3), 363-376.
- Compton, R. L. (2009). *Effective recruitment and selection practices*. CCH Australia Limited.
- Davister, C., Defourny, J., & Grégoire, O. (2004). Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models. *Revue Internationale de l'Économie Sociale: Recma*, 293, 24-50.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- De Massis, A. & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-29.
- Defourny, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise. *The Emergence of Social Enterprise*.
- Defourny, J., & Develtere, P. (2009). The social economy: the worldwide making of a third sector. *The worldwide making of the social economy. Innovations and changes*, 15-40.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417-436.

- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25- 32.
- García, M. R., & González, L. I. Á. (2011). Foundations and social economy: conceptual approaches and socio-economic relevance. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (73), 61-80.
- Groenland, E. (2016). Focusgroep versus diepte-interview in marktonderzoek. *Tijdschrift Kwalon*, 12(1).
- 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.
- Henderickx, E, Janvier, R, Van Beirendonck, L & Humblet, P (2010) Hoofdstuk 6: Instroom 1: van competenties naar rekrutering. In: Handboek HRM: Competentie-management en arbeidsrecht, pp 193-220. Leuven: Acco.
- Henderickx, E, Janvier, R, Van Beirendonck, L & Humblet, P (2010) Hoofdstuk 7: Instroom 2: selectie en 'on boarding'. In: Handboek HRM: Competentiemanagement en arbeidsrecht, pp 221-258. Leuven: Acco
- Henderickx, E, Janvier, R, Van Beirendonck, L, & Humblet, P (2010) 'Workdesign' of het opzetten van performantie gerichte en bevlogen werkprocessen. In Handboek HRM (pp.449-491). Leuven: Acco.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all?. *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.
- Maas, K., & Grieco, C. (2017). Distinguishing game changers from boastful charlatans: Which social enterprises measure their impact?. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 110-128.
- Mair, J., & Marti, I. (2004). *Social entrepreneurship: What are we talking about? A framework for future research* (No. D/546). IESE Business School.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- 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.
- 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>
- 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.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.

- Napathorn, C. (2018). How do social enterprises recruit workers? The case of social enterprises in Thailand. *Journal Of Asia Business Studies*.
- Ndulue, T. I. (2012, September). Impact of training and development on workers performance in an organisation. In *Book of Proceedings, Proceedings of International Congress on Business and Economic Research (ICBER2012)*, International Association for Teaching and Learning, Granada (Vol. 1, pp. 135-148).
- Newman, A., Mayson, S., Teicher, J., & Barrett, R. (2018). Recruiting, managing and rewarding workers in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2851-2860.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905-2926.
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development*, 7e. McGraw-Hill Education
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 91-107.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Handboek gezondheidszorgonderzoek*, 77-93.
- Roumpi, D., Magrizos, S., & Nicolopoulou, K. (2019). Virtuous circle: Human capital and human resource management in social enterprises. *Human Resource Management*.
- Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: Emerging themes from the sector. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 10-19.
- Ryan, G., Gubern, M., & Rodriguez, I. (2000). Recruitment advertising: The marketing-human resource interface. *International Advances in economic research*, 6(2), 354-364.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18(2), 87-99.
- 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*.
- 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.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons Inc.
- Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86.
- Thomas, S. L., & Scroggins, W. A. (2006). Psychological testing in personnel selection: Contemporary issues in cognitive ability and personality testing. *The Journal of Business Inquiry*, 5(1), 28-38.

Vilà, M., Pallisera, M., & Fullana, J. (2007). Work integration of people with disabilities in the regular labour market: What can we do to improve these processes?. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 32(1), 10-18.

Watson, T. (2002). Organizing, managing and human resourcing In *Organizing and managing work* (pp. 367-414). Harlow: Prentice Hall Financial Times.

BIJLAGEN

Interviewleidraden

Introductie

Goedendag bedankt voor uw tijd om deel te nemen aan mijn interview. Ik ben Cato Lijnen studente Handelswetenschappen aan de Universiteit van Hasselt en voor mijn thesis moet ik een aantal diepte-interviews afleggen. Met mijn masterthesis doe ik onderzoek naar het HR-beleid van sociale ondernemingen en de uitdagingen die ze hierin ervaren. Het interview gaat iets langer dan een uur in beslag nemen en alle resultaten worden anoniem verwerkt. Ik laat u dan een 'informed consent' ondertekenen waarbij beide partijen ermee akkoord gaan dat uw naam niet gebruikt wordt in het onderzoek.

Alle antwoorden op de vragen komen vanuit eigen bevindingen dus er zijn geen juiste of foute antwoorden. Bent u ermee akkoord als ik het interview opneem?

Interviewleidraad 1 (doelgroepwerknemers fietsorganisatie)

- **Algemene vragen**

- 1) Kunt u uzelf voorstellen?
 - a. *Naam*
 - b. *Leeftijd*
 - c. *Welke opleidingen heeft u gedaan?*
 - d. *Professionele achtergrond?*
- 2) Hoelang werkt u hier al?

- **Werkzaamheden**

- 3) Hoe ziet een typische werkdag eruit voor u?
 - a. *Op welke dagen werkt u?*
 - b. *Werkt u alleen door de week of doet u ook weekendwerk?*
 - c. *Wat zijn uw werktijden?*
- 4) Zou u iets over uw job kunnen vertellen?
 - a. *Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?*
 - i. *Welke werkzaamheden/taken doet u voornamelijk?*
 - ii. *Wat zijn uw bijkomende taken?*
 - iii. *Deed u vroeger andere taken in de organisatie?*
 1. *Zo ja, welke?*
 - b. *Welke vaardigheden heeft u nodig om dit beroep te kunnen uitoefenen?*
 - i. *Welke technische vaardigheden/skills heeft u nodig om dit beroep te kunnen uitoefenen?*
 - ii. *Moet u goed kunnen communiceren bij de uitvoering van uw job? Zo ja, waarom is dit belangrijk?*

- c. *Is er veel afwisseling in uw beroep of is het eerder eentonig?*
 - i. *Kan u daar een voorbeeld van geven?*
 - d. *Werken jullie in groep(en) of eerder individueel?*
 - i. *Werkt u liever individueel of in groep? Waarom?*
 - ii. *Hoe groot is zo'n een groep?*
 - iii. *Heeft elke groep verschillende taken/verantwoordelijkheden?*
 - e. *Wordt er veel flexibiliteit van jullie verwacht?*
 - i. *Moet u soms taken uitvoeren waar u niet verantwoordelijk voor bent? Zo ja, welke taken en lukt dit goed of verloopt dit dan moeilijker?*
- 5) *Hoe belangrijk is uw job bij [fietsorganisatie] voor u?*
- a. *Waarom?*
- 6) *Met welke problemen/uitdagingen krijgt u in uw beroep het meeste te maken?*
- a. *Welke problemen komen vaak voor op de werkvloer?*
 - b. *Waar heeft u als werknemer het vaak moeilijk mee?*
 - c. *Zijn er veranderingen binnen de organisatie die voor uitdagingen zorgen?*
 - i. *Zo ja welke?*
 - ii. *Welke gevolgen hebben deze veranderingen op jullie als werknemer?*

• **Instroom**

- 7) *Hoe bent u bij [fietsorganisatie] terecht gekomen?*
- a. *Wat heeft de VDAB gedaan zodat u bij [fietsorganisatie] terecht kwam?*
 - b. *Waarom heeft u gekozen voor [fietsorganisatie]?*
- 8) *Wat heeft u moeten doen om de job te krijgen?*
- a. *Bent u op gesprek moeten komen om hier te kunnen komen werken?*
 - i. *Zo ja, hoe verliep dit gesprek?*
 - ii. *Welke moeilijkheden ervaarde u tijdens het gesprek?*
- 9) *Wat werd van u verwacht toen u hier solliciteerde?*
- a. *Moest u specifieke taken kunnen uitvoeren?*
 - i. *Zo ja welke?*
 - b. *Over welke vaardigheden moest u al beschikken?*
- 10) *Hoe verliepen uw eerste dagen/weken in de organisatie?*
- a. *Wat gebeurde er op de eerste werkdag?*
 - b. *Wat verliep er goed toen u hier begon te werken?*
 - c. *Welke moeilijkheden ervaarde u in het begin toen u hier kwam werken?*
 - d. *Werd u voldoende begeleid?*
 - i. *Hoe hielpen de begeleiders jullie tijdens de eerste dagen/weken in de organisatie?*
 - 1. *Welke acties deze ze voor een goede start?*
- 11) *Wat zou volgens u het instroomproces kunnen vergemakkelijken?*
- a. *Wat zou de organisatie beter kunnen doen om werknemers beter te ontvangen de eerste dagen in de organisatie?*

- **Doorstroom**

- 12) Zou u graag deze job willen blijven doen of ziet u het ook zitten om eventueel een job uit te oefenen op de reguliere arbeidsmarkt?
- a. *Zo ja, waarom? Waar kijkt u naar uit?*
 - b. *In welke sector zou u dan graag een nieuwe job willen uitoefenen?*
 - c. *Welke job zou u dan willen doen?*
 - d. *Zo nee, waarom? Waar heeft u schrik van? En waarom wilt u uw huidige job behouden?*
- 13) Wat vindt u ervan dat werknemers in een maatwerkbedrijf voorbereid worden om eventueel door te groeien naar de reguliere arbeidsmarkt?
- a. *Vindt u dit positief of staat u er eerder negatief tegenover? Waarom?*
 - b. *Ervaart u stress om door te stromen? Zo ja, op welke manier?*
- 14) Merkt u dat de organisatie meer nadruk legt om door te groeien naar de reguliere arbeidsmarkt?
- a. *Hoe merkt u dat? Neemt de organisatie speciale acties?*
 - b. *Toen u hier begon te werken, werd er toen duidelijk gemaakt dat u eventueel moet beginnen te werken op de reguliere arbeidsmarkt?*
- 15) Gebeuren er gesprekken om te kijken of je klaar bent om door te stromen?
- a. *Zo ja, wat wordt er besproken in deze gesprekken?*
- 16) Worden jullie voldoende voorbereid om door te groeien naar de reguliere arbeidsmarkt?
- a. *Zo ja, welke acties/initiatieven onderneemt de organisatie?*
 - b. *Zo nee, wat zou de organisatie kunnen doen om jullie beter voor te bereiden?*

- **Managementbeleid/competenties**

- 17) Zou u iets kunnen vertellen over wat [fietsorganisatie] doet zodat jullie dingen kunnen bijleren om uw job beter uit te voeren/ te doen?
- a. *Welke opleidingen geeft [fietsorganisatie]?*
 - b. *Wat leert u tijdens deze opleidingen?*
 - c. *Hoe vaak krijgt u een opleiding?*
- 18) Wat vindt u van deze initiatieven/opleidingen?
- a. *Wat vindt u goed aan deze opleiding/initiatieven?*
 - b. *Wat vindt u minder goed aan deze opleidingen/initiatieven?*
 - c. *Welke opleidingen zou u nog graag willen volgen?*
 - d. *Wat kan er eventueel beter aan de opleidingen?*
- 19) Hoe wordt u begeleid op de werkvloer?
- a. *Wat doen de begeleiders precies?*
 - b. *Wordt er veel zelfstandigheid verwacht of krijgt u voldoende ondersteuning/begeleiding?*
 - c. *Bent u tevreden over de begeleiding?*
 - i. *Zo ja, waarom?*
 - ii. *Zo nee, waarom?*
 - d. *Kan er nog iets verbeterd worden in de begeleiding?*
 - i. *Zo ja, wat?*

• **Welzijn op het werk**

- 20) Is er sprake van een hoge werkdruk bij [fietsorganisatie]?
- a. *Kan u op een normaal tempo werken of moet u extra hard werken om uw werk gedaan te krijgen?*
 - b. *Moeten jullie dagelijkse/wekelijkse/maandelijkse doelstellingen behalen?*
 - i. *Zo ja, welke?*
 - c. *Zijn er bepaalde periodes die drukker zijn?*
 - i. *Zo ja, welke?*
- 21) Ervaart u fysieke klachten bij het uitvoeren van uw job?
- a. *Zo ja, welke klachten kunnen zich voordoen?*
- 22) Zou u de sfeer op de werkvloer kunnen beschrijven?
- a. *Welke acties onderneemt [fietsorganisatie] zodat de sfeer op de werkvloer goed blijft?*
 - i. *Welke acties zouden ze nog kunnen doen?*
 - b. *Komen er soms problemen voor die te maken hebben met pesten, agressie...*
 - i. *Zo ja, kan u daar een voorbeeld van geven?*
 - ii. *Bent u daar zelf slachtoffer van geweest?*
 - iii. *Hoe lost de organisatie dit op?*
- 23) Zou u de relatie met uw collega's kunnen beschrijven?
- a. *Wat vindt u het leukste aan de relatie met uw collega's?*
 - i. *Waarom?*
 - b. *Wat vindt u het minst leuke aan de relatie van uw collega's?*
 - i. *Waarom?*
 - c. *Heeft u soms een conflict met uw collega's?*
 - i. *Zo ja, waarover gaat dat dan?*
 - ii. *Hoe wordt hiermee omgegaan?*
- 24) Zou u de relatie met uw begeleider(s) kunnen beschrijven?
- a. *Wat vindt u het leukste aan de relatie met uw begeleider(s)?*
 - i. *Waarom?*
 - b. *Wat vindt u het minst leuke aan de relatie met uw begeleider(s)?*
 - i. *Waarom?*
 - c. *In hoeverre krijgt u steun van de begeleider(s)?*
 - i. *Helpen zij u enkel met problemen op de werkvloer of ook met problemen buiten de organisatie? Hoe doen ze dit dan?*
 - d. *Heeft u soms een conflict met uw begeleider(s)?*
 - i. *Zo ja, waarover gaat dit dan?*
 - ii. *Hoe wordt hiermee omgegaan?*
 - e. *Krijgt u voldoende aandacht van uw begeleider?*
- 25) Wat vindt u interessant/leuk aan uw job?
- a. *Waarom?*
 - b. *Kan u een voorbeeld geven van een leuke/interessante situatie?*
- 26) Wat vindt u minder leuk aan uw job?
- a. *Waarom?*

- b. *Kan u een voorbeeld geven van een minder leuke situatie?*
 - c. *Welke initiatieven neemt u wanneer u niet tevreden bent met uw job en/of een bepaalde situatie?*
- 27) Hoe voelt u zich momenteel op het werk?
- a. *Waarom?*
 - b. *Vindt u uw job nog steeds boeiend?*
 - i. *Zo ja, waarom?*
 - ii. *Zo nee, waarom?*
- 28) Bent u in het algemeen tevreden over uw job?
- a. *Zo ja, waarom?*
 - b. *Zo nee, wat moet er dan veranderen zodat u tevreden bent?*
- 29) Zijn er regelmatig gesprekken die vragen naar de tevredenheid op de werkvloer?
- a. *Wat wordt er besproken tijdens deze gesprekken?*
 - b. *Hoe vaak gebeuren die gesprekken?*
 - c. *Wat vindt u van deze gesprekken?*
 - d. *Vindt u dat de organisatie voldoende actie onderneemt wanneer u niet tevreden bent?*
- 30) Bij wie kan u terecht als u een probleem heeft?
- a. *Hoe verloopt dit precies?*

- **Afsluitende vragen**

31) Als u iets mocht veranderen aan uw job wat zou dat dan zijn en waarom?

32) Heeft u zelf nog aanvullingen rond dit thema?

- a. *Zijn er nog zaken waarvan u denkt dat ze belangrijk zijn voor het onderzoek en die ik nog niet verteld heb tijdens het interview?*

Interviewleidraad 2 (Begeleiders fietsorganisatie)

- **Algemene vragen**

- 1) Zou u uzelf kunnen voorstellen?
 - a. *Naam*
 - b. *Leeftijd*
 - c. *Welke opleiding heeft u gedaan?*
 - d. *Professionele achtergrond?*
- 2) Hoe bent u bij [fietsorganisatie] terecht gekomen?
- 3) Hoe lang werkt u hier al?

- **Werkzaamheden**

- 4) Hoe ziet een typische werkdag eruit voor u?
 - a. *Op welke dagen werkt u?*
 - i. *Werkt u alleen door de week of doet u ook weekendwerk?*
 - b. *Wat zijn uw werktijden?*
- 5) Zou u iets over uw job kunnen vertellen?

- a. *Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?*
 - i. *Welke werkzaamheden/taken doet u voornamelijk?*
 - 1. *Aan welke taken besteed u de meeste tijd?*
 - ii. *Wat zijn uw bijkomende taken?*
 - b. *Welke vaardigheden heeft u nodig om dit beroep te kunnen uitoefenen?*
 - c. *Is er veel afwisseling in uw beroep of is het eerder eentonig?*
 - i. *Kan u daar een voorbeeld van geven?*
- 6) Met welke problemen kunnen werknemers bij jullie terecht?
- a. *Welke problemen komen het meeste voor bij de werknemers van [Fietsorganisatie]?*
 - b. *Hoe worden deze problemen opgelost?*
 - c. *Durven werknemers jullie benaderen met problemen?*
 - i. *Zo nee, hoe pakken jullie dat aan als jullie merken dat er problemen zijn bij de werknemers?*
- 7) Wat zijn de grootste uitdagingen voor de werknemers op de werkvloer?
- 8) Kan u iets vertellen over de uitdagingen waarmee u geconfronteerd wordt op het werk?
- a. *Ervaart u soms moeilijkheden als u werknemers wil bijsturen op de werkvloer?*
 - b. *Waar heeft u als begeleider het vaak moeilijk mee?*
 - c. *Zijn er voldoende middelen om de werknemers te begeleiden?*
 - d. *Zijn er veranderingen binnen de organisatie die voor uitdagingen zorgen?*
 - i. *Zo ja welke?*
 - ii. *Welke gevolgen hebben deze veranderingen op jullie als begeleider?*
 - iii. *Welke gevolgen hebben deze veranderingen voor de werknemers?*
 - e. *Zijn er een aantal dingen die beter kunnen aan de begeleiding op de werkvloer?*
- 9) Hoe wijzen jullie taken toe aan de werknemers?
- a. *Houden jullie rekening met de vaardigheden waarover ze beschikken?*
 - i. *Zo ja, hoe zorgen jullie ervoor dat het werk aangepast wordt aan de werknemer?*

• **Competenties**

- 10) Zou u kunnen vertellen over wat [fietsorganisatie] doet zodat werknemers hun competenties kunnen versterken?
- a. *Welke opleidingen geeft [fietsorganisatie]?*
 - b. *Wat leren de werknemers tijdens deze opleidingen?*
 - c. *Hoe vaak krijgen ze een opleiding?*
- 11) Wat vinden de werknemers van deze opleidingen/initiatieven?
- a. *Wat vinden ze goed aan deze opleidingen/initiatieven?*
 - b. *Wat vinden ze minder goed aan deze opleidingen/initiatieven?*
- 12) Wat doet [fietsorganisatie] zodat begeleiders hun competenties kunnen versterken?
- a. *Welke opleidingen geeft [fietsorganisatie] aan begeleiders?*
 - b. *Wat leren de begeleiders uit deze opleidingen?*
 - c. *Hoe vaak krijgt u een opleiding?*
- 13) Wat vindt u van deze opleidingen/initiatieven?
- a. *Wat vindt u goed aan deze opleidingen/initiatieven?*

- b. *Wat vindt u minder goed aan deze opleidingen/initiatieven?*
- c. *Welke opleidingen zou u nog graag willen volgen?*
- d. *Wat kan er eventueel beter aan de opleidingen?*

14) Hoe worden deze opleidingen gefinancierd?

• **Instroom**

15) Hoe gebeurt de instroom van werknemers bij [fietsorganisatie]?

- a. *Wat zijn de voornaamste acties?*
- b. *Wie beslist over de aanwerving?*
- c. *Wat is de rol van de VDAB bij de instroom van werknemers?*
- d. *Bestaat er bij [fietsorganisatie] een systeem om nieuwe werknemers te introduceren?*

16) Wat is uw taak bij de instroom van nieuwe werknemers?

17) Hoe lang worden nieuwe werknemers begeleid?

- a. *Zijn nieuwe werknemers snel weg met de taken of ervaren ze nog moeilijkheden bij het uitvoeren van hun job?*
 - i. *Welke moeilijkheden?*

18) Kan u iets vertellen over de uitdagingen waarmee [fietsorganisatie] wordt geconfronteerd op vlak van instroom?

- a. *Welke problemen komen voor bij de instroom?*
- b. *Hoe worden deze problemen opgelost?*
- c. *Is er voldoende instroom bij [fietsorganisatie]?*
 - i. *Zo nee, wat is de oorzaak hiervan?*

19) Hoe zou volgens u het instroomproces vergemakkelijkt/verbeterd kunnen worden?

• **Doorstroom**

20) Merkt u dat er bij [fietsorganisatie] veel nadruk wordt gelegd op de doorstroom?

- a. *Hoe merkt u dat?*
- b. *Hoe gaat [fietsorganisatie] om met deze druk?*
- c. *Kunnen werknemers nog zelf beslissen of ze willen doorstromen?*

21) Hoe staan de werknemers bij [fietsorganisatie] tegenover doorstroom?

- a. *Wilt iedereen doorstromen?*
- b. *Bezorgt de doorstroom stress voor de werknemers?*
 - i. *Hoe merkt u dat?*
- c. *Wat zijn elementen waar ze schrik van hebben?*

22) Hoe staat u zelf tegenover doorstroom?

- a. *Wat vindt u er goed aan? Wat vindt u er minder goed aan?*
 - i. *Waarom?*

23) Hoe bereid [fietsorganisatie] werknemers voor op de doorstroom?

- a. *Krijgen zij speciale opleidingen hiervoor?*
- b. *Welke begeleiding voorziet [fietsorganisatie] voor de doorstroom?*
 - i. *Wat is de taak van de begeleiders bij het doorstromen?*
- c. *Krijgen werknemers voldoende tijd om door te stromen?*

- 24) Zijn er momenteel werknemers bij [fietsorganisatie] in een doorstroomtraject?
- 25) Zijn er al werknemers bij [fietsorganisatie] kunnen doorstromen?
- a. *Zo ja, hoe verliep deze doorstroom?*
 - b. *Waar is deze persoon terecht gekomen?*
 - c. *Hoe kijken deze personen terug op de doorstroom?*
 - d. *Zo nee, waarom is het moeilijk voor werknemers om een job te vinden in het reguliere?*
- 26) Waar ziet u nog problemen/uitdagingen in de doorstroom?
- a. *Hoe zou je dit kunnen aanpakken?*
- 27) Hoe zou het doorstroomproces verbeterd kunnen worden?

• **Welzijn op het werk**

- 28) Is er sprake van een hoge werkdruk bij [fietsorganisatie]?
- a. *Moeten werknemers op een normaal tempo werken of moeten ze extra hard werken om hun werk gedaan te krijgen?*
 - b. *Moeten er dagelijkse/wekelijkse/maandelijkse doelstellingen behaald worden?*
 - i. *Zo ja, welke?*
 - c. *Zijn er bepaalde periodes die drukker zijn?*
 - i. *Zo ja, wanneer?*
- 29) Zou u de sfeer op de werkvloer kunnen beschrijven?
- a. *Welke acties onderneemt [fietsorganisatie] om de sfeer op de werkvloer te bevorderen?*
 - b. *Hoe is de relatie tussen de werknemers onderling?*
 - i. *Kan u daar een voorbeeld van geven?*
- 30) Zou u de relatie met uw collega's kunnen beschrijven?
- a. *Wat vindt u het leukste aan de relatie met uw collega's?*
 - i. *Waarom?*
 - b. *Wat vindt u het minst leuke aan de relatie van uw collega's?*
 - i. *Waarom?*
 - c. *Heeft u soms een conflict met uw collega's?*
 - i. *Zo ja, waarover gaat dat dan?*
 - ii. *Hoe wordt hiermee omgegaan?*
- 31) Zou u de relatie met de werknemers kunnen beschrijven?
- a. *Wat vindt u het leukste aan de relatie met uw werknemers?*
 - i. *Waarom?*
 - b. *Wat vindt u het minst leuke aan de relatie met uw werknemers?*
 - i. *Waarom?*
 - c. *Heeft u soms een conflict met uw werknemers?*
 - i. *Zo ja, waarover gaat dit dan?*
 - ii. *Hoe wordt hiermee omgegaan?*
- 32) Wat vindt u interessant/leuk aan uw job?
- a. *Waarom?*
 - b. *Kan u een voorbeeld geven van een leuke/interessante situatie?*

- 33) Wat vindt u minder leuk aan uw job?
- a. *Waarom?*
 - b. *Kan u een voorbeeld geven van een minder leuke situatie?*
 - c. *Welke initiatieven neemt u wanneer u niet tevreden bent met uw job en/of een bepaalde situatie?*
- 34) Hoe voelt u zich momenteel op het werk?
- a. *Waarom?*
 - b. *Vindt u uw job nog steeds boeiend?*
 - i. *Zo ja, waarom?*
 - ii. *Zo nee, waarom?*
- 35) Bent u in het algemeen tevreden over uw job?
- a. *Zo ja, waarom?*
 - b. *Zo nee, wat moet er dan veranderen zodat u tevreden bent?*
- 36) Zijn er regelmatig gesprekken die vragen naar de tevredenheid van de begeleiders op de werkvloer?
- a. *Wat wordt er besproken tijdens deze gesprekken?*
 - b. *Hoe vaak gebeuren die gesprekken?*
 - c. *Wat vindt u van deze gesprekken?*
- 37) Zijn er regelmatig gesprekken die vragen naar de tevredenheid van de werknemers op de werkvloer?
- a. *Wat wordt er besproken tijdens deze gesprekken?*
 - b. *Hoe vaak gebeuren die gesprekken?*
 - c. *Wat vinden de werknemers van deze gesprekken?*
- 38) Bij wie kan u terecht als u een probleem heeft?
- a. *Hoe verloopt dit precies?*
- 39) Bij wie kunnen de werknemers terecht als deze problemen hebben?
- a. *Hoe verloopt dit precies?*

- **Afsluitende vragen**

- 40) Als u iets mocht veranderen aan uw job wat zou dat dan zijn en waarom?
- 41) Heeft u zelf nog aanvullingen rond dit thema?
- a. *Zijn er nog zaken waarvan u denkt dat ze relevant zijn voor het onderzoek en die nog niet vermeld zijn tijdens het interview?*

Interviewleidraad (Vlaamse overheidsdienst)

- **Algemene vragen**

- 1) Zou u uzelf kunnen voorstellen
 - a. *Naam*
 - b. *Leeftijd*
 - c. *Welke opleiding hebt u gedaan?*
 - d. *Professionele achtergrond?*
- 2) Wat is uw functie hier?

- a. *Wat houdt dat in?*
- 3) Zou u iets over uw job kunnen vertellen?
- a. *Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?*
 - i. *Welke werkzaamheden doet u voornamelijk?*
 - ii. *Wat zijn uw bijkomende taken?*
- **Screening**
- 4) Hoe gaat de screening van de werkzoekende op een arbeidsbeperking in zijn werking?
- a. *Wie vraagt de screening aan?*
 - b. *Uit welke stappen bestaat de screening?*
 - c. *Met welke indicatoren wordt er rekening gehouden bij de screening?*
 - d. *Van welke tools/instrumenten maakt u gebruik tijdens de screening?*
 - e. *Maken jullie gebruik van verschillende soorten screenings of is er één uniforme screening?*
- 5) Wat is het doel van deze screening?
- 6) Welke gevolgen heeft de screening op het verder traject van de werkzoekende?
- a. *Wat gebeurt er nadat zo'n screening is gebeurd?*
 - b. *Hoe wordt die persoon verder begeleid na een screening?*
 - c. *Wat is het effect op de arbeidsmarktpositie en kansen van zo'n persoon?*
 - d. *Hoe wordt dan gekeken of die persoon verder naar de reguliere arbeidsmarkt of de sociale economie begeleid wordt?*
 - e. *Indien er een arbeidsbeperking wordt vastgesteld wat gebeurt er dan?*
- 7) Wat zijn enkele uitdagingen/problemen die u tegenkomt op vlak van screenings?
- a. *Hoe reageert de werknemer wanneer jullie verklaren dat deze een arbeidsbeperking heeft?*
 - b. *Is het altijd gemakkelijk om iemand eenduidig te classificeren als iemand met of zonder beperking?*
 - c. *Wordt er naar uw gevoel soms mensen 'fout' beoordeeld? Indien ja, valt hier iets aan te doen?*
- 8) Zijn er een aantal elementen binnen het screeningsproces die volgens u verbeterd kunnen worden?
- a. *Zo ja, welke?*
- 9) Wat merkt u dat er sinds het maatwerkdecreet veranderd is voor uw functie?
- a. *Verlopen de screenings nu anders dan vroeger? Worden er nu met andere dingen rekening gehouden?*

Interviewleidraad (Centrale medewerker sociale onderneming)

- **Algemene vragen**
- 1) Kunt u uzelf kunnen voorstellen?
- a. *Naam*
 - b. *Leeftijd*

- c. *Welke opleiding heeft u gedaan?*
 - d. *Professionele achtergrond*
- 2) Hoe bent u bij [sociale onderneming] terechtgekomen?
 - 3) Hoe lang werkt u hier al?
 - 4) Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden?
- **[De sociale onderneming]**
- 5) Wat doet deze organisatie?
 - a. *Wanneer is het opgericht?*
 - b. *Hoeveel werknemers zijn er tewerkgesteld?*
 - c. *Wat is het doel van deze organisatie?*
- **[De fietsorganisatie]**
- 6) Wat doet deze organisatie?
 - a. *Sinds wanneer is het een onderdeel van de [De sociale onderneming]?*
 - b. *Hoeveel werknemers zijn er tewerkgesteld?*
 - c. *Hoeveel begeleiders zijn er tewerkgesteld?*
 - d. *Wat zijn de werkzaamheden binnen deze organisatie?*
 - e. *Wat is het doel van deze organisatie?*
 - 7) *Met welke uitdagingen wordt de [De fietsorganisatie] geconfronteerd?*
- **HRM-praktijken**
- 8) Zou u ons iets meer kunnen vertellen over het HR-beleid in [de sociale onderneming]?
 - a. *Hoe zou u de strategie van [de sociale onderneming] op vlak van HR beschrijven?*
 - b. *Op welke algemene principes is het HR-beleid gebaseerd?*
 - 9) Welke uitdagingen komt u tegen op het gebied van HR binnen [de sociale onderneming]?
 - a. *Welke belemmeringen legt de overheid op?*
 - b. *Wat zijn de uitdagingen bij de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap?*
 - 10) Wat zijn de belangrijkste HR-praktijken in deze organisatie?
 - 11) Hoe gebeurt de aanwerving van personeel?
 - 12) Hoe worden de competenties van de medewerkers versterkt?
 - a. *Krijgen werknemers een opleiding? Zo ja welke cursussen/opleidingen?*
 - b. *Wat vinden de werknemers van die cursussen/opleidingen?*
 - c. *Hoe worden deze opleidingen gefinancierd?*
 - d. *Krijgen begeleiders ook opleidingen? Zo ja, welke?*
 - 13) Hoe gaat een POP-gesprek in zijn werking?
 - a. *Wat wordt er zoal besproken in een POP-gesprek?*
 - b. *Waarvoor dient het?*
 - c. *Hoe staan medewerkers en begeleiders tegenover een POP-gesprek?*
 - 14) Zijn werknemers over het algemeen tevreden met hun functie en verantwoordelijkheden?
 - a. *Wordt deze tevredenheid gemeten?*

- b. *Zijn er regelmatig gesprekken met de werknemers i.v.m. de tevredenheid en hun loopbaan?*
- c. *Welke initiatieven nemen jullie als een werknemer niet tevreden is?*

- **Wetgeving**

- 15) Wat merkt u zelf dat er de laatste tijd voor deze organisatie veranderd is door wijzigingen in de wetgeving? (Bv. maatwerkdecreet)
- a. *Op welke manier? Hoe komt dit?*
 - b. *Wat zijn de voordelen van deze veranderingen, wat zijn de nadelen?*
- 16) Welke gevolgen hebben deze veranderingen gehad voor het personeelsbeleid?
- 17) Wat zijn de gevolgen van deze veranderingen op vlak van subsidies?
- 18) Wat zijn de grootste uitdagingen die gepaard gaan met deze veranderingen?

- **Doorstroom**

- 19) Merkt u dat er meer nadruk wordt gelegd op doorstroom?
- a. *Op welke manier? Hoe merkt u dat?*
 - b. *Hoe gaat u als organisatie hiermee om?*
- 20) Zijn er momenteel een aantal werknemers die mogelijks zouden kunnen doorstromen/ willen doorstromen?
- 21) Op basis van welke criteria bepaalt men of werknemers doorstroom klaar zijn of niet?
- 22) Hoe staat u zelf tegenover doorstroom?
- a. *Wat vindt u er goed aan, wat minder goed?*
 - b. *Waarom?*
- 23) Hoe staan medewerkers tegenover doorstroom?
- a. *Wil iedereen doorstromen?*
 - b. *Ervaren ze druk om door te stromen? Bezorgt het ook soms stress?*
 - c. *Waarom merkt u dat?*
 - d. *Wat zijn elementen waar ze schrik van hebben?*
- 24) Waar ziet u nog problemen/uitdagingen in de doorstroom?

- **Het doorstroomtraject**

- 25) Zijn er werknemers die momenteel al in een doorstroomtraject zitten?
- 26) Wat is een doorstroomtraject en hoe verloopt zo'n traject bij [sociale onderneming]?
- a. *Wat zijn de voornaamste acties?*
 - b. *Doen jullie beroep op externe om de doorstroom te ondersteunen?*
- 27) Komt iedereen met het statuut maatwerk ook ooit in een doorstroomtraject?
- a. *Zo nee, waarom niet?*
 - b. *Is er een bepaalde doelgroep die niet moet doorstromen?*
- 28) Hoe worden medewerkers voorbereid op de doorstroom? Hoe worden ze ondersteund/begeleid in de doorstroom?
- 29) Hoe zou volgens u het doorstroomproces kunnen worden verbeterd?

- **Na de doorstroom**

- 30) Zijn er al personen die vanuit deze organisatie succesvol zijn overgegaan naar een job in de reguliere arbeidsmarkt?
- a. *Zo ja: hoe verliep deze doorstroom?*
 - b. *Waar is deze persoon terecht gekomen?*
 - c. *Hoe kijken deze personen terug op de doorstroom? Wat vonden vinden ze van de doorstroom?*
- 31) Hoe staan potentiële werkgevers in het reguliere tegenover het aanwerven van personen die vanuit de sociale economie doorstromen?
- 32) Is het moeilijk voor werknemers om vanuit de organisatie een job te vinden in het reguliere?
- a. *Indien ja: hoe komt dat?*
- 33) Wordt de medewerker in het reguliere nog ondersteund?
- a. *Indien ja: op welke manier?*
 - b. *Indien nee: waarom niet? Welke gevolgen heeft dat?*
- 34) Zijn er ook werknemers die terugkeren naar een maatwerkbedrijf na hun doorstroom?
- a. *Wat is de reden hiervan?*