

WORKING PAPER

Naar een meer diverse werkvloer

ERVARINGEN VAN WERKGEVERS DIE
ANDERSTALIGE NIEUWKOMERS HEBBEN
AANGEWORVEN

Marije Reidsma, Hanne Vandermeerschen &
Peter De Cuyper



een initiatief van

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST
ESF



stebo
ondernemend
voor de samenleving

AGENTSCHAP
INTEGRATIE &
INBURGERING

KU LEUVEN HVA
ONDERZOEKINSTITUUT VOOR
ARBEID EN SAMENLEVING



KU LEUVEN

HVA

ONDERZOEKINSTITUUT VOOR
ARBEID EN SAMENLEVING

NAAR EEN MEER DIVERSE WERKVLOER

Ervaringen van werkgevers die anderstalige nieuwkomers hebben aangeworven

Marije Reidsma, Hanne Vandermeerschen & Peter De Cuyper

Projectleiding: Peter De Cuyper

COMMENTAAR IS WELKOM peter.decuyper@kuleuven.be

KU Leuven
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België
hiva@kuleuven.be
<http://hiva.kuleuven.be>

© 2021 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden veeleevuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoud

1 Inleiding	5
2 Methodologie	9
2.1 Onderzoeksopzet	9
2.2 Populatieafbakening	10
2.3 Onderzoeksmethoden	10
2.3.1 Literatuurstudie	10
2.3.2 Semigestructureerde interviews	10
2.3.2.1 Selectie van de respondenten	10
2.3.2.2 Verloop	11
3 Resultaten	13
3.1 De aanwerving van een nieuwkomer	13
3.1.1 Obstakels voor de aanwerving van nieuwkomers: het perspectief van de werkgever	13
3.1.2 Waarom wél een nieuwkomer aanwerven?	14
3.1.3 Voorbereiding van de werkvloer	15
3.1.4 Goede praktijken volgens de respondenten	16
3.2 Drempels bij de tewerkstelling van nieuwkomers op de werkvloer	17
3.2.1 Taal	17
3.2.1.1 De uitdaging	17
3.2.1.2 Goede praktijken volgens de respondenten	18
3.2.2 Mobiliteit	18
3.2.2.1 De uitdaging	18
3.2.2.2 Goede praktijken volgens de respondenten	19
3.2.3 Arbeidscultuur	19
3.2.3.1 De uitdaging	19
3.2.3.2 Goede praktijken volgens de respondenten	20
3.2.4 Randvoorwaarden voor een duurzame tewerkstelling	21
3.2.4.1 De uitdaging	21
3.2.4.2 Goede praktijken volgens de respondenten	21
3.3 Psychosociale belemmeringen	21
3.4 De meerwaarde van nieuwkomers op de werkvloer	22
3.5 Ondersteuning naast en op de werkvloer	24
3.5.1 Ervaringen met ondersteuning naast en op de werkvloer	24
3.5.2 Waar zitten de noden?	25
3.5.3 Taalcoaching	26

4 Conclusie	29
4.1 De context	29
4.2 Samenvatting van de bevindingen	29
4.2.1 Niet alle werkgevers staan ervoor open om een anderstalige werknemer aan te werven, maar de nood aan werknemers is hoog	30
4.2.2 Technische competenties spelen minder een rol bij de aanwerving bij de aanwerving van kortgeschoolde nieuwe migranten	30
4.2.3 Anderstalige werknemers vragen op de korte termijn extra aandacht, maar vormen op de lange termijn een meerwaarde voor de organisatie	30
4.2.4 Investeren in de nieuwe werknemer alleen is niet voldoende	31
4.2.5 Ook op de werkvloer vormt de taal het grootste knelpunt	31
4.2.6 Beperkte mobiliteit kan leiden tot een beperkte inzetbaarheid	32
4.2.7 De arbeidscultuur kan verschillen, maar vormt uiteindelijk geen groot obstakel	32
4.2.8 Werkgevers besteden (te) veel tijd aan het in orde maken van de randvoorwaarden	32
4.2.9 Psychosociale problemen komen nauwelijks tot uiting op de werkvloer	33
4.2.10 Naar een toolbox voor werkgevers	33
Referenties	35

1 | Inleiding

Arbeidsmarktintegratie wordt gezien als een belangrijke hefboom voor een meer algemene integratie van nieuwkomers in de samenleving van het gastland (Ott, 2013). Het hebben van een job vormt een win-win voor zowel nieuwkomers als het gastland: via het werk is het gemakkelijker om een sociaal netwerk uit te bouwen, de taal te leren en zelfzamer te worden, en tegelijkertijd kunnen nieuwkomers knelpuntvacatures invullen en de druk op de welvaartsstaat in verband met de vergrijzing verminderen (Europese Commissie, 2016; Valtonen, 1994). Ook de huidige Vlaams minister van Samenleven en Binnenlands Bestuur Bart Somers erkent in zijn beleidsnota Gelijke Kansen, Integratie en Inburgering deze belangrijke functie van werk (Somers, 2019, p. 24):

Werk is dé sleutel tot integratie en participatie. Men bouwt een sociaal netwerk uit en levert een bijdrage aan de samenleving. Voor heel wat nieuwkomers in onze samenleving is het hebben van een job de belangrijkste hefboom. Het zorgt voor een gevoel van eigenwaarde, het maakt onderdeel uit van je identiteit en het geeft je de kans om vrij en onafhankelijk in het leven te staan.

Het vinden van werk is echter geen gemakkelijke opgave, zowel door factoren aan de zijde van de werkzoekende nieuwkomers als aan de zijde van de werkgevers. Belangrijke uitdagingen aan de kant van de werkzoekende situeren zich voornamelijk op het domein van het menselijk kapitaal: de vaak beperkte taalkennis van nieuwkomers, het gebrek aan (aantoonbare) werkervaring of aan scholing, en het gebrek aan kennis van de arbeidsmarkt en de arbeidscultuur. Ook het sociaal kapitaal, in de vorm van het gebrek aan sociale netwerken, speelt een rol. Een ander obstakel dat vaak terugkomt, is dat niet alle diploma's en competenties behaald in het thuisland van de nieuwkomer (op hetzelfde niveau) worden erkend in het gastland. Aan de kant van de werkgever zien we dat vooroordelen en discriminatie belangrijke belemmerende factoren vormen. Ook weten werkgevers en nieuwkomers elkaar niet altijd te vinden via de bestaande zoek- en wervingskanalen. Daarnaast is de waarde van diploma's en werkervaring opgedaan in het thuisland niet altijd gemakkelijk in te schatten voor werkgevers, en worden hogere niveaus van taalkennis gevraagd dan strikt noodzakelijk voor de uitoefening van een job (Djait, 2014; Eurocities, 2017; Europese Commissie, 2017; Mestheneos & Ioannidi, 2002; Ott, 2013; Vandermeerschen, De Cuyper, De Blander, & Groenez, 2017; Vandermeerschen & De Cuyper, 2018; Zwysen, 2019).

Deze belemmeringen vertalen zich in de tewerkstellingscijfers. Terwijl de werkzaamheidsgraad¹ van personen van Belgische herkomst² in Vlaanderen de voorbije jaren rond de 75 procent schommelde, bedroeg de werkzaamheidsgraad van personen met een herkomst van buiten de Europese Unie slechts ongeveer 50 procent (zie o.a. de Vlaamse Migratie- en Integratiemonitor, 2018 en Agentschap Binnenlands Bestuur & Statistiek Vlaanderen, 2019). Als we kijken naar de cijfers voor België en deze vervolgens vergelijken met de andere landen binnen de Europese Unie, zien we dat in geen enkel land de werkzaamheidsgraad van personen buiten de EU geboren lager ligt dan in België (waar deze 54,3 procent bedraagt). Bovendien is het verschil in werkzaamheidsgraad tussen personen geboren in België en geboren buiten de EU één van de grootste binnen de Europese Unie (Eurostat, 2020).

¹ De werkzaamheidsgraad verwijst naar het aandeel werkende personen op het totaal aantal personen tussen de 20 en 64 jaar oud.

² Indien de huidige eigen nationaliteit, de eigen geboortenationaliteit, de geboortenationaliteit van de vader of de geboortenationaliteit van de moeder niet Belgisch is, wordt deze persoon als van buitenlandse herkomst gerekend.

Daarnaast blijkt er niet alleen een verschil te zijn in de kwantiteit, maar ook in de kwaliteit van de tewerkstelling: waar 21 procent van de werkende personen van Belgische herkomst onder de laagste dagloonklasse van €0 tot €100 viel in Vlaanderen in 2017, was dit bij personen van buitenlandse herkomst bijna de helft (Agentschap Binnenlands Bestuur & Statistiek Vlaanderen, 2019).

Zeker bij nieuwkomers ligt het tewerkstellingspercentage laag. Uit een studie van Vandermeersch en et al. (2017), die zich richtte op de populatie werkzoekenden die tussen 2008 en 2012 zijn ingestroomd bij VDAB, blijkt dat 28 procent van de nieuwkomers (in deze studie gedefinieerd als personen die minder dan vijf jaar in België verblijven en een herkomst van buiten de Europese Unie hebben) zes maanden na instroom bij VDAB is uitgestroomd naar werk, tegenover 54 procent van de personen van Belgische herkomst. Ook in de periode daarna blijven de verschillen significant: na twaalf maanden is 36 procent van de nieuwkomers aan de slag, tegenover bijna 60 procent van de personen van Belgische herkomst. Twee jaar na instroom bedragen de percentages respectievelijk 44 en 66 procent. Hieruit blijkt niet alleen dat nieuwkomers minder snel werk vinden dan personen van Belgische herkomst, maar ook dat de kloof in uitstroombpercentages doorheen de tijd nauwelijks kleiner wordt.

In het kader van de belemmeringen die er bestaan voor nieuwkomers bij het vinden van een job, is er al geruime tijd aandacht voor de arbeidsmarktintegratie van vluchtelingen en andere nieuwkomers. Op verschillende niveaus worden stakeholders samengebracht, projecten uitgerold en goede praktijken geïdentificeerd. De Europese Unie houdt bijvoorbeeld een database bij van praktijken die volgens de betrokken lidstaten succesvol bleken te zijn in de integratie van vluchtelingen en asielzoekers op de arbeidsmarkt.³ Daarnaast is in 2017 het initiatief *Employers together for integration* gestart, waar werkgevers uit de Europese Unie een platform krijgen om eigen goede praktijken wat betreft de arbeidsmarktintegratie van nieuwkomers te delen met andere werkgevers.⁴ Ook in Vlaanderen wordt veel aandacht besteed aan de toeleiding van nieuwkomers naar werk. De laatste jaren zijn er verschillende projecten geweest met als doel vluchtelingen (en bij uitbreiding alle nieuwkomers) te ondersteunen bij hun arbeidsmarktintegratie. Een overzicht van een aantal recente projecten is te vinden in *Vluchtelingenwerk Vlaanderen (2019b)*.

We stellen vast dat waar er vroeger voornamelijk gefocust werd op het toeleiden van de nieuwkomer naar werk, er de laatste jaren meer wordt ingezet op het verkrijgen van een *duurzame* tewerkstelling. Bovendien zien we dat werkgevers tegenwoordig meer op de voorgrond komen te staan en er meer aandacht is voor hun ervaringen en hun nood aan ondersteuning bij de aanwerving van nieuwkomers (zie bijvoorbeeld Szkudlarek, 2019, Vlerick Business School & Talentree, 2019 en Van Camp, 2019). Deze focus op het perspectief van de werkgever komt ook terug in het ESF-project *UPGRADE*,⁵ waarin deze nota kadert. Dit project heeft tot doel uitdagingen aan te pakken die de integratie op de arbeidsmarkt van nieuwkomers uit niet-EU-landen belemmeren. Eén van de acties is het ontwikkelen van een toolbox voor werkgevers, waarmee werkgevers gedurende het gehele proces van aanwerving tot en met duurzame tewerkstelling ondersteund kunnen worden. Deze nota dient als input voor de ontwikkeling van deze toolbox.

Concreet zijn we voor deze nota op zoek gegaan naar de ervaringen van werkgevers die de laatste jaren nieuwkomers succesvol tewerkstellen of hebben tewerkgesteld. Centraal staan ten eerste goede praktijken die de respondenten identificeren om nieuwkomers op de werkvloer te integreren, en ten tweede de noden die werkgevers hebben op het vlak van ondersteuning. De doelstelling van deze nota is om een eerste zicht te krijgen op wat werkgevers enerzijds zelf kunnen doen en waar ze anderzijds ondersteuning bij nodig hebben om een duurzame tewerkstelling van nieuwkomers te faciliteren. Aangezien het ESF-project *UPGRADE* specifieke aandacht besteed aan psychosociale

3 De database is toegankelijk via de volgende link: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1208>.

4 Voor meer informatie, zie https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/legal-migration/european-dialogue-skills-and-migration/integration-pact_en.

5 Stebo is de promotor van dit project, en de partners zijn HIVA-KU Leuven, het Agentschap Integratie en Inburgering en Solentra.

belemmeringen en sterktes bij nieuwkomers, hebben we ons ook expliciet gericht op mogelijke uitingen die werkgevers hiervan zien op de werkvloer.

De structuur van deze nota is als volgt: in het volgende deel bespreken we de gehanteerde methodologie, om in het hoofdstuk daarna dieper in te gaan op de resultaten. De centrale thema's zijn achtereenvolgens ervaringen van werkgevers met het aanwerven van nieuwkomers, drempels die werkgevers tegenkomen bij de tewerkstelling van nieuwkomers en goede praktijken om hiermee om te gaan, de eventuele aanwezigheid van psychosociale belemmeringen, de meerwaarde die werkgevers zien bij nieuwkomers, en de ervaringen en noden op het vlak van externe ondersteuning. We eindigen met een conclusie.

2 | Methodologie

In dit hoofdstuk richten we ons op de gehanteerde methodologie voor deze nota. Eerst bespreken we kort de onderzoeksvragen en de onderzoeksopzet. De onderzoeksopzet werken we daarna verder uit via eerst een afbakening van de populatie van dit onderzoek en vervolgens een meer gedetailleerde beschrijving van de gebruikte onderzoeksmethoden.

2.1 Onderzoeksopzet

Met deze nota willen we meer inzicht verwerven in de ervaringen van werkgevers die nieuwkomers tewerkstellen. De doelstelling van deze nota is om een eerste zicht te krijgen op wat de werkgever zelf kan doen en waar externe ondersteuning bij nodig is om de nieuwkomer duurzaam op de werkvloer te integreren. Om dit doel te bereiken, richten we ons op meerdere fases van het tewerkstellingsproces: aandacht gaat zowel naar de fase van aanwerving als de fase van de eigenlijke tewerkstelling. Daarnaast is er in het ESF-project UPGRADE ook speciale aandacht voor psychosociale problematieken enerzijds en specifieke sterktes anderzijds die bij nieuwkomers tot uiting kunnen komen op de werkvloer. We hebben deze thema's daarom eveneens meegenomen binnen dit onderzoek. Uiteindelijk zijn we op zoek gegaan naar een antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

- welke drempels komen werkgevers tegen bij de *aanwerving* van nieuwkomers? Welke goede praktijken identificeren werkgevers om hiermee om te gaan?
- welke drempels ervaren werkgevers bij de eigenlijke *tewerkstelling* van nieuwkomers? Welke goede praktijken identificeren werkgevers om hiermee om te gaan?
- in hoeverre vormen psychosociale belemmeringen bij nieuwkomers een risico voor de werkgever?
- welke sterktes identificeren werkgevers specifiek bij nieuwkomers en in hoeverre vormen deze een meerwaarde voor de organisatie?
- op welke vlakken hebben werkgevers (nog) ondersteuningsnoden bij de aanwerving en tewerkstelling van nieuwkomers?

We zijn het onderzoek begonnen met een korte literatuurstudie, waarmee we al een eerste zicht gekregen hebben op de gangbare drempels en ondersteuningsnoden bij werkgevers. Voor de rest van het onderzoek hebben we gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet, omdat we de ervaringen van werkgevers in de diepte willen begrijpen en ook ruimte wilden laten voor mogelijk nieuwe inzichten die niet in de bestaande literatuur naar voren kwamen. We hebben geopteerd voor het afnemen van semigestructureerde interviews bij zowel werkgevers als organisaties die werkgevers en/of nieuwkomers ondersteunen bij de tewerkstelling van nieuwkomers. Het voordeel van dergelijke interviews is dat we op voorhand een aantal vaste thema's kunnen bepalen, maar er ook ruimte blijft voor de eigen inbreng van de respondenten. Zo kunnen zij zelf accenten aanbrengen naargelang wat zij belangrijk vinden.

De kwalitatieve onderzoeksopzet en selectie van respondenten (zie verder) heeft als gevolg dat het niet mogelijk is om de resultaten te veralgemenen naar alle werkgevers. Doordat we echter ook organisaties hebben bevroegd die met meerdere bedrijven in contact komen en daardoor een goed overzicht hebben van wat 'leeft' onder de werkgevers, is het wel mogelijk om bepaalde tendensen waar te nemen. Daarnaast willen we met de identificatie van goede praktijken door de respondenten ook een

inspiratiebron vormen voor werkgevers en andere organisaties die betrokken zijn bij de integratie van nieuwkomers op de arbeidsmarkt.

2.2 Populatieafbakening

Om de ervaringen van werkgevers met nieuwkomers in kaart te brengen, is een eerste noodzakelijke stap het definiëren van de term ‘nieuwkomer’. Binnen dit onderzoek zijn we uitgegaan van personen uit niet-EU-landen die in de laatste vijf jaar naar België gekomen zijn. We zijn dan ook op zoek gegaan naar werkgevers die personen tewerkstellen die onder onze definitie van ‘nieuwkomer’ vallen. Deze tewerkstelling kan op verschillende manieren plaatsvinden: het kan gaan om werkgevers die een stage aanbieden, die nieuwkomers via een tewerkstellingsmaatregel (zoals IBO of artikel 60) tewerkstellen, of die effectief een volwaardig arbeidscontract hebben afgesloten met de nieuwkomer. Omwille van het doel van dit onderzoek, namelijk het in kaart brengen van wat werkgevers zelf kunnen doen en waar ze ondersteuning bij nodig hebben als het gaat om de aanwerving en tewerkstelling van nieuwkomers, hebben we ervoor geopteerd om ons voornamelijk te richten op werkgevers die positieve ervaringen hebben met de tewerkstelling van nieuwkomers. Zonder het een voorwaarde te maken, zijn we bovendien vooral op zoek gegaan naar ervaringen van werkgevers die meerdere nieuwkomers in dienst hebben (gehad).

2.3 Onderzoeksmethoden

2.3.1 Literatuurstudie

Om al een eerste zicht te krijgen op de relevante drempels en ondersteuningsnoden bij werkgevers die nieuwkomers tewerkstellen, zijn we begonnen met een beknopte literatuurstudie. Hierbij is gebleken dat wetenschappelijke studies met aandacht voor het werkgeversperspectief *na* de aanwerving schaars zijn. Het selectieproces zelf, meer specifiek verklaringen waarom werkgevers kiezen voor bepaalde kandidaten, is wel al bestudeerd geweest via onder andere de theorie van *job market signalling*.⁶ Voor de ervaringen van werkgevers met nieuwkomers op de werkvloer hebben we ons zowel gericht op binnenlandse als buitenlandse documenten, bestaande uit voorbereidende studies en afsluitende rapporten kaderend binnen projecten die de integratie van nieuwkomers op de arbeidsmarkt willen verbeteren: de zogenoemde ‘grijze literatuur’. De informatie uit de literatuurstudie hebben we geïntegreerd in de bespreking van de interviews.

2.3.2 Semigestructureerde interviews

2.3.2.1 Selectie van de respondenten

We hebben verschillende types respondenten gecontacteerd. Allereerst waren er natuurlijk de werkgevers zelf. We zijn hierbij op zoek gegaan naar werkgevers die vallen onder de doelgroep zoals hierboven beschreven. In de praktijk bleken de meeste werkgevers specifiek vluchtelingen tewerk te stellen. De jobs waarin vluchtelingen tewerkgesteld waren, waren erg verschillend. Over het algemeen vereisten de jobs geen specifieke voorkennis, al werden wel soms bepaalde vaktechnische competen-

⁶ Deze theorie stelt dat de werkgever bepaalde ‘signalen’ opvangt van kandidaten, die volgens de werkgever iets zeggen over de kwaliteiten en productiviteit van de kandidaat. Een voorbeeld is de scholingsgraad van een kandidaat: een geschoolde kandidaat stuurt signalen naar de werkgever dat deze de juiste vaardigheden heeft voor de job. Ook de etniciteit van een kandidaat kan (positieve en negatieve) signalen uitzenden. Zie ook Bonoli, G., & Liechti, F. (2014). *Job market signalling, labour market disadvantage and activation*. Paper gepresenteerd op de XII Annual ESPAnet Conference in Oslo. Geraadpleegd via https://www.sofi.su.se/polopoly_fs/1.206676.14132111631/menu/standard/file/bonoli_liechtfinal.pdf.

ties of een vaktechnische aanleg gevraagd. De nieuwkomers werden echter voornamelijk op de werkvloer opgeleid. We hebben ook geprobeerd om werkgevers te vinden die een bepaald diploma vooropstellen, maar dit is niet gelukt. In de interviews kwam ook meerdere keren aan bod dat het moeilijk is om geschoolde nieuwkomers op hun niveau aan te werven, aangezien zeker vluchtelingen dikwijls geen toegang hadden tot hun diploma's of hun diploma's niet erkend werden in België. Wel gaven meerdere bedrijven aan hooggeschoolden in dienst te hebben, ook al was de job onder hun niveau en lag hun expertise in een ander gebied.

We hebben ons echter niet enkel gericht op werkgevers. Ook ondersteunende organisaties en HR-dienstverleners kunnen immers over relevante informatie beschikken, aangezien zij veelvuldig in contact komen met werkgevers en trachten in te spelen op hun noden. Concreet hebben we contact opgenomen met vertegenwoordigers van (al dan niet inmiddels structureel verankerde) projecten die tot doel hadden vluchtelingen of nieuwkomers in het algemeen beter te integreren op de arbeidsmarkt, en met uitzendkantoren die nieuwkomers in hun bestand hebben. Ook hebben we gesproken met een aantal sectorale vormingsfondsen die acties ondernemen om nieuwkomers en werkgevers te ondersteunen.

We hebben niet van iedere gecontacteerde werkgever respons gehad, wat mogelijk verklaard kan worden door de uitbraak van het virus COVID-19: de periode van de interviews liep immers gelijk met de strikte maatregelen tegen de uitbraak, die gevolgen hebben gehad voor de werkorganisatie van vele bedrijven. Uiteindelijk hebben we 21 interviews afgenomen bij zes werkgevers, negen ondersteunende organisaties, vier uitzendkantoren en twee sectorale vormingsfondsen. In de tabel op de volgende pagina is een overzicht weergegeven van de respondenten per type en sector.

2.3.2.2 Verloop

Voor de semigestructureerde interviews hebben we een topiclijst opgesteld met een aantal vaste thema's die zeker aan bod moesten komen, maar we hebben ook ruimte gelaten voor de eigen inbreng van de respondenten. De vaste thema's waren de volgende:

- korte beschrijving van het bedrijf/de organisatie;
- redenen van werkgever om wel/geen nieuwkomers aan te werven;
- belang van voorbereiding van de werkvloer op de komst van een nieuwkomer en eventuele goede praktijken;
- algemene ervaringen met het werken met nieuwkomers in de eerste maanden van de tewerkstelling;
- concrete drempels bij en eventuele goede praktijken voor de tewerkstelling van nieuwkomers;
- welbevinden van de nieuwkomer op de werkvloer;
- vaardigheden en sterktes bij nieuwkomers;
- ervaringen en noden wat betreft ondersteuning voor werkgevers.

Vanwege de uitbraak van het virus COVID-19 werden alle interviews telefonisch of via videoconferentie afgenomen.

Tabel 1 **Overzicht van respondenten**

Interview-nummer	Type respondent	Doelgroep	Sector of focus
1	Ondersteunende organisatie	Vluchtelingen	Project werkplekieren
2	Ondersteunende organisatie	Nieuwkomers	Traject sectorinitiatieven m.b.t. tewerkstelling van vluchtelingen
3	Uitzendkantoor	N.v.t.	N.v.t.
4	Uitzendkantoor	N.v.t.	N.v.t.
5	Ondersteunende organisatie	Vluchtelingen	Project begeleiding naar werk
6	Uitzendkantoor	N.v.t.	N.v.t.
7	Ondersteunende organisatie	Vluchtelingen	Project geïntegreerde trajecten naar werk
8	Ondersteunende organisatie	Nieuwkomers (o.a.)	Organisatie begeleiding naar werk
9	Werkgever	Vluchtelingen	Zorg en welzijn (in het kader van project rond tewerkstelling van vluchtelingen in de zorg)
10	Uitzendkantoor	Nieuwkomers	N.v.t.
11	Vormingsfonds	N.v.t.	Dienstencheques
12	Werkgever	Vluchtelingen (voornamelijk)	Schrijnwerk
13	Werkgever	Vluchtelingen	Materiaaltechnologie
14	Werkgever	Vluchtelingen	Taxi en verhuur van voertuigen met bestuurder
15	Werkgever	Vluchtelingen (voornamelijk)	Logistiek
16	Werkgever	Vluchtelingen	Brood- en banketbakkerij
17	Ondersteunende organisatie	Nieuwkomers	Project begeleiding naar werk
18	Ondersteunende organisatie	Nieuwkomers met focus op vluchtelingen	Organisatie begeleiding naar werk
19	Vormingsfonds	Nieuwkomers	Opleidings- en begeleidingstraject binnen de sector van metaalverwerkende nijverheid
20	Ondersteunende organisatie	Nieuwkomers	Opleidings- en begeleidingstraject binnen IT-sector
21	Ondersteunende organisatie	N.v.t.	Ondersteuning voor werkgevers

3 | Resultaten

3.1 De aanwerving van een nieuwkomer

In de inleiding hebben we reeds besproken dat personen van een andere herkomst - in het bijzonder nieuwkomers - gemiddeld genomen moeilijker aan de slag geraken dan personen met een Belgische achtergrond. Ook hebben we ons gericht op de obstakels die de arbeidsmarktintegratie van nieuwkomers in de weg staan en die zich zowel bij de werkzoekende als bij de werkgever situeren. In deze paragraaf gaan we dieper in op het perspectief van de werkgever: welke obstakels maken dat werkgevers twijfelen om een nieuwkomer aan te werven, of het zelfs niet overwegen? Wat maakt aan de andere kant dat werkgevers wel de stap zetten? Daarnaast gaan we ook dieper in op belangrijke aandachtspunten bij de aanwerving van nieuwkomers, om de paragraaf af te sluiten met een aantal praktijken die volgens de respondenten goed werken.

3.1.1 Obstakels voor de aanwerving van nieuwkomers: het perspectief van de werkgever

Wat ondersteuningsorganisaties, vormingsfondsen en uitzendkantoren vooral aanhalen als *het* klassieke argument van werkgevers om geen anderstalige nieuwkomers te willen aanwerven, is de risico's die een dergelijke aanwerving met zich meebrengt voor de veiligheid op de werkvloer. Bedrijven zien de taal als een obstakel bij het uitleggen van de veiligheids- en hygiëne-instructies, en indien deze niet goed begrepen worden komt de veiligheid op de werkvloer in gevaar. Het kunnen begrijpen van de instructies lijkt dan ook de voornaamste reden te zijn dat werkgevers in eerste instantie voornamelijk selecteren op taalkennis: bij veel bedrijven komen personen die geen (perfect) Nederlands spreken niet in aanmerking voor een job. Dit beeld komt ook terug in een enquête uitgevoerd bij 154 Vlaamse en Brusselse ondernemingen die bij ETION aangesloten zijn: van de bedrijven die twijfelen om een vluchteling aan te werven, geeft twee derde aan te twijfelen omdat ze denken dat het taalniveau niet voldoende zal zijn om de job te kunnen uitoefenen. Van de bedrijven die een vluchteling hebben afgewezen, was in ruim veertig procent onvoldoende taalkennis de oorzaak (Van Camp, 2019).

Vaak spelen er echter ook andere, onderliggende redenen mee om minder of niet open te staan voor een anderstalige nieuwkomer. Ook de bedrijfscultuur speelt bijvoorbeeld een rol. Meerdere respondenten stelden dat het in een bedrijf met weinig diversiteit moeilijker zal zijn om iemand met een andere culturele achtergrond aan te werven. Enerzijds geven ze als verklaring dat de werkgever zelf vooroordelen heeft en het gevoel heeft zich te moeten aanpassen aan iemand van een andere cultuur, waar de werkgever niet altijd voor openstaat. De respondenten haalden echter aan dat de cultuurverschillen op de werkvloer en eventuele aanpassingen achteraf goed mee bleken te vallen (zie ook het citaat hieronder). Anderzijds komt ook veel terug dat werkgevers zelf wel bereid zijn om een anderstalige nieuwkomer aan te werven, maar dit uiteindelijk niet doen omdat ze niet weten hoe de werkvloer daarop zal reageren. Om problemen op de werkvloer te vermijden, besluiten ze uiteindelijk het risico niet te nemen.

"Soms vormen culturele verschillen een drempel {om een vluchteling aan te werven}, terwijl daar niet op gediscrimineerd mag worden. Dan zeggen werkgevers bijvoorbeeld dat ze er nog niet klaar voor zijn om een gebiedsruimte te voorzien. Je kunt daar nooit iemand in pushen, maar wel proberen met voorbeelden te werken van andere bedrijven en werkgevers te laten zien dat het niet zoveel inhoudt. Als je als bedrijf die moeite doet voor je werknemers, zijn het de meest dankbare en loyale medewerkers."

Interview 17

Uiteindelijk zijn deze redenen vooral terug te leiden tot 'angst voor het onbekende': werkgevers weten niet goed wat te verwachten, wat van hen verwacht wordt en of het wel mogelijk zal zijn om efficiënt en effectief te communiceren met een anderstalige werknemer. Veel werkgevers die wel de stap hebben gezet, gaven echter aan dat het hen achteraf goed is meegevallen.

Desalniettemin is er onder de respondenten grote overeenstemming over de nood om te investeren in een nieuwkomer. Bedrijven zijn vaak op zoek naar de 'witte raaf': de perfecte werknemer die aan alle vereisten voldoet en waar een werkgever nog maar nauwelijks in hoeft te investeren. Deze personen zijn echter nauwelijks nog op de arbeidsmarkt te vinden. Bij de personen die wel beschikbaar zijn, staan de competenties soms nog niet op punt, is het taalniveau nog niet voldoende of ziet een werkgever risico's bij de integratie op de werkvloer (zie ook later). De respondenten geven echter aan dat dit geen onoverkomelijke zaken zijn: al deze obstakels en drempels zijn te verhelpen mits een bedrijf bereid is om te investeren in zowel de werknemer als het bedrijf zelf. Het belangrijkste obstakel lijkt dan ook de 'mindset' van werkgevers te zijn: als de werkgever mee is in het verhaal en ervoor openstaat, is volgens de respondenten veel mogelijk.

"Er zijn meer drempels bij werkgevers dan bij vluchtelingen zelf. We zijn in het project ook meer bezig met het sensibiliseren en opvoeden van werkgevers: schrik voor vluchtelingen is niet nodig, want zij willen wel werken. Dat is een hele opgave, want niet elke werkgever staat daarachter. Ook omwille van het beperkte Nederlands dat de jongens spreken, moet je er als werkgever meer tijd in steken. Veel werkgevers denken vaak alleen aan de productie, wat te begrijpen is, tot de jobcoaches dan een aantal werkgevers hebben gevonden die er open voor stonden en er een opportuniteit in zagen om met de jongens aan de slag te gaan. Dan is dat gelukt bij een paar werkgevers. In het begin moet je er iets meer tijd in steken, maar die motivatie en leerbereidheid ligt hoog."

Interview 7

3.1.2 Waarom wél een nieuwkomer aanwerven?

De vraag is vervolgens waarom een werkgever wél investeert in een anderstalige nieuwkomer. De belangrijkste hefboom om de stap te zetten, is volgens onze respondenten het invullen van lang openstaande vacatures of de zogenaamde knelpuntberoepen. Ook in Desmedt, Goffin en Valsamis (2019) komt dit naar voren als belangrijke contextfactor. Steeds meer werkgevers worden zich ervan bewust dat de witte raaf niet meer te vinden is en gaan daarom op zoek naar alternatieven, waarbij het potentieel van een kandidaat een belangrijkere rol speelt dan de reeds aanwezige competenties. Op het moment dat een werkgever niet voldoende arbeidskrachten vindt en er daardoor een verlies aan productiviteit en competitiviteit dreigt, staan werkgevers veel sneller open voor nieuwe doelgroepen die een grotere investering vragen. In dit opzicht vormt het aanwerven van anderstalige nieuwkomers niet zozeer een actieve keuze, maar een noodzaak.

Uit sommige interviews bleek dat er daarentegen ook bedrijven zijn die er wel bewust voor kiezen om zich te richten op de aanwerving van nieuwkomers. Deze beslissing kadert dan vooral binnen maatschappelijk verantwoord ondernemen: deze bedrijven willen een bijdrage leveren aan de samenleving. Sommige werkgevers zien ook de samenleving veranderen naar een superdiverse maatschappij en willen zich hier al wat op positioneren naar de buitenwereld toe, om "klaar te zijn voor de toekomst". Daarnaast zien sommige werkgevers ook positieve effecten van het divers aanwerven op hun *employer branding* (zie ook Grusova et al., 2018 en Vlerick Business School & Talentree, 2019).

Zoals in hoofdstuk 2 al besproken, stelden de meeste werkgevers die we gesproken hebben geen technische vereisten voorop bij de aanwerving van nieuwkomers. Afhankelijk van het type job moesten wel bepaalde randzaken in orde zijn, zoals een minimum taalniveau (bijvoorbeeld als de job contact met klanten vereist) of het hebben van een rijbewijs. Daarnaast waren belangrijke voorwaarden de aanwezigheid van leervermogen en motivatie. Eén organisatie die in nauw overleg met werkgevers specifieke opleidingen voorziet aan nieuwkomers om ze voor te bereiden op een job bij diezelfde werkgevers, gaf zelf aan verwacht te hebben dat de aanwezigheid van technische competenties een belangrijkere rol zou spelen bij de keuze van werkgevers om een nieuwkomer aan te werven. Werkgevers blijken echter sneller bereid om te investeren in het aanleren van technische competenties op de werkvloer, dan in randzaken. Ook andere ondersteunende organisaties zien dat werkgevers zich steeds meer zijn gaan richten op het potentieel van werknemers en minder op de reeds aanwezige kennis en vaardigheden. Het is daarbij belangrijker dat aan de noodzakelijke voorwaarden (zoals het hebben van een rijbewijs en de vereiste attesten) is voldaan en dat de arbeidsattitude juist zit bij de nieuwe werknemers. Een belangrijke aanwijzing hiervoor zien we ook terug in de enquête uitgevoerd door ETION, waaruit blijkt dat slechts twaalf procent van de werkgevers die twijfelen om een vluchteling aan te werven, deze twijfels hebben omdat ze denken dat de technische competenties van de vluchteling niet zullen voldoen (Van Camp, 2019). Ook Europees onderzoek bij werkgevers en andere betrokken instanties wat betreft de tewerkstelling van vluchtelingen wijst uit dat werkgevers bij de aanwerving van een nieuwe werknemer voornamelijk op zoek zijn naar transversale competenties, in plaats van vaktechnische competenties die op de werkvloer aangeleerd kunnen worden (Grusova et al., 2018).

3.1.3 Voorbereiding van de werkvloer

“Een succesvolle aanwerving ligt niet bij het management, maar bij het personeel dat al tewerkgesteld is.”
Interview 19

Eén belangrijk aandachtspunt dat de werkgevers en andere betrokken actoren aanhaalden, is de integratie van de nieuwe werknemer binnen het team. Ook de literatuur benadrukt de noodzaak om bij de aanwerving van een nieuwkomer uitgebreide aandacht te besteden aan praktijken op en de betrokkenheid van de werkvloer (OECD & UNHCR, 2018; Roels, 2018; Sabbe, 2017). De collega's en direct leidinggevenden moeten goed voorbereid worden, zodat ze weten wat zij kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt. Zoals een ondersteuningsorganisatie treffend aangaf, is divers aanwerven nog maar het begin: vervolgens moet iedereen zich aanpassen aan de nieuwe realiteit. Er kunnen bijvoorbeeld impliciet of expliciet vooroordelen heersen op de werkvloer, of de directe collega's van de nieuw aangeworvenen weten niet hoe of zijn niet bereid om hun manier van communicatie aan te passen. Verschillende respondenten haalden voorbeelden aan van tewerkstellingen die zijn misgelopen doordat het team niet achter de beslissing stond, ondanks dat de werkgever of de HR-afdeling grote voorstander was van de aanwerving. In deze gevallen was er niet alleen sprake van een gebrek aan sociale aansluiting bij het team, maar kreeg de nieuwe werknemer ook niet de juiste taken toebedeeld of was er niet voldoende begeleiding waardoor de werknemer zich niet ten volle kon ontwikkelen. De respondenten benadrukken dan ook dat de werkvloer, i.e. de direct leidinggevende en directe collega's, op tijd betrokken worden en dat er rekening wordt gehouden met hen. Ook na de aanwerving van een nieuwkomer is het belangrijk om als werkgever een vinger aan de pols te houden en open te staan voor feedback van de direct leidinggevende en collega's. Dat een succesvolle en duurzame tewerkstelling van een nieuwkomer niet mogelijk is zonder dat er hiervoor een breed draagvlak bestaat op de werkvloer, komt ook in de bestaande literatuur naar voren (De Jong et al., 2019; Hambach & Pelsmakers, 2017; Vlerick Business School & Talentree, 2019).

"We vinden het belangrijk dat onze mensen goed opgeleid worden voor de bedrijven, maar als je het een stap doortrekt moeten bedrijven ook voorbereid worden op de nieuwe werknemers."

Interview 18

De meeste werkgevers die we gesproken hebben, hadden reeds ervaring met diversiteit op de werkvloer. Zij gaven ook aan dat binnen hun organisaties een specifieke voorbereiding van de werkvloer op de komst van een nieuwkomer minder aan de orde was. Wel merkten de bedrijven dat nieuwkomers, en in het bijzonder vluchtelingen, meer begeleiding nodig hadden dan andere werknemers en dat hun productiviteit in het begin ook lager ligt, zaken waar de direct leidinggevenden door middel van een korte training op voorbereid werden. Wat diverse bedrijven ook proberen, is om zoveel mogelijk in te zetten op divers samengestelde teams. Dit is volgens hen vooral belangrijk om de integratie van de nieuwe werknemer zowel in het team als op de werkvloer te bevorderen en om uitsluiting te vermijden.

3.1.4 Goede praktijken volgens de respondenten

Wat betreft de aanwerving en de integratie op de werkvloer hebben we een aantal praktijken geïdentificeerd die in de interviews naar voren kwamen en 'werkten' volgens de respondenten. Een eerste goede praktijk volgens de respondenten is het initieel aanwerven via een tewerkstellingsmaatregel, zoals artikel 60 of een IBO, van werknemers die nog niet over de (vaktechnische en algemene) competenties beschikken om als volwaardig werknemer aan de slag te gaan. Door gebruik te maken van een dergelijke maatregel krijgt zowel de werkgever als de werknemer de nodige begeleiding en ondersteuning vanuit een externe organisatie. Bovendien vangt de werkgever door de lage(re) loonkosten het mogelijke productiviteitsverlies van de eerste maanden op, waardoor de aanwerving minder financiële impact heeft. Wanneer de werkgever deze persoon vervolgens aanwerft met een vast contract, bevindt de werknemer zich over het algemeen op hetzelfde niveau als andere werknemers op het vlak van productiviteit en nood aan ondersteuning op de werkvloer. Het is hierbij wel belangrijk om als instantie die klanten via dergelijke maatregelen tewerkstelt, in het oog te houden dat werkgevers niet enkel kiezen voor nieuwkomers om aan goedkope werkkrachten te geraken en hen vervolgens niet aanwerven (Grusova et al., 2018).

Een tweede goede praktijk volgens meerdere respondenten is om tijdens de inwerkperiode niet alleen aandacht te besteden aan het vaktechnische, maar ook aan het sociale aspect in de vorm van een warm onthaal van de nieuwe werknemer. De werknemer zich thuis doen voelen en betrekken bij de werking van het bedrijf, zal ervoor zorgen dat de werknemer sneller openbloeit en zijn of haar potentieel tot uiting komt. In dit kader kan het helpen om een peter-metersysteem op te zetten, of een buddy aan te wijzen. Deze persoon kan dan het eerste informele aanspreekpunt zijn bij zowel werkgerelateerde als niet-werkgerelateerde vragen. Bovendien verhoogt een dergelijk systeem de betrokkenheid van collega's. Ook in andere onderzoeken wordt dit als een goede praktijk gezien, bijvoorbeeld in Vlerick Business School en Talentree (2019), OECD en UNHCR (2018), en Sabbe (2017). In één bedrijf dat heeft deelgenomen aan ons onderzoek en dat al veel ervaring heeft met diversiteit, wordt een nieuwe werknemer op voorhand gevraagd of de persoon reeds iemand kent binnen het bedrijf. Indien dit het geval is, proberen ze om hen in hetzelfde team te plaatsen, omdat dit in hun ervaring de integratie van de nieuwe werknemer op de werkvloer bevordert.

Een laatste goede praktijk wat betreft de aanwerving van nieuwkomers die in meerdere interviews naar voren kwam, is het managen van de verwachtingen. Dit zou op twee vlakken moeten gebeuren: zowel bij de verantwoordelijke voor de aanwerving als bij het team op de werkvloer. Meerdere respondenten stelden dat het belangrijk is dat de werkgever en direct leidinggevende van tevoren beseffen dat het nodig is om te investeren in de nieuwe werknemer, en dat het niet realistisch is om te verwachten dat een nieuwe anderstalige werknemer binnen een paar weken al volledig ingewerkt

is. Hetzelfde geldt voor de directe collega's, zeker in niet-diverse omgevingen: zij zouden goed voorbereid moeten worden op het feit dat de aanwerving van een anderstalige nieuwkomer ook aanpassingen van hen vraagt, en dat het inwerken anders zal verlopen dan bij andere nieuwe werknemers. Niet enkel zien de respondenten dat de anderstalige nieuwkomer meer aandacht en begeleiding zal vragen dan wat gewoonlijk is, maar ook zal er een stukje multiculturaliteit op de werkvloer ontstaan. Door hierover open te communiceren en het gesprek aan te gaan, weten leidinggevenden en het team wat te verwachten en zullen problemen door verkeerde verwachtingen beperkt kunnen worden.

Volgend voorbeeld van een goede praktijk rond integratie op de werkvloer werd gegeven door een respondent van een uitzendkantoor. Deze respondent vertelde over een bedrijf dat al een zeer diverse werkvloer had, maar merkte dat niet iedereen naar de jaarlijkse barbecue kwam. Het bedrijf is dan in gesprek gegaan met de afwezigen, en toen bleek dat een barbecue door deze personen als 'te westers en traditioneel' werd beschouwd. De afspraak werd toen gemaakt dat ieder jaar een andere groep binnen het bedrijf het personeelsfeest organiseert. Het creëren van meer betrokkenheid heeft ervoor gezorgd dat de opkomst op het personeelsfeest nu sterk verbeterd is.

Interview 8

3.2 Drempels bij de tewerkstelling van nieuwkomers op de werkvloer

Na de bespreking van de drempels, aandachtspunten en goede praktijken wat betreft de aanwerving van nieuwkomers, richten we ons nu op de drempels die de respondenten identificeren wanneer de nieuwkomers reeds aan de slag zijn. Deze bevinden zich op een aantal domeinen: taal, mobiliteit, arbeidscultuur, en de benodigde ondersteuning bij het in orde brengen van de randvoorwaarden voor een duurzame tewerkstelling.

3.2.1 Taal

3.2.1.1 De uitdaging

Overeenkomstig met wat reeds uit verschillende onderzoeken is gebleken (Flake et al., 2017; Grusova et al., 2018; Kallick & Roldan, 2018; Szkudlarek, 2019; Van Camp, 2019), blijkt uit de interviews dat taal één van de grootste drempels is op de werkvloer. Leidinggevenden hebben soms moeite met het uitleggen van bepaalde taken op een manier die de anderstalige werknemer begrijpt, of de directe collega's spreken een dialect dat de werknemer niet verstaat. Ook kunnen er wrijvingen of misverstanden ontstaan door miscommunicatie. Sommige ondersteunende organisaties en uitzendkantoren stellen dan ook dat uiteindelijk het grootste probleem niet de beperkte taalkennis van de nieuw aangeworvene blijkt te zijn, maar wel het gebrek aan een doeltreffende communicatie. Communicatie is een wederkerig proces: er wordt een aanpassing verwacht van zowel de anderstalige nieuwkomer als van het bedrijf. Zo zullen de direct leidinggevenden en collega's hun taalgebruik moeten aanpassen in die mate dat de nieuwe werknemer hen kan begrijpen. Dit is in de praktijk echter niet altijd gemakkelijk te bewerkstelligen. Sommige respondenten bij de uitzendkantoren en ondersteuningsorganisaties haalden aan dat de sleutel tot het verlagen van de taaldrempels voornamelijk ligt in het sensibiliseren van werkgevers, maar hier moet wel openheid voor zijn. Bovendien zijn de gangbare tools zoals "klare taal" niet bij iedereen bekend, waardoor de werkgever niet altijd weet hoe de communicatie bevorderd kan worden. Ook als de werkgever en het team rekening houden met het beperkte taalniveau van de nieuwe werknemer, zullen de drempels echter niet direct verdwijnen: volgens de respondenten vraagt het een langdurige inspanning. Deze inspanning loont wel, want veel werkgevers benadrukken dat de communicatieproblemen voornamelijk in het begin van de tewerkstelling een drempel vormen en het Nederlands van de nieuwe werknemer – zeker bij hoogopgeleiden - snel verbetert.

3.2.1.2 Goede praktijken volgens de respondenten

Ondanks dat een goede communicatie een belangrijk aandachtspunt is en blijft, haalden de respondenten wel een aantal praktijken aan die een goede communicatie op de werkvloer bevorderen. Een veelgenoemd voorbeeld is het werken met pictogrammen. Veiligheidsinstructies kunnen bijvoorbeeld verduidelijkt worden via het gebruik van pictogrammen, en ook kunnen pictogrammen of andere visuele voorstellingen helpen bij het uitleggen van bepaalde taken.

De dienstenchequesector is bij uitstek een sector waar veel anderstaligen actief zijn. Het is echter ook een sector waar een goede communicatie van groot belang is, vanwege het veelvuldige contact met klanten. Om de communicatie te bevorderen, heeft de sector op initiatief van het vormingsfonds een woordenboek gemaakt met pictogrammen, die de werknemers kunnen meenemen naar hun klanten. Zo kunnen de werknemers uitleggen wat ze gaan doen en kunnen de klanten aangeven wat ze van de werknemer verwachten.

Interview 2 en 11

Bij de meeste bedrijven die we gesproken hebben, staat het belang van het leren van Nederlands op de werkvloer voorop. Deze werkgevers proberen de nieuwkomers dan ook zoveel mogelijk te stimuleren om Nederlands te spreken op de werkvloer. Om de taal niet te veel een drempel te laten vormen in de communicatie, gebeurt het in bedrijven met een diverse werkvloer echter wel dat ze een nieuwe werknemer samenzetten met iemand die al langere tijd in het bedrijf werkt en de moedertaal van de nieuw aangeworvene spreekt. Dit bevordert de integratie van de nieuwkomer op de werkvloer en vermindert communicatieproblemen. Eén uitzendkantoor waarschuwt echter dat het op een diverse werkvloer is aangewezen om het aantal personen van dezelfde nationaliteit binnen één team beperkt te houden, om klikvorming en daardoor een minder succesvolle integratie van de nieuwe werknemer te vermijden.

Een laatste goede praktijk die de respondenten identificeren en waar we later nog dieper op in zullen gaan, bevindt zich boven het bedrijfsniveau. Vooral ondersteuningsorganisaties benadrukten namelijk dat het bieden van ondersteuning aan bedrijven die anderstalige werknemers hebben aangeworven een meerwaarde vormt voor het verlagen van de taaldrempel. Externe organisaties kunnen bijvoorbeeld leidinggevend en collega's tips geven over hoe ze hun taal kunnen aanpassen, zodat hun nieuwe collega hen beter kan verstaan. Ook kunnen ze ondersteuning bieden bij het aanpassen van bepaalde praktijken binnen het bedrijf, bijvoorbeeld het vertalen of herwerken van de veiligheidsinstructies. Bovendien kunnen ze het gesprek aangaan of bemiddelen in het geval van miscommunicaties.

Eén bedrijf stelt vluchtelingen tewerk via artikel 60. Na een jaar en bij een positieve evaluatie wil het bedrijf deze personen vast aanwerven, maar ze moeten hiervoor wel – net zoals iedere andere werknemer – een rekruteringstraject doorlopen. Dit traject bestaat uit een mondelinge en schriftelijke test in het Nederlands. Voor personen die het Nederlands niet als moedertaal hebben, is zeker de schriftelijke test echter zeer moeilijk. Om de vluchtelingen toch een kans te geven te slagen op de test, besloot het bedrijf hen een contract van zes maanden te geven dat telkens verlengd kon worden tot in totaal achttien maanden. Na deze periode bleken de meeste vluchtelingen wel voldoende taalkennis te hebben om te slagen voor de test, omdat ze in de tussentijd sterk hebben ingezet op het leren van de Nederlandse taal.

Interview 13

3.2.2 Mobiliteit

3.2.2.1 De uitdaging

Mobiliteit vormt volgens de respondenten over het algemeen een beperkende factor voor de aanwerving, wanneer bijvoorbeeld het hebben van een rijbewijs een vereiste is voor een bepaalde job. Ook wanneer de nieuwkomer reeds aangeworven is, stellen de respondenten echter dat een beperkte mobiliteit nog steeds een obstakel kan vormen. Veel nieuwkomers hebben immers geen rijbewijs dat

geldig is in België, en het is niet evident om een rijbewijs in België te halen. Eerst en vooral is er de hoge kostprijs, die de nieuwkomers niet altijd kunnen betalen. Een structureel probleem is echter het gebrek aan voldoende taalkennis voor het (theoretisch) rijexamen. Waar het tot 2017 was toegestaan om een tolk te gebruiken op het examen, kan het examen nu enkel in één van de drie landstalen of het Engels afgelegd worden. Veel nieuwkomers hebben echter een te beperkte kennis van (één van) deze talen om te kunnen slagen voor het examen. Bovendien is het niet voor iedereen een haalbare kaart om dit niveau te halen, zelfs niet op termijn. Een ondersteuningsorganisatie gaf het voorbeeld van een Spaanstalige kandidaat die er niet in slaagde om in België het rijbewijs voor vrachtwagenchauffeur te behalen, en vervolgens een paar maanden naar Spanje is getrokken om daar zijn rijbewijs te halen. Daarnaast zijn er ook velen die niet kunnen fietsen. Hierdoor zijn de nieuwkomers volledig afhankelijk van het openbaar vervoer, wat voor de werkgevers drempels met zich mee kan brengen. Voor jobs bij klanten thuis moet er bijvoorbeeld rekening gehouden worden met de bereikbaarheid: zo moet de afstand tussen twee klanten gemakkelijk te voet of met het openbaar vervoer afgelegd kunnen worden. Daarnaast vormt het gebrek aan een auto en rijbewijs een beperking op de mogelijkheid van het inschakelen van de nieuwkomer in ploegendienst, zeker als het bedrijf buiten de stad gelegen is en de werknemer afhankelijk is van het openbaar vervoer om op het werk te geraken.

3.2.2.2 Goede praktijken volgens de respondenten

Meerdere respondenten stellen dat mobiliteit een drempel blijft zolang de werknemer geen rijbewijs heeft. Wat dan ook steeds vaker gebeurt, is dat er in het voortraject al wordt gefocust op het behalen van het rijbewijs. Zo vormt in meerdere opleidingen het behalen van het rijbewijs deel van het opleidingstraject. Hierdoor vervalt een belangrijk obstakel voor de aanwerving van nieuwkomers als zij na hun opleiding op zoek gaan naar werk.

Daarnaast wordt er echter ook op de werkvloer geprobeerd om tot creatieve oplossingen te komen en de impact van het gebrek van een rijbewijs tot een minimum te beperken. Eén voorbeeld dat werd aangehaald door een ondersteuningsorganisatie, is dat ze met de werkgever afspreken dat die een deel van de twintig uren rijles betaalt, zodat de nieuwkomers alleen mogen rijden. Als de werkgever dan vervolgens via de verzekeraar een aparte polis afsluit voor de bedrijfsvoertuigen, kunnen de nieuwkomers hiermee rijden. Een andere oplossing dat zowel in de literatuur als in de interviews werd aangehaald, is het inzetten op collectief vervoer om mensen naar de werkvloer te krijgen. In het ESF-project Activering vluchtelingen Antwerpen werd bijvoorbeeld ingezet op initiatieven als carpooling en het ophalen van werknemers met een bus (Douven, 2019).

3.2.3 Arbeidscultuur

3.2.3.1 De uitdaging

Uit de interviews bleek dat sommige nieuwkomers op een aantal vlakken anders omgaan met werk en een andere werkvloercultuur gewoon zijn. We noemen dit de arbeidscultuur: het geheel aan gedragingen en attitudes ten aanzien van arbeid die het functioneren op de werkvloer beïnvloeden.⁷ We maken hiermee een duidelijk onderscheid met de culturele achtergrond van nieuwkomers in het algemeen, wat vaker een drempel lijkt te zijn bij de selectie van kandidaten. Eenzelfde vaststelling wat betreft verschillen in de arbeidscultuur werd gedaan in onderzoeken van De Jong et al. (2019), Flake et al. (2017), Grusova et al. (2018) en Razenberg en De Gruijter (2017).

Een vaak aangehaald voorbeeld van een verschil in arbeidsattitude is dat niet alle nieuwkomers snel communiceren als ze vragen of opmerkingen hebben, iets wat ook is gebleken uit het onderzoek van Razenberg en De Gruijter (2017) bij Nederlandse werkgevers. Kleine onduidelijkheden of frustraties

⁷ Definitie naar <https://www.ensie.nl/betekenis/arbeidscultuur>.

kunnen hierdoor echter al snel escaleren. Bovendien komt regelmatig naar voren bij de verschillende respondenten dat nieuwkomers over het algemeen niet snel 'nee' zeggen op vragen. Hierdoor is het voor leidinggevendenden niet altijd duidelijk of de nieuwe werknemers iets begrepen hebben, wat mogelijk veiligheidsrisico's tot gevolg kan hebben: wat als de werknemer zegt bepaalde instructies begrepen te hebben, maar dat vervolgens niet zo blijkt te zijn? Dit verschil kan volgens de respondenten teruggeleid worden naar de cultuur in de landen waar nieuwkomers vooral vandaan komen: dit zijn vaak landen waar zaken als hiërarchie, respect en gehoorzaamheid zeer hoog in het vaandel worden gedragen.

Een ander terugkomend element is het verwittigen bij afwezigheid. Meerdere respondenten gaven aan dat werknemers op sommige dagen niet naar het werk komen zonder de leidinggevendenden daarover te verwittigen, of tijdens het werk vertrekken omdat ze een andere afspraak hebben.

Uiteraard hangt de arbeidscultuur samen met de achtergrond van de nieuwkomers, en zullen er ook verschillen zijn tussen nieuwkomers onderling. Zo merkte een ondersteunende organisatie op dat personen uit bepaalde landen zeer gevoelig zijn voor gezichtsverlies en daarom moeite hebben met het accepteren van kritiek waar meerdere personen bij zijn. Bij deze personen is het aangewezen om zulke zaken individueel te bespreken. Personen uit andere landen hebben hier minder moeite mee, maar zullen bijvoorbeeld minder snel zelf initiatief tonen. Daarnaast zal de mate waarin bovenstaande verschillen in arbeidscultuur naar voren komen ook van individu tot individu verschillend zijn.

Los van de verschillen in de arbeidscultuur, vormen culturele verschillen in het algemeen nauwelijks een drempel. Slechts één respondent haalde aan dat er zich soms problemen op dat vlak voordoen in de sector waarin de respondent werkzaam is: dan gaat het voornamelijk om het gebrek aan bereidheid van nieuwkomers om bij bepaalde groepen klanten, zoals alleenstaande mannen of koppels van hetzelfde geslacht, te werken. In andere sectoren geven werkgevers aan geen problemen te hebben op dit vlak en de verschillende culturele achtergrond eerder als een verrijking te ervaren: personen uit een andere cultuur brengen nieuwe perspectieven of ideeën aan binnen het bedrijf, of trekken nieuwe klanten aan die zelf ook van een andere herkomst zijn. Soms past de manier van werken of visie op het eindproduct van een nieuwkomer niet bij wat er in België doorgaans verwacht wordt, maar de nieuwkomer daarin coachen overbrugt die verschillen meestal al snel. Over het algemeen stonden de werkgevers in ons onderzoek op voorhand wel al open voor werknemers van een andere culturele achtergrond, maar ze zagen ook dat de culturele verschillen minder groot waren dan op voorhand verwacht. Dit kan mogelijk een antwoord bieden aan werkgevers die op voorhand twijfelen om nieuwkomers aan te werven, uit onzekerheid over de nieuwe gebruiken die de nieuwkomer eventueel mee zou nemen naar de werkvloer en de compatibiliteit hiervan met het bedrijf.

3.2.3.2 Goede praktijken volgens de respondenten

De respondenten in het onderzoek gaven aan dat het verschil in arbeidscultuur zeker geen onoverkomelijke drempel is. Belangrijk is vooral om met de werknemer het gesprek aan te gaan, en hem of haar er bewust van te maken hoe het er in België of binnen het bedrijf aan toegaat. Als de werknemer hier persoonlijk in begeleid wordt door bijvoorbeeld de direct leidinggevende, blijkt die zich al snel aan te passen aan de gangbare gewoontes die gelden binnen het bedrijf. Ook een externe begeleider, zoals een jobcoach, kan hier een rol in spelen. Rond andere zaken, zoals deelname aan de Ramadan en het toekennen van verlof, is het volgens de respondenten vooral zaak om duidelijke afspraken te maken tussen de werknemer en werkgever. Dit werd dan ook niet als een drempel gezien.

3.2.4 Randvoorwaarden voor een duurzame tewerkstelling

3.2.4.1 De uitdaging

Een vierde drempel die vaak naar voren kwam in de interviews, is de ervaring dat werkgevers vaak betrokken worden bij zaken die randvoorwaarden vormen voor een duurzame tewerkstelling, maar niet direct verband houden met het werk. Het gaat hier bijvoorbeeld om zaken zoals het behalen van het rijbewijs, vragen over administratieve procedures, huisvesting of kinderopvang. De werkgever is zelf vaak ook niet (volledig) op de hoogte van de juiste gang van zaken, waardoor er veel tijd verloren gaat aan het uitzoeken hiervan. Als een werknemer nog door een externe organisatie begeleid wordt (bijvoorbeeld in het kader van een begeleidingstraject naar werk) kunnen de vragen wel doorgespeeld worden naar deze organisatie, maar vaak blijkt de werknemer nauwer contact met de leidinggevende op de werkvloer te hebben dan met de begeleider. Hierdoor vormt de leidinggevende in de praktijk al snel het eerste aanspreekpunt.

3.2.4.2 Goede praktijken volgens de respondenten

In de gesprekken kwam vooral naar boven dat er nood is aan externe ondersteuning voor de nieuwkomers, die kan fungeren als vertrouwenspersoon en waar de nieuwkomer terecht kan met praktische vragen. We zullen hier later in deze nota nog op terugkomen. Aangezien de vragen en problemen die bij de werkgever terechtkomen nog steeds een drempel vormen, zijn er dan ook weinig goede praktijken in de interviews aan bod gekomen. Naar aanleiding van één bedrijf waar de werkgever aangaf geen problemen tegen te komen wat betreft een overmatige belasting van de leidinggevenden met niet-werkgerelateerde zaken, stellen we wel dat on-site begeleiding van de werknemer door een externe organisatie een goede praktijk vormt:

Bij één bedrijf komen twee dagen per week twee begeleiders van een externe organisatie naar het bedrijf voor individuele begeleiding van de werknemers die via een tewerkstellingsmaatregel zijn tewerkgesteld. Deze keuze is gemaakt vanwege de afgelegen ligging van het bedrijf. De begeleiding behelst alle zaken die niet-werkgerelateerd zijn, zoals het in orde maken van administratieve documenten. Hierdoor hoeven de werknemers het werk niet te verlaten tijdens werktijd voor bepaalde afspraken en is de stap om naar de begeleider te gaan in plaats van de direct leidinggevende een stuk kleiner.

Interview 15

3.3 Psychosociale belemmeringen

In de literatuur komt meerdere malen terug dat nieuwkomers, en zeker vluchtelingen, psychische problemen kunnen hebben door wat ze hebben meegemaakt, en dat deze tot uiting kunnen komen in het functioneren op de werkvloer. Het is echter zeker niet zo dat iedere vluchteling een trauma heeft, en daarnaast kan werk ook juist helend werken (De Jong, Nijhoff, Wilbrink, Sjoer, & De Vries, 2018; Vluchtelingenwerk Vlaanderen & Solentra, 2014). We hebben onze respondenten daarom gevraagd of zij bepaalde ervaringen hebben met het welbevinden van de nieuwkomers op de werkvloer. Over het algemeen kwamen de bevindingen sterk overeen met dat wat in de literatuur te vinden is. Een eerste belangrijke vaststelling is dat een mogelijk trauma bij nieuwkomers slechts zeer beperkt een probleem vormt of tot uiting komt op de werkvloer. Niet iedereen die op psychosociaal vlak een risico vormt komt ook op de werkvloer terecht. Uit gesprekken met ondersteunende organisaties en vormingsfondsen is immers gebleken dat personen die door een trauma belemmerd worden in hun functioneren, vaak in voortrajecten al geïdentificeerd worden en vervolgens worden toegeleid naar een passend aanbod van psychosociale hulpverlening.

Toch komt het wel voor dat werkgevers geconfronteerd worden met uitingen van psychische problemen op de werkvloer, die volgens hen gerelateerd kunnen worden aan de specifieke bagage van nieuwkomers (en in het bijzonder vluchtelingen). Voorbeelden die zij noemen en die volgens hen gerelateerd zijn aan traumatische ervaringen, zijn sterk defensief tot verbaal agressief reageren op

minder positieve feedback of zaken die onrechtvaardig aanvoelen. Ook kunnen personen meer in zichzelf gekeerd zijn of moeite hebben zich te focussen op het werk. In het algemeen merken sommige respondenten ook dat het bij sommige personen moeilijk is om een vertrouwensband met hen op te bouwen, waardoor ze soms heftig kunnen reageren uit een soort verdedigingsmechanisme in plaats van rustig het gesprek aan te gaan. Afhankelijk van of de werknemer nog begeleid wordt door een externe organisatie, kan deze organisatie of de werkgever de werknemer doorverwijzen naar een extern aanbod zoals een psycholoog of een psycho-educatief aanbod (zoals Mind-Spring bij het CAW). Ook stelden ondersteuningsorganisaties dat zij in het geval van psychische problemen bij een begeleide werknemer samen met de werkgever bekijken of en op welke manier het mogelijk is om de tewerkstelling verder te zetten, in functie van de mate waarin het functioneren op de werkvloer belemmerd wordt.

Daarnaast gaven veel respondenten te kennen dat de tewerkstelling in de meeste gevallen juist een zeer positieve invloed uitoefent op het welbevinden van de werknemers. Werk geeft immers richting aan hun leven, en het hebben van een dagelijkse routine leidt hen af van de situatie waar ze in zitten en wat ze hebben meegemaakt. Volgens de respondenten geven de nieuwkomers zelf ook aan dat werken een positieve impact heeft op hun welbevinden en dat het fungeert als afleiding van hun zorgen. Velen zitten immers alleen thuis zonder hun familie, en hebben dan de tijd om te gaan nadenken en piekeren over de zaken die ze hebben meegemaakt en de zorgen waar ze nog mee zitten.

3.4 De meerwaarde van nieuwkomers op de werkvloer

Omgekeerd hebben we ook gepeild naar eventuele sterktes bij nieuwkomers die gerelateerd kunnen worden aan hun specifieke levensbagage. De genoemde sterktes situeren zich vooral op het vlak van attitudes. De attitudes die de respondenten het meest terugzien bij nieuwkomers, zijn hun *motivatie* en *gedrevenheid*. De respondenten zagen hier grofweg twee samenhangende redenen voor: ten eerste zitten nieuwkomers vaak in een precaire situatie en willen ze vooruit, een leven in België opbouwen. Hiervoor is werk een belangrijke voorwaarde. Daarnaast benoemden de respondenten ook de dankbaarheid die de nieuwkomers uiten naar werkgevers voor de kansen die hen geboden zijn, waardoor ze extra gemotiveerd zijn om hun best te doen op de werkvloer. Hiermee samenhangend werd ook hun *bereidheid tot aanpassing* vaak genoemd: meer dan andere groepen op de arbeidsmarkt zijn nieuwkomers bereid om zich aan te passen aan welke jobs beschikbaar zijn en wat er van hen gevraagd wordt. Regelmatig nemen nieuwkomers bijvoorbeeld een job aan die onder hun niveau ligt, omdat ze eerst werkervaring op willen doen of de taal willen leren alvorens door te stromen naar een job (of opleiding) op hun niveau. Daarnaast is het voor velen belangrijk om op korte termijn een vast inkomen te hebben, waardoor ze weinig eisen stellen aan een job. In dit opzicht lijkt een derde verklaring voor de gepercipieerde hoge motivatie van nieuwkomers te zijn dat ze schrik hebben om hun job te verliezen en/of weinig andere opties zien, waardoor ze zich genoodzaakt voelen zich extra hard te bewijzen op de werkvloer (zie ook Grusova et al., 2018 en Vandermeerschen, Vanduynslager, Van Caeneghem & Meurens, 2019). Dit maakt hen echter ook vatbaar voor uitbuiting, zoals sommige ondersteuningsorganisaties aanhalen. Ook verklaart het waarom nieuwkomers vaak laaggeschoolde jobs uitoefenen die moeilijk in te vullen zijn. Wat respondenten ook benoemen, is dat nieuwkomers veelal bereid zijn om zich al dan niet tijdelijk om te scholen en zich een nieuw beroep eigen te maken, als dat betekent dat ze aan de slag kunnen. In dit kader ligt dus ook hun *leerbereidheid* zeer hoog, al kunnen we hier eveneens de vraag stellen in hoeverre ze hiertoe genoodzaakt worden door hun specifieke levensomstandigheden.

"De directe leidinggevendenden zeggen over de vluchtelingen dat het de meest gemotiveerde mensen zijn die ze hebben, dat ze qua attitudes eigenlijk de beste zijn. Niet iedereen wil handenarbeid doen en er is een war for talent gaande, dus we hebben normaal wel wat issues met werkattitudes in onze sector. Maar de attitude is enorm goed bij de vluchtelingen, ze zijn het meest gemotiveerd van allemaal."

Interview 13

Deze attitudes komen ook terug in de bestaande Belgische en internationale literatuur, wat onze hypothese sterkt dat deze attitudes nauw samenhangen met de gedeelde ervaringen die nieuwkomers hebben: het verlaten van hun thuisland, hun ervaringen onderweg en hun aankomst in een nieuw land waar ze van nul moeten beginnen. Onderzoek bij werkgevers in Australië (Szkudlarek, 2019), Duitsland (Flake et al., 2017) en Nederland (Razenberg & De Gruijter, 2017) wijst immers eveneens uit dat werkgevers de grote motivatie en leerbereidheid van vluchtelingen als meerwaarde erkennen. Uit de survey en diepte-interviews in het kader van het COME IN-project is gebleken dat in alle deelnemende landen de hogere motivatie als een meerwaarde wordt genoemd. Deze wordt echter wel omschreven als een extrinsieke motivatie, voortkomend uit de noodzaak om in een levensonderhoud te voorzien (zie hierboven). In het kader hiervan wordt ook gesproken over een snelle afname in motivatie na verloop van tijd, omdat vluchtelingen jobs onder hun niveau of buiten hun interessegebied (moeten) aannemen om de kost te verdienen (Grusova et al., 2018). Ook in Szkudlarek (2019) komt naar voren dat vluchtelingen soms naar een job gepusht worden zonder hier eigenlijk geïnteresseerd in te zijn, wat hun motivatie niet ten goede komt. Deze afname in motivatie werd niet genoemd door onze respondenten en lijkt dan ook geen rol te spelen bij de werkgevers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek.

"Het percentage dat een vast contract krijgt, ligt zelfs hoger voor personen via artikel 60 dan voor interimers. Dit heeft echt te maken met de verdiensten van de vluchtelingen, want ze krijgen die contracten niet cadeau."

Interview 15

Wat door een aantal respondenten ook aangehaald wordt, is de *loyaliteit* van nieuwkomers. Ze zien dat nieuwkomers minder snel van job veranderen dan andere werknemers, wat door sommigen verklaard wordt door de dankbaarheid van deze werknemers voor de kansen die de werkgever hen heeft gegeven (en geeft) enerzijds en de vrees om geen andere job met dezelfde of betere werkomstandigheden te kunnen vinden anderzijds. Een groot voordeel van deze loyaliteit is dat de initiële investering zo op de langere termijn terugverdiend kan worden. Ook deze meerwaarde komt in de literatuur terug: sommige werkgevers in Australië geven aan het gevoel te hebben dat vluchtelingen langer aan het bedrijf gebonden blijven dan wat standaard is (Szkudlarek, 2019). Hetzelfde geldt voor een onderzoek bij 26 Amerikaanse werkgevers die vluchtelingen tewerkstellen, waarvan bijna drie kwart van de werkgevers aangaf dat vluchtelingen langer aan de slag bleven bij hun bedrijf dan de gemiddelde werknemer (Kallick & Roldan, 2018).

Een laatste kenmerk dat regelmatig terugkwam in de interviews en positief gewaardeerd werd, was de *weerbaarheid* en *veerkracht* van nieuwkomers. Vluchtelingenwerk Vlaanderen en Solentra (2014) definiëren veerkracht als volgt: "(...) de capaciteit om verder te blijven leven en zich te ontwikkelen in ongunstige levensomstandigheden. Het gaat over het potentieel dat elk individu bezit en die afhankelijk is van individuele, familiale en sociale factoren" (p. 13). Dit kenmerk werd echter voornamelijk aangehaald door ondersteuningsorganisaties, die de nieuwkomers langdurig opvolgen en daardoor zien welke inspanningen ze leveren om een leven op te bouwen op een nieuwe plaats.

De werkgevers die we hebben gesproken, vonden over het algemeen dat de drempels bij de tewerkstelling van nieuwkomers niet opwegen tegen de meerwaarde – zeker op de lange(re) termijn. Zoals we in paragraaf 3.1.2 reeds hebben besproken, weegt bij steeds meer werkgevers de arbeidsattitude van potentiële werknemers zwaarder door dan reeds aanwezige vaktechnische competenties. De

sterke motivatie bij nieuwkomers in combinatie met hun leerbereidheid en in sommige gevallen loyaliteit maakt dat werkgevers sneller bereid zijn om te investeren in de aanwerving van een nieuwkomer en in het aanleren van de benodigde technische vaardigheden. In de interviews kwamen meerdere verhalen naar boven van bedrijven die na positieve ervaringen met nieuwkomers voornamelijk of zelfs uitsluitend met deze doelgroep in zee willen gaan in de toekomst. Ook in de enquête van ETION blijkt dat bijna tachtig procent van de werkgevers die reeds ervaring hebben met vluchtelingen opnieuw een vluchteling zou aanwerven in de toekomst (Van Camp, 2019).

3.5 Ondersteuning naast en op de werkvloer

In de voorgaande paragrafen hebben we de drempels bij de tewerkstelling en meerwaarde van nieuwkomers op de werkvloer besproken. Hieruit bleek dat ondanks de aanwezige drempels de meerwaarde van deze groep werknemers dusdanig groot is bij verschillende werkgevers, dat zij meer zijn gaan inzetten op het rekruteren binnen deze groep. Het merendeel van de respondenten is het er echter over eens dat werkgevers die voor het eerst een nieuwkomer aanwerven, zeker in het begin ondersteuning nodig hebben om zo een succesvolle tewerkstelling te faciliteren. Ook bij bedrijven die wel al nieuwkomers in dienst hebben, blijven er bepaalde noden. In deze paragraaf gaan we dieper in op het ondersteuningsluik. Eerst bespreken we de ervaringen van zowel de werkgevers als de overige bevroegde organisaties die met werkgevers samenwerken, om vervolgens te kijken naar welke noden de werkgevers hebben en waar volgens de ondersteuningsorganisaties nood aan is. Wegens het belang van taal en de grote drempel die taal vormt, eindigen we deze paragraaf met specifieke aandacht voor taalondersteuning in de vorm van taalcoaching.

3.5.1 Ervaringen met ondersteuning naast en op de werkvloer

De nieuwkomers die tewerkgesteld zijn bij werkgevers die wij bevroegd hebben, worden begeleid door een bepaalde organisatie of instantie die na de aanwerving ook instaat voor de nazorg op de werkvloer. In de regel duurt deze nazorg drie maanden, maar bij sommige organisaties loopt de nazorg langer door. Ook de uitzendkantoren die deelgenomen hebben aan ons onderzoek volgen de tewerkstelling op en bieden waar nodig ondersteuning. In veel van deze gevallen ging het om een tewerkstelling via maatregelen zoals een IBO of artikel 60, waarbij de focus vooral ligt op de begeleiding van de nieuwkomer en de aandacht bij de nazorg op de werkvloer ook vooral naar het tewerkgestelde individu gaat. Werkgevers kunnen wel contact opnemen als er zich problemen voordoen en ze worden betrokken bij gesprekken die in die drie maanden op regelmatige basis plaatsvinden om de tewerkstelling van het individu te evalueren, maar het perspectief van de werkgever wordt hierbij nauwelijks meegenomen. Ook in recente Belgische projecten met de arbeidsmarktintegratie van nieuwkomers als focus komt naar voren dat er de laatste jaren weinig aandacht is geweest voor het perspectief van de werkgever met betrekking tot nazorg op de werkvloer, terwijl de werkgever daar wel behoefte aan heeft (Douven, 2019; Vluchtelingenwerk Vlaanderen, 2019a). Zo komen bepaalde noden bij de werkgever pas naar boven na de aanwerving (Flake et al., 2017; Roels, 2018). Aangezien de meeste werkgevers binnen ons onderzoek al ervaring hadden met diversiteit op de werkvloer, was deze op de nieuwkomer gerichte ondersteuning voor hen voldoende. Wel merkten ze soms een gebrek aan capaciteit bij de instanties die de nieuwkomers opvolgen, waardoor de begeleiding niet altijd even optimaal verliep.

Een aantal organisaties die we hebben gesproken, nemen wel bewust de werkgever mee in de geboden ondersteuning en begeleiden hen in het proces van de aanwerving en tewerkstelling van een anderstalige nieuwkomer. Zij gaan bijvoorbeeld op voorhand al eens samenzitten met de werkgever om het bedrijf voor te bereiden op de komst van een nieuwkomer: vragen als 'hoe bereid je je het best voor' en 'hoe ziet de ideale eerste werkdag eruit' worden dan besproken. Ook bieden sommige organisaties opleidingen of vormingen aan rond klare taal of communicatie met anderstaligen.

Bovendien zijn er organisaties die iemand tijdens de inwerkperiode meesturen naar het bedrijf. Deze persoon kan dan bijvoorbeeld tips geven voor een succesvol onthaal, snel tussenkomen als er miscommunicatie is of er onduidelijkheden zijn, fungeren als eerste aanspreekpunt bij vragen van zowel de nieuwe werknemer als de naaste collega's, of bepaalde administratieve taken overnemen. Het voordeel van deze laatste voorbeelden is dat zulke zaken vervolgens niet bij de werkgever terechtkomen, wat de werkgever sterk kan ontlasten. Samenvattend bestaan er meerdere vormen van ondersteuning die organisaties aanbieden aan werkgevers. Hoe de nazorg eruit ziet, hangt dan ook sterk af van de noden van zowel de nieuwe werknemers als de werkgevers.

"Het is niet dat als je divers werft, je er bent: je begint dan nog maar, iedereen moet zich aanpassen aan de nieuwe realiteit en daar heb je ook nog ondersteuning bij nodig."

Interview 17

Bovenstaande ondersteuning vindt voornamelijk plaats op het moment dat er al sprake is van (de komst van) een nieuwkomer op de werkvloer. Ook als nog maar enkel de intentie er is om een nieuwkomer aan te werven, kunnen externe organisaties echter al een ondersteunende rol spelen. Meerdere respondenten stelden dat niet iedere werkgever immers de middelen heeft om zelf uit te zoeken hoe ze een nieuwkomer aan kunnen werven en hoe ze hun bedrijf daarop kunnen voorbereiden. Dit is vooral het geval voor kmo's, aangezien grotere bedrijven over het algemeen een HR-afdeling hebben die zich met zulke zaken kan bezighouden (zie ook Grusova et al., 2019). Sommige organisaties bieden werkgevers hierbij dan ook ondersteuning, die georganiseerd wordt op twee vlakken: niet enkel door bepaalde (administratieve) zaken voor hen uit te zoeken, maar ook door bijvoorbeeld een vorming rond het implementeren van een diversiteitsbeleid of rond het voorbereiden van de werkvloer op de komst van een anderstalige nieuwkomer te organiseren.

Er zijn verschillende organisaties die opleidingen bieden aan nieuwkomers en hen na het beëindigen van de opleiding proberen te koppelen aan werkgevers, die daarmee pas in een later stadium van of zelfs na de opleiding betrokken worden. Eén organisatie die we hebben gesproken, draait deze logica echter om en vertrekt vanuit de werkgever. In samenspraak met de werkgever bekijkt de organisatie waar de kandidaat aan moet voldoen om bij de desbetreffende werkgever aan de slag te kunnen. De werkgever bepaalt ook welke kandidaten aan de opleiding, op maat gemaakt voor de werkgever, mogen beginnen. De kandidaten volgen na de opleiding eveneens een stage binnen het bedrijf, waarin er ruimte is voor de werkgever om hun feedback te communiceren naar de kandidaat en de organisatie. Ook als er uiteindelijk een kandidaat is aangeworven, blijft de organisatie beschikbaar als aanspreekpunt voor de organisatie. Op deze manier worden de noden van de nieuwkomer en de werkgever perfect op elkaar afgestemd.

Interview 18

3.5.2 Waar zitten de noden?

Allereerst is het belangrijk om te vermelden dat uit de interviews is gebleken dat de nood aan ondersteuning sterk kan verschillen per werkgever: waar sommige werkgevers nood hebben aan structurele ondersteuning, hebben andere werkgevers allicht geen ondersteuning nodig. Ook kunnen werkgevers verschillende voorkeuren hebben wat betreft de vorm van de ondersteuning (individuele coaching, workshops, online training, ...) (Grusova et al., 2018). Bovendien laten de resultaten van dit onderzoek zien dat de focus van de benodigde ondersteuning kan verschillen: sommige werkgevers hebben bijvoorbeeld ondersteuning nodig bij de integratie van de werknemer in het team, terwijl andere werkgevers merken dat de anderstalige werknemer nood heeft aan taalcoaching. Toch zijn er een aantal noden die in meerdere gesprekken terugkwamen. Zoals we in paragraaf 3.2.4 hebben besproken, blijkt ten eerste een belangrijke drempel voor werkgevers te zijn dat veel vragen en problemen die niet noodzakelijk altijd aan het werk gerelateerd zijn, bij hen terechtkomen. Meerdere werkgevers geven dan ook aan dat ondersteuning van de anderstalige werknemer door een externe organisatie zeer welkom zou zijn, zodat de werkgever op dit vlak ontlast wordt en zich kan richten op zijn of

haar kerntaak: het goed functioneren van de werknemer op de werkvloer. Steeds meer ondersteuningsorganisaties benadrukken zelf ook het belang van een blijvende intensieve begeleiding nadat een nieuwkomer aan de slag is gegaan: de aanwerving en initiële tewerkstelling is immers niet het einde van een traject, maar slechts het begin. De anderstalige werknemer zal ook na de aanwerving vragen blijven hebben.

Twee organisaties die nieuwkomers opleiden en naar een job begeleiden, blijven ook na de aanwervingsperiode langdurig individuele ondersteuning bieden. Concreet kunnen nieuwkomers ook na het opleidingstraject nog terecht bij deze organisaties voor ondersteuning bij zaken die randvoorwaarden vormen voor een succesvolle tewerkstelling, zoals juridische problemen of zelfs de aankoop van een huis. Bij beide organisaties geloven ze sterk in een dergelijke langdurige begeleiding als voorwaarde voor een duurzame tewerkstelling.

Interview 18 en 20

Ten tweede geven een aantal ondersteuningsorganisaties aan dat niet iedere werkgever op de hoogte is van de mogelijkheden om een nieuwkomer tewerk te stellen, en ook niet altijd de tijd en ruimte heeft om zich hierin te verdiepen. Werkgevers die dit wel doen, kunnen ook niet altijd alle puzzelstukjes bij elkaar leggen. In voorgaande deelparagraaf hebben we al besproken dat er organisaties zijn die de werkgever hierin kunnen ondersteunen, maar meer algemeen is er nood aan één plaats (bijvoorbeeld een tool of loket) waar alle informatie rond de aanwerving van nieuwkomers beschikbaar is. Idealiter wordt bijvoorbeeld alle informatie gebundeld omtrent de verschillende tewerkstellingsmaatregelen en opleidingen die er bestaan, de voorwaarden om een nieuwkomer aan te werven en waar een werkgever aan moet denken bij de aanwerving van een nieuwkomer. Ook wordt bij een dergelijk loket best aandacht besteed aan de verschillende organisaties en instanties die ondersteuning kunnen bieden aan werkgevers, zodat werkgevers weten welke ondersteuning bestaat en wie ze waarvoor kunnen contacteren. Deze nood blijkt breed gedeeld in zowel België als het buitenland, want ze komt ook naar voren in Douven (2019), Flake et al. (2017), Grusova et al. (2018), OECD en UNHCR (2018), en Szkudlarek (2019).

Verschillende respondenten stellen echter dat niet iedere werkgever de stap zal zetten om deze zaken tot in detail uit te zoeken, zelfs niet als alle informatie gebundeld is op één plaats. Werkgevers hebben daarom ook nood aan één vast aanspreekpunt of vaste vertrouwenspersoon, die de organisatie kent en die de werkgever advies kan geven en kan ondersteunen rond alles wat met de aanwerving en tewerkstelling van nieuwkomers te maken heeft.

Een vierde nood heeft betrekking op de begeleiding van werknemers door externe instanties en organisaties in het kader van de bestaande tewerkstellingsmaatregelen. Uit de interviews bleek dat het soms gebeurt dat zoveel personen bij een werknemer betrokken zijn, dat de werkgever niet goed weet wie wanneer de verantwoordelijke persoon is. In zulke gevallen heeft de werkgever dan ook nood aan één aanspreekpunt per werknemer die doorheen het hele traject dezelfde persoon blijft.

3.5.3 Taalcoaching

Naast bovengenoemde noden, kwam in de interviews ook regelmatig naar voren dat ondersteuning met betrekking tot de taal ook na de aanwerving van een anderstalige werknemer zeer belangrijk blijft. Deze ondersteuning vindt voornamelijk plaats in het kader van taalcoaching, waarbij een taalcoach naar de werkvloer komt en enerzijds de anderstalige werknemer tijdens de werkuren ondersteunt op het vlak van vakjargon en/of de communicatie met de collega's, en anderzijds ook de werkgever en directe collega's betreft door tips te geven over hoe zijzelf de werknemer het best kunnen ondersteunen bij het leren van de taal. Opvallend was wel dat in onze interviews met werkgevers deze nood minder naar boven kwam dan in de interviews met uitzendkantoren en ondersteuningsorganisaties. Mogelijk komt dit doordat de meeste bevraagde werkgevers reeds ervaring hadden met taalcoaching. Zelfs als de werkgever ervaring had met taalcoaching, werd er echter nauwelijks een waardeoordeel

aan gegeven: de werkgever had geen uitgesproken positieve of negatieve ervaringen met het aanbod. De andere respondenten waren kritischer op deze vorm van taalondersteuning, zowel wat betreft het aanbod als het gebruik ervan door werkgevers.

Wat betreft het aanbod aan taalcoaching blijkt dat de meeste respondenten positief staan tegenover hoe taalcoaching in theorie aangeboden kan worden, maar dat de praktijk vaak te wensen overlaat. Het voordeel van taalcoaching voor een werknemer is dat hij of zij nog niet perfect Nederlands hoeft te kunnen om aan de slag te gaan binnen een bedrijf. Meerdere respondenten vertelden in dit kader dat ze een groot voorstander zijn van trajecten waarbij het leren van de taal voor een deel op de werkvloer plaatsvindt, aangezien de werknemers dan over het algemeen veel sneller Nederlands leren en vooral het jargon leren dat nodig is om hun functie uit te oefenen (zie bijvoorbeeld ook WEB vzw, 2019). Voor de werkgever is het voordeel van taalcoaching dat een taalcoach de werkgever gedeeltelijk ontzorgt op het vlak van taalondersteuning. In theorie zou taalcoaching dan ook een winst situatie kunnen vormen. In de praktijk blijkt dat echter vaak niet het geval. In de gesprekken kwam vaak terug dat er te weinig taalcoaches zijn en dat daardoor de taalcoaching niet direct kan opstarten zodra een anderstalige binnen een bedrijf start. Juist die eerste weken zijn echter cruciaal in de integratie van een anderstalige werknemer op de werkvloer en de ontzorging van de werkgever.

Er zijn ondanks het gepercipieerde gebrek aan taalcoaches verschillende mogelijkheden voor taalcoaching. VDAB en het OCMW bieden bijvoorbeeld taalcoaches aan, maar ook sommige sectorfondsen of andere (private) organisaties organiseren taalcoaching. Veel werkgevers blijken echter geen gebruik te maken van het reeds bestaande aanbod. Binnen het ESF-project Werkplek Vluchtelingen Gent is al gebleken dat veel werkgevers niet op de hoogte zijn van wat taalcoaching precies inhoudt en daarom niet op het aanbod ingaan (Roels, 2018). Daarnaast moet de werkgever er ook voor openstaan, aangezien taalcoaching een bijkomende organisatie vraagt en er tijd voor vrijgemaakt moet worden aangezien de coaching tijdens de werkuren plaatsvindt. Een laatste knelpunt volgens de ondersteuningsorganisaties is de kostprijs: voor veel werkgevers is de hoge kostprijs een drempel om te kiezen voor taalcoaching. In veel gevallen is taalcoaching echter gratis,⁸ het is dan ook van groot belang om zowel werkgevers als andere betrokken organisaties zo goed mogelijk te informeren over de verschillende mogelijkheden en voorwaarden.

⁸ In sommige gevallen wordt taalcoaching gratis aangeboden in het kader van een aanwerving van een tewerkstellingsmaatregel. Daarnaast is taalcoaching gratis voor werknemers die maximum één jaar in dienst zijn en vallen onder een specifieke kansengroep, waar ook personen met een herkomst van buiten de EU deel van uitmaken (voor meer informatie, zie <http://www.jobentaalcoaching.be/>).

4 | Conclusie

4.1 De context

Er heerst in België een grote tewerkstellingskloof tussen personen van Belgische origine en personen van buitenlandse herkomst. Zeker personen uit niet-EU-landen hebben moeite om aan de slag te geraken, terwijl werk als belangrijke hefboom gezien wordt om te integreren in de samenleving. In dit kader is er de laatste jaren dan ook ruime aandacht voor de arbeidsmarktintegratie van specifiek deze groep: verschillende projecten zijn opgestart met als doel nieuwkomers, en in het bijzonder vluchtelingen, te ondersteunen bij het vinden van werk. Waar voorheen echter voornamelijk gefocust werd op de *weg naar* werk, wordt er de laatste jaren ook steeds meer ingezet op het *behoud van* werk: steeds vaker wordt de duurzaamheid van de tewerkstelling als expliciete doelstelling meegenomen in begeleidingstrajecten. Bovendien wordt meer ingezien dat niet enkel de nieuwkomer centraal hoort te staan, maar dat er ook aandacht moet zijn voor het perspectief van de werkgever. Het ESF-project UPGRADE sluit aan bij deze tendensen. Het project zet in op het bevorderen van de arbeidsmarktintegratie van nieuwkomers uit niet-EU-landen, en besteedt hierbij ook aandacht aan het werkgeversperspectief via het ontwikkelen van een toolbox voor werkgevers. Deze toolbox dient als ondersteuning voor werkgevers gedurende het volledige proces van (interesse in) aanwerving tot en met de duurzame tewerkstelling van nieuwkomers. De doelstelling van deze nota was om de ervaringen en noden van werkgevers met anderstalige nieuwkomers op de werkvloer in kaart te brengen, als input voor de ontwikkeling van de toolbox. Concreet hebben we ons gericht op de drempels die werkgevers zien, hoe ze met deze drempels omgaan, en wat hun noden zijn op het vlak van ondersteuning. Aangezien UPGRADE ook specifieke aandacht besteedt aan psychosociale belemmeringen en sterktes bij nieuwkomers, zijn we ook nagegaan in hoeverre deze tot uiting komen op de werkvloer.

Om bovenstaande doelstelling te realiseren, hebben we 21 semigestructureerde interviews afgenomen bij werkgevers, uitzendkantoren, vormingsfondsen en ondersteunende organisaties (bijvoorbeeld projecten of opleidingen die de nieuwkomer en/of de werkgever ondersteunen bij de arbeidsmarktintegratie van nieuwkomers). Voor de meeste jobs was een diploma of ervaring geen vereiste, al werd er wel in sommige gevallen geselecteerd op vaktechnische kennis of aanleg.

4.2 Samenvatting van de bevindingen

In wat volgt sommen we de belangrijkste bevindingen op van het onderzoek. We willen er wel op wijzen dat we voornamelijk gefocust hebben op werkgevers die (uiteindelijk) positieve ervaringen hebben met nieuwkomers en proberen vanuit deze positieve ervaringen lessen te trekken over hoe andere werkgevers ondersteund kunnen worden. Dit sluit ook aan bij de aanpak van *appreciative inquiry* die als rode draad doorheen het ESF-project UPGRADE loopt. Daarnaast vond de tewerkstelling voornamelijk plaats in kortgeschoolde functies. Voor ervaringen van werkgevers met langgeschoolde migranten, verwijzen we naar De Cuyper et al. (2019). De bevindingen in deze nota zullen dan ook zeker niet voor alle werkgevers gelden, maar het is wel opgevallen dat telkens dezelfde grote lijnen in de gesprekken naar voren kwamen. Doordat we ook organisaties bevraagd hebben die veelvuldig in contact komen met verschillende werkgevers, menen we daarom dat we toch bepaalde tendensen kunnen onderscheiden, zeker wat kortgeschoolde functies betreft.

4.2.1 Niet alle werkgevers staan ervoor open om een anderstalige werknemer aan te werven, maar de nood aan werknemers is hoog

De bevroegde ondersteunende organisaties en uitzendkantoren stellen dat het niet altijd gemakkelijk is om werkgevers te vinden die ervoor openstaan een nieuwkomer aan te werven. De belangrijkste reden lijkt de taal te zijn: werkgevers zien mogelijke veiligheidsrisico's op de werkvloer als ze de instructies niet (goed) uitgelegd krijgen aan de anderstalige werknemer. Daarnaast weten werkgevers ook niet altijd goed wat te verwachten bij de aanwerving van iemand met een andere culturele achtergrond. Ook onwetendheid over de reactie van de werkvloer zelf, zeker als er binnen het bedrijf nog geen of weinig ervaring is met diversiteit, kan een reden zijn om niet tot de aanwerving van een anderstalige nieuwkomer over te gaan.

De bevroegde werkgevers geven echter aan dat het zeker de laatste jaren niet gemakkelijk is geweest om openstaande vacatures in te vullen. Hierdoor dreigt er een verlies aan productiviteit en competitiviteit, waardoor de drempel veel lager komt te liggen om ook naar andere groepen te kijken op de arbeidsmarkt en niet enkel op zoek te gaan naar 'de witte raaf'. Er zijn wel werkgevers die een proactieve keuze maken voor de aanwerving van anderstalige werknemers (bijvoorbeeld in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen), maar de voornaamste reden blijkt toch het invullen van knelpuntberoepen te zijn.

Zeker ondersteuningsorganisaties merken dat sommige werkgevers ondersteuning kunnen gebruiken bij het uitzoeken van alle informatie omtrent de aanwerving van een nieuwkomer. Niet iedereen is immers op de hoogte van de bestaande mogelijkheden en/of voorwaarden, of weet waar deze informatie te vinden is. Een combinatie van een tool of loket waar deze informatie gebundeld is en een vast aanspreekpunt per werkgever die hierbij ondersteuning kan bieden, zijn mogelijkheden om aan deze nood tegemoet te komen.

4.2.2 Technische competenties spelen minder een rol bij de aanwerving bij de aanwerving van kortgeschoolde nieuwe migranten

In de literatuur komt sterk naar voren dat de afwezigheid van (erkende) diploma's en werkervaring een grote drempel vormt bij de aanwerving van nieuwkomers. Opvallend was dan ook de vaststelling dat zowel de werkgevers als de andere respondenten stelden dat reeds aanwezige vaktechnische competenties voor kortgeschoolde functies minder een rol speelde. Belangrijk zijn vooral kennis van de taal die op de werkvloer gesproken wordt en de juiste arbeidsattitude. Als dat juist zit en aan de belangrijkste randvoorwaarden is voldaan om aan de slag te kunnen, zijn werkgevers bereid om de nieuwkomers zelf (verder) op te leiden op de werkvloer. Mogelijk heeft dit te maken met de samenstelling van de steekproef: bij de meeste deelnemende werkgevers is de aanwezigheid van specifieke vaktechnische competenties niet vereist bij de aanwerving, maar wordt een interne opleiding voorzien. Ook bij de overige respondenten was er vaak sprake van een voorafgaand opleidingstraject, waardoor de werkgever hier nog maar beperkt in hoefde te investeren.

4.2.3 Anderstalige werknemers vragen op de korte termijn extra aandacht, maar vormen op de lange termijn een meerwaarde voor de organisatie

Er is onder de respondenten grote overeenstemming over dat het nodig is om te investeren in een nieuwkomer en dat men daar als bedrijf realistisch in moet zijn. Wanneer een anderstalige werknemer aan de slag gaat binnen het bedrijf, zal misschien het gewenste niveau nog niet behaald zijn of heeft de integratie van de werknemer op de werkvloer bijkomende aandacht nodig. Op de korte termijn kan een werkgever ook niet verwachten dat de anderstalige werknemer direct even productief is als andere werknemers. Dit zijn volgens de respondenten geen onoverkomelijke zaken, maar het is wel noodzakelijk dat de werkgever (en ook de direct leidinggevende en collega's) hier rekening mee houdt

en bereid is te investeren in de werknemer en zijn of haar integratie op de werkvloer. In dit opzicht kan een tewerkstelling via bepaalde maatregelen, zoals een IBO of tijdelijke werkervaring, ook helpen om de (financiële) kost van de initiële investering te beperken.

De mindset van werkgevers speelt dan ook een belangrijke rol bij het al dan niet slagen van de tewerkstelling. De instelling van de werkgever zelf is volgens alle respondenten een zeer belangrijke en niet te onderschatten factor. Het verhaal stopt niet bij de aanwerving van een nieuwkomer, maar begint daar pas. Volgend citaat van een ondersteuningsorganisatie geeft dit goed weer:

"Het is belangrijk om als werkgever niet uit te gaan van 'oké, ik heb hier iemand binnengebracht, ik heb mijn taak volbracht als werkgever, ik heb vanuit mijn maatschappelijke verantwoordelijkheid iemand aangeworven vanuit een kwetsbare doelgroep'. Nee, eens je hem aangeworven hebt, zal je ook moeten investeren in de opleiding en ontwikkeling van die persoon. En dat betekent dat je daar ook tijd voor zal moeten vrijmaken, of eventueel middelen voor vrijmaken om specifieke opleidingstrajecten te hebben in uw bedrijf, of de mogelijkheid te geven om die persoon te begeleiden of te laten begeleiden in uw bedrijf, om ervoor te zorgen dat hij binnen zes maanden effectief die werknemer is die jij wil en voor ogen had."

Interview 8

De werkgevers die we hebben bevestigd, hadden voornamelijk positieve ervaringen met de tewerkstelling van vluchtelingen. Voor hen was de investering de moeite waard. Ze wijzen onder meer op de grote motivatie en gedrevenheid bij nieuwkomers. Ook zijn nieuwkomers meer dan andere groepen werknemers bereid zich (al dan niet uit noodzaak) aan te passen aan de situatie op de arbeidsmarkt of de vereisten binnen een job. Bovendien hebben werkgevers het gevoel dat nieuwkomers minder snel dan andere werknemers van job veranderen. Zeker dit laatste maakt voor de werkgevers de initiële investering in nieuwkomers op de lange termijn waard.

4.2.4 Investeren in de nieuwe werknemer alleen is niet voldoende

Vaak wordt verwacht dat een anderstalige werknemer zich aanpast aan de gang van zaken binnen het bedrijf, maar voor een succesvolle integratie van de werknemer op de werkvloer is ook een inspanning van de werkgever vereist. Dat begint al vóór de aanwerving van een nieuwkomer met het voorbereiden van de werkvloer. Indien de direct leidinggevende en de directe collega's niet van het begin betrokken worden bij de aanwerving en tewerkstelling van een nieuwkomer, dalen de slaagkansen van de tewerkstelling sterk. Een open communicatie tussen werkgever en werknemers, het managen van de verwachtingen en het ondersteunen van het team bij de aanpassingen die van hen gevraagd worden, zijn in dit opzicht voorbeelden van praktijken die een succesvolle tewerkstelling bevorderen. Waar voorheen de focus van ondersteunende organisaties vooral eenzijdig op de nieuwe werknemer gericht was, komt er tegenwoordig ook steeds meer ondersteuningsaanbod voor werkgevers bij met een focus op de integratie van de nieuwe werknemer binnen het bedrijf. Deze organisaties gaan bijvoorbeeld op voorhand al eens samenzitten met het bedrijf ter voorbereiding op de komst van een nieuwkomer, bieden vormingen aan rond diversiteit op de werkvloer, of sturen iemand mee met de nieuwkomer waar zowel de werknemer als de werkgever en collega's bij terecht kan in het geval van vragen en/of problemen.

4.2.5 Ook op de werkvloer vormt de taal het grootste knelpunt

Wanneer een anderstalige werknemer tewerkgesteld is, zien de respondenten de taal als belangrijkste drempel. Hierbij ligt het knelpunt niet enkel bij het taalniveau van de nieuwe werknemer, maar ook bij een gebrek aan kennis en ervaring bij werkgevers en collega's van hoe te communiceren met een anderstalige die het Nederlands niet goed beheerst. Dit kan gerediceerd worden door de nieuwkomer te ondersteunen bij het leren van de taal op de werkvloer. Het is echter wel van belang dat zowel de werkgever als collega's weten welke principes ze kunnen toepassen om de communicatie te

verbeteren en er ook voor openstaan om zulke aanpassingen door te voeren. Goede praktijken zijn bijvoorbeeld het werken met pictogrammen om zaken duidelijk te maken of het gebruik maken van het bestaande aanbod aan taalondersteuning op de werkvloer.

Ondersteuning op de werkvloer bestaat er op dit moment in de vorm van taalcoaching. Uit de interviews blijkt echter dat het potentieel hiervan niet ten volle wordt benut: het is niet altijd mogelijk om taalcoaching in de eerste cruciale weken van een tewerkstelling op te starten vanwege een (gepercipieerd?) gebrek aan taalcoaches, of werkgevers zijn niet op de hoogte van het bestaande aanbod en de voorwaarden die eraan verbonden zijn. Meer informatie over wat taalcoaching inhoudt, hoe het de werkgever kan ondersteunen en wat de voorwaarden zijn kan dan ook een belangrijke rol spelen om het gebruik van het bestaande aanbod te stimuleren.

4.2.6 Beperkte mobiliteit kan leiden tot een beperkte inzetbaarheid

Bij sommige bedrijven vormt ook de beperkte mobiliteit van sommige anderstalige werknemers een drempel. Veel nieuwkomers hebben immers geen (Belgisch) rijbewijs, waardoor ze afhankelijk zijn van de fiets of het openbaar vervoer. In het geval van werk met klanten of een ploegendienst kan dit beperkingen opleveren wat betreft de inzetbaarheid van de nieuwe werknemers. Dit blijft een moeilijkheid voor bedrijven, al zijn er wel bedrijven die tot creatieve oplossingen proberen te komen door bijvoorbeeld bedrijfsvoertuigen in te schakelen om mee te oefenen. Ook zijn er steeds meer opleidingen waarbij het behalen van het rijbewijs deel uitmaakt van het opleidingstraject. Het bundelen van de verschillende mogelijkheden op dit vlak kan werkgevers dan ook helpen om voor hun eigen bedrijf tot een oplossing op maat te komen.

4.2.7 De arbeidscultuur kan verschillen, maar vormt uiteindelijk geen groot obstakel

De verschillen in arbeidscultuur, het geheel aan gedragingen en attitudes ten aanzien van arbeid die het functioneren op de werkvloer beïnvloeden, wordt soms ook als drempel op de werkvloer gezien door de respondenten. Enkele respondenten gaven aan dat sommige nieuwkomers uit respect voor de hiërarchie niet snel naar hun leidinggevende stappen bij werkgerelateerde vragen en problemen en geen 'nee' zeggen bij vragen van hun leidinggevende, wat kan leiden tot frustraties en in het meest extreme geval zelfs veiligheidsrisico's met zich kan meebrengen. Ook afspraken over afwezigheden zijn niet altijd even duidelijk. Vaak ligt een goede communicatie hier aan de basis voor een oplossing.

4.2.8 Werkgevers besteden (te) veel tijd aan het in orde maken van de randvoorwaarden

Een belangrijke drempel die in meerdere interviews naar voren is gekomen, is de tijd die sommige werkgevers besteden aan het uitzoeken van zaken voor anderstalige werknemers die niet direct gereleerd zijn aan het werk, maar wel randvoorwaarden vormen voor een duurzame tewerkstelling. De werkgevers merken dat deze vragen in eerste instantie terecht komen bij de direct leidinggevende, aangezien deze persoon het meest zichtbare aanspreekpunt vormt voor de nieuwe werknemer. Een mogelijke oplossing hiervoor, zeker in het begin, kan on-site begeleiding zijn: wanneer een bepaalde ondersteuningsorganisatie aanwezig is op de werkvloer, zal deze organisatie vanwege de verhoogde visibiliteit en gemakkelijkere bereikbaarheid sneller het eerste aanspreekpunt worden. Het is daarbij belangrijk dat deze organisatie niet enkel in het begin van de tewerkstelling, maar ook op de lange termijn beschikbaar blijft om een duurzame tewerkstelling te faciliteren.

4.2.9 Psychosociale problemen komen nauwelijks tot uiting op de werkvloer

Vanwege de specifieke aandacht voor de psychosociale problematiek binnen UPGRADE, zijn we ook nagegaan in hoeverre eventuele psychosociale problemen bij anderstalige werknemers tot uiting komen op de werkvloer. Bij de bevroegde werkgevers was dit slechts in zeer beperkte mate het geval. Zij stellen dat werk het welbevinden van de nieuwkomers juist kan verhogen, aangezien ze daardoor een routine hebben in hun leven en afgeleid worden van hun zorgen.

4.2.10 Naar een toolbox voor werkgevers

Deze nota kadert binnen het ESF-project UPGRADE, dat onder andere inzet op ondersteuning voor werkgevers bij de aanwerving van nieuwkomers. De bedoeling is om tot een toolbox te komen voor werkgevers dat hen ontzorgt en de tools aanreikt om zich goed te kunnen voorbereiden op de komst van een anderstalige nieuwkomer. Ter input voor de toolbox zijn we in deze nota op zoek gegaan naar de zaken waar werkgevers nood aan hebben en die een plaats zouden kunnen hebben in de toolbox. We zien de volgende ondersteuningsnoden:

- werkgevers hebben nood aan gebundelde informatie omtrent de mogelijkheden en voorwaarden om een anderstalige nieuwkomer aan te werven. De toolbox voor werkgevers zou deze informatie kunnen bevatten;
- voor een succesvolle en duurzame tewerkstelling, is het van groot belang om ook de werkvloer voor te bereiden op en te betrekken bij de komst van een anderstalige werknemer. Waar ondersteuning vanuit externe organisaties voorheen vooral gericht was op de nieuw aangeworvene, is er tegenwoordig ook steeds meer aandacht voor de werkgever en directe collega's. Concrete tips voor een duurzame integratie op de werkvloer en organisaties met een dergelijk ondersteuningsaanbod kunnen via de toolbox met werkgevers gedeeld worden;
- werkgevers zien taal als grootste drempel bij de tewerkstelling van nieuwkomers. Er is echter reeds een groot aanbod aan materiaal en taalondersteuning op de werkvloer beschikbaar om werkgevers hierbij te ondersteunen. De toolbox kan in dat opzicht een belangrijke rol spelen door informatie over het bestaande aanbod te bundelen en op te nemen in de toolbox;
- ook op het vlak van mobiliteit zien werkgevers drempels bij de tewerkstelling van nieuwkomers. Er zijn echter verschillende bedrijven die tot creatieve oplossingen gekomen zijn om het gebrek aan een rijbewijs bij veel nieuwkomers op te vangen, die via de toolbox gedeeld kunnen worden met andere werkgevers;
- de werkgevers die we hebben gesproken, merkten slechts in zeer beperkte mate negatieve gevolgen op de werkvloer van wat de nieuwkomers hebben meegemaakt. Er zijn echter wel gevallen bekend bij de ondersteunende organisaties of werkgevers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, waar psychosociale belemmeringen bij nieuwkomers wel degelijk tot uiting zijn gekomen op de werkvloer. In dat opzicht zou het interessant zijn om in de toolbox het aanbod aan psychosociale ondersteuning op te nemen, zodat de werkgever weet waar deze ondersteuning te vinden is indien nodig.

Referenties

- Agentschap Binnenlands Bestuur & Statistiek Vlaanderen. (2019). Lokale Inburgerings- en Integratiemonitor 2019. Geraadpleegd via http://integratiebeleid.vlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/20191202_LIIM_2019.pdf
- De Jong, M., Nijhoff, K., Wilbrink, D., Sjoer, E., & De Vries, S. (2018, juli). *Syrische vluchtelingen aan het werk: vragen en antwoorden uit de praktijk*. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie, Windesheim. Geraadpleegd via <https://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/sociale-innovatie/syrische-vluchtelingen-aan-het-werk/>
- De Jong., Nijhoff, K., Wilbrink, D., Sjoer, E., De Vries, S., & Biemans, P. (2019, januari). *Syrische vluchtelingen aan het werk: eindrapportage en onderzoeksverantwoording*. Zwolle: Windesheim. Geraadpleegd via <https://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/sociale-innovatie/syrische-vluchtelingen-aan-het-werk/>
- Djait, F. (2014). Integratie op de Vlaamse arbeidsmarkt. In E. Pelfrene, & C. Van Peer (Red.), *Internationale migraties en migranten in Vlaanderen* (pp. 85-96). SVR - Studie 2014/1. Geraadpleegd via https://www.brudoc.be/opac_css/doc_num.php?explnum_id=258
- Douven, K. (2019). *Activering vluchtelingen Antwerpen. Eindrapport*. Geraadpleegd via https://www.antwerpen.be/socialecentra/sites/default/files/pdf/20190131_Eindrapport_communicatie_v2.pdf
- Eurocities. (2017, december). *Labour market integration of refugees and asylum seekers*. Brussel: EUROCITIES. Geraadpleegd via http://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/Labour_market_integration_of_refugees_and_asylum_seekers.pdf
- Europese Commissie. (2016, juni 6). *Action Plan on the integration of third country nationals*. Geraadpleegd via https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/what-we-do/policies/european-agenda-migration/proposal-implementation-package/docs/20160607/communication_action_plan_integration_third-country_nationals_en.pdf
- Europese Commissie. (2017, mei 23). *Key points from the discussion*. European Dialogue on Skills and Migration. Geraadpleegd via https://ec.europa.eu/home-affairs/sites/homeaffairs/files/20170517_edsm_key_points_en.pdf
- Eurostat. (2020). *Migrant integration statistics – labour market indicators*. Geraadpleegd op 3 juni, 2020 via https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migrant_integration_statistics_%E2%80%93_labour_market_indicators#Employment_rates
- Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, & Unia. (2020). *Socio-economische Monitoring. Arbeidsmarkt en origine 2019*. Brussel: Auteur. Geraadpleegd via <https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/SocioEconomischeMonitoring2019.pdf>
- Flake, R., Jambo, S., Pierenkemper, S., Placke, B., & Werner, D. (2017, maart). *Engagement von Unternehmen bei der Integration von Flüchtlingen. Erfahrungen, Hemmnisse und Anreize*. KOFA-Studie 1/2017. Keulen: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. Geraadpleegd via <https://www.kofa.de/service/publikationen/detailseite/news/kofa-studie-12017-engagement-von-unternehmen-bei-der-integration-von-fluechtligen>
- Grusova, C., Kostakou, K., Kühlborn, H., Wild, S.E., Wiemann, S., Grandits, C., Bekx, N., & Nedkova, D. (2018, mei). *Transnational Research Report - Needs Analysis*. COME-IN Project. Geraadpleegd via https://welcomingenterprises.eu/wp-content/uploads/2019/12/COME-IN-Transnational-Report_Needs-analysis.pdf
- Hambach, E., & Pelsmakers, L. (2017). *Vluchtelingen in vrijwilligerswerk*. Antwerpen: Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk vzw.

- Kallick, D.D., & Roldan, C. (2018, mei). *Refugees as Employees: Good Retention, Strong Recruitment*. Tent Partnership for Refugees en Fiscal Policy Institute. Geraadpleegd via https://www.tent.org/wp-content/uploads/2018/05/TENT_FPI-Refugees-as-Employees-Report.pdf
- Mestheneos, E., & Ioannidi, E. (2002). Obstacles to Refugee Integration in the European Union Member States. *Journal of Refugee Studies*, 15(3), 304–320. doi:<https://doi.org/10.1093/jrs/15.3.304>
- Noppe, J., Vanweddingen, M., Doyen, G., Stuyck, K., Feys, Y., Buysschaert, P. (2018). *Vlaamse Migratie- en Integratiemonitor 2018*. Brussel: Agentschap Binnenlands Bestuur. Geraadpleegd via <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vlaamse-migratie-en-integratiemonitor-2018>
- OECD, & UNHCR. (2018). *Engaging with employers in the hiring of refugees. A 10-point multi-stakeholder action plan for employers, refugees, governments and civil society*. Geraadpleegd via <https://www.oecd.org/els/mig/UNHCR-OECD-Engaging-with-employers-in-the-hiring-of-refugees.pdf>
- Ott, E. (2013, november). *The labour market integration of resettled refugees* (PDES/2013/16). Genève: United Nations High Commissioner for Refugees. Geraadpleegd via <https://www.unhcr.org/research/evalreports/5273a9e89/labour-market-integration-resettled-refugees.html>
- Razenberg, I., & De Gruijter, M.J. (2017). *Hoe kunnen gemeenten werkgevers ondersteunen bij het aannemen van vluchtelingen?* Utrecht: Verwey-Jonker Instituut. Geraadpleegd via <https://www.kis.nl/sites/default/files/bestanden/Publicaties/hoe-ondersteunen-gemeenten-werkgevers-bij-aannemen-vluchtelingen.pdf>
- Roels, B. (2018, november). *Van nieuwkomer tot werknemer. Een draaiboek over versnelde activering van nieuwkomers*. Werkplek Vluchtelingen Gent. Geraadpleegd via <https://stad.gent/nl/gent-stad-werking/historiek-en-initiatieven-van-gsiw/initiatieven-van-gent-stad-werking/van-nieuwkomer-tot-werknemer>
- Sabbe, A. (2017). *Gids voor werkgevers – Opleiden en tewerkstellen van asielzoekers en vluchtelingen*. Brussel: VBO vzw. Geraadpleegd via <https://www.vbo-feb.be/globalassets/publicaties/gids-voor-werkgevers--opleiden-en-tewerkstellen-van-asielzoekers-en-vluchtelingen/gids-vluchtelingencrisis---mei-2017.pdf>
- Somers, B. (2019). *Beleidsnota 2019-2024. Gelijke Kansen, Integratie en Inburgering*. Geraadpleegd via <https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-gelijke-kansen-integratie-en-inburgering>
- Valtonen, K. (1994). The Adaption of Vietnamese Refugees in Finland. *Journal of Refugee Studies*, 7(1), 63-78. doi: <https://doi.org/10.1093/jrs/7.1.63>
- Van Camp, N. (2019, mei). *Werken met vluchtelingen. Zijn onze ondernemingen er klaar voor?* ETION: Inspiratienota 109. Geraadpleegd via https://etion.be/sites/default/files/documents/beleidsnotas/in109_werken_met_vluchtelingen.pdf
- Vandermeerschen, H., De Cuyper, P., De Blander, R., & Groenez, S. (2017). *Kritische succesfactoren in het activeringsbeleid naar mensen met een buitenlandse herkomst*. Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Vandermeerschen, H., & De Cuyper, P. (2018). *Mentoring naar werk voor hooggeschoolde anderstalige nieuwkomers. Een analyse van knelpunten, successen en opportuniteiten*. Leuven: HIVA-KU Leuven.
- Vandermeerschen, H., Vanduynslager, L., Van Caeneghem, J., & Meurens, N. (2019). *Protecting migrant workers from exploitation in the EU: workers' perspectives. Country report Belgium, September 2017*. European Union Agency for Fundamental Rights. Geraadpleegd via https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/belgium-selex-ii-report_en.pdf
- Vlerick Business School, & Talentree. (2019). *NiMAP beleidsnota - beleidsaanbevelingen voor een vlotte instroom van hoogopgeleide anderstalige nieuwkomers naar tewerkstelling op opleidingsniveau*. Geraadpleegd via <https://www.vlerick.com/~media/research/researchInAction/Nimap/Policyrecommendationspdf.pdf>
- Vluchtelingenwerk Vlaanderen. (2019a). *Jobcoaching door vrijwilligers: hoe en waarom? Over nieuwkomers, de brug naar werk en de pijlers eronder*. Brussel: Vluchtelingenwerk Vlaanderen vzw. Geraadpleegd via <https://www.vluchtelingenwerk.be/sites/default/files/jobcoaches.pdf>
- Vluchtelingenwerk Vlaanderen. (2019b). *Werk* (booklet). Geraadpleegd via https://www.vluchtelingenwerk.be/system/tdf/jacques_vluchtelingenwerk_werk_a5-druk.pdf?file=1&type=document
- Vluchtelingenwerk Vlaanderen, Solentra, & LBC-NVK Centrum voor Loopbaanontwikkeling. (2014). *Werken aan veerkracht van hoogopgeleide nieuwkomers*. Brussel: Vluchtelingenwerk Vlaanderen vzw.

WEB vzw. (2019). *Inspiratieboek. Gecombineerde leer-werktrajecten voor anderstalige werknemers en taalpeter-/meterschap op de werkvloer*. Turnhout: Auteur. Geraadpleegd via <https://i-diverso.be/wp-content/uploads/2019/08/Inspiratieboek-gecombineerde-leer-werktrajecten-voor-anderstalige-werknemers-1.pdf>

Zwysen, W. (2018). Different Patterns of Labor Market Integration by Migration Motivation in Europe: The Role of Host Country Human Capital. *International Migration Review*, 53(1), 59-89. doi: <https://doi.org/10.1177/0197918318767929>