

10 praktische aanbevelingen voor werkgevers van **brugfiguren**

Je organisatie heeft een brugfiguur in dienst of wil er een aanwerven. Met welke factoren moet je rekening houden?

Dit document somt tien essentiële voorwaarden op om een brugfiguur succesvol in te zetten.

10 aanbevelingen voor organisaties die een brugfiguur aanwerven en ondersteunen

1. Weet waarom je het doet. Begin met een duidelijke visie.
2. Streef naar een duurzaam statuut.
3. Selecteer de brugfiguren op basis van hun competenties.
4. Maak takenpakket, mandaat en plaats in de organisatie duidelijk.
5. Zorg voor voldoende personeelsomkadering.
6. Werk aan een deontologisch kader.
7. Geef de brugfiguur autonomie en beslissingsmarge.
8. Maak de meerwaarde van de functie zichtbaar.
9. Communiceer helder met je partnerorganisaties.
10. Blijf je organisatiebeleid evalueren.

Voor wie is deze informatie bedoeld?

Met deze aanbevelingen richten we ons naar organisaties die een brugfiguur willen aanwerven of al in dienst hebben.

Dat kan op verschillende manieren het geval zijn:

- De brugfiguur werkt in je eigen organisatie.
- Of je organisatie stuurt een brugfiguur uit naar een partnerorganisatie.
- Je organisatie heeft één brugfiguur in dienst of werkt met een team van brugfiguren.
- Je organisatie ondersteunt brugfiguren met een zelfstandigenstatuut. Voor hen zijn deze aanbevelingen gedeeltelijk geldig.

Wil jouw voorziening een brugfiguur inhuren? Raadpleeg dan onze andere nota met aanbevelingen: *5 praktische aanbevelingen voor organisaties die een beroep doen op brugfiguren*.

www.kruispuntmi.be/brugfiguren

1.

Weet waarom je het doet. Begin met een duidelijke visie

Waarvoor heb je precies een brugfiguur nodig? Wat hoop je te bereiken? Maak als organisatie tijd en ruimte voor een grondige denkoefening vooraf. Een brugfiguur aanwerven begint met een duidelijke visie.

Meestal willen organisaties een brugfiguur aanwerven omdat ze kiezen voor meer toegankelijkheid en dus voor kwaliteit in hun dienstverlening. **Het is daarom belangrijk eerst het algemene kwaliteitsbeleid van je organisatie helder te krijgen:**

- Wat is voor jouw organisatie een kwalitatieve dienstverlening?
- Wat wil je dat cliënten bij jullie vinden?
- En vinden ze dat op dit moment al?
- Hoe toegankelijk wil je zijn voor een divers publiek?
- In welke mate wil je je diensten afstemmen op de veranderende samenleving?
- Waarom boek je met de huidige werking onvoldoende resultaat?

De antwoorden op die vragen helpen je te bepalen hoe een brugfiguur een meerwaarde biedt voor je organisatie.

Bekijk vervolgens:

- Waarvoor wil je de brugfiguur precies inzetten?
- Wat kan je organisatie doen om de brugfiguur te ondersteunen?
- Wat betekent dat voor het algemene beleid van je organisatie?

Een brugfiguur inschakelen is een kans om vanuit een ander perspectief te kijken naar je organisatie. Je ontdekt groeikansen: hoe kunnen we sterk genoeg worden om ook in een veranderende samenleving kwaliteitsvolle resultaten te behalen?

HULP OF ONDERSTEUNING NODIG BIJ JE KWALITEITSBELEID?

Het Agentschap Integratie en Inburgering heeft op dat vlak veel expertise.

Adressen in je buurt vind je hier:

- www.integratie-inburgering.be/integratiedienst
- www.kruispuntmi.be/thema/inburgering-en-integratiebeleid/adressen-integratie-en-inburgering

2.

Streef naar een duurzaam statuut

Werk een brugfiguur aan in een duurzaam statuut. Met 'duurzaam' bedoelen we 'kwaliteitsvol', maar ook 'langdurig' en 'structureel ingebed'.

Zorg zo mogelijk voor aanwerving in een vast statuut. Zorg ook voor correcte voorwaarden.

Waarom is een duurzaam statuut zo belangrijk?

1. Vertrouwensrelaties en netwerken

Continuïteit is doorslaggevend om netwerken uit te bouwen en te onderhouden met cliënten en met voorzieningen. Netwerken is zelfs een van de belangrijkste elementen in het werk van de brugfiguur. Vaak kan die pas echt aan de slag als hij of zij het vertrouwen van cliënten en voorzieningen heeft gewonnen. Dat heeft tijd nodig. Voor de kwaliteit is een langdurige aanwerving dus onontbeerlijk.

2. Expertise bewaren

Zonder een duurzame aanwerving verdwijnt de zorgvuldig opgebouwde expertise samen met de brugfiguur.

3. Het gezicht van je organisatie

Als de brugfiguur wegvalt, verdwijnt voor een groot deel van de doelgroep ook het gezicht van de organisatie. Dat is ook voor de collega's, andere partners en de doelgroep demotiverend.

4. Stress

Getob over continuïteit en werkzekerheid maakt de job extra belastend voor de brugfiguur.

Wat houdt een correcte arbeidspositie in?

1. een **loon** dat in overeenstemming is met de competenties en kwaliteiten van de brugfiguur.
2. een **structurele job met blijvende financiering**. Neem een brugfiguur bij voorkeur op in de reguliere werking, met reguliere middelen. Daardoor erken je het belang van de brugfiguur en maak je haar of hem deel van je kernactiviteiten.

Dat betekent dat je als organisatie moet zoeken naar een evenwicht: je wilt de brugfiguur loopbaanmogelijkheden bieden, maar je moet rekening houden met de noden van je instelling, project of programma. Misschien zie je op termijn doorstroommogelijkheden voor de brugfiguur binnen je organisatie? Bij doorstroom naar een andere functie kan het overzicht *Generieke competenties voor brugfiguren die werken in een integratie- en inburgeringscontext* een leidraad zijn om kwaliteiten te benoemen en af te toetsen.

Enkele veel voorkomende tewerkstellingsstatuten

Wat met tewerkstellingsstatuten zoals ‘**artikel 60**’ en ‘**Sociale inschakelingseconomie**’ (SINE)?¹ Zij bieden geen duurzame verankering van de brugfiguur in je organisatie. Zonder doorstroming naar een vast contract is een aanwerving in een artikel 60 statuut niet duurzaam. Wie telkens opnieuw brugfiguren aanwerft in tijdelijke kaders, moet voortdurend herinvesteren in steeds nieuwe personen die zich op hun beurt moeten inwerken. Om dezelfde reden is ook werken met **vrijwilligers** niet aangewezen.

Toch moeten deze statuten niet bij voorbaat uitgesloten worden. Ze kunnen achteraf een opstap bieden naar vaste tewerkstelling.

Informeer je als organisatie voldoende over financieringskanalen om de brugfiguur vast in dienst te nemen.

¹ Dit zijn tewerkstellingsmaatregelen voor OCMW-cliënteel. Voor meer informatie over deze en andere statuten: http://www.vvsg.be/economie_en_werk/werk/activeringsbeleid_ocmw/maatregelen/Pages/default.aspx

3.

Selecteer brugfiguren op basis van hun competenties

Kies kandidaten op basis van hun kwaliteiten voor de taken en opdrachten. Bepaal bij het opstellen van de vacature welke selectiecriteria van belang zijn.

Het *Overzicht van generieke competenties voor brugfiguren* is een nuttig hulpmiddel. Het geeft houvast om een vacaturebericht of een profiel uit te tekenen. En na aanwerving helpt het toetsen waar de brugfiguur nood heeft aan ondersteuning.

De competentieprofielen zijn geen maatstaf om bij aanvang van de job te bepalen waaraan elke brugfiguur meteen en volledig moet voldoen.

Competenties ten volle inzetten is vooral ook een voortdurend leer- en ontwikkelingsproces. Hoe een organisatie dat proces kan bevorderen, lees je onder punt 5.

Welke elementen kan je in rekening nemen bij aanwerving?

1. Taal

- Kent de kandidaat genoeg Nederlands om het contact met voorzieningen en hulpverleners goed te laten verlopen?
- Spreekt de kandidaat de taal van de doelgroep? Dat betekent een grote meerwaarde, en is voor sommige brugfiguren (Type A)² een voorwaarde. *Beschouw taalkennis van de doelgroep echter nooit als enig selectie criterium.*

2. Ervaringsdeskundigheid

- Heeft de kandidaat voeling met de leefwereld van de doelgroep?
- Heeft de kandidaat zelf al een netwerk?
- *Een bepaalde etnische of migratieachtergrond garandeert niet automatisch brugfiguurcompetenties.* Weeg zorgvuldig af: is het essentieel dat de brugfiguur een bepaalde ervaringsdeskundigheid (een migratieachtergrond) heeft?

3. Tewerkstellingsmaatregelen

De eerste keuze voor een kandidaat-brugfiguur moet berusten op competenties. *Let bij aanwerving van een brugfiguur dus niet alleen op de selectiecriteria voor tewerkstellingsmaatregelen.* Die criteria komen niet noodzakelijk overeen met de competenties die een brugfiguur nodig heeft.

² Sociaal tolken, sociaal vertalers en taalanalisten.

4.

Maak takenpakket, mandaat en plaats in de organisatie duidelijk

Benoem in de functieomschrijving van de brugfiguur alle mogelijke rollen en taken. Essentieel is een duidelijk omlind **takenpakket**. Voor brugfiguren is het onontbeerlijk te weten wat hun **mandaat en bevoegdheid** zijn. Formuleer duidelijk en realistisch de **resultaten en doelen** die ze moeten bereiken.

Verduidelijk ook de mogelijkheid om andere **talen** dan het Nederlands te gebruiken.

Waarom is een klare kijk op taken en mandaat zo belangrijk?

- Zonder die klare kijk worden deontologische, persoonlijke en andere grenzen makkelijker overschreden.
- Het maakt duidelijk welke competenties nodig zijn.
- Je kan als werkgever de brugfiguur degelijk ondersteunen. Je hebt een basis voor een goede omkadering.
- Het helpt de weg te effenen naar een deontologisch kader.

Communiceer helder over het takenpakket en het mandaat: met de betrokken brugfiguur, maar ook met de rest van het personeel én met het cliënteel. Dat biedt de brugfiguur houvast wanneer hij of zij in het werkveld komt.

Zorg ervoor dat de **plaats in het geheel en in het organogram** van meet af aan duidelijk is.

- Met wie werkt de brugfiguur samen?
- Wie is de direct leidinggevende?
- Bij wie kan de brugfiguur terecht voor coaching, bij wie voor een collegiaal consult? (Een collegiaal consult is een ondersteunend gesprek met een collega met eenzelfde of gelijkaardig takenpakket.)

Bereid de samenwerking van de brugfiguur met de overige medewerkers dus grondig voor. Lokaliseer mogelijke overlappingen en knelpunten.

Bepaal vooraf ook de plaats en de rol van de brugfiguur in bestaande **overlegorganen en structuren**. Laat de brugfiguur zoveel mogelijk deelnemen aan alle overlegactiviteiten. Een brugfiguur is een volwaardig lid van een team. Dat houdt in dat zij of hij deelneemt aan alle formele en informele momenten: van personeelsvergadering tot uitstap

5.

Zorg voor voldoende personeelsomkadering

Competentiemanagement

Brugfiguren hebben een uitdagende en vaak ook emotioneel belastende job. Als tewerkstellende organisatie geef je daarom best een goede ondersteuning.

Een competentieprofiel is een uitstekend middel om duidelijk te maken wat een brugfiguur doet en wat de organisatie van haar of hem verwacht. Competentiemanagement helpt om de brugfiguur, net als alle andere medewerkers, te ondersteunen:

- bij de aanwerving;
- bij de opvolging van zijn functioneren;
- wanneer hij zich verder bekwaamt of doorgroeit;
- als de brugfiguur de organisatie verlaat.

Welke vormen van ondersteuning zijn aangewezen?

- vorming en opleiding
- overleg
- intervisie
- coaching
- formele opvolging

Vorming en opleiding

Het *Overzicht van generieke competenties voor brugfiguren* helpt je te bepalen welke competenties je kunt helpen ontwikkelen door vorming en opleiding.

Sommige brugfiguren (sociaal tolken en vertalers, interculturele bemiddelaars, gezinsondersteuners) hebben vaste opleidingstrajecten, soms gekoppeld aan proeven.

Als die niet expliciet worden ingericht, moet je als werkgever zorgen voor een opleiding bij aanvang, en verder voor permanente vorming.

Kijk voor vorming en opleiding ook over de grenzen van je eigen organisatie. Door samen te werken met andere organisaties die brugfiguren trainen, verkrijg je vaak meer uniformiteit en stroomlijning in ondersteuning en opleiding.

www.kruispuntmi.be/brugfiguren

Overleg

Als brugfiguren kunnen terugvallen op een team van brugfiguren, helpt hen dat in hun werk.

Organiseer ook voldoende overleg met andere collega's en met leidinggevendenden.

Maak feedback in twee richtingen mogelijk, en maak tijd voor nabespreking na een activiteit.

Intervisie

Vaak werken brugfiguren alleen of in kleine teams. In de praktijk blijkt dat ze er nood aan hebben hun situaties en casussen te bespreken met andere brugfiguren. Een mogelijke manier om daaraan tegemoet te komen, is intervisie.

Intervisie is een georganiseerd en begeleid gesprek tussen medewerkers uit hetzelfde vakgebied. Het doel van intervisie is de deskundigheid van de betrokkenen te bevorderen en zo de kwaliteit van het werk te verbeteren. Een intervisiegroep biedt een veilige omgeving waarin moeilijke situaties bespreekbaar worden. Deelnemers dragen vaak oplossingen aan vanuit de eigen ervaring. De besproken onderwerpen zijn inhoudelijke vraagstukken of problematische professionele ervaringen.

Heeft je organisatie geen of heel kleine teams? Dan kan het nuttig zijn intervisiemogelijkheden buiten de organisatie te zoeken. Bijvoorbeeld in samenwerking met organisaties waar dezelfde soort brugfiguren in dienst zijn.

Of door een beroep te doen op overkoepelde organisaties zoals het Agentschap Integratie en Inburgering, de Coördinatiecel Interculturele Bemiddeling (FOD Volksgezondheid) of het Steunpunt Cultuursensitieve Zorg. Die keuze hangt nauw samen met de sector waarin je actief bent.

MEER INFO: www.kruispuntmi.be/brugfiguren

Coaching

Persoonlijke coaching is essentieel. Zorg ervoor dat elke brugfiguur een coach heeft die hem of haar professioneel begeleidt op een continue manier. Brugfiguren moeten bij hun coach terecht kunnen met informatieve en andere vragen. Een coach volgt signalen en problemen op.

Vaak krijgt een brugfiguur van heel nabij te maken met personen in precaire situaties. Dat is vaak emotioneel belastend. Hou daar als organisatie rekening mee.

Soms herkent de brugfiguur bijvoorbeeld parallellen uit het eigen verleden, zeker als hij vanuit ervaringsdeskundigheid werkt.

Maar ook de psychische stress bij de cliënten (door de traumatische situaties waaruit ze komen, door onzekere verblijfsstatuten, enz.) kan emotioneel zwaar zijn voor de brugfiguur.

Een goede training kan haar of hem daar al op voorbereiden. Toch is het nodig hier genoeg zorg aan te blijven besteden. Maak de emoties bespreekbaar. Erkennen dat het beroep van brugfiguur emotioneel belastend is, dat er risico's zijn dat persoonlijke grenzen overschreden worden, maakt dat de brugfiguur zich begrepen voelt.

Bekijk ook waar je als organisatie preventief kan werken om grensoverschrijding te vermijden.

Omkader ook de coaches! Dat kan door ook voor hen vorming en intervisie te organiseren. Eventueel kan je ook hiervoor buiten je eigen organisatie gaan kijken.

Formele opvolging

Richt regelmatig formele overlegmomenten in waar feedback over het functioneren van de brugfiguur aan bod komt. Bij dergelijke functioneringsgesprekken is het overzicht *Generieke competenties voor brugfiguren die werken in een integratie- en inburgeringscontext* geschikt als rode draad. Waarin is de brugfiguur sterk? Waar is er ruimte voor verdere ontplooiing? Waar is er nood aan extra vorming of begeleiding?

Praktische en logistieke omkadering

Materiaal en faciliteiten

Heeft de brugfiguur alle materiaal en faciliteiten om zijn taak goed uit te voeren? Dat lijkt een evidentie, maar wordt wel eens over het hoofd gezien. Heeft hij of zij een computer en gsm? En een eigen plek in het gebouw van de organisatie? Een brugfiguur heeft minstens een eigen bureau (tafel) nodig, en kastruimte om dossiers te bewaren.

Dat een brugfiguur vaak de baan op moet, mag geen reden zijn om niet in deze minimale materiële omkadering te voorzien. Bovendien is het een tastbare vorm van erkenning. Zo voelt de brugfiguur zich thuis in je organisatie.

Registratie

Zorg ervoor dat de brugfiguur haar of zijn interventies duidelijk kan registreren. Met een performant registratiesysteem krijg je als organisatie meer zicht op de behandelde vragen, de opdrachten van de brugfiguur en zijn dossiers. Dat maakt het mogelijk de werklast te erkennen, maar helpt je ook om de meerwaarde van de brugfiguur concreter te benoemen.

6.

Werk aan een deontologisch kader

Sommige brugfiguren, zoals sociaal tolken en vertalers, hebben een erkende deontologische code.

Andere opereren binnen kaders die ook door welzijnswerkers of hulpverleners gehanteerd worden.

Zorg ook hier voor duidelijke afspraken over richtlijnen die gevolgd worden, zeker waar er geen eigen deontologische code is.

Intervisie (*zie 5*) over deontologische kwesties biedt mogelijkheden om elementen uit bestaande kaders af te stemmen op de eigen praktijk. Zo help je de brugfiguur om integer om te gaan met risicovol of grensoverschrijdend gedrag

7.

Geef de brugfiguur autonomie en beslissingsmarge

Een brugfiguur heeft ruimte nodig om autonoom te handelen en beslissingen te nemen, vanuit zijn eigen professionele ervaring, opleiding en deontologisch kader. Creëer die handelingsruimte en beslissingsmarge in overleg met de brugfiguur. Vraag hier bewust naar bij de brugfiguur.

8.

Maak de meerwaarde van de functie zichtbaar

Brugfiguren voelen zich meer erkend als de leidinggevendenden waardering tonen voor hun inzet.

Benoem expliciet de meerwaarde van de functie van brugfiguur. Zo staat die ook steviger in zijn schoenen en creëer je vertrouwen bij de organisaties waarin de brugfiguur terechtkomt. Vergeet niet de resultaten van haar of zijn werk ook binnen je eigen organisatie zichtbaar te maken.

9.

Communiceer helder met je partnerorganisaties

Heldere en eenduidige communicatie wekt vertrouwen en schept duidelijkheid.

- **Het eerste contact.** Je kunt de voorziening waar de brugfiguur ingezet wordt aanbevelen om de *5 praktische aanbevelingen voor organisaties die een beroep doen op brugfiguren* te raadplegen.
www.kruispuntmi.be/brugfiguren
- **Duidelijke afspraken.** Maak bij aanvang duidelijke afspraken. Doe dat eventueel in een contract of samenwerkingsovereenkomst. Daarin kan je bepalen wat je precies van de voorziening verwacht, en wat de voorziening van de brugfiguur kan verwachten.
- **Info voor het personeel.** Als brugfiguren langere tijd in een partnerorganisatie worden ingezet, is een goede introductie bij het hele personeel van die organisatie belangrijk om vlot te kunnen werken. Vraag je partnerorganisatie om daar bij het eerste contact met de brugfiguur tijd voor te maken.
- **Knelpunten signaleren.** Geef de brugfiguur de kans om jou dingen te signaleren die minder goed zouden lopen in de partnerorganisatie. Laat hem of haar ernstige kwesties niet zelf oplossen als ze buiten zijn/haar bevoegdheid vallen (bijvoorbeeld duidelijke gevallen van discriminatie), maar geef de opdracht aan een leidinggevende van je organisatie. Wees bereid als tewerkstellende organisatie zelf een actieve rol te spelen in dergelijke gevallen.
- **Afstemmen met andere werkgevers.** Communiceer ook open en helder met andere organisaties die brugfiguren in dienst hebben: formuleer je visie op de inzet van je brugfiguur. Een goede afstemming is noodzakelijk om bevoegdheidsdiscussies tussen brugfiguren te vermijden.

10.

Blijf je organisatiebeleid evalueren

Blijf je beleid evalueren. Neem feedback van brugfiguren over diversiteit en omgaan met verschil ernstig. Beschouw die als een kans om aan je eigen organisatiebeleid te werken en om te streven naar kwaliteit in een voortdurend veranderende samenleving.



Checklist

voor organisaties die een brugfiguur in dienst nemen

Zijn we klaar om op een succesvolle manier een brugfiguur in te zetten?

- Onze organisatie heeft een duidelijke visie op de inzet van de brugfiguur.
- We selecteren en werven de brugfiguur op basis van competenties. Het Overzicht van generieke competenties voor brugfiguren gebruiken we als hulpmiddel bij aanwerving en opvolging.
- We streven ernaar om de brugfiguur in een duurzaam statuut aan te werven.
- We hebben het takenpakket, het mandaat en de plaats van de brugfiguur in onze organisatie duidelijk benoemd.
- We bieden doorlopend personeelsoptolging en -ondersteuning op maat.
- Er is een deontologisch kader voor de brugfiguur.
- De brugfiguur mag autonoom werken.
- Ons personeel kent de meerwaarde van de brugfiguur.
- We communiceren helder met de partnerorganisatie die de brugfiguur inhuurt.
- Met de feedback van de brugfiguur verbeteren we ons organisatiebeleid.

Over deze nota

De aanbevelingen in deze nota kwamen tot stand op basis van een literatuuronderzoek en een bevraging van vijftien brugfiguren en hun tewerkstellende organisaties. Het onderzoek liep van mei 2013 tot oktober 2014. Het resultaat werd in december 2014 afgetoetst bij een klankbordgroep met betrokkenen uit het werkveld.

Auteurs: © Projectteam Brugfiguren, Agentschap Integratie en Inburgering / Kruispunt Migratie-Integratie.

Februari 2015

Vanaf 1 januari 2015 hoort Kruispunt Migratie-Integratie bij het Agentschap Integratie en Inburgering. Het Agentschap ondersteunt het Vlaams integratiebeleid. Je vindt in het Agentschap alle diensten voor integratie, inburgering, sociaal tolken en vertalen (behalve de diensten in de steden Gent en Antwerpen). We blijven zorgen voor een kwaliteitsvolle dienstverlening. Meer info: www.integratie-inburgering.be en www.kruispuntmi.be.

Contact

Kruispunt Migratie-Integratie / Agentschap Integratie en Inburgering

Vooruitgangstraat 323 bus 1

1030 Brussel

T 02 205 00 50 - F 02 205 00 60

info@kruispuntmi.be

www.kruispuntmi.be

Layout: www.commsa.be

V.u.: Leen Verraest, Agentschap Integratie en Inburgering, Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel