

W²: Werk- en Welzijnstrajecten op maat. Een totaalconcept

Auteur(s): Katrien Steenssens, Leen Sannen, Gijs Ory, Ides Nicaise en Tine Van Regenmortel

1 Abstract

In dit onderzoek werd een blauwdruk uitgewerkt voor een totaalconcept dat toelaat om (arbeids)integratie te verwezenlijken voor diegenen die – om diverse redenen – het verst van de arbeidsmarkt verwijderd zijn. In dit totaalconcept komen o.a. aan bod: (1) de identificatie van diverse doelgroepen en hun behoeften, (2) een verfijning van het concept van integrale trajectwerking, met een waaier aan mogelijke arbeidsmarkt- en ondersteunende voorzieningen en (3) elementen van een organisatie- en beleidskader waarin diverse betrokken diensten optimaal kunnen samenwerken. Dit concept van trajectwerking werd W² gedoopt. Het label vertolkt de *synergie tussen werk en welzijn*. Een trajectbegeleiding die deze beide (ruim te interpreteren) domeinen bestrijkt, heeft een grotere kans op succes dan de som van afzonderlijke, partiële diensten; vandaar de kwadratische uitdrukking. Aan dergelijke synergieën zijn een aantal randvoorwaarden verbonden. De trajecten zullen doorgaans veel langer zijn dan de gangbare praktijk bij de VDAB (zes maanden); de werking focust niet alleen op de werkzoekende, maar op alle relevante actoren in het systeem (diensten, intermediairen, werkgevers); de finaliteit wordt verruimd van ‘formele tewerkstelling’ tot een waaier van alternatieve vormen van ‘actief burgerschap’ en de methodiek is inclusief, integraal, krachtgericht, participatief, gestructureerd en gecoördineerd.

De principes van het W²-aanbod kunnen als volgt samengevat worden. W² beoogt de zwakste doelgroepen op de arbeidsmarkt: werkzoekenden, werkenden en tijdelijk inactieven die behoefte hebben aan méér dan alleen arbeidsmarktgerichte dienstverlening. De finaliteit van de W²-trajecten kan omschreven worden als ‘*duurzame integratie*’. W² houdt een zeer gediversifieerd ondersteuningsaanbod in met flexibele combinaties van diensten op maat van het individu op volgende domeinen:

1. arbeidsmarktgerichte diensten (screening, bemiddeling, competentieontwikkeling en loopbaanbegeleiding);
2. materieel (inkomen, schuldbemiddeling, huisvesting enz.);
3. psychisch (verslavingsproblematiek, depressie enz.);
4. medisch (gezondheidsproblemen, functiebeperkingen enz.);
5. sociaal (gezinsrelaties, vereenzaming, discriminatie enz.);
6. cultureel (inburgering, emancipatie enz.).

Voor wat de dynamiek van trajecten betreft, moet afgestapt worden van het lineaire denken. W²-trajecten zijn eerder iteratief en cyclisch van aard en vragen een flexibele benadering met een regelmatige evaluatie en bijsturing. Wat de duur van de trajecten betreft, mag er geen beperking worden vooropgesteld. Integendeel: voor de meest kwetsbare werkzoekenden is langdurige jobcoaching, ook na plaatsing, noodzakelijk om efficiëntieredenen het vermijden van terugval. Ongeacht de aard van de dienstverlening, is de filosofie van de W²-trajectwerking steeds het investeren in het menselijk, materieel, psychisch, sociaal en cultureel vermogen van individuen, alsook empowerment van het individu.

Key words:

Werk; welzijn; trajectbegeleiding; duurzame integratie; empowerment; actief burgerschap

– Doel van het onderzoek

De kerndoelstelling van dit onderzoek bestond erin, een totaalconcept te ontwerpen dat toelaat om arbeidsintegratie te verwezenlijken voor diegenen die – om diverse redenen – het verst van de arbeidsmarkt verwijderd zijn. Hiertoe werden volgende elementen voorop gesteld:

1. de diverse doelgroep(en) en hun behoeften identificeren;

2. het concept van integrale trajectwerking verfijnen;
3. een organisatie- en beleidskader uitwerken voor optimale samenwerking tussen de diverse betrokken diensten.

Verduidelijking van kernbegrippen

OCMW: Elke gemeente of stad heeft een eigen 'Openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn', OCMW, dat een aantal maatschappelijke dienstverleningen verzekert en zo zorgt voor het welzijn van iedere burger. Sommige OCMW's maken deel uit van een Sociaal Huis.

Sociaal Huis: Het Sociaal Huis is een plek waar burgers terecht kunnen met vragen rond de sociale dienstverlening in hun gemeente, buurt of wijk. Ook digitale vormen van Sociale Huizen bestaan.

Werkwinkel: De Werkwinkel is de plaats waar alle organisaties te vinden zijn die hulp verschaffen bij de zoektocht naar werk. Werkwinkels zijn lokaal of intergemeentelijk uitgebouwd.

VDAB: Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, de Vlaamse publieke arbeidsbemiddelaar (Public Employment Service)

VAPH: Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap

OESO: Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD: Organization for Economic Co-operation and Development)

— *Methoden en data*

Voor de uitwerking van het W^2 -concept werden twee *theoretische kaders* gecombineerd. Enerzijds werd inspiratie gezocht in de welvaartstheorieën van Amartya Sen en John Roemer. Deze stellen dat actief arbeidsmarktbeleid niet het opjagen is van werklozen die zich dreigen te nestelen in luiheid, maar het investeren in hun menselijk, materieel, sociaal, psychisch en cultureel kapitaal en het verruimen van hun autonome keuzemogelijkheden. De empowermentbenadering (zie o.a. Van Regenmortel, 2002, 2010a, 2010b) sluit hier naadloos bij aan. Empowerment gaat enerzijds om de ontsluiting en ontwikkeling van de persoonlijke krachten van de doelgroep en anderzijds om de ontsluiting van de nodige sociale hulp- en steunbronnen. Een streven naar volwaardig burgerschap ('full citizenship') is hierbij de rode draad.

Naast theoretische kaders, werd op zoek gegaan naar *innoverende praktijken* in binnen- en buitenland. Enerzijds werd voortgebouwd op de ervaring van heel wat actoren uit het Vlaamse arbeidsmarktbeleid – VDAB zowel als het VAPH, de OCMW's en derden – die in het recente verleden hebben geëxperimenteerd met innoverende methodieken. Anderzijds werd over de landsgrenzen heen gekeken, naar Nederland en vooral Finland, waar men op het vlak van integrale trajectwerking al meer ervaring heeft.

Methodische toelichting

De *belangenorganisaties* die een inbreng deden in dit onderzoek waren het Vlaams Netwerk van Verenigingen waar armen het woord nemen, het Forum van Etnisch-Culturele Minderheden vzw en het Gebruikersoverleg Handicap en Arbeid.

In *Vlaanderen* werden volgende casussen en methodieken bestudeerd:

- Stebo vzw in Genk: VUURwerkt-methodiek en methodiek 'duo-aanpak naar werk;'
- vzw Leren Ondernemen in Leuven: de brede invulling van activering van mensen in armoede;
- project 'Activering Plus' in Provincie Vlaams-Brabant: begeleiding van mensen met verhoogde psychische kwetsbaarheid;
- tendering activeringsbegeleiding: uitbesteding van zorg door VDAB voor mensen met een medische, mentale, psychische of psychiatrische problematiek (MMPP);
- project 'Plug in Gaps': samenwerking tussen uitzendsector en ATB/GTB (de gespecialiseerde dienst voor trajectbepaling en -begeleiding van personen met een arbeidshandicap) met het oog op het activeren van mensen met een arbeidshandicap;
- 'Instant A': sociaal uitzendkantoor voor jongeren;
- 'Instant A+': sociaal uitzendkantoor voor 50-plussers;
- Rainbow Economy in Brussel: stimuleren van het zelfstandig ondernemerschap bij asielzoekers en vluchtelingen
- gidsenproject van vzw De Sleutel: toeleiding van mensen met drugproblemen;

- RESET: extra kansen voor personen met een handicap en hun begeleiders;
- de socioprofessionele balans van het OCMW.

In het *buitenland* werden volgende goede praktijken belicht:

- Nederland: project 'arbeidsmakelaar': proactieve benadering van werkgevers (Fontys Actief);
- Finland: het 'Labour force service center' (LAFOS) en DUURI, het LAFOS-centrum van Helsinki

– Bevindingen

4.1 Wie komt in aanmerking voor W²-trajecten

De curatieve doelgroep van VDAB – de zogenaamde MMPP groep met medische, mentale, psychische of psychiatrische problemen – kan aangeduid worden als *ondergrens* van de doelgroep voor W² trajecten. Aan de *bovengrens* van de doelgroep zal onvermijdelijk een 'grijze zone' bestaan omdat het moeilijk is om a priori de intensiteit van behoeften te bepalen. De VDAB zal bijgevolg d.m.v. een gespecialiseerde, multidisciplinaire screening de functie van 'gatekeeper' moeten uitoefenen. Naast de VDAB doelgroepen moeten het OCMW-cliénteel en de 'niet bereikte werklozen' in het perspectief op de doelgroep(en) en hun behoeften worden opgenomen.

Deze toevoeging garandeert niet dat alle potentieel belanghebbenden voor een W²-aanpak in kaart gebracht zijn. Daarom wordt gepleit voor een *universeel kader* in plaats van een categoriaal kader. Dit laat toe om de heterogeniteit van 'de doelgroep zoals ze is' te respecteren. Het universele criterium voor afbakening van de doelgroep is: *het bestaan van andere dan arbeidsmarktgerelateerde behoeften aan ondersteuning*. Met andere woorden, elke persoon met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, die op één of meerdere andere dan arbeidsmarktgerelateerde vlakken professionele dienstverlening nodig heeft, komt voor de integrale W²-trajectwerking in aanmerking. Met de benaming 'persoon met een kwetsbare arbeidsmarktpositie' – eerder dan 'werkzoekende' – wordt aangegeven dat de integrale trajectwerking kan doorlopen na plaatsing van de werkzoekende, om een *duurzame arbeidsintegratie* te verzekeren. Bovendien zouden ook personen in aanmerking moeten komen die (nog) niet werkzoekend zijn, zoals jongeren uit het buitengewoon secundair onderwijs, het deeltijds beroepssecundair onderwijs alsook (ex-)gedetineerden.

4.2 Aan welke behoeften komt een W²-traject tegemoet?

De behoeften van deze doelgroep op vlak van ondersteuning zijn uitermate divers en kunnen onder meer betrekking hebben op: het psychisch-emotioneel welbevinden (bv. behandeling van depressie) en concrete welzijnsgerelateerde problemen (bv. schuldbemiddeling); basisvorming- en ervaring; de gezondheid (bv. ontwenning van een verslaving); de sociale en culturele context (bv. doorbreken van isolement of discriminatie). Het gepast inspelen op deze behoeften vereist een zeer flexibel en wijdvertakt aanbod van diensten. Dit moet de ruimte voor een sluitende, individuele, cliëntgerichte aanpak op maat vrijwaren.

4.3 Welke finaliteit wordt beoogd met een W²-traject?

De finaliteit van de W²-trajecten beperkt zich niet tot reguliere arbeid in het normaal economisch circuit, de sociale economie en de arbeidszorg. Elke vorm van arbeid, met inbegrip van 'participatie' (zorg, vrijwilligerswerk, ...) moet tot het spectrum van de (tussen)doelen kunnen behoren. Reguliere arbeid blijft weliswaar het ultieme doel. Een langetermijnperspectief met aandacht voor nazorg en voor loopbaanbegeleiding garandeert dat de doelgroep niet wordt 'geparkeerd' in een (arbeids)participatieplaats, maar integendeel blijvend kansen krijgt op leren en evolueren. Tegelijkertijd kunnen onder deze finaliteiten ook interimwerk en zelfstandig ondernemerschap een plaats krijgen.

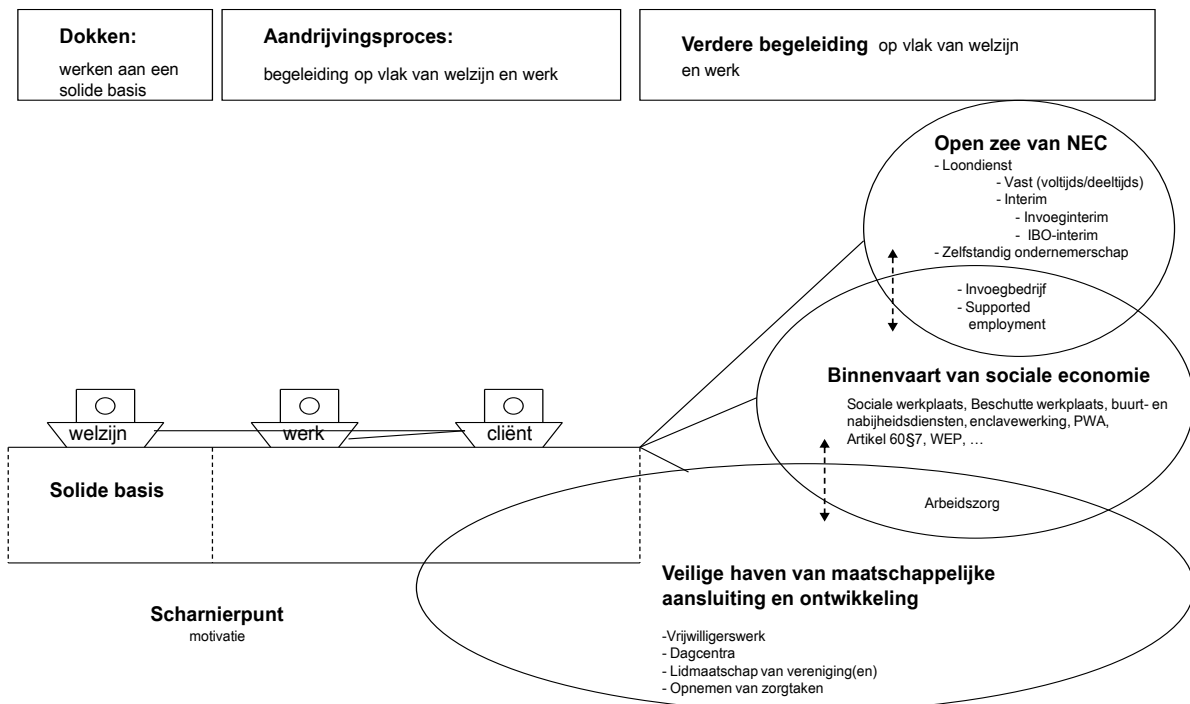
4.4 Goede praktijken in kaart gebracht

Er werden een tiental Vlaamse en Nederlandse praktijkvoorbeelden geanalyseerd. De focus lag hierbij op innoverende trajectbegeleidingspraktijken die zich richten op 'mensen met een verre afstand tot de arbeidsmarkt' en inspelen op een of meerdere van de onderkende behoeften. Er werd vastgesteld dat methodieken en instrumenten alsook inzichten omtrent succesfactoren en knelpunten nog te vaak besloten blijven in organisaties, lokale netwerken en/of eindrapporten van projecten waarvoor de middelen ontbreken om ze (volledig) te continueren of te implementeren in de reguliere werking. Dit onderzoek bracht de goede praktijken opnieuw in de aandacht en integreerde hun sterktes in een overkoepelend concept. De bestudeerde praktijken leren dat best tegelijk met de doelgroep, de potentiële werkgevers als met de intermediären (de

bemiddelaars) gewerkt wordt. De nood aan een universele, inclusieve benadering van de doelgroep (i.p.v. een categoriale benadering) krijgt hiermee een complement van een inclusieve benadering van alle actoren die een rol spelen bij het verwezenlijken van de (arbeids)participatie van de doelgroep.

a) Ondersteuning van de doelgroep

Volgende figuur is een schematische voorstelling van het W²-traject en geeft de verschillende fases in ondersteuning van de doelgroep weer. De figuur symboliseert de afmering van een schip waarbij er eerst in de dokken gewerkt wordt aan een solide basis. Tijdens het aandrijvingsproces ligt de nadruk op de integrale begeleiding op vlak van werk en welzijn gesymboliseerd door de loodsdienst, tot de werkzoekende klaar is om zich hetzij naar de veilige haven van maatschappelijke aansluiting ontwikkeling te begeven, hetzij naar de binnenvaart van de sociale economie, hetzij naar de open zee van het normaal economisch circuit. Verdere begeleiding op vlak van werk en welzijn kan ook dan een belangrijk aandachtspunt blijven met het oog op een duurzame integratie.



Figuur 1 Schematische voorstelling van het W²-traject (Steenssens, Sannen et al., 2008)

Voor de activering en ondersteuning van de doelgroep is *motivatie* een cruciale factor. Deze bevat zowel een intrinsieke als extrinsieke component. Het zoeken naar mogelijkheden om de krachten van de betrokkene maximaal te ontsluiten speelt in op de intrinsieke component. Het bieden van perspectief op (arbeids)participatie en ontwikkeling die een daadwerkelijke verbetering van de huidige situatie inhoudt, speelt in op de extrinsieke component. Werken aan 'werk' en 'welzijn' zijn daarin parallel uit te tekenen sporen. De ernst van de zorgproblematiek bepaalt of er een fase van uitsluitende zorghulp vooraf dient te gaan aan (een combitraject met) arbeidstoeleidingsactiviteiten. Het gaat dan om de ontwikkeling van een *solide basis*, een veilig platform, als noodzakelijk vertrekpunt. Een belangrijk aandachtspunt in dit activeringsproces is het geleidelijk opbouwen van *sociale verbondenheid*, het gepast inspelen op en betrekken van sociale en culturele contexten en de erkenning van een brede invulling van het begrip 'arbeid'. De notie 'proces' geeft daarbij de noodzaak aan van:

- een iteratieve opvatting van het trajectverloop die rekening houdt met de veranderlijkheid van de behoeften van de betrokkene en de omstandigheden waarin hij zich bevindt;
- het hanteren van soepele tijdslijmielen;
- flexibele en warme overdrachten tussen alle betrokken actoren.

b) Ondersteuning van de vraagzijde

De activering en ondersteuning van de *vraagzijde* betreft zowel het niveau van een individuele werkzoekende (bijvoorbeeld door het werken met portfolio's, intensieve casegebonden jobhunting en -bemiddeling, administratieve ondersteuning en zorg) als het niveau van de hele doelgroep (bijvoorbeeld door ondersteuning bij het ontwikkelen en implementeren van diversiteitsplannen in bedrijven, het informeren over tewerkstellingsmaatregelen en het actief creëren van arbeidsplaatsen voor de doelgroep). Het creëren van win-win-situaties, het behartigen van de belangen van de werkzoekende én van het bedrijf, staat daarbij voorop.

c) Ondersteuning van de intermediairen

Wat de activering en ondersteuning van de *bemiddeling* – de intermediairen – betreft, noodzaakt de inclusieve benadering van de doelgroep een brede, integrale toegankelijkheid die verder reikt dan het opsporen, benaderen en toeleiden (het 'grijpen') van de doelgroep. Het gaat tevens om een volgehouden adequaat ondersteuningproces op basis van vertrouwde (het 'begrijpen'). Integrale toegankelijkheid heeft bijgevolg te maken met:

- de capaciteit van de werkvormen;
- het vindplaatsgericht en 'uitbrekend' (outreaching) bereiken van doelgroepen;
- het voeren van een gepaste, betekenisvolle communicatie;
- laagdrempelig aansluiten bij de leefwereld van de werkzoekenden en de omstandigheden waarin ze zich bevinden (bijvoorbeeld door fysieke nabijheid in buurten of wijken, het inzetten van ervaringsdeskundigen, het geïnformeerd handelen op basis van leefwereldonderzoek).

Verder is een adequaat *samenwerkingsmodel* vereist om alle actoren die een rol spelen bij het verwezenlijken van de (arbeids)participatie van de doelgroep te betrekken. Tot de succesfactoren behoren hier (tijd voor het ontwikkelen van) netwerken, kennis van andere actoren, een gedeelde visie en structurele samenwerking in functie van complementariteit (geen parallelle circuits).

Ten slotte wijst de analyse uit dat integrale trajectbegeleiding op maat nogal wat *competenties* van de trajectbegeleider, *tijd* en *handelingsruimte* vereist. Een 'empowerende' arbeidsorganisatie sluit aan op deze vereisten en kenmerkt zich onder meer door het bieden van kansen voor competentieontwikkeling door opleiding, teamleren en intervisie en de ontwikkeling of toepassing van gepaste technieken en instrumenten. Hiertoe behoren onder meer een adequaat instrumentarium voor procesevaluatie (naast resultaatsevaluatie) en voor screening.

4.5 Finland

Ook in Finland werd inspiratie gezocht. Hier werd reeds enkele jaren voor dit onderzoek een trajectwerking uitgebouwd voor personen met behoefte aan meervoudige vormen van ondersteuning in een partnerschap tussen meerdere publieke en private actoren. Naast een aantal gelijkenissen met de Vlaamse arbeidsmarkt (o.a. de vaststelling dat een louter arbeidsgerichte aanpak voor bepaalde doelgroepen niet volstaat, de nood aan samenwerking met andere partners, het experimenteren met het outsourcen van diensten waarvoor men zelf de deskundigheid niet in huis heeft) zijn er ook verschillen. Een verschil situeert zich in de ervaring van de *LAFOS-centra*. De samenwerking tussen arbeidsbemiddeling en sociale diensten op lokaal niveau, tussen werk en welzijn is in Finland in een aantal regio's al ver doorgedreven. De drie structurele partners zijn de 'lokale werkwinkels', de 'gemeentelijke sociale diensten' en de socialezekerheidsadministratie. Daarrond functioneren netwerken van 'derden' die aanvullende diensten aanbieden. Er wordt gewerkt in *multidisciplinaire teams* die deskundig zijn op diverse domeinen: gezondheid, welzijn, huisvesting, inkomen, psychologische begeleiding, opbouwwerk, sport enz. Men heeft geopteerd voor een geïntegreerde, holistische aanpak, geënt op de methodiek van het case management, met een *tandem van trajectbegeleiders* 'werk' en 'welzijn' voor elke klant. De trajecten 'mogen' meerdere jaren duren, omdat de doelstelling ook *duurzame integratie* op lange termijn is. De LAFOS-diensten hebben daarom bij het cliënteel ook een goede reputatie.

– Conclusies en beleidsimplicaties

5.1 Naar een Vlaamse blauwdruk van werk- en welzijnstrajecten

Het W²-model is bestemd voor de zwakste doelgroepen op de arbeidsmarkt, die behoefte hebben aan méér dan alleen arbeidsmarktgerichte dienstverlening. Tot arbeidsmarktgerichte diensten kunnen zowel screening als bemiddeling, competentieontwikkeling en loopbaanbegeleiding gerekend worden – d.w.z. diensten die tot het reguliere aanbod van de VDAB behoren.

De principes van het W²-aanbod kunnen in vijf punten samengevat worden.

1. De *doelgroep* wordt niet limitatief omschreven, maar omvat alle werkzoekenden, werkenden en tijdelijk inactieven met andere dan alleen arbeidsgerelateerde behoeften aan ondersteuning.
2. Dit impliceert – naast de reeds vermelde arbeidsmarktgerichte diensten – een zeer gediversifieerd *ondersteuningsaanbod* op volgende domeinen:
 - materieel (inkomen, schuldbemiddeling, huisvesting enz.);
 - psychisch (verslavingsproblematiek, depressie enz.);
 - medisch (gezondheidsproblemen, functiebeperkingen enz.);
 - sociaal (gezinsrelaties, vereenzaming, discriminatie enz.);
 - cultureel (inburgering, emancipatie enz.).

Hierbij zal het om flexibele combinaties van diensten gaan, op maat van het individu. Eerder dan het ontwikkelen van parallelle circuits wordt gepleit voor een maximale samenwerking met het reguliere aanbod, mits gedeelde doelstellingen en aangepaste coördinatiemechanismen, volgens de methodiek van het case management.

3. Ongeacht de aard van de dienstverlening, is de filosofie van de W²-trajectwerking steeds empowerment van het individu en het investeren in het menselijk, materieel, psychisch, sociaal en cultureel vermogen van individuen. De kernvraag bij elke interventie blijft, in welke mate deze bijdraagt tot de uitbreiding van de '*capabiliteiten*' (zoals gedefinieerd door A. Sen) met name op het vlak van arbeid en 'actief burgerschap'.
4. De finaliteit van de W²-trajecten kan omschreven worden als 'duurzame integratie'. Zelfs wat de 'werk'-dimensie betreft, moet dit begrip ruim omschreven worden. Naast reguliere en sociale tewerkstelling behoren ook arbeidszorg, vrijwilligerswerk en elke vorm van 'maatschappelijke participatie' tot de legitieme opties op korte termijn (en dus niet alleen formele, betaalde arbeid). Tegelijk impliceert het objectief 'duurzame integratie' dat trajecten niet (steeds) kunnen stopgezet worden wanneer de werkzoekende aan het werk is.
5. Wat de dynamiek van trajecten betreft, moet bij deze doelgroep(en) afgestapt worden van het lineaire denken. De onzekerheid op allerlei vlakken, inclusief het risico op mislukking, vergen een heel flexibele benadering met een regelmatige evaluatie en bijsturing. Voor sommige werkzoekenden zal een voortraject nodig zijn dat enkel uit welzijnsdiensten bestaat (om de nodige 'solide basis' te leggen opdat een arbeidstraject haalbaar wordt), maar de ervaring toont dat dit geen absolute wetmatigheid is. In sommige gevallen kan een arbeidstraject vanaf dag één bijdragen tot een snellere integratie. Ook wat de duur van de trajecten betreft mag er geen beperking worden vooropgesteld, integendeel: voor de meest kwetsbare werkzoekenden is langdurige job coaching, ook na plaatsing, noodzakelijk om terugval te vermijden.

5.2 Organisatie en financiering

Tot slot volgen enkele adviezen over de organisatorische en financiële aspecten van de W²-trajectwerking, zowel op het niveau van de Vlaamse Gemeenschap als op het lokale niveau.

Op *Vlaams niveau* wordt gepleit voor een geëigend interdepartementaal overlegorgaan, periodiek uitgebreid met koepelorganisaties van diverse doelgroepen. Daarnaast zou een permanente W²-task force binnen het Departement Werk en Sociale Economie moeten belast worden met de ondersteuning van het centrale overleg, alsook van landelijke en lokale netwerken. De task force zou instaan voor de uitwerking van een strategische visie, informatie en sensibilisering, methodiek- en instrumentontwikkeling, ervarings- en kennisuitwisseling en de monitoring van de W²-trajecten.

De samenwerking op lokaal niveau moet rekening houden met de diversiteit van het werkveld. Idealiter kan een geïntegreerde werking van de Werkwinkel en het Sociaal Huis ook de spil worden van de lokale W²-trajectwerking. In andere gevallen zullen lossere netwerken moeten opgezet worden.

De VDAB zal hoogstwaarschijnlijk, met haar expertise op het vlak van screening en traject-toewijzing, de gatekeeper van de trajectwerking blijven. Dit impliceert echter geen monopolie op de regie. In principe zou het, zelfs op lokaal niveau, mogelijk zijn dat meerdere geaccrediteerde regisseurs de coördinatie van de trajectwerking in handen nemen, zo dicht mogelijk bij hun respectievelijke doelgroepen. Deze regisseurs kunnen zowel welzijnsorganisaties als arbeidsmarktactoren zijn.

Een laatste aanbeveling is de toewijzing en financiering van de W²-trajectwerking te onttrekken aan de bestaande tenderingmechanismen. De heterogeniteit, complexiteit en onvoorspelbaarheid van trajecten, het primeren van kwaliteitszorg boven kwantitatieve doelstellingen, alsook het primeren van samenwerking boven concurrentie zijn onverzoenbaar met marktwerking.

Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek

Steenssens, K., Sannen, L., Ory, G., & Nicaise, I. (2008). *W²: Werk- en Welzijnstrajecten op maat. Een totaalconcept*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.

Sannen, L., Driessens, K., & Verboven, A. (2011). *Werk en Welzijn verankerd. Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede*. VDAB (handboek, te verschijnen).

Sannen, L., & Van Regenmortel, T. (2011). *Krachtgerichte, integrale trajectbegeleiding voor werkzoekenden in armoede. Uitdagingen en knelpunten van een nieuwe methodiek*, Leuven: HIVA-K.U.Leuven, (onderzoeksrapport, te verschijnen).

Sen, A. (1993). Capability and Well-being. In M. Nussbaum, & A. Sen (Reds.), *The Quality of Life* (pp. 30-53). Oxford: Clarendon Press.

Steenssens, K., Demeyer, B., & Van Regenmortel, T. (2009). *Conceptnota empowerment en activering in armoedesituaties*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.

Van Regenmortel, T. (2002). *Empowerment en Maatzorg. Een krachtgerichte psychologische kijk op armoede*. Leuven/Leusden: Acco.

Van Regenmortel T. (Red.) (2010a). *Empowerment en participatie van kwetsbare burgers. Ervaringskennis als kracht*. Amsterdam: SWP.

Van Regenmortel T., (2010b). Krachtgerichte activering en vrijwilligerswerk in functie van een inclusieve samenleving. In G. Redig, & E. Hambach (Reds.), *Chinese vrijwilligers? Over de driehoeksverhouding tussen vrijwilligerswerk, activering en arbeidsmarkt* (pp.163-180). Politeia.