



Rapport Opleidingsbehoeften Maatwerk 2018 – 2019



Colofon en voorwoord

Opleiden op maat van de toekomst

Met tonnen enthousiasme, inzichten en ideeën stel ik je met veel plezier het rapport van opleidingsbehoeften in het maatwerk voor. Het rapport dat voor ligt, is gebaseerd op **10 maanden praktijkgericht onderzoek**. Het onderzoek werd gestart omdat VIVO in samenwerking met de vormingsfondsen van diverse sectoren wil inzetten op een **toekomstgericht aanbod** en daarvoor onderzoek van belang acht.

Met dank aan heel wat respondenten uit de sector. Zonder hun medewerking zouden we nog steeds onwetend zijn. Ook dank aan de collega's van VIVO voor de hulp, ondersteuning en toffe babbel. En tenslotte, maar daarom niet minder belangrijk dank aan het vormingsfonds sociale en beschutte werkplaatsen om als stuurgroep te fungeren en het onderzoek financieel mogelijk te maken.

Onderzoeker:
Isabelle Moncarey

Contactpersoon:
Philippe Degelin
pd@vivosocialprofit.org
T 02 250 37 78

V.U. - Luc Van Waes, VIVO vzw
Fotograaf - Iso800

Inleiding

'concreet', 'doen', 'interessant', kernwoorden uit het opleidingsbehoeftenonderzoek bij het maatwerk. In dit document willen we resultaten weergeven en bespreken omtrent opleidingsbehoeften bij medewerkers, begeleiders en omkadering van sociale en beschutte werkplaatsen. Dit onderzoek vertrok vanuit de vaststelling dat het opleidingsaanbod wil aansluiten op de behoeften in de sector.

Enkele ingrijpende wijzigingen binnen de maatwerksector zijn tekenend voor de laatste jaren, zoals de nadruk op doorstroom, de snel veranderende markt, de samenvoeging van sociale en beschutte werkplaatsen in het decreet maatwerk. Bovendien merken wij binnen VIVO op hoe belangrijk het is om met vorming en opleiding competenties te leren die reeds inspelen op de toekomst.

Het onderzoek liep over 10 maanden en volgde drie grote onderzoek-stappen in een concentrische cirkel. Zo probeerden we elke onderzoekstap vooraf te laten gaan door een voorbereiding en ook een gedegen verwerking voorop te stellen. We hebben vanuit dit onderzoek participatie sterk aangemoedigd en terwijl ook de deelnemers zelf vrij gelaten om deel te nemen.

In **STAP 1, de workshops**, nodigden we pioniers uit de sector uit. We consulteerden alle werkplaatsen met een wervende mail en stuurden ook een uitnodiging via vakbonden en andere stakeholders. De workshops

focusten op 4 centrale thema's: uitdagingen, competenties, vorming en hoe de vorming in te vullen. Er waren in totaal 14 deelnemers verspreid over twee workshops.

STAP 2, de vragenlijsten, bouwden verder op de workshops. Gesloten vragen behelsden de thema's, competenties en uitdagingen die de respondenten in de workshops voorop stelden. 353 mensen, medewerkers, begeleiders en omkadering namen deel. Enkele statistieken en opvallende vaststellingen zullen hierin worden meegegeven.

In **STAP 3 organiseerden we focusgroepen om de antwoorden uit de vragenlijsten te verdiepen**. We merkten echter dat de organisatie geen evidentie was. Drie focusgroepen met omkadering, twee met medewerkers en enkele interviews zijn het resultaat van soepel inspelen op de agenda's van vrijwillige respondenten.

Het onderzoek werd gemeenschappelijk gefinancierd door de beide vormingsfondsen van het PC 327. De vormingsfondsen fungeerden als stuurgroep van het onderzoek. Er werd een vrijwillige expertengroep opgericht die via email op verschillende delen feedback gaf.

Uiteindelijk zijn we met dit onderzoek niet enkel tot een **samenvattend rapport** gekomen, maar ook tot enkele **concrete aanbevelingen en een brochure**.

Inhoud

Onderzoeksmethode	8
Deelnemers	12
Resultaten	16
3.1. Opleiding	16
3.1.1. Prioritaire opleiding begeleiders	16
3.1.2. Prioritaire opleiding medewerkers.....	17
3.1.3. Opleidingsprioriteiten volgens functiecategorie omkadering voor medewerkers	18
3.1.4. Opleidingsprioriteiten naar functiecategorie omkadering voor begeleiders.....	19
3.1.5. Verschil in opleidingsprioriteiten voor medewerkers volgens beschutte (BW) en sociale werkplaatsen (SW)	20
3.1.6. Verschil in opleidingsprioriteiten voor omkadering volgens BW en SW.....	20
3.1.7. Financieringsbeleid van opleidingen	20
3.1.8. Vorm opleidingen	21
3.1.9. Vorm opleiding volgens functiecategorie	22
3.1.10. Vorm opleiding volgens BW en SW	22
3.1.11. Alternatieve werkvormen	22
3.2. Competenties	24
3.2.1. Competenties begeleiders.....	25
3.2.2. Competenties medewerkers	25
3.3. Uitdagingen	28
3.3.1. Uitdagingen voor de omkadering.....	28
3.3.2. Uitdagingen voor de medewerkers.....	30
3.3.3. Inspelen op uitdagingen door middel van het inzetten van competenties	30
3.3.4. Uitdagingen volgens functiecategorie.....	33
3.3.5. Uitdagingen volgens BW en SW	33
3.4. Bespreking thema's & trends	34
3.4.1. Trend: doorstroom	34
3.4.2. Trend: evolutie in medewerkers	35
3.4.3. Trend: sociale versus ondernemende functie van een maatwerkbedrijf	36
3.4.4. Invullen opleiding rond samenwerking.....	36
3.4.5. Invullen opleiding rond attitude.....	37

3.4.6. Invullen opleiding rond technische Competenties.....	37
3.4.7. Belang van mobiliteit.....	38
3.4.8. Invullen opleiding rond communicatie.....	38
3.4.9. Reflectie op het huidig Vormingsaanbod	38
3.4.10. Belang van transfer opleiding naar werkvloer en werkvloer naar opleiding.....	39
3.4.11. Reflectie op opleidingsorganisatie	40
3.4.12. Belang van intervisie	40
3.4.13. Belang van coaching.....	40
Aanbevelingen.....	42
4.1. Blijven inzetten op opleiding.....	42
4.2. Het op maat maken van opleiding	42
4.3. Inspirerende rol van VIVO in visie op opleiding	43
4.4. Versterken in sterke competenties en uitdagingen aangaan	43
4.5. Samen werken blijft een belangrijk thema	44
4.6. Verbeteren van interne organisatie en procedures.....	44
4.7. Aanbieden van variatie in het bestaande vormingsaanbod.....	45
4.8. Aanpassen aan de verschillende leermethodes.....	45
4.9. Consolideren en transfereren van opleiding op de werkvloer.....	45
Bijlagen.....	47

Overzicht figuren en grafieken

- **Kader 1:** *functiecategorie, andere (pag. 12)*
- **Kader 2:** *Top 10 opleiding voor begeleiders (pag. 16)*
- **Kader 3:** *Top 10 opleiding voor medewerkers volgens henzelf en volgens begeleiders (pag. 17)*
- **Kader 4:** *Top 10 Prioritaire thema's voor medewerkers na samenvoeging van thema's en procentuele berekening (pag. 18)*
- **Kader 5:** *Top 10 Prioritaire thema's voor medewerkers volgens functiecategorie omkadering (pag. 18)*
- **Kader 6:** *Top 5 Prioritaire thema's voor begeleiders volgens functiecategorie omkadering (pag. 19)*
- **Kader 7:** *Vorm opleiding voor medewerkers (pag. 22)*
- **Kader 8:** *5 best scorende competenties medewerkers (pag. 26)*
- **Kader 9:** *5 minst scorende competenties medewerkers (pag. 26)*
- **Kader 10:** *10 uitdagingen die omkadering zien als meest prominent (pag. 29)*
- **Kader 11:** *10 uitdagingen die medewerkers zien als meest prominent (pag. 30)*
- **Kader 12:** *Voornaamste uitdagingen en sterkste competenties voor omkadering (pag. 31)*
- **Kader 13:** *Voornaamste uitdagingen en zwakste competenties voor omkadering (pag. 31)*
- **Kader 14:** *Voornaamste uitdagingen en sterkste competenties voor medewerkers (pag. 32)*

- **Kader 15:** *Voornaamste uitdagingen en zwakste competenties voor medewerkers (pag. 33)*
- **Figuur 1:** *functiecategorie respondenten (pag. 12)*
- **Figuur 2:** *setting deelnemers, omkadering (pag. 13)*
- **Figuur 3:** *setting deelnemers, medewerkers (pag. 13)*
- **Figuur 4:** *geslacht respondenten omkadering (pag. 14)*
- **Figuur 5:** *jaren ervaring respondenten omkadering (pag. 14)*
- **Figuur 6:** *jaren ervaring respondenten medewerkers (pag. 14)*
- **Figuur 7:** *financieringsbeleid opleidingen (pag. 21)*
- **Figuur 8:** *financieringsbeleid opleidingen volgens BW en SW (pag. 21)*
- **Figuur 9:** *Alternatieve werkvormen (pag. 23)*
- **Figuur 10:** *Doel van opleiding (pag. 25)*
- **Figuur 11:** *vergelijking competenties van medewerkers bij middenkader en begeleidend personeel. (pag. 27)*
- **Figuur 12:** *evaluatie van huidig vormingsaanbod (pag. 39)*



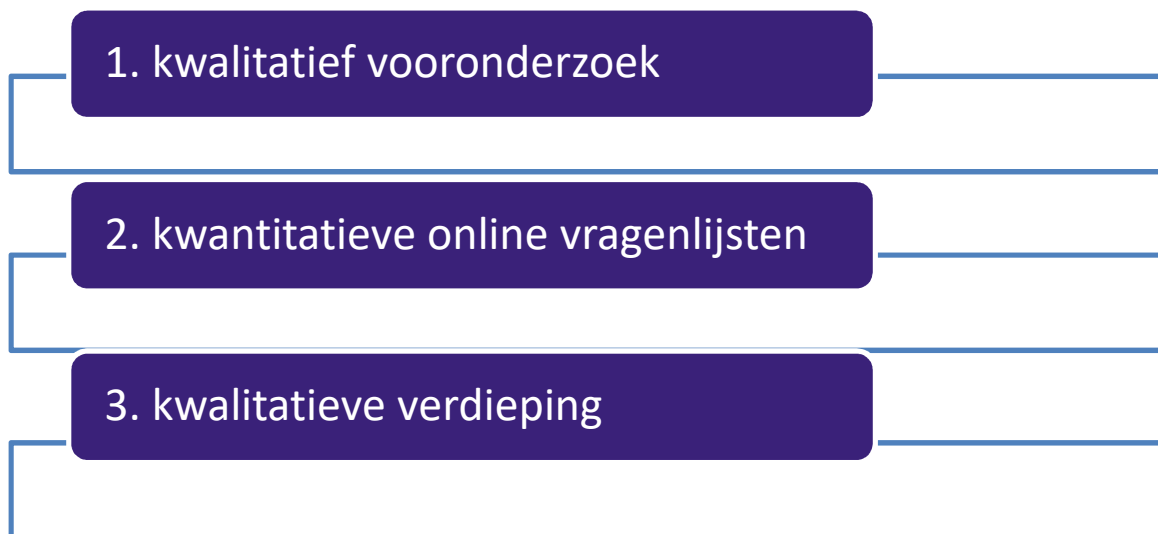
1

Onderzoeksmethode

“Instemming nadat er wordt verteld dat je dezelfde dingen op een andere manier ervaart”

Onderzoeksmethode

Dit onderzoek gebruikt zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden om voldoende betrouwbaar en representatief te zijn. Op deze manier willen we enerzijds genoeg respondenten betrekken, maar ook de informatie verdiepen. Er werden kwantitatieve vragenlijsten uitgestuurd. Focusgroepen en workshops gehouden. Er zijn drie grote onderzoeksfasen doorlopen:



1. kwalitatief vooronderzoek

Na een literatuuronderzoek werd naar analogie met het VLAMT rapport van HIVA om opleidingsbehoeften in kaart te brengen een vooronderzoek gedaan met workshops. In deze workshops konden pioniers ideeën geven over belangrijke uitdagingen, competenties en opleidingsthema's in de maatwerksector. De mails ter uitnodiging voor deze workshops werden naar al onze contactpersonen binnen maatwerk uitgestuurd. Er werden twee workshops georganiseerd. Beide vonden plaats in Brussel. Er werd semigestructureerd gewerkt rond 4 centrale vragen. De bedoeling was hier om deelnemers de mogelijkheid te geven zelf in te vullen wat belangrijk is en wat momenteel voor hen ook werkbaar is. Volgende vragen kwamen aan bod:

- 1) Welke trends hebben invloed op de opleidingsbehoeften binnen de sector volgens de literatuur, werkgevers, werknemers en begeleiders? Waar moeten mensen sterker in worden?
- 2) Waar zijn er hiaten en sterktes in opleidingsaanbod naar competentienoden?
- 3) Wat zijn barrières en motivatoren om aan opleidingen deel te nemen of opleiding te organiseren?

4) Welke opleidingen zetten we in om die opleidingsbehoeften in te vullen?

14 respondenten namen deel. De resultaten werden letterlijk uitgeschreven en verwerkt met NVivo 11. NVivo is een tool om kwalitatieve data te structureren. Het biedt de mogelijkheid om 'nodes'¹ te hangen aan stukken tekst.

2. kwantitatieve online vragenlijsten

De online vragenlijsten waren gebaseerd op informatie uit de workshops. Competenties, uitdagingen en opleidingen die daar werden genoemd, werden aangevuld met literatuur en vervolgens in keuzelijsten ingegeven in SurveyMonkey. Er werden twee gestructureerde vragenlijsten ontwikkeld in functie van de twee te bevragen doelgroepen: omkadering en medewerkers. Voor de medewerkers werd binnen het bedrijf begeleiding voorzien. Voor die begeleiding werd een handleiding voorzien.

Na testafnames in twee bedrijven, een voormalige beschutte werkplaats en een voormalige sociale werkplaats, waren de vragenlijsten definitief.

De vragenlijst voor medewerkers bestond uit 7 vragen die peilden naar competenties, welke uitdagingen er zijn en opleidingsthema's die ze willen volgen of goed vonden in het verleden.

De vragenlijst voor de omkadering bestond voor VTO-verantwoordelijken en directie uit 31 vragen en voor begeleiders uit 30 vragen. 15 van de respectievelijk 30 en 31 vragen peilden naar feitelijke gegevens, zoals de leeftijd en de werkplaats. De inhoudelijke vragen peilden naar hoe ze hun eigen competenties en die van hun team inschatten, ook waar de uitdagingen voor de komende 5 jaar liggen en wie moet versterkt worden hierop. Opleidingsthema's die nodig zijn om op in te zetten, werden ook bevraagd en ten slotte kon het bestaande aanbod worden geëvalueerd.

Voor dit onderzoek werd beroep gedaan op vrije deelname maar er werd aangemoedigd om binnen elk bedrijf minstens 10% van de omkadering, enkele begeleiders en ook 10% van de doelgroep te bevragen. Hiertoe werd een mail opgesteld die naar de VTO-verantwoordelijken of directie werd gestuurd. De respondenten kregen een termijn van 3 weken om de enquête in te vullen. 1 week voor de einddatum contacteerde de onderzoeker telefonisch het bedrijf. Enkele bedrijven gaven aan niet te willen deelnemen om geen verwachtingen te scheppen naar hun medewerkers of omdat ze geen tijd hadden.

Aan de respondenten werd gevraagd in te vullen in welk bedrijf ze werken, hoelang ze daar werken en hoe groot het bedrijf is. Ze gaven ook aan het VIVO aanbod al dan niet te kennen.

Naar alle maatwerkbedrijven werd een uitnodiging gestuurd. Dit resulteerde in 191 (gedeeltelijk) ingevulde vragenlijsten door omkadering en 162 (gedeeltelijk) ingevulde vragenlijsten door de doelgroep.

Er werden herinneringsmails gestuurd en er werd (zoals eerder vermeld) telefonisch contact opgenomen.

¹ Nodes zijn woorden die stukken tekst omvatten, zoals categorieën.

	respondenten	Tewerkgestelden in de sector (cijfers 2017 via SST en Groep Maatwerk)	foutenmarge ²
omkadering	191	5044	6,96%
medewerkers	162	22900	7,67%
totaal	353	27944	5,18%

Het verwerken van de vragenlijsten gebeurde door analyses via SurveyMonkey en via eigen verwerkingstabellen in Excel.

3. kwalitatieve verdieping

Na de analyse van de kwantitatieve vragenlijsten werden de resultaten voorgelegd aan geïnteresseerden uit de sector door middel van interviews en focusgroepen. In deze fase werd aan de respondenten een presentatie getoond en werden enkele documenten voorgelegd. Er werd hen gevraagd hierop te reflecteren. De in de kwantitatieve vragenlijsten voorgestelde opleidingsthema's werden vergeleken met het huidig aanbod en besproken. Ook werd gevraagd naar hoe thema's in te vullen. Er waren eveneens focusgroepen met medewerkers. We bespraken thema's, inhoud en vorm van opleiding.

Deze focusgroepen en gesprekken werden telkens opgenomen en er werd een verslag opgemaakt. Dit verslag werd nadien geanalyseerd.

Aan de 3 focusgroepen namen 22 leden uit de omkadering deel, er waren ook 5 individuele gesprekken. Aan de 2 focusgroepen namen 18 medewerkers deel.

² Om de foutenmarge te berekenen, werd een beroep gedaan op een betrouwbaarheidsinterval van 95%. Een foutenmarge van 5% betekent dat wanneer 50% voor antwoord A kiest, er 95% kans is dat binnen de totale populatie tussen de 45% en 55% voor antwoord A zou kiezen.



2

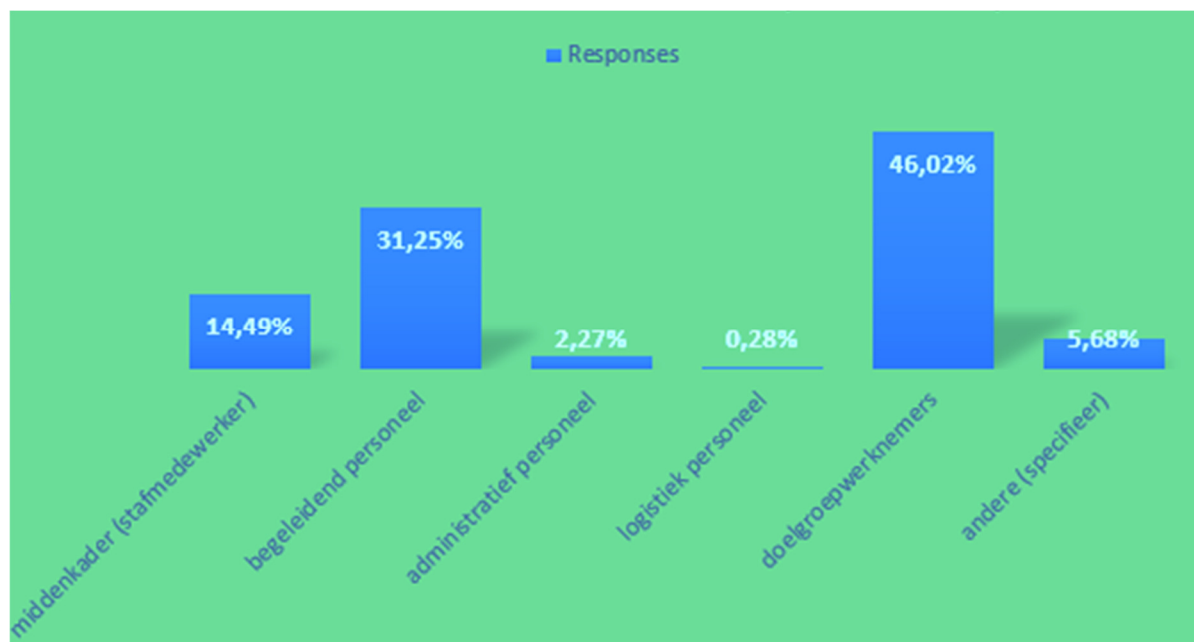
Deelnemers

“Sommige collega’s praten niet en zijn minder betrokken”

Deelnemers

Dit onderzoek had als doel om de opleidingsbehoeften van de maatwerksector in kaart te brengen. Zowel medewerkers als begeleiders, directie en VTO werden bevroegd. Hieronder kan u het profiel van de deelnemers bekijken. De deelnemers vulden zelf hun profiel in.

Figuur 1: *functiecategorie respondenten*



Kader 1: *functiecategorie, andere*

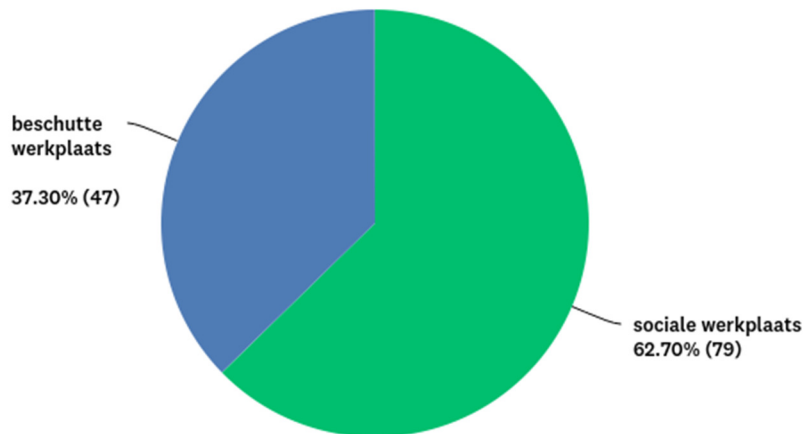
personeelsmanager
directie
personeelsverantwoordelijke
medewerker human resources
afdelingshoofd
kwaliteitsverantwoordelijke
medewerker cel werkvoorbereiding
vormingsmedewerker
begeleidend / administratief / verantwoordelijke
groepsverantwoordelijke in de elektromontage
medewerker werkvoorbereiding
sectieverantwoordelijke
HR & finance directie
draaier en frezer
coördinator
Medewerker sociale dienst
pilootprojectfunctie, middenkader

vormingsmedewerker
personeelsteam – arbeidstraining
directie

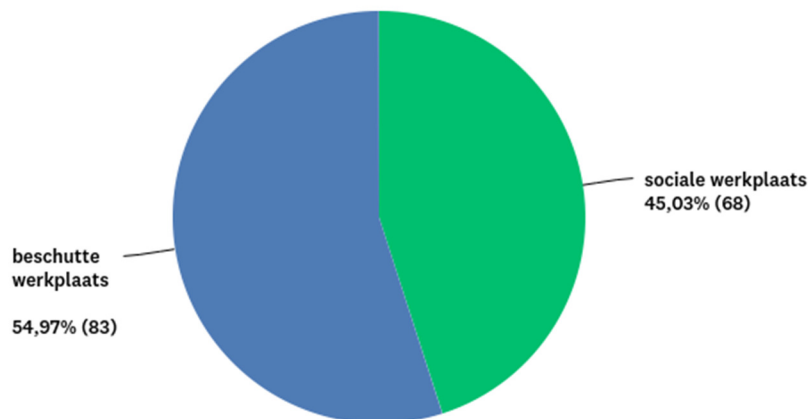
We zien dat vooral medewerkers en begeleiders hebben geantwoord op de vragenlijst, dit is ook het grootste aandeel tewerkgestelden in de sector. Echter 25% van de begeleiders vond de vragenlijst een hele uitdaging en heeft meerdere vragen overgeslagen. Dit mogelijk omdat het voor hen moeilijk is een overzicht te hebben over trends, competenties en opleiding en de (te abstracte) vragen te beantwoorden.

Van het middenkader (stafmedewerkers), is 51% verantwoordelijk voor VTO, van het begeleidend personeel is 18% verantwoordelijk voor VTO. In totaal is 30,59% van de respondenten bij omkadering verantwoordelijk voor VTO.

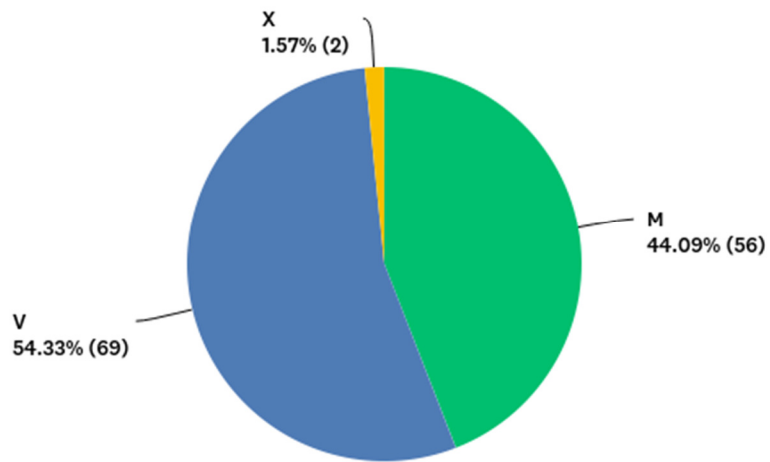
Figuur 2: setting deelnemers, omkadering



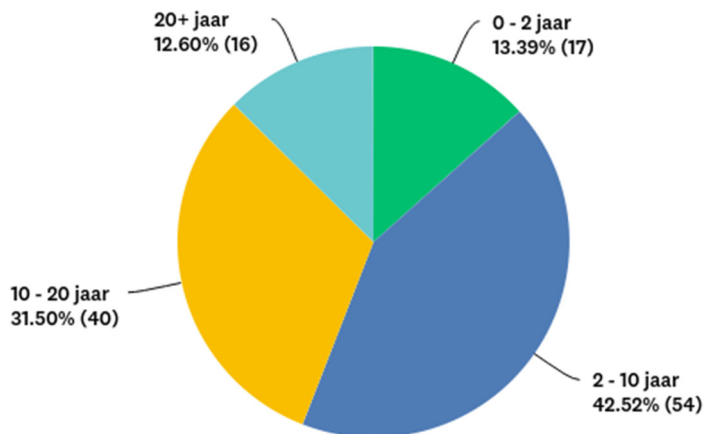
Figuur 3: setting deelnemers, medewerkers



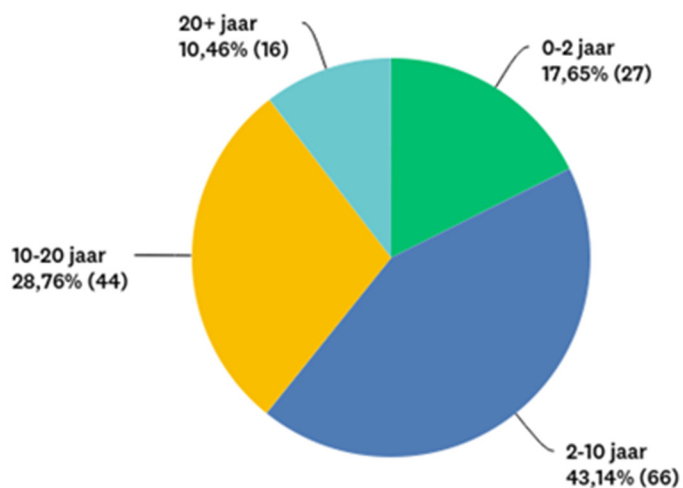
Figuur 4: *geslacht respondenten omkadering*



Figuur 5: *jaren ervaring respondenten omkadering*



Figuur 6: *jaren ervaring respondenten medewerkers*





3

Resultaten

“Om opleidingsthema’s te bepalen die concreet zijn, moeten we naar de toekomst durven kijken. We moeten vragen wat er nodig is en hoe we die gaan invullen? We mogen niet uitgaan van onze eigen evidenties.”

Resultaten

3.1. Opleiding

Er waren enkele vragen in de workshops, in de vragenlijsten en in het kwalitatief vervolgonderzoek die naar concrete opleidingsprioriteiten vroegen.

In de 1ste ronde, de workshops, werd concreet gevraagd naar:

- Welke vorming zou u willen volgen? Welke vorming zou u uw medewerkers willen aanbieden?

Verder werden in de vragenlijst gesloten vragen gesteld:

- Welke van volgende thema's zou u aanraden voor begeleiders?
- Welke van volgende thema's zou u aanraden voor medewerkers?
- Hierover zou ik een opleiding willen volgen (aan medewerkers):

En open vragen:

- Welke opleiding heb je gevolgd in 2018?
- Welke opleiding staat op de planning in 2018?
- Welke drie opleidingen mogen niet ontbreken in het aanbod?
- Wat was de beste opleiding die je gevolgd hebt (aan medewerkers)?

In de focusgroepen werden de gevraagde opleidingen naast het bestaande aanbod gelegd. Vervolgens werden volgende opleidingen uitgewerkt: samenwerking, veiligheid, attitude, coaching, technische competenties.³

3.1.1. Prioritaire opleiding begeleiders

Uit de samenvoeging van de thema's die VTO en directie zouden aanraden voor begeleiders en de open vraag welke opleiding volgens VTO, directie en begeleiders niet mag ontbreken in het aanbod, werd een top 10 opgesteld. Er werd gebruik gemaakt van codering voor de open vraag. Alle antwoorden, mogelijkheden en codering, vind je terug in bijlage.

Kader 2: Top 10 opleiding voor begeleiders

rang	Thema	% VTO en directie die dit thema vooropstelt voor zijn medewerkers	Aantal individueel gestelde vragen naar dit thema door totale omkadering (codering)
1	coaching van medewerkers	72%	19

³ Resultaten van de focusgroepen vind je vooral terug in de bespreking van de trends en thema's (3.4.) en in de aanbevelingen (4.)

2	mensen gemotiveerd houden: naar werkvreugde	60%	11
3	intern communiceren	54%	6
4	omgaan met conflicten en agressie	52%	15
5	communiceren over talenten en competenties	42%	6
6	werken in team – groepsdynamiek - samenwerken	42%	21
7	omgaan met diverse culturen op de werkvloer: iedereen is anders, hoe aanleren, diverse doelgroep	36%	27
8	veiligheid op de werkvloer	28%	12
9	techniek	26%	10
10	doorstroom faciliteren: mensen voorbereiden op nieuwe uitdagingen	16%	10

We kunnen er van uitgaan dat wanneer respondenten specifieke thema's benoemen, dit dan ook echt belangrijk is voor hen.

3.1.2. Prioritaire opleiding medewerkers

Top 10 van de opleidingsbehoeften voor medewerkers volgens begeleiders en medewerkers zelf. Alle antwoorden, mogelijkheden en codering vind je terug in bijlage.

Kader 3: Top 10 opleiding voor medewerkers volgens henzelf en volgens begeleiders:

rang	Thema volgens medewerkers	%	Thema volgens begeleiders	%
1	nieuwe zaken ontdekken	62,16%	omgaan met verandering op de werkvloer	62,07%
2	computer	61,07%	gezond leven	57,47%
3	veiligheid	60,40%	taalvaardigheid	57,47%
4	nieuwe taken zien	59,46%	positieve sfeer op het werk bevorderen	51,72%
5	samenwerken (ook teambuilding)	58,78%	budget hanteren en papieren invullen	50,57%
6	conflicten uitpraten	58,50%	herkennen en hanteren van conflict en agressie	50,57%
7	omgaan met stress	57,33%	veiligheid op de werkvloer	49,43%
8	EHBO	57,33%	omgaan met diverse culturen op de werkvloer	48,28%
9	anderen helpen	51,66%	hygiënisch werken	47,13%
10	hef- en tiltechnieken	50,00%	omgaan met negatieve ervaringen	47,13%

We zien dat er verandering voelbaar is in de sector en dat de doelgroep daar ook graag vorming over wil volgen. Als we kijken naar de verschillen in top 10, zien we dat positieve sfeer op het werk en omgaan met diverse culturen belangrijk zijn voor begeleiders. Ondanks dat uit de focusgroepen bleek dat dit ook niet evident is voor de medewerkers en 27,16% dat stelt als een uitdaging, oordeelt tegelijk 87,58% van de medewerkers dat zij goed met nieuwe collega's om kunnen gaan. Wat betreft budget hanteren en papieren invullen oordelen medewerkers, in tegenstelling tot begeleiders, dat zij hierover niet meteen een opleiding nodig hebben. Toch oordeelt slechts 28,95% van de medewerkers dat ze deze vaardigheden momenteel onder de knie hebben.

Kader 4: Top 10 Prioritaire thema's voor medewerkers na samenvoeging van thema's en procentuele berekening:

rang	Thema	Totaal percentage (indien enkel bevroegd aan deel respondenten, percentage berekend op dat deel)	Rang volgens doelgroep	Rang volgens omkadering
1	computer	61%	2	Niet bevroegd
2	veiligheid	60%	3	7
3	EHBO	57%	8	Niet bevroegd
4	omgaan met verandering/ nieuwe zaken en flexibiliteit	56%	1&4	1
5	herkennen en hanteren van conflicten	55%	6	6
6	gezond leven	55%	11	2
7	taal – taalvaardigheid	52%	12	3
8	Samenwerken – teamwork	50%	5	14
9	hef- en til	50%	10	Niet bevroegd
10	budget en papieren	43%	16	5

De omkadering, begeleiders, VTO en directie formuleerden buiten de vaste antwoordopties ook enkele interessante ideeën, zoals werken aan zelfvertrouwen, verantwoordelijkheid opnemen, assertiviteit, hoe kan ik werk en gezin combineren en hoe kan ik respectvol met collega's omgaan. Ten slotte werden enkele praktische en technische zaken gevraagd ook door de medewerkers.

3.1.3. Opleidingsprioriteiten volgens functiecategorie omkadering voor medewerkers

- Zelfstandig werken vindt middenkader significant belangrijker dan begeleidend personeel (53% versus 22%), Ook techniek vindt middenkader significant belangrijker dan begeleidend personeel (25% versus 7%).
- Tabel: thema's voor doelgroep naar functiecategorie (top10 en rang voor andere functie)⁴

Kader 5: Top 10 Prioritaire thema's voor medewerkers naar functiecategorie omkadering:

⁴ Let op: de functiecategorie 'andere' kon niet in deze analyses worden meegenomen.

Rang	Thema middenkader	%	Rang andere functie	rang	Thema begeleidend personeel	%	Rang andere functie
1	gezond leven	68,75%	2	1	omgaan met verandering op de werkvloer	62,07%	2
2	omgaan met verandering op de werkvloer	62,50%	1	2	gezond leven	57,47%	1
3	veiligheid	62,50%	7	3	taalvaardigheid	57,47%	8
4	rijbewijs	56,25%	15	4	positieve sfeer op het werk bevorderen	51,72%	6
5	omgaan met flexibiliteit	56,25%	12	5	herkennen en hanteren van conflict en agressie	50,57%	12
6	positieve sfeer op het werk bevorderen	56,25%	4	6	budget en papieren	50,57%	14
7	zelfmotivatie	53,13%	14	7	veiligheid	49,43%	3
8	taalvaardigheid	53,13%	3	8	omgaan met diverse culturen	48,28%	10
9	zelfstandig werken	53,13%	16	9	omgaan met negatieve ervaringen	47,13%	11
10	omgaan met diverse culturen	50%	8	10	hygiënisch werken	47,13%	15
10b	teamwork	50%	12				

De kolommen in het blauw tonen aan welke zaken bij beide functies in de top 10 staan. We zien dat beide functies voor 50% overeenkomen in hun prioritaire thema's voor medewerkers.

3.1.4. Opleidingsprioriteiten naar functiecategorie omkadering voor begeleiders

Top 5 antwoorden uit open vraag welke 3 opleidingsthema's niet mogen ontbreken (gericht naar begeleiders). Er was niet voldoende informatie voorhanden om een vergelijkende top 10 te maken. Zie bijlage voor volledige lijst en codering.

Kader 6⁵: Top 5 Prioritaire thema's voor begeleiders volgens functiecategorie omkadering:

rang	Thema middenkader	Aantal vragen	Rang andere functie	rang	Thema begeleidend personeel	Aantal	Rang andere functie
1	omgaan met specifieke doelgroep/	10	1	1	omgaan met specifieke doelgroep/	17	1

⁵ Het is mogelijk dat in kader 2 hogere of andere individuele vragen opduiken, vermits de functiecategorie 'andere' en administratief hier niet konden worden meegenomen.

	problematiek				problematiek		
2	samenwerken	6	4	2	coachen	14	3
3	coachen (ook opleiding geven)	5	2	3	conflict/agressie	13	7
4	motiverend werken	4	6	4	samenwerken	11	2
5	organisatie werkvloer	4	6	5	techniek	9	Niet gevraagd

We zien dat omgaan met conflict en agressie een thema is dat leeft bij begeleiders, maar niet bij het middenkader, waarschijnlijk vanwege de afstand tot de werkvloer en dus de concrete problematiek.

3.1.5. Verschil in opleidingsprioriteiten voor medewerkers volgens beschutte (BW) en sociale werkplaatsen (SW)

Bevraagd bij omkadering:

Opleidingsthema's (geen uit top 10) die significant hoger scoren bij beschutte dan bij sociale⁶:

- Omgaan met beperking (40,91% tov 19,72%)
- Omgaan met flexibiliteit (56,82% tov 32,39%)
- Omgaan met enclave (36,36% tov 8,45%)

Opleidingsthema's die significant hoger scoren bij sociale dan bij beschutte:

- Omgaan met doorstroom (47,89% tov 13,64%)
- Eigen werk vormgeven (23,94% tov 4,55%)
- Belgische cultuur en werklandschap leren kennen (36,62% tov 11,36%)

Bevraagd bij medewerkers:

- Geen significante verschillen
- Enkel lezen willen medewerkers vanuit beschutte vaker leren dan medewerkers uit sociale werkplaatsen (33,75% versus 13,85%)

3.1.6. Verschil in opleidingsprioriteiten voor omkadering volgens BW en SW

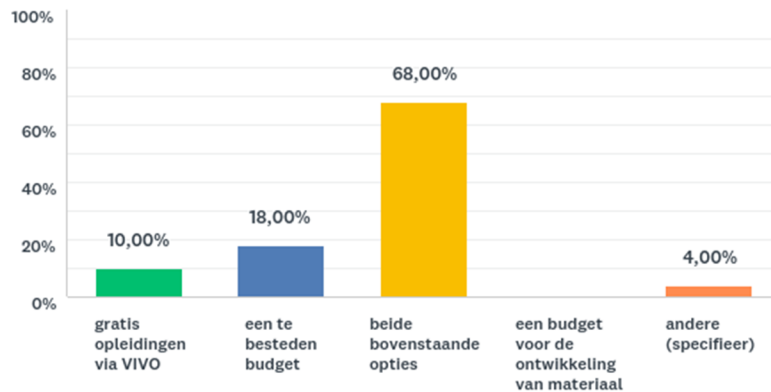
- Geen significante verschillen.
- Enkel over het samen werken met profit willen sociale meer leren dan beschutte (30% tov 0%).

3.1.7. Financieringsbeleid van opleidingen

Volgende gesloten vraag werd gesteld aan directie en VTO: Hoe ziet u het financieringsbeleid van opleidingen? De mogelijke antwoorden en de gekozen antwoorden zijn te zien op de grafiek hieronder.

⁶ 100% is telkens de antwoorden van een sector samen, zodat we geen ongelijke aantallen vergelijken.

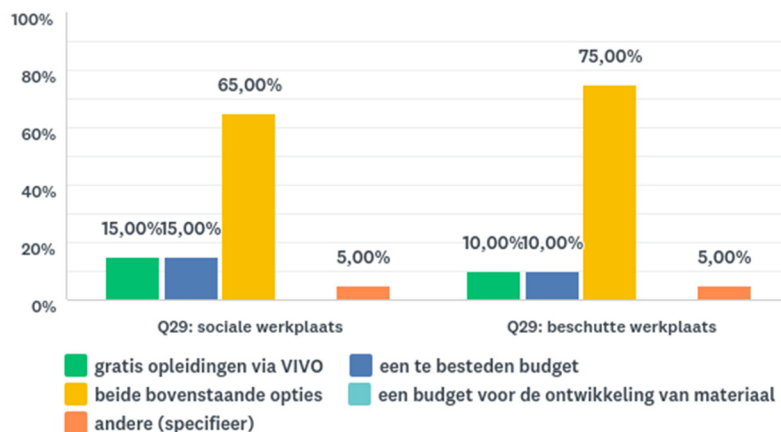
Figuur 7: financieringsbeleid opleidingen:



De meerderheid stelt een combinatie voorop van gratis opleidingen en een te besteden budget.

Momenteel heeft de voormalige sector van de beschutte een combinatie van beide bovenstaande opties. We zien echter dat beide sectoren dezelfde keuzes maken naar financieringsbeleid:

Figuur 8: financieringsbeleid opleidingen volgens BW en SW:



3.1.8. Vorm opleidingen

- De **omkadering** wil graag veel concrete tips en tricks krijgen.
- Daarnaast verwachten ze dat er een transfer is van de opleidingen bij de doelgroep naar hen toe. Er zijn verschillende mogelijkheden om dit vorm te geven, namelijk samen opleiding volgen, leerinhouden delen, elementen binnen de opleiding die naar de werkvloer kunnen worden meegenomen.
- 73% wil intern een vorming volgen en 55% wil extern een vorming volgen, beide mogelijkheden aanbieden in het vormingsaanbod.
- 53% van de omkadering heeft een vraag naar coaching: hoe kan ik mijn handelen op de werkvloer verbeteren:
 - Hoe technische zaken en vakkennis overbrengen
 - Kijken naar persoon en wat past
 - Taalcoaching, hoe leren mensen, maar ook hoe kan ik iets overbrengen, hoe daag ik iemand talig uit

- Begeleiders leerprocessen leren, mogelijkheden leren zien.
 - TMA: Talentenmanagementanalyse
 - Zelfmotivatie, 'werkplezier' doorgeven
- De **medewerkers** willen vooral op de werkvloer vorming volgen
 - Het blijkt voor de medewerkers vaak moeilijk om het geleerde ook in het werk toe te passen, dat zegt althans de omkadering. Het is dus de bedoeling dat we transfer bevorderende werkvormen hanteren. Een concreet voorbeeld bij de opleiding veiligheid: de lesgever maakt op voorhand foto's van situaties en de deelnemers mogen de situaties naar veiligheid beoordelen.
 - Korte sessies
 - Actief

Kader 7: Vorm opleiding voor medewerkers:

Codering van antwoorden op de open vraag wat maakte de beste opleiding die je ooit volgde zo goed?

Omschrijving (na codering)	Aantal respondenten die dit noemden
Leerervaring (in stapjes, aangepast tempo)	13
Directe oplossing	12
Sfeer (oa leraar)	11
Praktijkgericht	10
Eigen enthousiasme	10
Gevolgen op lange termijn (bv. Makkelijker werk vinden)	4
Rust in moeilijke situaties	2

3.1.9. Vorm opleiding volgens functiecategorie

- Geen significante verschillen.

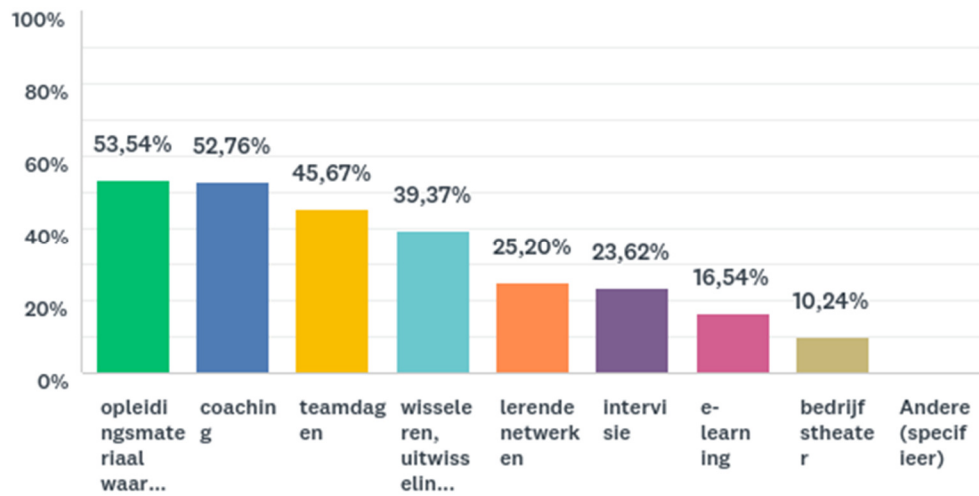
3.1.10. Vorm opleiding volgens BW en SW

- Geen significante verschillen.

3.1.11. Alternatieve werkvormen

Dit was een concrete vraag naar alternatieve werkvormen aan de omkadering in de vragenlijst. NI.: VIVO wenst in te zetten op alternatieve werkvormen voor opleiding. Welke zijn volgens u nuttig? (vul in)

Figuur 9: Alternatieve werkvormen:



Opleidingsmateriaal waarmee zelf aan de slag kan worden gegaan, scoort goed. Al bleek in de focusgroepen nadien dat dit qua tijdsinvestering en mogelijkheid om leerstof over te brengen heel concrete toepassingen vraagt en bijkomende train-de-trainer. We zien op bovenstaande figuur ook dat er vraag is naar coaching van de begeleiders, begeleiders willen dus niet enkel leren coachen, maar ook coaching krijgen.

3.2. Competenties

In stap 1, de workshops, stelden we een verkennende open vraag rond competenties die als volgt klinkt:

- Waar zijn er hiaten en sterktes in opleidingsaanbod naar competentienoden?

In de vragenlijsten kwamen enkele vragen aan bod. Naast volgende gesloten vragen: (aan omkadering):

- Hoe sterk is uw team van begeleiders/monitoren in volgende competenties?

(aan begeleiders en omkadering):

- Hoe sterk is uw team (medewerkers) in volgende competenties?
- Hoe sterk bent u in volgende competenties?

(aan doelgroep):

- Waar ben je goed in?

Ook open vragen:

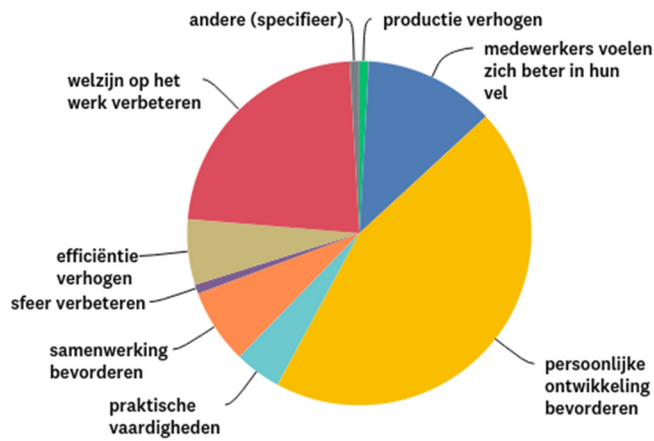
(aan omkadering):

- Welke vaardigheden/competenties mist u regelmatig bij nieuw aangeworven medewerkers uit de volgende groepen (vul in)
- Waar moeten we de doelgroep op versterken (vul in)

In stap 3, de focusgroepen gaan we concrete opleidingen bevragen en invullen, daarbij kijken we ook of er een competentiebeleid is en welke concrete competenties respondenten ingevuld willen zien n.a.v. bepaalde thema's. Ook vroegen we hoe leerervaringen te vertalen in competenties.

Het belang van competenties en opleiding aanwenden om competenties te versterken is belangrijk volgens de respondenten. Volgende figuur geeft aan dat het voornaamste doel van opleiding de bevordering van persoonlijke ontwikkeling is.

Figuur 10: Doel van opleiding:



3.2.1. Competenties begeleiders

In de workshops kwam aan bod dat 'attitude' een belangrijke competentie is, zowel bij de medewerkers als bij de omkadering. Zodoende werd in de literatuur en bespreking gezocht naar concrete competenties en concepten om attitude te meten. Hieronder komen enkele items aan bod die in de vragenlijst in het kader van 'attitude' bevestigd werden, zoals daar zijn: respect, hard je best doen, enthousiasme tonen...

Wanneer we in een verkennende workshop de vraag stellen naar competenties dan krijgen we een zeer uitgebreide opsomming. Het gaat vooral over hoe informatie naar de werknemers overbrengen, hen aan te zetten tot zelfstandigheid, hoe ondernemen, hoe communiceren in begrijpbare taal en materiaal en met visuele ondersteuning. Er zijn ook enkele persoonlijke competenties die gevraagd worden, zoals attitude en flexibiliteit. Ook probleemoplossend vermogen wordt vermeld. Technische competenties en kennis zijn ook prominente vragen.

Als we kijken naar de zelfscores en omkaderingscores voor begeleiders, scoren zij zeer hoog (weinig onvoldoendes). Dit kan betekenen dat werknemers voldoende competent zijn, maar dat er nog ruimte is voor verbetering. Want in de open vraag gesteld aan directie en VTO kwamen wel ontbrekende competenties (zie ook bijlage 6.4.). Twee op tien respondenten uit de omkadering scoort zijn of haar team over het algemeen onvoldoende op volgende punten: motiveren/coachen, participatie aan beleid van de organisatie, mensen weerbaar maken, confronteren en visualiseren. Er zijn geen significante verschillen tussen de voormalige sectoren. Er zijn enkele verschillen in zelfbeoordeling van competenties tussen functies, maar het gaat om een verschuiving in beoordelingsschaal van goed naar zeer goed, de tendens en het gewogen gemiddelde zijn niet significant verschillend.

3.2.2. Competenties medewerkers

Ook de medewerkers krijgen hoge scores op diverse vlakken met hier en daar toch hiaten en zeker ruimte voor verbetering. Zowel omkadering als medewerkers zelf konden scores geven aan hun competenties. Omkadering kreeg competenties te beoordelen op een vijfpuntenschaal. Medewerkers kregen een duale vraag en konden ja of nee antwoorden, bovendien vertaalden we competenties in andere bewoordingen zodat de doelgroep ze kon begrijpen.

Kader 8: 5 best scorende competenties medewerkers:

rang	Competentie	Percentage 'ja ik kan dat'	Rang bij omkadering	rang	Competentie	Percentage 'goed'	Rang andere
1	Overeenkomen met collega's	97,50%	4	1	Respect	34,88%	Combinatie van thema's
2	Hard je best doen	96,86%	2	2	Enthousiasme tonen	32,81%	2
3	Op tijd komen	91,08%	11	3	Resultaatgerichtheid	32,03%	9
4	Meevoelen met collega's (empathie)	87,34%	Niet bevestigd	4	Samenwerken	29,92%	1
5	Vertellen waar ik goed in ben (competenties communiceren)	84,28%	20	5	Luisteren	28,68%	Niet bevestigd

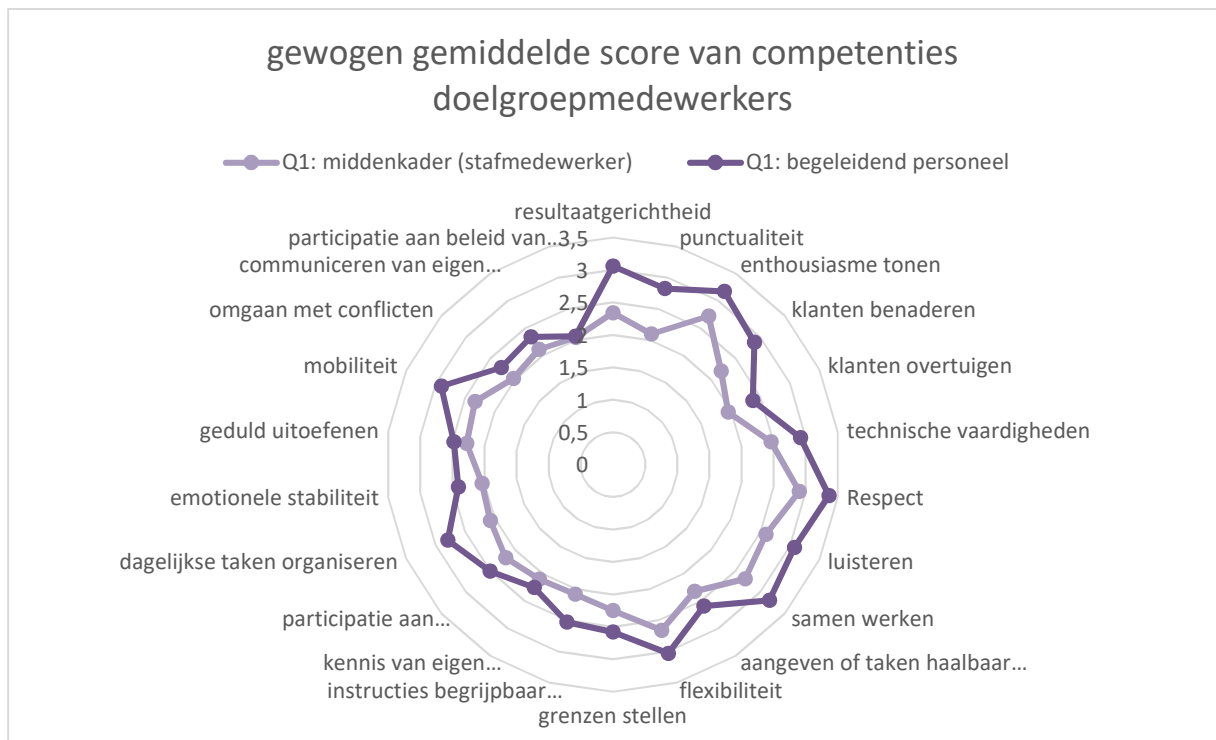
Kader 9: 5 minst scorende competenties medewerkers:

rang	Competentie	Percentage 'nee, ik kan dat niet'	Rang bij omkadering	rang	Competentie	Percentage 'onvoldoende'	Rang andere
21	Ik ben sterk in techniek	38,22%	5	25	Omgaan met conflicten	27,91%	Niet bevestigd, evt. altijd kunnen vinden met: 19
20	Ik ben sterk in precisiewerk	36,08%	Niet bevestigd	24	Ondernemerschap	27,56%	Eigen doelen stellen, opdrachten geven etc.: 18, 17
19	Ik kan het altijd met elke collega vinden	33,54%	Niet bevestigd, evt conflict: 25	23	Kennis van eigen problematiek	25%	8
18	Ik stel mijn eigen doelen	31,01%	20, 24	22	Participatie aan beleid organisatie	25%	Niet bevestigd

17	Ik ben goed in opdrachten geven	29,75%	16	21	Communiceren van eigen competenties	24,22%	4
----	---------------------------------	--------	----	----	-------------------------------------	--------	---

Wanneer we analyses deden waarbij we groepen vergeleken, viel het ons op dat begeleiders de medewerkers systematisch hoger scoren dan het middenkader dit doet. Dit kan je zien in volgende figuur. De individuele verschillen in score tussen beide groepen zijn evenwel niet significant.

Figuur 11: vergelijking competenties van medewerkers bij middenkader en begeleidend personeel:



Max. gemiddelde = 5, onvoldoende = 1, voldoende = 2, ruim voldoende = 3, goed = 4, zeer goed = 5

- Er waren geen andere significante verschillen volgens BW en SW of functie categorie

3.3. Uitdagingen

De vraag die aan bod kwam in stap 1 van het onderzoek:

- Welke trends hebben invloed op de opleidingsbehoeften binnen de sector volgens de literatuur, werkgevers, werknemers en begeleiders? Waar moeten mensen sterker in worden?
→ Leidde niet perse tot verrassingen, wel vulden enkele respondenten hun antwoorden anders in en was de beschouwing verschillend.

De vragen die hierover aan bod kwamen in stap 2 van het onderzoek, betroffen:

- Welke van volgende trends zijn voor u en uw team uitdagingen? (duidt de uitdagingen aan)

In stap 3 - de focusgroepen, werden de uitdagingen niet rechtstreeks bevestigd, de doelstelling hier was om vormingsthema's in te vullen en te verdiepen.

3.3.1. Uitdagingen voor de omkadering

In de workshops kwam naar voor dat er op verschillende vlakken kansen en uitdagingen liggen: de veranderende doelgroep, het doorstroombeleid, nieuwe markten om aan te boren.

De concurrentie met de reguliere sector is reëel en de laatste jaren zijn subsidies ook gedaald, waardoor de uitdaging blijft om voldoende gepast werk en begeleiding te voorzien. Deze factoren krijgen aanvullend nog uitdagingen, zoals de doelgroep die alsmaar kwetsbaarder wordt. We evolueren naar een digitaal tijdperk, waar veel medewerkers nog niet in mee zijn, hoe kunnen we hen hierin opleiden? Ook milieubewustzijn is een algemene tendens die kansen en moeilijkheden biedt. Aan de andere kant zijn sociale en beschutte werkplaatsen zeer flexibel en goed in het verkennen van nieuwe markten.

Naar aanleiding van doorstroom zal het belangrijk worden dat medewerkers geschoold en geattesteerd worden voor hun competenties en opleidingen. Zo kunnen ze met iets tastbaars naar de volgende werkgever stappen. Het bleek ook dat de medewerkers zelf aangeven het moeilijk te hebben met het communiceren van hun competenties. De meer kwetsbare en gevarieerde doelgroep vraagt enerzijds een structureel opleidingsplan dat competenties uniform maakt en versterkt, maar ook willen we op maat en aangepast werken. Respondenten gingen uit van meer individuele behoeften.

Kader 10: 10 uitdagingen die omkadering zien als meest prominent (Uit gesloten vraag bij omkadering en begeleiders van beschutte en sociale werkplaatsen):

rang	Thema	Hoeveel % vindt dit een uitdaging	Wie moet vooral versterking hebben hiermee om te gaan? ⁷
1	Medewerkers hebben verschillende problematieken	58,09%	Begeleider (87,6%)
2	Toenemende schaarste aan werknemers	47,06%	Directie (85,71%)
3	Veroudering werknemers	46,32%	Directie (71%) en begeleider (67%)
4	Wijziging in toeleiding van medewerkers	44,12%	Begeleider (74%)
5	Meer nadruk op doorstroom	43,38%	Begeleider (75%)
6	Decreet maatwerk	41,18%	Directie (83%)
7	Meer administratieve taken	30,15%	Begeleider (82%)
8	Concurrentie met reguliere sector	27,21%	Directie (90%)
9	Nieuwe markten aanboren	26,47%	Directie (96%)
10	Digitalisering	25,74%	Begeleider (67%), directie (52%) en doelgroep (41%)

⁷ Het was mogelijk om meerdere van de drie functies (directie, begeleider, doelgroepmedewerker) aan te duiden.

3.3.2. Uitdagingen voor de medewerkers

De medewerkers struikelen vooral over het invullen van papieren, het werken in een privaat bedrijf, in een nieuwe groep staan en met de computer en apps werken.

Kader 11: 10 uitdagingen die medewerkers zien als meest prominent (uit gesloten vraag gesteld aan de medewerkers):

Rang	Uitdaging	Percentage die dit een uitdaging vindt
1	Ik kan in een privaat bedrijf gaan werken	53,29%
2	Ik vind het makkelijk om papieren in te vullen	51,63%
3	Ik kan vlot met de computer werken	36,51%
4	Ik kan vlot met apps werken	35,72%
5	Ik kan meer werk aan	35,03%
6	Ik vind het gemakkelijk om in een nieuwe groep te staan	27,16%
7	Ik kan zelf mijn werk organiseren	22,04%
8	Ik kan goed om met nieuwe collega's	14,77%
9	Ik kan meer klanten bedienen	11,02%
10	Ik kan anderen aanmoedigen	11,02%

3.3.3. Inspelen op uitdagingen door middel van het inzetten van competenties

Naar opleiding toe is het belangrijk om mensen te versterken op hetgeen ze al kunnen en zo een succeservaring te faciliteren. Bovendien kunnen sterke competenties veel betekenen voor uitdagingen. Echter ook op bedreiging moeten we anticiperen. Hoe kunnen we opleiding inzetten om mensen te versterken op zwakke competenties en zo te faciliteren dat de uitdaging geen bedreiging vormt. In onderstaande tabellen en bespreking combineren we uitdagingen en competenties na analyse en bespreking in focusgroepen en bijkomende analyse van de onderzoeker.

Vanuit de bespreking van de uitdagingen kunnen we besluiten dat begeleiders zich kunnen bijscholen over de doelgroep en hoe deze individueel te coachen. De begeleiders zullen ook over competenties in communicatie en aanmoediging moeten beschikken voor een meer wijzigende en kwetsbare doelgroep. Ook een leerproces faciliteren met een doelstelling buiten hun organisatie is een competentie die kan inspelen op uitdagingen. Voor de doelgroep zijn digitale competenties noodzakelijk, naast het versterken van hun zelfvertrouwen en attitude.

Kader 12: Voornaamste uitdagingen en sterkste competenties voor omkadering:

(score competenties: percentage van meer voldoende tot zeer goed)	Respect (92,74%)	Samen werken (91,01%)	Flexibiliteit (90,45%)	Resultaatgericht werken (87,08%)	Luisteren (86,59%)
medewerkers hebben verschillende problematieken (58,09%)					
toenemende schaarste aan werknemers (47,06%)					
veroudering werknemers (46,32%)					
wijziging in toeleiding van medewerkers (44,12%)					
meer nadruk op doorstroom (43,38%)					

Blauwe kleur: interactie, deze competentie speelt sterk in op de uitdaging.

Een opleiding die vaak gevraagd werd, zoals coaching, motiverend werken en samen werken kan aan volgende competenties werken: respect, samen werken, luisteren en eventueel resultaatgericht werken. Een opleiding rond doorstroom en evenwicht tussen je sociaal-empathische functie als begeleider en je economische functie kan inspelen op flexibiliteit en resultaatgericht werken.

Kader 13: Voornaamste uitdagingen en zwakste competenties voor omkadering:

Zwaktes (laagste percentages die goed scoorden) veel missings = weglaten	Technische vaardigheden (60,34%)	Mensen weerbaar maken (64,61%)	participatie van team aan beleid bevorderen (66,29%)	Onder-nemerschap (67,05%)	Kennis doelgroep en problematiek (68,54%)
medewerkers hebben verschillende problematieken (58,09%)					
toenemende schaarste aan werknemers (47,06%)					
veroudering werknemers (46,32%)					
wijziging in toeleiding van medewerkers (44,12%)					
meer nadruk op doorstroom (43,38%)					

Blauwe kleur: interactie, deze competentie speelt sterk in op de uitdaging.

Uit bovenstaande blijken geen belangrijke tekorten in competenties bij begeleiders. Naar opleiding toe kan zeker ingezet worden op een gerichte opleiding voor bedrijfsvoering, waarin technische vaardigheden, ondernemerschap en hoe participatie van team aan beleid versterken en omgaan met schaarste en veroudering van werknemers aan bod kan komen. Een specifieke opleiding omtrent kennis van doelgroep en problematiek wordt vaak gevraagd. Daar blijkt ook nood aan, enkel zo kan worden omgegaan met doorstroom, wijziging in toeleiding en in problematiek medewerkers. Motiverend werken en coachen kan dan weer mensen weerbaarder maken om zo de problematieken minder te laten meespelen.

Kader 14: Voornaamste uitdagingen en sterkste competenties voor medewerkers:

Sterktes (voornaamste 5) combo vragenlijst doelgroep zelf en omkadering → Uitdagingen (voornaamste 5, ook gevraagd aan doelgroep)	Samenwerken 78,89%	Enthousiasme 76,47%	Respect 69,77%	Punctualiteit 61,59%	Communiceren eigen competenties 58,82%
Doorstroom (53,30%)					
Administratie (51,63%)					
Digitalisering (36,51%)					
Meer werk (35,04%)					
Wijziging groep (27,16%)					

Blauwe kleur: interactie, deze competentie speelt sterk in op de uitdaging.

Voor medewerkers wordt doorstroom een grote uitdaging, het communiceren van hun eigen competenties kan daartoe bijdragen, ook hun enthousiasme, punctualiteit en vermogen tot samenwerking zijn sterktes die de uitdaging haalbare kaart maken. Toch kunnen ze nog opleiding krijgen om enkele vaardigheden te versterken en hun zelfbeeld te empoweren. Naar administratie en digitalisering bestaan concrete opleidingen rond computer en budget en papieren. Werken met online tools kan ook een goede opleiding zijn, toch wordt deze niet concreet gevraagd. Voor meer werk en wijziging van groepen wordt gevraagd naar een opleiding omgaan met verandering.

Kader 15: Voornaamste uitdagingen en zwakste competenties voor medewerkers:

Zwaktes (let op. Procent die het wel kan is weergegeven) → Uitdagingen	Discipline 28,68% (meer dan voldoende tot zeer goed)	Emotionele stabiliteit 31,78%	Omgaan met conflicten 34,88%	Deelname aan bedrijf en werkorganisatie (ook instructies geven etc.) veel missings maar verschillende competenties bevraagd Van 23 – 39%	Geduld uitoefenen 44,19%	Mobiliteit 49,1%
Doorstroom (53,30%)						
Administratie (51,63%)						
Digitalisering (36,51%)						
Meer werk (35,04%)						
Wijziging groep (27,16%)						

Blauwe kleur: interactie, deze competentie speelt sterk in op de uitdaging.

In bovenstaand kader kunnen we zien op welke hiaten we opleiding kunnen inzetten en zo uitdagingen tot positieve evoluties omturnen. Respondenten gaven het belang van rijbewijs en leren fietsen aan in het kader van doorstroom. Ook aan attitudes en zelforganisatie kan gewerkt worden. Medewerkers kunnen in het bedrijf veel van de competenties, zoals geduld uitoefenen, oefenen. Een opleiding rond stress en het aanbieden van handvaten kan een uitkomst zijn voor meer werk en emotionele stabiliteit. Ook de wijzigingen in groep kunnen vorm krijgen in een opleiding rond samen werken, conflict en stress zodat medewerkers kunnen groeien in discipline, emotionele stabiliteit en omgaan met conflicten.

3.3.4. Uitdagingen volgens functiecategorie

- Geen significante verschillen in uitdagingen naar functiecategorie.

3.3.5. Uitdagingen volgens BW en SW

- Sociale werkplaatsen vinden de grotere nadruk op doorstroom vaker een uitdaging dan beschutte werkplaatsen (55,70% t.o.v. 21,74%).

3.4. Bespreking thema's & trends

3.4.1. Trend: doorstroom

Vanuit het nieuwe maatwerkdecreet bepaalt de Vlaamse overheid om in te zetten op competenties en mensen binnen en buiten een maatwerkbedrijf te laten groeien. Via het Persoonlijke OntwikkelingsPlan (POP) worden onder alle medewerkers diegene die kunnen doorgroeien naar de reguliere sector gedetecteerd en opgeleid. Interne en externe doorstroom zijn mogelijk (socialeconomie, n.d.)⁸ Doorstroom is het gegeven dat medewerkers niet meer onder het gesubsidieerde statuut vallen, maar binnen de reguliere economie worden tewerkgesteld.

In de 4 werkplaatsbezoeken, 5 interviews en 5 focusgroepen kwam aan bod dat er weinig tot geen voorbeelden zijn van succesvolle doorstroom. Dit betekent dat omkadering met veel vragen zit en een lage uitkomstverwachting heeft.

Als we vragen aan de medewerkers of ze zich zien doorgroeien, blijkt dat 59,74% zich niet in een privaat bedrijf ziet werken. Het gaat vaak over een angst voor verandering en het gevoel net een plaatsje op de arbeidsmarkt te hebben veroverd en dat te willen houden. Ook ontbreken competenties en wordt er een sterk beroep gedaan op begeleiding.

Hoe moeten we doorstroom binnen onze organisatie vorm geven? Hoe kunnen we dit verenigen met de steeds kwetsbaarder wordende medewerkers? De realiteit volgens onze respondenten is dat mensen die uiteindelijk na een vaak lange weg een job vinden, deze willen behouden en liever niet doorgroeien of veranderen. Ook als een medewerker momenteel goed functioneert binnen de organisatie, kan dat heel anders uitlopen als er geen begeleiding en ondersteuning meer is. Ook voor het maatwerkbedrijf is het een moeilijk gegeven, zoals deze respondent vertelt:

“Doorstroom is een moeilijk verhaal, we willen onze performante werknemers niet kwijt geraken, maar we willen ook voldoende subsidies, dus kiezen we vaak de zwaksten.”

Welke competenties worden beoordeeld als noodzakelijk om doorstroom te faciliteren? Ten eerste een gedegen werkattitude, ten tweede het vermogen en de motivatie tot groeien, ten derde ook arbeidsgerichte, technische competenties. Enkele respondenten oordeelden dat begeleiders beter technische dan andere competenties kunnen overbrengen. één respondent had het idee om mensen te ontwikkelen in de 4C's, namelijk: *creativity, critical thinking, communication and collaboration* om zo generiek naar de reguliere arbeidsmarkt te groeien. Andere respondenten zijn van mening dat de doelgroepmedewerker die kan doorstromen zo vroeg mogelijk moeten worden gedetecteerd en gericht worden opgeleid voor een reguliere tewerkstelling.

Opleiding in het kader van doorstroom speelt in op de in vorig paragraaf benoemde competenties, maar meer nog, is makkelijk verkoopbaar en toe te passen in het werk. Opleidingscurricula zijn daarvoor goed, opleidingen in niveaus, opleidingen in pakketten. Volgens enkele respondenten moeten we in het begin van de loopbaan reeds bepalen waar die persoon naartoe kan, en opleiding inzetten aangaande potentiële functies voor de toekomst. Al kan dat ook gevaarlijk zijn en mogelijk

⁸ Bron: socialeconomie.be (n.d.) Inzetten op loopbaan en doorstroom. Geraadpleegd op 18.02.2019 via <https://www.socialeconomie.be/ondersteuning/thema/inzetten-op-loopbaan-en-doorstroom>

opsluitend werken. Concrete opleidingsideeën zijn: sollicitatietraining (sterktes kunnen benoemen), rijbewijs, computer en omgaan met verandering, samenwerken en communicatie.

Het belangrijkste aldus de respondenten is competenties kunnen inschalen en zien wat het einddoel van een doelgroepmedewerker kan zijn, potentieel ontvouwen. Een respondent heeft het idee om medewerkers te beoordelen op competenties en op die basis in een gefaseerd proces naar groei toe te leiden. Het vormingsaanbod kan aan deze fases in een groeiproces gekoppeld worden.

Buiten opleiding is het naar doorstroom toe een vereiste om met privébedrijven samen te werken en van concurrenten naar partners te evolueren zodat alle werkplekken sociale werkplekken worden. En indien de nieuwe job te hoog gegrepen is, kan die persoon liefst nog terugkeren naar het maatwerkbedrijf.

3.4.2. Trend: evolutie in medewerkers

De laatste jaren krijgen vooral sociale werkplaatsen en ook in mindere mate beschutte werkplaatsen te maken met medewerkers met een ander profiel dan voorheen. Vroeger deden de werkplaatsen zelf de selectie, momenteel selecteert de VDAB. Het is een uitdaging voor de begeleiders en omkadering om deze diverse en nieuwe profielen op te leiden, tewerk te stellen en samen te laten werken. Ook voor de medewerkers zelf is het niet evident met verschillende gevoeligheden en problematieken van collega's om te gaan. Maatwerkbedrijven zien in het algemeen dat de doelgroep steeds zwakker wordt en dat ze meer met multiproblematiek te maken krijgen. Dit zien ze in de toekomst nog toenemen.

Voormalige beschutte werkplaatsen werkten voorheen met mensen met een beperking, in de evolutie naar maatwerk moeten ook zij voormalig gedetineerden en mensen uit diverse culturen tewerkstellen. Voormalig beschutte werkplaatsen zijn dan ook goed in werkvereenvoudiging en het zich beroepen op specifieke hulpmiddelen. Voormalige sociale werkplaatsen zijn meer gewend aan een sociale en culturele mix, maar werkten historisch minder met mensen met een beperking. Zij zijn dan ook meer bezig met taalvereenvoudiging en groepswork. Er zit een sterkte in het samenbrengen van beide, zeker als zij van elkaar gaan leren. Aan de andere kant kun je heel goed leren omgaan en investeren in versterking van mensen met een bepaalde problematiek. Verschillende problematieken samen tewerkstellen kan dan weer leiden tot meer chaos en minder specifieke begeleiding.

87,6% van de respondenten uit de omkadering vindt dat vooral begeleiders met deze problematiek moeten leren omgaan. Wat hebben zij nodig? Allereerst vragen velen kennis en inzicht in diverse problematieken, zoals autisme, re-integratie, diverse culturen. De competenties om: talenten te leren zien in verschillende omstandigheden, positief motiveren, aangepaste communicatie en groepswork. Ook enkele competenties waar op dit moment nog groei mogelijk is, kunnen worden versterkt bij begeleiders, zoals mensen weerbaar maken, participatie van team aan beleid bevorderen en kennis doelgroep en problematiek. Wat op dit moment al positief inspeelt is de grote mate aan respect bij de collega's, het vermogen tot luisteren en flexibiliteit.

De medewerkers worden beoordeeld als sterk in samen werken en hebben eveneens veel respect, dit draagt bij tot het beheersen van deze uitdaging. Echter voor hen is verandering soms moeilijk en dat blijkt uit het moeilijk omgaan met conflicten en weinig emotionele stabiliteit.

Concrete opleidingsvoorstellen zijn het leren over diverse problematieken, een opleiding rond samen werken, inzicht in verschillende leerprocessen en coaching op diverse manieren. Ook dat medewerkers

en omkadering samen vorming volgen of dat tussen hen meer overdracht gebeurt. Voor de medewerkers kan er opleiding in niveaus worden aangeboden en worden ingespeeld op diverse leermethodes.

3.4.3. Trend: sociale versus ondernemende functie van een maatwerkbedrijf

Maatwerkbedrijven hebben een dubbel doel, enerzijds willen ze ondernemend zijn en winst halen, anderzijds hebben zij een integratie en opleidingsfunctie naar medewerkers toe. Door de verminderde subsidies de laatste jaren zijn ze noodgedwongen meer gaan inzetten op solvabiliteit. In combinatie met een uitdagendere arbeidsmarkt, waar de 'eenvoudigere' jobs naar lage loonlanden gaan en zwakkere medewerkers is het een grote uitdaging de sociale missie te behouden. Toch is het belangrijk dit als visie binnen het bedrijf en binnen het vormingsfonds te blijven behouden, anders gaat de particulariteit van het maatwerk verloren.

Medewerkers worden uitgedaagd tot een grotere zelfstandigheid, terwijl begeleiders voor moeilijker werk eenvoudige toepassingen moeten zoeken. Begeleiders kunnen ook meer worden geschoold in empowerende vaardigheden.

3.4.4. Invullen opleiding rond samenwerking

In navolging van de verandering in de doelgroep, de wijzigende arbeidsmarkt en de nadruk op doorstroom, waardoor groepen sneller veranderen, wordt en blijft samenwerking centraal staan. Ook worden teams groter, volgende respondent linkt daar een uitdaging aan:

“Teams zijn de laatste jaren overal groter geworden, daardoor wordt het samenwerken moeilijker en werkt dit vormingsaanbod minder goed, want de teams zijn te groot en de inhoud is er niet meer op aangepast.”

Onder het vermogen tot samen werken, verstaat men in de sector volgende aspecten: leren dat iedereen anders is en dat respect belangrijk is, ook multiculturele aspecten zijn van doen en vaardigheden als communiceren, feedback geven, flexibiliteit eigen wensen kunnen formuleren, groepsdynamiek en teambuilding. Momenteel oordeelt omkadering en medewerkers dat ze hier competent in zijn, volgende respondent heeft daar echter vragen bij:

“meeste mensen op de werkvloer zullen wel zeggen dat ze goed kunnen samenwerken omdat ze met heel veel mensen samen werken, maar vanuit beleid zien we wel waar er groei kan gebeuren en waar er nood is aan meer en diepere inzichten bij de doelgroep over samenwerken.”

Aan de andere kant oordelen ook enkele respondenten dat dat op de werkvloer word

t geleerd en dat ze niet op een opleiding 'samenwerking' zullen inschrijven.

De doelstelling van de opleiding samenwerken is dus breed, een doelstelling is kunnen samen werken met een diverse en wijzigende en grotere groep. Mogelijk is het een optie om een module 'samenwerking' aan te bieden voor een geheel team, daar is veel vraag naar. Eventueel kan concreet naar opleiding toe in elke opleiding samenwerking een plaats krijgen. Respondenten in de focusgroepen geven aan dat concreet ervaren hoe en welke rollen je binnen je team kan opnemen de beste leerschool is. Ook is er vraag naar opleiding wanneer er moeilijkheden zijn in samenwerking. Medewerkers ervaren veel pesterijen op het werk. Daar oordelen medewerkers dat in eerste instantie

een individuele aanpak en gesprek belangrijk is, maar als aanvulling kan omgaan met conflict op teamniveau hier waardevol zijn. Dat een opleiding rond samenwerking aansluit bij de werkvloer is niet evident blijkt uit volgende quote:

“Buiten het werk kan je die opleidingen rond samenwerking gebruiken, op het werk niet, want de situatie is te moeilijk. Als je op de werkvloer iemand aanspreekt, werkt dat zo niet. Op de opleiding vinden we dat leuk en lachen we ermee, situatie in werkelijkheid is anders.”

3.4.5. Invullen opleiding rond attitude

Attitude is een containerbegrip en volgens de respondenten ook enorm belangrijk op alle vlak. Een goede attitude is de grootste vereiste voor doorstroom. Er worden verscheidene basisattitudes genoemd om met werk te kunnen starten, zoals stiptheid, afspraken nakomen, doorzettingsvermogen,... Ook om door te groeien in het werk hebben medewerkers heel wat attitudes van doen: zoals vermogen tot leren, enthousiasme, openheid, aanpasbaarheid, zelfreflectie,...

“Zelfreflectie, naar jezelf durven kijken en kunnen benoemen wat je goed en minder goed kan, is heel belangrijk en tegelijk heel moeilijk voor de doelgroep.”

De vraag is of we deze zaken kunnen leren? Ja, aldus enkele respondenten, maar dat gaat traag en er zijn positieve ervaringen voor nodig. Ook vertrek je van een bepaalde context waarbinnen de persoon is gevormd en van vertrekt, inzicht hebben in die context is een eerste stap. Bovendien leggen we de lat soms hoog en kan de maatschappij en bedrijven zich ook aanpassen. Attitude wordt ook heel vaak buiten opleiding geleerd, op de werkvloer. Vandaar dat het coachende vermogen van de begeleiders van belang is en ook train-de-trainer, zodat begeleiders zelf medewerkers kunnen opleiden. Een positieve en werkbare attitude is iets wat medewerkers op lange termijn leren, toch oordelen enkelen dat het ook vaardigheden zijn die kunnen worden aangeleerd.

“We moeten begeleiders en medewerkers constant wakker kriebelen zodat hun aandacht ook naar attitude gaat.”

3.4.6. Invullen opleiding rond technische Competenties

Deelnemers aan de workshops stelden voorop om vanuit VIVO ook te werken aan technische competenties. Dit is belangrijk naar doorstroom en tewerkstelling. Momenteel stelt VIVO niet voorop om te leren lassen, plantgoed te herkennen of de kassa te bedienen. Zo specifiek kan een algemeen vormingsfonds niet gaan, want elke werkplek heeft andere technische competenties nodig. De populariteit van technische opleidingen, ook bij medewerkers komt vanuit de concrete resultaten en gevolgen van technische opleidingen:

“Technische opleidingen liggen iets makkelijker dan vormingen ivm zelfreflectie, persoonlijke ontwikkeling e.d. Economisch en praktisch voordeel zijn veel duidelijker.”

Er zijn enkele thema's die respondenten binnen het opleidingsaanbod van VIVO vinden passen, namelijk: rijbewijs, smartphone en apps, computer, klantvriendelijkheid.

3.4.7. Belang van mobiliteit

Mobiliteit beoordelen al onze respondenten als een uitdaging van de medewerkers. Vooral naar doorstroom en persoonlijke ontwikkeling is het belangrijk te kunnen fietsen en/of autorijden.

De cursussen en examens die nu bestaan om te leren autorijden kennen een grote drempel. Kunnen we vanuit VIVO rijbewijs en leren fietsen aanbieden?

3.4.8. Invullen opleiding rond communicatie

Zowel in de vragenlijsten als in de focusgroepen gaven respondenten een sterke opleidingsbehoefte aan rond het thema 'communicatie'. Het thema communicatie is zeer breed, wat wordt door de respondenten verstaan onder 'communicatie':

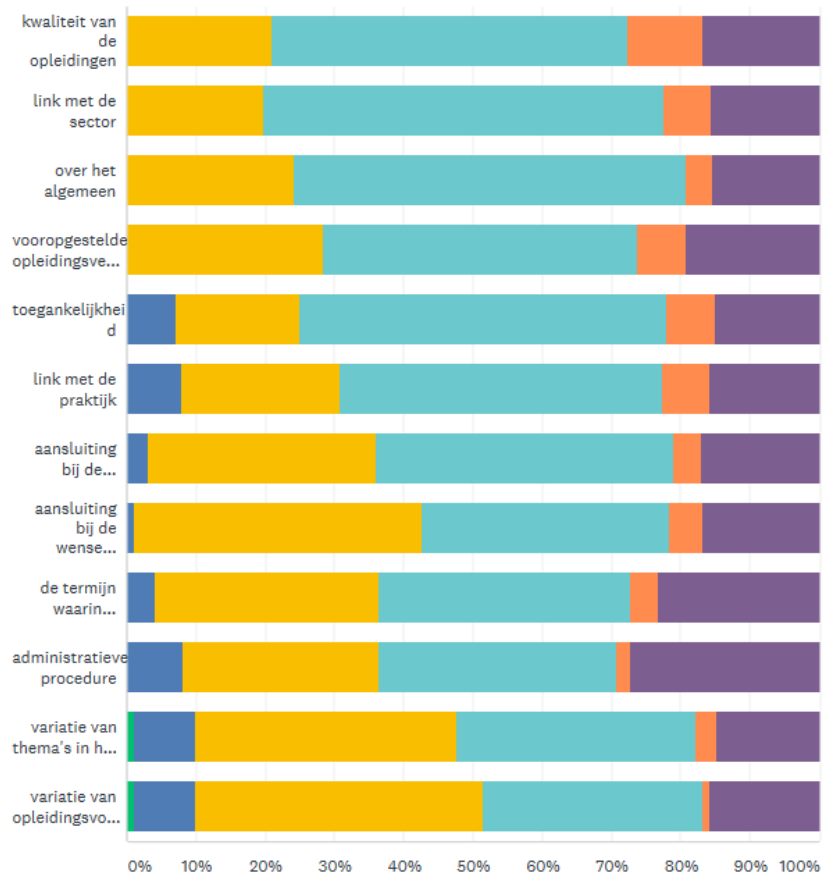
- Interculturele communicatie: hoe kan ik me als begeleider en collega verstaanbaar maken binnen verschillende culturen.
- Nederlands: Nederlands leren voor medewerkers, maar ook hoe kan ik Nederlands op de werkvloer aanleren als begeleider. Ook momenten faciliteren dat medewerkers kunnen oefenen.
- Assertieve communicatie: hoe assertief communiceren met collega's en cliënten; wat is vriendelijk communiceren en daarbij toch assertief blijven? Wanneer moet ik iets zeggen tegen collega's?
- Hoe kan ik gevoelens onder woorden brengen?
- Hoe kan ik in mijn boodschap rekening houden met de ontvanger, hoe die iets hoort en ontvangt en welke communicatie is aangepast.
- Hoe kan ik iemand positief motiveren, bv. mogelijk via appreciative inquiry. Medewerkers als begeleider bevestigen en talenten ontdekken naast het doorvragen op mogelijkheden en dit ook trachten te bereiken.
- gebarentaal

3.4.9. Reflectie op het huidig Vormingsaanbod

Heel wat van de gevraagde opleidingsthema's zitten al in het huidige vormingsaanbod, er is veel overlap. Deze overlap werd voorgesteld op de focusgroepen en er werd om reflectie gevraagd. Omkadering geeft aan dat de thema's relevant zijn en blijven, maar dat er variatie mag zijn naar inhoud en aanbieders. Herhaling van vorming is zeker waardevol als er ook voortgebouwd wordt op al verworven kennis en competenties. Daarnaast is er de vraag wie moet bepalen wat iemand kan volgen. Het vormingsaanbod kan ook nog beter verspreid worden (binnen het bedrijf).

“Het zijn al jaren dezelfde opleidingen en het is vooral gebaseerd op werken in de eigen organisatie. En niet wat kan je leren op andere werken aan de slag te gaan. Wat meer zou aansluiten bij de interesse van de medewerkers.”

Figuur 12: evaluatie van huidig vormingsaanbod:



Score items op 5-puntenschaal (van rechts naar links), paars: n.v.t., oranje: heel tevreden, blauw: tevreden, geel: neutraal, donkerblauw: niet tevreden, groen: helemaal niet tevreden.

3.4.10. Belang van transfer opleiding naar werkvloer en werkvloer naar opleiding

Het is een observatie van onze respondenten dat heel wat van het geleerde niet wordt toegepast op de werkvloer. Een competentie verwerven kost tijd en het betekent niet dat wanneer je iets hoorde, ondervond in een vorming dat meteen deel wordt van je vaardigheden en zeker niet van je routines. De respondenten konden wel enkele sleutels geven om de transfer te verhogen:

- De werkvloer incorporeren in de opleiding
- De werkvloer inrichten naar het geleerde: een duidelijke link leggen. Bv. Erover praten, feedbackbladen ophangen
- Boostersessie's: elke week tien minuten vorming door de begeleiders
- Delen van de opleidingsinhoud met het maatwerkbedrijf
- Omkadering volgt opleiding met de medewerkers

3.4.11. Reflectie op opleidingsorganisatie

Momenteel wordt het VIVO-aanbod gedeeld in oktober / november voor het volgende jaar. Daarop kan iedereen opleiding aanvragen en op opleiding intekenen, vervolgens worden opleidingen verdeeld en bevestigd. Vooral in het aanbod van de BW's gebeurt het nogal eens dat een opleiding niet kan doorgaan omdat er niet genoeg inschrijvingen zijn.

Respondenten willen het opleidingsaanbod ontvangen in:

- Vaakst in september (18)
- November (15)
- Oktober (9)
- Januari (9)
- Voorjaar (5)
- Meerdere inschrijvingsmomenten

Heel vaak wordt er ook gevraagd om online te kunnen inschrijven en tegelijk te kunnen zien hoeveel inschrijvingen er al zijn.

3.4.12. Belang van intervisie

De sector van het maatwerk kent veel goede en inventieve praktijken. Momenteel wordt nog weinig gedeeld. In West-Vlaanderen is wel een samenwerking en intervisiegroep Vierwerk. Respondenten vragen momenteel intervisie over volgende onderwerpen:

- Doorstroombeleid
- Omgaan met nieuwe doelgroepen

3.4.13. Belang van coaching

- In plaats van opleidingen in groep aanbieden, stellen enkele respondenten voor om opleiding in de vorm van coaching op de werkvloer te voorzien.
- Ook willen heel wat begeleiders coaches worden en medewerkers kunnen leren en motiveren over:
 - Taal
 - Feedback geven
 - Leerervaring faciliteren
 - Techniek
 - Omgaan met specifieke problematieken
 - Sociale ondersteuning
- Mogelijk kan er per werkplaats een vormingsmedewerker worden aangesteld die gecoacht wordt en begeleiders coacht. Zo zorg je voor een goede overdracht en sterke keten.



4

Aanbevelingen

De ideale opleiding: wat is hiervoor nodig?

Iets bijleren.

Op een leuke manier, entertainend, dan blijft het ook langer bij, een leuke leraar.

Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek en vooral de focusgroepen in de derde fase, de kwalitatieve verdieping, worden concrete aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen zijn handvaten om het opleidingsaanbod voor de komende 5 jaar vorm te geven. Er werden 9 aanbevelingen geformuleerd:

1. Blijven inzetten op opleiding
2. Het op maat maken van opleiding
3. Inspirerende rol van VIVO in visie op opleiding
4. Versterken in sterke competenties en uitdagingen aangaan
5. Samen werken blijft een belangrijk thema
6. Verbeteren van interne organisatie en procedures
7. Aanbieden van variatie in het bestaande vormingsaanbod
8. Aanpassen aan de verschillende leermethodes
9. Consolideren en transfereren van opleiding op de werkvloer

4.1. Blijven inzetten op opleiding

In onze bevraging naar opleidingsbehoeften legden wij een lijn tussen uitdagingen en competenties om adequaat op die uitdagingen te reageren en vervolgens opleiding om aan die competenties te werken. We hadden ook aandacht voor randvoorwaarden. Echter uit de bevraging bleek ook dat er heel wat verwachtingen gekoppeld zijn aan opleiding. Enkele belangrijke competenties zijn niet (enkel) te leren op een opleiding, zoals attitude. Ook is het zeker niet voldoende enkel opleiding aan te bieden om te groeien in competenties en zo op uitdagingen te reageren. Als we mensen opleiden en doen groeien, kunnen de structuren en omkadering dan ook mee groeien?

- Het is nooit enkel opleiding. Ideeën, attitude, vragen etc hebben tijd nodig om ingang te vinden, om te rijpen en dan ook om te behouden en gedrag aan te passen. Het is zeker van evenveel belang een visie te hebben, deze mee te geven, daar een beleid op te bouwen, dagelijks opleiding te geven,...

4.2. Het op maat maken van opleiding

Met vorige samengaand, opleidingen worden door bijna de helft van de respondenten als van belang gezien voor persoonlijke ontwikkeling. Niet iedereen wil dezelfde opleiding volgen en op dezelfde manier. Ook is er geen mogelijkheid om oneindig veel opleidingen te organiseren, dus moeten we trachten opleiding op maat in te vullen. Dat kan op vele manieren: naar thema, naar inhoud, naar vorm, naar methodes. Bij de opleiding rond veiligheid worden momenteel al situaties geanalyseerd en in de opleiding gebruikt. De opleiding kent hetzelfde stramien, dezelfde vorm, maar een (beperkt) andere inhoud.

- Uit het onderzoek kwam niet steeds eenduidigheid. Werkplaatsen en mensen die er werken hebben hun eigen particulariteit. Welke vorming mensen willen volgen of wat ze aan anderen aanraden te volgen is gebaseerd op particulariteit. Er zijn evenwel enkele criteria waar we tegenstrijdigheden aan kunnen ophangen bv. Visie van de organisatie op het thema, en meer concreet: carrière in de sector, leeftijd, persoonlijke ervaringen, leerstijl. Er zijn enkele

mogelijkheden om opleidingen op maat te voorzien: thema's behouden en deze in modules elk jaar voorzien, de inhoud van een opleiding aanpassen aan het bedrijf,...

4.3. Inspirerende rol van VIVO in visie op opleiding

Momenteel neemt VIVO de rol in van organisator van opleidingen en beheerder van opleidingsbudget. Als we in deze rol via ervaring, evaluatie en onderzoek ook kenner zijn van trends en uitdagingen is het dan ook niet de bedoeling om visie mee uit te dragen en aan kennisdeling te doen. Kunnen we vanuit VIVO ideeën meegeven en daaraan verbonden opleidingsmodules? Kunnen we – naar algemene vraag – theorieën, tools, visies en opleidingsinhoud mee beheren en verspreiden? Het is geen algemeen geldend gebod, maar meer een verspreiding van inspiratie. We kunnen niet verwachten dat iedereen implementeert.

- Er is veel kennis en kunde in de maatwerksector. Ook vanuit de opleidingen komt veel inspiratie. Er is een grote vraag naar kennisdeling, 'de syllabussen van de vorming'. Naast schriftelijke overdracht is er ook vraag naar mondelinge kennisoverdracht en ervaringsdeling. Je staat er niet alleen voor. VIVO kan goede ideeën samen brengen, coaches aanstellen en/of netwerkoverleg organiseren. Meer nog ook opleiding voor de toekomst voorzien. VIVO zou een visie kunnen uitdragen en op die basis vorming organiseren. Dit betekent een doel op lange termijn vooropstellen en in teken daarvan handelen. Zodanig dat we mensen opleiden naar creatieve, communicatieve, collaboratieve en kritische professionals.

4.4. Versterken in sterke competenties en uitdagingen aangaan

In dit onderzoek werd gevraagd naar competenties en uitdagingen. Hoe kunnen we een ideaal opleidingsvoorstel doen? Moeten we competente mensen versterken in hun competenties of moeten we op hiaten reageren? We willen mensen positieve feedback geven en hun sterktes versterken, zodanig dat ze groeien, zoals een respondent in focusgroep 1 het verwoordt:

“Mensen hebben succeservaringen nodig, wij kunnen niet elke kloof overbruggen, wij hebben daar niet alle tools voor.”

Echter willen we ook moeilijkheden opvangen en voorkomen.

Uit deze kaders blijkt dat sommige opleidingskeuzes gebaseerd zijn op ontbrekende competenties (bv. Coachen/motiveren) en sommige op het versterken van bestaande (samenwerking).

doelgroepMW (volgens henzelf):

	sterktes	zwaktes	uitdagingen	vorming
1	samenwerking	Technische werkaspecten	Literacy (Papieren invullen, nederlands, communicatie)	computer
2	Sterktes benoemen	Organisatie eigen werk	Meer werk	samenwerking
3	Omgaan met verandering	attitude	Nieuwe groep	taalvaardigheid

Omkadering:

	sterktes	zwaktes	uitdagingen	vorming
1	samenwerken	motiveren	Omgaan nieuwe doelgroep	coaching
2	resultaatgericht	beleidsparticipatie	Schaarste WN	motiveren
3	Vertalen voor WN	Weerbaar maken WN	doorstroom	communiceren

- 50% inspelen op reeds sterktes en 50% op moeilijkheden. (zie uitdagingen) Ook bij begeleiders

4.5. Samen werken blijft een belangrijk thema

Een heel deel van het vormingsaanbod van VIVO richt zich op samenwerking. Dat is nog steeds belangrijk en van toepassing. Samenwerking scoort bij 59% van de medewerkers als vorming voor henzelf en 42% van de omkadering als vorming voor henzelf. Een positieve sfeer op de werkvloer als opleiding scoort ook. Vandaar de vraag naar teambuilding. Echter samenwerking kan ook vorm krijgen binnen het oefenen van andere competenties of het opdoen van informatie rond andere thema's. Momenteel gaat de organisatie van vorming dit wel tegen. Vorming wordt in kleine groepjes gegeven zodanig dat ieder aandacht krijgt en dat ieder voldoende aangepast les krijgt.

- Begeleiders, omkadering, directie en medewerkers samen een vorming laten volgen met als doelstelling elkaar en een concrete situatie begrijpen. Echter de vraag is of deze functies samen zetten in opleiding bevorderlijk is voor de leerervaring? Er kan een deel van de vorming samen worden gevolgd en er kan ook meer kennisdeling zijn.

4.6. Verbeteren van interne organisatie en procedures

Er is een grote waardering voor wat VIVO doet en voor de organisatie van opleidingen, voor het zich gehoord voelen door dit onderzoek. Echter het blijkt ook dat we niet altijd signalen en vragen van maatwerkbedrijven opvangen. Er wordt veel gebruik gemaakt van opleiding buiten VIVO, omdat er binnen VIVO niet snel genoeg op een vraag kan worden ingegaan, omdat het binnen VIVO niet wordt aangeboden, omdat het technische opleidingen zijn. Er is vraag naar een overkoepelend vormingsaanbod en tegelijk de kansen tot deelname aan een opleiding niet te verminderen. We zien dat er enkele verschillen tussen beide voormalige sectoren zijn, maar dat die niet enorm zijn. Er is vraag naar een opleidingsbudget om zelf opleiding in te kopen, 68% stelt dit voorop. Binnen maatwerkorganisaties worden vormingen vaak opgelegd en beperkt aangeboden. Het is naar continuïteit toe en constructiviteit goed om als organisatie een visie te hebben, echter krijgt gedragenheid en vragen van bottom naar top weinig aandacht.

- Kunnen we vanuit VIVO een inschrijvingsprocedure organiseren die alle maatwerkbedrijven opleidingsmogelijkheden biedt en tegelijk vlot is. Kunnen we participatiemechanismen voorzien vanuit VIVO of participatiemechanismen op niveau van de organisatie. Zo komen we tot een horizontaal, bottom-up en gedragen opleidingsaanbod.

4.7. Aanbieden van variatie in het bestaande vormingsaanbod

We merken dat veel voorstellen tot vormingsthema's, thema's zijn die al worden aangeboden. Dit betekent dat de thema's binnen het vormingsaanbod van VIVO inspelen op noden. Dit zijn we nagegaan in de focusgroepen. Hiaten zijn evenwel mobiliteit en een 'tweede level' in opleidingen. Toch is er ook de vraag naar meer variatie binnen de bestaande opleidingsthema's. Dit kan mogelijk bereikt worden door opleidingsverstrekkers te variëren, op voorhand contact op te nemen met de deelnemers voor een check naar noden en de vraag naar manier waarop te organiseren. Er kwamen ook ideeën om de vorming meer naar de werkvloer te halen, want als we een respondent mogen citeren:

“leerinhouden kunnen in vorming worden gegeven, na de vorming moet het stappenplan dan meekomen naar de organisatie en de leidinggevende. Die moeten dat dan mee opnemen.”

We moeten naar een vertaalmodel gaan, naar meer transfereerbaarheid van opleidingen, dat steeds op maat van de werkplaats is en er ook naar wordt meegenomen.

- Kunnen we de inhoud van de vorming onder de vorm van syllabussen delen? Kunnen we naar aanleiding van vorming een implementatiemethode voor de werkvloer voorzien, bv. Naar aanleiding van conflictmanagement een 'stop-hoek' inrichten, tips op kaartjes meegeven. Kunnen we investeren in alternatieven als coaching, toolboxen? Dan moet dit evenwel nog opgevolgd en geregeerd worden.

4.8. Aanpassen aan de verschillende leermethodes

Sinds Kolb vindt het idee dat mensen verschillende leerstijlen hebben ingang in de praktijk. Het gegeven dat mensen op een andere manier leerstof verwerken. Ook onze respondenten hadden het moeilijk algemeen te antwoorden op vragen die pijlen naar individuele noden van invulling van vorming. Daarom de vraag naar een breed en aanpasbaar opleidingsaanbod, ook kunnen we het idee om met modules te werken onder een hoofdthema meenemen.

- Beeldtaal wordt niet steeds begrepen door medewerkers, ook spelvormen niet, maar bij concrete uitleg en actie kunnen deelnemers moeilijk opletten. We moeten dus naar aanpasbaarheid gaan. Modules onder een hoofdthema aanbieden en gemengde vormingen waar ieder zijn gading vindt, is ook een goed idee. Hoofd en handen stimuleren. Opleidingslijnen hanteren kan ook. Bv. Het topic is lean management en we focussen daar op samenwerking, communicatie, welzijn in functie van het hoofdthema.

4.9. Consolideren en transfereren van opleiding op de werkvloer

Het moeilijkste van opleiding is niet de kennis overbrengen, maar gedragsverandering bereiken en groei teweegbrengen. Dit is afhankelijk van verschillende componenten, zoals ontvankelijkheid, 'wil' om te veranderen, de aangeboden dosis van informatie en de tijd. We zijn op zoek naar transfereerbaarheid van kennis in gedrag, op de werkvloer en dit naar continuïteit op de werkvloer. Dit is werk van lange adem. Vandaar dat 'af en toe' een vorming volgen niet kan volstaan. Dit moet

kaderen binnen een persoonlijk leerplan en een beleid in de organisatie. Kan VIVO dit mee faciliteren. Zodat niet alles op de schouders van de organisatie en de omkadering komt?

- Kan ieder individu een online opleidingsprofiel en portfolio hebben en leren binnen het bedrijf valoriseren? Kunnen we een leerervaring op het werk consolideren door 10 min regel voor opleiding/week, Dat hetgeen die week is gebeurd wordt gekaderd en gecheckt wat daarvan kan meegenomen worden. Werken in termen van individuele leerdoelen (cfr. POP) en VTO beleid. Modules voorzien in dat kader en voortbouwen op eerdere leerervaringen. Kunnen we coaching op de werkvloer voorzien en intervisie faciliteren?

Bijlagen

Bijlagen

6.1. Bijlage 1: vragenlijst omkadering

[Klik hier](#) voor de digitale lijst.

6.2. Bijlage 2: vragenlijst medewerkers

[Klik hier](#) voor de digitale lijst.

6.3. Bijlage 3: resultaten en codering opleiding

- Welke van volgende thema's zou u aanraden voor begeleiders?

coaching van medewerkers: opleiding geven ook (basisopleiding)	72,00%
mensen gemotiveerd houden: naar werkvreugde	60,00%
intern communiceren	54,00%
omgaan met conflicten en agressie	52,00%
communiceren over talenten en competenties: ICF invullen, pop	42,00%
werken in team: groepsdynamiek: organisatie werkvloer	42,00%
veranderingen managen	42,00%
targets behalen en tegelijk de doelgroep ondersteunen	42,00%
doorbreken van patronen op de werkvloer	42,00%
omgaan met beperking van medewerkers (ook armoede)	40,00%
feedback geven en ontvangen	38,00%
omgaan met stress en burnout	38,00%
omgaan met diverse culturen op de werkvloer: iedereen is anders, hoe aanleren	36,00%
werken aan een positieve sfeer op het werk	36,00%
Groepsdynamiek begrijpen en ondersteunen	34,00%
participatie bevorderen bij de medewerkers	30,00%
Diverse methodieken inzetten om werknemers iets aan te leren	30,00%
gedifferentieerd competentieversterkend werken: zie ook 7	28,00%
veiligheid op de werkvloer	28,00%
informatica/burautica	28,00%
zelfmotivatie	26,00%
omgaan met digitale tools op de werkvloer	26,00%
instructies visueel ondersteunen	26,00%
techniek: bv. gebruik CNC-machines, lassen, etc.	26,00%
creatief denken bevorderen	24,00%

klantgerichtheid: WN dit aanleren	22,00%
omgaan met flexibiliteit	22,00%
groeibenadering in plaats van gapbenadering in begeleiding: empoweren	20,00%
bewust worden en hanteren van lichaamstaal	18,00%
doorstroom faciliteren: mensen voorbereiden op nieuwe uitdagingen	16,00%
samen werken met profit-bedrijven	16,00%
ervaringsdeskundigheid inzetten	14,00%
communiceren in verschillende talen: technisch nederlands	14,00%
psychische kwetsbaarheid bij jezelf ontdekken en remidiëren & omgaan met & zelfzorg	14,00%
extern communiceren	12,00%
boeiend werk organiseren	12,00%
innovatief denken: werk vergemakkelijken	12,00%
hulp verlenen	10,00%
hygiënisch werken	10,00%
producten in de markt zetten	10,00%
inzicht krijgen in de sociale kaart: sociale dienst communiceren met monitoren	10,00%
gezond leven	8,00%
sociale media	6,00%
budget en papieren opvolgen: boekhouding	4,00%
landbouw	4,00%

- Welke opleidingsthema's mogen niet ontbreken in het opleidingsaanbod (vul in)?

klantvriendelijkheid	hoe uw team versterken	wat is de meerwaarde als de hele organisatie meedenkt over de organisatie
basis gebarentaal		
Flexibiliteit	Stress	Techniek
veiligheid	balans sociaal - economisch (vroeger en nu)	
veranderings management		
Technische aspecten	Leren meedenken aan een project	Algemeen welzijn
Maatschappij gericht thema's	Samenwerken, sfeer op de werkvloer en respect met andere culturen	Motiverende coachen
coachen	inzicht in doelgroep , basiscursus	
opleiding begeleiden op de werkvloer	veiligheid	samenwerkingsvormen
begeleiden van mensen	werken aan doorstroom	
opleiding geven aan medewerkers	rijbewijs halen voor medewerkers	omgaan met anderstalligen
werk en privé plannen en coördineren	hoe mensen beter voorbereiden op nieuwe uitdagingen	hoe werkplicht omzetten in werkvreugde
omgaan met diversiteit op de werkvloer	Hr themas allerhande	boekhouding en financieel aspect
groepsdynamiek	communicatie	technisch Nederlands
ICF/ hoe inschattingslijsten succesvol invullen	korte cursus begeleidingsgesprekken voeren in het Frans voor Nederlandstaligen (specifieke woordenschat begeleidingsgesprekken)	

werknemers duidelijk maken dat iedereen anders is	werknemers op een juiste manier op fouten wijzen	juiste vragen stellen als er zich een probleem voordoet
Omgaan met collega's en klanten	Arbeidsattitude	Veiligheid en goed heffen/tillen
leidinggeven	motiveren	conflicten
Techniek	digitalisering	doorstroom - veroudering
zelfsturing	conflicten hanteren	klantgerichtheid
grenzen stellen en teleurstelling in doelgroep voorkomen	communicatie sociale dienst met monitoren	ergonomie
omgaan met DGWN	competenties beoordelen ism DGWN	digitaliseren
het effect van armoede op de doelgroep	POP	doorstroom
ergonomisch werken	omgaan met stress	
Verandering doelgroep en omgang hiermee	Motiverend werken	Omkadering: feedback geven aan anderen(werkorganisatie en samenwerking)
psychische aandoeningen	cultuurverschillen en omgang	zelfsturende teams
ehbo	hrm	
coachen van medewerkers/basiscursus begeleiders	veilig werken voor medewerkers	wetgeving voor begeleiders
technische competenties	werken in team - conflicthantering	zelfredzaamheid mbt papieren-administratie-financieel
intervisie voor mensen uit zelfde setting over bvb coaching	zelfsturende teams	iets specifiek voor de retail, hoe winkel organiseren etc
diversiteit op de werk	omgaan met drank, drugs(verslaving)	budgetbeheer
coaching van medewerkers	technische opleidingen - sectorgebonden	zelfzorg
werkvloerbegeleiding	organisatie i.v.m. kwaliteit	
Betere samenwerking op de werkvloer	positiviteit op de werkvloer	Omgaan met conflicten
Heffen/tillen	Veilig werken	Gezondheid
planmatig werken	organisatie werkvloer	samenwerken
ziektebeelden of vakopleidingen	werkbegeleider op de werkvloer	pop
Mensen empoweren	Werk vergaemakelijken	Samenwerken en respect
arbeidsethos	samenwerking	wederzijds respect
technisch	verhogen betrokkenheid	team versterken
vaardigheid op de werkvloer		
omgaan met verschillende problematieken om maat van ons werk Adhd, autisme psychiatrische	basisopleiding gebruik van pc / laptop	voeren van een popgesprek
Voedselveiligheid	Hygiene op de werkvloer	Technische bekwaamheden
omgaan met klachten	heffen en tillen, veiligheid	haccp en persoonlijke hygiene
omgang met de andere	budgettering	conflicthantering
voor omkadering: waarderend omgaan met medewerkers	voor omkadering: leiding geven aan een team	voor medewerkers: omgaan met multiculturaliteit
hoe doelgroep weerbaarder maken tegen lastige klanten	digitalisering	veiligheid
werken in team	omgaan met verschillende culturen , religies	
Omgang met moeilijke doelgroep	Omgang met multiprobleemgezinnen,	Basismodule monitoren

	Autisme, ADHD, psychische problemen	
assertiviteit (leg uw ei)	delegeren en feedback	motiveren medewerkers
omgaan met DGW	omgang DGW in enclave	veiligheid
Omgaan met problematieken	Eigen hygiëne	Gevoelens bespreekbaar maken
EHBO		
efficiënt administratief werken	maatwerk (administratie hierrond)	
omgaan met agressie	werken in team	budgetbeheer
EHBO	Omgaan met conflicten	Opvolging, bijscholing van voorgaande opleidingen
omgaan met diversiteit m.b.t. maatwerkdecreet	digitalisering	specifiek op afdeling gerichte opleidingen
Basiscursus werkbegeleiders	Feedback en coachen	Omgaan met multiproblematiek medewerkers
verschillende culturen	omgaan met zwakkere werknemers	
werkplaatsorganisatie	samen werken	ondersteuning (fysiek en mentaal)
Begeleiden van doelgroep op de werkvloer	Moeilijke gesprekken voeren/coachen	Empowerende opleiding voor DG: papier en budget, computer, hygiëne
Marketing - nieuwigheden	Doelgerichte communicatie	
Hygiëne op de werkvloer	Omgaan met diverse problematieken bij je collega's (voor de doelgroep)	omgaan met agressie
technische kennis	efficiënt werken	motivatie , voor doelgroep en òmkadering
omgaan met doelgroepers	ehbo	
kennis van doelgroeproblematiek	omgaan met conflicten	motiveren van medewerkers
omgaan met personen in het maatwerk		
assertiviteit	omgaan met doelgroep	leren communiceren
diversiteit en taal (medewerkers)	omgaan met de verschillende werknemers en hun problematiek	
klantvriendelijkheid	commercialisering	PC-vaardigheden
fietsen in het verkeer	samenwerken	klantentevredenheid
Problematieken op de werkvloer	Veiligheid	Werkplaatsorganisatie
werkplaatsorganisatie	omgaan met doelgroepsworknemers en hun problmatiek	stressbestendigheid
EHBO	aandacht voor de rug	technische vaardigheden: land- en tuinbouw
EHBO	werkplaatsorganisatie	veiligheid op het werk
Rekenen, lezen	Omgaan met Geld	conflicthanteren
veiligheid	organiseren	doelgroep problematiek
Omgaan met stress	Doorstroom	Mensen motiveren
optimaliseren	gezondheid	
digitalisering	communicatie	conflicthantering
omgaan met afwezigheid	mensen laten groeien op maat	grenzen bewaken
voor td hoogtewerker	voor td veiligheid	
Veiligheid	Milieu / duurzaamheid	werkplaatsorganisatie / lean
Coachen op de werkvloer		

conflictbeheersing	coaching	mens en milieu
empoweren ifv doorstroom	veranderingen	systemische en coachende thema's
leiding geven aan team	conflicthantering	omgaan met doelgroep / coaching
Omgaan met mensen van diverse oorsprong/werken in team	Nederlands voor anderstalligen	Technische opleidingen
Rijbewijs voor DGMW'ers	Doorstroom, niks om schrik van te hebben (DGMW'ers)	Klantgericht denken
omgaan met beperkingen	teamwork	grenzen trekken ifv omgang met doelgroepmedewerker
werken met doelgroep	oplossen van conflict situaties	communicatie onderling
Begeleiden en groei stimuleren	Evenwicht tss begeleiden en productie	Ziektebeelden en aanpak
Telefonisch en per mail lastige klanten beantwoorden.	Planningen maken bij veel zieke werknemers	Werkproblemen bij de werknemers aanpakken
inhoudelijke thema's eigen aan maatwerkbedrijf	thema's rond zorg voor omkadering	thema's om doelgroep te versterken
opmaken rapporten	doorstroom	teamwerk
Hygiëne	Omgaan met social media	Omgaan met verschillende culturen
Technische vaardigheden versterken	Continu verbeteren	Omgaan met de doelgroepen
Flexibiliteit (omgaan met verandering, enclaves, wissels, stress,...)	Doorstroom	Veranderende doelgroep
talentgericht werken (coretalents) richting positief, realistisch zelfbeeld	praktische tools richting doorstroom (vb. VCA-attest, heftruckattest, ...)	
verantwoordelijkheidsgevoel aanwakkeren, zelfcontrole, oog voor kwalitatieve afwerking (doelgroep)	observeren en communiceren vanop de werkvloer mbv digitale tools	
budgetteren	zichzelf leren kennen (eigen sterktes en zwaktes)	weerbaar worden - meer draagkracht en doorzettingsvermogen
ergonomie	milieu	conflicten
coachen,	omgaan met conflicten	motiveren medewerkers
milieu	ergonomie	Mobiliteit
begeleiding op de werkvloer	werken in team	veroudering van medewerkers
Technische vaardigheden	Gezondheidszorg	sociale vaardigheden
Technische vaardigheden	Gezondheid en hygiëne	orde en netheid bij medewerkers
rijbewijs voor doelgroep	budgetbeheer voor doelgroep	samenwerken met diverse culturen
competentiegericht werken	instructies duidelijk maken - hoe een taak indelen in deeltaken	sterktes behouden en zwaktes afzwakken
basismodule monitoren		

- Analyse codering naar functiecategorie:

Middenkader:

omgaan met doelgroep	10
samenwerken	6
coachen (ook opleiding geven)	5
motiverend werken	4

organisatie werkvloer	4
doorstroom	3
veiligheid	2
anderstaligen	2
digitaliseren	2
feedback	2
conflicthantering	2
boekhouding	1
communicatie	1
competenties beoordelen	1
omgaan met stress	1
leiding geven	1
opmaken rapporten	1

Begeleiders:

specifieke doelgroepen/problematieken	17
coachen	14
conflict/agressie	13
samen werken	11
techniek	9
motiveren	7
cultuur/diversiteit	7
werkorganisatie	7
ergonomie	6
veiligheid	5
doorstroom	5
competenties inschatten	5
ehbo	5
feedback	4
veiligheid	4
digitalisering	4
stress	3
zelfsturing	3
participatie	2
communicatie	2
taal	2
grenzen bewaken	2
milieu	2
flexibiliteit	1
balans socio-econo	1
veranderingsmanagement	1
interview	1
enclave	1

gevoelens bespreekbaar maken	1
begeleiden in evenwicht met productie	1

- Welke van volgende thema's zou u aanraden voor medewerkers?

omgaan met verandering op de werkvloer	63,08%
gezond leven	60,77%
taalvaardigheid	55,38%
positieve sfeer op het werk bevorderen	53,08%
veiligheid op de werkvloer	53,08%
herkennen en hanteren van conflict en agressie	50,00%
omgaan met negatieve ervaringen	48,46%
omgaan met diverse culturen op de werkvloer	47,69%
budget hanteren en papieren invullen	46,92%
hygiënisch werken	46,92%
zelfmotivatie	46,15%
omgaan met feedback	43,85%
omgaan met flexibiliteit	43,85%
teamwork in team werken	43,85%
rijbewijs	35,38%
communiceren van competenties	33,85%
omgaan met doorstroom	32,31%
zelfstandig werken	32,31%
omgaan met stress en burnout	31,54%
klantgerichtheid	27,69%
omgaan met beperking	27,69%
leren kennen van de Belgische cultuur	25,38%
leren kennen van het werklandschap in België	23,08%
omgaan met enclavewerk	19,23%
eigen werk vorm geven	15,38%
fietsen	13,08%
techniek: land- en tuinbouw	13,08%
techniek: bv. gebruik CNC-machines, lassen etc.	12,31%
online tools hanteren op de werkvloer	10,00%
participatie aan werkgroepen	8,46%
ervaringsdeskundige worden	6,15%
deelnemen aan beleid in de organisatie	4,62%
andere (specificeer)	

- Hierover zou ik een opleiding willen volgen (gevraagd aan doelgroepwn.):

nieuwe zaken ontdekken	62,16%
------------------------	--------

computer	61,07%
veiligheid	60,40%
nieuwe taken zien	59,46%
samenwerken (ook teambuilding)	58,78%
conflicten uitpraten	58,50%
omgaan met stress	57,33%
EHBO	57,33%
anderen helpen	51,66%
hef- en tiltechnieken	50,00%
taal (bv. nieuwe talen)	49,66%
gezond leven	48,67%
anderen aanmoedigen	42,28%
meer zelfstandig willen zijn	41,06%
machinebesturing	39,60%
anderen overtuigen	39,46%
papieren invullen	38,93%
werktuigen	38,10%
technologie	38,10%
budget beheren	36,67%
administratie (telefonie,...)	32,89%
ervaringen vertellen	31,51%
rekenen	30,87%
enthousiast zijn	29,53%
autorijden	28,00%
lezen	24,83%
artistiek	21,77%
op tijd komen	17,33%
fietsen	12,67%

- Samenvoeging opleidingsthema's doelgroep (gevraagd aan doelgroepwn. en omkadering):

Q3. Hierover zou ik een opleiding willen volgen:												
Answer Choices	ja	nee	N.v.t.	Total	procent ja						totale score	
rekenen	46	97	6	149	31%						31%	
lezen	37	109	3	149	25%						25%	
taal (bv. nieuwe talen)	72	72	1	145	50%	taalvaardig	55.38%	72			52%	
samenwerken (ook te	87	55	6	148	59%	omgaan m	47.69%	62	teamwork	43.85%	57	50%
papieren invullen	58	87	4	149	39%	budget ha	46.92%	61			43%	
budget beheren	55	87	8	150	37%	budget ha	46.92%	61			42%	
op tijd komen	26	115	9	150	17%						17%	
enthousiast zijn	44	97	8	149	30%	positieve	53.08%	69			41,50%	
nieuwe zaken ontdekk	92	50	6	148	62%	omgaan m	43.85%	57	omgaan m	63.08%	82	56,33%
nieuwe taken zien	88	51	9	148	59%	zelfmotiv	46.15%	60	eigen wer	15.38%	20	40%
conflicten uitpraten	86	59	2	147	59%	herkenne	50.0%	65			54,50%	
ervaringen vertellen	46	92	8	146	32%	communic	33.85%	44			33%	
gezond leven	73	70	7	150	49%	gezond le	60.77%	79			55%	
anderen helpen	78	67	6	151	52%	ervaringsc	6.15%	8			52% > anderen	
anderen overtuigen	58	78	11	147	39%	deelneme	4.62%	6			21%	
anderen aanmoedigen	63	78	8	149	42%						42%	
omgaan met stress	86	62	2	150	57%	omgaan m	31.54%	41	omgaan m	48.46%	63	46%
fietsen	19	127	4	150	13%	fietsen	13.08%	17			13%	
autorijden	42	99	9	150	28%	rijbewijs	35.38%	46			31,50%	
machinebesturing	59	79	11	149	40%	techniek:	12.31%	16			26%	
werktuigen	56	75	16	147	38%	techniek:	13.08%	17			25,50%	
computer	91	55	3	149	61%						61%	
technologie	56	78	13	147	38%	online toc	10.0%	13			24%	
veiligheid	90	56	3	149	60%	veiligheid	53.08%	69			56,50%	
meer zelfstandig wille	62	85	4	151	41%	zelfstandi	32.31%	42			36,50%	
administratie (telefoni	49	90	10	149	33%						33%	
hef- en tiltechnieken	75	73	2	150	50%						50%	
EHBO	86	61	3	150	57%						57%	
artistiek	32	94	21	147	22%						22%	
						omgaan m	43.85%	57			43.85%	
						hygiënisc	46.92%	61			46.92%	
						klantgeric	27.69%	36			27.69%	
						omgaan m	27.69%	36			27.69%	
						omgaan m	32.31%	42			32.31%	
						omgaan m	19.23%	25			19.23%	
						participati	8.46%	11			8.46%	
						leren ken	25.38%	33			25.38%	
						leren ken	23.08%	30			23.08%	
aanvullingen	verantwoordelijkheid opnemen											
	Werken aan zelfvertrouwen											
	assertiviteit, combinatie werk/gezin (hoe organiseer ik dit), technische competenties in functie van jobdoelwit bv klinkeren, vca											
	tellen											

- Ik zou willen dat de opleiding (gevraagd aan doelgroepwn.):

ik wil een opleiding volgen met collega's	68,42%
ik wil dat de opleiding actief is	42,76%
ik wil de opleiding op meer dan één moment volgen	26,32%
maakt me niet uit	21,71%
ik wil een opleiding volgen met nieuwe mensen	21,05%
ik wil in de opleiding niet teveel actief deelnemen	15,79%

- Op welke manier is het volgens u wenselijk om opleiding te organiseren (duid aan)?

In de eigen organisatie/ eigen bedrijf	79,69%
extern, op een locatie in de regio	55,47%
extern, in heel Vlaanderen	7,81%
via een app	1,56%

via online modules op een platform	8,59%
webinar (online vorming)	11,72%
kant-en-klaar pakket die begeleiders zelf kunnen hanteren	23,44%
andere (specifieer)	3,13%

6.4. Bijlage 4: resultaten en codering competenties

- Hoe sterk is uw team (begeleiders) in volgende competenties?

	onvoldoende	voldoende	meer dan voldoende	goed	zeer goed	N.v.t.
technische vaardigheden	10,42%	12,50%	20,83%	37,50%	18,75%	0,00%
respect	6,25%	14,58%	27,08%	37,50%	14,58%	0,00%
delegeren van taken	6,25%	27,08%	25,00%	35,42%	2,08%	4,17%
samen werken	4,17%	20,83%	35,42%	33,33%	6,25%	0,00%
mobiliteit	2,13%	19,15%	23,40%	31,91%	19,15%	4,26%
beoordelen van medewerkers	10,42%	35,42%	14,58%	29,17%	10,42%	0,00%
werkplaatsorganisatie	10,42%	33,33%	14,58%	29,17%	12,50%	0,00%
flexibiliteit	8,70%	15,22%	23,91%	28,26%	21,74%	2,17%
resultaatgerichtheid	6,25%	27,08%	29,17%	27,08%	10,42%	0,00%
kennis van de doelgroep en zijn problematiek	10,42%	31,25%	22,92%	27,08%	8,33%	0,00%
opleiden	12,50%	31,25%	27,08%	27,08%	2,08%	0,00%
geduld uitoefenen	6,25%	25,00%	25,00%	27,08%	14,58%	2,08%
klanten overtuigen	12,77%	17,02%	17,02%	25,53%	6,38%	21,28%
motiveren/coachen	16,67%	25,00%	25,00%	25,00%	8,33%	0,00%
klanten benaderen	6,25%	20,83%	22,92%	25,00%	12,50%	12,50%
instructies begrijpbaar maken	6,25%	31,25%	20,83%	25,00%	16,67%	0,00%
visualiseren	22,92%	18,75%	22,92%	25,00%	6,25%	4,17%
punctualiteit	8,70%	23,91%	32,61%	23,91%	10,87%	0,00%
discipline brengen in een groep	14,58%	27,08%	27,08%	22,92%	8,33%	0,00%

luisteren	10,42%	22,92%	35,42%	22,92%	8,33%	0,00%
participatief werken	8,33%	20,83%	41,67%	22,92%	6,25%	0,00%
mensen weerbaar maken	16,67%	33,33%	20,83%	22,92%	2,08%	4,17%
omgaan met conflicten	12,50%	33,33%	25,00%	20,83%	8,33%	0,00%
grenzen stellen	12,77%	31,91%	34,04%	17,02%	4,26%	0,00%
participatie aan beleid van de organisatie	16,67%	37,50%	25,00%	16,67%	2,08%	2,08%
ondernemerschap	12,77%	38,30%	25,53%	14,89%	2,13%	6,38%
communiceren van eigen competenties	6,25%	37,50%	37,50%	14,58%	2,08%	2,08%
confronteren	21,28%	29,79%	31,91%	10,64%	4,26%	2,13%

- Hoe sterk is uw team (medewerkers) in volgende competenties?

Answer Choices	onvoldoende	voldoende	meer dan voldoende	goed	zeer goed	N.v.t.
respect	3,88%	26,36%	22,48%	34,88%	12,40%	0,00%
enthousiasme tonen	3,13%	38,28%	17,19%	32,81%	8,59%	0,00%
resultaatgerichtheid	9,38%	39,84%	12,50%	32,03%	5,47%	0,78%
samen werken	7,09%	26,77%	25,98%	29,92%	9,45%	0,79%
luisteren	3,10%	41,09%	20,16%	28,68%	6,98%	0,00%
grenzen stellen	15,75%	39,37%	17,32%	24,41%	0,79%	2,36%
mobiliteit	8,59%	40,63%	20,31%	23,44%	6,25%	0,78%
technische vaardigheden	7,75%	35,66%	26,36%	22,48%	4,65%	3,10%
discipline	17,83%	35,66%	20,93%	22,48%	2,33%	0,78%
flexibiliteit	12,40%	30,23%	20,93%	22,48%	13,18%	0,78%
punctualiteit	11,63%	45,74%	16,28%	21,71%	4,65%	0,00%
dagelijkse taken organiseren	13,28%	35,16%	15,63%	18,75%	5,47%	11,72%
aangeven of taken haalbaar zijn	14,73%	38,76%	22,48%	17,83%	3,10%	3,10%
emotionele stabiliteit	21,26%	40,94%	18,90%	16,54%	0,79%	1,57%
omgaan met conflicten	27,91%	37,21%	19,38%	15,50%	0,00%	0,00%
kennis van eigen problematiek	25,00%	40,63%	15,63%	14,84%	1,56%	2,34%
werkplaatsorganisatie	22,48%	30,23%	20,93%	14,73%	0,00%	11,63%
participatie aan werkorganisatie	17,46%	34,92%	21,43%	14,29%	1,59%	10,32%
instructies begrijpbaar maken	11,72%	39,84%	18,75%	14,06%	1,56%	14,06%
communiceren van eigen competenties	24,22%	36,72%	23,44%	14,06%	0,78%	0,78%
klanten benaderen	12,60%	24,41%	9,45%	13,39%	7,87%	32,28%
geduld uitoefenen	14,06%	41,41%	29,69%	13,28%	1,56%	0,00%
klanten overtuigen	22,05%	18,11%	7,09%	9,45%	3,94%	39,37%

ondernemerschap	27,56%	24,41%	13,39%	9,45%	0,79%	24,41%
participatie aan beleid van de organisatie	25,00%	31,25%	14,84%	7,81%	0,78%	20,31%

- Hoe sterk bent u in volgende competenties?

Answer Choices	On voldoende	voldoende	meer dan voldoende	goed	zeer goed	N.v.t.
instructies begrijpbaar maken	0,77%	4,62%	20,77%	56,92%	14,62%	2,31%
beoordelen van medewerkers	0,00%	8,46%	20,00%	55,38%	14,62%	1,54%
resultaatgericht werken	0,00%	5,38%	11,54%	55,38%	27,69%	0,00%
motiveren/coachen	0,00%	5,34%	13,74%	54,96%	25,19%	0,76%
communiceren van eigen competenties	2,31%	13,08%	26,15%	53,08%	5,38%	0,00%
omgaan met conflicten	2,29%	10,69%	23,66%	50,38%	12,98%	0,00%
opleiden van medewerkers	2,31%	8,46%	22,31%	50,00%	10,00%	6,92%
werkplaatsorganisatie	3,05%	12,98%	12,98%	47,33%	15,27%	8,40%
discipline brengen in een groep	3,05%	13,74%	21,37%	47,33%	9,16%	5,34%
confronteren	5,38%	12,31%	19,23%	46,92%	16,15%	0,00%
samen werken	0,00%	3,08%	10,00%	46,92%	40,00%	0,00%
geduld uitoefenen	2,31%	9,23%	19,23%	46,15%	23,08%	0,00%
visualiseren	3,94%	11,81%	25,20%	44,88%	10,24%	3,94%
grenzen stellen	4,58%	12,21%	26,72%	44,27%	12,21%	0,00%
delegeren van taken	3,08%	8,46%	21,54%	43,85%	19,23%	3,85%
luisteren	0,76%	5,34%	12,98%	41,22%	39,69%	0,00%
omgaan met stress	4,58%	8,40%	29,01%	41,22%	16,79%	0,00%
mensen weerbaar maken	4,62%	19,23%	23,85%	40,77%	6,92%	4,62%
ondernemerschap	2,33%	12,40%	19,38%	40,31%	16,28%	9,30%
flexibiliteit	0,77%	1,54%	11,54%	39,23%	46,92%	0,00%
respect	0,00%	2,29%	4,58%	38,17%	54,96%	0,00%
kennis van de doelgroep en zijn problematiek	5,34%	12,21%	18,32%	38,17%	24,43%	1,53%
klanten benaderen	0,77%	12,31%	10,77%	37,69%	18,46%	20,00%
participatie van team aan beleid bevorderen	3,15%	20,47%	24,41%	37,01%	4,72%	10,24%
technische vaardigheden	3,82%	17,56%	21,37%	31,30%	15,27%	10,69%
klanten overtuigen	2,31%	12,31%	14,62%	30,00%	13,85%	26,92%

- Waar ben je goed in (aan medewerkers)?

	ja	nee	n.v.t.
Ik kom goed overeen met collega's	97,50%	1,25%	1,25%
Ik doe hard mijn best	96,86%	0,63%	2,52%
Ik kom steeds op tijd	91,08%	5,73%	3,18%
Ik voel mee met mijn collega's	87,34%	6,96%	5,70%

Ik kan vertellen waar ik goed in ben	84,28%	9,43%	6,29%
Ik leer snel	78,48%	16,46%	5,06%
Ik kan mijn situatie goed uitleggen	73,55%	19,35%	7,10%
Ik zie direct wat er moet gebeuren	72,61%	22,93%	4,46%
Het maakt me niet uit wat het is, ik vlieg er meteen in	70,70%	23,57%	5,73%
Ik kan mijn grens aangeven	68,79%	26,11%	5,10%
Ik kan goed om met verandering op het werk	67,72%	28,48%	3,80%
Ik zeg wat collega's goed doen	66,88%	19,11%	14,01%
Als ik een probleem ervaar, weet ik hoe dat aan te pakken	66,88%	26,11%	7,01%
Ik kan het altijd met elke collega vinden	60,76%	33,54%	5,70%
Ik zet anderen op weg	53,21%	17,95%	28,85%
Ik ben sterk in precisiewerk	53,16%	36,08%	10,76%
Ik stel mijn eigen doelen	51,90%	31,01%	17,09%
Ik ben sterk in techniek	43,31%	38,22%	18,47%
Ik ben goed in opdrachten geven aan anderen	42,41%	29,75%	27,85%
Ik ben sterk in groen	39,10%	29,49%	31,41%
Ik kan goed verkopen	24,36%	26,92%	48,72%
Andere (geef aan)			

- Competenties die gemist worden bij begeleiders (gevraagd aan directie en VTO):

		technische kennis	18	grenzen bewaken	4
		kennis van en omgaan met doelgroep	12	conflicthantering	6
		gesprekstechnieken	7		
		sociale skills	3		
		doelgroep kennen en omkunnen	12		
begeleiders/monitoren die sociaal geschoold zijn	Tags	begeleiders/monitoren die technisch geschoold zijn	Tags		
Kennis over de doelgroep en werkzaamheden in de sector		Weinig			
resultaatgerichtheid, werkpostoptimalisatie		sociale skills, gesprekstechnieken, klantgerichtheid			
technische kennis,plantenkennis maar ook zijn ze soms te meegaand met de doelgroep en te weinig direct naar hun toe		inleven in doelgroep			
		aangepaste instructies geven / assertiviteit			
ondernemers inzicht		begeleiden van medewerkers			
technische kennis en hoe mensen opleiding geven op de werkvloer (technische vaardigheden overbrengen)		Begeleidende vaardigheden en het opleiden van medewerkers			
technische kennis en hoe mensen opleiding geven op de werkvloer		alle aspecten die te maken hebben met begeleiding en opleiding			
		begrenzen- afstand houden/ conflicthantering			

Kennis van productie		omgaan met doelgroepproblematiek			
kennis van een productieomgeving, machines, logistiek, grenzen bewaken en delegeren naar sd		begrip van en de wil om zich te verdiepen in handicaps (theorie kennen ze soms wel maar inleving is er niet steeds) - grenzen bewaken			
inzicht in productieprocessen		gepast durven optreden			
		begeleiders/monitoren die technisch geschoold zijn			
teveel geitenwollensokken mentaliteit					
technische vaardigheden		omgang met doelgroep (kennis over handicaps en autisme, ADHD,...)			
sdffs		fdqfs			
technische kennis, wetgeving		coachen op een zelfstandige manier/alleen ipv tweede coach (miv het voeren van funktionerings-/evaluatie-/persoonlijke ontwikkelingsgesprekken, wetgeving)			
gesprekstechnieken		observatie participierend			
		empathie, begrip voor mensen met migratieachtergrond			
ervaring in productie-omgeving		omgang met doelgroep en inzicht in ziektebeelden of problematieken			
hands-on , techniciteit in organisatie ,		+/- wereldvreemder			
technische vak kennis , en verantwoordelijkheid nemen te weinig drive , het laten voor uit gaan , gezond boeren verstand		te weinig drive , wil het laten voor uitgaan , gezond boerenverstand			
technische competenties,		gespreksvoering			
afstand nabijheid bewaren, fb geven + ontvangen		communicatieve vaardigheden, fb ontvangen en geven			
productie gericht werken		kombinatie sociaal-productie mag sterker zijn			
technische kennis van machines		POP gesprekken voeren, voor grote groepen spreken			
		omgang met de problematiek van de doelgroepen			
voorstelling van de persoon		voorstelling van de persoon			
technische bagage, werkplaatsorganisatie, productieopvolging, veiligheidsattitude		werkplaatsorganisatie, conflicthantering, veiligheidsattitude			
arbeidsanalyse en technische inzicht		conflicthantering ; coachen			
overbrengen van technische vaardigheden naar de doelgroep toe		kennis van werken met doelgroep			
/		/			
-		-			
technische competenties, kennis MS-Officepakket, kennis van ERP-pakket, Lean werken en resultaatgericht werken		technische know-how van gespecialiseerde machines			
technische vaardigheden, werkplaatsorganisatie, mogelijk maken bepaald tempo te halen		beoordelen van medewerkers, luisteren, gespreksvaardigheden, omgaan met conflicten, grenzen stellen, kennis van doelgroep en problematiek			
technische competenties		begeleiderscompetenties, bvb. competentieondersteunend werken, passend communiceren, ...			

technische vakkennis		omgaan met divers doelpubliek (uitleggen, bijsturen, delegeren, coachen, ...) en communiceren van op de werkvloer naar het diensthoofd (zowel over de werken zelf als over de mensen)			
technische bagage		omgaan met doelgroep en hun problematieken, geduld hebben			
sturen van medewerkers (praktisch)		competentiegericht werken			
		sociale vaardigheden			
technische kennis tuinbouw / marketing					
		combinatie sociaal:economisch			
omgaan met conflicten		het sociale - ook deels omgaan met conflicten			
		gesprekken met doelgroep - coachen -			
		x			

- Competenties die gemist worden bij de doelgroep (gevraagd aan omkadering incl. begeleiders), per problematiek.

medewerkers met een psychische problematiek	medewerkers met een arbeidshandicap	medewerkers die lange tijd werkloos zijn	medewerkers met een migratie-achtergrond	medewerkers met een fysieke handicap	medewerkers met een meervoudige beperking
er is bij sommige begeleiders weinig inlevingsvermogen voor medewerkers met een psychische problematiek					deze hebben we niet in onze organisatie
Flexibiliteit	Flexibiliteit	Motivat	Nederlands	Flexibiliteit	Tempo
		ritme	taal		
n.v.t	n.v.t.	inzicht, nauwkeurigheid, grenzen stellen	taalvaardigheid, grenzen stellen	n.v.t.	n.v.t.
structuur - punctualiteit	taal - discipline	discipline - motivatie	taal - onze discipline - inschatten prioriteiten	snellheid -	
inlevingsvermogen	geen ervaring mee	motivatie	aanpassingsvermogen	geen ervaring mee	geen ervaring mee
		motivatie			concentratie
Betrokkenheid		Fysieke conditie	Communicatie		Aanleren van vaardigheden
Competente begeleiders op de werkvloer	Gekwalificeerde coaches op de werkvloer	Ervaring met de specifieke werkzaamheden en van de organisatie	Culturele bruggen bouwer op de werkvloer	Voldoende mogelijkheden en van aangepaste activiteiten	aangepaste werkzaamheden
standvastigheid, doorzetting	motivatie	motivatie	taal	geen	eigen inzicht in mogelijkheden
discipline	houden aan regels	structuur	nederlandse taal		

	en afspraken				
technische vaardigheden en in sommige gevallen werken in team	nvt	algemene attitude en technische vaardigheden	taal en technische vaardigheden, communicatie	nvt	
stabiliteit - realistische zelfreflectie	doorzetten	op tijd komen - doorzetten	taalprobleem - flexibiliteit - snel afhaken	doorzetten	doorzetten
doorzettingsvermogen		doorzettingsvermogen	doorzettingsvermogen		
		aanwezigheid	nederlands		
samenwerken met collega's	flexibele inzetbaarheid	motivatie	Nederlandse taal	nvt	nvt
doorzetten bij persoonlijke problemen		houden aan regels en afspraken bij afwezigheden	Nederlands spreken op de werkvloer		
Leercapaciteit en mentale stabiliteit		Arbeidsattitude, punctualiteit	Kennis van de Nederlandse taal		
samenwerken		enthousiasme	zelfvertrouwen		
zelfreflectie	/	arbeidsattitude: op tijd komen, verwittigen als je niet komt, omgaan met bankzaken, omgaan met de veranderde wereld	taal, arbeidsattitude, omgaan met papieren, zelf organiseren	/	/
werktempo ,	uitoefenen takenpakket	samenwerken , verantwoordelijk zijn	taalproblemen	uitoefenen gevraagde taken	samenwerken , werktempo
flexibiliteit / dit verschilt erg per persoon (niveau, soort stoornis)	punctualiteit - zich in orde stellen met afwezigheden	arbeidsattitudes - verwittigen bij ziekte	geen idee	wij kunnen mensen met een rugletsel of mensen die zittend werk nodig hebben nog moeilijk inschakelen	hangt van de aard af ...

emotionele stabiliteit/draagkracht	draagkracht/doorzetting	volharding	taal		
medewerkers met een psychische problematiek					
nvt	communicatie en sociale vaardigheden ten gevolge van het autisme	Tempo	nvt	nvt	
geduld, doorzetting, enthousiasme	technische competenties	tempo	aanpassing aan cultuur in bedrijf	flexibiliteit door handicap	doorzetting
autisme		motivatie	nederlandse taal		
doorzettingsvermogen	fysieke paraatheid	doorzettingsvermogen	kennis nederlands	/	/
zelfvertrouwen, zelfkennis..		gebrek aan motivatie, werktijden respecteren			
emotionele stabiliteit, mogelijkheid tot concentreren op de taak		stiptheid, werktempo, zelfvertrouwen	nederlands spreken , dialect begrijpen van klanten		
	inschatten van eigen vaardigheden	op tijd komen, zelfmotivatie,			
niet van toepassing	Positiviteit	aanpassingsvermogen	aanpassingsvermogen	niet van toepassing	niet van toepassing
stabiliteit in tewerkstelling	technische vaardigheden	Initiatief nemen - enthousiasme	kennis van het Nederlands	Heffen/tillen zware lasten	.
open communicatie		omgaan met verschillen	omgaan met verschillen		
volhoudingsvermogen, samenwerken	arbeidsattitudes zoals op tijd komen	werkritme, tempo	taal, zien liefst een duidelijke hiërarchie - geen zelfregulerende taken	niets specifiek	niets specifiek
kennis van hun problematiek	weten dat vaak niet	basisattitudes	de taal		zelfkennis + kennis van hun problematiek

tempo		technische vaardigheid	de wil om nederlands te leren		
kennis van hun problematiek		basisattitudes			zelfkennis
samenwerken, stiptheid, omgaan met veranderingen en met anderen,..	attitudes	werktempo en werkritme kunnen volhouden	Communicatie en basiskennis van voertaal.	Inzetbaarheid en flexibiliteit	Inzetbaarheid
begript tonen voor anderen		arbeidsethos	de wil om nederlands te leren		
zicht op de problematiek	zicht op de problematiek	zicht op de problematiek	zicht op de problematiek	zicht op de problematiek	zicht op de problematiek
ervaring	geduld	ritme in het werkschema	de taal begrijpen	opvolgen van de orders	geen ervaring mee
onvoldoende kennis betreffende hun problematiek zeker in situaties van angsten, vluchtgedrag, psychosen. wij geven nog altijd werk en de klant toont soms weinig begrip voor mensen met psychische problemen.	blijvend zoeken naar een aangepaste werkomgeving en hulpmiddelen	geen probleem	geen probleem	NVT	NVT
wil om door te zetten		enthousiasme en inzet			
scheiden werk en privé		arbeidsattitudes	nederlands		
redeneren	snelheid	ervaring	taal		
		respecteren van werktijden, pauzes,...	tijdig verwittigen van afwezigheid		
In groep werken of samenwerken moeilijk, omgang met stress, omgang met conflicten	omgaan flexibeliteit is moeilijk	weinig gemotiveerd	Taalproblemen en andere cultuur	communiceren van competenties	omgaan met beperking is moeilijk
integratie in de groep	speciale plaats in de lijn = >< flexibeliteit van anderen	motivatie	taalachterstand, het begrijpen		
vertrouwen	nvt	nvt	taalachterstand	nvt	nvt
Grenzen stellen	Aangeven of taken haalbaar zijn	Discipline	Samenwerken	Aangeven of taken haalbaar zijn	Enthousiasme tonen
concentratie		lui en traag			

enthousiasme, punctualiteit		enthousiasme , punctualiteit			
		discipline	zich verstaanbaar maken	nvt	
doorgronden en herkennen problemen		onderhouden werktempo	niet vervallen in gebroken nederlands		
		motivatie	begrijpende taalkennis		
		motivatie/discipline = wanneer verplicht aan het werk			
flexibiliteit en omgaan met stress	zelfvertrouwen	zelfvertrouwen	nederlandse communicatie en kansen om ervaring op te doen	in onze werkplaats zijn er(te) beperkte mogelijkheden om hen te plaatsen	Communicatie en zelfvertrouwen
	gepast werk	ritme	soms taal	gepast werk	gepaste omgeving
flexibiliteit	respect	discipline	respect + discipline	technische vaardigheden	samen werken
inzicht in problemen en probleemoplossend werken	inzicht in beperking en van anderen	arbeidsattitudes, gezondheid en hygiëne	nederlands en omgaan met regels en afspraken volgens onze cultuur	/	alle
	lang rechtstaan,		taal (begrijpen en spreken)		
zelfinzicht	durven signaleren	motivatie en inzet	beheersen van Nederlandse taal	leren omgaan met zijn/haar fysieke beperking op de werkvloer	zelfinzicht
motivatie , de om iets aan te leren , en vol te houden	geen	motivatie , de wil om iets aan te leren en vol te houden	motivatie , de wil om iets aan te leren en vol te houden		
inzicht in problematiek		enthousiasme	respect		
		werktempo	taal	flexibiliteit	
rijbewijs B	rijbewijs B	rijbewijs B	Kennis Nederlandse taal, rijbewijs B		
emotionele stabiliteit	communicatie	werktempo	regels en afspraken	technische vaardigheden	grenzen stellen

productie gericht werken	productie gericht werken	productie gerericht werken	inzet - taal	snelheid in productie	
organisatievermogen , omgaan met emoties	tempo	motivatie	communicatie	fijne motoriek	tempo
het omgaan met hun emoties	wat ze wel of niet aankunnen		taal	wat ze wel of niet aankunnen	wat ze wel of niet aankunnen
stress verwerking	aanpassingen om werk gemakkelijker te doen	dicipline	taal schrijven	aanvaarden handicap	
inzicht in eigen ziektebeeld, tempo	fysieke inzetbaarheid	stiptheid, afspraken naleven, doorzetten bij moeilijkheden	begrijpen nederlandse taal	kan geen hele dag rechtstaan, kan geen hele dag wandelen	leervermogen
Aanwezigheid	Geduld	Overschatten van eigen competenties	Nederlandse taal	Zwaar werk	
concentratie		motivatie	taalkennis: spreken en begrijpen wat je uitlegt		motivatie
stabiliteit	continuïteit	structuur	taalvaardigheid onvoldoende	mobiliteit	niet van toepassing
arbeidsattitudes: stiptheid, inzet en motivatie	arbeidsattitudes: stiptheid, inzet en motivatie	arbeidsattitudes: stiptheid, inzet, motivatie	kennis van het Nederlands		
enthousiasme			zich verstaanbaar maken in het nederlands		
Onvoldoende wetendheid over de problematiek	nvt	nvt	taalbarriere	nvt	nvt
doorzettingsvermogen, emotionele stabiliteit, moeilijk kunnen omgaan met negatieve ervaringen		doorzettingsvermogen, inzet en motivatie	mondelijke en schriftelijke communicatie	flexibiliteit naar werkposten	flexibiliteit
stiptheid			taal	aangeven wat wel/niet haalbaar is	

nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
	moeilijk inzetbaar op meerdere machines		taalkennis en samenwerken		
instructies begrijpen	flexibiliteit	discipline	taal	flexibiliteit	
concentratie		doorzetting	taalvaardigheid		zelfvertrouwen
concentratie			taalvaardigheid		
punctualiteit en flexibiliteit	punctualiteit en flexibiliteit	punctualiteit en flexibiliteit	punctualiteit en flexibiliteit en taalkennis		
begrijpen, communicatie	technische vaardigheden, motivatie	motivatie, technische vaardigheden	taal, communicatie	technische vaardigheden	
focus (veiligheid), communicatie in algemeen, inzicht hebben, aanleren van handelingen, instructies verwerken en uitvoeren	nvt	attitude, op tijd komen, communiceren (algemeen), zich aanpassen in teams, werktempo, mobiliteit	taalniveau, af en toe de attitude - zich aanpassen	nvt	nvt
inzicht in eigen problematiek		technische vaardigheden	Nederlands, technische vaardigheden,		
/	/	rijbewijs, doorzettingsvermogen	basiskennis Nederlands, rijbewijs	/	/
focus, stabiliteit mede door het gebrek aan achtergrond info: op gepaste wijze reageren?	niets, wij halen de beste competentie naar boven	motivatie	motivatie en taal	soms missen wij op de werkvloer de juiste tools om deze mensen altijd zo efficiënt mogelijk in te schakelen	idem als hierboven
het scheiden van prive problemen en werkomgeving		de wil om zich nuttig te maken	het tekort aan inzet om de nederlandse taal te beheersen	nvt	nvt

			en vaak te weinig inlevingsvermogen in onze cultuur		
Kennis van aanpak					
emotionele weerbaarheid	nvt	onzeker	taalvaardigheid	nvt	nvt
		attitudes	taal	inzetbaarheid	
Begrip voor andere, vaak fysiek zwakkere mensen	-	Werkhouding, motivatie, stiptheid, volgen van regels, omgaan met leiding	Respect voor andere culturen, waarden en normen	Aanbieden van aangepast werk	Aanbieden van aangepast werk
op het werk zijn als je er wordt verwacht / tijdig op het werk komen	idem als voor dgmws met psychische problematiek	aangeleerde, routinematige handelingen verdwijnen	technische competenties	technische competenties	alle voorgaande, maar persoonsafhankelijk welke meest uitgesproken
weerbaarheid, positieve zelfinschatting + bereidheid tot groei en doorstroom	positief, realistisch zelfbeeld + bereidheid tot groei en doorstroom	positief, realistisch zelfbeeld + bereidheid tot groei en doorstroom	openheid voor verschillen, nederlandse taal	positief, realistisch zelfbeeld + bereidheid tot groei en doorstroom	positief, realistisch zelfbeeld + bereidheid tot groei en doorstroom
geen werkgerelateerde vaardigheden	arbeidsattitudes, oog voor afwerking (kwaliteit), zelfcontrole, verantwoordelijkheidsgevoel	idem	nederlandse taal	nvt	nvt
aanwezigheid	arbeidsattitudes (aanwezigheden, stiptheid, doorzettingsvermogen)	doorzettingsvermogen, motivatie	taal	flexibiliteit	draagkracht
eigen tekorten ervaren	geen	motivatie	taal	geen	geen
taal	beperkingen	attitude	taal		

	motivatie, respect	volgen afspraken en regels	communicatie problemen		technische kennis
concentratie,tempo, geen meervoudige opdrachten	psycho sociale problematiek, vaardigheden	aan afspraken houden, zoals op tijd komen, taken tot een goed einde uitvoeren	verschil en waarden en normen, cultuurverschillen	motorische vaardigheid,	meervoudige opdrachten kunnen uitvoeren,zelfstandig werk uitvoeren,
concentratie, tempo, geen meervoudige opdrachten	communicatie, integratie, motivatie	motivatie, afwezigheden,	taal, cultuurverschillen, integratie	motorische vaardigheid	zelfstandigheid, concentratie, tempo, onthouden
stabiliteit	conflict handeling	motivatie	taal	nvt	nvt
omgaan met conflicten	diversiteit - meerdere taken kunnen - sterktes en zwaktes	tempo - samenwerken	taalbarriere	diversiteit - meerdere taken kunnen - sterktes en zwaktes	diversiteit - meerdere taken kunnen - sterktes en zwaktes - heel moeilijk om moeilijke taken aan te leren - intensieve begeleiding nodig - missen zelfstandigheid
Flexibiliteit, rijbewijs	arbeidsattitudes	arbeidsattitudes	Nederlandse taal	niet echt van toepassing	niet echt van toepassing

6.5. Bijlage 5: resultaten en codering uitdagingen

- Welke van volgende trends zijn voor u en uw team een uitdaging (duid de uitdagingen aan):

meer administratieve taken	30,15%
wijziging in toeleiding van medewerkers	44,12%
medewerkers hebben verschillende problematieken	58,09%
concurrentie met reguliere sector	27,21%
decreet maatwerk	41,18%
digitalisering	25,74%
meer nadruk op doorstroom	43,38%
meer mensen van diverse culturen op de werkvloer	23,53%

meer inzet op milieubewustzijn	20,59%
veroudering werknemers	46,32%
samenwerking met ondernemingen	16,18%
toenemende schaarste aan werknemers	47,06%
zelfsturende teams	25,00%
nieuwe markten aanboren	26,47%
Andere (specificeer)	3,68%

- Wie heeft volgens u versterking nodig om te kunnen inspelen op volgende trends (duidelijk aan/meerdere mogelijk)?

	directie	begeleider/monitor	doelgroepwerker
meer administratieve taken	17,65%	82,35%	20,17%
wijziging in toeleiding medewerkers	40,74%	74,07%	10,19%
medewerkers hebben verschillende problematieken	16,53%	87,60%	28,93%
concurrentie met reguliere sector	89,62%	32,08%	5,66%
decreet maatwerk	82,88%	49,55%	21,62%
digitalisering	51,89%	66,98%	40,57%
meer nadruk op doorstroom	52,68%	75,00%	48,21%
meer mensen van diverse culturen op de werkvloer	17,65%	76,47%	72,55%
interculturaliteit op de werkvloer	21,28%	74,47%	75,53%
meer inzet op milieubewustzijn	59,63%	55,05%	64,22%
veroudering werknemers	70,54%	66,96%	30,36%
samenwerking met ondernemingen	90,38%	36,54%	11,54%
schaarste werknemers	85,71%	50,00%	15,18%
zelfsturende teams	50,00%	81,52%	42,39%
nieuwe markten aanboren	96,30%	24,07%	3,70%
Andere (specificeer)			

- Voel je je sterk genoeg om met volgende zaken om te gaan (aan medewerkers)? In combinatie met vraag uitdagingen aan omkadering.

	ja	nee						totale uitdagingen procent	percentage
Ik kan in een privaat bedrijf gaan werken	51	92	11	154	1,64	doorstroom	43,38	135,38	53,29921
Ik vind het makkelijk om papieren in te vullen	44	101	7	152	1,7	meer administratie	30,15	131,15	51,63386
Ik kan vlot met de computer werken	80	67	6	153	1,46	digitalisering	25,74	92,74	36,51181
Ik kan vlot met apps werken	76	65	11	152	1,46	digitalisering	25,74	90,74	35,72441

Ik kan meer werk aan	56	89	6	151	1,61			89,00	35,03937
Ik vind het gemakkelijk om in een nieuwe groep te staan	76	69	7	152	1,48			69,00	27,16535
Ik kan zelf mijn werk organiseren	95	31	27	153	1,25	zelfsturende teams	25,00	56,00	22,04724
Ik kan goed om met nieuwe collega's	134	14	5	153	1,09	veranderende doelgroep	23,53	37,53	14,77559
Ik kan meer klanten bedienen	27	28	97	152	1,51			28,00	11,02362
Ik kan anderen aanmoedigen	107	28	18	153	1,21			28,00	11,02362