



B-WISE

Skills for the future : WISEs ready!

WP2

MANAGEMENT- SAMENVATTING

Ontwikkeling van scenario's en
persona's in functie van een sectorale
strategie voor de versterking van
competenties in WISEs – PERSONA'S



PERSONA'S

Het onderzoek dat tijdens werkpakket 2 door de B-WISE partners in hun land werd uitgevoerd, leidde tot een gefragmenteerd maar rijk beeld van profielen van leidinggevenden, begeleiders en werknemers met ondersteuningsbehoeften. Het was daarom noodzakelijk een beperkt aantal profielen verder uit te werken.

Er werden uiteindelijk **13 persona's** geïdentificeerd en kort gepresenteerd via een infographic en een samenvatting. In de infographic en samenvatting werden de algemene kenmerken, de waarden en de vaardigheden van het profiel beschreven, alsook de ontwikkeling van het profiel door de tijd heen (met aandacht voor toekomstige ontwikkelingen).

Er werden **vijf persona's voor leidinggevenden** uitgewerkt:

- **Oprichters** staan aan het hoofd van een WISE sinds de oprichting ervan. Zij belichamen de waarden van de WISE en nemen de belangrijkste beslissingen. Het is belangrijk dat zij de mogelijkheden van toekomstige ontwikkelingen begrijpen.
- **Sociale Leidinggevenden** leiden de WISE vanuit een achtergrond in sociale of humane wetenschappen. Zij vertegenwoordigen de sociale ziel van de WISE. *Sociale leidinggevenden* lopen echter het risico van het "peterprincipe" ("Peter Principle": het bereiken van een topfunctie in een hiërarchische organisatie en de vaardigheden missen om de activiteiten die de rol vereist effectief en efficiënt uit te voeren). Daarom moeten hun organisatorische en leiderschapscompetenties verder worden ontwikkeld.
- **Bijna Gepensioneerden** hebben jarenlang een WISE geleid, maar zijn nu bijna met pensioen, een beetje vermoeid en soms gedesillusioneerd. Het is van fundamenteel belang hen aan te moedigen verantwoordelijkheden over te dragen aan jongere leidinggevenden.
- **Tech Leidinggevenden** hebben een technische achtergrond en willen hun expertise inbrengen in een WISE, maar botsen soms op de tegenstellingen tussen de sociale en economische doelstellingen en de rol van technologie daarin.
- **Beginners** zijn jong en enthousiast, maar hebben weinig ervaring. Ze worstelen met de uitdaging om de WISE te leiden. *Beginners* lopen het risico ondoordacht te handelen en moeten daarom kennis opdoen over kwetsbare doelgroepen om beter

om te gaan met bv. burn-out en andere problemen in de onderneming. Ook vaardigheden m.b.t. marketing en moderne technieken dienen zij in huis te halen, om de WISE verder te ontwikkelen in de sector(en) waarin deze actief is.

Er werden **drie persona's voor begeleiders** opgesteld:

- **Sociaal Georiënteerden** worden voornamelijk aangetrokken door de sector van de WISEs omdat ze mensen in nood op een professionele manier willen ondersteunen. Ze leiden een groep werknemers met ondersteuningsbehoeften. In de toekomst kunnen ze een opleiding nodig hebben om hun aangeboren bereidheid om anderen te helpen te professionaliseren.
- **Beroepsgeoriënteerden** zijn personen die in een WISE werken vanwege hun technische bekwaamheid: koks, loodgieters, elektriciens, kleermakers, enz. Zij willen op een bepaald moment in hun leven hun vaardigheden ter beschikking stellen van een WISE. Bij het versterken van hun vaardigheden – omdat zij dat graag willen – is het belangrijk om ook aandacht te hebben voor de strategische en organisatorische aspecten van de WISE.
- De **Volgende Generatie Leidinggevenden** zijn begeleiders die steeds meer verantwoordelijkheden opnemen in de WISE en zich voorbereiden om leidinggevenden te worden. Vooral wat betreft de volgende generatie *Sociale Leidinggevenden* bestaat het risico op het "peterprincipe".

Voor **werknemers met ondersteuningsbehoeften** werden **vier persona's** geïdentificeerd:

- **Veilig Hier** zijn personen met aanzienlijke problemen en beperkte groeimogelijkheden die in de WISE een veilige omgeving vonden. De kans is klein dat zij in de toekomst zonder de professionele en sociale steun van de WISE zelfstandig een baan zullen kunnen vinden en houden op de open arbeidsmarkt. *Veilig Hier* personen hebben sociale ondersteuning nodig.
- **Ongeschoolden m.b.t. Zachte Vaardigheden** zijn personen van wie het belangrijkste probleem een gebrek aan zachte vaardigheden lijkt te zijn, omdat zij een beperking of nadeel hebben dat hen belet een baan te vinden en sociaal te integreren. Het beste is om hen enkele zachte vaardigheden aan te leren die hen ook in het dagelijks leven kunnen helpen, bijvoorbeeld m.b.t. digitale inclusie.

- **Op Groei Gerichten** kunnen veel werkervaring hebben, maar ze hebben moeite om een baan te vinden op de open arbeidsmarkt omdat ze ofwel niet over de juiste vaardigheden of de professionaliteit beschikken om aan de behoeften te voldoen, ofwel omdat ze zich in een nadelige levenssituatie bevinden (bv. huisvrouwen, etnische minderheden, enz.). In andere gevallen hebben *Op Groei Gerichten* geen baan voordat zij naar de WISE komen. Na vele jaren van onsuccesvol werk zoeken en negatieve ervaringen vinden zij in de WISE een plek om te groeien en streven zij ernaar meer verantwoordelijkheden op zich te nemen (bijv. om begeleider te worden). Er kunnen hen verschillende soorten vaardigheden aangeleerd worden (zachte, digitale, professionele, enz.).
- De **Sterker Teruggekeerden** zijn personen die, mede dankzij de WISE, moeilijke momenten in hun leven hebben overwonnen en nu aan zichzelf en anderen willen bewijzen dat zij zelfstandig zijn en hun weg kunnen vinden op de arbeidsmarkt. Deze persona komt vooral voor in *Training WISEs* of in *Productieve WISEs* gericht op externe doorstroom. Verschillende soorten vaardigheden kunnen hen bijgebracht worden.



B-WISE

Skills for the future : WISEs ready!

WP2

MANAGEMENT- SAMENVATTING

Ontwikkeling van scenario's en
persona's in functie van een sectorale
strategie voor de versterking van
competenties in WISEs – SCENARIO'S



SCENARIO'S

Werkpakket 1 identificeerde drie typologieën van WISEs: *Productieve WISEs*, *Sociale WISEs* en *Training WISEs*. Werkpakket 2 wilde de onderscheidende kenmerken van elk van die types in kaart brengen. Het uitgangspunt van deze analyse was niet om de drie beschreven modellen af te stemmen op de vele bijzonderheden en uitzonderingen in de praktijken van de verschillende lidstaten, maar veeleer om een abstract beeld van elk model – een "prototype" – te schetsen, zodat vandaaruit verbetervoorstellen konden worden gedaan. De indeling in drie verschillende types komt dan ook niet overeen met een juridische indeling volgens de wetgeving in de verschillende lidstaten.

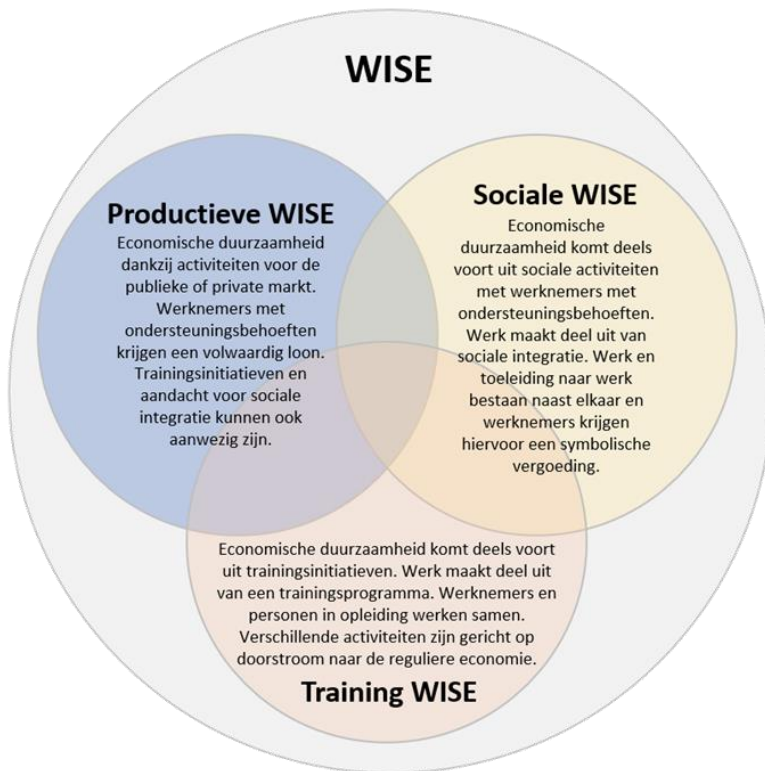
Er is eerst en vooral een afbakening gemaakt van wat in het project onder WISE wordt verstaan, namelijk alleen die organisaties die:

1. Een productieve activiteit uitoefenen om werknemers met ondersteuningsbehoeften een kans te bieden op werk (expliciet en overkoepelend doel) en op persoonlijke en professionele groei. Het gaat dus niet alleen om werk en inkomen, maar er wordt de werknemers met ondersteuningsbehoeften ook de mogelijkheid geboden om hun zachte en professionele vaardigheden te verbeteren;
2. Een aanzienlijk deel van de middelen die nodig zijn voor het voortbestaan van de organisatie verwerven door de productie en verkoop van goederen en diensten;
3. Het merendeel van de werknemers met ondersteuningsbehoeften in dienst nemen als betaalde werknemers volgens collectieve overeenkomsten en dat de werknemers, afhankelijk van hun gezondheidstoestand, een zodanig aantal uren werken dat zij ten minste gedeeltelijk economisch zelfstandig zijn.

Vervolgens zijn, zoals hierboven vermeld binnen de definitie van de WISE, de drie modellen beschreven.

Scenario's zijn subcategorieën van WISEs die verbonden zijn door een veelheid aan verschillende kenmerken: ondernemerschap, vormen van arbeidsintegratie, doorstroommogelijkheden, bedrijfscultuur, enz. Daarom is het niet één enkel kenmerk dat een WISE-model identificeert, maar de convergentie van verschillende verwante kenmerken die zich op een meer of minder uitgesproken manier kunnen voordoen.

In de geanalyseerde Europese context onderscheidt het onderzoek volgende drie *scenario's*:



Productieve WISEs (PWs) worden met name gekenmerkt door het feit dat 1) ze een productieve activiteit uitoefenen en dat hun toekomst uitsluitend of vrijwel uitsluitend afhankelijk is van de verkoop van goederen en diensten op de markt, waar zij concurreren met andere (vaak grote) ondernemingen (zowel andere WISEs, maar vooral niet-WISEs); 2) de mensen die voor de organisatie werken, dus ook de personen met ondersteuningsbehoeften, haar werknemers zijn: ze hebben een gewone arbeidsovereenkomst en ontvangen een loon dat hen economische autonomie verschaft; 3) ze een uitgesproken ondernemerslogica hebben, investeringen doen en de neiging hebben om in te zetten op nieuwe technologieën. Het is belangrijk om aan te duiden dat, met uitzondering van landen waar de overheid veel steun verleent, interventies gericht op het vervullen van verschillende persoonlijke behoeften (bijvoorbeeld huisvesting, sociale bijstand, onderwijsmaatregelen, enz.) niet vaak voorkomen in dit type WISE.

Sociale WISEs (SWs) plaatsen sociale aspecten (huisvesting, integratie, zorg, enz.) centraal in hun bedrijfsdoelstellingen; arbeidsintegratie wordt beschouwd als onderdeel van een breder sociaal project. De uitgevoerde productieve activiteiten kunnen wel inkomsten genereren en dus belangrijke middelen opleveren om een niet-symbolische vergoeding voor de werknemers met ondersteuningsbehoeften te garanderen. Economische autonomie staat echter niet centraal bij *Sociale WISEs*. Aantonen dat werknemers met ondersteuningsbehoeften zaken kunnen produceren is een succesvolle prestatie op zich, zelfs als dat niet leidt tot daadwerkelijke economische onafhankelijkheid. Gezien bovenstaande uitgangspunten vervullen in *Sociale WISEs* de begeleiders een cruciale rol. Zij hebben specifieke verantwoordelijkheden en moeten zorgen voor een hoge mate van structuur om arbeidsintegratie te verwezenlijken.

Training WISEs (TWs) zijn organisaties die inzetten op opleiding, maar het ook belangrijk vinden om productieve activiteiten aan te bieden aan hun cursisten of aan de personen die zij net hebben opgeleid, zodat zij het ritme en de vereisten van een echte werkcontext kunnen ervaren. Essentiële kenmerken van dit type WISE zijn daarom: 1) de aanwezigheid van gestructureerde specifieke opleidingsactiviteiten (bijvoorbeeld een beroepsopleiding) voor werknemers met ondersteuningsbehoeften die leiden tot een certificaat; 2) het feit dat de werknemers met ondersteuningsbehoeften tijdelijk in het bedrijf werken met als doel hen een plaats op de reguliere arbeidsmarkt te geven; 3) in relatie tot punt 2, het feit dat WISEs bemiddelingsactiviteiten aanbieden en erkend zijn als dienstverleners op het gebied van werkgelegenheid. De aanwezigheid van medewerkers met de specifieke taak om werknemers met ondersteuningsbehoeften te begeleiden is belangrijk. Bovendien is, net zoals in *Sociale WISEs*, een hoge mate van structuur cruciaal als het gaat om het bevorderen van arbeidsintegratie.

In alle drie de modellen heeft een groot deel van de werknemers ondersteuningsbehoeften en de soorten ondersteuningsbehoeften lopen sterk uiteen. Wat de kwalificatie van werknemers met ondersteuningsbehoeften betreft, vereisen de meeste arbeidsplekken in WISEs vooral generieke vaardigheden of beperkte kwalificaties.





B-WISE
Skills for the future : WISEs ready!

WP2 MANAGEMENT- SAMENVATTING

Ontwikkeling van scenario's en
persona's in functie van een sectorale
strategie voor de versterking van
competenties in WISEs – BELEID



BELEID

Het onderzoek van werkpakket 2 heeft enerzijds getracht de bestaande modellen van Europese WISEs en de personen die er werken in kaart te brengen en heeft anderzijds beschreven welke acties moeten worden ondernomen om de situatie te verbeteren en de diverse lacunes die ook in werkpakket 1 aan het licht zijn gekomen, te verhelpen.

Wat de **organisatie** betreft:

Onderzoek heeft aangetoond dat het cruciaal is dat WISEs **andere profielen** proberen aan te trekken als aanvulling op hun huidige personeelsbestand. Zo zouden er **meer personen met een technische achtergrond** aangeworven moeten worden, naast medewerkers met een eerder sociaal profiel. Het zal ook belangrijk zijn om de **netwerken tussen WISEs, universiteiten en onderzoekscentra te versterken**.

Wat de **medewerkers** betreft:

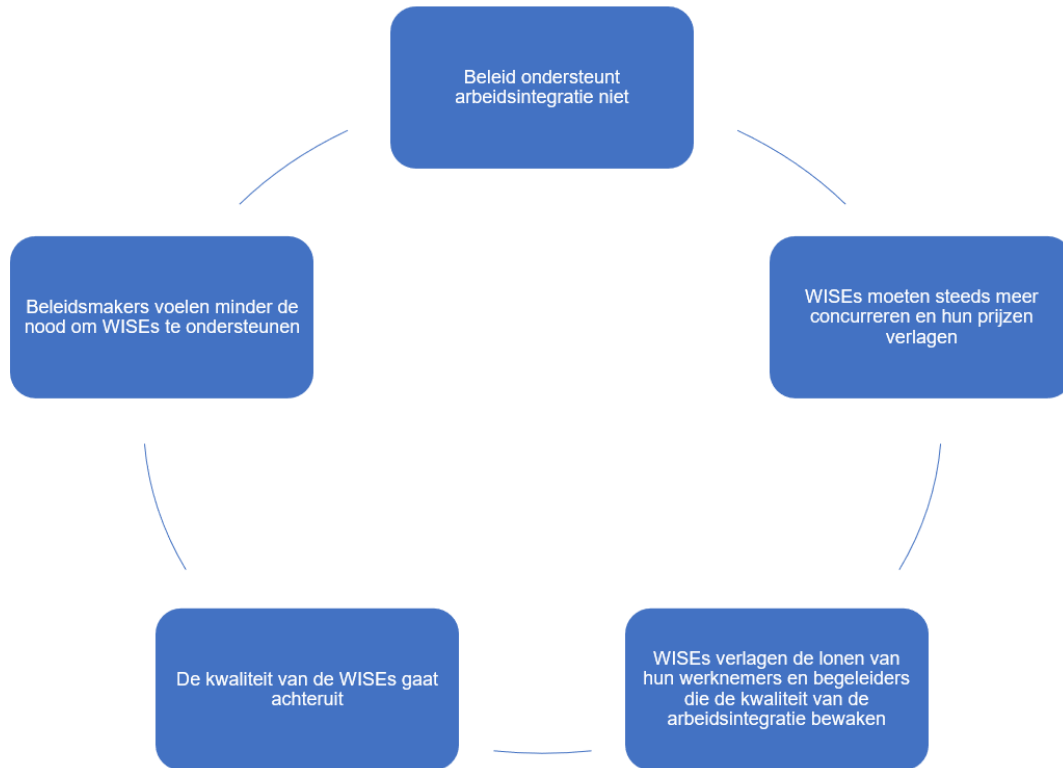
Werkpakket 2 benadrukte **het belang van gestructureerde opleidingen** (bv. op digitaal gebied) om de missie van de WISEs, namelijk het bieden van werk aan werknemers met ondersteuningsbehoeften, zo goed mogelijk te realiseren. Dat zijn vaak personen die zich weinig aangetrokken voelen tot de klassieke vorm van leren (bijvoorbeeld omwille van slechte ervaringen tijdens eerdere opleidingen), en die zich meer aangetrokken voelen tot **informele groeipaden** en **het verbeteren van vaardigheden op de werkplek**.

Wat het **beleid** betreft:

Het onderzoek heeft geleid tot het **indelen van WISEs en de personen die er werken in respectievelijk "scenario's" en "persona's"**. Die indelingen komen voornamelijk

overeen met de realiteit in landen waar het maatschappelijk draagvlak laag is. **In landen waar het draagvlak groter is, bestaan de voorgestelde modellen nauwelijks in de realiteit.** In laatstgenoemde groep landen kunnen de kenmerken van verschillende modellen namelijk naast elkaar bestaan in een en dezelfde WISE. Zo kan een entiteit zowel productief als sociaal zijn. Het feit dat de WISE meer middelen heeft om haar missie – het ondersteunen van werknemers met ondersteuningsbehoeften – te realiseren, verklaart die dynamiek. Als een WISE veel steun van de overheid ontvangt, kan zij zowel die steun als de inkomsten uit haar eigen productieve activiteit inzetten. Als er geen of weinig overheidssteun is, kan de WISE alleen op eigen kracht haar maatschappelijke taken vervullen. Werkpakket 2 wees er bijvoorbeeld op dat er in *Productieve WISEs* zelden specifieke begeleiders aanwezig zijn of dat er weinig gestructureerde activiteiten voor zuiver sociale doeleinden zijn, afgezien van arbeidsbemiddeling.

Het ontbreken van specifieke overheidssteun voor WISEs kan leiden tot een bedreiging van het voortbestaan van WISEs, hetgeen leidt tot een vicieuze cirkel.



1. Het beleid ondersteunt de arbeidsintegratie niet;
2. WISEs worden verplicht om steeds meer te concurreren op de markt en lagere prijzen aan te bieden;
3. WISEs verlagen de lonen van werknemers en van begeleiders die de kwaliteit van de arbeidsintegratie bewaken;
4. De kwaliteit van de WISEs gaat erop achteruit;
5. Beleidsmakers zien minder de noodzaak om WISEs te ondersteunen;
6. Terug naar punt 1.



B-WISE

Skills for the future : WISEs ready!

WP2

MANAGEMENT- SAMENVATTING

Ontwikkeling van scenario's en
persona's in functie van een sectorale
strategie voor de versterking van
competenties in WISEs –
TECHNOLOGIEËN



TECHNOLOGIEËN

Werkpakket 2 besteedde extra aandacht aan digitale en technologische vaardigheden. De projectpartners wilden begrijpen of en in welke mate zulke vaardigheden aanwezig zijn bij werknemers van WISEs en wat het nut is om als WISE in de nabije toekomst meer kwalificaties binnen het digitale en technologische domein te hebben.

- 1) **WISEs hebben zeker behoefte aan technologieën om de interne communicatie tussen werknemers te vereenvoudigen** (WhatsApp-groepen of andere toepassingen om berichten te sturen). Die behoefte, die tijdens de COVID-19-pandemie is toegenomen, is ook het gevolg van de wil van WISEs om verbinding te creëren en participatie te bevorderen. Om al die redenen vertonen WISEs een positieve houding ten aanzien van het gebruik van toepassingen voor interne communicatie en worden er geen significante sectorale verschillen vastgesteld.
- 2) **Dezelfde affiniteit werd niet vastgesteld voor toepassingen voor externe communicatie**, dat wil zeggen alle toepassingen die voor bedrijfscommunicatie en -marketing worden gebruikt. De meeste WISEs hebben een website (soms verouderd) en Facebookpagina. Communicatiekanalen die door jongeren gebruikt worden, worden door de meeste WISEs niet gebruikt, ook al willen ze jongeren als nieuwe werknemers aantrekken. Bovendien stelden we een belangrijk verschil vast tussen de sectoren waarin WISEs actief zijn. Toepassingen in functie van externe communicatie worden het vaakst gebruikt door organisaties die actief zijn in de handel of in de horeca. Alle activiteiten die WISEs uitvoeren verdienen echter de nodige communicatie en marketing. Heel wat WISEs dienen te investeren in de verbetering van hun website, in aanwezigheid op populaire sociale netwerken en in reclame voor hun werking.

- 3) **Technologische basisvaardigheden kunnen worden aangeleerd om medewerkers met ondersteuningsbehoeften te versterken.** Zulke vaardigheden kunnen immers ook nuttig zijn in het dagelijks leven. **Toepassingen op het vlak van e-learning zouden ook verder verspreid moeten worden**, zeker in navolging van COVID-19, ook al kunnen werknemers met ondersteuningsbehoeften weerstand ervaren tegen zulke technologieën.
- 4) **Verschillende platformen zijn nuttig voor WISEs in functie van alledaagse administratieve en regelgevende taken.** Het gaat daarbij onder meer om software voor elektronische facturering, loonadministratie, aanwezigheidsregistratie, personeelsadministratie. **Dat is dan ook een van de domeinen waarbinnen al het meest gedigitaliseerd is in WISEs.** Er zijn soms al oplossingen voorhanden die verschillende softwarepakketten integreren met efficiëntiewinst tot gevolg. Uiteraard moet de WISE aandacht hebben voor de drempels die digitale toepassingen kunnen creëren, bv. met betrekking tot personeelsbeheer.
- 5) Verschillende platformen zijn **nuttig voor WISEs**: 1) **Enterprise Resource Planning** voor het geïntegreerd beheer van de verschillende activiteiten van de organisatie. Zulke systemen werden reeds geïmplementeerd in verschillende WISEs in landen waar de sector sterker ontwikkeld is. Andere WISEs overwegen de software aan te schaffen; 2) **Customer Relationship Management** voor het beheer van interacties met klanten. Zulke systemen zijn nog niet wijdverspreid, maar zouden de beheersprocessen kunnen verbeteren en klantenbinding kunnen bevorderen; 3) **Software voor gegevensopslag**; 4) **Technologieën voor producten/diensten en productieprocessen**; 5) **Platformen voor e-commerce**; 6) **Ondersteunende technologieën om platformen toegankelijk en bruikbaar te maken voor personen met een beperking.**

In het algemeen werden enkele verschillen in het gebruik van bovengenoemde technologieën opgemerkt, zowel tussen de verschillende soorten WISEs (*Productieve WISEs* – PWs, *Sociale WISEs* – SWs en *Training WISEs* – TWs) onderling als tussen de verschillende landen.

Ten eerste zijn er verschillen tussen de PWs en de andere soorten WISEs, aangezien **PWs**, afhankelijk van hun activiteiten, **vaker en meer gebruik maken van geavanceerde technologische apparatuur. SWs en TWs gebruiken daarentegen heel vaak enkel eenvoudige technologieën**, omdat zij eenvoudige productieve activiteiten uitvoeren.

In sommige landen bezitten de meeste WISEs (ook PWs) slechts een beperkt aantal technologieën, omdat de WISEs inzetten op eenvoudige activiteiten om toegankelijke banen te creëren, ook voor personen met weinig vaardigheden. Dat is het geval in Kroatië, Griekenland, Letland en Slovenië. In andere landen, zoals **België en Nederland, worden ook al geavanceerde technologieën gebruikt om op gelijke voet te kunnen concurreren met niet-WISE-bedrijven.**

Ook al hebben **WISEs** geen systematische achterstand op vergelijkbare **niet-WISE-bedrijven**, toch zijn er **verschillen**: 1) **Er is in WISEs vaak een gebrek aan essentiële "materiële" factoren** zoals, bijvoorbeeld een gebrek aan middelen, gebrek aan technisch geschoolde leidinggevenden, gebrek aan overheidsinterventies, slechts sporadische samenwerkingen tussen WISEs en onderzoeksinstituten voor technologische ontwikkeling (vaak gelinkt aan de kwaliteit van de WISEs); 2) Over het algemeen tonen WISEs wel belangstelling voor het implementeren van technologieën en sommige WISEs maken al gebruik van geavanceerde technologieën. **In veel gevallen beschikken WISEs echter slechts over een minimale technologische uitrusting omdat zij kiezen voor eenvoudige activiteiten om de drempels voor de**

arbeidsintegratie voor werknemers met ondersteuningsbehoeften zo laag mogelijk te houden.

WISEs zijn bedrijven die zowel werkgelegenheid als training op de werkplek organiseren. Zij streven ernaar om zowel het aantal werknemers als hun vakbekwaamheid op peil te houden, nu en in de toekomst. Wat alle hierboven genoemde middelen betreft, moeten WISEs er dus zeker voor zorgen dat hun werknemers mee ontwikkelen met de veranderende tijden. **Als WISEs succesvolle arbeidsintegratie willen nastreven, kan de invoering van bovengenoemde systemen (hoewel voor veel WISEs geen prioriteit) immers helpen om de activiteiten van de WISEs te optimaliseren en ook voor een hogere productiviteit zorgen. Daarnaast kunnen vele van bovengenoemde systemen ook de autonomie van werknemers verhogen bij het uitvoeren van het werk.** Daarnaast is het belangrijk rekening te houden met het feit dat WISEs geen technologiebedrijven zijn en dat een snelle groei via technologie meestal niet hun doel is. Dat wordt onder meer geïllustreerd door de resultaten van werkpakket 2 die aantonen dat geen enkele WISE octrooien of andere vormen van intellectueel eigendom liet registreren.

Vanuit een toekomstperspectief kan de eventuele achterstand van de inzet van digitale technologie waarschijnlijk worden opgelost door jonge ingenieurs, informatici en technici aan te trekken en hen op te leiden met betrekking tot de missie van de WISEs. Om een intensiever gebruik van digitale technologieën te bekomen en zo de ontwikkeling van de WISEs te stimuleren, zou het zeker ook nuttig zijn om **de relaties met onderzoekscentra en met universiteiten** (bv. faculteiten techniek en informatica) en met de personen die daar werken (professoren en studenten) **te versterken.**

