

# Vrouwen die zich willen inschakelen en de toegang tot opleidingen en jobs



hulpmiddelen  
ter beschikking  
van de werkgevers



*Deze tekst is niet noodzakelijk de weergave van de officiële standpunten van het Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid.*



# VROUWEN DIE ZICH WILLEN INSCHAKELEN EN DE TOEGANG TOT OPLEIDINGEN EN JOBS

## HULPMIDDELEN TER BESCHIKKING VAN DE WERKNEMERS

### Vrouwen voor ondernemingen?! Ondernemingen voor vrouwen?!

- **1. Vrouwen die zich willen (her)inschakelen**
  - 1.1. Wie zijn zij?
  - 1.2. Professionele intelligentievormen
- **2. Bijdrage van de 'gender-benadering'**
  - 2.1. Definitie van 'gender'
  - 2.2. De effecten van het rollenpatroon op de tewerkstelling van vrouwen
  - 2.3. Het effect van gangbare ideeën gekoppeld aan 'gender' op de tewerkstelling van vrouwen
  - 2.4. Ingaan tegen de traditionele rollen?
- **3. De toegankelijkheid van de arbeidsmarkt voor vrouwen die zich willen (her)inschakelen, en hun verwachtingen**
  - 3.1. Evolutie van de arbeidsmarkt
  - 3.2. Eigenschappen van jobs en verwachtingen van de vrouwen
- **4. Het humane en het relationele in een job**
  - 4.1. De motiverende effecten van een humane professionele houding
  - 4.2. Erkenning van de persoon
  - 4.3. Werkmotivaties begrijpen
- **5. Acties die de inschakeling van vrouwen in ondernemingen bespoedigen**
  - 5.1. Recruitering en selectie
  - 5.2. Groepsbeheer en interne communicatie
  - 5.3. Werken in partnerschap met inschakelingsorganisaties
- **6. Besluit**



# VROUWEN VOOR ONDERNEMINGEN?! ONDERNEMINGEN VOOR VROUWEN?!

Deze brochure richt zich tot de ondernemingen die bereid zijn vrouwen in inschakelingstrajecten ofwel aan te werven, ofwel geïnteresseerd zijn in een vorm van samenwerking met organisaties die instaan voor hun opleiding.

Het gaat hier om vrouwen die behoren tot zogenaamde risicogroepen, vermits ze een lage schoolopleiding hebben en al sedert maanden zonder werk zitten. Dat betekent echter helemaal niet dat deze vrouwen tot niets zouden in staat zijn. Vrouwen die de inspanning doen om zich in die omstandigheden toch nog te willen inschakelen en te willen solliciteren, leveren meteen het bewijs dat ze gemotiveerd zijn om te werken. Werkgevers die bezorgd zijn om de prestaties en de stabiliteit van hun personeel moeten dat zeker kunnen waarderen.

Met deze brochure willen we de werkgevers gevoelig maken voor de problematiek van deze vrouwen en hen aantonen dat het voor hen interessant kan zijn om vrouwen die zich willen inschakelen, aan te werven.

We richten ons in het bijzonder tot de bedrijven die de menselijke factor in hun bedrijf integreren vanuit het principe dat werknemers die tevreden zijn met hun loon, met hun werkomstandigheden en met de wijze waarop ze worden behandeld, beter werken en ook trouw blijven aan de onderneming.

In het eerste hoofdstuk schetsen we een beeld van de vrouwen over wie het gaat en van de vormen van intelligentie die zij ten dienste kunnen stellen van de bedrijven.

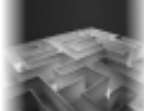
In het tweede hoofdstuk gaan we na hoe 'gender-onderzoek' inzicht geeft in de tewerkstelling van de vrouwen .

Het derde hoofdstuk belicht de elementen die kenmerkend zijn voor de tewerkstelling van vrouwen in inschakelingstrajecten.

Het vierde hoofdstuk heeft het over de menselijke en de rationele factoren in de tewerkstelling.

Het vijfde hoofdstuk schetst de verschillende actiewegen die de ondernemingen kunnen volgen om toekomstperspectieven te bieden aan de mensen die een (her)inschakelingstraject tot een goed einde hebben gebracht.

Tot slot belichten we hoe belangrijk het is dat ondernemingen direct of indirect een baan aanbieden aan vrouwen in inschakelingstrajecten.



# 1. Vrouwen die zich willen (her)inschakelen

## 1.1. Wie zijn zij?

De term 'vrouwen die zich willen inschakelen' beklemtoont de dynamische kant van hun inspanningen, en niet de problemen waarvoor ze een oplossing zoeken.

Gemeenschappelijk bij deze vrouwen is dat ze lagergeschoold zijn (hoogstens een diploma van lager secundair onderwijs) en dat ze hulpbehoevend zijn of zelfs in armoede leven. Voor de rest verschillen ze niet van andere vrouwen: ze zijn jong of oud, Belgisch of buitenlands, alleenstaand of niet, met of zonder kinderen ten laste, met of zonder beroepservaring...

Tijdens hun opleiding of stage, hebben zij hun problemen (materieel, organisatorisch of persoonlijk) al grotendeels opgelost en hebben ze vaardigheden aangeleerd (of opgefrist) zodat ze een kans maken op een baan. De toegang tot de arbeidsmarkt is de laatste stap in hun traject. En het begin van een nieuw traject...

## 1.2. Professionele intelligentievormen

De mogelijkheden van iemand zijn niet beperkt tot het opleidingsniveau. Er zijn heel wat kwalificaties en intelligentievormen waar de school geen aandacht aan besteedt.

Volgens de psycholoog van Harvard Howard Gardner<sup>1</sup>, bestaan er talloze soorten intelligentie. Hij verdeelt ze in zeven hoofdcategorieën: de verbale intelligentie en de logisch-mathematische (allebei gemeten via I.Q. en ook uitgebreid bestudeerd), de ruimtelijke intelligentie (van architecten, kunstenaars...), de kinetische intelligentie (van atleten, dansers, ambachtsslui...), de muzikale intelligentie, de intrapersonlijke intelligentie (waardoor men zichzelf kan begrijpen) en de interpersoonlijke intelligentie (waardoor men anderen kan begrijpen en kan samenwerken).

Vaak hebben vrouwen die zich willen inschakelen slechte schoolervaringen gehad omdat hun verbale en logisch-mathematische intelligentie niet op een adequate manier werden ontwikkeld. Dat belet niet dat ze niet over andere intelligentievormen zouden kunnen beschikken zoals manuele handigheid of de aandacht voor de anderen. In een opleiding kunnen die vormen verder worden ontwikkeld zodat ze echt een troef zijn om te worden aangeworven.

1. 1. Howard Gardner: *Frames of Mind* (1983), geciteerd door Goleman, Daniel, *Emotional intelligence*, New York, Bantam Books, 1995.



## 2. Bijdrage van de 'gender-benadering'

### 2.1. Definitie van 'gender'

Mannen verschillen van vrouwen. Maar welke zijn precies deze verschillen? Wanneer we over twee geslachten spreken, dan refereren we naar de biologische verschillen tussen mannen en vrouwen: de kracht, lichamelijke eigenschappen, fysiologie... Nochtans bestaan er ook andere verschillen waarvan we ons misschien minder bewust zijn, maar die daarom niet minder reëel zijn. Vrouwen kunnen dan gemiddeld kleiner of tengerder zijn dan mannen, maar dat houdt niet automatisch in dat ze moeten koken, strijken of aan de haard blijven terwijl de mannen buitenshuis gaan werken of de wagen herstellen. We hebben het dan over verschillen die sociaal of cultureel bepaald zijn. Om dit fenomeen te omschrijven gebruikt men de Engelse term 'gender'.

Het genderconcept toont aan dat vrouwelijke en mannelijke rollen niet alleen door sekse en biologische verschillen worden bepaald, maar dat ze verschillend evolueren naargelang van de sociale, culturele en economische situaties. **Gender betekent met andere woorden de sociale, aan tijd en ruimte gebonden, relatie en machtsverhoudingen tussen beide seksen. Gender heeft een culturele basis en is gedefinieerd door de samenleving. Zo wordt het begrip gender concreet ingevuld doorheen activiteiten, statuten, psychologische karakteristieken... van 'mannen' en 'vrouwen'.** Genderrelaties verschillen naargelang van de ruimte (culturen, milieus...) en de tijd. Vermits deze machtsrelatie tussen mannen en vrouwen of dit rollenpatroon geen universeel gegeven is, kan er dan ook aan gewerkt worden, op voorwaarde dat we ons bewust zijn van deze 'dimensie' van de samenleving.

**Het belangrijkste aspect van het begrip gender is het feit dat dit begrip toelaat om de positieve inbreng en de culturele verscheidenheid van zowel vrouwen als mannen duidelijk te maken**

### 2.2. De effecten van het rollenpatroon op de tewerkstelling van vrouwen

**Een vrouw:** «Ze vinden altijd iets... In het begin zeggen ze: 'Getrouwd, maar nog geen kinderen.' Dan zeggen ze: 'Dan gaat ze nog kinderen krijgen'. Heb je er eentje, dan zeggen ze: 'Die gaat er nog krijgen.' Heb je twee jongens zoals ik, dan zeggen ze: 'Wil je nog een meisje?' En als je er drie hebt, dan zeggen ze: 'Die heeft teveel werk'. Ik antwoord hen wel: 'Als ik solliciteer, dan is het om te werken'.»

De traditionele rolverdeling (man werkt buitenshuis en de vrouw blijft thuis) straft de vrouwen die een gewaardeerd werk zoeken en die dus in concurrentie komen met de mannen (of met vrouwen zonder familielasten). Het is inderdaad nogal gemakkelijk om te beweren dat vrouwen dikwijls afwezig zullen zijn omdat ze de verantwoordelijkheid over het huishouden en de kinderen dragen.

**Je kunt het ook anders bekijken: wie kinderen heeft vindt daarin vaak een motivatie en een goede reden om zaken aan te pakken en om stand te houden.**

**Een vrouw:** «Als we in de penarie zitten, moeten we er ook uit geraken. Ik moet voor mijn kinderen.»

Men moet er zich van bewust zijn dat de kinderen op het vlak van tewerkstelling, hun moeder kunnen beïnvloeden, zowel in positieve als in negatieve richting. Alhoewel ze dikwijls een hinder zijn voor de flexibiliteit van de uurroosters, zijn de kinderen ook dikwijls een krachtige stimulans voor de vrouw die nood heeft aan geld om de kinderen op te voeden (en die dan ook de verantwoordelijkheid draagt tegenover hen).

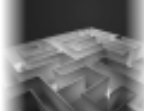
Trouwens een vrouw die een huishouden kan organiseren, vaak met beperkte middelen, wordt daar sterker door en getuigt van kwaliteiten die van pas komen in beroepssituaties.

**Een coördinator van de begeleidingsdienst van de VDAB:** «Beeld je een vrouw in van 45 jaar. Haar kinderen zijn reeds groot en gaan naar school. Zij wil haar plaats terug op de arbeidsmarkt. De raadgevers vragen haar: 'Wat heb je gedaan tot nog toe?'. Zij antwoordt: 'Niets. Ik heb vier kinderen.' Alsof het geen echt managerswerk is om vier kinderen op te voeden, één na één, alles plannen en zorgen dat ook alles in orde is! Deze vrouw heeft echt wel eigenschappen, zij kan het werk organiseren, zij kan het budget beheren, ze kan contacten leggen. Ze moet dit allemaal ook waar maken. Ze mag helemaal niet zeggen dat ze niets kan! Zij kan heel veel, dit is een sterk punt dat ze echt moet gebruiken.»

### 2.3. Het effect van gangbare ideeën gekoppeld aan 'gender' op de tewerkstelling van vrouwen

**Bepaalde gangbare ideeën gekoppeld aan 'gender' zouden de professionele inschakeling van vrouwen moeten stimuleren.**

2. Equivalent van het OCMW (Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn) in Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel



Een vrouw neemt haar verantwoordelijkheid op en denkt meer op lange termijn dan een man.

**E**en begeleider in een organisatie: «*De vrouwen dragen meer verantwoordelijkheden, zeker bij onze doelgroep. Ze zorgen vaker voor het gezin of dragen bij in het onderhoud van hun partner. De vrouwen hebben een groter gevoel voor plicht, zijn minder afwezig zonder reden. Je moet minder achter hen aan zitten.*»

Werkloze vrouwen hebben minder bijkomende problemen dan mannen; hebben ze toch bijkomende problemen, dan zijn ze meer open om erover te praten en ze proberen op te lossen. Deze open houding kan de kansen tot (her)inschakeling alleen verhogen.

**E**en maatschappelijk werkster van de integratiedienst van een CPAS<sup>2</sup>: «*Bijkomende problemen zoals alcoholisme komen veel minder voor bij vrouwen. dan bij mannen. En de vrouwen zijn vaker bereid om over hun problemen te praten.*»

Vrouwen zijn minder individualistisch dan mannen en meer bereid tot groepswork.

**E**en lid van een permanente werkgroep risicogroepen: «*Ik denk dat het groepsgevoel, de groepsdynamiek, meer aanwezig is bij vrouwen dan bij mannen. Mannen zijn meer individualistisch, bv. 'Ik moet de beste zijn om eruit te kunnen geraken'. Dit hangt misschien samen met het feit dat vrouwen reeds lang uitgeschakeld zijn. Ze rekenen niet onmiddellijk op een resultaat en hechten meer belang aan het groepsgevoel. Voor hen is het reeds een succes als ze in groep zijn, met anderen waarin ze zich herkennen en uit hun sociaal isolement geraken.*»

**In hedendaagse ondernemingen, vinden personen die niet competitief, maar coöperatief denken, zeker hun plaats.** Er zijn echter ook vooroordelen tegenover vrouwen, die de sociaal-professionele inschakeling van vrouwen kunnen belemmeren. Bijvoorbeeld: vrouwen zouden een gebrek aan technisch inzicht hebben, wat maakt dat ze 'net goed genoeg' zijn voor uitvoerende taken.

**E**en werkgever: «*Vrouwen hebben schrik van machines. Ik denk dat dat natuurlijk is voor een bepaald percentage vrouwen. Ik kan natuurlijk niet veralgemenen, ik heb het ook al anders gezien. Het zal wel een vooroordeel zijn dat in de loop van de geschiedenis opgebouwd is, en waardoor de vrouw altijd een beroep zou doen op een man. Ze heeft ook niet de nodige opleiding gekregen.*»

Deze ongeschiktheid moet echter gerelativeerd worden:

**E**en vrouw: «*In het begin kuiste ik het vet van inox platen, dan kwam er een plaats vrij in de lasserij. Ik heb de testen meegedaan en werd uitgekozen. In die tijd was het vreemd dat een vrouw lasser werd en ik had geen opleiding, maar ik heb het geleerd en het ging vanzelf.*»

**Of het nu gaat om een man of een vrouw, wat het belangrijkste is, is dat men de capaciteiten van een persoon goed inschat i.p.v. er stereotype karakteristieken op te kleven.** Genderonderzoek bevestigt dit pragmatisme. Het toont aan dat de zgn. 'masculiene kenmerken' in een bepaalde samenleving soms als 'feminien' worden (h)erkend in een andere samenleving.

## 2.4. Ingaan tegen de traditionele rollen?

Vrouwen die zich aangetrokken voelen tot een 'mannenberoep' en die de moeite hebben gedaan om daarvoor een opleiding te volgen, zouden een kans moeten krijgen op de arbeidsmarkt. Dat is echter allesbehalve vanzelfsprekend, noch voor de vrouw zelf noch voor haar omgeving en de samenleving in haar geheel. Nochtans zouden vrouwen die een dergelijke opleiding volgen, met open armen moeten ontvangen worden door de ondernemingen, omdat ze blijk hebben gegeven van een ongewone motivatie. Ondernemingen maken het hen niet gemakkelijker, hoewel het erg goede werkrachten zouden kunnen zijn. Drempelverlagende initiatieven zijn alvast het peterschap (oudere werknemers begeleiden jongere) of de acties om minimum twee vrouwen tegelijkertijd aan te nemen.

Het lijkt ons belangrijk om vrouwen die zelf een niet-traditionele keuze gemaakt hebben, te ondersteunen. Tegelijkertijd lijkt het ons gevaarlijk systematisch vrouwen aan te zetten om te kiezen voor beroepen waarin ze ondervetegenwoordigd zijn. Het zou meer opportuun zijn traditioneel 'vrouwelijke' beroepen, bv. onderhoud, of weinig gekwalificeerde beroepen in de onderwijs- of gezondheidssector, te (her)waarderen. Het zou bijvoorbeeld al een grote vooruitgang zijn als poetsploegen in kantoren overdag zouden kunnen werken. Het werk (en de werksters) zouden zichtbaar gemaakt worden en dit zou meer respect voor het werk kunnen stimuleren en tegelijkertijd de werkuren voor de poetsploegen vergemakkelijken.



## 3. De toegankelijkheid van de arbeidsmarkt voor vrouwen die zich willen (her)inschakelen, en hun verwachtingen

### 3.1. Evolutie van de arbeidsmarkt

#### 3.1.1. Schaarste van toegankelijke jobs

De huidige arbeidsmarktsituatie (sluiting of herstructurering van industriële ondernemingen die bandwerk aanboden, verdwijnen van kleine handelszaken, automatisering van repetitieve administratieve taken...), maakt dat vrouwen die zich willen (her)inschakelen het moeilijk hebben om een job te vinden.

#### 3.1.2. Tendens tot overkwalificatie

Enerzijds zijn er minder jobs voorhanden voor lagergeschoolden en anderzijds hebben werkgevers de neiging om de minst gekwalificeerde personen links te laten liggen.

*De personeelsdirecteur van een onderneming: «Er zijn premies voor langdurig of oudere werklozen, maar in een onderneming als deze, is men niet zo geïnteresseerd in dergelijke personen, omdat men andere personen vindt die meer gekwalificeerd zijn. Zelfs de aanwervingspremies die nu gegeven worden, interesseren me eerlijk gezegd niet. Niemand heeft hier echt de tijd om die voorzieningen goed te bestuderen.»*

Om opleidingskosten of aanpassingsperioden te vermijden, vragen werkgevers steeds meer van hun personeel: mensen met ervaring, die polyvalent en snel zijn, mensen die initiatieven nemen, in staat zich aan te passen aan technische evoluties en die kunnen communiceren op alle niveaus. Daardoor hebben ondernemingen soms de neiging om hoger gekwalificeerde personen aan te nemen, omdat ze denken bij die personen die competenties en houdingen terug te vinden. Dit alhoewel een diploma niet noodzakelijk een goede performantie garandeert en bovendien leidt deze 'gewoonte' er ook toe dat 'overgekwalificeerd' personeel gefrustreerd raakt of geen voldoening vindt in de job en de carrière mogelijkheden. **Vandaar dat werkgevers er misschien baat bij hebben hun personeelsbeleid te herzien en personen met de juiste kwalificatie, die blij zijn omdat ze hun talenten in hun job kunnen ontwikkelen, aan te nemen.**

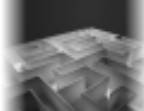
### 3.2. Eigenschappen van jobs en verwachtingen van de vrouwen

#### 3.2.1. Repetitief werk en het verlangen naar verantwoordelijkheden

Het aantal beroepen dat toegankelijk is voor lagergeschoolde vrouwen is eerder beperkt. Het gaat meestal om jobs die vooral repetitief werk inhouden en weinig afwisseling bieden. Toch koesteren de vrouwen hoge verwachtingen tegenover hun job en vaak vullen ze hem positiever in dan wordt verwacht. In eerste instantie staan werkgevers (M/V) soms sceptisch tegenover die verwachtingen en die inbreng van de vrouwen. Ze moeten bepaalde vooroordelen opzij zetten om van de mogelijkheden van de vrouwen overtuigd te raken. Een vrouw die een inschakelingstraject volledig doorlopen heeft en zich vervolgens aanbiedt op de arbeidsmarkt, geeft blijk van wil, moed en volharding. Ze heeft de kans gehad om haar wens met de realiteit te confronteren en heeft haar familiaal leven in die momenten moeten reorganiseren in het vooruitzicht van een job. Ze heeft vooral kunnen ervaren welke voldoening de uitvoering van steeds meer eisende taken geeft. Ze is dus sterk gemotiveerd om haar potentiële talenten te ontwikkelen. Werkgevers die de vrouwen initiatieven laten nemen lopen in het begin meer risico dan wanneer ze hen louter repetitief en sterk gecontroleerd werk laten doen. Het veronderstelt dat werkgevers, ten minste in het begin, een evenwicht vinden tussen, enerzijds, een controle op het arbeidsproces en, anderzijds, een risico dat moet worden genomen om op langere termijn de arbeidsvreugde en productiviteit te verhogen.

#### 3.2.2. Flexibiliteit en het zoeken naar stabiliteit

Omdat werkgevers nu eenmaal competitief moeten zijn, zijn ze vaak geneigd om een maximale flexibiliteit op te leggen aan hun personeel: interim, contract van bepaalde duur, deeltijds werk, variabele uurroosters,... Dergelijke situaties maken vrouwen die zich willen inschakelen erg onzeker, omdat ze zo te weinig zekerheid





krijgen tegenover hun job en de organisatie van hun leven. Misschien is het in de huidige omstandigheden niet mogelijk hen de stabiliteit te bieden waar ze naar streven, maar probeer dan toch op zijn minst een duidelijk contract op te stellen met: duur van de proefperiode, mogelijkheid om een contract van lange duur te bekomen, enz. U zal merken dat de vrouwen meteen gemotiveerder aan de slag zullen gaan.

### 3.2.3. Mobiliteitsproblemen

Vrouwen die zich willen inschakelen hebben meer mobiliteitsproblemen dan mannen omdat ze meer afhankelijk zijn van het openbaar vervoer. Dat probleem stelt zich nog scherper als ze moeten werken voor en na de kantooruren en tijdens het weekend of als het bedrijf gevestigd is op een plaats die moeilijk bereikbaar is met het openbaar vervoer. Het zou goed zijn dat werkgevers zich bewust zijn van die problemen en bijdragen tot een oplossing ervan, bv. door carpooling te stimuleren, door pendeldiensten te voorzien vanuit een station naar het bedrijf, door de uurroosters zo veel mogelijk af te stemmen op het openbaar vervoer, of gewoon door hun nieuwe werknemers te informeren over bestaande vervoermiddelen.

### 3.2.4. Combinatie van beroepsactiviteit en gezinsverantwoordelijkheden

Er bestaan maatregelen die de combinatie tussen beroepsactiviteiten en gezinsverantwoordelijkheden van werkne(e)m(st)ers begunstigen. Sinds enkele jaren, tekent zich hier een gunstige evolutie af omdat de interprofessionele akkoorden een deel van de sociale bijdragen gereserveerd hebben voor de creatie van kinderopvang van werkne(e)m(st)ers. Hierdoor werd een belangrijke stap gezet i.f.v. de erkenning van de persoon als geheel. Dit kan enkel positieve effecten hebben op het gebied van werkmotivatie en absentisme. Dit is in het bijzonder belangrijk voor vrouwen in inschakeling, omdat zij meestal de verantwoordelijkheid over de opvoeding van de kinderen dragen. Zij hebben dus -meer dan mannen- nood aan een kind- (en ouder-) vriendelijke samenleving. Dit kan niet louter als een taak van ondernemingen afgeschreven worden, maar gezien er een tekort is aan overheidsinitiatieven op dit gebied, kunnen ondernemingen daar wel een rol in spelen.

Bepaalde ondernemingen realiseren dit al op een informele manier door bijvoorbeeld de solidariteit tussen personeelsleden te laten spelen (bv. vrouwen met kinderen voorrang geven om verlof te nemen tijdens de schoolvakanties of door nieuwe werkne(e)m(st)ers die geen recht hebben op betaald verlof, de kans te geven onbetaald verlof te nemen). Het lijkt ons wenselijk deze maatregelen nog uit te breiden, bv. institutionalisering van deze prioriteiten of ontwikkeling van diensten voor het personeel (misschien in samenwerking met sociale ondernemingen<sup>3</sup> of gebruik makend van Smet-banen<sup>4</sup>).

3. Ondernemingen die zich bevinden in de zgn. 'derde sector' naast privé-ondernemingen met winstbejag en de overheidssector. Bepaalde van deze ondernemingen hebben als doel de creatie van jobs voor personen in moeilijkheden.

4. Dienstenjobs: activatie van werkloosheidsuitkeringen of bestaansminimum met als doel de creatie van bijkomende jobs in ondernemingen, m.n. in functies die de arbeidsvoorwaarden voor het geheel van het personeel verbeteren. Deze jobs zijn gereserveerd voor bestaansminimumtrekkers en langdurig werkloze personen.



## 4. Het humane en het relationele in een job

### 4.1. De motiverende effecten van een humane professionele houding

Als vrouwen die zich willen inschakelen na een opleiding een job gaan zoeken hebben ze vaak al een lange weg afgelegd. Ze hebben gewerkt aan hun persoon, wat hen sterker gemaakt heeft. Voordien hebben ze vaak een leven gehad met veel mislukkingen (in de familie, op school, als koppel, in hun beroepsleven). Ze hadden het geloof in zichzelf verloren en dachten dat ze voor niets goed genoeg waren. Vaak hebben ze niets anders gezien dan plantrekkerij en uitbuiting. **Het is goed om weten dat negatieve ervaringen in hun inschakelingstraject vaak heel nefaste gevolgen kunnen hebben. Daartegenover staat dat ze zich aanbieden op de arbeidsmarkt met een enorme motivatie. Ze zijn bereid enorm te investeren in een job en te vechten voor de onderneming die hen de mogelijkheid biedt hun capaciteiten te tonen en die hen erkent als persoon. Dit versterkt het zelfvertrouwen dat ze gedurende de opleiding teruggevonden hebben.**

### 4.2. Erkenning van de persoon

Personen die hun verantwoordelijkheid opnemen (bijvoorbeeld werkgevers of potentiële werkgevers) kunnen de evolutie van een vrouw in inschakeling positief beïnvloeden door haar te erkennen als persoon (die al dan niet aangeworven wordt). Erkenning van de persoon die men voor zich heeft ligt aan de basis van een ingesteldheid: welwillendheid, respect, gunstig a priori. Deze ingesteldheid wordt uiterlijk vertaald door luisterbereidheid en een onthaltende houding. De erkenning van de persoon is uiteraard niet vanzelfsprekend als er meer werkzoekenden zijn dan banen. Werkgevers die een massa kandidaten over de vloer krijgen, vinden het moeilijk elk individu als dusdanig te bekijken. Dit heeft als gevolg dat de betreffende personen meer en meer het gevoel krijgen een 'nummer in de rij' te zijn.

**Een vrouw: «De baas zei: 'Als jij het niet bent, zal het iemand anders zijn.' Ze nemen werklozen aan om de premies op te strijken.»**

**Het ontwerpen van correcte aanwervingsprocedures waarbij elke kandidaat een rechtvaardige behandeling krijgt, zou nuttig zijn voor beide partijen: voor de kandidaten (die de 'mislukking' beter kunnen verwerken) en voor de onderneming (die een commercieel interessant etiket zou kunnen krijgen en voordelen kan hebben bij latere aanwervingen).**

### 4.3. Werkmotivaties begrijpen

**Een werkgever in de onderhoudssector: «Wat van het grootste belang is, is de wil om te werken en niet de wil om een job te vinden. Dat is fundamenteel verschillend. Een job vinden, is gelijk aan immobiliteit. Je vindt een plaats om te parkeren, om neer te zitten, maar je vindt geen plaats om te bewegen.»**

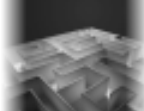
Niet alle vrouwen in inschakeling willen noodzakelijk een job vinden in een onderneming en kunnen zich niet noodzakelijk aanpassen om die job goed uit te voeren. Maar dit betekent niet dat geen enkele vrouw gemotiveerd is of dat een vrouw die op een bepaald moment een ambivalente houding aanneemt deze houding zal behouden tot aan haar pensioen! Om vooroordelen uit te sluiten en elk individu als persoon met specifieke verwachtingen te behandelen, is het nuttig indien werkgevers begrijpen wat er in de hoofden van de potentiële werkne(e)m(st)ers omgaat. Daardoor vermijden ze tijdverlies door veralgemeningen en kunnen ze zoeken naar de specifieke beweegredenen van de werkne(e)m(st)ers.

#### 4.3.1. De limieten van de financiële motivatie

De werkgever moet weten dat financieel voordeel niet de enige beweegreden van vrouwen is, zeker niet als het gaat om een job aan een minimumloon. Bepaalde vrouwen hebben financieel voordeel bij een job, namelijk samenwonenden, alleenstaanden of gezinshoofden met grote kinderen, maar andere vrouwen gaan slechts evenveel, of maar een beetje meer verdienen dan toen ze leefden van een werkloosheidsuitkering of bestaansminimum. De financiële motivatie is voor hen dus zeker niet het belangrijkste. Sommigen voelen zich aangetrokken door een goed gestructureerde job waarbij er van hen niet teveel initiatief wordt verwacht. Anderen hechten veel belang aan de werksfeer en contacten die ze met collega's en klanten kunnen hebben. Het is aan de werkgever om goed uit te maken welke drijfveer elke vrouw motiveert om het beste van zichzelf te geven.

#### 4.3.2. Een kluwen van motivaties, waarmee rekening moet gehouden worden

Wanneer vrouwen in opleiding zijn, citeren ze over het algemeen verschillende beweegredenen voor een



job. Meestal is er wel een motivatie die de doorslag geeft. Ze citeren zowel extrinsieke motivaties (een job willen omwille van de voordelen die dat met zich meebrengt) als intrinsieke motivaties (een job willen omdat men graag werkt of een bepaald beroep wil uitoefenen).

Vele extrinsieke motivaties komen voort uit het gemis dat ze voelden toen ze werkloos waren. Dit mondt vaak uit in teleurstellingen:

- een job als manier om inkomsten te hebben en uit de armoede te geraken? We hebben gezien dat dat niet altijd het geval is, zeker niet als de vrouw op korte termijn denkt;
- een job om onafhankelijk te worden t.o.v. de partner? In onze huidige samenleving, is een job voor vrouwen de enige manier (of ze nu alleen leven of niet) om eigen inkomsten en individueel recht op sociale zekerheid te hebben. Voor sommigen kan dit een manier zijn om respect af te dwingen. Dit is een zeer belangrijke motivatie;
- een job om onafhankelijk te zijn t.o.v. sociale voorzieningen? Zeker en vast. Iemand met een job is niet alleen verlost van de controles (die vaak een inbreuk zijn op het privé-leven), maar ze verwerft ook het recht actief te zijn;
- een job om een identiteit te hebben? Vrouwen die buitenshuis werken worden verlost van de negatieve oordelen vanuit hun omgeving. Ze vinden een identiteit terug en voelen zich fier;  
**Een vrouw die een job gevonden heeft als poetsvrouw na een 'artikel 60<sup>5</sup>': «Ik ben fier dat ik mezelf kan redden. Met mijn arbeidscontract ben ik in iets geslaagd en ben ik op de goede weg naar een job tot aan mijn pensioen.»**
- een job om psychisch uit de put te geraken en contacten te leggen? Dat komt voor, maar verwacht niet dat dat vanzelf gaat. Het is belangrijk dat de werkgever aandacht heeft voor leefbare arbeidsvoorwaarden en een goede werksfeer.

Naast deze extrinsieke motivaties drukken de vrouwen ook intrinsieke motivaties uit: zich aangetrokken voelen tot een 'job' of een bepaald beroep.

**Een vrouw in 'artikel 60<sup>6</sup>': «Ik kan niet zonder job. Mijn vriend verdient goed zijn brood maar ik wil mijn job behouden. Ik ben kalmer, meer ontspannen, meer onafhankelijk. Ik ben moe, maar een normale vermoeidheid.»**

Vrouwen die een moeilijk traject hebben moeten afleggen, wensen vaak een job met sociale contacten, en/of een job waarin ze anderen kunnen helpen.

**Een vrouw: «Mijn stokpaardje is dat ik in contact wil zijn met bejaarden om hen zoveel mogelijk te geven. Daarin herleef ik. Het is zoals met kinderen, je moet ze respecteren en ze verzorgen.»**

#### 4.3.3. Fluctuerende motivaties voor een job

Op sommige momenten in hun leven hebben vrouwen meer behoefte aan een job dan op andere. Familiale verplichtingen, die vooral zwaar wegen op vrouwen, spelen daar een grote rol in. Spijtig genoeg vallen de momenten waarop de motivatie het grootst is vaak niet samen met de momenten waarop de arbeidsmarkt voor hen het meest toegankelijk is.

**Een maatschappelijk werkster in een OCMW<sup>7</sup>: «Men redeneert vaak als volgt: een man van veertig jaar is in de bloei van zijn leven, vol projecten. Een vrouw van veertig jaar daarentegen is afgeschreven. Men denkt dat ze alleen maar problemen gaat geven.»**

Een beter inzicht in het werkritme en het potentieel van vrouwen van alle leeftijden, is nuttig zowel voor de ondernemingen als voor de betrokkenen.

#### 4.3.4. De risico's die gekoppeld zijn aan de overgang van een uitkering naar een job

Een ander element waarvan de werkgevers zich bewust moeten zijn is dat mensen die een werkloosheidsuitkering of een bestaansminimum opzeggen voor een job, daarmee ook de kleine financiële zekerheid die ze hebben, aan de kant zetten (tenminste op korte termijn). De reglementeringen zijn soms zo complex dat iemand die een tijdelijke baan aanvaardt, achteraf soms in een slechtere situatie terecht komt. Dit is bv. het geval voor vrouwen die het recht verliezen als PWA<sup>8</sup> te werken, omdat ze een paar maanden met een contract gewerkt hebben. Daarom is het belangrijk dat werkgevers open kaart spelen en vanaf het begin duidelijk maken wat ze al dan niet kunnen bieden.

5. Voorziening van organieke wet van 1976 waardoor OCMW (Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn) in staat gesteld worden tot het aanwerven van personen die een bepaalde periode van tewerkstelling moeten bewijzen om uitkeringsgerechtigd werkloze te worden.

6. Zie vorige voetnoot.

7. Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn

8. Plaatselijk Werkgelegenheidsagentschap. Hierdoor kunnen langdurig uitkeringsgerechtigde werklozen en bestaansminimumtrekkers een bepaald aantal uur per maand werken voor particulieren, lokale overheden (gemeenten, OCMW,...), non-profit organisaties, onderwijsinstellingen,... De persoon die werkt voor een PWA verdient 150 BEF per uur (niet belastbaar) bovenop zijn/haar uitkering.



## 5. Acties die de inschakeling van vrouwen in ondernemingen bespoedigen

Werkgevers kunnen er voordeel bij hebben bepaalde noodzakelijke taken toe te vertrouwen aan vrouwen in inschakeling. Om vrouwen aan te werven en hen in de onderneming te integreren met een maximale kans op succes, zouden werkgevers bepaalde elementen in hun organisatie in het oog moeten houden: de aanwervings- en selectieprocedure, personeelsbeleid en interne communicatie. Een effectieve steun hierin kan komen vanuit een samenwerking met inschakelingsorganisaties.

### 5.1. Recruitering en selectie

#### 5.1.1. Selectiecriteria

Indien een onderneming vrouwen in inschakeling wil aanwerven is het diploma vaak geen geschikt selectie criterium. Het feit dat men een opleiding heeft gevolgd met een erkende waarde kan daarentegen een doorslaggevend argument zijn (zie ook in het hoofdstuk over de samenwerking tussen ondernemingen en inschakelingsorganisaties). De vrouwen waarmee we gesproken hebben, hebben vaak opgemerkt dat factoren als persoonlijkheid, houding, gedragingen, kwaliteiten of fouten in hun zoektocht naar een job of in de job zelf een rol spelen die even belangrijk is als de rol van strikt professionele competenties. De technieken die gebruikt worden bij de selectie van kandidaten, zijn echter meer gericht op de evaluatie van theoretische kennis of technische capaciteiten dan op de meer verfijnde competenties die de ondernemingen dringend nodig hebben.

**Een manier om die competenties aan te boren kan bestaan in het goed evalueren van ervaringen die de kandidaten zelf naar voor schuiven.** Voordat ze uitgesloten raakten, hebben bepaalde vrouwen in inschakeling beroepservaringen gehad (soms zeer lange) in vast dienstverband of in andere statuten. Dat is een bijkomende troef voor een job, ook al gaat het om ervaringen zonder directe link met de vacante job en de onderneming. Vrouwen zonder professionele ervaring, kunnen daarentegen wel beschikken over werkervaring. Naast hun huishoudelijke activiteiten, in hun eigen gezin, bij hun ouders of andere verwanten, hebben ze vaak in het zwart gewerkt of vrijwillige activiteiten uitgevoerd. Ze hebben hun plan leren trekken, waardoor ze competenties hebben kunnen ontwikkelen, die perfect transfereerbaar zijn naar de vacante betrekking. Veel opleidingen voor vrouwen in inschakeling beklemtonen bewust de transfer van competenties die verkregen zijn in een bepaald domein naar een ander domein. Het zou goed zijn dat ondernemingen daarmee rekening houden bij de uittekening van het jobprofiel. Dan zouden ze de nodige competenties preciezer kunnen opsporen en nagaan of mensen met die competenties ook voor andere activiteiten kunnen worden ingezet. Dit zou hun toelaten te bepalen welke ervaringen altijd doorslaggevend zijn.

#### 5.1.2. Moet men kunnen lezen en schrijven?

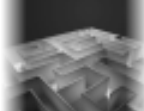
Soms worden kandidaten in selectieprocedures verplicht om te bewijzen dat ze bepaalde vaardigheden bezitten, die ze toch niet zullen nodig hebben in hun beroepsleven. Moet iemand bijvoorbeeld goed kunnen lezen en schrijven? Soms is dat enkel nodig om te slagen in bepaalde tests en zijn meer rudimentaire competenties al voldoende om perfect te kunnen functioneren binnen de job.

**Een** werkgever in een poetsbedrijf, die als begeleider optreedt in een opleiding: «*Er was een persoon die moeilijkheden had met geschreven tests. De resultaten waren echt catastrofaal. Na drie testen heb ik haar gezegd: 'Ik trek me niets aan van jouw manier van schrijven. Juiste spelling, daar trek ik me nog minder van aan. Wat me interesseert, is dat je door je woorden aantoont dat je begrepen hebt wat ik wou zeggen.'* Van 3/10 ging ze plots naar 7 tot 9/10 op elke test. Ze was bevrijd, waar ze voorheen niets schreef of twijfelde, maar ze toch begreep wat ik zei. Nu praat dat meisje over de Ph-schaal, ze kan natuurstenen onderscheiden van andere, enz. Nochtans had men mij in het begin gezegd: 'Ze is nogal beperkt'.»

#### 5.1.3. De invloed van etnische origine

Allochtone vrouwen hebben vaak meer moeilijkheden om aan de bak te geraken dan autochtone vrouwen<sup>9</sup>. De werkgevers sluiten daarmee potentieel nuttige mensen uit. We hebben bijvoorbeeld vastgesteld dat vrouwen van Afrikaanse oorsprong (Maghreb of zwart Afrika) vanuit hun culturele waarden een uitstekend contact hebben met bejaarden. Een vaak aangehaald argument om geen allochtone vrouwen aan te werven is dat dit door de klanten slecht onthaald zou worden. In de opleidingen hebben we echter gezien dat de enig mogelijke manier om eventuele vooroordelen tegen te gaan er precies in bestaat degenen

9. Zie Smeesters, Bernadette, Nayer, André, *La discrimination à l'accès à l'emploi en raison de l'origine étrangère: le cas de la Belgique.*, Bruxelles, Bureau international du travail (BIT), 1998.



die de vooroordelen uit in contact te brengen met de betrokkenen zelf. Soms worden moslimvrouwen die hun hoofddoek dragen geweigerd, omdat het dragen van die hoofddoek niet te combineren is met de arbeidsvoorwaarden. De vraag is dan of dit werkelijk het geval is én of een compromis mogelijk is (bv. als de vrouw naar de werkplaats komt met de hoofddoek om, maar die afneemt in het bedrijf).

## 5.2. Groepsbeheer en interne communicatie

Vrouwen in opleiding herleven vaak in een groep. Groepsdynamica en interpersoonlijke communicatie belangt natuurlijk ook werkgevers aan. Groepswork (of het nu om arbeidsploegen of projectgroepen gaat) en interne communicatie zijn in feite heel belangrijke troeven voor een onderneming.

### 5.2.1. Beheer van het groepsgebeuren

De productiviteitseisen en de eisen t.o.v. het personeel gaan tegen elkaar in door het verdwijnen van de intermediaire omkadering. Uitvoerend personeel kan niet meer rekenen op de steun van ploegbazen die het werk stap voor stap uitleggen en die problemen als absentieïsme of storende gedragingen konden opvangen.

*De personeelsdirecteur van een fabriek: «We kunnen felle reacties toestaan in zoverre die binnen bepaalde grenzen blijven. Als het gaat om een heftige woordenwisseling, is een uitbarsting op een bepaald moment heel menselijk en kan ik hiermee om. Als iemand zich daarentegen constant zo zou opstellen, zou dat een probleem scheppen. (...) Ik heb dan een gesprek met die persoon, we bekijken het probleem, en beslissen welke houding we gaan aannemen. Als de persoon de nodige inspanningen kan leveren, blijft het daarbij. Zoniet zal het probleem blijven aanslepen tot aan het punt waarop we wellicht zullen zeggen dat we niet meer kunnen samenwerken.»*

De integratie van zwakke persoonlijkheden op de arbeidsmarkt (gezien de vermindering van het intermediair omkaderingspersoneel) verloopt vlotter indien eventuele storende gedragingen opgevangen kunnen worden door een deskundige in werkrelaties, die het personeel een nieuwe kans kan bieden indien er problemen zijn en die limieten kan vastleggen.

### 5.2.2. Interne communicatie: harmonisatie tussen culturen

Culturele factoren spelen niet enkel een rol voor allochtone vrouwen. Veel vrouwen in inschakelingstrajecten, zowel allochtone als autochtone, ervaren een al dan niet grote kloof tussen de cultuur van hun milieu van herkomst en de cultuur in ondernemingen. Iemand die uit zijn omgeving stapt, wordt geconfronteerd met normen en waarden die anders zijn dan degene die hij kent en die niemand uitlegt, omdat ze vanzelfsprekend zijn voor personen die in die andere context leven. Het kan dan bv. gaan om 'onbenullige' dingen als de manier om iemand te begroeten, maar het kan ook gaan om fundamentele waarden waarvoor men geen compromis kan vinden. Het is goed dat werkgevers zich bewust zijn van deze dimensie en dat ze problematische elementen niet onuitgesproken laten. Zowel personeelsleden die er reeds lang waren als de vrouw die er voor de eerste keer komt, moeten een capaciteit van harmonisering ontwikkelen: verwachtingen en respectievelijke codes kunnen evalueren en eigen gedrag kunnen aanpassen aan wat verwacht of toegelaten wordt door anderen. Zo kan men een wederzijds respect afdwingen. We hebben een voorkeur voor de term harmonisering boven de term aanpassing, omdat deze de dubbele beweging beter uitdrukt. Het gaat er niet om nieuwelingen op te leggen zich in het milieu onder te dompelen, zonder dat dit milieu een stap naar hen toezet. Het gaat om een interculturele omgang, met de wederzijdse dimensie die dat met zich meebrengt.

### 5.2.3. Opleiding van leden van de omkadering in het beheer van menselijke relaties

Rechtstreekse teamverantwoordelijken moeten een belangrijke rol spelen in het beheer van menselijke relaties op het terrein. Leidinggeven aan personeel is geen aangeboren talent. Er moeten dus opleidingen voorzien worden voor de verantwoordelijken van elk team. Rekening houdend met onze basisopties vinden wij het uiterst belangrijk om daarin een centrale plaats te geven aan de dialoog, aan het oprecht communiceren (een vrouw durven zeggen dat het niet goed is en de echte reden opgeven wanneer men niet tevreden is over iemand), en de wijze waarop men zegt wat men verwacht van een werkneemster.

*Een verantwoordelijke van een poetsbedrijf: «50 % van de problemen die we hebben met het personeelsbeheer, zijn het gevolg van mensen die zich niet kunnen inhouden, die te direct zijn, of van jaloersheid. Kaderleden moeten ervan uitgaan dat vanaf het moment dat iemand een vrij hoge scholingsgraad heeft, deze zelfstandig met zijn problemen moet kunnen omgaan, terwijl iemand met een lagere opleidingsgraad moet geholpen worden. Voor alle echelons van de hiërarchie bestaat er telkens een opleiding die gekoppeld is aan de graad van verantwoordelijkheid: de technieken; de documenten die moeten ingevuld worden; het leidinggeven.»*



## 5.3. Werken in partnerschap met inschakelingsorganisaties

### 5.3.1. Perspectieven waarin het project moet ingeschreven worden

Indien een onderneming moeilijkheden heeft om bepaalde jobs in te vullen of wanneer er voor bepaalde functies veel personeelsverloop is, kan ze overwegen een specifieke opleiding uit te bouwen in samenwerking met een inschakelingsorganisatie. Meteen kan de inschakelingsorganisatie bepaalde categorieën van werkzoekenden gemakkelijker aan een baan helpen. Een partnerschap is maar mogelijk als er voldoende vacante jobs zijn, die zo'n idnetieke opleiding vereisen. Vandaar het belang te werken op het niveau van de sector (bv. via de Tewerkstellingsfondsen) of in samenwerking met een intermediaire persoon/organisatie (bv. via interimbedrijven).

Uiteraard is zo'n initiatief maar interessant voor vrouwen in (her)inschakelingstrajecten, als het werk overeenstemt met de competenties van de vrouwen.

Een doeltreffend opleidingsprogramma moet verder gaan dan strikt technische aspecten. Het gaat er niet enkel om de beroepsopleiding af te stemmen op de tewerkstelling op korte termijn.

De arbeidsorganisatie verplicht steeds meer mensen abstract te denken, problemen op te lossen, in interactie te werken met anderen, polyvalent te zijn, te evolueren, enz. Indien met een job wil behouden, moet men zowel beroepsgerichte (operationele en diffuse) competenties als psychosociale competenties beheersen. Het schema dat we hieronder weergeven, geeft een repertorium, zonder exhaustief te willen zijn, van verschillende competenties die in een beroepsopleiding zouden moeten geïntegreerd worden en dit zowel in het belang van de werkgevers als in het belang van de werknemers. De grijze zone geeft weer wat wij sleutelcompetenties noemen. Dit zijn competenties die in verschillende contexten kunnen gebruikt worden of die getransponeerd kunnen worden van de ene context naar de andere. We zien daardoor dat de doelstellingen van sociaal-professionele inschakeling en persoonlijke ontwikkeling niet onverenigbaar zijn, integendeel.

### 5.3.2. Voorwaarden voor samenwerking tussen ondernemingen en inschakelingsorganisaties

Een samenwerking tussen ondernemingen en inschakelingsorganisaties is slechts mogelijk indien beide partijen een positief beeld hebben van elkaar. Dit veronderstelt enige inspanningen. Wat kunnen werkgevers doen:

- inschakelingsorganisaties leren kennen, evenals hun publiek en hun competenties;
- inschakelingsorganisaties met wie ze goed kunnen werken, selecteren: organisaties die ervan overtuigd zijn dat hun deelnemers zich professioneel kunnen inschakelen in ondernemingen en daar baat bij hebben;
- de reflex hebben tussen te komen in de opleiding van hun (huidig en toekomstig) uitvoerend personeel in samenwerking met organisaties die daartoe een adequate methode hebben ontwikkeld.

De keuze van een partner is voor een onderneming van cruciaal belang. Inschakeling van hun deelnemers in ondernemingen is niet het hoofddoel van alle organisaties die met vrouwen in inschakelingstrajecten werken. Sommige organisaties werken bv. aan permanente vorming, niet gericht op tewerkstelling; anderen werken naar alternatieve tewerkstelling toe. Organisaties gericht op de tewerkstelling van vrouwen in ondernemingen zijn dus dé partners voor ondernemingen. Een inschakelingsorganisatie die zich tot doel stelt lagergeschoolde vrouwen in klassieke ondernemingen in te schakelen, gaat daarbij uit van de volgende axioma's:

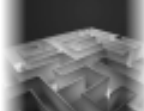
- vrouwen die zich willen (her)inschakelen, ook gezinshoofden die een vervangingsinkomen krijgen, willen zich effectief inschakelen op de klassieke arbeidsmarkt;
- deze vrouwen beschikken over vaardigheden die potentieel bruikbaar zijn op de arbeidsmarkt en kunnen, als de juiste opleiding ingeschakeld wordt, de noodzakelijke bijkomende competenties verwerven;
- ondanks de situatie van de arbeidsmarkt, bestaan er banen die die naam echt waardig zijn, die beschikbaar zijn en potentieel toegankelijk zijn voor deze vrouwen;
- de werkgevers moeten de geprivilegieerde partners zijn van de opleiding die wordt georganiseerd.

### 5.3.3. Werken in samenwerking met inschakelingsorganisaties

#### 5.3.3.1. In het kader van bestaande opleidingen

- Ondernemingen die actief zijn in een sector waarvoor al opleidingen bestaan, kunnen helpen in het bijwerken van de lijst van competenties die de deelnemers moeten aanleren.
- Samenwerking via stages kan worden aangegrepen om het contact sterker te maken en partnerrelaties uit te bouwen t.a.v. het leerproces:
  - samen doelen, inhoud en middelen van de stage duidelijk maken;
  - wederzijdse verwachtingen en verantwoordelijkheden duidelijk maken;
  - manieren van toezicht, technische bijstand en evaluatie uitwerken.

Ondernemingen die bijdragen in de opleiding van de deelnemers, hebben de kans om potentiële kandidaat-werknemers uit te testen in de praktijk. Zo zijn ze zekerder bij een aanwerving.



### 5.3.3.2. Door de ontwikkeling van nieuwe opleidingen

Aangezien de kwalificatienoden in bedrijven snel veranderen en ingewikkelder worden, kunnen ondernemingen er baat bij hebben de ontwikkeling van nieuwe opleidingen in inschakelingsorganisaties op te volgen. Ondernemingen kunnen inschakelingsoperatoren helpen bij de preciese omschrijving van functies die toegankelijk zijn voor hun publiek:

- taken en noodzakelijke competenties (specifiek: weten, kunnen en zijn);
- karakteristieken van bepaalde jobs (uurroosters, salaris, arbeidsvoorwaarden, uitrusting...);
- specifieke criteria en de cultuur van de onderneming;
- ingangscriteria en manieren van selectie.

De samenwerking zal des te interessanter zijn voor alle partijen als de onderneming en de inschakelingsorganisatie een kritische analyse maken van de competenties en criteria en als ze de ervaringen en de competenties van vrouwen samen gaan evalueren en van daaruit bepaalde criteria kunnen verruimen (bv. nagaan in welke mate lezen en schrijven echt noodzakelijk is voor een job, welk opleidingsniveau effectief nodig is...).

### 5.3.3.3. Een netwerk opbouwen van deskundigen inzake vrouwen die zich willen inschakelen

Naast samenwerking op bepaalde tijdstippen, kunnen ondernemingen en inschakelingsorganisaties ook een echt netwerk opzetten voor de beroepsinschakeling van vrouwen. De voordelen van een dergelijk netwerk zijn legio voor de verschillende partners.

- De ondernemingen krijgen een gedroomde kans om uitvoerend personeel eerst te testen vooraleer het aan te werven, terwijl de kansen op aanwerving van de vrouwen in inschakelingstrajecten verhogen.
- De ondernemingen en de inschakelingsorganisaties kunnen samen deskundigheid opbouwen in de integratie van uitvoerend personeel: aanwervingsprocedures, initiële opleidingen, permanente vorming voor hun personeel (m.n. om technologische evoluties op te volgen, e.a.).
- In het geval van opleidingen die gericht zijn op een bepaalde sector, kan het netwerk meer algemeen werken met federaties van ondernemingen, syndicale verantwoordelijken van de sector of sectorale fondsen. Bedoeling is zo te komen tot een algemene verbetering van de arbeidsvoorwaarden van het doelpubliek en een verbetering van de specifieke voorzieningen voor deze groep in de sector.

### 5.3.3.4. Voorbeelden van partnerschap tussen ondernemingen en inschakelingsorganisaties

#### Alternerende opleiding bij de 'Missions Régionales'<sup>10</sup> in Wallonië

*Een projectontwikkelaar: «Onze werkwijze bestaat eerst en vooral uit een marktonderzoek, en het uitzoeken van een geschikte sector. De projectontwikkelaar gaat op zoek naar mogelijke projecten, identificeert potentiële werkgevers en wanneer het project haalbaar lijkt te zijn, ondertekent hij met hen een contract. Het gaat hier in eerste instantie om een zoeken naar potentieel, naar toekomstmogelijkheden; pas in een tweede fase wordt er een opleidingsmethodiek uitgewerkt. In de eerste etappe wordt het professioneel project bevestigd, dan volgt de fase van de alternerende opleiding en die loopt vaak uit op een job. Dit is een overeenkomst tussen de 'Lokale Initiatieven' en een werkgever. Als we ons in een risicosector bevinden en het de werkgever niet voor de wind gaat, kan het natuurlijk gebeuren dat er geen job op volgt. Iemand kan bijvoorbeeld failliet gaan. Als dat niet het geval is, verbindt de werkgever zich ertoe, op het moment dat hij een arbeidsovereenkomst ondertekent en de kandidaat wil zien en bereid is deze een stage van x-aantal maanden te laten doen, om deze als bediende of arbeider aan te nemen.»*

#### Bijkomende informatie:

- MIRENA, Catherine Stasser, Rue Delvaux 30, 5000 Namen  
Tel. (081) 25 52 00 - Fax (081) 25 52 08
- MIREC, Christian Laurent, Rue de Trazegnies 41, 6031 Monceau-sur-Sambre  
Tel. (071) 20 82 20 - Fax (071) 30 08 23

#### De kwalificerende opleidingen van 'COBEFF' ('Coordination Bruxelloise pour l'emploi et la formation avec les femmes', Brussel)

- Op dit moment worden er verschillende opleidingen georganiseerd: onderhoudstechnieken in het hospitaalwezen, polyvalent helpster voor thuisdiensten en diensten aan bedrijven, verkoop in grote en kleine winkels en koken.
- Deze opleidingen omvatten 'lessen' ter plaatse en stages van enkele weken in bedrijven. Daar er teveel kandidaten zijn voor het beschikbaar aantal plaatsen, is er een voorafgaande selectie waarbij de niet-geselecteerde kandidaten doorverwezen worden. Tijdens de opleiding wordt er ook kinderopvang voorzien. De opleiding sluit af met een module rond werk zoeken en solliciteren. Achteraf worden er gedurende twee maanden veertiendaagse groepsmomenten georganiseerd om een stand van zaken te maken rond het solliciteren en om de deelne(e)m(st)ers te steunen in hun projecten.

10. De Missions Régionales zijn het equivalent van wat de Vlaamse gemeenschap de STC's worden genoemd (Subregionaal Tewerkstellingscomité). Dit is een vzw die verschillende partners verenigt (VDAB, sociale partners,...) op regionale basis.



- Het opzet van de opleiding berust op verschillende partnerships:
  - partnership op het terrein (om de deelne(e)m(st)ers zoveel mogelijk diverse gesprekspartners te bieden);
  - structureel partnership (het werken in een netwerk om zich op de eigen taakomschrijving te kunnen concentreren en tegelijkertijd synergieën op te bouwen met anderen om sterker te worden en om initiatieven te organiseren als antwoord op behoeftes die zich bij de partners voordoen);
  - partnership met de lokale overheden (contractualisatie);
  - partnership met geselecteerde bedrijven, gekoppeld aan bepaalde Tewerkstellingsfondsen.

#### **Bijkomende informatie:**

- COBEFF, Services aux personnes, Martine Devos, Square Riga 39, 1030 Brussel  
Tel. (02) 215 31 32 - Fax (02) 241 04 71
- COBEFF, Vente-restauration, Michelle Tassin, Warmoesstraat 157, 1210 Brussel  
Tel. (02) 219 69 52 - Fax (02) 219 65 76

#### **Schakelproject: opleiding logistiek assistent(e) bij Nivo Brussel**

Met vier opleidingen wil het schakelproject van Nivo Brussel een schakel vormen naar de arbeidsmarkt. Volgende opleidingen zijn mogelijk: onderhoudsassistent(e) in de verzorgingssector, telecommunicatie, logistiek assistente en polyvalent halfgeschoold metselaar. De opleiding logistiek assistent(e) duurt 5 maanden, 4 dagen per week, niet op woensdag. Buiten het technisch-professionele aspect, bestaat de opleiding uit praktijk (oefening in het opleidingscentrum) en tweemaal één maand stage in een ziekenhuis. Die stage gebeurt onder begeleiding, met werkgevers die geprivilegieerde partners van de opleidingsorganisatie zijn. Naast deze inhouden wordt ook aandacht besteed aan algemene vorming en individuele begeleiding. De deelnemers krijgen een intensieve sollicitatiebegeleiding zowel tijdens als tot 6 maanden na de opleiding.

#### **Bijkomende informatie:**

- Nivo Brussel, Hilde Vanderwegen of Ann Mertens, Dorpstraat 30, 1070 Anderlecht  
Tel. (02) 558 18 85 - Fax (02) 558 18 81 - E-mail: nivobrussel@club.innet.be

#### **De ondersteuning die 'GIEPP' ('Groupement pour l'initiative et l'élaboration de projets professionnels', Rijsel) aan solidaire ondernemingen biedt op het vlak van human resources**

'GIEPP' biedt steun aan projectdragers die een onderneming willen oprichten en die bereid zijn om te werken met mensen die in moeilijke omstandigheden leven. 'GIEPP' helpt deze ondernemers om hun project te verfijnen en te lanceren, vervolgens helpt het hen in de startfase. Een specialist in human resources evalueert samen met de projectdrager de profielen van de personeelsleden die nodig zijn, organiseert de opleiding hiervoor en helpt om deze personen in de onderneming te integreren. Als het erom gaat om uitgeslotenen geschikt te maken voor tewerkstelling, voorziet 'GIEPP' een periode van zes maanden van onderdompeling in het bedrijf. Gedurende deze periode wordt er een sociale prekwalficatie gegeven, worden de meest cruciale problemen geregeld en wordt er een specifieke professionele prekwalficatie voorzien. Dan volgt de fase van kwalificatie en van opvolging in het bedrijf.

#### **Bijkomende informatie:**

- GIEPP, Kathy Parent, Rue Gantois 81bis, F59000 Lille  
Tel. (33) 320 309 825 - Fax (33) 320 546 842

### **5.3.4. Een andere vorm van partnerschap**

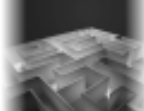
Een onderneming kan ook samenwerken met inschakelingsorganisaties, zonder afspraken rond aanwervingen. Een onderneming kan bestellingen doen bij bedrijven uit de sociale economie die jobs (met een contract van bepaalde of onbepaalde duur) aanbiedt aan mensen in inschakelingstrajecten. Dit kan gebeuren in het kader van hun eigen noden (onderaanneming van poetsdiensten, restaurant of cafetaria voor het personeel...). Het kan eveneens nieuwe activiteiten stimuleren, waarvan het personeel van de onderneming kan genieten, zoals we zien in het voorbeeld van Cockerill Sambre.

#### **Het partnerschap tussen Cockerill Sambre en sociale ondernemingen:**

'Cockerill Sambre' is mede-ondertekenaar van het 'Europees Manifest van ondernemingen tegen uitsluiting' en wil bijdragen tot het creëren van werkgelegenheid door aan het personeel van haar fabrieken verschillende buurtdiensten aan te bieden: strijken en retoucheren van kleding, tuinieren, auto's wassen, het leveren van bereide maaltijden op het werk. De dienst 'SENS' houdt zich bezig met het opstarten en het opvolgen van de actie binnen de onderneming. Om het werk uit te voeren zijn er overeenkomsten afgesloten met sociale ondernemingen (bedrijven die opleidingen bieden, beschutte werkplaatsen) voor de uitvoering van het werk. Als men alle diensten optelt, komt men aan een equivalent van twee voltijdse jobs per regio.

#### **Bijkomende informatie:**

- Cockerill Sambre - SENS, Yves Marenne, Quai d'Ougnée 14, 4102 Ougrée  
Tel. (04) 236 63 98 - Fax (04) 385 11 83





## 6. Besluit

We hopen dat we in deze brochure hebben aangetoond dat vrouwen in inschakelingstrajecten kwaliteiten hebben die nuttig kunnen zijn voor veel ondernemingen. Om te besluiten, willen we de essentiële rol die ondernemingen kunnen spelen door hen aan te werven, beklemtonen.

In onze samenleving blijft tewerkstelling een essentiële schakel voor de sociale inschakeling. Door direct of indirect jobs aan te bieden aan vrouwen in inschakelingstrajecten, geven ondernemingen hen onmisbare troeven om hun leven (her) op te bouwen. Op zich is dit al een lovenswaardig resultaat: iemand die weer perspectieven heeft en die het opnieuw ziet zitten in het leven, dat heeft een niet te onderschatten waarde. Bovendien vormt het feit dat deze vrouwen op het 'goede pad' geraken een signaal naar de volgende generatie, omdat zij meestal een belangrijke rol spelen in de opvoeding van hun kinderen. In milieus waar men liever niet denkt aan de toekomst, is het enorm belangrijk dat de kinderen zien dat het ook anders kan, dat er wel perspectieven zijn.





**Redactie:**

Marie-Rose Clinet  
Anne Kervyn  
Elke Roex  
Yael Van Everbroeck

**Coördinatie van het project:****Voor de Dienst gelijke kansen:**

Paule Champion  
Annick Goossens  
Marie-Paule Paternotte  
Valérie Verzele

**Voor het Netwerk Flora**

Marie-Rose Clinet  
Béatrice de Crayencour  
Julia Rottiers

**Diverse medewerking:****Voor de Dienst gelijke kansen:**

Jan Droessaert  
Nicola D'Hoker  
Carine Joly  
Lutgarde Langendries  
Ludwig Samson  
Chris Van Laere

**Voor het Netwerk Flora:**

Mouche Bellens  
Anne Biettlot  
Carla De Jonckheere  
Christine Gauder  
Mattie Jacobs  
Moo Laforce  
Marie-Paule Nijskens  
Godelieve Rulmont-Ugeux  
Veerle Stroobants  
Michelle Tassin

**Layout en drukwerk:**

Alta

Met de steun van het Europees Sociaal Fonds, hebben de Dienst Gelijke Kansen van het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid en het netwerk Flora een sensibiliseringsmap samengesteld ten behoeve van de verschillende instanties die betrokken zijn bij de socio-professionele herinschakeling van vrouwen. Dit instrument heeft als ambitie opleidingen en tewerkstelling toegankelijker te maken voor kansarme vrouwen, door de bevorderende en belemmerende factoren in kaart te brengen en zichtbaar te maken.

De brochures die samengebracht zijn, zijn een resultaat van een lang interactief proces. De basis is een actie-onderzoek dat in samenwerking met de Katholieke Universiteit Leuven (o.l.v. Prof. Dr. Danny Wildemeersch, Afdeling Sociale Pedagogiek en Gezinspedagogiek), theoretisch ondersteund werd.

In de eerste fase van dit actie-onderzoek werden levenslijnen van vrouwen uitgetekend en andere informatie verzameld. Daartoe werden interviews afgenomen bij de vrouwen zelf en bij andere betrokkenen in het (her)inschakelings-traject (sociale werkers, begeleiders, werkgevers, vertegenwoordigers van intermediaire instanties,...). Onze basisvraag was: *Welke zijn de hindernissen en voorwaarden die een rol spelen bij de participatie van vrouwen aan opleidingscycli en het arbeidsproces?* De antwoorden daarop werden geanalyseerd en gesynthetiseerd in een reeks van brochures.

Gedurende de tweede fase van het actie-onderzoek, werden deze brochures voorgelegd aan vertegenwoordigers van de verschillende instanties die we willen sensibiliseren. De brochures werden dan aangepast in functie van hun opmerkingen.

Wij onderscheiden 3 basisthema's (bestemd voor alle betrokkenen in het (her)inschakelings-traject) en 4 thema's die zich specifiek tot opleidings- en tewerkstellings-initiatieven en sociale werkers richten.

**Wij willen liever geen stempel op de vrouwen drukken, geen etiket, dat weer eens hun uitsluiting in de hand kan werken. Toch is het moeilijk om een 'neutrale' term te vinden. Wij gebruiken meestal de uitdrukking 'vrouwen in (her)inschakeling', maar omwille van de onhandigheid van deze term, gebruiken we ook 'lagergeschoolde vrouwen', omdat de lagergeschooldheid een gemeenschappelijk kenmerk is van de vrouwen die in opleidings- en tewerkstellingsorganisaties terecht komen. Ze zoeken allen naar een verandering, die moeilijk in woorden te vatten is.**

Deze thema's werden samengebracht in twee brochures: 'Analyses en transversale aanbevelingen' en 'Analyses en specifieke aanbevelingen.'. Van elk thema werd eveneens een fiche opgesteld. Een fiche stelt het thema kort voor, zonder er dieper op in te gaan. Een brochure behandelt het thema meer uitgebreid, door het onderwerp meer uit te diepen.

**De analyse die gemaakt werd in het kader van dit onderzoek i.v.m. laaggeschoolde vrouwen, geeft scheeftrekkingen van onze maatschappij weer, die voor de hele samenleving gelden. De aanbevelingen die daaruit voortvloeien kunnen ook vaak nuttig zijn voor andere vrouwen, en mannen.**

Daarenboven bestaan er nog twee praktische fiches: een lexicon, waarin gespecialiseerde termen die niet noodzakelijk door iedereen gekend zijn, verklaard worden en een bibliografie, waarin enkele bruikbare bibliografische pistes worden gegeven voor mensen die thema's dieper wensen te bestuderen.

Daarnaast bestaat er een kit voor werkgevers (een fiche en een brochure), die de sensibiliseringsmap vervolledigt.

**Bijkomende exemplaren van de sensibiliseringsmap met fiches kunnen gratis bekomen worden bij de Dienst Gelijke Kansen van het Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid, Belliardstraat 51 - 1040 Brussel  
Tél. 02/233.40.31 - Fax 02/233.40.32.**



Vrouwen die zich willen aanbieden op de arbeidsmarkt, kunnen ook zeer veel bieden aan de ondernemingen, heel in het bijzonder aan ondernemingen die de menselijke factor integreren in hun beleid om zich op die wijze ook van de trouw van hun personeel te verzekeren.

*Ondanks het feit dat de vrouwen in inschakelings-trajecten negatieve school-ervaringen hebben, kunnen ze niettemin over capaciteiten beschikken zoals manuele handigheid of aandacht voor anderen, die voortkomen vanuit bepaalde vormen van intelligentie die in het onderwijs verwaarloosd werden, maar die toch nuttig zijn in ondernemingen.*

## Vrouwen voor ondernemingen?! Ondernemingen voor vrouwen?!

Een coördinator van de begeleidingsdienst van de VDAB: *"Beeld je een vrouw in van 45 jaar. Haar kinderen zijn reeds groot en gaan naar school. Zij wil haar plaats terug op de arbeidsmarkt. De raadgevers vragen haar: 'Wat heb je gedaan tot nog toe?'. Zij antwoordt: 'Niets. Ik heb vier kinderen.' Alsof het geen echt managerswerk is om vier kinderen op te voeden, één na één, alles plannen en zorgen dat ook alles in orde is! Deze vrouw heeft echt wel eigenschappen, zij kan het werk organiseren, zij kan het budget beheren, ze kan contacten leggen. Ze moet dit allemaal in het licht stellen. Ze mag helemaal niet zeggen dat ze niets kan! Zij kan heel veel, dit is een sterk punt dat ze echt moet gebruiken."*

Vrouwen in inschakelingstrajecten zijn lagergeschoolde vrouwen die, omdat ze vaak in situaties van armoede leven, dynamische stappen gezet hebben om hun problemen op te lossen. Door een opleiding tot een goed einde te brengen of door een begeleide job te verkrijgen, hebben ze een aantal competenties ontwikkeld (of opgefrist) die hen toe laten zich aan te bieden op de arbeidsmarkt.

Omwille van de evolutie in de structuur van de arbeidsmarkt en door de tendens tot aanwerving van overgekwalificeerde personen, worden jobs die toegankelijk zijn voor deze vrouwen steeds schaarser. Er gaapt vaak een diepe kloof tussen de kenmerken van de jobs en de verwachtingen van vrouwen: hoe kan men jobs met veel repetitieve taken verzoenen met de verwachtingen die sommigen koesteren om een taak met verantwoordelijkheid te krijgen? Hoe kunnen we de flexibiliteit die de ondernemingen wensen, in overeenstemming brengen met de stabiliteit die de vrouwen nastreven? Hoe kunnen we mobiliteitsproblemen oplossen en de profes-

sionele activiteit koppelen aan de familiale verplichtingen? Ondernemingen die een antwoord vinden op deze vragen, kunnen een aanzienlijke voorsprong nemen in termen van motivatie van hun werknemers.

### Menselijke en relationele factoren in jobs

Vrouwen in inschakelingstrajecten die een opleiding beëindigen en zich rijp voelen om een job te zoeken in een onderneming, hebben reeds een hele weg afgelegd waardoor ze sterker zijn geworden. Ze zijn klaar om zichzelf in grote mate te investeren en om te vechten voor de onderneming die hun de mogelijkheid biedt hun kennis te tonen en die hen erkent als volwaardige personen. Zo zullen zij ook het zelfvertrouwen dat ze tijdens de opleiding teruggevonden hebben, versterken. Het erkennen van een (potentiële) werknemer als persoon, verloopt namelijk via de ernstige aanwervingsprocedures van de aanvraagsters, langs een begripsvolle houding over hun motivaties voor deze job (inbegrepen hun fluctuaties in functie van de terughoudendheid en de risi-

*Ondernemingen hebben soms de neiging om intellectueel overgekwalificeerde personen aan te werven in de hoop dat ze bij hen ervaring, polyvalentie, zin voor initiatief en aanpassings- en communicatievaardigheden zullen vinden. Dit ondanks het feit dat een diploma geen garantie biedt voor prestaties op dit niveau en dat deze gewoonte een turn-over veroorzaakt. Een aanwervingsbeleid waarin personen met de juiste kwalificaties en die blij zijn om het geheel van hun talenten voor de job te ontwikkelen voorrang krijgen, zou zonder twijfel meer doeltreffend zijn.*

Een vrouw: «Ze vinden altijd iets... In het begin zeggen ze: "Getrouwd, maar nog geen kinderen.". Dan zeggen ze: "Dus gaat ze nog kinderen krijgen". Heb je er eentje, dan zegt men: "Die gaat er nog andere krijgen." Heb je twee jongens zoals ik, dan zeggen ze: "Wil je nog een meisje?" En als je er drie hebt, dan zeggen ze: "Die heeft teveel werk". Ik antwoord hen wel: "Als ik solliciteer, dan is het om te werken".»

co's die verbonden zijn aan het toekennen van de job)

### **Gunstige acties voor de inschakeling van vrouwen in ondernemingen**

Om vrouwen op zoek naar inschakeling aan te werven en om hen te integreren in een onderneming met een maximale kans op succes, heeft de werkgever er baat bij om extra aandacht te schenken aan bepaalde elementen van zijn organisatie zoals de aanwervingsprocedure of het beheer van de groepen en van de interne communicatie. Kaderleden opleiden in het beheersen van menselijke relaties is zeker een succesfactor.

### **Partnerschap met de inschakelingsorganisaties**

Een partnerschap tussen een onderneming en een inschakelingsorganisatie kan voor beide partners positief zijn: de onderneming komt in contact met een groep potentieel gemotiveerde en opgeleide werkneemsters, de inschakelingsorganisatie kan de doorstroming naar de arbeidsmarkt van haar stagiaires verzekeren. De keuze van de partner is voor de onderneming van cruciaal belang. Inderdaad, niet alle inschakelingsorganisaties leiden mensen op voor een job in een 'klassieke' onderneming. De samenwerking kan gebeuren op verschillende niveaus:

- in het kader van bestaande opleidingen: op punt stellen van de waaier van competenties die noodzakelijk zijn voor de beoogde job, open staan voor stages die eventueel kunnen uitmonden in een aanwerving;

- bij de ontwikkeling van nieuwe opleidingen: gezamenlijk overlopen van opleidingsprofielen die toegankelijk zijn voor de vrouwen in inschakelingstrajecten;
- bij het oprichten van een netwerk van experts in de professionele inschakeling van vrouwen: de ondernemingen kunnen zo een bron van geprivilegieerde aanwervingen van hun uitvoerend personeel samenstellen en samen met hun partners een expertise ontwikkelen op het vlak van integratie en bestendige opleiding van het personeel.

Voorbeelden:

- de alternerende opleiding van de 'Missions régionales' in Wallonië;
- de kwalificerende opleidingen van COBEFF in Brussel (dienstensector, verkoop, restauratie);
- het schakelproject van NIVO, Brussel (logistieke assistentie);
- de ondersteuning die 'GIEPP', Rijsel biedt aan solidaire ondernemingen op het vlak van human resources.

Een andere vorm van partnerschap kan zich ontwikkelen tussen klassieke ondernemingen en de sociaal-economische ondernemingen die jobs met een contract van bepaalde of onbepaalde duur aanbieden aan vrouwen in inschakelingstrajecten. Een klassieke onderneming kan bepaalde taken uitbesteden aan een inschakelingsonderneming (poetsen, personeelscafeteria of -restaurant, enz.). Ze kan eveneens, zoals bv. Cockerill Sambre dat gedaan heeft, met een inschakelingsonderneming nieuwe diensten ontwikkelen ten bate van haar personeel.

**De organisatie van de arbeidsmarkt verplicht steeds meer werknemers abstract te denken, problemen op te lossen, in interactie met anderen te werken, polyvalent te zijn, te evolueren, enz.**

**Vrouwen die een opleiding gevolgd hebben waarin aan deze aspecten aandacht werd besteed, zijn dus bijzonder interessant om aan te werven.**

Door de toegang tot jobs voor vrouwen in inschakelingstrajecten te begunstigen, verzekeren de ondernemingen de samenwerking met personen die hun kwaliteiten hebben bewezen door het (her)inschakelingstraject tot een goed einde te brengen. Zo dragen zij bij tot de sociale inschakeling van de betrokken vrouwen, maar ook van hun kinderen, wat op zich dan weer een positief signaal kan vormen voor de toekomst van deze jongeren en van de samenleving in het algemeen.

**Personen die niet competitief, maar coöperatief denken en die ook denken in termen van groepswork, hebben zeker hun plaats binnen de ondernemingen.**

