

Eindrapport

Geïntegreerd  
samenwerkings-  
model

Competenties in  
kaart brengen

Werkgevers-  
benadering  
& jobhunting

Vrijwilligerswerk  
met professioneel  
perspectief

Arbeidsmarkt-  
oriëntering

Taalcoaching

# Geïntegreerd samenwerkingsmodel

# Geïntegreerd samenwerkingsmodel

- **Inleiding** [↗](#)
- **Wat is Werkplek Vluchtelingen Gent?** [↗](#)
- **Voor wie?** [↗](#)
- **Hoe?** [↗](#)
- **Contouren van het samenwerkingsmodel en de geïntegreerde dienstverlening in Gent** [↗](#)
- **Op het niveau van de werkzoekende** [↗](#)
  1. Toeleiding [↗](#)
  2. Duo-intake met sociaal tolk [↗](#)
  3. Gezamenlijke trajectbepaling [↗](#)
  4. Opstart activeringstraject [↗](#)
- **Op het niveau van de partnerorganisaties** [↗](#)
  1. Strategisch geïntegreerd team [↗](#)
  2. Stuurgroep [↗](#)
- **Visie op activering anderstalige nieuwkomers** [↗](#)
- **Werkingsprincipes geïntegreerd samenwerken** [↗](#)
- **Waarom geïntegreerd samenwerken i.f.v. versnelde activering?** [↗](#)
  1. Op niveau van de werkzoekende [↗](#)
  2. Op niveau van de partnerorganisaties en beleid [↗](#)

## INLEIDING

In dit rapport beschrijven we de **context** en **doelstellingen** van het ESF-project Werkplek Vluchtelingen Gent. We starten met een korte situering en beschrijving van de projectdoelstellingen. Verder vind je hier de weergave van het proces dat we met de 4 partnerorganisaties aflegden om een **geïntegreerde dienstverlening** in functie van **versnelde activering** van anderstalige nieuwkomers en vluchtelingen te realiseren.

## WAT IS WERKPLEK VLUCHTELINGEN GENT?

Werkplek Vluchtelingen Gent is een project gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds (ESF). Het betreft een partnerschap tussen de **VDAB, OCMW Gent, In-Gent en de Dienst Werk van Stad Gent**, met Gent, stad in werking vzw als promotor. Het project startte op 1 september 2016 en zou aanvankelijk aflopen op 31 augustus 2018. In februari 2018 kende ESF een verlenging toe om dit project verder te zetten tot 31 december 2019.

De opzet van het project Werkplek Vluchtelingen Gent is **533 anderstalige nieuwkomers en vluchtelingen richting werk begeleiden**. De doelstellingen van het project zijn:

- sneller en op maat anderstalige nieuwkomers en vluchtelingen toeleiden naar de arbeidsmarkt,
- asielzoekers reeds activeren tijdens hun asielprocedure,
- het inburgerings- en activeringstraject op elkaar afstemmen en hierbij lineaire inburgeringstrajecten doorbreken,
- sneller en op maat van de klant het volledige aanbod opleiding, begeleiding en werkplekklaren ontsluiten,
- op maat van de doelgroep bijkomende initiatieven opzetten,
- werkgevers actief betrekken,
- ondersteuning bieden aan (vrijwilligers)werkplekken in het omgaan met vluchtelingen en anderstalige nieuwkomers,
- werkgevers informeren en sensibiliseren over het tewerkstellen van vluchtelingen en anderstalige nieuwkomers,
- ontwikkelen van een geïntegreerd samenwerkingsmodel tussen de 4 partnerorganisaties.

## VOOR WIE?

In de eerste fase van het project (sept. 2016 - aug. 2018) focusten we op het begeleiden van vluchtelingen (asielzoekers, subsidiair beschermden en erkende vluchtelingen) die nog bezig zijn met inburgering en een professioneel perspectief hebben.

In de tweede fase (sept. 2018 - dec. 2019) verruimen we de doelgroep en kan elke anderstalige nieuwkomer die voldoet aan onderstaande criteria via dit project begeleiding naar werk krijgen:

- afkomstig van buiten de EU-28,
- nog bezig met inburgering,
- wil werken,
- woont in Gent.

## HOE?

De 4 partnerorganisaties ontwikkelen een **samenwerkingsmodel** om een **geïntegreerde dienstverlening** uit te bouwen. Door sneller en meer onderling af te stemmen zorgen we ervoor dat anderstalige werkzoekende nieuwkomers een **snellere toegang tot de arbeidsmarkt** krijgen. Het project sluit aan bij het Vlaams werkgelegenheids- en integratiebeleid om integratie via werk te realiseren en hiertoe geïntegreerd samen te werken.

Naast het uitbouwen van de geïntegreerde dienstverlening, **experimenteren** we met (nieuwe) **begeleidingsmethodieken** zoals vrijwilligerswerk, voortrajecten en taalcoaching op de werkvloer en activeren we werkgevers o.m. via jobhunting en prospectie van bedrijven. Over elk van deze methodieken beschrijven we onze aanpak en lessen in aparte draaiboeken. Hieronder vind je de linken naar de draaiboeken:



**Geïntegreerd samenwerkingsmodel**



**Vrijwilligerswerk**



**Competenties in kaart brengen**



**Arbeidsmarktoriëntering**



**Werkgeversbenadering & jobhunting**



**Taalcoaching**

# CONTOUREN VAN HET SAMENWERKINGSMODEL EN DE GEÏNTEGREERDE DIENSTVERLENING IN GENT

Vier partners (VDAB, OCMW Gent, In-Gent en Stad Gent) ontwikkelen via dit project een gezamenlijke aanpak om anderstalige nieuwkomers, waaronder vluchtelingen, toe te leiden naar de arbeidsmarkt. We richten ons hiervoor op **2 niveaus**:

1. het niveau van de anderstalige werkzoekende nieuwkomer ↗,
2. het niveau van de 4 partnerorganisaties ↗.

Focussen op deze beide niveaus zorgt ervoor dat de 4 partnerorganisaties in Gent gezamenlijk een activeringsaanbod en -beleid t.a.v. vluchtelingen realiseren dat zowel **inhoudelijk** als **praktisch-organisatorisch** vergaand op elkaar is afgestemd. Onze **geïntegreerde dienstverlening** betekent dat de aanbodverstrekkers rond activering (VDAB en OCMW Gent) en inburgering (In-Gent) sneller en op maat anderstalige nieuwkomers een **gezamenlijk afgestemd activeringstraject** aanbieden, ongeacht het statuut van de werkzoekende (leefloner of niet).

## Geïntegreerd samenwerkingsmodel

wat

wie

hoe

contouren

werkzoekende

partner-organisaties

visie

werkprincipes

waarom

In wat volgt beschrijven we de **processen, structuren en instrumenten** die we op beide niveaus hebben opgezet. Vervolgens beschrijven we onze gedeelde **visie** over versnelde activering van anderstalige nieuwkomers en onze **werkingsprincipes** over geïntegreerd werken. We eindigen met enkele vaststellingen, de vastgestelde meerwaarde en uitdagingen omtrent geïntegreerd samenwerken.





## OP HET NIVEAU VAN DE WERKZOEKENDE

Onderstaand schema illustreert de verschillende stappen die een werkzoekende doorloopt in deze geïntegreerde dienstverlening. Per stap beschrijven we de **taakverdeling** tussen de partners en geven we **tips en aandachtspunten** mee.



Het **centrale principe** van onze geïntegreerde dienstverlening is dat de **trajectbepaling** steeds in overleg tussen de eerstelijnsbegeleiders van de 4 partners gebeurt én in samenspraak met de werkzoekende. Om deze **gezamenlijke trajectbepaling** te realiseren, zetten we in een eerste fase een operationeel geïntegreerd team (OGT) op poten. Deze trajectbepaling is de eerste stap voor de arbeidsbegeleider. Ook bij vervolgstappen in lopende trajecten zetten we in op systematisch overleg tussen de begeleiders (Gezamenlijke Trajectbepaling). Door een trajectbepaling over verschillende organisaties uit te stippelen, ontsluiten we het volledige aanbod aan mogelijkheden op vlak van

begeleiding, opleiding en werkpleklers die de dienstverleningen van alle partners en ook spelers erbuiten beschikbaar stellen.

## 1. Toeleiding

Toeleiding van anderstalige werkzoekende nieuwkomers gebeurt via In-Gent. Geeft een inburgeraar bij zijn inschrijving of in de loop van zijn inburgeringstraject aan dat hij wil werken, dan krijgt hij het label ‘professioneel perspectief’. Naast de twee andere labels, het educatief en sociaal, is dit één van de drie toekomstperspectieven die inburgeraars krijgen vanuit de Agentschappen Integratie & Inburgering bij de aanvang of in de loop van hun inburgeringstraject, en dit via hun trajectbegeleider en/of docent Maatschappelijke Oriëntatie (MO).

Hieronder sommen we de criteria op die we gebruiken bij de toeleiding Werkplek Vluchtelingen Gent:

- anderstalige nieuwkomers die zijn inburgeringsattest (Maatschappelijk Oriëntatie en NT2-nivea A2) nog niet behaalde,
- niet afkomstig uit EU-28,
- professioneel perspectief,
- motivatie om reeds stappen te zetten in de richting van werk,
- nog geen activeringstraject opgestart via VDAB, OCMW of een andere organisatie.

Op basis van dit label krijgt de inburgeraar een afspraak voor een duo-intake.

### 1.1. Hoe zorg je voor toeleiding bij de opstart?

In de prille opstartfase van ons project werkten we voor de toeleiding met een **geïntegreerde pre-screening**. Dit hield in dat zowel **In-Gent, VDAB en OCMW Gent** (in geval van een leefloner) in hun respectievelijke **registratiesystemen** opzochten of deze persoon in aanmerking kwam voor een (versnelde) activering (Toeleiding). Als basis hiervoor gebruikten we namenlijsten van vluchtelingen met het label ‘professioneel perspectief’ die In-Gent uit haar registratiesysteem KBI Connect haalde.

In-Gent bracht hierbij per persoon de stand van zaken omtrent inburgering in kaart. Volgde deze inburgeraar reeds een cursus Maatschappelijke Oriëntatie? Zo niet, wanneer zal hij die dan volgen? Is hij reeds gestart met lessen Nederlands (NT2) of niet? Zo ja, op welk niveau volgt hij momenteel lessen Nederlands en in welk soort NT2-school? Zo niet, wanneer zal hij starten en in welk soort NT2-school? Ook de moedertaal, de kennis van mogelijke contacttalen en andere extra informatie (zoals woning, psychosociaal welzijn, ...) werden in kaart gebracht.

De VDAB ging op zijn beurt na of de persoon reeds stappen richting werk zette en een activeringstraject opstartte. Het OCMW onderzocht of er bij de klant belemmeringen (psychosociaal welzijn, woonproblematiek, gezondheid) op vlak van activering zijn.

In de opstartfase van het project werkten we dus **aanbodgestuurd**. Er was een nieuw aanbod en hiervoor zijn klanten nodig. Toeleden via deze geïntegreerde pre-screening was in deze fase dan ook nodig omdat trajectbegeleiders en MO-docenten de nieuwe werking tussen de 4 partnerorganisaties nog onvoldoende kenden. Vaak wordt pas naar een nieuw aanbod toegeleid als het voldoende gekend en gedragen is. Dit vraagt veel herhaling en bekendmaking bij de doelgroep en hun begeleiders. In ons project werd 1 trajectbegeleider bij **In-Gent** 0,5VTE gefinancierd als **centraal contactpersoon** voor de toeleiding, bekendmaking en verbreding bij zijn collega's en doelgroep (Hoe kan je toeleden na de opstartfase?).

*“Ik ging binnen in de MO-lessen en de MO-docent en de trajectbegeleider tolkten dan voor de groep om klassikaal uitleg te geven om ons project bekend te maken: ‘Je kan stappen zetten richting werk, denk erover na’. Dit werd dan gekaderd in de lessen MO met thema werk. Daarnaast heb ik ook veel MO-docenten en trajectbegeleiders aangesproken en met hen overlegd om deze nieuwe werking zoveel mogelijk bekend te maken. Ook in de teamvergaderingen gaf ik bij de opstart en tijdens het project uitleg. En eigenlijk keer op keer herhalen, herhalen, herhalen...”*

TRAJECTBEGELEIDER BIJ IN-GENT ALS TOELEIDER NAAR DE GEÏNTEGREERDE DIENSTVERLENING

Deze geïntegreerde pre-screening schiep een **eerste holistisch beeld** over een mogelijke kandidaat. Klanten werden weerhouden voor een duo-intake als we geen belemmeringen naar werk vaststelden en ze nog geen stappen richting werk gezet hadden. De stand van zaken op vlak van NT2 en/of MO gold niet als criterium om iemand al dan niet te weerhouden. Belemmeringen op vlak van activering definieerden we als ernstige psychosociale problemen, acute woningproblematiek of gezondheidsproblemen.

Deze pre-screening leverde vaak al waardevolle informatie op voor intakers en arbeidsbegeleiders, maar is wel bijzonder **tijdsintensief**. Begeleiders uit de 3 partnerorganisaties gaven aan dat het meer dan een uur duurde om 60 namen op deze manier te pre-screenen.

Bovendien rees de vraag over de manier waarop we deze gegevens met elkaar zouden delen, bijvoorbeeld één lijst op één plek. Partners hebben geen gedeelde server waarop alle betrokkenen van elke partnerorganisatie klantendossiers kunnen raadplegen en je gemakkelijk documenten met elkaar kan delen. Het ontbreken van een centraal registratiesysteem en betrouwbare ‘cloud’ bleek hier dus een knelpunt.

Als je besluit om **klantengegevens** te **delen**, wel degelijk een **noodzaak** bij het uitbouwen van een **geïntegreerde dienstverlening**, zorg er dan voordat de partnerorganisaties duidelijke afspraken maken. Stem dit af met de privacywetgeving. In ons project zorgde het ondertekenen van het inburgeringscontract bij In-Gent ervoor dat de klant toestemming gaf voor het delen van informatie met partnerorganisaties.

## 1.2. Hoe kan je toeleiden na de opstartfase?

Een drietal maanden na de opstart en de afname van een 50-tal duo-intakes, stelden we vast dat de nieuwe werking meer bekendheid kreeg bij de doelgroep en collega’s bij In-Gent. Meer vluchtelingen of hun trajectbegeleiders/MO-docenten vroegen zelf of ze een duo-intake konden krijgen om “werk te vinden”. Zo evolueerden we gestaag naar een **vraag-gestuurde werking**. Hierbij ‘plukten’ we niet langer namen van lijsten, maar kregen inburgeraars een afspraak voor een duo-intake als ze zelf of hun trajectbegeleiders hier naar vroegen.

De centrale trajectbegeleider voor dit project bij In-Gent plande deze mensen vervolgens zo snel mogelijk in voor een duo-intake.

Activeringsstappen zetten met vluchtelingen of nieuwkomers die zelf aangeven dat ze willen en kunnen werken heeft als voordeel dat veel meer inburgeraars opdagen op de afspraak van hun duo-intake. Gezien duo-intakes met sociaal tolken inplannen toch wel voor **planwerk en kosten** zorgt, is het dus aan te raden om het aantal personen die niet komen opdagen preventief zo veel mogelijk te beperken.

Ook voor vervolgstappen in het verdere activeringstraject is **intrinsieke motivatie** om te werken (Visie op (versnelde) activering van anders-talige nieuwkomers) een belangrijk criterium. Versnelde activering vraagt immers een heel intensieve vorm van arbeidsbegeleiding.

Wees voortdurend alert dat de trajectbegeleiders, de MO-docenten en de doelgroep voldoende en vooral correcte informatie hebben over het verloop van (versnelde) activeringstrajecten. Zo verloopt de doorverwijzing naar de duo-intakes het best en is het voldoende duidelijk voor de klant wat het doel ervan is.

*“Na verloop van tijd waren er ook een heleboel klanten die zelf kwamen vragen naar dit project. Ze kwamen met namen af van arbeidsbegeleiders of zeiden dat ze ook wilden werken, omdat ze het aan elkaar doorvertelden. Ze kwamen met concrete zaken zoals ‘Ik wil ook werken als kapper’. En dat is natuurlijk ook iets dat de trajectbegeleiders dan oppikken als ze zien dat dat werkt.”*

TRAJECTBEGELEIDER IN-GENT

### 1.3. Hoe bepaal je een professioneel perspectief?

Het bepalen van het toekomstperspectief (professioneel, educatief of sociaal) van een vluchteling of anderstalige nieuwkomer gebeurt door trajectbegeleiders van In-Gent. Deze perspectieven zijn echter niet altijd zo eenvoudig af te lijnen. Een persoon combineert in realiteit uiteraard vaak verschillende perspectieven. De perspectiefbepaling gebeurt soms bij de intake in het kader van een inburgeringstraject, maar kan evengoed tijdens het verloop van een inburgeringstraject gebeuren omdat het bij de intake nog niet duidelijk is. Een inburgeraar krijgt het label ‘professioneel perspectief’ als werken zijn toekomstperspectief is. Geeft een inburgeraar aan dat hij wil verder studeren, dan krijgt hij een educatief perspectief.



## Geïntegreerd samenwerkingsmodel

wat

wie

hoe

contouren

werkzoekende

partner-organisaties

visie

werkprincipes

waarom

Het label ‘professioneel perspectief’ heeft vooral belang als je een aanbod-gestuurde werking uitbouwt. In ons geval was dat vooral in de beginfase belangrijk. Blijf er dus vooral voor zorgen dat doorverwijzers en de doelgroep, vooraleer ze een afspraak voor een duo-intake krijgen, begrijpen wat de doelstelling is van de duo-intake, i.e. stappen naar tewerkstelling versnellen.



## Geïntegreerd samenwerkings- model

wat

wie

hoe

contouren

werkzoekende

partner-  
organisaties

visie

werkprincipes

waarom

*“Uit de intake bij In-Gent moet eigenlijk het perspectief bepaald worden. Maar de trajectbegeleiders vinden niet dat die nieuwkomers al klaar zijn om te werken. Dus dan werden ze ook niet toegeleid. Ik had ook het gevoel dat sommige trajectbegeleiders het zich niet moeilijk wilden maken door iemand door te verwijzen voor versnelde activering. Ze hadden zoiets van: ‘Ja maar mijn klant doet nu vrijwilligerswerk - met professioneel perspectief - en hij komt niet meer naar MO en het is te veel voor hem. Die moet nog MO doen want hij stond nog op de wachtlijst, maar die zegt nu dat hij daar of daar aan het werk is, of opleiding aan het volgen is. En die heeft geen tijd’. En dan zeggen trajectbegeleiders, ‘Ik ga het niet moeilijk maken’. Want anders moet je met die klant puzzelen en meegeven dat inburgering verplicht is. Het aanbod van inburgering is ook niet zo flexibel.”*

TRAJECTBEGELEIDER IN-GENT

*“Trajectbegeleiders dachten gewoon, ‘We gaan doen zoals vroeger, eerst MO en NT2 en dan de rest’. En je ziet ook in de dossiers van inburgeraars dat trajectbegeleiders wachten om het perspectief te bepalen. En we wachten tot na MO. Maar soms is het 1 jaar wachten om aan MO te beginnen. En de meeste vluchtelingen hebben ook wel ‘professioneel perspectief’, dus het is wel belangrijk om dat van in het begin zo veel mogelijk uit te klaren.”*

TRAJECTBEGELEIDER IN-GENT

Specifiek onder de groep vluchtelingen zijn er heel wat jonge mensen die weinig werkervaring hebben en - indien geschoold - de ambitie hebben om werken en studeren te combineren. Er is ook een groep voor wie het toekomstperspectief nog niet duidelijk is (misschien studeren, misschien werken). Bij dergelijke profielen raden we aan toch eerst de cursus Maatschappelijke Oriëntatie te volgen en - indien gewenst - pas nadien een activeringstraject op te starten. Een gerichte arbeidsmarktorientering bij dergelijke klanten blijkt zeer moeilijk. Het volgen van Maatschappelijke Oriëntatie en opstellen van een Actieplan M.O. heeft bij deze klanten duidelijk een positief effect op het uitzuiveren van dat toekomstperspectief.

🔗 zie draaiboek  
Arbeidsmarkt-  
oriëntering

## 2. Duo-intake met sociaal tolk

De vervolgstap in het traject van de werkzoekende is een duo-intake met sociaal tolk. Streef ernaar om de intake in de **moedertaal** van de werkzoekende af te nemen. Je neemt namelijk een intake af van een anderstalige nieuwkomer die nog maar net startte of zelfs nog niet gestart is met lessen Nederlands. Wil je op een diepgaande manier zicht krijgen op de persoon die voor je zit, dan is kwaliteitsvolle communicatie waarbij beide partijen zich goed kunnen uitdrukken en elkaar begrijpen, cruciaal. Tenzij beide intakers zelf de moedertaal van de klant goed beheersen, zal je voor de meeste gevallen beroep moeten doen op de ondersteuning van een professionele sociaal tolk. Een sociaal tolk zet boodschappen zo getrouw en volledig mogelijk van het Nederlands om naar een andere taal en omgekeerd. Ze zijn gebonden aan een deontologie, mogen niets zelf toevoegen, dienen informatie vertrouwelijk te behandelen, enz. Onder *Competenties in kaart brengen* beschrijven we uitvoerig wat dit inhoudt, hoe je dit aanpakt en waarmee je best rekening houdt. Hier focussen we op enkele aandachtspunten van eerder organisatorische aard die belangrijk zijn als afsprakenkader onder de 4 partners.

Een duo-intake met sociaal tolk en een werkzoekende is een afspraak met 4 personen op 1 locatie. Dat is dubbel zoveel personen voor wie dit in de agenda moet passen.

🔗 zie draaiboek  
[Competenties in  
kaart brengen](#)

We raden hierbij volgend stappenplan aan.

- Op basis van de vraag van werkzoekende inburgeraars breng je in kaart wat hun **moedertalen en gekende contacttalen** zijn. De centrale contactpersoon bij In-Gent heeft hier het best zicht op. Hij kan kwantificeren hoeveel werkzoekenden een welbepaalde taal spreken en dit doorgeven aan de aanvrager van de sociaal tolken.
- Spreek af onder de partners welke persoon, behorend tot welke organisatie, **sociaal tolken** aanvraagt. Sociaal tolken kan je aanvragen bij de Agentschappen Integratie & Inburgering. Vermits de focus van de duo-intake tewerkstelling is, vraagt een verantwoordelijke voor activering best de tolken aan. In ons project doet een medewerker bij de VDAB dat. Alle werkzoekenden moeten tenslotte bij de VDAB ingeschreven worden. Voorzie ook voldoende middelen voor de financiering van sociaal tolken en spreek onder elkaar af welke partner(s) hiervoor verantwoordelijk is/zijn. In de eerste fase van ons project werden aanvullende middelen voorzien via Stad Gent en vroeg een medewerker van de Dienst Werk de tolken aan i.f.v. de duo-intakes. In de tweede fase van dit project, ook met zicht op verankering van de verworven inzichten, neemt de VDAB dit voor zijn rekening.
- Vraag ongeveer **een maand op voorhand** sociaal tolken aan. Er zijn talen waarvoor er weinig sociaal tolken beschikbaar zijn en die ook door andere organisaties veel worden aangevraagd. Hoe sneller je

er één aanvraagt, hoe meer garantie op beschikbaarheid. Baseer je op de moedertalen die In-Gent in kaart brengt. Plan af en toe ook blokken Engels en/of Frans in, waarvoor geen tolk nodig is. Let wel: dit is enkel aan te raden als intakers en de werkzoekende over een voldoende niveau Engels of Frans beschikken. Bekijk dit beslismodel om tot kwaliteitsvolle communicatie met anderstaligen te komen en welk taaloverbruggend instrument je best inzet.

- **Maak een planning op** met alle intakers en streef naar een vast patroon. Werk voor het gemak met vaste halve dagen per intaker.
- **Plan duo-intakes** voor werkzoekenden met dezelfde (moeder)taal in voor- of namiddagen van maximum 3 uren. Intakers geven aan dat bij meer dan 3 duo-intakes per dag de aandacht teveel verslapt en het ook voor de sociaal tolk te vermoeiend wordt. Het heeft een impact op de kwaliteit van de afgenomen intakes. Door het inplannen van blokken intakes met dezelfde tolk, benut je op een efficiënte manier de beperkte beschikbaarheid van sociaal tolken.
- **Plan voldoende tijd per duo-intake in.** Reken 1 uur per intake. Werken met 2 intakers en een tolk erbij duurt altijd langer dan als je rechtstreeks 1 op 1 in dezelfde taal een gesprek kan voeren.
- Wanneer de planning van intakers en de tolken bevestigd is, kan je op basis hiervan **afspraken** geven aan werkzoekende inburgeraars. Hou rekening met hun lessen NT2 en MO. Streef voor een afspraak naar momenten dat ze geen lessen hebben. Dat leidt tot een hoger percentage van klanten die opdagen. Is dat niet mogelijk, voorzie

dan een bewijs voor de NT2- of MO-leerkracht waardoor ze gewettigd afwezig zijn in hun les. Plaats dit planningsschema op een server die alle betrokken intakers, planners en aanvragers van sociaal tolken gemakkelijk kunnen raadplegen. Gezien de vraag en toeleiding vanuit In-Gent gebeurt, geeft in ons project de centrale contactpersoon bij In-Gent deze afspraak door aan de inburgeraar. Hij kan de namen van de inburgeraars hierop aanvullen. Vul op dit schema ook de stand van zaken van NT2 en MO aan. Zo kunnen de intakers hiermee rekening houden en hierop verder afstemmen bij de trajectbepaling. In ons project gebruikten we onderstaand schema.

Maandag 22/januari/18 Tolk Arabisch bevestigd Intakers: Laila VDAB + Inge OCMW					
Uur	Voor-, achternaam, rijksregister- nummer	Stand van zaken MO	Stand van zaken NT2	Opgedaagd voor intake? Ja/nee, reden? Intake herplannen?	Trajectbepaling + arbeidsbegeleider + organisatie



De afspraak wordt via In-Gent doorgegeven aan de inburgeraar. Onze centrale contactpersoon bij In-Gent fungeert als tussenpersoon tussen intakers en de trajectbegeleiders en MO-docenten van In-Gent. Hij speelt een cruciale rol om de inburgeraar in te lichten over en te herinneren aan zijn afspraak voor een duo-intake. Benut hierbij verschillende communicatiekanalen. Geef de afspraak telefonisch door via de trajectbegeleider en/of MO-docent (best in de moedertaal van de klant). Verstuur een brief in het Nederlands met de vertaling in de moedertaal. Stuur een paar dagen voor de afspraak een sms in klare taal Nederlands ter herinnering. Vermeld duidelijk de datum, uur en locatie van afspraak.

*“Vroeger moest je vanuit inburgering wachten tot een klant A1 bereikt had vooraleer je hem kon doorsturen voor inschrijving bij de VDAB. En dan nog bleek vaak dat het advies van de VDAB was om verder Nederlands en loopbaanoriëntatie te doen. Al die zaken, daar is in onze werking zo lang op gehamerd, dat je niet moest doorsturen naar de VDAB voor er een bepaald taalniveau was. En nu wordt dan plots een andere boodschap gegeven. Dat lineair denken is niet wat je op een dag kan veranderen.”*

TRAJECTBEGELEIDER IN-GENT



## 3. Gezamenlijke trajectbepaling

De gezamenlijke trajectbepaling na de duo-intake kwam in een tijdspanne van twee jaar op verschillende manieren tot stand. Het is een stap die we - net zoals de andere stappen in het samenwerkingsmodel - constant monitorden, evalueerden, bijstuurden en optimaliseerden. In wat volgt beschrijven we de verschillende methodieken en stappen die we doorliepen en waar we na twee jaar staan. Dit proces evolueert nog steeds. De aanvankelijk voorziene twee projectjaren bleken alvast onvoldoende om dit geïntegreerd samenwerkingsmodel helemaal uit te werken en tot een eindpunt te brengen.

### 3.1. Fase 1 - het operationeel geïntegreerd team (OGT)

In een eerste fase van ons project zetten we de structuur van een **operationeel geïntegreerd team (OGT)** op. Dit OGT bestond uit de **eerstelijns-begeleiders van vluchtelingen** uit de VDAB, OCMW Gent, In-Gent en Stad Gent. Het OGT werd voorgezeten door de coördinator Werkplek Vluchtelingen Gent. Op dit teamoverleg werd elke duo-intake toegelicht door beide intakekers en werd in groep intensief overlegd wat de beste piste was als eerste stap in het activeringstraject. Op basis van het profiel van de werkzoekende bepalen we de afstand tot de arbeidsmarkt, wat nodig is om een job te vinden, welke opleidingen, begeleidingen of vormen van werkplekleren geschikt zijn en hoe we het inburgeringstraject afstemmen op het traject naar werk.

## Doel: ontsluiten van aanbod

De bedoeling van de trajectbepaling door het OGT is: het **volledige aanbod** van de partners rond activering, maar ook daarbuiten, zo veel mogelijk te **ontsluiten**. Voor alle betrokkenen van het OGT is het geïntegreerd samenwerken een nieuwe manier van werken. Het impliceert een nieuwe manier van kijken naar hun reeds bestaande werking, maar ook van redeneren en opereren. Het geïntegreerd team heeft voldoende tijd nodig om zich dit geïntegreerd werken eigen te maken. Dus het rendeert om het eerste jaar wekelijks samen te komen om af te stemmen. Het is bijzonder tijdrovend, maar in een eerste fase noodzakelijk om kennis over elkaars aanbod en werkingen te delen en zich eigen te maken. Het team bouwt mede hierdoor samen een gemeenschappelijke visie en werking op over activering van vluchtelingen. Gaandeweg worden samen generieke criteria verfijnd over welk soort profiel best gebaat is met welk soort aanbod.

Zo kwamen we vanuit het OGT tot criteria voor vluchtelingen die baat hebben bij het extra activeringsaanbod dat we vanuit dit project organiseerden. We beschrijven die criteria per methodiek jobhunting, vrijwilligerswerk met professioneel perspectief, arbeidsmarktoriëntering en taalcoaching. Zicht krijgen op de toegangscriteria voor beroepsopleidingen of het activeringsaanbod van andere organisaties, is een gedeelde kennis die het OGT opbouwt door de principes van ‘trial en error’ en informatie met elkaar te delen.

🔗 Ga naar  
[Werkgeversbendaring & jobhunting](#)  
[Vrijwilligerswerk](#)  
[Arbeidsmarktoriëntatie](#)  
[Taalcoaching](#)

Vaardig ook **eerstelijnsbegeleiders** af in het geïntegreerd team die het regulier aanbod en werking van hun eigen organisaties zeer goed kennen. Op die manier kan je het volledige aanbod van mogelijkheden voor werkzoekenden zo veel mogelijk ontsluiten en op maat van de klant werken. Zicht krijgen op dit volledige aanbod is een huzarenwerkje. Het aanbod voor werkzoekenden van OCMW en VDAB of andere organisaties buiten het partnerschap is namelijk constant in beweging.

*“In het begin waren die visieverschillen over wie al dan niet klaar zou zijn voor die arbeidsmarkt groot. De ene organisatie en begeleider had meer aandacht voor de contextfactoren en randvoorwaarden van een werkzoekende, terwijl de andere focuste op dat luikje werk. Gaandeweg zijn die 2 extremen meer naar elkaar gegroeid en beseften we in groep dat beide verenigbaar zijn.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

## Geïntegreerd samenwerkings- model

wat

wie

hoe

contouren

werkzoekende

partner-  
organisaties

visie

werkprincipes

waarom

*“In het begin leer je door die OGT’s het aanbod kennen van wat er allemaal mogelijk is en je leert elkaar ook kennen. Ons eigen extra gecreëerd aanbod vanuit het project was duidelijk, maar er zijn andere projecten of acties die georganiseerd worden binnen VDAB of OCMW waarvan je niet altijd op de hoogte bent. Je kunt niet van alles op de hoogte zijn. Door middel van die OGT’s hebben we dan zó veel geleerd over welk aanbod er is, dat dat wel echt nodig was om dan in het najaar te kunnen starten met trajectbepaling meteen na de duo-intake. En mocht er dan nog twijfel zijn, kon dit dan alsnog gezamenlijk besproken worden. Dat is een houvast, die OGT’s.”*

INTAKER

*“Toen ik laatst op een OGT was en we een reeds lopend dossier van me bespraken, kwamen er zaken naar boven of suggesties van collega’s waar ik niet aan gedacht zou hebben. En daarom is die samenwerking juist zo waardevol. Maar er moet wel tijd gemaakt worden om die uitwisseling te doen.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

### Praktische uitwerking

In ons project kwam het OGT het eerste jaar van onze geïntegreerde dienstverlening **wekelijks** samen om profielen van werkzoekenden te bespreken. Het bespreken van een profiel en tot consensus komen rond **trajectbepaling** tussen de 4 partners duurt **minimum 15 minuten per werkzoekende**. Reken dus ongeveer op drie uur voor de bespreking van 10 dossiers. Benut bij de trajectbepaling alle verzamelde informatie uit de duo-intakes en registratiesystemen over een werkzoekende. Zorg er dus voor dat alle eerstelijnsbegeleiders uit de verschillende organisaties vanop afstand kunnen inloggen op hun respectievelijke registratiesystemen en servers. Een internetverbinding en goed functionerende VPN-systemen zijn hiervoor noodzakelijke voorwaarden. Focus bij de trajectbepaling niet enkel op werkervaring en jobaspiratie, maar neem alle aspecten zoals gezondheid, emotionele draagkracht, woning, stand van zaken op vlak van NT2 en MO-lessen, ... mee. Hou ook rekening met de inburgeringsverplichtingen voor vluchtelingen en inburgeraars en weeg inburgering en activering goed tegen elkaar af.

Wekelijks samenkomen is niet enkel nodig om elkaar als organisaties en begeleiders beter te leren kennen, maar ook om binnen een redelijke termijn van **minimum twee weken het voorgesteld traject terug te koppelen naar de werkzoekende**. Indien je niet wekelijks samenkomt, dan dreig je een grote achterstand rond dossierbespreking op te bouwen en wacht de werkzoekende te lang op een terugkoppeling. In deze fase van onze geïntegreerde dienstverlening gaven de intakers dus na de duo-intake meteen een **vervolgafspraak** met één van de twee duo-intakers om deze terugkoppeling te doen. Deze vervolgafspraak werd in overleg met de werkzoekende gepland ongeveer twee weken na de duo-intake.

Maak bij de trajectbepaling zo veel mogelijk gebruik van methodieken om competenties in kaart te brengen en benut de uitkomst hiervan in de vervolgstappen van een activeringstraject.

Formuleer - in de mate van het mogelijk - twee of meer trajectbepalingen per werkzoekende. Zo kan je terugvallen op een Plan B, indien de klant niet akkoord zou gaan met Plan A.

Zorg voor een duidelijk en gestructureerd **verslag** van de besprekingen en beslissingen die tijdens het OGT genomen worden. In ons project maakte de **coördinator** die het OGT voorzat **wekelijks** een **agenda** en **verslag** op. Maak duidelijke afspraken over de taakverdeling

[↗ zie draaiboek Competenties in kaart brengen](#)

tijdens en na het geïntegreerd team: wie neemt welke taak op met welke werkzoekende. Verslag opmaken tijdens het OGT is hiervoor noodzakelijk. Gezien de registratiesystemen van de partnerorganisaties niet toegankelijk zijn voor elkaar is het opstellen van een verslag dat door iedereen raadpleegbaar is, nodig.

Respecteer steeds tijdens dergelijke overlegmomenten de werkingsprincipes van het **geïntegreerd werken** die je met alle begeleiders rond de tafel samen hebt opgesteld.

### 3.2. Fase 2 - testfase trajectbepaling na duo-intake

Na ongeveer acht maanden merkten we dat de trajectbepaling van het OGT meer en meer overeenkwam met wat beide intakers suggereerden als trajectbepaling. De geïntegreerde dienstverlening van fase 1 met duo-intakes, OGT's en vervolgfafspraken met de werkzoekende was enorm **tijdsintensief**. De vervolgfafspraken **vertraagden** in zekere zin de vooruitgang in activeringstrajecten, wat haaks stond op de idee van versnelde activering. Ook achtten we het **klantgericht** om meteen na een duo-intake de werkzoekende een traject voor te stellen.

Hierdoor besloten de 4 partners om gedurende een tweetal maanden een **testfase** in te voeren. Beide intakers bepaalden hierbij meteen na de duo-intake een traject, zonder het al terug te koppelen naar de werkzoekende. Vervolgens werd een dossier besproken op het

OGT zoals in fase 1 en bepaalde het OGT een traject, zonder het voorstel van beide intakers te kennen. Na de OGT-trajectbepaling werd dit vergeleken met het voorstel van beide intakers. We brachten de resultaten van deze testfase kwantitatief in kaart en kwamen tot de vaststelling dat hier quasi geen verschil op zat, niet tussen de trajectbepaling van het OGT én ook niet bij de trajectbepaling van beide intakers afzonderlijk. De dossiers die uiteindelijk een andere trajectbepaling kregen dan het voorstel van de intakers, konden we verklaren door een verkeerde zelfrapportage van het behaalde NT2-niveau van de werkzoekende. Dossiers waarbij beide intakers niet overeenkwamen na de duo-intake kregen het label ‘twijfelgeval’. Twijfelgevallen werden alsnog uitvoerig besproken op het OGT. Dit betrof 5 op 33 besprekingen.

In deze testfase bleven we dus werken met een **vervolgafspraken** met de werkzoekende om het voorgestelde traject door te spreken. We stelden wel vast dat de bespreking op het OGT efficiënter en minder tijdsintensief werden.

### 3.3. Fase 3 - trajectbepaling na duo-intake

Na afloop van de voorgaande testfase besloten we vanuit het project om in fase 3 de trajectbepaling **meteen na de duo-intake terug te koppelen en te bespreken met de werkzoekende**. Enkel bij de **twijfelgevallen** waarbij beide intakers het niet eens waren, bepaalden



we het traject nog met het OGT. Deze aanpassingen leidden tot een grote efficiëntiewinst in onze geïntegreerde dienstverlening. We konden activeringstrajecten sneller opstarten en reduceerden aanzienlijk de intensieve en tijdrovende overlegmomenten. Tijdens deze fase monitorde de coördinator, als voorzitter van het OGT, het aantal twijfelgevallen en werd een OGT bijeengeroepen wanneer er voldoende nieuwe of reeds lopende dossiers een bespreking vereisten.

Zorgen voor een duidelijke terugkoppeling van de trajectbepaling naar de klant is cruciaal. Spreek dit dus samen goed door en motiveer het voorstel. Leg geen traject op en blijf vanuit de motivatie bij de werkzoekende verder werken. Gaat de werkzoekende akkoord met de voorgestelde piste(s), zorg er na de trajectbepaling altijd voor dat hij en het geïntegreerd team weten **welke arbeidsbegeleider** verantwoordelijk is voor de eerste en volgende fase van het activeringstraject. Anderstalige nieuwkomers en vluchtelingen bezig met inburgering worden met zó veel verschillende organisaties en soorten begeleiders geconfronteerd dat het heel verwarrend kan worden bij wie ze terecht kunnen met welke vraag.

Gaat de werkzoekende niet akkoord met de piste, ga dan na waarom en zoek uit of jullie samen alternatieve pistes kunnen bewandelen. Is dit laatste niet mogelijk, agendeer alsnog het dossier voor een bespreking op het OGT.

Regelmatig overleg op niveau van de eerstelijnsbegeleiders over de partnerorganisaties blijft sowieso continu nodig om de visie en doelstellingen van de geïntegreerde dienstverlening te bewaken, constant te evalueren en verder te optimaliseren. Dit hoeft niet langer wekelijks en kan bijvoorbeeld tweewekelijks of op termijn zelfs maandelijks. Het OGT is dan ook niet enkel een trajectbepalend orgaan. Het is tevens een forum voor begeleiders om reeds opgestarte dossiers te bespreken waarvoor ze een **klankbord** nodig hebben of graag advies van medewerkers in andere organisaties inroepen. Op die manier blijf je ook in vervolgstappen van het activeringstraject zo veel mogelijk het volledige aanbod ontsluiten. Het is ook een manier om op de hoogte te blijven van nieuwe interessante projecten en werkingen en verder in te zetten op **kennisdeling**, niet enkel rond activering, maar evengoed rond inburgering, vrije tijd, kinderopvang, woonbegeleiding, psychosociale ondersteuning, enz. Ook wordt hier waardevolle informatie gedeeld over samenwerkingen met bijvoorbeeld werkgevers, uitzendkantoren en vrijwilligerswerkplekken. Dit aanbod is nooit stabiel en constant in beweging.

*“Dat aanbod is zo overweldigend. Er wordt zódanig veel georganiseerd en dat komt de klant wel ten goede natuurlijk. Maar jij als begeleider moet wel op de hoogte zijn om je klant in de juiste richting te sturen. Er is in mijn organisatie het vast aanbod, dat kennen we, we hebben een interne site waar je gebruik kan van maken als bemiddelaar. Maar dan zijn er ook projectjes of opleidingen. Dan wordt dat meestal via mail gecommuniceerd maar ook op de teamvergaderingen. En als er dan nieuwigheden zijn, dan wordt dat nog eens besproken.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

Zorg dat de coördinator en het geïntegreerd team te allen tijde overzicht behouden van welke werkzoekende door welke begeleider bij welke organisatie begeleid wordt. Met een Excel-bestand werken dat ook door iedereen raadpleegbaar is, bleek in ons project daarvoor de beste optie.

## 4. Opstart activeringstraject

Beslissen de intakers en de werkzoekende om samen verder stappen te zetten in een activeringstraject, zorg er dan voor dat de werkzoekende goed weet na de intake wie zijn aanspreekpersoon wordt. Idealiter wordt één van de beide intakers de casemanager of arbeidsbegeleider. Dit systeem heeft als voordeel dat de uiteindelijke begeleider reeds vanaf het prille begin van een traject betrokken is. **Mede-**

**inspraak van de werkzoekende klant én zijn arbeidsbegeleider** in de trajectbepaling bleek in ons project een belangrijk succescriterium. Voor de werkzoekende is zijn aanspreekpunt van bij aanvang hierdoor ook duidelijk en is een nieuwe intake bij een nieuwe begeleider niet meer nodig.

Wordt een klant toegekend aan één van beide intakers, zorg dan dat er op het niveau van de partnerorganisaties ook **consensus** bestaat over de opname en verdeling van klanten. Kan een werkzoekende die geen leefloon ontvangt en dus geen klant van het OCMW is, verdere begeleiding krijgen door een OCMW-intaker? Zorg dus dat er op het niveau van de geïntegreerde dienstverlening hierover duidelijke criteria en afspraken bestaan.

Indien je de werkzoekende toeleidt naar een (eigen) aanbod dat niet door één van beide 2 intakers ontsloten wordt, zorg dan voor een **warme overdracht** naar die andere begeleider en/of organisatie. De verzamelde informatie uit de duo-intake meegeven aan de volgende begeleider is hierbij een aandachtspunt. Vermijd dus dat een volgende begeleider weer van voor af aan moet beginnen en dat hij kan verder bouwen op de reeds verzamelde informatie. Het creëren van een warme overdracht van de intakers naar een nieuwe begeleider gebeurt best in aanwezigheid van de werkzoekende.

Het is in alle gevallen bijzonder belangrijk om steeds te **communiceren en af te stemmen** met de begeleiders bij andere organisaties waar je werkzoekende ook ondersteuning of begeleiding krijgt. Voor deze doelgroep is dit dus de trajectbegeleider en MO-docent bij In-Gent, de NT2-docent, de maatschappelijk werker bij leefloon-klanten, een vrijwillige buddy van de werkzoekende, een mentor, enz. Primordiaal is dat de werkzoekende bij al deze verschillende instanties een zelfde boodschap krijgt en dat ook begeleiders uit verschillende organisaties elkaar weten te vinden en aan hetzelfde zeel trekken. Is de maatschappelijk werker van het OCMW niet overtuigd van bepaalde stappen in het inburgering- of activeringstraject van je klant, neem dan de tijd om die toe te lichten en vraag wat die daarvan denkt. Zeker bij klanten die een leefloon ontvangen en bij wie de maatschappelijk werker beslist over de uitbetaling, is het belangrijk dat deze inspraak en beslissingsrecht krijgt in de trajecten die je uitstippelt met je klanten.

## OP NIVEAU VAN DE PARTNERORGANISATIES

Het opzetten van een geïntegreerde dienstverlening tussen 4 partners op eerstelijnsniveau van de werkzoekenden impliceert structurele afspraken tussen organisaties vastleggen. In ons project maken we hiervoor gebruik van twee structuren: het strategisch geïntegreerd team en de stuurgroep.

### 1. Strategisch geïntegreerd team

De duo-intake en gepaste trajectbepaling van de werkzoekende vluchteling startte in de eerste fase via de structuur van een operationeel geïntegreerd team. Daarnaast zetten we een strategische geïntegreerd team (SGT) op poten. Dit team bestaat uit de **leidinggevendenden van de eerstelijnsbegeleiders bij de VDAB, OCMW Gent, In-Gent en Stad Gent**.

Op basis van de ervaringen en signalen van de eerstelijnsbegeleiders bij de werkzoekende worden op dit niveau structurele afspraken gemaakt om tot een **structureel samenwerkingsmodel** te komen. De partners zoeken samen naar oplossingen om (structurele) drempels weg te werken zodat we het samenwerkingsmodel op operationeel niveau optimaal kunnen uitbouwen. De leden van het SGT leggen ook

linken naar het bredere beleid van hun respectievelijke organisaties. In wat volgt geven we de stappen mee die we voor, bij en na de opstart namen.

In ons project is er de nood om gemiddeld **driewekelijks** samen te komen buiten de periode van de schoolvakanties. We plannen deze overleggen reeds ruim en voor lange tijd op voorhand in. Ruimte vinden in de agenda's van leidinggevenden over 4 organisaties heen, is op korte termijn vaak onmogelijk.

### 1.1. Vóór de opstart van de geïntegreerde dienstverlening

Vóór de opstart van de geïntegreerde dienstverlening en het project Werkplek Vluchtelingen Gent brachten we met deze 4 partnerorganisaties reeds het bestaande aanbod voor werkzoekende vluchtelingen, de noden bij de doelgroep en de hiaten in dat aanbod in kaart. Deze oefening werd gemaakt door de Werkgroep Werk, verbonden aan de Taskforce Vluchtelingen. Op het beleidsniveau van Stad Gent werd er immers in augustus 2015 een Taskforce Vluchtelingen opgestart waarin de beleidsdomeinen onderwijs, wonen en werk vertegenwoordigd waren. Deze Taskforce kwam samen om beleidsdomeinen beter op elkaar af te stemmen. Meer over de doelstellingen, aanpak en realisaties van deze Taskforce lees je in deze brochure.

Parallel met deze oefening lanceerde het Europees Sociaal Fonds de oproep ‘Vluchtelingen en Werk Antwerpen en Gent’ die uiteindelijk resulteerde in het project Werkplek Vluchtelingen Gent. We bouwden voor de uitwerking van dit project dan ook verder op de resultaten van deze oefening. Dit zorgt ervoor dat dit project past in de bredere beleidsplannen en reeds bestaande initiatieven van alle spelers in het Gentse. Het aansluiten bij de beleidskeuzes van de verschillende partnerorganisaties is een kritische succesfactor voor het welslagen van een geïntegreerde dienstverlening. Die moet een **win-win** zijn voor alle betrokken partners. Zo verhoogt het de **gedragenheid** bij alle partners en de verankering ervan op termijn in de bestaande dienstverleningen. Door op dit beleidsniveau en het niveau van de partnerorganisaties reeds voor de opstart gezamenlijk de fundamenten te leggen voor een gedeelde visie, doelstellingen, inhoudelijke en financiële rolverdeling, creëerden we een goede basis om op verder te werken en te verfijnen.

We geven vanuit onze ervaringen onderstaande aandachtspunten mee **voor je start** met de uitbouw van een geïntegreerde dienstverlening.

- Formuleer **gezamenlijk de visie, doelstellingen en rolverdeling**: hou rekening met de reguliere opdracht van elke speler. Trek hier voldoende tijd voor uit om elkaar voorafgaand te leren kennen. Dit rendeert op lange termijn. Ga niet té veel in detail, maar formuleer



voornamelijk algemene principes en uitgangspunten. Verfijnen van deze principes gebeurt tijdens het geïntegreerd werken en door oplossingen te zoeken voor zaken die zich dan in de praktijk voordoen.

- Zorg voor een **uitgebalanceerd partnerschap** waarin verantwoordelijken, mandaten en globale taken duidelijk geëxpliciteerd zijn, maar voorzie - net zoals bij visie en doelstellingen - tijdens het project voldoende flexibiliteit om bij te sturen en in te spelen op onvoorziene omstandigheden.
- Stel een **procesbegeleider** aan als **coördinator** die het uitwerken van de geïntegreerde dienstverlening begeleidt op basis van de tussen de partners geformuleerde visie en doelstellingen. Deze coördinator heeft een neutrale positie en heeft als doelstelling de geïntegreerde werking realiseren. In dit project kozen we voor een procesbegeleider die aan geen van de 4 organisaties verbonden is. Dit zorgt er ook voor dat hij voorstellen kan doen die losstaan van de bestaande organisatiestructuren en -culturen. Dit komt de begeleiding van de werkzoekende klant ten goede, omdat er niet enkel vanuit reeds bestaande organisaties wordt gedacht.



## 1.2. Tijdens het uitbouwen van de geïntegreerde dienstverlening

### Een leerproces

Bij de opstart en tijdens het uitbouwen van de geïntegreerde dienstverlening bleek dat er nog veel zaken rond visie, doelstellingen, rolverdelingen, taakafspraken, e.a. meer uitdieping vereisten. Het is dan ook onmogelijk om voor een opstart alle mogelijke situaties die uit geïntegreerd samenwerken voortvloeien, in te schatten. Het is dus belangrijk om het uitbouwen van zo'n dienstverlening als een groot leerproces te benaderen.

Door ervaringen, knelpunten en uitdagingen van de eerstelijns-medewerkers in de praktijk systematisch te signaleren en door te spreken op het SGT, **verfijnden** we zo gaandeweg de visie, doelstellingen, rolverdelingen en taakafspraken, zonder de globale visieendoelstellingen uit het oog te verliezen. Zo werden begrippen als ‘versnelde activering’ of ‘duurzame tewerkstelling’ geëxpliciteerd en genuanceerd. Thema’s die we tijdens SGT bespraken gaan zeer breed: wat al dan niet registreren in een klantendossier, hoe vorm geven aan job- en taalcoaching, stand van zaken rond nieuwe regelgeving zoals Tijdelijke Werkervaring, evalueren werkgeversbenadering, verfijnen samenwerkingsmodel, visie op duurzame tewerkstelling, beschikbaarheid sociaal tolken, enz.

Er moet dus tijdens het uitbouwen voldoende ruimte en tijd gemaakt worden om telkens opnieuw **af te stemmen, te evalueren en bij te sturen**. Zo slagen we er in om flexibel in te spelen op situaties die zich zowel op operationeel als strategisch niveau afspelen. Ook de constante wisselwerking tussen signalen van het operationele naar het strategische niveau en omgekeerd leiden er soms toe dat er week op week veranderingen plaatsvinden in de geïntegreerde dienstverlening. De coördinator die het proces van geïntegreerde dienstverlening tussen de 4 organisaties begeleidt, neemt in dit project dan ook deel aan beide overlegstructuren om de brug tussen beide niveaus te vormen.

## Tijd maken voor overleg

Een noodzakelijk randvoorwaarde is voldoende ruimte inbouwen en tijd vrijmaken voor **systematisch overleg** om zo **flexibel in te spelen op situaties** tijdens het uitbouwen van de geïntegreerde dienstverlening. Het vereist, voornamelijk voor de eerstelijnsbegeleiders, een zeer hoge graad van **flexibiliteit, creativiteit en veerkracht** om steeds op onvoorziene situaties antwoorden te formuleren en de eigen (soms vastgeroeste)gewoontes, werkingen en perspectieven constant aan te passen en te verfijnen. Het vraagt een **open blik, geduld en bereidheid** om steeds andere zaken uit te proberen. Voor medewerkers die nood hebben aan structuur en duidelijke afspraken bleek het meedraaien in ons project vaak een té grote uitdaging. Dit impliceert ook dat de eerstelijnsbegeleiders vanuit hun respectievelijke organisaties het **mandaat** krijgen en voldoende ondersteund worden door hun leidinggevenden en organisaties om buiten de reguliere kaders en werking van hun organisaties te experimenteren.

*“Als je leidinggevende je onvoldoende inlicht over de richting die je eigen organisaties en het samenwerkingsmodel uitgaat, als er onvoldoende teruggekoppeld wordt over wat er op zo’n SGT besproken en beslist wordt, dan heb je als eerstelijnsmedewerker geen kader. Ik vroeg me dan ook af, ‘Kan iemand me nu zeggen waarom die of die beslissing genomen is?’ Ik persoonlijk vind dat wel belangrijk om die context te begrijpen.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

## Diverse profielen

In ons project merken we ook dat het voor begeleiders die specifiek voor Werkplek Vluchtelingen aangeworven werden, gemakkelijker is om bij de opstart meteen te redeneren vanuit de geïntegreerde dienstverlening. Bij die eerstelijnsbegeleiders die reeds voor de start van het project deel uitmaakten van een partnerorganisatie en dus in zekere zin al ingebed zitten in een vaste structuur, werking en organisatiecultuur met een welbepaalde visie, duurt het langer om zich de globale visie en doelstellingen van het geïntegreerd samenwerken eigen te maken. Uiteraard brengt deze laatste groep veel expertise binnen over de bestaande werkingen en aanbod en zijn ze broodnodig om het volledige aanbod op maat van de klant te ontsluiten. **Een mix van beide profielen om een geïntegreerde werking uit te bouwen lijkt dus een pluspunt.**

*“Je hebt medewerkers nodig die bereid zijn om hun routine en gekende werking los te laten en zelfs in vraag te stellen. Die durven te vechten tegen oncomfortabele dingen en vastgeroeste denkpatronen. Voor veel collega’s is het experimentele dat we doen iets bedreigends. Je moet dat dan kunnen overbrengen als iets positiefs. Iets nieuws heeft nog geen plan. Dus je moet een plan uittekenen maar je mag bij je eigen experiment dan weer niet te zwaar vasthouden aan dat plan. Dus je hebt echt medewerkers nodig die er goesting in hebben om iets nieuws uit te bouwen en uit hun comfortzone te stappen.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

Op het niveau van het **strategisch geïntegreerd** team is het een meerwaarde om **doorwinterde medewerkers** te hebben die de (geschiedenis van) werking, visie, cultuur en beleid van hun respectievelijke organisatie goed kennen. Ook zij dienen op hun beurt wel voldoende mandaat te krijgen om snel beslissingen te mogen nemen.

Het staat buiten kijf dat de tijd voor afstemmen en aanpassen ten koste gaat van effectieve begeleiderstijd voor werkzoekende klanten. Daarom is het belangrijk om de **caseload van de begeleiders en de haalbaarheid ervan op strategisch niveau constant te monitoren**. Bij de aanvang van dit project waren er slechts enkele klanten. Het totaal aantal klanten zwol in de loop van het project aan, waardoor de tijd voor afstemming alsmaar geringer werd. Het was dus nuttig geweest om zeker in de beginperiode veel tijd vrij te maken, zeker op het operationeel niveau. Er was één opstartvergadering met alle eerstelijnsbegeleiders bij aanvang van het project om de algemene doelstellingen en eerste taakafspraken te bespreken. Daarna ging iedereen terug naar zijn respectievelijke organisatie en startten we elk met onze eigen taak i.f.v. dit project. Het feit dat iedereen die meedraait in dit project fysiek op een andere plek zit, maakt dat er haast **geen** mogelijkheden zijn voor **spontane, informele uitwisseling**. De **fysieke afstand** is dus een uitdaging in het uitbouwen van een geïntegreerde dienstverlening om te overbruggen.

Vooraf voor de eerstelijnsbegeleiders die bij aanvang geen rol kregen bij de duo-intakes en de trajectbepaling, bleek na een zestal maanden toch dat er onvoldoende zicht was op het volledige en vanuit het project gecreëerde activeringsaanbod. Om hieraan tegemoet te komen besloten we om ongeveer drie-maandelijks een **teamdag** vast te leggen. Deze teamdagen hebben verschillende doelstellingen: expertise verhogen, de vooruitgang en uitgebouwde werking bespreken, evalueren en bijsturen, de fysieke afstand tussen begeleiders verkleinen door meer ontmoetingsmomenten en informele uitwisseling te organiseren en sensibiliseren over de algemene doelstellingen van het geïntegreerd samenwerken. Bij het begeleiden van dit proces van **geïntegreerde teambuilding** vallen we terug op de algemene principes rond teambuilding. De effecten van deze teamdagen zijn zeer goed voelbaar. Het heeft duidelijk een positief effect op de samenwerking en begrip over elkaars perspectieven en het verhoogde de collegialiteit en samenwerking over de verschillende organisatiegrenzen heen.

*“Dit project heeft ervoor gezorgd dat ik veel opener ben gaan kijken als professional. Ik ben er veel meer rekening mee beginnen houden met wie voor me zit en met wie ik moet samenwerken. Het is goed dat al die teamdagen er zijn geweest en dat je dan de begeleiders van alle partnerorganisaties goed leert kennen. Ook tijdens de OGT's leer je elkaar kennen.”*

ARBEIDSBEGELEIDER



## Geïntegreerd samenwerkings- model

wat

wie

hoe

contouren

werkzoekende

partner-  
organisaties

visie

werkprincipes

waarom

*“Samenwerking met andere partners is een uitdaging, in de zin dat we niet fysiek op dezelfde locatie zitten. Dus je moet alle communicatiekanalen gebruiken: telefoons, vast of mobiel, laptops, ... Niet iedereen is constant bereikbaar, terwijl we vinden dat dat wel zo moet zijn. Je moet beschikbaar zijn voor je klanten, de partners, maar ondertussen ben je aan het werken. Ik heb al vaker gezegd, als we dit opnieuw zouden doen: zet in op elkaars organisaties leren kennen, zodat je meer begrip kunt opbrengen voor de andere zijn standpunt, zodat je kan inzien van waar een bepaald idee of werking komt, zodat je sneller de gemeenschappelijke zaken naar boven kan halen ... Maar ik geloof echt dat die samenwerking geëvolueerd is.”*

ARBEIDSBEGELEIDER



*“Die teamdagen waren ook nodig om om de zoveel tijd herinnerd te worden aan het gemeenschappelijk doel. Iedereen gaat dan terug naar zijn hoek en zijn eigen organisatie. Maar je moet je blijven afvragen hoe je er blijvend kan voor zorgen dat je over die 4 organisaties heen aan het zelfde zeel blijft trekken.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

We geven vanuit onze ervaringen, onderstaande aandachtspunten mee om rekening mee te houden tijdens de uitbouw van een geïntegreerde dienstverlening.

- Zorg voor een **duidelijke planning, verantwoordelijkheden, rol-afspraken en na te streven resultaten** bij de opstart, maar laat voldoende ruimte om die gaandeweg te verfijnen. Plan voldoende evaluatiemomenten in. Doe aan permanente monitoring.
- Maak bij opstart en ook tijdens de uitbouw **voldoende tijd en ruimte om elkaars werkingen** te leren kennen. Dit kan door werkbezoeken of regelmatig overleg waarbij kennisdeling een plek krijgt.
- Zorg dat de medewerkers die meedraaien op **strategisch niveau** voldoende **draagkracht en -vlak** hebben in hun respectievelijke organisaties om gericht structurele, systematische verandering te realiseren. Ze dienen ook het **mandaat** te krijgen van hun organisaties om hieromtrent beslissingen te nemen.

- Zorg voor een **constante wisselwerking tussen het operationeel en strategisch niveau**. Werk voornamelijk bottom-up. Uiteindelijk zijn het de eerstelijnsbegeleiders die het concept ‘versneld activeren’ moeten uitdragen naar de werkzoekende klant en werkgevers toe.

## 2. Stuurgroep

Naast het strategisch geïntegreerd team zetten we voor ons project ook nog een stuurgroep op poten. In deze stuurgroep zetelen een mix van profielen verbonden aan de 4 partnerorganisaties. De stuurgroep is verantwoordelijk voor de globale opvolging van de projectplanning, de financiële en administratieve opvolging en signaleert leemtes en knelpunten in het bredere Gentse werkveld. De leden in de stuurgroep hebben draagkracht op het bredere beleid van hun organisaties en het mandaat om i.f.v. ons project beslissingen te nemen. Deze stuurgroep komt gemiddeld driemaandelijks samen. Er is een gedeeltelijke overlap tussen leden van het SGT en de stuurgroep, wat ervoor zorgt dat er voornamelijk gefocust wordt op financiën en het bredere activerings- en integratiebeleid in Gent en Vlaanderen.

## VISIE OP (VERSNELDE) ACTIVERING ANDERSTALIGE NIEUWKOMERS

Zoals beschreven onder niveau van de partners formuleerden de 4 partners voor de opstart een algemene visie die ons project onderschrijft. Tijdens ons project verfijnen we constant deze visie zowel op operationeel als strategisch niveau. We houden hierbij rekening met de praktijk en haalbaarheid, maar laten ons niet enkel leiden door praktijk en haalbaarheid. Onderstaande uitgangspunten hanteren we als een soort checklist tijdens de begeleidingen van de werkzoekende vluchtelingen.

- **Nederlands is geen voorwaarde voor onze dienstverlening.** De kennis van het Nederlands is nooit een voorwaarde om een traject naar activering op te starten. Anderstaligheid is geen drempel om dienstverlening te krijgen. We laten het niveau van de kennis van het Nederlands dus zo weinig mogelijk meespelen in onze begeleidingen en aanbod. Op die manier verlagen we de taaldrempel en zetten we in op versnelde activering.

*“Je mag geen taalniveau bepalen. Dat zegt niet zoveel. Mensen met dezelfde niveaus op papier spreken volledig anders. Het leervermogen, durven en kunnen spreken: dát is echt individueel. Als je een taalniveau Nederlands oplegt als voorwaarde voor dienstverlening rond tewerkstelling, dan gaat dat voor veel mensen kansen wegnemen die wel geactiveerd kunnen worden maar daar de kans niet toe zouden krijgen.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

- **We communiceren kwaliteitsvol met anderstalige werkzoekende en gebruiken o.a. sociaal tolken.** Waar anderstaligheid een kwaliteitsvolle communicatie verhindert, communiceren we - indien mogelijk - zoveel mogelijk met professionele sociaal tolken. Klanten die wel al een bepaald niveau Nederlands hebben, krijgen oefenkansen Nederlands in de dienstverlening waarbij de begeleiders de principes van klare taal Nederlands hanteren. Kwaliteitsvolle communicatie is een noodzakelijke voorwaarde om een toegankelijke dienstverlening naar anderstaligen te realiseren. Het inschakelen van professionele sociaal tolken garandeert objectiviteit, neutraliteit, transparantie, volledigheid en betrouwbaarheid van de tolkprestatie.
- **We bieden oefenkansen Nederlands aan.** We stimuleren steeds het Nederlands. Nederlands is een hefboom tot werk en integratie. Het leren van Nederlands benaderen we vanuit een functioneel perspectief. We werken in onze begeleidingen en aanbod aan-

vullend op het reeds bestaande NT2-aanbod. We zetten in op informeel leren en al doende leren op (vrijwilligers)werkplekken. We zoeken in de mate van het mogelijke naar omgevingen waar vluchtelingen voldoende oefenkansen Nederlands krijgen om te groeien.

- **We activeren op een positieve manier en vertrekken vanuit de motivatie en draagkracht van de werkzoekende klant.** Een anderstalige nieuwkomer moet zelf versneld willen en kunnen werken om zijn lineair inburgeringstraject te doorbreken. Met andere woorden, we zetten enkel versnelde activeringsstappen met mensen die zelf aangeven dat ze er klaar voor zijn. Een versnelde activering vraagt namelijk veel van een werkzoekende inburgeraar. Geven anderstalige nieuwkomers of vluchtelingen aan dat ze nog niet toe zijn aan werk omwille van onder meer randproblematieken, dan geven we hen de tijd om die eerst in orde te brengen. We hanteren een constructieve aanpak en zoeken een aanknopingspunt bij bestaande regels uit de werkingen van de partnerorganisaties. Er wordt een evenwicht gezocht tussen rechten en plichten, bijvoorbeeld bij werkzoekenden die een leefloon ontvangen.
- **We begeleiden vluchtelingen naar werk vanuit een holistische benadering.** Dat houdt in dat we te allen tijd aandacht hebben voor mogelijke randproblematieken die een vertragend of zelfs belemmerend effect kunnen hebben op hun activeringstraject.

We bedoelen hiermee zaken rond huisvesting, psychosociale gezondheid, medische problematiek, gezinshereniging, enz. We verwijzen ook steeds door naar de meest geschikte speler.

- **We houden rekening met eerder verworven competenties en kwalificaties en vertrekken hierbij vanuit jobaspiraties bij de begeleidingen.** Indien gewenst door de werkzoekende proberen we hier op verder te bouwen. We houden zoveel mogelijk rekening met de jobaspiratie van anderstalige nieuwkomers op lange termijn - indien realistisch en haalbaar op de arbeidsmarkt - om op die manier een duurzaam traject naar werk te realiseren. We nemen ook de korte en middellange termijn in overweging. We proberen een goede evenwichtsoefening te maken tussen korte, middellange en lange termijn en de haalbaarheid van jobaspiraties. We werken zoveel mogelijk competentieversterkend. We leiden mensen niet toe naar jobs die niet stroken met hun jobaspiraties en -competenties.
- **We stippelen steeds activeringstrajecten uit op maat van de klant en doen dat in samenspraak met hen.** We stimuleren waar mogelijk steeds de zelfredzaamheid van anderstalige nieuwkomers. Zo nemen ze zelf een actieve rol in het zoeken van vacatures, vrijwilligerswerkplekken, opmaken CV, enz. Niet alles wordt voor hen gedaan.
- **We brengen de hiaten in het bestaande activerings- en inburgeringsaanbod in kaart.** We stimuleren op beleidsniveau van



wat

wie

hoe

contouren

werkzoekende

partner-  
organisities

visie

werkprincipes

waarom

de partners de creatie van een aanvullend of **vernieuwend aanbod**. Indien mogelijk creëren we vanuit het project zelf een aanvullend aanbod. We vertrekken vanuit de activeringsnoden van anderstalige nieuwkomers en niet vanuit het bestaand begeleidingsaanbod.



## WERKINGSPRINCIPES GEÏNTEGREERD SAMENWERKEN

Onderstaande figuur stelt onze geïntegreerde samenwerking voor: aparte raderen die op elkaar afgestemd moeten draaien om tot resultaten te komen. Enkele kritische succesfactoren worden beschreven in het Draaiboek Inburgering op maat van laaggeletterde moeders. We herhalen er hier enkele omdat we tot gelijkaardige vaststellingen kwamen. We gebruiken ze tevens als de werkingsprincipes in ons partnerschap.



Om duurzame verandering te realiseren, moet er niet alleen aandacht gaan naar het werk dat elke 'schakel' apart levert, maar dient verbinding gelegd te worden met de andere niveaus.

BRON: Draaiboek Inburgering op maat van laaggeletterde vrouwen met jonge kinderen (2016)



- Alle partners zijn **gelijk**, er is geen hiërarchie. Wederkerigheid, participatie, dialoog en respect voor diversiteit zijn cruciaal. Maak steeds alle zaken bespreekbaar. Verschillende **dilemma's** zullen zich voordoen op **organisatieniveau** en op het niveau van **begeleiders**. Dilemma's zijn niet altijd op te lossen, maar ze benoemen is vaak een eerste stap om tot een consensus te komen. Doe dit steeds met een houding van wederzijds respect voor elkaars perspectieven.
- Opereer vanuit het principe van het '**voortschrijdend inzicht**' en beschouw het uitbouwen van de hele werking als een **leerproces** voor alle betrokkenen. Dit betekent dat we geregeld durven terugkomen op genomen beslissingen om zaken aan te passen en bij te sturen. Werk hierbij vanuit een niet-veroordelende benadering.
- **Communiceer** steeds helder naar alle belanghebbenden op cruciale momenten. Geef iedereen een stem.
- Zorg voor een **coördinator** die steeds omtrent alle aspecten van de geïntegreerde dienstverlening de vinger aan de pols houdt. Doe dit door geregeld met alle actoren bilateraal te overleggen en vervolgens de gepaste zaken in het geïntegreerd team op de gepaste niveaus aan te kaarten.
- Naast de 4 partnerorganisaties zijn er uiteraard nog heel wat andere spelers in het werkveld rond activering en begeleiding van vluchtelingen, zoals (vrijwilligers)werkvloeren, geëngageerde buddy's, werkgevers, psychosociale begeleidingsinstanties, vzw's, enz. Ook zij hebben bepaalde verwachtingen, veronderstellingen

en meningen over de activering van de anderstalige nieuwkomers of vluchtelingen. Transparant en duidelijk communiceren en indien nodig met hen afstemmen, is minstens even cruciaal om draagvlak te creëren. De aanwezigheid van de Taskforce Vluchtelingen, een beleidsdomeinoverstijgend orgaan op Gents niveau waar al deze spelers vertegenwoordigd zijn, helpt hierbij. Gebruik ook andere, bestaande overlegplatformen als hefboom om het geïntegreerd werken op de agenda te plaatsen.

# WAAROM GEÏNTEGREERD SAMENWERKEN I.F.V. VERSNELDE ACTIVERING?

Het geïntegreerd samenwerken kent zowel voordelen als uitdagingen en vergt veel tijd en afstemming. Maar waarom werken we dan geïntegreerd? Welke meerwaarde en voordelen zien we daarin? We belichten ze hieronder op de verschillende niveaus: van de werkzoekende, de partnerorganisaties en het beleid.

## 1. Op niveau van de werkzoekende

Geïntegreerd werken in ons project betekent op het niveau van de werkzoekende over 4 partners heen om tot een duo-intake te komen, gezamenlijk een traject te bepalen en het inburgerings- en activeringstraject inhoudelijk en organisatorisch op maat van de werkzoekende op elkaar af te stemmen. We zien na het eerste projectjaar een aantal voordelen voor de werkzoekende klant die dit geïntegreerd samenwerkingsmodel genereert. Uiteraard zijn er ook uitdagingen.

## 1.1. Voordelen

- We zetten veel **sneller stappen naar de arbeidsmarkt**. We doen dit op vraag van de doelgroep. Deze doelgroep is over het algemeen bijzonder gemotiveerd om snel stappen te zetten. We elimineren de taalvoorwaarde Nederlands om toegang tot een activeringsaanbod te krijgen.
- We ontsluiten een **groter aanbod aan mogelijkheden** waardoor we veel meer **op maat** van de klant werken en we het aanbod uit één organisatie combineren met het aanbod van andere organisaties. Enerzijds ontsluiten we het bestaand aanbod in de partnerorganisaties, maar ook het aanbod bij externe spelers. Anderzijds ontsluiten we een nieuw gecreëerd aanbod. Dit nieuwe aanbod vult duidelijk een hiaat in in het bestaande aanbod. Ongeveer 80% zet de eerste stappen rond activering in dit extra aanbod bij gebrek aan alternatieven.
- Door de duo-intake vroeger tijdens het inburgeringstraject af te nemen, detecteren we sneller **noden en hiaten in het bestaand aanbod**. We werken dus niet zozeer aanbod- dan wel vraaggestuurd.
- Door het actief delen van informatie over de klant die we terugvinden in alle respectievelijke **registratiesystemen**, krijgen de begeleiders een zo volledig mogelijk beeld van de klant. Het bijeenbrengen van al die informatie leidt ertoe dat we meer op maat kunnen werken.

## 1.2. Uitdagingen

- Werkzoekende inburgeraars die nog maar net met hun inburgerings-traject gestart zijn, hebben vaak een bijzonder druk programma. Is een inburgeraar tegelijkertijd bezig met NT2 en MO, dan blijft er nog weinig ruimte over in zijn weekprogramma om hem ook te activeren via arbeidsmarktoriëntering, vrijwilligerswerk, jobhunting, enz. De motivatie bij de klant is er vaak, alleen ontbreekt het hem soms simpelweg aan tijd.
- Het **lineair denken en hoe men best Nederlands leert** (via formeel leren op een NT2-school) is - net zoals bij professionals van alle organisaties - soms even moeilijk te doorbreken bij de anderstalige nieuwkomer zelf. Hij geeft vaak aan eerst te willen focussen op het Nederlands in de lessen NT2 vooraleer activeringsstappen te zetten. Mogelijke oorzaken hierbij zijn: (1) Hij wil eerst tegemoetkomen aan zijn inburgeringsplicht. Bij het vinden van werk blijft de inburgeringsplicht gelden. Het combineren van werk, MO en/of NT2 vraagt veel van de werkzoekende inburgeraar. Niet iedereen heeft voldoende draagkracht om deze inzet- en tijdsintensieve elementen te combineren. (2) De werkzoekende hoort via professionals en andere actoren in zijn omgeving dat het kennen van het Nederlands een absolute noodzaak is om werk te vinden en dat hij daar dus best eerst op focust. (3) Hij gelooft dat men enkel een taal kan leren op een schoolbank en kent de meerwaarde van informeel leren op een werkvloer en stimuleren van taalcontact

🔗 Ga naar  
[Arbeidsmarktoriëntatie](#)  
[Vrijwilligerswerk](#)  
[Werkgeversbenadering  
en jobhunting](#)

niet. (4) Nieuwkomers hebben nood aan een veilige omgeving om tot leren te komen. Switchen van de ene plek naar de andere is niet voor iedereen een evidentie. In een wereld waar zo goed als alles anders is dan wat ze gekend hebben, durven sommigen de nieuwe, al vertrouwde plekken, minder of niet te lossen.

*“Je moet als begeleider openstaan voor die doelgroep en ook voor die kijk op dat gedachtengoed. Ik merk dat dit heel belangrijk is. Als je zelf met de gedachte zit dat het Nederlands belangrijk is en dat er eerst een bepaald taalniveau moet zijn vooraleer je met werkzoekenden stappen kan zetten, dan kan je niet rond versnelde activering werken.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

- Het feit dat **veel begeleiders uit verschillende organisaties tegelijkertijd** op verschillende fronten stappen zetten met anderstalige nieuwkomers, is verwarrend voor de werkzoekende. Welke vraag moet hij waar stellen? Gedeeld begeleiderschap is dus zowel voor de begeleiders als voor de klant een uitdaging. Werken met één centraal aanspreekpunt voor de klant zou een voordeel zijn. De vraag stelt zich wie dat moet zijn: de maatschappelijk werker van het OCMW, de trajectbegeleider van inburgering, de inwerkingsconsulent van de VDAB, de begeleider van het activeringsaanbod waarin de klant meedraait?

## Geïntegreerd samenwerkings- model

wat

wie

hoe

contouren

werkzoekende

partner-  
organisaties

visie

werkprincipes

waarom

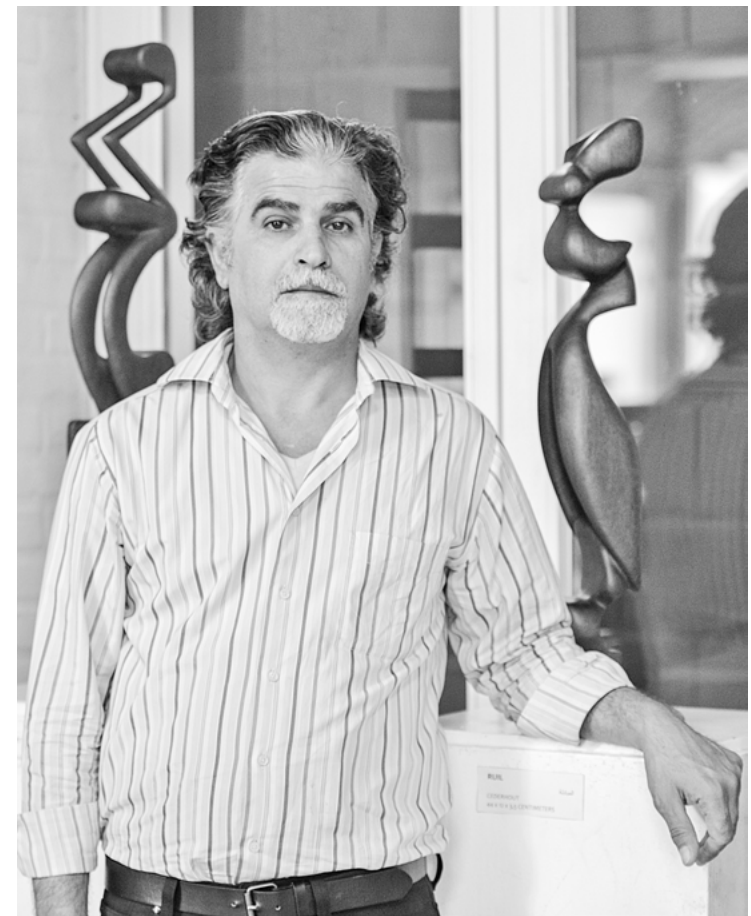
*“In het begin vond ik wel dat het zeer moeilijk zal zijn, dat het niet gaat lukken wat ze willen doen. Ik had ook globaal zo mijn twijfels hoe dat werd gezien, die versnelde activering. Ik dacht: ‘Oké, het is iets nieuws en het is een project, maar in de praktijk, hoe gaan ze dat doen?’ Ik dacht aan analfabeten en laaggeschoolden, hoe kan dat lukken zonder sociaal tolk? Dat is onmogelijk. Ik geloofde niet zozeer in die versnelde activering. Nu wel, omdat er concrete gevallen zijn van mensen die werken. Maar ook niet voor iedereen hé: er zijn ook heel veel mensen voor wie het té vroeg is om te activeren. Het is niet voor iedereen weggelegd. Je ziet dat bij mensen met lage ICT-vaardigheden. Tegenwoordig is dat zo belangrijk als je werk zoekt.”*

TRAJECTBEGELEIDER IN-GENT

## 2. Op niveau van de partnerorganisaties en beleid

Geïntegreerd werken op het strategisch niveau betekent in ons project afstemming en creatie van extra aanbod. We stemmen het bestaand aanbod over de 4 partnerorganisaties heen zoveel mogelijk op elkaar af. Het nieuwe extra aanbod komt tegemoet aan reeds gedetecteerde hiaten in het bestaande aanbod. We doorbreken de lineaire trajecten door reeds tijdens het inburgeringstraject activeringsstappen te zetten.

We detecteren niet enkel voordelen en uitdagingen op het niveau van de werkzoekende vluchtelingen, maar zien er uiteraard ook op organisatie- en beleidsniveau.





## 2.1. Voordelen

- De 4 partnerorganisaties **leren elkaar zeer goed kennen** en dit op **alle niveaus**. Naarmate de geïntegreerde dienstverlening evolueert raken elkaars werkingen, aanbod, organisatieculturen en visies en mogelijke afstanden hiertussen steeds beter overbrugd. De niche van ons project vormt een (veilige) plek waar we alsmaar meer gemeenschappelijke gronden vinden.

*“Het OCMW en de VDAB werken al jaren samen in verschillende projecten en ook in de reguliere werking zijn er afspraken. Maar ik persoonlijk vind het de eerste keer in die lange periode dat ik al met hen samenwerk, dat we vanuit het OCMW zo’n goed zicht hebben op het aanbod, de visie, de logica achter het aanbod en de werking in de praktijk. En toch voelt het alsof er nog meer te ontdekken is.”*

LEIDINGGEVENDE OCMW

- Als gevolg hiervan merken we dat de **expertise** van de eerstelijnsbegeleiders én van hun leidinggevendenden omtrent elkaars werkingen en aanbod constant **vergroot**. Het **netwerk** van ‘nieuwe’ collega’s bij de partnerorganisaties om op een bepaalde expertise aan te spreken, vergroot hierdoor voor alle professionals die meedraaien in ons project. Het professioneel netwerk van alle professionals vergroot continue. Dit komt de klant enkel ten goede.

*“Toen ik in het begin van het project een vraag had over inburgering, contacteerde ik de trajectbegeleider die ook meedraait in dit project. En die bracht me dan op zijn beurt in contact met zijn collega die mijn vraag best kon beantwoorden. Dus die speelde daar de brug. Na verloop van tijd was die brug niet meer nodig en bel ik nu rechtstreeks naar die collega, ook al is die niet rechtstreeks betrokken op ons project. En dit geldt ook voor personen bij de VDAB. Eerst deed ik dat via onze VDAB-projectmedewerker. Nu hoeft dat niet meer. Rechtstreeks de juiste persoon vastkrijgen gaat sneller en is efficiënter. Als je die omwegen kan vermijden, dan is dat beter.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

- Ook voor professionals die niet meedraaien in dit project en bij één van de partnerorganisaties werken, wordt het netwerk aan expertise groter en toegankelijker. We leggen immers **solidere bruggen** tussen organisaties dan vóór de uitbouw van de geïntegreerde dienstverlening.
- De nieuwe geïntegreerde dienstverlening heeft een impact op de bestaande reguliere werkingen van de partnerorganisaties. **Het stelt vaak diepgewortelde visies, ideeën en praktijken rond Nederlands leren, inburgering en (versnelde) activering in vraag.** Door successen te boeken en te tonen dat het ook anders kan, stellen ook de professionals die niet meedraaien in de geïntegreerde dienstverlening hun visie bij. Het is weliswaar een traag proces, maar processen die gestoeld zijn op breed verspreide aannames vragen altijd meer tijd.

*“Toen ik in dit project startte vond ik die visie op activering wel zeer ambitieus maar ik dacht dat we dat wel zouden halen. Maar dan merk je in de loop van het project, oké dat is wel ambitieus, allemaal goed en wel, maar er zijn zó veel deuren waar je tegenaan loopt binnen je eigen organisatie en naar buiten toe. En je wilt een werkzoekende vooruit trekken en kansen creëren, maar dat is niet allemaal zo evident. Omdat je voelt dat die visie in je eigen organisatie nog moet binnensijpelen. Dat is zo moeilijk, dat is allemaal zeer nieuw.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

- Ons project stelt niet enkel visies bij, maar de snelle duo-intake en de intensieve samenwerkingen stellen ons in staat om veel **sneller knelpunten, hiaten, tegenstrijdigheden en drempels** te detecteren, te bespreken en waar mogelijk weg te werken.

## 2.2. Uitdagingen

- De verschillende **cliëntvolgsystemen/registratiesystemen** die de partnerorganisaties gebruiken om de voortgang van de werkzoekende inburgeraar bij te houden, is één van de grootste uitdagingen. Het feit dat er niet één systeem is waar alle nodige info per klant te vinden is, zorgt ervoor dat er constant gebeld/gemailed wordt om gegevens en stand van zaken uit te wisselen (op vlak NT2, MO, start opleiding, start tewerkstelling, enz.). Vermits

al deze begeleiders fysiek op verschillende werkplekken zitten, is het ook moeilijk om in elkaars bureau binnen te lopen om snel wat zaken af te toetsen. Al deze communicatielijnen werken verzwarend voor de operationele werking. Het kan ook een vertragend effect hebben.

- Het nieuw uitgebouwde samenwerkingsmodel zorgt ervoor dat **bestaande systemen en procedures constant doorbroken** worden door de nieuwe manier van werken. De bestaande procedures en systemen in de verschillende organisaties zijn niet op elkaar afgestemd. We moeten dus keer op keer bekijken hoe we het nieuwe model kunnen inpassen in de reeds bestaande systemen en procedures. Dat is geen evidentie. Dit vormt tevens een uitdaging naar de verankering van het model. Men werkt op Vlaams bovenlokaal niveau bilaterale samenwerkingsmodellen tussen twee spelers uit, terwijl versnelde activering van de doelgroep werkzoekende inburgeraars **afstemming tussen drie spelers** vraagt: VDAB, OCMW, Agentschap Integratie & Inburgering. Op Vlaams beleidsniveau werd immers recentelijk een samenwerkingsakkoord afgesloten tussen de VDAB en de Agentschappen Integratie-Inburgering. In dit akkoord is er geen rol weggelegd voor het OCMW die op lokaal niveau en in de praktijk op vlak van activering van leefloongerechtigden vaak een rol speelt. Daarnaast is er een samenwerkingsakkoord tussen de VDAB en VVSG in de maak over de activering van personen met een migratieachtergrond.

*“In begin van het project vroeg ik me echt wel af, ‘Waar ben ik in terechtgekomen?’ Het verschil met onze reguliere werking is zo enorm.”*

ARBEIDSBEGELEIDER

- Het afstemmen van het inburgerings- en activeringstraject vereist een **hogere mate van flexibiliteit** vanuit het aanbod rond inburgering. Momenteel merken we dat die afstemming voornamelijk gebeurt vanuit de activeringsbegeleiders naar het inburgeringsaanbod toe en minder omgekeerd. Klanten zouden er baat bij hebben dat ze van de ene op de andere dag van een dagcursus naar een avondcursus kunnen in geval van werk, zonder dat men op een wachtlijst komt voor een volgend instapmoment. De activeringsbegeleiders breien nu als het ware constant om het drukke programma van inburgering heen om alsnog activeringsstappen te kunnen zetten.

*“Het is al zo moeilijk om binnen het inburgeringstraject MO en NT2 op elkaar af te stemmen. Zelfs dat lukt nog niet altijd met de NT2-scholen. Dus trajectbegeleiders hebben dan de neiging om daar niet nog een extra element bovenop te doen rond die activering, zoals een beroepsopleiding of vrijwilligerswerk. Ze vallen terug op wat ze vinden dat hun core-business is en focussen hierop. Inburgering laat gewoon niet veel flexibiliteit toe.”*

TRAJECTBEGELEIDER IN-GENT

‘Meer over  
dilemma’s op  
organisatieniveau  
en professioneel  
niveau. Lees  
Vervae & Geens,  
2016.’

