



NiMAP beleidsnota

beleidsaanbevelingen voor een vlotte instroom van hoogopgeleide
anderstalige nieuwkomers naar tewerkstelling op opleidingsniveau







INHOUDSTAFEL

1. HET PROJECT	1
2. LEERLESSEN: WAAR LOOPT HET MIS?	3
2.1. Drempels voor HOA	3
2.2. Drempels voor bedrijven.....	6
2.3. Drempels tot een evenwichtige aanpak HOA en bedrijven	9
2.4. Feedback met betrekking tot de organen voor arbeidsbemiddeling om drempels te verlagen	12
3. BELEIDSAANBEVELINGEN	18
3.1. Meer focus en support voor bedrijven	18
3.2. Optimaliseren ondersteuning voor HOA	21
DANKWOORD	24
CONTACT	26



1. HET PROJECT

Het 'Newcomer Induction Management Acceleration Programme' (NiMAP) project is het resultaat van een intensieve samenwerking tussen Vlerick Business School (met expertise in talent development en praktijkgericht onderzoek), en Talentree (met expertise in hoogopgeleide anderstalige nieuwkomers en de arbeidsmarkt), gesteund door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Overheid.

Gezien de uiterst actuele uitdaging om hoogopgeleide anderstalige nieuwkomers (HOA's¹) op hun opleidingsniveau te laten instromen op de Belgische arbeidsmarkt, had het NiMAP project vanaf de start slechts 1 doel: HOA's en bedrijven dichterbij elkaar brengen.

Binnen het originele NiMAP design, beoogden we HOA's en bedrijven met elkaar te matchen aan de hand van begeleide stageformules (BIS stages). We zagen dat veel HOA's interesse toonden in het stageproject en zich officieel kandidaat stelden. We hebben echter ook ondervonden dat bedrijven maar moeilijk de weg vonden naar de NiMAP stages, en dat diversiteit in veel gevallen laag op de bedrijfsagenda staat. We observeerden met andere woorden een aanbod aan HOA talent, dat groter was dan de vraag ernaar door het bedrijfsleven. Een observatie die in lijn ligt met de hoge werkloosheidscijfers voor HOA's.

Vertrekkend vanuit deze ervaring werd er in een latere fase van het project voor gekozen om de initiële NiMAP opzet te wijzigen. De HOA's die gekoppeld werden aan een bedrijf voor een stage, bleven intensief gecoacht worden tijdens de stageperiode. Ook de ingestapte HOA's waarvoor geen stageplaats werd gevonden bleven opgevolgd en begeleid worden in hun zoektocht naar een job. Gezien de geringe instroom aan bedrijven die een stage konden aanbieden, werd echter

¹ Definitie HOA in dit project:

- hooggeschoold: bachelor/master/phd, al dan niet erkend in Vlaanderen
- nieuwkomer (max 6 jaar in België)
- huidige nationaliteit of nationaliteit bij geboorte van een land buiten de EU15
- verblijvend in België
- extra voorwaarden tot deelname aan dit project: professioneel niveau van Engels, Frans of Nederlands, in bezit van work permit

besloten om te werken richting een meer gebalanceerde output, waarbij ook meer specifiek gefocust werd op het coachen en sensibiliseren van bedrijven.

De projectpartners hebben steeds een tweeledige scope behouden, waarbij noden en behoeften van HOA's én werkgevers op een complementaire wijze aan bod kwamen. Door rechtstreeks het gesprek met hen aan te gaan, merkten we bij HOA's een grote vraag naar praktische ondersteuning en impliciete arbeidsmarktkennis in hun zoektocht naar een (eerste) job. Parallel spraken we met tal van bedrijven die op zoek zijn naar gerichte opleiding en coaching in hun traject naar een meer inclusief diversiteitsbeleid.

Met deze behoeften voor ogen werden drie toolkits ontwikkeld binnen het NiMAP project:

1. Een toolkit voor HOA's, ontworpen om nieuwkomers te ondersteunen in hun zoektocht naar een job
2. Een toolkit voor bedrijven, ontworpen om werkgevers te ondersteunen in het diversifiëren van hun talent pool
3. Een training toolkit voor bedrijven, bestaande uit interactief materiaal waarmee bedrijven autonoom hun eigen diversiteitsworkshops kunnen opzetten

Binnen deze beleidsnota formuleren we de leerlessen en concrete beleidsaanbevelingen die het projectteam doorheen het NiMAP proces kon distilleren.

We benadrukken dat al het ontworpen materiaal grotendeels bottom-up tot stand is gekomen, waarbij werd vertrokken vanuit de ervaringen van alle betrokken stakeholders. Hiertoe werden tal van interviews, focusgroepen en ontmoetingen georganiseerd met HOA's, bedrijven en intermediaire diensten. Het is het engagement en de openheid van al deze mensen die het mogelijk gemaakt hebben om tot een zeer praktische en doelmatige output te komen, die beide partijen in staat moet stellen de vruchten te plukken van diverse en inclusieve werkomgevingen.

2. LEERLESSEN: WAAR LOOPT HET MIS?

Op basis van de vele gesprekken die we doorheen het NiMAP project hadden met HOA's, werkgevers en experts uit het veld kunnen we concluderen dat HOA's op wederkerende drempels botsen in hun zoektocht naar een job. Analoog zagen we barrières terugkomen die bedrijven belemmeren om meer HOA's in hun werknemersbestand te verwelkomen. Daarnaast stellen we vast dat er barrières bestaan binnen bestaande diversiteitsinitiatieven die verhinderen dat HOA's en bedrijven op een evenwichtige manier benaderd worden. Tenslotte kunnen we concrete adviezen formuleren met betrekking tot de werking van de diensten voor arbeidsbemiddeling om drempels voor HOA's en bedrijven te verlagen. Deze vier aspecten worden hieronder toegelicht.

2.1. Drempels voor HOA

- 1. Tekort aan begrijpbare en toegankelijke kennis omtrent de Belgische arbeidsmarkt en cultuurspecifieke sollicitatievaardigheden:** hoewel reeds verschillende instanties initiatieven op poten hebben gezet om HOA's te informeren over de Belgische arbeidsmarkt en de verschillende spelers die erop actief zijn, blijft het voor veel recent gearriveerde nieuwkomers moeilijk om effectief toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt. Reden hiertoe is vaak dat websites, brochures en infoavonden enkel beschikbaar zijn in het Nederlands. Hetzelfde geldt voor de meeste sollicitatiegidsen: hoewel er reeds veel tools op de markt zijn die nieuwkomers kunnen helpen met CVs, sollicitatiebrieven en interviews, is dit materiaal vaak enkel beschikbaar in het Nederlands. Dit stimuleert een lineair traject met taal als basisvoorwaarde voor volgende stappen. Mede omwille van deze taaldrempel observeerden we een gebrek aan impliciete kennis, noodzakelijk voor wie succesvol wil manoeuvreren binnen het Belgisch bedrijfslandschap. Zo is het in veel landen logisch om de letterlijke sollicitatieprocedure te volgen, ook als dit betekent dat men zichzelf

hierdoor passief moet opstellen. In België daarentegen wordt het net geapprecieerd dat sollicitanten zelf contact opnemen met het bedrijf wanneer een reactie uitblijft en dat men actief feedback vraagt in geval van een negatieve beoordeling. Dergelijke handelingen worden in België aanzien als een uiting van gerichte motivatie. Een tweede voorbeeld van een impliciete spelregel betreft de verwachting dat sollicitanten zichzelf aanprijzen en verkopen tijdens sollicitatiegesprekken. Hoewel dit in België doorgaans als positief wordt ervaren (assertiviteit is hier een gewaardeerde eigenschap), wordt dit in andere culturen (die bijvoorbeeld meer belang hechten aan bescheidenheid of beknoptheid) veel minder gewaardeerd. Belangrijk is dus om impliciete arbeidsmarkt kennis te expliciteren voor HOA's. Dit kan enkel aan de hand van toegankelijk materiaal, beschikbaar in een taal die men beheerst.

- 2. Taalbeheersing:** onze ervaringen leerden ons dat veel werkgevers taalbeheersing (van het Nederlands en/of Frans) als een hard selectie criterium beschouwen in plaats van een aanleerbare competentie. Hoewel taalgebruik op de werkvloer de ideale katalysator vormt om een nieuwe taal snel en diepgaand aan te leren, worden veel talentvolle HOA's hierdoor reeds in een vroege fase van het selectieproces bestempeld als "niet geschikt voor de job". Inzetten op het leren van Nederlands en/of Frans is dus belangrijk voor nieuwkomers om de kansen op de Belgische arbeidsmarkt te vergroten.
- 3. Geen lokaal business netwerk:** hoewel het hebben van een netwerk in België een van de meest belangrijke voorwaarden is om vlot een job te vinden, ondervonden we dat het netwerk van nieuwkomers vaak erg beperkt is. Hulp bij het identificeren van en toegang vinden tot netwerkopportunities en faciliterende organen (zoals mentororganisaties) bleek dus zeker welkom voor HOA's. Hetzelfde geldt voor praktische tips en tricks die de netwerkvaardigheden van nieuwkomers naar een hoger niveau kunnen tillen.
- 4. Overgekwalificeerd zijn:** instroom in de arbeidsmarkt op het niveau waarin men tewerkgesteld was in het thuisland blijkt extreem moeilijk voor

HOA's. Vaak had dit te maken met het ontbreken van een senior netwerk, relevant voor senior posities. Het hebben van een uitgebreid en geraffineerd senior netwerk is een essentiële voorwaarde in de zoektocht naar een senior managementfunctie (het type functie waar vele HOA's naar op zoek zijn). Als dergelijk netwerk ontbreekt, blijkt het extreem moeilijk om alsnog in te stromen op dit functieniveau. Dit geldt voor HOA's, maar evengoed voor autochtone leden van de arbeidspopulatie. We zagen dat veel HOA's als gevolg van een gebrekkig netwerk toegang proberen te vinden tot de arbeidsmarkt door te solliciteren voor posities waarvoor men in feite een te hoog profiel heeft: ze tonen een grote bereidheid in te stappen op een of meerdere niveaus lager, met de hoop op doorgroeikansen. Dikwijls resulteert dit echter in het niet weerhouden worden voor de functie, omwille van overkwalificatie: bedrijven vrezen dat men niet lang uitdaging zal vinden in dergelijke functies, met een risico op demotivatie tot gevolg, en prefereren daarom kandidaten op het 'relevante/juiste' kwalificatieniveau.

5. Eenzijdige focus op arbeidsovereenkomsten van onbepaalde duur:

veel nieuwkomers gaven ons aan dat ze in hun zoektocht naar een job enkel mikken op vacatures die een tewerkstelling van onbepaalde duur aanbieden. Hierdoor missen ze een groot deel van de mogelijke tewerkstellingsvormen, zoals tijdelijke vormen van tewerkstelling, interim werk, vrijwilligerswerk en beroepsstages. Hoewel deze alternatieve vormen van tewerkstelling zeker een mooie opstap kunnen betekenen, maken we hierbij de kanttekening dat dergelijke vormen van arbeid vaak niet optimaal afgestemd zijn op de verwachtingen en competenties van ervaren profielen (hetzij HOA's, hetzij hoogopgeleide autochtonen). Zo heeft het doorsnee interimkantoor geen senior managementposities in diens portefeuille en is het niet evident om gratis stage te lopen voor iemand met vele jaren werkervaring.

6. Administratieve drempels: sommige nieuwkomers wezen op administratieve processen die hun integratieproces vertraagden. Door sommige diensten wordt bijvoorbeeld een sterke nadruk gelegd op diploma erkenning, wat gepaard gaat met een intensief en log proces. Anderzijds lijken bedrijven, vanuit hun perceptie, weinig te vragen naar deze erkenning

en zorgt deze ook niet voor een acceleratie in het zoekproces (zo werden nieuwkomers ná hun erkenning niet vaker uitgenodigd voor sollicitaties dan vóór de erkenning).

- 7. Discriminatie:** veel nieuwkomers waarmee we spraken vertelden dat ze tien- tot honderdtallen CV's en motivatiebrieven verstuurd, waarvoor ze nooit enige vorm van reactie of feedback ontvingen. Het blijkt voor HOA dus extreem moeilijk om een eerste job interview of zelfs telefonisch contact te pakken te krijgen. Onderzoek toont aan dat een naam die vreemd in de oren klinkt gepaard gaat met een sterk dalende kans op het overleven van de eerste horde binnen het selectiegesprek: de CV screening². Dergelijke vormen van onbewuste discriminatie zorgen ervoor de HOA uit de boot vallen.

2.2. Drempels voor bedrijven

- 1. Gebrek aan bewustzijn omtrent demografische veranderingen op de arbeidsmarkt:** het staat buiten kijf dat de Belgische (en Europese) arbeidsmarkt aan een razend tempo verandert. De vergrijzing van de arbeidsbevolking, de arbeidsschaarste, de steeds grotere nood aan hoogopgeleide profielen en de - met dit alles gepaard gaande - war for talent zorgen ervoor dat bedrijven het moeilijker hebben dan ooit om hun vacatures in te vullen. De actieve werknemerspopulatie zal binnenkort een historisch dieptepunt bereiken. Parallel met deze evolutie bestaat de beweging richting een steeds meer multicultureel wordende arbeidsmarkt, onder invloed van toenemende migratiegolven en een algemene globalisering van onze economie. Gecombineerd laten deze twee tendensen weinig keuze aan het bedrijfsleven: om de continuïteit en concurrentiepositie van onze Belgische bedrijven te garanderen, zullen werkgevers meer HOA talent moeten aantrekken. Onze ervaringen leerden ons echter dat dit bewustzijn maar matig leeft binnen het Belgische bedrijfsleven. Diversiteit wordt nog te vaak beschouwd als een soft topic, waarvoor werkgevers - als een daad van liefdadigheid - niet-strategische

² Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *The American Economic Review*, 94, 991-1013.

initiatieven op poten zetten. Té weinig wordt er geredeneerd vanuit de harde argumenten die nu reeds zichtbaar aanwezig zijn binnen onze samenleving. Zelfs de huidige arbeidsmarktkrapte zorgt niet voor een spontane reflex om op zoek te gaan naar alternatieve talent pools. Integendeel versterkt deze schaarste de voorkeur voor snel inzetbare profielen eerder dan te focussen op een lange termijn (diverse) talentstrategie. Als onze Belgische werkgevers zich niet strategisch gaan voorbereiden op de demografische verschuivingen binnen onze arbeidsmarkt, zal dit uiteindelijk leiden tot internationaal concurrentieel verlies en imagoschade.

2. Vrees voor een taalbarrière: we merkten dat veel bedrijven strenge aanwervingscriteria hanteren op vlak van taalbeheersing: de vrees voor een taalbarrière, tussen collega's onderling of tussen werknemer en klant, zorgt ervoor dat taal door veel bedrijven wordt beschouwd als een hard selectie criterium en niet als een aanleerbare competentie. Voor HOA's, die gezien hun opleidingsniveau mikken op zwaardere functies, betekent het een extra uitdaging om hun Nederlands/Frans op het niveau te krijgen dat noodzakelijk is voor dergelijke functies. Verder zagen we dat bedrijven maar weinig differentiëren tussen gewenste taalniveaus over vacatureteksten heen. Dit terwijl een functie, waarvoor men bijvoorbeeld met klanten moet communiceren in de lokale taal, logischerwijs gepaard zou moeten gaan met strengere taalvereisten dan een functie die enkel interne communicatie vereist. We roepen dus op tot meer functionele differentiatie met betrekking tot taalvereisten.

3. Perceptie van een langere leercurve en meer risico: wanneer bedrijven een vacature urgent dienen in te vullen, een nieuwe werknemer snel operationeel moeten krijgen of niet veel opleidingstijd kunnen voorzien tijdens het onboarding proces, zijn werkgevers extra voorzichtig in hun overweging een HOA aan te nemen. Het idee leeft dat nieuwkomers een langere leercurve moeten doorlopen dan autochtone Belgen om een gewenst performantieniveau te bereiken. De verwachting van een lange inlooptijd, en de gevreesde investering van tijd en middelen die met de opleidingsperiode gepaard gaat, maakt bedrijven terughoudend om in zee

te gaan met een HOA. Bovendien bestaat de perceptie bij werkgevers dat nieuwkomers sneller geneigd zouden zijn om een bedrijf vrijwillig te verlaten, omwille van terugkeer naar het thuisland of migratie richting een ander gastland. Dit weerhoudt werkgevers er mogelijks van om middelen te investeren in de opleiding van nieuwkomers.

4. HOA maken geen deel uit van het netwerk van bedrijven:

anderstalige nieuwkomers zijn vaak afwezig of ondervertegenwoordigd in de netwerken van recruiters en werkgevers. Hierdoor bereiken jobadvertenties deze groep moeilijker of helemaal niet. Werkgevers kunnen hun netwerk zeer eenvoudig uitbreiden richting meer diversiteit, door aanspraak te maken op het netwerk van VDAB of mentororganisaties. Verdere aanmoediging van netwerkmogelijkheden en initiatieven die gemeenschapszin stimuleren is belangrijk om HOA's en bedrijven dichter bij elkaar te brengen.

5. Onbekend is onbemind: Werkgevers en recruiters hebben vaak weinig kennis en affiniteit met internationale universiteiten en werkervaringen. Dit leidt veelal tot een onderschatting van het profiel van de HOA, zowel in termen van relevantie als kwaliteit. Opvallende vaststelling daarbij is dat diploma-erkenning nooit gecheckt of bevestigd werd: tijdens de NiMAP stages vroeg geen enkel bedrijf naar een diploma-erkenning. Enkel voor beroepen die een erkenning nodig hebben, bijvoorbeeld binnen de medische wereld, werd deze vraag gesteld of werd er waarde aan gehecht vanuit de organisatie.

6. Bias en vooroordelen: stereotypen ten aanzien van vreemde culturen en nationaliteiten sluipen vaak onbewust binnen in de rekruterings- en selectieprocessen van bedrijven. Maar bias blijft niet beperkt daartoe: ook bij directe collega's en lijnmanagers, tot zelfs de klant, heersen soms onbewuste voordelen die schrik of weerstand kunnen creëren ten opzichte van een kandidaat of collega van andere origine. De taalbias bijvoorbeeld is een alom aanwezig proces, waarbij het geheel aan te beoordelen competenties onderschat wordt, ten gevolge van de observatie dat de nieuwkomer zich niet vloeiend kan uitdrukken in een taal, anders dan de

moedertaal. Men leidt dus sociale, cognitieve of technische vaardigheden af, op basis van taalbeheersing. Net omdat dergelijke processen vanuit sociaal-psychologisch perspectief zeer natuurlijk zijn en zich bovendien veelal afspelen in het onderbewustzijn van mensen, blijven alertheid en bewustmaking -bijvoorbeeld door middel van training en coaching- belangrijk. Onderzoek^{3,4} wijst er immers op dat herhaalde en goed opgezette diversiteitstrainingen gepaard gaan met positieve effecten.

2.3. Drempels tot een evenwichtige aanpak HOA en bedrijven

Veel diversiteitsprojecten en -initiatieven, al dan niet gesubsidieerd door Europese of Vlaamse fondsen, richten zich hoofdzakelijk op het versterken van de HOA tijdens het solliciteren, op ondersteuning van de HOA bij het uitbouwen van een netwerk, of op concrete matchmaking. In veel mindere mate wordt de aandacht gevestigd op wat er gebeurt op de werkvloer, vanuit het perspectief van de werkgever.

Vanuit onze ervaringen met het NiMAP project erkennen we inderdaad de nood aan ondersteuning van de HOA. Tijdens de periode waarin we bedrijven rekruteerden voor de stageformule, hadden een aantal organisaties de spontane reflex dat de aangeboden stages veel HOA begeleiding zouden vragen vanuit de organisatie en daarom zeker niet aan de orde waren tijdens deze 'onderbemande tijden'. Dit argument werd vaak naar voren geschoven als reden om niet in te stappen in het project. Achteraf bekeken had een positionering als een sterk (extern) begeleide proefperiode er misschien toe kunnen leiden dat meer bedrijven bereid waren om deel te nemen. Langs de andere kant merken we dat dergelijke begeleidingsinitiatieven de HOA nog meer in een kansengroeperspectief richting werkgever kunnen duwen. Een aanpak die zichtbaar top-down of bepamperend is, kan immers afbreuk doen aan hoe competent de HOA door een potentiële werkgever wordt gepercipieerd. Omwille van deze potentiële valkuil, leerden we dat de begeleiding van de HOA

³ Devine, P.C., Forscher, P.S., Austin, A.J., & Cox, W.L. (2012). Long-term reduction in implicit race bias: A prejudice habit-breaking intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 1267-1278. doi:10.1016/j.jesp.2012.06.003

⁴ Bezrukova, K., Jehn, K.A., & Spell, C.S. (2012). Reviewing Diversity Training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 207-227.

voornamelijk achter de schermen moet gebeuren, zodat de HOA in het direct contact met het bedrijf zoveel mogelijk in zijn/haar kracht staat. Op deze manier wordt voorkomen dat bedrijven HOA's eenzijdig percipiëren als lid van een kwetsbare groep. Minstens even belangrijk is dat men zo ook vermijdt dat de HOA zichzelf op die manier percipieert en zich hierdoor onbewust verkoopt als kansengroepprofiel.

Anderzijds benadrukken we dat het doorheen het project steeds opvallender werd dat niet enkel de HOA, maar ook het bedrijfsleven nood heeft aan ondersteuning. De nood aan ondersteuning voor bedrijven is gesitueerd op verschillende niveaus:

- **Bewustwording** omtrent de noodzaak aan meer multiculturele diversiteit
- **Ondersteuning** bij het aantrekken van HOA
- **Handvaten** voor en coaching richting een inclusieve organisatiecultuur

2.3.1. Bewustwording omtrent de noodzaak aan meer multiculturele diversiteit

Doorheen het project merkten we dat veel bedrijven het verwelkomen van HOA's in hun werknemersbestanden als een uitdaging beschouwen, waar zij momenteel geen prioriteit aan geven. De HR Barometer, uitgevoerd door Vlerick Business School en Hudson, brengt jaarlijks de HR trends en - uitdagingen in kaart. Resultaten van 2018 bevestigen onze ervaring.



Source: Trbović, N., Volckaert, E., Buyens, D., & Defever, E. (2018). HR BAROMETER 2018, HRM trends and challenges in Belgian organisations. Ghent: Vlerick Business School & Hudson.

Dit terwijl demografische veranderingen op onze arbeidsmarkt wel degelijk oproepen tot een meer urgente benadering van het thema (cfr. rubriek 1.2.). Met het oog op de arbeidspopulatie van de (zeer nabije) toekomst wordt het incorporeren van meer HOA talent in onze bedrijven een absolute must. Bovendien erkennen de bedrijven die instapten in de NiMAP stages dat cultureel diverse teams wel degelijk gepaard gaan met uitgesproken voordelen voor bedrijven. Zo spraken we met een aantal bedrijven die zeer enthousiast waren over hun samenwerking met HOA's. Diverse teams bieden volgens hen een grote meerwaarde, bijvoorbeeld op vlak van personeelsplanning en selectie en rekrutering via het uitbreiden van de talentpool, employer branding en groei en innovatie: allemaal zaken die wél als prioritair worden beschouwd volgens de HR Barometer. Bovendien toont onderzoek aan dat diversiteit gelinkt is aan de economische performantie van bedrijven⁵.

2.3.2. Ondersteuning bij het aantrekken van HOA

We praatten met een aantal bedrijven die meer diverse instroom willen, maar er niet in slagen om deze talenten aan te trekken. Sommige bedrijven hebben met andere woorden nood aan ondersteuning om hun rekruteringsprocessen optimaal af te stemmen op HOA's.

2.3.3. Handvaten voor en coaching richting een inclusieve organisatiecultuur

Het creëren van bewustwording moet bedrijven helpen om diversiteit hoger op hun strategische agenda te krijgen. Eens op de agenda, kan men van start gaan met een aantal kleinschalige initiatieven. Zodra het aantal diversiteitsinitiatieven toeneemt en deze doelgerichter worden ingevuld, kunnen teams aan een snel tempo meer divers worden. Bedrijven in zo'n transitiefase richting meer diversiteit spraken een uitdrukkelijke nood uit aan extra omkadering. De vraag naar ondersteuning is groot om strategischer om te springen met hun diversiteitsbeleid en om hun organisatiecultuur inclusiever te maken. Dit kan gaan van het

⁵ <https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C496D86ED58.ashx>

aanbieden van praktische tips en handvaten tot intensieve coaching om management en leiderschap af te stemmen op meer diverse teams en hulp bij het schrijven van nieuwe gedragscodes.

Onze ervaring met betrekking tot de begeleide stages, die we organiseerden in het kader van het NiMAP project en waarbij we parallelle coaching voor HOA's en bedrijven aanboden, tonen aan dat bedrijven veel belang hechten aan dergelijke ondersteuning. Bovendien bleek de coaching vruchten af te werpen: alle HOA's die via een stage aan de slag gingen, werden na afloop van de stageperiode vast in dienst genomen door de werkgever. Sommige bedrijven stelden hierbij de expliciete vraag om de coaching verder te zetten, ook ná het ingaan van het vast contract.

De vraag naar meer ondersteuning voor het bedrijfsleven overschrijdt bovendien de landsgrenzen. Zo stelde onze transnationale partner Stockholm School of Economics, die twee jaar op rij gelijkaardige begeleide stageformules organiseerde, dat ook bedrijven in Zweden de nodige coaching kunnen gebruiken met betrekking tot hun diversiteitsbeleid en dat zij stappen zullen ondernemen om aan deze behoefte tegemoet te komen.

2.4. Feedback met betrekking tot de organen voor arbeidsbemiddeling om drempels te verlagen

Op basis van het NiMAP project verzamelden we feedback, specifiek met betrekking tot de aanpak van de verschillende organen voor arbeidsbemiddeling. We maken hierbij het onderscheid tussen enerzijds de feedback specifiek geformuleerd door de HOA en anderzijds onze eigen ervaringen als projectteam.

2.4.1. Feedback op basis van de ervaringen van HOA

Tijdens de coaching van de HOA vroegen we hen om concrete feedback omtrent hoe zij de begeleiding van VDAB/Actiris/Forem ervaarden. Hierbij merken wij een duidelijk nood aan een nog meer gerichte aanpak van de HOA doelgroep.

Onderstaand een overzicht van de belangrijkste feedback vanuit het perspectief van de HOA, inclusief hun letterlijke quotes:

- **HOA willen niet louter naar tewerkstelling begeleid worden, maar naar tewerkstelling op niveau:** verschillende HOA's spraken met ons omtrent hun frustratie met betrekking tot de kwaliteit van de jobs waarnaar men begeleid wordt. Niet iedereen had het gevoel dat er voldoende ruimte was voor het nastreven van een job op niveau, die aansluit bij de eigen interesses en jobdoelstellingen.

"Soms heb ik het gevoel dat het niet veel uitmaakt wat voor job je vindt, als je maar 'een job' vindt. In de praktijk gebeurt het dat je naar een job onder je niveau begeleid wordt, wat frustrerend kan zijn."

- **HOA wensen begeleiding die aangepast is op hun noden:** niet elke HOA waarmee we spraken had het gevoel dat de aanpak van zijn/haar begeleider afgestemd was op de persoonlijke noden en behoeften. Men had bijvoorbeeld het gevoel dat de begeleider niet voldoende vertrouwd was met het professioneel domein of de sector waarin men werk zocht, of men voelde zich niet voldoende in zijn/haar autonomie gelaten.

"Mijn begeleider kende de arbeidsmarkt voor mijn professioneel domein niet goed en kon dan ook weinig klankbord bieden in mijn zoektocht."

- **Er bestaat verwarring met betrekking tot de diensten van de verschillende publieke tewerkstellingsdiensten (VDAB, ACTIRIS, Le FOREM, ADG):** wanneer HOA's die begeleid worden door verschillende diensten elkaar advies proberen te geven, of wanneer (online) informatie wordt opgezocht over de verschillende diensten, botsen HOA's vaak op schijnbaar inconsistente informatie die veelal te wijten is aan een verschillende werking van de diensten. Dit zorgt voor verwarring bij HOA's die weggewerkt zou kunnen worden indien er meer gealigneerd zou worden over de diensten heen.

"De manier waarop de Belgische regering is georganiseerd, met diens verschillende niveaus, zorgt ervoor dat de dienstverlening van tewerkstellingsdiensten erg verschilt over de gewesten heen. Dit zorgt voor verwarring."

- **HOA zijn voorstander van strengere slaagcriteria voor taalopleidingen** : verschillende HOA's opperden voor een hoger niveau en een sneller tempo binnen de taalcursussen, georganiseerd door VDAB. Bovendien bestond er frustratie met betrekking tot gedemotiveerde medestudenten, die het klasniveau naar beneden halen. Volgens HOA zou een verhoging van de eindnormen en een strengere aanpak van gedemotiveerde deelnemers de kwaliteit van de opleidingen naar een hoger niveau kunnen tillen.

"Mensen slagen voor een bepaald niveau, maar kunnen eigenlijk nog niet goed schrijven of spreken. In Nederland moeten anderstaligen betalen voor hun lessen Nederlands, als ze slagen krijgen ze hun geld terug. Dit is een extra motivatie om je best te doen."

- **HOA willen Nederlands leren op de werkvloer**: HOA zijn geen fan van een lineair proces waarbij eerst Nederlands verworven wordt en dan pas een jobzoektocht wordt opgestart. Eerder opteren ze voor een parallelle aanpak waarbij de twee processen met elkaar verweven zijn: men wil Nederlands leren op de werkvloer, bijvoorbeeld via de formules die hiertoe door VDAB worden aangeboden.

"Ontwikkel arbeidsformules waarbij nieuwkomers de tijd krijgen om tijdens hun werkuren de nieuwe taal te leren, bijvoorbeeld tijdens de eerste maanden van tewerkstelling exclusieve focus op taal."

- **HOA willen snel toegang hebben tot de inburgeringscursus en zijn er voorstander van om tegelijkertijd te werken én de inburgeringscursus te volgen**: enkele HOA's kwamen in een situatie terecht waarbij men gelijktijdig werkte én de inburgeringscursus volgde. Dit werd als zeer hinderlijk ervaren, aangezien het inwerken in een nieuwe job op dat moment al hun energie vroeg. Zij riepen op tot een sneller toegankelijk en vooral flexibeler aanbod.

"Ik ontving mijn uitnodiging voor de inburgeringscursus van 3 maanden pas nadat ik mijn verblijfskaart van 5 jaar had gekregen. Dit is te laat, want de cursus is moeilijk te combineren met een voltijdse job. Een andere optie kan zijn om de cursus aan te bieden in verschillende modules waarbij de verschillende onderwerpen in module-vorm aan bod komen op verschillende tijdstippen."

HOA zijn voorstander van een inburgeringscursus op maat: zoals reeds aangehaald ijveren HOA's voor een aanpak op maat die optimaal aansluit op de unieke noden van de HOA. Ze hebben behoefte aan ondersteuning die aansluit bij de voorkeuren van een hoogopgeleid publiek en willen met andere woorden voldoende uitgedaagd worden.

"Het zou een meerwaarde zijn indien verschillende accenten in de inburgeringscursus zouden gelegd worden, afhankelijk van het doelpubliek. Men zou bijvoorbeeld groepen kunnen vormen naargelang land van origine of opleidingsniveau en de inhoud van de cursus hierop afstemmen."

2.4.2. Feedback op basis van onze eigen ervaringen

Tijdens dit project werkten we nauw samen met VDAB voor het aanbieden van de BIS stages. We stonden ook in nauw contact met de trajectbegeleiders van VDAB/Actiris van de geselecteerde HOA die instapten in een stage. Ook met hun OCMW begeleiders stonden we in contact.

Op basis van deze samenwerkingsverbanden formuleren we hieronder onze voornaamste ervaringen:

- **Het NiMAP project werd zeer enthousiast onthaald:** VDAB was zeer open om mee na te denken hoe we dit project konden aligneren met hun werking en andere bestaande initiatieven. Bovendien was men zeer bereid leerlessen te delen en ons een klankbord te bieden op nieuwe ideeën en plan van aanpak.

- **Het aanvragen van de BIS stages bleek een zeer vlot proces:** deelnemende organisaties verwachtten dat dit stageproces zeer complex zou zijn, maar werden hierin positief verrast.
- **Er waren grote verschillen in aanpak tussen de verschillende begeleidende bemiddelaars:** er kwamen veel enthousiaste reacties op de deelname van hun cliënt aan het project, maar we zagen ook grote verschillen met betrekking tot de volgende 3 aspecten: de mate van opvolging, de mate van steun die HOA's ontvingen bij het opmaken van een sterk CV en de mate waarin HOA's werden begeleid in de voorbereiding van sollicitatiegesprekken: van intensieve tot geen begeleiding.
- **Bemiddelaars zijn niet altijd vertrouwd met HOA als doelgroep:** sommige bemiddelaars gaven aan dat HOA geen makkelijke doelgroep vormen om te begeleiden aangezien zij een specifieke expertise vergen (sectorkennis, arbeidsmarktkennis voor hoogopgeleide profielen, aanpassen CV naargelang type job,...). Expertise waarover niet alle bemiddelaars beschikken: hun advies was niet steeds aangepast aan de sector of het opleidingsniveau van de HOA.
- **Er waren grote verschillen in aanpak tussen de verschillende OCMW's:** we stelden niet alleen grote variaties vast met betrekking tot de begeleiding door de bemiddelaars, ook bij de OCMW-begeleiding zagen we grote verschillen in intensiteit van de opvolging. Bij één kandidaat werd de deelname aan het project vroegtijdig stopgezet met een focus op sneller aan de slag gaan (al dan niet op niveau). Voor de kandidaten die we wel konden begeleiden naar een BIS stage was er een zeer positieve ondersteuning en samenwerking met de verschillende OCMW's.
- **Tenderpartners zijn vaak gericht op snelle tewerkstelling en missen tewerkstelling op niveau soms uit het oog:** aangezien VDAB bepaalde activiteiten uitbesteed aan gemandateerde derden, werden sommige kandidaten begeleid door tenderpartners van VDAB. Aangezien deze



partners vaak gefocust zijn op snelle tewerkstelling kan dit soms ten koste gaan van tewerkstelling op niveau.

3. BELEIDSAANBEVELINGEN

Op basis van bovengenoemde leerlessen organiseren we onze concrete beleidsaanbevelingen in twee categorieën. Enerzijds formuleren we zeven aanbevelingen voor het beleid, gericht op meer focus en support voor bedrijven. Daarnaast formuleren we vijf aanbevelingen voor het beleid, gericht op het optimaliseren van de ondersteuning voor HOA's.

3.1. Meer focus en support voor bedrijven

Op basis van de beschreven leerlessen raden wij aan om meer aandacht te geven aan het bedrijfsluik binnen toekomstige acties gericht op de arbeidsmarktintegratie van HOA. Beleidsaanbevelingen die we hiertoe vanuit onze ervaring met het NiMAP project naar voor schuiven:

- 1. Meer projectoproepen met bedrijven als primaire doelgroep.** De meerderheid van de huidige projectoproepen stellen de HOA centraal als doelgroep en beschouwen organisaties slechts als actoren. We adviseren om ook oproepen te lanceren waarbij bedrijven en overheden de centrale doelgroep vormen.
- 2. Een overheidscampagne** die het bewustzijn moet vergroten omtrent de absolute noodzaak aan meer multicultureel talent binnen onze economie en bedrijven. De campagne kan inhoudelijk bestaan uit getuigenissen waarin bedrijven positieve voorbeelden delen, vertellen hoe ze uitdagingen aanpakten en een duidelijke return on investment aantonen. Praktijkervaringen kunnen aangevuld worden met objectieve statistieken die aantonen dat de arbeidspopulatie van de volgende generatie schaars én divers zal zijn.

3. Steunmaatregelen voor bedrijven vanuit de overheid, zoals:

- gratis of laagdrempelige taalbegeleiding op de werkvloer op hoogopgeleid niveau: gezien de strenge taalvereisten die veelal worden gesteld door Belgische werkgevers kan het incorporeren van een taalperiode waarvoor de werkgever (deels) wordt vergoed een gunstig effect hebben op de aanwervingskansen voor HOA's. Binnen deze periode kan de HOA focussen op taalverwerving, waardoor dit geen breekpunt meer zou mogen vormen binnen aanwervingsprocessen;
- coaching op de werkvloer voor leidinggevenden van diverse teams én voor nieuwkomers tijdens hun onboarding periode;
- een toegankelijk aanbod aan opleidingen voor bedrijven om hen te ondersteunen in hun pad naar een inclusieve en diverse organisatiecultuur;
- Inbouwen van een financieel voordeel/korting voor aanwerving HOA om de extra kosten voor training, extra begeleiding en onboarding te dekken, bijvoorbeeld onder de vorm van fiscale vrijstellingen.

4. Een voorbeeldrol opnemen bij het **uitdragen van de ontwikkelde NiMAP toolkits en opleidingsmodules:**

- de toolkit voor HOA's, ontworpen om nieuwkomers te ondersteunen in hun zoektocht naar een job;
- de toolkit voor bedrijven, ontworpen om werkgevers te ondersteunen in het diversifiëren van hun talent pool;
- de training toolkit voor bedrijven, bestaande uit interactief materiaal waarmee bedrijven autonoom hun eigen diversiteitsworkshops kunnen opzetten.

VDAB gaf reeds aan dat de toolkits verspreid zullen worden via het online HOA loket dat binnenkort live zal gaan (www.atlevel2work.be). Ook de HOA bemiddelaars zullen worden geïntroduceerd tot deze tools.

- 5. Evaluatie aanpak diploma-erkenning** door enerzijds het betrekken van de privé-sector in een evaluatie van waar en wanneer diploma-erkenning (geen) meerwaarde biedt. Anderzijds bevelen wij aan om bepaalde diploma-erkenningen te prioriteren zodat dit proces geen vertragende factor naar tewerkstelling kan zijn. Dit kan bijvoorbeeld door voorrang te verlenen aan aanvragen van personen die een concreet jobaanbod hebben ontvangen en aan personen met werkervaring binnen sectoren die een erkenning als basisvoorwaarde stellen voor tewerkstelling (zoals de overheid, het onderwijs en de medische sector).
- 6.** Als overheid **mee een voortrekker zijn** in de aanpak rond meer divers talent en positieve ervaringen uitdragen binnen alle overheden en de privésector. Taaltesten blijken daar nu een grote drempel te vormen. Ook binnen de overheidsdiensten zou taal als een aanleerbare competentie beschouwd kunnen worden en zouden bepaalde screenings in moedertalen kunnen worden aangeboden om andere competenties zo correct mogelijk te kunnen inschatten (op die manier wordt de taalbias tot een minimum teruggebracht).
- 7.** Verdere **ondersteuning van projecten die het delen van positieve leerervaringen binnen bedrijven stimuleren**, zoals het WELT project van VOKA dat werkt met werkpleklers en best practices deelt rond stageformules (zoals IBO en BIS). Dit soort projecten kunnen vooroordelen weghalen, bijvoorbeeld omtrent de vrees voor complexe administratie bij het aanvragen van stageformules, de perceptie van een langere leercurve voor nieuwkomers dan voor autochtone Belgen, etc.

3.2. Optimaliseren ondersteuning voor HOA

Op basis van de beschreven leerlessen raden wij aan om ook de ondersteuning van HOA's vanuit de overheid verder te optimaliseren. Aanbevelingen hiertoe die we vanuit projectervaring naar voor wil schuiven:

- 1. Voorzie loopbaanbegeleiding voor HOA:** HOA zijn werkzoekenden die een belangrijk transitiemoment in hun carrière doormaken. Ze veranderden recent van arbeidsmarkt en moeten deze nieuwe markt van nul af aan exploreren. Tevens moeten ze de eigen jobdoelstellingen en ambities terug herevalueren. In deze fase hebben zij dus loopbaanbegeleiding nodig, eerder dan of parallel met bemiddeling. De bestaande loopbaanchequeformule zou een zeer relevante formule zijn voor deze doelgroep. Er wordt gestart vanuit een eigen co-ownership gezien de cheques betalend zijn, hetzij met een haalbaar budget. Vandaag kunnen HOA geen aanspraak maken op de loopbaancheque aangezien men reeds aan de slag moet zijn én de begeleiding in het Nederlands plaatsvindt. Een aanbeveling luidt om HOA loopbaancheques te lanceren die toegankelijk zijn als werkzoekende nieuwkomer en gepaard gaan met begeleiding die in het Nederlands, Frans of Engels ingericht kan worden.

- 2. Garandeer een gericht HOA platform of -loket:** in voorbije projecten zoals @level2work, werden proeftuinen opgezet rond HOA loketten en een online e-loket die nu ook in de vaste processen (zullen) uitgerold worden. Vanuit onze ervaringen geloven wij in de meerwaarde van dergelijke initiatieven. Belangrijk voor dit platform en de bijhorende trajectbegeleidingen is dat zij:
 - aangeboden worden in het Engels, Frans en Nederlands zodat taalontwikkeling en het zoekproces parallel kunnen verlopen;
 - gekend zijn bij alle bemiddelaars alsook bij belangrijke partners, zoals OCMW, Agentschap Inburgering en Integratie zodat vlotte doorverwijzing mogelijk is;

- na een generieke intake en screening van de HOA, een link leggen met de sectorwerking van de VDAB, zodat competentie-gerichte screening en advies kunnen plaatsvinden;
- geen aparte screeningtools ontwikkelen voor HOA's, maar testen hoe zij scoren op bestaande screeningstools binnen overheden, organisaties en bedrijven. Op die manier kunnen HOA's getraind worden in het beter scoren op deze tools, kan men eventuele bias en adverse impact in kaart brengen en kan men screeningstools optimaliseren.

3. Faciliteer zelfsturing: zoals reeds beschreven moeten HOA's voornamelijk versterkt worden zodat zij zelf de arbeidsmarkt kunnen benaderen. Gezien hun snelle leercurve hebben zij voornamelijk nood aan tools waarmee zij zichzelf verder kunnen ontwikkelen en aan begeleiding op maat. Vandaar adviseren we om in te zetten op:

- gerichte info rond relevante projecten (mentoring, proeftuinen, ...)
- advies rond taalontwikkeling, inclusief de mogelijkheid tot een self-assessment van het huidige taalniveau
- het verspreiden van de toolkit voor HOA's, die binnen dit project werd ontwikkeld en bestaat uit de volgende 5 tools:
 - Het stellen van nieuwe jobdoelstellingen
 - Het voorbereiden van een cv en motivatiebrief
 - Het belang van netwerken
 - Van eerste telefonisch contact tot aanwerving
 - Van start binnen het bedrijf

4. Stimuleer netwerkopbouw via mentoring: er bestaan reeds verschillende sterke mentoring projecten met HOA als (gedeeltelijke) doelgroep. Deze projecten komen zeker tegemoet aan de nood om sector kennis en een relevant netwerk op te bouwen. Een volgende stap zou kunnen zijn om deze initiatieven gestructureerd te linken aan het



loopbaanbegeleidings- en bemiddelingsproces zodat deze elkaar kunnen versterken.

- 5. Blijf focussen op tewerkstelling op niveau:** snelle tewerkstelling blijft de terechte focus van alle partners in het proces. Soms gaat dit echter ten koste van tewerkstelling op niveau. Daarom lijkt het ons belangrijk om op continue basis met alle stakeholders zoals VDAB, OCMW's en tenderpartijen (gemandateerde partners voor deelfacetten van arbeidsbemiddeling) de balans tussen snelle tewerkstelling en duurzame tewerkstelling op niveau te evalueren.

DANKWOORD

De inhoud van deze beleidsnota is ontworpen voor het Newcomer Induction Management Acceleration Programme (NiMAP), gesponsord door ESF en de Vlaamse Overheid. Het project beoogt de processen van jobzoeken en inductie op de werkvloer te versnellen voor nieuwkomers op de Belgische arbeidsmarkt door het ondersteunen van zowel HOA talent als werkgevers.

Belgische partners van dit project zijn Vlerick Business School - een toonaangevende internationale business school- en Talentree - een onderneming die internationale en ondernemende teams bouwt. Het project is geïnspireerd op het Rapid Acceleration Management Programme, in het leven geroepen door onze transnationale partner, Stockholm School of Economics, wie we uiterst dankbaar zijn voor de mooie samenwerking. Een bijzonder woord van dank richten we aan Judit Weilbull, Kristina Nilsson and Lin Lerpold!

Het project team:

- Prof Dr Dirk Buyens - Professor of Human Resources and Partner at Vlerick Business School
- Dr Emmy Defever - Senior Researcher Area People and Organisation at Vlerick Business School
- Sarah Quataert - Researcher Area People and Organisation at Vlerick Business School
- Merel Dutry - Intern People and Organisation at Vlerick Business School
- Hannelore Waterschoot - Managing Partner at Talentree
- Nancy Leys - Project Manager at Talentree
- Myrthe Waterschoot - Marketing Manager at Talentree

We bedanken:

- Alle HOA talenten die op zoek waren naar een job of er ondertussen een gevonden hebben voor het delen van hun uitdagingen, leerlessen, tips

en ambities: Anas, Marcella, Nina, Mamdouh, Akan, Beyazit, Louis, Rona, Aziz, Hadeel, Maryna, Tanya, Bahadır, Ilknur, Umit Neset, Mohammad, Omar, Maria Fernanda, Wahidullah, Olha, Romina, Ludmila, Hasan Tahsin, Alexandre, Soksreymom, Ahmed, Mustafa, Imad, Mohamad, Hekmat, Tetiana, Omar, Suharyati, Ana, Alaa, Hugo en Hamed. We wensen hen een mooie carrière toe!

- Alle bedrijven voor het delen van hun werkgeversperspectief via focusgroepen, interviews, workshops, dry-runs en coaching op de werkvloer. In het bijzonder willen we de volgende personen bedanken voor hun waardevolle input: Katrien, Anne, Els, Luc, Kris, Cristel, Filip, Carine, Jan, Isabelle, Marjolein, David, Jim, Karen, Wim, Ann, Greet, Mieke, Dries, Koen, Melanie, Steven en Inge.
- Alle andere organisaties, zoals de diensten voor arbeidsbemiddeling, mentoring en andere lokale en internationale projecten, netwerkorganisaties... om hun ervaringen te delen! Bedankt Patrick-Noël, Dirk, Helena, Sofie, Naomi, Saida, Helena, Saïd, Aarnout, Toon, Zerine, Koen, Liesbeth, Marleen, Marion en Magali.

CONTACT



Prof Dr Dirk Buyens
Professor HR and Partner
Vlerick Business School
dirk.buyens@vlerick.com
+32 9 210 97 11



Hannelore Waterschoot
Managing Partner
Talentree
hannelore@talentree.com
+32 473 89 42 37



Dr Emmy Defever
Senior Researcher
Vlerick Business School
emmy.defever@vlerick.com
+32 9 210 97 56



