

# Een armoedebewust HR-beleid als hefboom tegen armoede op de werkvloer

**Standpunt oktober 2021**

## Situering

Werken wordt vaak beschouwd als dé manier om armoede tegen te gaan en te bestrijden. Wanneer we naar de armoedecijfers kijken, maken die al snel duidelijk dat dat niet altijd het geval is. **In 2020 leefden 4,2%<sup>1</sup> van de werkende mensen in armoede.** Bovenop die 4,2% werkende armen, is er nog een groter aantal mensen dat werkt en maar net het hoofd boven water weet te houden. **Werk is met andere woorden een belangrijke schakel in de weg uit de armoede, maar er is meer nodig.** Een **integrale benadering** - zowel bij de toeleiding naar werk als op de werkvloer - die ook het **welzijnsaspect** in rekening neemt, is daarbij een noodzakelijke voorwaarde, naast de **toegang tot duurzame jobs**.

*"Het is een complexe problematiek waar alle levensdomeinen verbonden zijn. Wie het moeilijk heeft op school, vindt moeilijker een job, kan moeilijker een toekomst opbouwen ..."* (Ervaringsdeskundige Netwerk tegen Armoede)

**Armoede is in de kern een financieel probleem.** Mensen in armoede hebben te weinig financiële middelen om een menswaardig bestaan te leiden. Daardoor ontstaan onder andere gezondheidsproblemen, problemen met huisvesting, beperkte mobiliteit, psychische problemen ... die een evenredige deelname aan de samenleving moeilijker maken. Het leidt met andere woorden tot sociale exclusie of uitsluiting. Die uitsluiting brengt op zijn beurt gevoelens van schaamte, eenzaamheid, wantrouwen ... met zich mee. Dit alles heeft een grote invloed op het leven van mensen in armoede. Deze invloed verdwijnt niet zomaar wanneer iemand aan het werk is en – al dan niet voldoende – geld verdient om van te leven.

*"Je loopt er niet mee te koop, je schaamt je ervoor en daardoor maak je je situatie nog moeilijker. Maar je neemt je problemen wel mee naar het werk."* (Ervaringsdeskundige Netwerk tegen Armoede)

De overheid draagt de verantwoordelijkheid om de toeleiding naar werk en de toegang tot duurzame jobs zoveel mogelijk te waarborgen. Dat wil echter niet zeggen dat werkgevers

---

<sup>1</sup> <https://armoedecijfers.be/topic/werkenden-met-armoederisico>



geen rol te spelen hebben. Eenmaal aan het werk **kunnen werkgevers een groot verschil maken door oog te hebben voor zichtbare en onzichtbare drempels in hun HR-beleid** die duurzame tewerkstelling van mensen in armoede kunnen tegengaan, en zo o.a. het **draaideureffect vermijden**.

4,2% van de mensen die werken, leven in armoede. Dat is een globaal cijfer. Bij bepaalde groepen, zoals **kortgeschoolde (arbeiders)profielen of bij deeltijdse tewerkstelling, ligt het armoederisico bij tewerkstelling met respectievelijk 12,4% en 8,3% nog hoger**.<sup>2</sup> In sectoren die meer van deze mensen tewerkstellen, kunnen we ervan uitgaan dat de cijfers zelfs nog hoger liggen.

## Het belang van een armoedebewust HR-beleid

**Uit onderzoek blijkt dat 62% van de werkgevers in aanraking komt met werknemers met financiële problemen**.<sup>3</sup> Werkgevers zullen in de toekomst dus onvermijdelijk met armoede op de werkvloer in aanraking komen. Helaas ontbreekt vaak inzicht in deze problematiek. Werkgevers vangen **de eerste signalen** niet op - denk aan een groter aantal loonbeslagen, vragen naar voorschotten op loon, vakantiegeld of eindejaarspremie, toenemend absentisme of lagere productiviteit. Daarnaast beschikken ze niet over de juiste tools om werknemers te ondersteunen. Dat leidt vandaag al te vaak tot een **draaideureffect** waar niemand beter van wordt: mensen in armoede hebben (opnieuw) een negatieve werkervaring, bedrijven moeten energie en geld spenderen. We kunnen dit voorkomen en aanpakken door de implementatie van een **armoedebewust HR-beleid dat de duurzame tewerkstelling van mensen in armoede faciliteert** en een noodzakelijke voorwaarde is om een hefboom te zijn voor deze medewerkers.

Armoede vormt niet enkel een hypotheek op de kansen van de huidige generatie werknemers, maar ook op de toekomst van hun kinderen. Het vraagstuk dat zich vandaag stelt: hoe kunnen we dit voorkomen en aanpakken? **Kwalitatieve arbeidscontracten** die werkzekerheid, een menswaardig loon en correcte arbeidsvoorwaarden bieden, zijn een eerste grote stap uit armoede. Daarnaast speelt de **werkcontext** en de manier waarop met bepaalde zaken wordt omgegaan een grote rol.

Het Netwerk tegen Armoede reikt daarom een aantal **kaders en methodieken** aan om als werkgever stappen te nemen **naar een meer armoedebewust HR-beleid**. Want een armoedebewust HR-beleid maakt onvermijdelijk deel uit van het HR-beleid van de toekomst.

## Wat is een armoedebewust HR-beleid?

Een armoedebewust HR-beleid **faciliteert de duurzame tewerkstelling van alle medewerkers**, niet enkel die in armoede. Een armoedebewuste werkgever vangt proactief signalen op en past zijn processen aan om zorgen weg te nemen bij medewerkers in armoede of met een armoederisico, om hen als het ware te ontzorgen.

---

<sup>2</sup> <https://armoedecijfers.be/topic/werkenden-met-armoederisico>

<sup>3</sup> <https://www.nibud.nl/beroepsmatig/personeel-schulden-2017/>

**Werkgevers die mensen met een armoedeproblematiek tewerkstellen, hebben te maken met een aantal specifieke uitdagingen**, zoals een lage retentie - vooral in de eerste maanden na aanwerving, het bekende draaideureffect - een verhoogde graad van absentieïsme, loonbeslagen, vragen naar voorschotten, verminderde prestaties omwille van privéproblemen of communicatieproblemen ...

Deze uitdagingen staan de duurzame tewerkstelling van medewerkers in armoede in de weg. Dat **werkgevers belang hebben bij een duurzame tewerkstelling van deze medewerkers** spreekt voor zich. Het genereert immers talrijke **positieve effecten**, zoals een **daling van de hierboven vermelde kostenposten, maar bovenal een bijdrage aan een inclusievere arbeidsmarkt** die inzet op **duurzame tewerkstelling als hefboom uit armoede**. Vandaar de urgentie om werk te maken van een armoedebewust beleid.

*“Het personeelsverloop in de schoonmaaksector is groot. Ook bij Care. Een sollicitatieprocedure uitschrijven, nieuwe medewerkers opleiden en inwerken: het kost allemaal veel geld. Hetzelfde is van toepassing voor medewerkers die zich regelmatig ziek melden. Investeren in een goed personeelsbeleid waarbij je oog hebt voor de meest kwetsbare medewerkers is een slimme bedrijfsinvestering. Hiervoor reikte het Netwerk tegen Armoede ons kaders en tools aan om zelf aan de slag te gaan.”*  
(Chantal Moerenhout, Care)

## **Aan de slag met armoede op de werkvloer: 10 tips**

### **1. Houd er rekening mee dat sommige problemen misschien met armoede te maken hebben**

**Armoede herkennen is niet vanzelfsprekend.** Vaak is armoede niet zomaar zichtbaar. Loonbeslag of de vraag naar een voorschot op het loon zijn mogelijke indicatoren, maar besef dat ook andere problemen kunnen wijzen op armoede, zoals vaak te laat komen, onwettig afwezig zijn of concentratieproblemen.

*“Ik kreeg alle dagen onder mijn voeten van mijn baas, ook al wist hij dat ik alleenstaande vader was met 2 zonen. Om 7u ging de crèche open en om half 8 moest ik op het werk zijn. Ik moest dan om 18u terug daar zijn om geen boete te krijgen. Dat is niet te rijmen, hé. Ik had geen omkadering, geen ouders die mij ondersteunden, niet echt vrienden waar ik mijn kinderen bij kon laten ... Dus ja, er moeten een aantal randvoorwaarden vervuld zijn om te kunnen gaan werken.”* (ATD Vierde Wereld)

**Ga op een goede manier in gesprek met de medewerker over de oorzaak van problemen.** Doe dit vanuit concrete observaties, vanuit een oprechte bezorgdheid en een bereidheid om samen naar oplossingen te zoeken. Wees bovendien discreet en respecteer de privacy om het vertrouwen niet te schenden. Dit zal niet enkel een duurzame oplossing bieden, maar ook de onderlinge relatie en verstandhouding ten goede komen.

*“Ik wil dat de leidinggevende het ziet als ik het bijvoorbeeld een dag wat moeilijker heb en weet dat ik dan gerust gelaten wil worden. Bij de sociale werkplaats zijn de*

*monitors erop getraind om zowel relationeel als prestatiegericht te werken. In een gewoon bedrijf is dat anders en tellen alleen de prestaties. Als je niet goed bent, vlieg je buiten.” (T., Recht-Op)*

## **2. Verhoog de betrokkenheid van minder mondige werknemers**

Bij het uitstippelen van een plan van aanpak, nieuwe doelen of bij het nemen van beslissingen is het belangrijk om alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. **Zorg ervoor dat je ook de minder mondige werknemers mee betreft.** Durf daarbij af te stappen van klassieke methodes om medewerkersbetrokkenheid te creëren. Ze zijn immers vaak hoogdrempelig voor medewerkers in armoede, omdat ze geen rekening houden met zaken zoals (digitale) laaggeletterdheid, het niet vertrouwd zijn met het uiten van zijn mening in groep, een laag zelfbeeld ... **Breng werknemers ook met elkaar in contact** en geef hen voldoende ruimte om elkaar op een informele manier te leren kennen.

## **3. Maak duidelijke afspraken en vereenvoudig administratieve procedures**

Aan het werk gaan of van job veranderen, brengt in de eerste maanden heel wat veranderingen met zich mee. Deze periode loopt moeilijker wanneer er geen inwerkperiode is of er onduidelijke verwachtingen zijn. Zorg er bijvoorbeeld voor dat er in de onthaalprocedure voldoende tijd is voor een introductie met de jobinhoud, de collega's en de organisatie. **Maak duidelijke afspraken** over wat er precies verwacht wordt. **Vermijd ingewikkelde procedures** voor het aanvragen van verlof of het melden van ziekte en vereenvoudig administratieve procedures zoveel als mogelijk.

## **4. Hanteer een integrale begeleidingsaanpak**

**Begeleiding op en naast de werkvloer is essentieel** met het oog op duurzame tewerkstelling. Schenk aandacht aan de context van werknemers, van beperkte mobiliteit en openingsuren van de kinderopvang tot de juiste balans werk-privé. Probeer bijvoorbeeld in uurroosters rekening te houden met de uitdagingen voor werknemers met kinderen of hun mentale/fysieke gezondheid, stimuleer een systeem van carpooling indien het werk moeilijk bereikbaar is of hou rekening met de reistijden van het openbaar vervoer, hanteer een sociaal verlofstelsel voor dringende afspraken ...

*“Ik ga met de fiets zo'n 10km heen en 10km terug. Bij de vroege shift heb ik een probleem met het openbaar vervoer. Carpooling is ook niet echt mogelijk, want degene die in mijn buurt woont, doet een andere shift.” (G., Recht-Op)*

*“Ik kon bij het OCMW terecht voor hulp met mijn schulden en papieren. Dat gebeurde tijdens de werkuren. Ik moest dan verlof nemen om naar het OCMW te gaan.” (C., Recht-Op)*

## **5. Informeer en communiceer op maat**

**Het gebrek aan duidelijke informatie of communicatie leidt vaak tot misverstanden of problemen.** Informeer bijvoorbeeld werknemers over de financiële gevolgen van

interimarbeid of de achterstallige bedrijfsvoorheffing bij de combinatie van deeltijdse jobs. Maak werk van een helder arbeidsreglement en leg uit hoe en wanneer vakantiegeld uitbetaald wordt. Hanteer voor, tijdens en na de werkuren een open houding en neem de tijd om de dialoog aan te gaan. Dit veronderstelt een hoge mate van beschikbaarheid en aanspreekbaarheid.

*“We zetten alvast in op een vereenvoudigde versie van het arbeidsreglement waarin we enkel die zaken melden die relevant zijn voor het poetspersoneel. We letten erop dat we een eenvoudige taal gebruiken en werken met schema’s, foto’s en pictogrammen. Anderstalige of laaggeletterde werknemers verwerken immers visuele informatie makkelijker. Daarnaast werken we met het managementteam aan een visie rond armoede. Wat kan en wil Care doen voor haar medewerkers, en wanneer verwijzen we door?” - Chantal Moerenhout, Care*

*“Payroll ging alvast aan de slag met het opstellen van een loonjaarkalender zodat medewerkers duidelijk geïnformeerd worden over wanneer loon, vakantiegeld, maaltijdcheques en andere verloningen verwacht kunnen worden. Door hier helder over te communiceren, ontnemen we de medewerkers een deel van hun stress en kunnen ze hun betalingen beter afstemmen.” (Wim Cannaert, Vanheede Environment Group)*

## **6. Maak werk van een divers en inclusief personeelsbeleid**

**Een divers en inclusief personeelsbeleid biedt tal van voordelen.** Het leidt tot meer creativiteit en innovatie, maar levert ook loyale en gemotiveerde werknemers op die eindelijk een kans krijgen. Sta bijvoorbeeld kritisch tegenover de functievereisten bij het opstellen van een vacature. Zijn de taalvereisten, werkervaring en gevraagde vaardigheden en attesten, zoals een rijbewijs, in overeenstemming met de werkelijke jobinhoud? Beperk persoonlijke uitgaven bij een verjaardag of kerstfeest en garandeer respect en een goede sfeer op de werkvloer door bijvoorbeeld taalbeleid, teambuilding, anti-pestbeleid, klachtenprocedure ...

*“Een opleiding is voor mij niet gemakkelijk, want ik ben analfabeet. Maar ik leer al doende.” (V., Recht-Op)*

*“Ik heb Nederlands en onthaalbediende gestudeerd. Bij het solliciteren merk ik dat werkgevers soms problemen hebben met mijn gebrek aan Nederlands, terwijl dat toch behoorlijk is.” (E., Filet Divers)*

*“Vroeger in Somalië heb ik gewerkt als verkoopster van kleding en cosmetica. Nu solliciteer ik niet voor verkoopster, omdat mijn taal nog niet goed is.” (F., Filet Divers)*

## **7. Investeer in ondersteuning en opleiding**

**Er bestaan tal van mogelijkheden om werknemers te ondersteunen en op te leiden.** Denk aan job- en taalcoaching, betaald educatief verlof, loopbaanbegeleiding ... Durf ook *out of the box* te denken zoals een rijopleiding, communicatie, assertiviteitstraining ... want misschien levert dat meer op dan in eerste instantie wordt gedacht. Ruimte voor opleiding, in

de mate van het mogelijke tijdens de werkuren, motiveert mensen en laat groei toe op voorwaarde dat de opleiding aansluit bij de interesses en capaciteiten van de persoon.

*“Voor het werk kan mijn man niet met de bus of de trein gaan. Daar is een auto voor nodig. Mijn man was taxichauffeur in Irak, maar hier in België telt dat niet en moet hij opnieuw examens doen voor zijn rijbewijs. De theorie was heel moeilijk om te begrijpen. Nu bij de praktijk is het nog moeilijker omdat hij nog niet zo goed Nederlands kan. Daardoor maakt hij fouten, bijvoorbeeld niet naar links gaan waar ze het vragen.” (H., Warm Hart)*

*“Ze hebben ook geen tijd om zonder geld thuis te zitten voor Nederlandse les. Dat is hetgeen ze hier het meeste zeggen, dat dat niet gaat. Dat ze dan in de shit komen. Dat ze gewoon willen werken.” (L., Warm Hart)*

## **8. Schenk aandacht aan persoonlijke groei en bied perspectief**

**Werknemers groeien doorheen hun tewerkstelling waardoor bepaalde noden en behoeften ontstaan.** Voldoende tijd, ruimte en kansen krijgen om te groeien maar ook om te vallen en op te staan is belangrijk. Zorg bijvoorbeeld voor voldoende doorgroeimogelijkheden waardoor werknemers gemotiveerd blijven. Mensen in armoede zetten vanuit faalangst, een laag zelfbeeld ... zelden zelf de stap om zich kandidaat te stellen voor een promotie. Hierdoor vallen ze, ondanks hun capaciteiten, uit de boot. Ook jobrotatie, waarbij werknemers verschillende aspecten binnen de organisatie beter leren kennen, kan motiverend werken voor sommigen. Anderen verkiezen net om hun vaste, gekende taken te behouden omdat dit hen stabiliteit, zekerheid en structuur biedt. Door de mentale belasting van de armoedeproblematiek hebben ze ook niet altijd voldoende bandbreedte om nieuwe taken aan te leren.

**Op maat en tempo van het individu werken is dus belangrijk.** Een persoonlijk ontwikkelingsplan kan hierbij een goede hulp zijn. Werkzekerheid stimuleert bovendien het vertrouwen en laat toe aan een toekomst te denken en te bouwen.

*“Het is belangrijk dat het bedrijf er rekening mee houdt dat je niet alles in één, twee, drie kan; dat er tijd is om het werk aan te leren; dat iedereen zijn eigen tempo heeft om iets aan te leren ... Bij de ene gaat het iets vlugger, bij de andere iets trager. Daar moet de baas rekening mee houden. Iedereen maakt wel eens verlies, maar dat maakt het bedrijf niet direct failliet.” (G., Recht-Op)*

*“In het begin moest ik enkel bandwerk doen. Dat vond ik maar niks. Ik hou van afwisseling. Men heeft dan rekening gehouden met wat ik kan en ik heb dan transport gedaan voor zo'n 5 jaar. Het is voor mij belangrijk dat mijn werkplek aangepast is aan mijn kunnen en kennen. Afwisseling is nodig.” (T., Recht-Op)*

## **9. Zorg voor een ankerfiguur, vertrouwenspersoon, peter of meter ...**

**Het is aan te raden dat een werknemer kan terugvallen op een ankerfiguur, vertrouwenspersoon, peter of meter ...** Iemand die het overzicht bewaakt, tijd krijgt om te luisteren en in geval van probleemsituaties kan tussenkomen. Iemand bij wie werknemers

terecht kunnen zonder opgelegde voorwaarden en tegen wie ze vrijuit kunnen spreken. Problemen aanpakken vraagt vaak tijd en dat lukt beter wanneer het gebeurt vanuit wederzijds vertrouwen en een niet-oordelende basishouding. Deze positie vraagt dus een open houding, enig inzicht in de armoedeproblematiek en het mandaat om hier binnen de organisatie of het bedrijf stappen in te ondernemen.

*“Ik had vast werk, maar omwille van pestgedrag ben ik daar weggebleven. Ik werd afgekraakt en dat maakte me ziek. Ik kreeg een depressie en ben zo’n 8 jaar thuisgebleven.” (A., Recht-Op)*

*“Op het werk heb ik ook een vertrouwenspersoon omwille van pesterijen. Ik ben er al een paar keer langs geweest. Soms heeft dat geholpen, soms niet. In het begin hoorde ik achter mijn rug dingen, waardoor het vertrouwen zoek was. Dan denk je: Wie moet ik nog vertrouwen hier? Dat geeft ook onzekerheid.” (G., Recht-Op)*

## **10. Werk samen met partners**

**Stap af van de idee dat je zelf alle expertise in huis moet hebben** bij vragen, problemen en ondersteuning van werknemers. Samenwerkingsverbanden en netwerkvorming zijn onontbeerlijk in de ondersteuning van werknemers (op het vlak van welzijn, administratie ...). Ontwikkel bijvoorbeeld een gerichte sociale kaart van lokale partners waar werknemers bij terecht kunnen voor hulp en ondersteuning. Vaak hebben zij al contact met bepaalde diensten en organisaties.

*“In 2012 was ik in trajectbegeleiding bij de VDAB. Na 6 maanden mocht ik stage lopen in het rusthuis. Ik mocht de bewoners eten geven, animeren, afruimen en had veel sociale contacten. Dat vind ik belangrijk. Ik was tevreden over mijn werk. Thuis was mijn boiler echter kapot en waren er hygiënische problemen. Ik had geen verwarming, noch warm water. Mijn berging lag vol vuil. Het OCMW weigerde hulp en mijn job werd stopgezet. Ik kreeg uiteindelijk een nieuwe boiler in 2014.” (De Mozaart)*

## **Conclusie**

**Zowel de cijfers als de ervaringen van mensen in armoede tonen aan dat werk niet noodzakelijk het ultieme middel is om armoede te bestrijden.** Ongeveer 5% van de werkende bevolking moet nog steeds rondkomen met een inkomen onder de armoededrempel. Daarnaast is het vinden van duurzame tewerkstelling voor mensen in armoede niet vanzelfsprekend. Niet enkel de overheid, maar ook werkgevers moeten hun verantwoordelijkheid nemen om de arbeidsmarkt zo inclusief mogelijk en duurzame tewerkstelling toegankelijk te maken.

Beleidsmakers moeten handvaten geven en kaders scheppen. **Werkgevers hebben op hun beurt de opdracht om een armoedebewuste werkomgeving te creëren waar mensen ook effectief aan het werk kunnen zijn en blijven.** Het is hun verantwoordelijkheid om de werkomgeving zo vorm te geven, dat er een positief werkklimaat heerst waarin mensen in armoede zich goed voelen, waar plaats is voor de problemen die hun situatie met zich

meebrengt en waar ze gehoord worden. Op die manier kan het draaideureffect tegengegaan en duurzame tewerkstelling verzekerd worden. Dit is niet enkel in het voordeel van de werknemer, maar ook van de werkgever.

De 10 tips om op een armoedebewuste manier aan de slag te gaan op de werkvloer, zijn slechts een begin. **Voor een doordacht armoedebewust HR-beleid bestaat er geen one size fits all.** Afhankelijk van de huidige aanpak, cultuur en structuur binnen een bedrijf of organisatie, is een andere aanpak nodig. Het doorvoeren van een armoedebewust HR-beleid vergt dus steeds een traject op maat. Zo'n traject bestaat niet uit losse en eenmalige acties, maar gaat uit van een integrale aanpak en een mind shift in de gehele werking van het bedrijf of de organisatie. Inzetten op een armoedebewust HR-beleid vraagt een zekere investering, maar leidt uiteindelijk tot een win-winsituatie waar iedereen beter van wordt.

### Meer info?

**Tine Claes | Beleidsmedewerker werk en sociale economie**

0476 34 58 70

[tine.claes@netwerktegenarmoede.be](mailto:tine.claes@netwerktegenarmoede.be)

**Wil je als sector of bedrijf inzetten op een armoedebewust HR-beleid?** Het Netwerk tegen Armoede biedt trajecten aan op maat. Neem contact op voor meer informatie en een vrijblijvend adviesgesprek.

**Christine Castille | Corporate Partnerships Manager**

0486 52 80 55

[christine.castille@netwerktegenarmoede.be](mailto:christine.castille@netwerktegenarmoede.be)

<https://www.netwerktegenarmoede.be/nl/armoedebewust-hr-beleid>