

# De evoluerende marktpositie van beschutte werkplaatsen in Vlaanderen: uitdagingen en knelpunten

Van Opstal, W. & Pacolet, J. 2007. *Een markt voor beschutte werkplaatsen in Vlaanderen*. Leuven/Tienen: HIVA – K.U.Leuven/VLAB.

***Beschutte werkplaatsen hebben als grootste speler in de sociale inschakelingseconomie goed weten door te dringen in onze economie. Dit brengt echter ook de confrontatie met alle uitdagingen van een competitieve economische omgeving met zich mee. Het HIVA voerde een onderzoek uit naar de uitdagingen waarmee de beschutte werkplaatsen in Vlaanderen geconfronteerd worden vanuit hun evoluerende marktpositie. Daarnaast belicht deze studie de knelpunten vanuit de interne organisatie van beschutte werkplaatsen om het hoofd te kunnen bieden aan deze uitdagingen. De vitaliteit van de beschutte werkplaatsen aan de ene kant en de kwetsbaarheid ervan aan de andere kant, is het genuanceerde beeld dat hier naar voren komt.***

productiviteitsverschillen te compenseren ontvangen beschutte werkplaatsen loonsubsidies en tewerkstellingstussenskomsten. Het totale subsidiebedrag (239 miljoen euro in 2005) is qua omvang bijna even groot als de omzet binnen de sector (272 miljoen euro in 2005). De beschutte werkplaatsen dragen als zelfstandige ondernemingen overigens de volledige verantwoordelijkheid voor hun resultaat en dienen zich te houden aan wettelijke minimumlonen voor hun doelgroepwerknemers.

## Situering

Mensen met een handicap een job aanbieden en tegelijk als zelfstandige onderneming meedraaien volgens de wetten van de markt. Het is de dagdagelijkse opdracht van de beschutte werkplaatsen in Vlaanderen. Wat in de jaren zestig als liefdadige initiatieven van ondernemende ouders tot stand kwam, is vandaag uitgegroeid tot de grootste tak van de sociale inschakelingseconomie.<sup>1</sup> De 68 erkende beschutte werkplaatsen, georganiseerd in 55 ondernemingen, stelden in 2005 meer dan 18 000 mensen tewerk, waarvan 14 625 personen met een handicap. De overige werknemers zijn hoofdzakelijk monitoren en administratief personeel. Om

De beschutte werkplaatsen hebben zich sinds hun ontstaan toegelegd op arbeidsintensieve sectoren, waarmee ze uitgegroeid zijn tot een geïntegreerde schakel in onze economie. Daarbij treden ze op als toeleverancier in de domeinen van onder meer verpakking, (elektro)montage, metaalbewerking, houtbewerking, textielbewerking, drukwerk, boekbinden en conditionering. Verder zijn ze onder meer ook actief in de groenzorg, de dienstverlening en het samenstellen van assortimenten en displays. In 2005 kwam 9,3% van de gewerkte uren en 12,2% van de omzet voort uit enclavewerk. Daarbij verrichten de werknemers, onder begeleiding van een of meerdere monitoren, arbeid bij de opdrachtgever zelf. Na een hernieuwde tewerkstellingsgroei

sinds eind jaren negentig botst de sector intussen tegen haar programmatienorm. Een eventuele verdere groei, maar zelfs ook een status quo, wordt echter bedreigd door de steeds snellere evolutie van haar marktpositie.

Deze studie werd in de loop van 2006-2007 uitgevoerd in opdracht van De Pijler vzw en verliep in samenwerking met de federatie van beschutte werkplaatsen in Vlaanderen, VLAB vzw. Het rapport brengt uitdagingen voor de sector in kaart die voortvloeien uit een evoluerende marktpositie en gaat in op de knelpunten in de interne organisatie om hierop in te spelen. We focussen daarbij op operationele kenmerken, de commerciële strategie, het personeelsbeleid en het financieel beleid van de beschutte werkplaatsen en ronden af met beleidsaanbevelingen, zowel voor de sector als voor de betrokken overheden.

## Bronmateriaal

Voor deze studie organiseerden we een bevraging bij het management van de beschutte werkplaatsen. Het gaat daarbij om diepte-interviews met 54 directies van beschutte werkplaatsen en een elektronische enquête die door 21 directies ingevuld werd. Anderzijds werd gebruik gemaakt van de databanken van de federatie van beschutte werkplaatsen in Vlaanderen, VLAB vzw, waarin gegevens met betrekking tot de jaarrekening en de personeelsformatie van alle beschutte werkplaatsen opgenomen zijn. Deze drievoudige doorlichting belicht dus wat zij doen, wat zij denken en wat dit aan resultaten oplevert. Feiten, meningen en cijfers.

## Uitdagingen

### Concurrentiële voor- en nadelen

Wanneer we de sector zelf naar zijn concurrentiële voor- en nadelen vragen komen flexibiliteit, kwaliteit en de organisatiestructuur het meest frequent als concurrentieel voordeel naar voren. Als nadeel springen vooral de combinatie van een scherpe prijsconcurrentie met een relatieve loonhandicap en de negatieve invloed van de materiële uitrusting en infrastructuur op de concurrentiepositie in het oog.

### Uitdagingen vanuit het concurrentieprofiel

De private sector en collega-beschutte werkplaatsen worden het meest vermeld als concurrent van de beschutte werkplaatsen. De concurrentie vanuit overige initiatieven uit de sociale economie, vanuit scholen of vanuit gevangenis, situeert zich eerder in specifieke marktniches. Op het vlak van het concurrentieprofiel kunnen we drie soorten uitdagingen voor de beschutte werkplaatsen onderscheiden:

- Arbeidsvervangende technologische vooruitgang. Technologische ontwikkelingen hebben de voorbije decennia veel eenvoudige manuele taken overbodig gemaakt. Daar waar bedrijven uit de private sector vaak de vruchten kunnen plukken van deze technologische ontwikkelingen, kunnen beschutte werkplaatsen deze tendens moeilijk volgen zonder daardoor aan hun sociale doelstelling te verzaken, namelijk het tewerkstellen van personen met een handicap.
- Loonconcurrentie vanuit het buitenland. De beschutte werkplaatsen kennen een steeds grotere druk uit lage loonlanden (Oost-Europa, India, China, ...). De combinatie van lage loonkosten met een handelsliberalisering vormt een dodelijke cocktail voor arbeidsintensieve activiteiten met een sterk repetitief karakter die op relatief grote schaal uitgevoerd worden. Het gevolg is een delocalisatie van opdrachten, maar ook van opdrachtgevers.
- Kannibalisme door initiatieven voor het goede doel. De uitbouw van de sociale inschakelings-economie, die zich hoofdzakelijk richt op eenvoudige manuele arbeid, zorgt ervoor dat verschillende initiatieven binnen deze sector hoofdzakelijk in elkaars vaarwater terechtkomen. Daarbij komt het feit dat niet al deze initiatieven aan dezelfde loon- en arbeidsvoorwaarden dienen te voldoen.

### Uitdagingen vanuit het klantenprofiel

Veel beschutte werkplaatsen bevinden zich in een kwetsbare positie door de zeer beperkte diversificatie van hun klantenportfolio. Dit is problematisch, aangezien maar liefst 84% van de bevroegde directies aangeeft dat ze de kans op het vertrek van een grote klant als een grote tot zeer grote dreiging ervaren. De prijs, en daarmee samenhangend de

relatieve loonkost of het delokaliseren van de opdrachtgever, worden daarbij het vaakst als reden voor vertrek aangehaald. Bovendien zorgt een beperkte spreiding van de klantenportfolio ook vaak voor een beperkte diversificatie van de activiteiten die de beschutte werkplaatsen uitvoeren.

### De financiële gezondheid van de beschutte werkplaatsen

Tabel 1 geeft een schematische classificatie van de beschutte werkplaatsen naar hun financiële gezondheid. Daarbij definiëren we verlieslatende beschutte werkplaatsen als werkplaatsen die zowel in 2004 als in 2005 operationele verliezen geleden hebben. Met liquiditeit doelen we op het feit of de beschutte werkplaats in staat is om met haar kortetermijnmiddelen haar kortetermijnschulden te betalen. Indien deze ratio kleiner is dan één spreken we van liquiditeitsproblemen.

**Tabel 1.**

De gezondheid van de beschutte werkplaatsen, afgemeten aan de hand van liquiditeit en operationele rendabiliteit

Liquiditeit (current ratio in 2005)	Rendabiliteit (operationeel verlies in 2004 en 2005)	
	Niet verlieslatend	Verlieslatend
> 1	Gezond 39 BW (72%) 12 824 werknemers (71%)	Chronisch ziek 10 BW (19%) 4 623 werknemers (25%)
< 1	Tijdelijk ziek 3 BW (6%) 391 werknemers (2%)	Stervend 2 BW (4%) 317 werknemers (2%)

N = 54 beschutte werkplaatsen (BW)

**Bron:** eigen berekeningen op basis van VLAB (2006), naar Ooghe & Van Wymeersch (2006)

Maar liefst 28% van de beschutte werkplaatsen heeft volgens dit schema te kampen met gezondheidsproblemen. De meest omvangrijke probleemcategorie binnen de sector bestaat daarbij uit werkplaatsen die wel over voldoende liquide middelen

beschikken, maar structureel operationele verliezen lijden. Deze 'chronisch zieke' werkplaatsen stellen maar liefst een kwart van alle werknemers in de sector tewerk.

## Knelpunten

### Operationele knelpunten

Uit onze analyses blijkt dat de activiteiten van beschutte werkplaatsen globaal gezien gekenmerkt worden door toenemende schaalvoordelen. Het mag dan wel efficiënt lijken om zich als beschutte werkplaats te specialiseren in één activiteit, de hoge kans op het wegvallen van grote opdrachtgevers stelt hen voor de uitdaging om activiteiten zo maximaal mogelijk te diversifiëren. Het zijn dan ook vooral de kleine beschutte werkplaatsen die de grootste risico's lopen bij deze moeilijke evenwichtsoefening.

### Knelpunten in de commerciële strategie

Op het vlak van de commerciële strategie wordt de sector gekenmerkt door een vrij passieve houding. Veel maatregelen, zoals het aanwerven van een commerciële kracht, het uitwerken van een goed doordachte commerciële strategie of het zoeken naar partners worden immers meestal maar genomen in tijden van nood. Bovendien beschikt het merendeel van de beschutte werkplaatsen amper of niet over een contractuele dekking van opdrachten, zelfs niet wanneer opdrachtspecifieke investeringen nodig zijn. In combinatie met het grote risico op het afhaken van grote klanten brengt dit de beschutte werkplaatsen in een bijzonder kwetsbare positie.

### Knelpunten in het personeelsbeleid

De best presterende beschutte werkplaatsen blijken goed te scoren op het vlak van intrinsieke motivatie, organisatiestructuur en operationele flexibiliteit. Beschutte werkplaatsen in moeilijkheden dreigen echter terecht te komen in een negatieve spiraal van slechte bedrijfseconomische resultaten, een verzwakte motivatie, een organisatiestructuur die te wensen overlaat, met gevolgen op de opera-

tionele flexibiliteit en dus ook opnieuw op de financiële resultaten. Verder merken we een negatieve houding van de omkadering bij de omschakeling van activiteiten en de risico's van de vergrijzing als knelpunt in het personeelsbeleid op.

### Knelpunten in het financieel beleid

Operationele verliezen worden vaak gecamoufleerd door opbrengsten uit financiële reserves. Deze reserves zijn voor een groot deel van de sector immers vrij omvangrijk. Toch blijven investeringen vaak uit en is er zelfs sprake van een desinvestering. Dit lijkt opmerkelijk aangezien de sector zelf een gebrekkige infrastructuur en uitrusting als een van de grootste concurrentiële nadelen naar voor schuift. Anderzijds is dit niet verwonderlijk wanneer we eraan herinneren dat opdrachtspecifieke investeringen en ook de opdrachten zelf, amper of geen contractuele dekking kennen.

### Beleidsaanbevelingen

We vatten de voornaamste beleidsconclusies samen, zowel naar de sector toe als naar de betrokken overheden.

#### Risicobeheersing, planning en schaal

Kleine werkplaatsen zullen zich noodgedwongen moeten focussen op niches voor een lokale markt met relatief lage opstartkosten en omschakelingskosten, waar kleinschaligheid en flexibiliteit elkaar aanvullen in plaats van tegenspreken. Waar dit niet mogelijk is, zijn strategische partnerschappen aangewezen. Grotere beschutte werkplaatsen lopen dan weer het gevaar dat de schaal van hun opdrachten ook interessant wordt voor spelers uit andere sectoren, waardoor ze te maken krijgen met een sterkere prijsconcurrentie. Het adagium "Think global, act local" is voor deze werkplaatsen dan ook meer dan ooit aan de orde. Verder stelt zich ook het probleem van de minimale schaal, zowel om intern flexibel opdrachten te kunnen plannen en desnoods verschuiven, maar eveneens om voldoende kennis in huis te halen om de steeds complexere regelgeving rond subsidiëring en betoelaging optimaal aan te wenden.

#### Investeren in marktniches

In de selectie van marktniches waarschuwen we voor een lemmingeffect, waarbij de sector zich plots richt op eenzelfde nieuwe marktniche, om vervolgens met z'n allen deze niche te verlaten wegens niet leefbaar. Een strategie van marktverruiming, waarbij voor bestaande activiteiten gezocht wordt naar nieuwe klanten en nieuwe afzetmogelijkheden, kan alvast grote omschakelkosten voorkomen. De te bewandelen weg hangt uiteraard af van de marktpositie van de activiteitenportfolio van de werkplaats. Zo is een reconversie met een focus op nicheopdrachten die gevoelig zijn voor transportkosten en leveringstermijnen aangewezen bij een felle prijsconcurrentie vanuit lageloonlanden. Investerings in arbeidsanalyse zijn dan weer aangewezen in activiteitsdomeinen die arbeidsvervangende technologische ontwikkelingen doormaken. Tal van beschutte werkplaatsen probeerden zich door de uitbouw van activiteiten in de dienstensector te beschermen tegen concurrentie uit lageloonlanden en arbeidsvervangende technologische ontwikkelingen. Ook hier ligt de focus op maatwerk: niche-opdrachten van een relatief beperkte schaal met een grote nadruk op flexibiliteit. Het grote probleem in deze domeinen is dat andere spelers binnen de sociale inschakelingseconomie eveneens hun focus op dit segment gelegd hebben.

#### Commerciële strategie

Het spreekt voor zich dat een goed doordachte commerciële strategie een noodzakelijke voorwaarde is om in deze evoluerende marktomgeving op lange termijn te kunnen overleven. Daarbij is het echter belangrijk dat sociale economie-initiatieven uit dezelfde regio of hetzelfde activiteitendomein elkaar verkennen en streven naar een gemeenschappelijke strategie waarbij complementaireiten en *best practices* optimaal aangewend en uitgewisseld worden.

#### Investeren in de sociale doelstelling

Aandacht voor vorming, begeleiding, maar ook voor werkattitude, motivatie en een sterke organisatiestructuur blijkt cruciaal te zijn voor succes op bedrijfseconomisch vlak. De benodigde flexibiliteit

kan immers maar bereikt worden wanneer de beschutte werkplaats investeert in haar sociale doelstelling: het voorzien in lonende en zinnige arbeid voor personen met een handicap door middel van begeleiding en aanpassing van het werk. Investeren in vorming en opleiding van het personeel, met in het bijzonder het omkaderingspersoneel, zijn dan ook noodzakelijk. Het is opmerkelijk dat vooral bij de omkadering een negatieve houding een eventuele omschakeling van activiteiten in de weg staat. Daarom moeten evenwel de juiste incentives gecreëerd worden zodat de neuzen in dezelfde richting staan. Dit is broodnodig, want beschutte werkplaatsen die het moeilijk krijgen zouden immers wel eens in de verleiding kunnen komen om mee te gaan in een prijzenslag waarbij de zwakste werknemers als eersten uit de boot vallen.

### Subsidiebeleid voor beschutte werkplaatsen

Met een kwart van de sector dat op bedrijfseconomisch vlak als chronisch ziek bestempeld kan worden, stelt zich de vraag of het eenvoudig verder opendraaien van de subsidiekraan tot een structurele oplossing zal leiden. Een verdere diversificatie van de subsidiëring naargelang de productiviteitsverschillen binnen de doelgroep is alvast wenselijk. Een gerichtere sturing van het subsidiemechanisme voor de omkadering is eveneens aangewezen om een antwoord te kunnen bieden op de toenemende nood aan begeleiding bij complexe opdrachten en om bepaalde knelpuntberoepen in de sector weg te werken. Noodlijdende en zieke beschutte werkplaatsen worden best maximaal ondersteund in hun reconversie. Ook het voorzien van prikkels om eventuele reserves op zinvolle wijze te activeren past in dit kader.

Abraham, Goos & Konings (2007) pleiten in hun analyse van de loonnorm in België voor een verdere lastenverlaging voor groepen van werknemers die het meest onderhevig zijn aan internationale concurrentie. De meeste beschutte werkplaatsen

behoren als geen ander tot deze groep. Bovendien hebben deze werkplaatsen hun comparatieve voordelen verder zien wegsmelten door tal van stimulerende maatregelen die de profitsector in de jongste jaren gekend heeft (lastenverlagingen, de notionele intrestaftrek, enzovoort). Een gerichte loonlastenverlaging is dan ook meer dan aangewezen, daar waar het verschil kan gemaakt worden tussen het al dan niet leefbaar zijn van bepaalde marktniches in de komende jaren en daar waar gezocht wordt naar niches die minder gevoelig zijn voor prijsconcurrentie.

*Wim Van Opstal*  
*Onderzoeksgroep sociale economie en middenveld*  
*HIVA – K.U.Leuven*

*Jozef Pacolet*  
*Onderzoeksgroep verzorgingsstaat*  
*HIVA – K.U.Leuven*

### Noot

1. Voor een uitgebreide profielschets verwijzen we naar het rapport en naar Pacolet et al. (2006).

### Bibliografie

- Abraham, F., Goos, M. & Konings, J. 2007. *De concurrentiepositie van België: zijn of onzijn van de loonnorm*. *Leuvense Economische Standpunten*, 116.
- Ooghe, H. & Van Wymeersch, C. 2006. *Handboek financiële analyse van de onderneming – Deel 1*. Antwerpen-Oxford: Intersentia.
- Pacolet J., Van De Putte I. & Coudron V. 2006. Sociale noodzaak en economische levensvatbaarheid van de beschutte werkplaatsen in Vlaanderen. *Tijdschrift voor Welzijnswerk*, 30: 11-30.
- Van den Broeck, G. & Vanhoren, I. 2006. *De sociale economie wil groeien: marktniches en groeipotentieel van de sociale economie in Vlaanderen*. Leuven: HIVA-K.U.Leuven.
- VLAB 2006. *Databank jaarrekening, personeelsformatie en enquête rekening 70*. Tienen: VLAB. [Excel-document].