

Een ambitieus ondersteuningsprogramma van het Europees Sociaal Fonds (ESF-Vlaanderen) wil capaciteit opbouwen om via vernieuwende lokale partnerschappen en netwerken effectiever in te spelen op de noden van een aanzienlijke groep mensen die tot nu toe moeilijk te activeren waren op de arbeidsmarkt. De lokale besturen zijn hierin essentiële initiatiefnemers. Over de kansen en uitdagingen van het project praatte Lokaal met de gezichten van twee andere grote belanghebbenden: **Wim Adriaens**, gedelegeerd bestuurder van VDAB, en **Benedict Wauters**, hoofd van ESF-Vlaanderen.

Mensen samen sterk maken voor werk

Het ESF-project Capacity Building Lokale Partnerschappen is bedoeld om de weg vrij te maken voor een programma-tische strategie in de periode 2024-2030 waarbij lokale partnerschappen van verschillende beleidsdomeinen expertise samenbrengen om de noden van cliënten te lenigen. Bij dat laatste gaat de aandacht naar de doelgroepen voor wie werk in het normale economische circuit op termijn wel mogelijk is maar die kampen met meerdere barrières waardoor duurzaam aan de slag gaan (nog) niet evident is. Lokaal wordt dan gekeken hoe uiteenlopende partners de krachten het best kunnen bundelen om, op maat van de doelgroep in de lokale context, tot een duurzame participatie in de samenleving te komen, inclusief wat betreft tewerkstelling. Doel is ook om vanuit een holistische systeembenadering de versnippering van middelen tegen te gaan die er nu nog te vaak is, niet het minst omdat potentiële partners subsidieconcurrenten van elkaar zijn. Om sterke partnerschappen op het terrein voor te bereiden en verder te borgen worden met het huidige project 30 voltijdse coaches aangeworven en opgeleid, die een gebiedsdekkend ondersteuningsteam voor Vlaanderen moeten vormen.

Waarom kan samenwerking met lokale besturen hier zoveel verschil maken? En wat zijn voor jullie als stakeholders de grootste uitdagingen in dit project?

Benedict Wauters: 'Dat zijn meteen twee heel grote vragen (*lacht*). Ik denk dat het heel nuttig is om de redenering te starten vanuit de doelgroep die we proberen te bereiken, dat schetst meteen ook het kader. Wat is de situatie? De pool van typische werkzoekenden is aan het opdrogen, en tegelijk zitten we met een heel krappe arbeidsmarkt. Daarom beginnen we ons nu meer en meer te richten op mensen waar we vroeger minder aandacht aan besteedden, omdat het ook niet de gemakkelijkste groep was, namelijk de inactieven of niet-beroepsactieven. Op vraag van de politiek zijn er al projecten geweest om meer outreachend te werken naar die mensen, die bij VDAB nog niet bekend zijn, maar wel bij diverse lokale diensten. De doelgroep in kwestie is er een die lokaal meestal in een heel netwerk van dienstverlening zit, omdat die mensen meervoudige problemen onder-vinden: ze zitten bij het OCMW, CAW, Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg of bij andere lokale spelers. Bij VDAB komen ze niet gemakkelijk binnen, omdat ze in de regel niet meteen toe zijn aan werk. Werk kan voor deze mensen wel degelijk interessant zijn,

PIETER PLAS
hoofdredacteur Lokaal

het kan hen vooruit helpen, maar is meestal eerder een onderdeel van een traject dan een eindpunt. Je hebt veel coördinatie nodig van alle actoren die lokaal met die uiteenlopende problemen bezig zijn. Dat kun je niet centraal aansturen en dus gebeurt dat beter lokaal. Dat is wat we proberen te bereiken met de lokale partnerschappen.'

Wim Adriaens: 'Lokale besturen zijn voor VDAB altijd al een logische en strategische partner geweest, maar de laatste jaren zijn ze dat nog veel meer geworden, om de reden die Benedict aangeeft. De klassieke werkzoekenden zijn grotendeels aan de slag. De groep waar we ons nu op richten, is een heel diverse groep mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Nu is werk een positieve kracht, het zorgt voor identiteit, voor sociale contacten, voor betrokkenheid bij de maatschappij. Het is belangrijk dat we die mensen ook mee kunnen bereiken op dat pad naar werk. Voor lokale besturen is werk een essentiële schakel naar de inclusieve samenleving die ze willen realiseren. Daarin vinden we elkaar dus. In onze dienstverlening botsten we steeds vaker op de vaststelling dat we het element werk niet afdoende kunnen oplossen zonder naar de randfactoren te kijken: de omgevingscontext, familiale factoren, de huisvestings situatie, financiële situatie enzovoort. Dezelfde mensen bleven maar opduiken en terugkeren in verschillende trajecten. De logische stap is dus om hun gehele situatie te bekijken: welke drempels in hun omgeving verhinderen dat ze op een succesvolle en duurzame manier de stap naar werk zetten? Benedict toonde ons hoe de Europese vernieuwende benadering van "systemic changes" daarin perspectieven biedt, en we waren blij dat ook de VVSG en de lokale besturen meteen mee iets in dat idee zagen. Nu is de volgende vraag: welke structuur moeten we opbouwen om dat op een werkbare, flexibele manier te doen? De situatie van elke persoon is anders, elke drempel en uitdaging is anders. Je hebt daar niet alleen partners voor nodig, je moet die partners ook op de juiste manier kunnen inschakelen. Dat is heel complex.'

In eerste instantie wordt er een netwerk van coaches opzet. Wat is hun functie, en waarom zijn ze nodig?

Benedict Wauters: 'Eigenlijk is heel dit verhaal begonnen met de evaluatie van de artikel 60-trajecten die we jaren geleden al samen met de OCMW's deden. Bij wijze van experiment schreven we toen voor een aantal cliënten customer journeys uit vanuit twee perspectieven: enerzijds zoals de dienstverlener denkt dat het traject verloopt, anderzijds zoals de klant het traject beleeft. Je moet weten dat bij artikel 60 de nadruk sterk ligt op



STEFAN DE WICKERE

mensen aan de slag krijgen als finaal resultaat. Wat bleek nu? De twee belevingen liepen soms heel hard uiteen. De customer journey van de dienstverleners toonde doorgaans aan dat ze goed bezig waren; met hun betrokkenheid en motivatie was er ook niets mis. De uitstroomcijfers waren heel goed. Maar bekeek je de casussen van naderbij, dan betrof de minderheid een echt duurzame uitstroom naar werk die rechtstreeks te danken was aan het traject. Het ging soms om uitstroom naar preciaire situaties, zoals tijdelijke contracten zonder perspectief of verhoogd risico op burn-out. Sommige cliënten waren succesvol eerder ondanks dan dankzij hun traject. De meeste van die dienstverleners waren zich van geen kwaad bewust, zij volgden hun geijkte stappenplan met de cliënten. Terwijl heel wat van de zaken waarvan ze dachten dat ze waardevol waren geweest, zelfs niet voorkwamen in het verhaal van de doelgroep; die had heel andere ervaringen, beleefde het traject op een heel andere manier. Acties die binnen een dienstverlenerscontext de juiste leken, werkten contraproductief doordat een

Benedict Wauters:
'In een team dat georganiseerd is rond de cliënt, heb je reflexief vermogen nodig, dat onderzoekt wat voor de specifieke casus nodig is: wie doet wat, wat gebeurt eerst, wat doen we samen en wat niet? Elke keer moet je een traject construeren op maat van de persoon. De dienstverleners op het terrein zijn dat niet gewend. Daarbij helpt coaching.'



STEFAN DE WICKERE

Wim Adriaens:
‘Werk is een positieve kracht die zorgt voor identiteit, voor sociale contacten, voor betrokkenheid bij de maatschappij. Het is belangrijk dat we de niet-beroepsactieven ook mee kunnen bereiken op dat pad naar werk. Voor lokale besturen is werk een essentiële schakel naar de inclusieve samenleving die ze willen realiseren. Daarin vinden we elkaar dus.’

deel van de complexe realiteit van het leven van de cliënt niet werd gezien en in rekening gebracht. Dat was een enorme openbaring, zelfs voor dienstverleners met veel ervaring. Waarom vertel ik dit? Het perspectief van de doelgroep hantieren moet je zeker doen bij de complexe gevallen, die we ook hadden bij de artikel 60'ers. En voor zoiets hebben dienstverleners coaching nodig, iemand die hen leert opnieuw te leren of denken los van de gebruikelijke formats van werkinstructies en modellen; kortom, weer leren leren als organisatie.’

‘Maar dat is niet het enige. Het ideaalbeeld van een multifunctioneel samenwerkend team dat rond de klant georganiseerd is, vraagt veel van de partnerorganisaties die erachter zitten. Dat gaat niet vanzelf. Dat weten we uit ervaring, nu we al wat partnerschappen lopen hebben. Goede samenwerking heeft ook coaching nodig. De coach managet de samenwerking niet, maar trekt ze op gang en volgt ze op, zodat de partners in de samenwerking kunnen blijven leren. De standaardtrajecten zullen niet werken. In zo'n team dat georganiseerd is rond de cliënt, heb je reflexief vermo-

gen nodig, dat onderzoekt wat voor de specifieke casus nodig is: wie doet wat, wat gebeurt eerst, wat doen we samen en wat niet? Elke keer moet je een traject construeren op maat van de persoon. De capaciteiten en competenties in je team moet je telkens op een andere manier inzetten, om het juiste pakket van hulp- en dienstverlening samen te stellen en aan te bieden. De dienstverleners op het terrein zijn dat niet gewend. Daarbij helpt coaching.’

Wat voor mensen moeten die coaches zijn?

Benedict Wauters: ‘Wat de coaches niet zijn, is managers of coördinatoren. Ze zijn ook geen sturende monitoren. Coördinatie, management en het beheer van de resultaten zit in de lokale partnerschappen zelf. Coaches zijn wel mensen die ondersteunend werken, kritisch observeren en hun inzichten heel open delen. Als er fricties of misverstanden in een partnerschap rijzen, onderzoeken zij waar die vandaan komen. Ze leren partners de dialoog te openen, elkaars standpunten te zien en met elkaar in overeenstemming te brengen, de klant

niet enkel vanuit het eigen aanbod te bekijken, bepaalde resultaten zichtbaar te maken ook. Zo helpen ze de partnerschappen om duurzaam te worden en de teams verder zelfsturend te maken. Dat vraagt wel een specifiek profiel, het moeten mensen zijn die zich heel dienend en niet oordelend opstellen, maar ook heel scherp de aandacht op leerpunten kunnen vestigen.’

Hoe kunnen VDAB en de lokale besturen elkaar hier versterken? Wat hebben beide erbij te winnen?

Wim Adriaens: ‘We zijn aan een versterking bezig. Toen ik als bestuurder begon, zijn we gaan samenzitten om te bekijken hoe we elkaars doelstellingen konden helpen realiseren, en hoe we zowel samen als apart stappen vooruit konden zetten. Dit is nu een niveau hoger, denk ik. Dit gaat over hoe we een structurele manier van samenwerken kunnen ontwikkelen waarvan we de voordelen verankeren en duurzaam maken. Ik ben heel blij dat ESF-Vlaanderen dat gaat ondersteunen. In het licht van de uitdaging waar we voor staan – een werkzaamheidsgraad van 80 procent ha-

len, zoveel mogelijk mensen betrekken bij de arbeidsmarkt en bij de samenleving – kunnen we hiermee veel bereiken. VDAB is altijd al een netwerkgerichte organisatie geweest, maar waar dat in de praktijk vaak tot ketensamenwerking leidde, met partners die het terrein onder elkaar verdelen, gaat het hier om een structureel niveau van samenwerken waarmee we meer impact kunnen hebben op de groep die we vandaag nog te weinig bereiken.’

Er lopen al samenwerkingsovereenkomsten tussen VDAB en de OCMW's op het meer operationele vlak, er zijn ook de regisseurs sociale economie en werk die bovenlokaal dingen uitwerken. Op welke manier hangt dit project daarmee samen?

Wim Adriaens: ‘Verschillende lijnen komen hier zeker samen. De regie voor sociale economie en werk hebben we een beetje als referentiekader genomen, omdat je een minimale schaal nodig hebt voor bestuurskracht en om op een goede manier te kunnen samenwerken. We hebben ons daarop ook geënt voor onze samenwerkingsovereenkomsten. Die sluiten we met centrumsteden maar ook met groepen van gemeenten, die stemmen dan vaak overeen met die regiegebieden. Waar we vandaag mee bezig zijn, bouwt dan op naar het punt dat we vanuit dat klantenperspectief echt structureel gaan samenwerken. Daarbij leggen we dan ook de brug tussen mensen met een multiproblematiek, die in dit systeem thuishoren, en mensen die het best geholpen zijn met de reguliere dienstverlening. Die brug tussen de lokale partnerschappen en onze reguliere dienstverlening moet goed functioneren, zodat je geen “overbediening” krijgt voor bepaalde gevallen.’

Benedict Wauters (knipt): ‘Ik hoop ook dat de regisseurs de connecties met de werkgevers op het lokale vlak mee zullen bewaken. Met ESF en de sociale partners willen we in de toekomst nog actiever werken aan inclusief ondernemen. Want je kunt wel heel hard inzetten op kansen voor de kwetsbare doelgroep, maar uiteindelijk moet die ook nog kansen krijgen bij een werkgever, en moet die werkgever klaar zijn om de doelgroepmedewerker op een behoorlijke manier te ontvangen. Waar zijn de coaches inclusief ondernemen nu lokaal bezig met het inclusief maken van de werkvloer? Want dat zijn de plekken waar je wel eens instroom zou kunnen genereren van de mensen

die geholpen worden door de lokale partnerschappen. Het overzicht bewaren van dat lokaal economisch weefsel, er mee voor zorgen dat daar doorstroming is vanuit de lokale partnerschappen, dat lijkt me ook wel een goede taak voor de lokale regisseurs. Het zou heel mooi zijn als dat kon samenvallen met ons project.’

Hoe kan een lokaal bestuur zich volgens jullie het best voorbereiden op de nieuwe partnerschappen?

Benedict Wauters: ‘Dat is een vraag voor de VVSG!’ (lacht)

Wim Adriaens: ‘Door in te tekenen op wat er vandaag bestaat, om je klaar te maken voor de volgende stap. De oproep voor lokale regisseurs sociale economie en werk is al belangrijk, omdat je daarin die basisbestuurscapaciteit mee kunt opbouwen. Ik denk ook aan de al bestaande samenwerkingsovereenkomsten met lokale besturen. Daar het denkproces in gang zetten over wat de lokale uitdagingen zijn, is een goed begin. We hebben vanuit VDAB ons grote verhaal, maar we kijken ook altijd wat er plaatselijk het relevantst is, het vraagt vaak reflectie en debat om dat helder in kaart te krijgen. Dat is allemaal nuttige voorbereiding voor het ESF-project Capacity Building. Alleszins hoop ik dat lokale besturen hiervoor warm zullen lopen, samen kunnen we echt veel bereiken.’

Benedict Wauters: ‘Goed om te weten voor lokale besturen is dat we hier continuïteit in willen bieden. We willen op een duurzamer manier investeren in de partnerschappen, met voldoende stabiliteit en perspectief. Dat is anders dan vroeger, toen we om de twee jaar een nieuwe oproep lanceerden, waarvoor telkens het bord werd schoongeveegd. Ze krijgen er ook geen administratieve mallemolen bovenop. De administratieve belasting wordt in het project mee opgenomen door specifieke ondersteuners naast de coaches. De lokale partnerschappen krijgen dan meer ruimte om zich te concentreren op de klanten.’

Hoe betreft het project andere dienstverleners mee in het verhaal?

Benedict Wauters: ‘Ook daar hebben we het project Capacity Building zelf voor, om dat te ontdekken en uit te werken. We hanteren wel een aantal principes. Zo willen we bouwen op de dienstverlening die er al is, zowel van lokale besturen als van andere aanbieders. Samenwerkingsverbanden die al goed lopen, aanvullen met de dingen die nog nodig zijn en waar

nog geen goed aanbod voor is, dat is ongeveer de insteek die we zoeken. Wat we financieren hoeft ook niet overal hetzelfde te zijn. Het zou ook kunnen dat er in sommige regio's een uitstekend aanbod bestaat voor sommige zaken, het heeft dan geen zin om dat te gaan dupliceren. De vraag aan de lokale besturen is ook: hebben ze een overzicht van wie er allemaal actief is op hun terrein voor kwetsbare groepen, waar de dienstverleners vandaan komen en waar ze eventueel nog actief zijn? Wat is een logisch werkingsgebied en wie is daar al aanwezig voor welke doelgroepen? Dat is allemaal heel interessant om te weten voor een lokaal bestuur.’

Wim Adriaens: ‘Zodra je weet hoe de lokale arbeidsmarkt eruit ziet, wat de karakteristieke doelgroepen en problematieken zijn en welke partners er al dan niet actief zijn, is het zaak om iedereen mee te krijgen in een manier van samenwerken die op zich uitdagend is: met open, multidisciplinaire partnerschappen die een flexibele houding vragen. Uiteindelijk blijft de bedoeling wel dat de cliënt er beter van wordt: hoe kunnen we die beter helpen dan we vandaag doen? Alles staat in het teken daarvan. Capacity Building is eigenlijk een grote test om daarvoor het juiste model te vinden.’

ESF Vlaanderen laat de partners naar de ideale schaal voor hun werkingsgebied zoeken, maar er is wel een getal op het aantal coaches geplakt?

Benedict Wauters: ‘30 coaches leek ons een realistisch aantal. Vanaf 2024 zullen we gaandeweg leren hoelang we de capaciteit op peil moeten houden. Logisch zou zijn dat het aantal wat kan afnemen naarmate we meer mature partnerschappen krijgen. Sommige coaches kunnen in dat geval gemakkelijk bij een van de partners aan de slag voor de verdere looptijd van het zesjarige programma. Of de coaches ooit overbodig zullen worden, durf ik te betwijfelen. De ervaring met soortgelijke projecten elders, ook in het buitenland, leert dat een zekere mate van ondersteuning altijd wel nodig blijft, ook al omdat er na verloop van tijd nieuwe uitdagingen kunnen opduiken in het partnerschap. Maar de echte inzet is dat we in 2024 kunnen starten met partnerschappen die goed genoeg zijn om te groeien.’ —

vvs.g.be/capacitybuilding