

+

BR

FF

Hoe grote bedrijven op weg helpen naar *inclusie*?

HR+

Hoe kan je als arbeidsbemiddelaar grote bedrijven op weg helpen naar inclusie?



HR+ is een door Europa en Vlaanderen gesubsidieerd project, waarin we samen met bedrijven een aanpak hebben uitgewerkt om inclusie in te bedden in hun onderneming. In het kader van dit project zijn enkele pilots uitgevoerd. Op basis daarvan werkten we een stappenplan uit. Als arbeidsbemiddelaar kan je dit volgen als je samen met bedrijven wil kijken waar de noden en mogelijkheden op het vlak van personeel liggen. Het uiteindelijke doel is het creëren van meer (leer)werkplekken voor werkzoekenden met een ondersteuningsnood.

Als arbeidsbemiddelaar bied je meerwaarde aan een onderneming, door:

- mee te zoeken naar een oplossing op maat
- mee te denken met het bedrijf
- te vertrekken vanuit de noden van het bedrijf.

Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben de meeste bedrijven moeilijkheden met het invullen van hun vacatures. De methode van Inclusief Job Design bestaat uit het hertekenen van rollen en taken. Hierdoor:

- worden werkprocessen geoptimaliseerd
- hoeven bestaande vacatures niet meer te worden ingevuld
- ontstaan er kansen voor werkzoekenden met een beperking.

Het voordeel van deze verdieping van je dienstverlening is tweeledig:

- het is een manier om bedrijven te binden
- het creëert meer werkplekken voor werkzoekenden met ondersteuningsnood.

Vaak heeft een groot bedrijf verschillende lokale vestigingen. Dit maakt het moeilijk om structurele ingrepen te realiseren. Dikwijls werken verschillende vestigingen van een bedrijf op een andere manier samen met het lokale netwerk van arbeidsbemiddelaars. Daarom vertrekken we in samenspraak met de hoofdvestiging, vanuit een beproefde aanpak in één vestiging. Naderhand kan die uitgerold worden over de andere vestigingen van het bedrijf.

Je maakt met het bedrijf concrete afspraken, die gaan over:

- profielen
- screening
- toeleiding van potentiële kandidaten
- inwerkprogramma's
- jobcoaching
- ondersteuning bij de administratieve verplichtingen.

De resultaten van dit alles leg je vervolgens op papier vast in een bedrijfsaanpak. Dit doe je in twee handleidingen, een voor het bedrijf zelf en een andere voor arbeidsbemiddelaars. Zo kunnen ook de andere vestigingen van het bedrijf snel en gemakkelijk zelf met deze aanpak aan de slag. Het bedrijf zelf heeft tegelijkertijd richtlijnen in handen voor elke arbeidsbemiddelaar die met hen samenwerkt of dit in de toekomst wil doen.

Het proces dat we doorlopen hebben zie je hieronder schematisch voorgesteld. Je vindt er de verschillende stappen om te komen tot een inclusief personeelsbeleid. Elke stap wordt verder toegelicht.

Benaderen van grote ondernemingen

Aanpak uitwerken op maat

Inclusieve HR Business case

Verkennde fase - Bevraging

Implementeren

Uitschrijven handleidingen

Dupliceren

De gebruikte tools in dit project helpen arbeidsbemiddelaars om samen met grote bedrijven te zoeken naar de best passende aanpak

► Beschikbare tools en hun gebruik



1. Grote bedrijven benaderen: tips & tricks als houvast voor de arbeidsbemiddelaars

Door het organiseren van een stage voor een werkzoekende, vinden we vaak een toegangspoort tot bedrijven. Zo bouwen we een groot netwerk van bedrijven uit, voornamelijk KMO's. De weg naar grote ondernemingen met meerdere vestigingen is echter complexer. Het is niet altijd evident om tot bij de juiste persoon te geraken die het mandaat heeft om in te grijpen in werkprocessen en instroom.



2. Checklist 1: Verkenning – vraagverduidelijking, de situatie en noden van een onderneming goed in kaart brengen

De vragen in deze checklist:

- kunnen het gesprek richting geven
- brengen de noden van de onderneming in kaart
- bereiden de verdere aanpak voor
- geven de nodige info om de handleidingen op te maken, zowel voor arbeidsbemiddelaars als voor andere vestigingen van de onderneming.



3. Inclusieve HR-business case, de noodzaak van de overtuiging

Om te kunnen investeren in het tewerkstellen van mensen met een beperking is het belangrijk dat het topmanagement inclusief werkgeven ondersteunt. Daarbij helpt een inclusieve HR business case. Hierin onderbouw je de voordelen en benodigde investeringen in inclusief werkgeven goed. Zo overtuig je het management om 'ja' te zeggen vóór het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Voor wie is deze tool bedoeld?

Deze tool kan ingezet worden:

- door arbeidsbemiddelaars bij werkgevers
- door HR-professionals, voor intern gebruik binnen de onderneming.

In de praktijk kunnen die laatsten zich bij het opstellen van de inclusieve HR business case laten ondersteunen door externe deskundigen op vlak van inclusief werkgeven.

Deze tool bestaat uit volgende onderdelen:

- De 'Inclusieve HR business case' met toelichting
- Een invulversie van de 'Inclusieve HR business case'
- Een excel om de ROI van het project te berekenen
- Een overzicht van mogelijke baten gelinkt aan inclusief werkgeven



4. Checklist 2: Verwachtingen naar arbeidsbemiddelaars

Aan de hand van 'Checklist 1. Verkenning & vraagverduidelijking' heb je een goed beeld op de activiteiten van het bedrijf. Je weet nu waar ze voor staan, hun ambities, de werking en noden van de onderneming inzake personeel. Nu kan je deze vragenlijst gebruiken om de gewenste samenwerking met arbeidsbemiddelaars in kaart te brengen. Door een zo concreet mogelijke bevraging, kan dit neergeschreven worden in een handleiding voor arbeidsbemiddelaars die mensen willen plaatsen.



5. Checklist 3: Vooronderzoek – vragenlijst leidinggevende om de mogelijkheden tot Inclusief Job Design te bekijken

We bevragen de leidinggevenden van de verschillende afdelingen/diensten in de organisatie. Om een duidelijk beeld te krijgen bezorg je deze vragen vooraf aan de leidinggevende zodat men deze kan voorbereiden.



6. Praktisch aan de slag met het netwerk arbeidsbemiddelaars

De flow die hier schematisch is weergegeven, geeft de verschillende stappen weer die je als arbeidsbemiddelaar kan zetten om de instroom in een bedrijf te organiseren. Dit in samenwerking met het breed netwerk arbeidsbemiddelaars in een regio. Dit proces kan uiteraard verschillen in functie van de nood en mogelijkheden van het bedrijf.



7. Format handleiding voor arbeidsbemiddelaars

In dit format komen alle aspecten aan bod die belangrijk zijn om arbeidsbemiddelaars en dienstverleners een goed zicht te geven op het bedrijf en de profielen die ze zoeken. Dit met als doelstelling een maximale match tussen het bedrijf en de kandidaat mogelijk te maken. Daarnaast schetst de handleiding vooral de verwachtingen van het bedrijf rond de concrete samenwerking met de arbeidsbemiddelaars en andere dienstverleners.



8. Format interne handleiding voor bedrijf

Dit document biedt een format voor de arbeidsbemiddelaar die een uniforme aanpak uitschrijft om in de andere vestigingen te gaan dupliceren. Dit op basis van de succesvolle aanpak in een vestiging. Deze handleiding is bedoeld voor intern gebruik binnen de onderneming, de focus ligt op het leren kennen van de mogelijkheden en de werking van arbeidsbemiddelaars. Hiermee kunnen we ook andere vestigingen inspireren, het is een handvat voor een uniforme samenwerking met de diverse arbeidsbemiddelaars.

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



GROTE BEDRIJVEN BENADEREN?

Een aantal tips & tricks



Door het organiseren van een stage voor een werkzoekende krijgen we een toegangspoort tot de meeste bedrijven. Zo bouwden we een groot netwerk uit van bedrijven uit de sociale sector en KMO's.

Het is minder evident om waardevolle contacten te leggen met grotere bedrijven die meerdere vestigingen hebben. Vaak is er wel een goede samenwerking met een regionale afdeling, maar wordt deze niet doorgetrokken op Vlaams of nationaal niveau.

Knelpunten zijn onder meer de uitgebreidere hiërarchische structuren bij deze bedrijven alsook de verschillende visies en managementstijlen tussen de regionale afdelingen. De huidige aanpak blijkt niet toereikend voor dit type bedrijven. Bij kleine bedrijven is er immers snel een contact met de juiste persoon, bij multinationals is het vaker een tijdrovende zoektocht naar de juiste persoon op de juiste plaats in het bedrijf.

'Go straight to the top', is een advies dat je vaak hoort.

Maar hoe doe je dat? Waar en hoe ontmoet je bedrijfsleiders, HR-verantwoordelijken of andere decisionmakers van grote bedrijven? En hoe verleid je hen om in eerste instantie alvast naar je boodschap te luisteren?

In deze leidraad geven we een aantal tips & tricks mee over het netwerken met die decisionmakers.



Netwerken, netwerken, netwerken? Ja, maar kies je netwerken.

Bedrijfsleiders en HR-verantwoordelijken zijn drukbezette mensen en kiezen de netwerkevents waaraan ze deelnemen zeer zorgvuldig uit

in functie van hun eigen doelstellingen en beschikbare tijd. Je sluit dus best aan bij deze netwerkbijeenkomsten waarvan de kans groot is dat zij er al aanwezig zijn. **Zorg dat je daar bent waar de grote bedrijven zijn.**

Zelf een event organiseren, in de hoop daar decisionmakers van grote bedrijven te ontvangen, werkt niet echt.

Hoe pak je dit netwerken aan?

- Neem zelf actief als spreker deel, waardoor ze je leren kennen als **expert**. Zo ben je niet zomaar één van de vele aanwezigen waarmee ze een praatje doen.
- Beschouw dit als een noodzakelijke langetermijninvestering daar dit op korte termijn niet altijd iets oplevert.
- Zorg voor een inhoudelijk sterke workshop die praktisch toepasbaar is in een groot bedrijf. Zo kan je hen triggeren om meer over het onderwerp te weten te komen én verkoop je jezelf meteen als expert (wat veel beter werkt dan een verkoopspraatje).

Er bestaan honderd en één netwerkmomenten.

- Kies deze uit waar je **een forum krijgt voor je boodschap**, waar je een actieve bijdrage kan verzorgen.
- **Benader de organisatoren** indien nodig **zelf**. Zij zijn immers altijd op zoek naar goede sprekers rond thema's die een meerwaarde kunnen betekenen voor hun leden.
- Interessante netwerken zijn:
 - lerende netwerken/rondetafels of thematische events e.d. georganiseerd door **intersectorale werkgeversfederaties** zoals Voka,
 - **thematische ondernemersfora** zoals Etion,
 - **sectorale werkgeversfederaties** zoals bv. Agoria (metaal- en technologische industrie) en Fevia (voedingsindustrie).
 - events van **sectorfondsen**: grotere bedrijven hebben immers meestal een opleidingsverantwoordelijke binnen het HR-team die het aanbod van de sectorfondsen opvolgt.

Investeer daarom in het uitwerken van een aantal sterke workshops/presentaties. Bepaal op welke kernexpertise/thema's je wil inzetten. Werk je boodschap zo uit dat je deze makkelijk kan aanpassen in functie van het betrokken netwerk of forum.

Laat je thema aansluiten bij de **reële noden en uitdagingen van grote werkgevers** van dat moment. Meer nog: focus op de **oplossingen** die je hiervoor kan bieden. Zo geef je hen meteen redenen om met jou in gesprek te gaan. Bekijk welke concrete uitdagingen ze hebben op vlak van personeelsbeleid, beter dan

een volledig uitgewerkte workshop met als vage titel 'Inclusief ondernemen'. Detailleer hoe 'inclusief' ondernemen hier een oplossing voor kan bieden. Thema's waarop je vandaag kan inspelen, zijn:

- het ingevuld krijgen van knelpuntvacatures
- stress en werkdruk
- duurzame inzetbaarheid
- preventie van uitval personeel en re-integratie
- het imago van het bedrijf als zorgzame werkgever.

Zorg voor een originele aanpak. Zo valt je boodschap op en blijft ze blijft hangen. Het thema leent zich uitstekend om de toehoorders te verwonderen via een onverwachte intro.

Een voorbeeld: Op een event van een werkgeversfederatie kregen de aanwezigen als drankje een cocktail met een vreemde kleur én in het flesje in plaats van in een glas aangeboden. Dit was meteen ook de ideale intro voor de spreker over het thema 'werken met een beperking': "Vreemd zo'n cocktail in een flesje ... rare kleur ook ... nochtans smaakt hij wel lekker. Wel, onze mensen lijken ook vaak anders. Maar ook zij hebben competenties die je om diverse redenen niet altijd verwacht. Waarom niet eens proberen?"

Zorg ervoor dat je je diensten goed kan voorstellen, wanneer je naar een netwerk gaat of als iemand je na een presentatie aanspreekt. Het is belangrijk dat alle medewerkers hetzelfde verhaal vertellen en in staat zijn om hun diensten op een eenvoudige, krachtige manier voor te stellen. Dit is een goede elevator pitch: een korte krachtige voorstelling van je bedrijf die je gesprekspartner prikkelt om dieper op je verhaal in te gaan. Een elevator pitch bouw je zo op dat je gesprekspartner dit begrijpt, makkelijk onthoudt en dus ook kan doorvertellen. Idealiter maak je er meerdere zodat je die kan aanpassen aan de situatie.

► *Meer info : Rent a coach 4. Geloof in je eigen kunnen.*

Probeer op voorhand de deelnemerslijst van een netwerkevent vast te krijgen zodat je al even kan kijken welke bedrijven je wil aanspreken en je je kan voorbereiden. Ga hiervoor op de website of via andere kanalen op zoek naar info over het bedrijf. Als je info hebt over hun activiteiten, visie en missie, uitdagingen,... kan je immers makkelijker de juiste insteek vinden voor een gesprek.

De redenen waarom bedrijfsleiders en andere decisionmakers deelnemen aan bepaalde netwerken, kunnen zeer verschillend zijn. Men kan deelnemen omwille van:

- zijn eigen professionele ontwikkeling
- zijn mogelijke partnerschappen te verkennen

- klanten te werven
- in een aangename sfeer peers te ontmoeten.

Probeer daarom te weten te komen **wat hun specifieke drijfveren zijn om aan die netwerken deel te nemen**. Zo kan je beslissen wie van je organisatie best op welke manier deelneemt.

Heb je grote bedrijven als tevreden klant? Breng deze naar voor als ambassadeur. Vraag of je hun verhaal mag brengen. Het maakt je communicatie of workshop aantrekkelijker en je boodschap zal makkelijker aanslaan bij andere bedrijven.

Kies een of meerdere themadagen per jaar waarop je dat jaar focust en waaraan je een actie kan koppelen of waarover je een mooi verhaal kan brengen. Ideaal is dan natuurlijk om het verhaal van een groot bedrijf in de picture zetten.

Op de Werelddag tegen kanker kan je bijvoorbeeld een succesverhaal brengen over iemand die je na kanker terug hielp re-integreren op de werkvloer in een groot bedrijf.

Laat hier zowel de werkgever als de werknemer en eventueel collega's aan het woord. Dat maakt je verhaal een stuk boeiender om naar te luisteren en zo krijgt het publiek meteen een zicht op de ervaring van diverse betrokkenen in het bedrijf.

Zet in op samenwerkingsverbanden met dienstverleners of doorverwijzers die reeds grote bedrijven in hun klantenportefeuille hebben voor een aanvullende dienstverlening. Zo geraak je via hen binnen bij deze bedrijven. Zorg uiteraard dat je een nicheproduct hebt, dat zij zelf niet wensen aan te bieden maar waar wel vraag naar is bij hun klanten.

Kijk eens rond in je omgeving. Misschien zit de CEO of HR-directeur van dat grote bedrijf wel in je sportclub of gaan je kinderen samen naar de jeugdbeweging. Tijdens een toevallige babbel over je werk met mensen uit je privénetwerk kan je soms wel een ingang vinden. Hou je elevator pitch dus altijd klaar.

Hou je ogen open! Lees je in een nieuwsbericht dat een groot bedrijf sterker wil gaan inzetten op MVO of worstelt met knelpuntberoepen? Dat kan misschien een aanleiding zijn om binnen te raken. Doe je huiswerk zodat je weet waar het bedrijf mee bezig is en contacteer het bedrijf.



Hoera, een afspraak!

Je hebt een afspraak bij die grote werkgever. Luister dan vooral eerst **naar de noden van de klant en hang je verhaal hieraan op**. Alleen door te luisteren en de juiste vragen te stellen kan jij de gepaste oplossingen voorstellen. Daarna kan je je diensten overlopen.

Stel je producten duidelijk en professioneel voor.

Is men geïnteresseerd in een specifieke service? Zorg dat je goede communicatietools hebt, maar vooral: spreek de taal van het bedrijf. Op die manier geef je heel duidelijk en op een professionele manier je diensten weer. Meestal is het de aanzet om daarna nog intern te bespreken en door te geven.

Zorg naast een kortere algemene folder ook voor een iets uitgebreidere productfiche voor elke service die je aanbiedt. Zo kan je iets concreet achterlaten bij het bedrijf als zij interesse hebben in die specifieke service en hoeft het bedrijf geen volledige productcatalogus door te nemen.



Tot slot: 'Alle wegen leiden naar Rome'

Tot nu toe focusten we ons op het netwerken met bedrijfsleiders, HR-directeuren en andere decisionmakers van grote bedrijven. Maar er zijn verschillende andere manieren om binnen te raken in een bedrijf.

Geraak je niet meteen binnen op dat hoogste niveau, ga dan op zoek naar **andere inrijpoorten**:

- Krijg zicht op de organisatiestructuur, via een organogram, waarin beschreven staat hoe de verschillende diensten en mogelijks ook functies zich tot mekaar verhouden. Op die manier ga je op zoek naar betekenisvolle personen.
- Ga ook op zoek naar het informele organogram en de dynamieken. Ook in grotere organisaties kennen mensen elkaar.

Hierover lees je meer in de praktijkmap 'Jobintro. Een andere kijk op sollicitanten met een arbeidshandicap' in het hoofdstuk 'Algemeen kader'.

Tip

De tijd van de traditionele directiesecretaresse die afspraken maakte en verslagen uittypte is al lang voorbij. De huidige Personal assistant of Management assistant van de directie kent de werking en de noden van het bedrijf meestal zeer goed. Deze weet vaak ook perfect waaraan de CEO en het management belang hechten en kan, indien je hem/haar kan overtuigen, een belangrijke toegangspoort zijn. Vaak leidt die ook een eigen team met de bijhorende HR-uitdagingen. Denk dus bij het aanbieden van workshops ook eens aan de lerende netwerken en andere fora gericht op Management assistants.

Lukt het vandaag niet, dan morgen misschien wel

Misschien ziet het bedrijf vandaag geen redenen om met jou in gesprek te gaan. Dat wil niet zeggen dat je het moet opgeven. Er zijn zoveel redenen waarom het later toch oor heeft voor onze boodschap. Nieuwe uitdagingen voor het bedrijf, veranderende wetgeving, evoluties op de arbeidsmarkt, ... blijf het bedrijf dus opvolgen.



Meer leren over het benaderen van (grote) bedrijven?

► **Werkgeversbenadering. Handboek voor arbeidsbemiddelaars**

Moens Bart (2015), Dendermonde.

In dit boek leren arbeidsbemiddelaars meer over werkgevers. Wie zijn ze, wat doen ze, wat drijft hen? Daarnaast leer je enkele technieken om met werkgevers in gesprek te gaan en hun verlangen naar jouw dienstverlening te vergroten.

► **Rent a coach. Gids voor de consultant.**

(2016), Job-Link vzw, met de steun van het Europees Sociaal Fonds.

In deze gids leer je aan de hand van een concrete consultancyopdracht methodieken om aan de slag te gaan als consultant. Je gaat er verder dan de begeleiding van een individuele medewerker met een arbeidsbeperking, en werkt er ook rond het versterken van

het team, ondersteunen van de leidinggevende en het verbeteren van het HR-beleid.

► **Verkocht. Commerciële benadering van werkgevers voor trajectbegeleiders.**

Jobcentrum vzw (2011), met de steun van ESF

'Verkocht' leert arbeidsbemiddelaars om werkgevers op een professionele, commerciële manier te benaderen zowel tijdens telefonische als face-to-facecontacten. Daarnaast wordt er ook aandacht besteed aan het omgaan met weerstanden en hoe werkgevers te motiveren om kansengroepen in dienst te nemen.

► **Jobintro. Een andere kijk op sollicitanten met een arbeidshandicap**, Job-Link & Adforum, met de steun van ESF

De praktijkmap van deze opleiding reikt tools aan om de drempel voor jobcoaches naar (middel)grote bedrijven en overheidsinstellingen te verlagen en meer succesvol te maken. Hiervoor werden een aantal producten ontwikkeld om personen met een arbeidshandicap zo goed mogelijk te ondersteunen in het sollicitatie- en aanwervingsproces. Voor werkgevers werd een richtwijzer ontwikkeld met concrete tips over welke maatregelen zij kunnen nemen om de tewerkstellingskansen van personen met een arbeidshandicap te verhogen.

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



CHECKLIST 1

Verkenning & vraagverduidelijking



Om de situatie en de noden van een onderneming goed in kaart te brengen, start je met een algemene bevraging. Volgende vragen kunnen het gesprek richting geven. Deze vragen zijn belangrijk:

- om de verdere aanpak voor te bereiden,
- om info te verwerven om de handleidingen voor arbeidsbemiddelaars en andere vestigingen van de onderneming op te maken.

1. Algemeen

- Wat zijn de activiteiten van uw bedrijf?
- Wie zijn uw klanten?
- Wat zijn de ambities van uw bedrijf?

2. Bedrijfscultuur - kernwaarden van de onderneming

- Wat is de missie & visie van uw onderneming?
- Wat zijn de bedrijfsmantra's?
- Wat zijn de kenmerkende elementen die binnen het bedrijf bepalend zijn voor sfeer, cultuur, werkwijze?
- Wat zijn de kernwaarden van het bedrijf?
- Wat zijn de omgangsvormen en de ongeschreven regels?
- Wat verwacht u van nieuwe medewerkers, welke waarden en attitudes zijn essentieel?

3. Om de huidige situatie en noden op vlak van instroom in kaart te brengen kunnen onderstaande vragen gesteld worden.

Belangrijk is hierbij om door te vragen om zo te achterhalen wat dit betekent voor de organisatie. Hierbij ga je ook na wat men reeds zelf ondernomen heeft.

Werving en selectie

- Hoeveel werknemers heeft u? Arbeiders/bedienden?
- Heeft u momenteel vacatures?
- Heeft u vacatures die moeilijk ingevuld geraken?
- Heeft u veel oudere medewerkers?
- Wat zijn de meest gevraagde profielen?
- Via welke kanalen wordt aangeworven en hoe verloopt de aanwervingsprocedure?
 - Interim : in welke mate, op welke manier en waarom?
 - Selectiebureau
 - Interimmanagement
 - Vacaturesites
 - Sociale media
 - VDAB
 - Onderwijsinstellingen
 - Intern
 - Aangebracht via eigen personeel
 - Andere
- Heeft u stageplaatsen?
- Wordt er proactief of ad hoc aangeworven?
- Beschikt u over functiebeschrijvingen?
- Maakt u gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en premies?
- Heeft u een duidelijk beeld van de loon- en aanwervingskost? En is dat inclusief de kost van onthaal, opleiding, verloop en apart voor de interims? Is de loonkost dermate hoog dat het verdere investering bijvoorbeeld in productie, tegenhoudt?
- Stelt u nu reeds al uw vacatures open voor de doelgroepen? Hoe bent u hierop georganiseerd?

VTO (Vorming/Training/opleiding) & Coaching

- Hoe verloopt de onthaalprocedure?
- Voorziet u een meter/peter?
- Worden medewerkers gecoacht?
- Voert u functionerings- en evaluatiegesprekken?
- Hoe zijn opleiding en vorming ingebed in het personeelsbeleid?
- Doet u aan loopbaanplanning?
- Zet u in op behoud van personeel?
- Voert u een preventie/verzuimbeleid? Hoe gaat het bedrijf hiermee om?

- Heeft u een re-integratiebeleid? Welke acties onderneemt u rond re-integratie van zieke medewerkers? Verloopt dit vlot?

Organiseren werkplekieren

- Heeft u een netwerk van arbeidsbemiddelaars?
- Wordt reeds samengewerkt met VDAB?
- Wat is uw ervaring met werkplekieren?

Functiecreatie

- Zijn er taken die, of werk dat blijven liggen?
- Heeft u zicht op de taken die uw mensen minder graag doen?
- Voeren medewerkers taken uit die onder hun opleidingsniveau liggen?
- Wordt er overgewerkt en zo ja, hoeveel? Hoe pakt men piekperiodes aan?

MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)

- Is er aandacht voor employer branding, wat verstaat u hieronder?
- Wat betekent duurzaam personeelsbeleid in deze organisatie? Wordt hier op ingezet? Op welke manier?

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



Inclusieve HR business case

Toelichting

Deze tool biedt een helpende hand bij het opstellen van een inclusieve HR business case. De tool omschrijft waaraan een inclusieve HR business case moet voldoen. U kunt deze zowel bij beknopte als uitgebreide business cases gebruiken.

Wat is een HR business case en waar dient deze voor?

Voordat je vanuit HR aan een project begint, moet er commitment zijn bij het management. En hier stukt het vaak, want het project wordt te duur gevonden of erger: het wordt onvoldoende financieel gesteund of het nut ervan wordt niet ingezien. Het maken van een HR business case kan dit voorkomen. Een HR business case is een zakelijke en financiële onderbouwing van een HR-project.

Het brengt antwoorden op vragen zoals: wat gaat het project opleveren? Betere bedrijfsresultaten of een kostenbesparing? Lost het een operationeel probleem op? Helpt het de (organisatie)doelstellingen te realiseren? Het vooraf duidelijk in beeld brengen van de toegevoegde waarde van een voorgenomen project ondersteunt de besluitvorming over de start van het project. Een business case is tegelijkertijd een beslissingsinstrument om te beoordelen of een project voortgezet, bijgestuurd of beëindigd moet worden.

Waarom een inclusieve HR business case?

Om te kunnen investeren in het tewerkstellen van mensen met een beperking is het belangrijk dat het topmanagement inclusief werkgeven ondersteunt. Een inclusieve HR business case, waarin je de voordelen en benodigde investeringen in inclusief werkgeven goed onderbouwt, helpt om het management te overtuigen en 'ja' te zeggen, voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Voor wie is deze tool bedoeld?

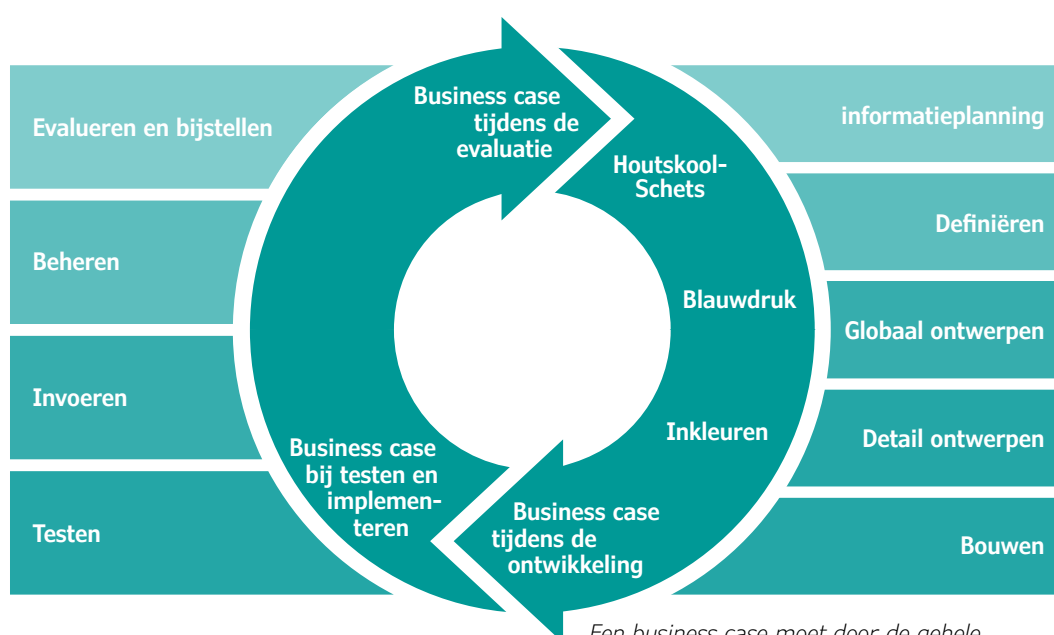
Deze tool kan ingezet worden:

- door arbeidsbemiddelaars bij werkgevers
- door HR-professionals, voor intern gebruik binnen de onderneming.

In de praktijk kunnen die laatste zich bij het opstellen van de inclusieve HR business case laten ondersteunen door externe deskundigen op vlak van inclusief werkgeven.

De business case: meer dan een simpele rekensom?

Te vaak is een business case niet meer dan een simpele rekensom waarbij de kosten van de baten worden afgetrokken. Is de uitkomst van de som positief, dan krijgt het project groen licht. De business case is dan slechts de legitimatie om te kunnen starten. Deze 'enge' opvatting zorgt ervoor dat de business case, na het opstellen ervan, in de kast verdwijnt. Dan komt de business case pas weer van de plank als het project dreigt vast te lopen en de kosten de pan uitrijzen. De business case toont dan alleen aan dat de inschattingen verkeerd bleken te zijn of de uitvoering ondermaats is gebleven, of een combinatie van beide.

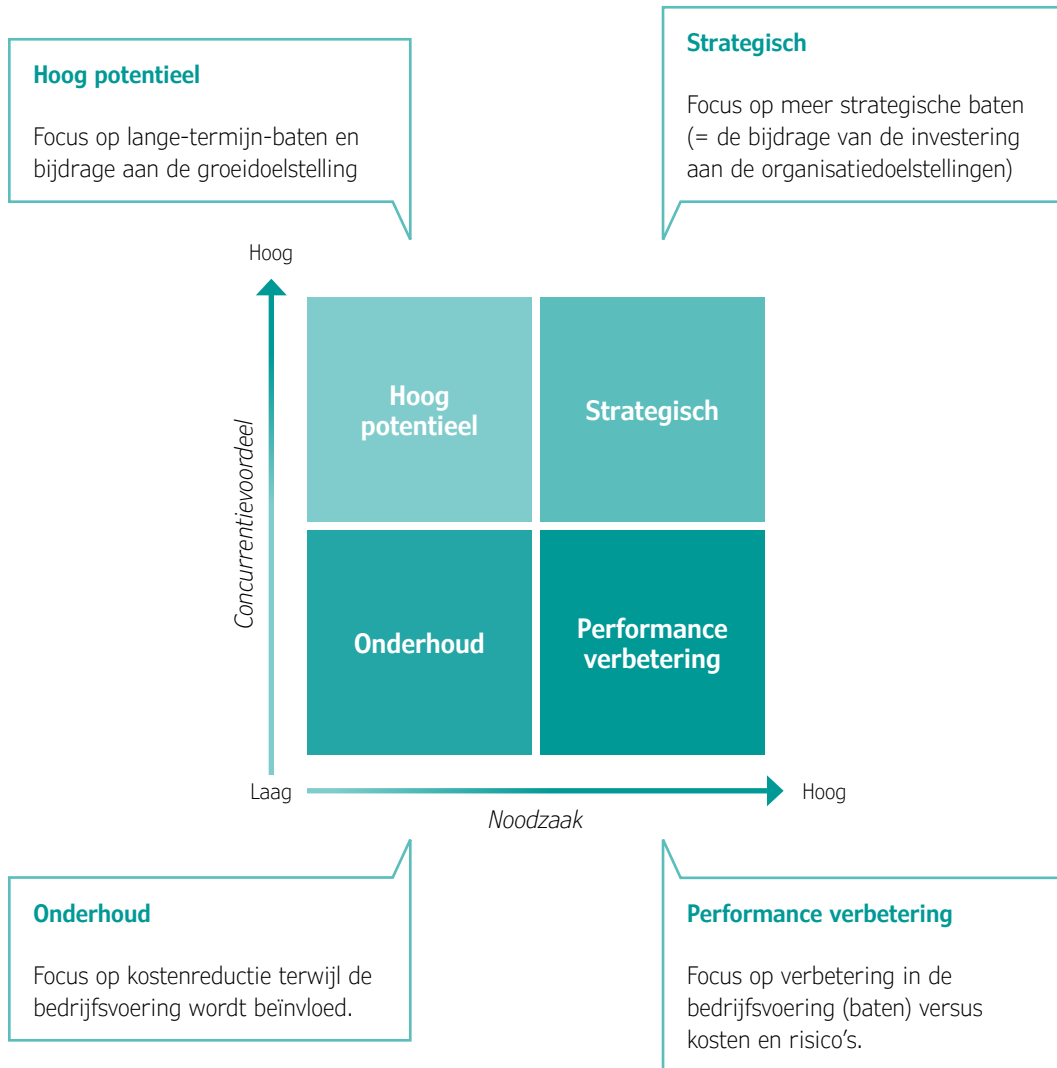


Een business case moet door de gehele informatieplanning-cyclus toegepast worden

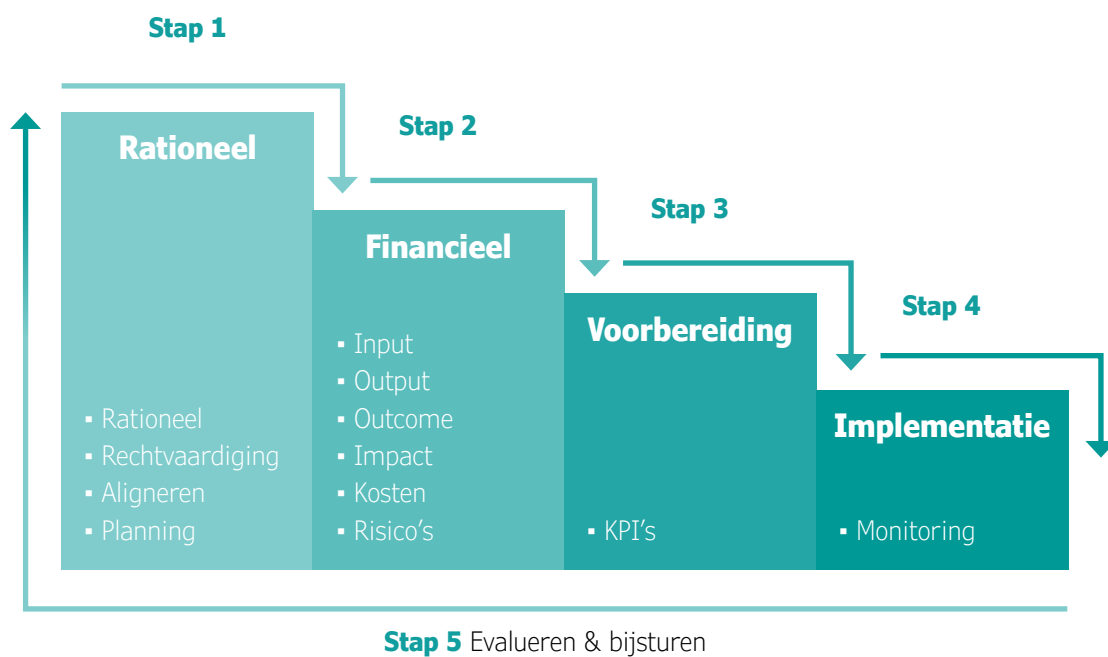
Een goed opgezette en ingezette business case is naast een initiële projectrechtvaardiging ook een sturingsinstrument, waarmee je de voortgang van het project beoordeelt, bijstuurt waar en wanneer nodig is, en budgetten opnieuw alloceert waar dat wenselijk is.

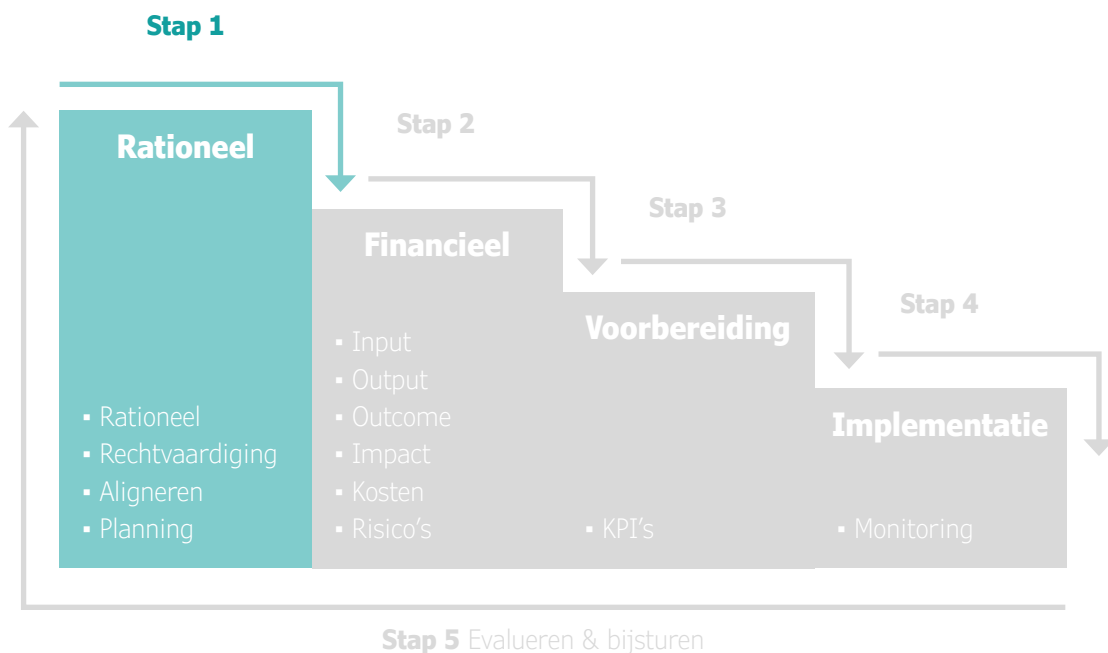
Scheer niet alle investeringen over één kam

Breng de juiste focus aan bij de juiste investeringsbeslissing



De waterval van de inclusieve HR business case





Business rationale

In deze eerste stap werk je je projectidee uit tot een initiële business case, de business rationale. Deze business case wordt opgesteld om inzicht te verschaffen in de voor- en nadelen die het project brengt. Deze *voors* en *tegens* worden in deze fase van het proces nog gedefinieerd in termen van goed en slecht, en zullen in de volgende fases gedetailleerder uitgewerkt worden.

In deze stap wordt nog niet besloten een project al dan niet op te starten. De business case geeft het management de nodige informatie op basis waarvan zij de beslissing kan nemen om een voorgestelde oplossing en de financiële kosten-batenanalyse verder te concretiseren.

Begin met het einde voor ogen: de oplossing

Waarover gaat het project? Wat wil je bereiken met het project? Hoe zien de wenselijke situatie en de doelstellingen er concreet uit?

Begin met je conclusie

In plaats van daar te starten waar je zelf met je proces begonnen bent, loop je het risico de lezer meteen kwijt te geraken. Draai het daarom om en begin als het ware met je conclusie. Zo creëer je een veel krachtiger stuk. We moeten allemaal dagelijks zoveel lezen. Het is

fijn als we met de samenvatting kunnen beginnen en hierdoor meteen weten waar het voorstel om draait. Vind je het moeilijk om met het einde te beginnen? Doe het maar op de manier waarop je het normaal zou doen en zet je conclusie vervolgens hier.

Duidelijkheid over doelstellingen

Het is het van belang dat er duidelijkheid bestaat over de doelstellingen: wat moet er veranderd worden? Wat moeten we doen om dit te veranderen? En wat zie ik als het veranderd is? Formuleer de 'SMART', dat wil zeggen: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Door de doelstelling op deze manier te formuleren, creëer je ook een basis om tijdens de uitvoering en na afronding van het project te monitoren of de doelstellingen daadwerkelijk zijn gerealiseerd.

Waarom investeren in deze oplossing

Wat is de aanleiding en de probleemstelling van het project? Welk reëel vraagstuk — huidig of toekomstig — vraagt om een oplossing?

Aan een business case moet een heldere probleemstelling ten grondslag liggen. Alleen dan is er sprake van nut en noodzaak van het uitvoeren van een project.

De reden(en) om het project te starten, zullen soms expliciet als probleem benoemd worden. Anderzijds zullen soms ook een wens (bv. we willen onze P van People invullen) of een plicht (bv. moeten voldoen aan een sociale clausule bij openbare aanbestedingen) de drijfveer zijn. Als je dan op dieper niveau gaat kijken, blijkt er vaak ook een probleem onder te liggen. Dat kan een probleem zijn dat nu speelt of in de toekomst dreigt. Voor het maken van de business case doe je er goed aan om het achterliggend probleem te expliciteren.

Voorbeelden:

- De huidige of verwachte personeelstekorten als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en de daarmee samenhangende nadelige gevolgen ten aanzien van de productiviteit, kostenbeheersing, continuïteit en/of kwaliteit.
- Financiële argumenten, bv. eenvoudige, repetitieve werkzaamheden laten uitvoeren door goedkopere werkrachten.
- De wens om met een divers personeelsbestand een imago te creëren dat helpt bij het aantrekken en bereiken van nieuwe klanten of markten.
- De noodzaak om te voldoen aan sociale clausules die klanten of

opdrachtgevers opnemen in hun inkoop of aanbestedingsbeleid.

- Door een toenemende werkdruk slagen medewerkers er niet in om elke dag hun taken af te werken, wat leidt tot meer stress, verzuim, burn out,...
- De wens om meer maatschappelijk verantwoord te ondernemen (de P van People invullen).

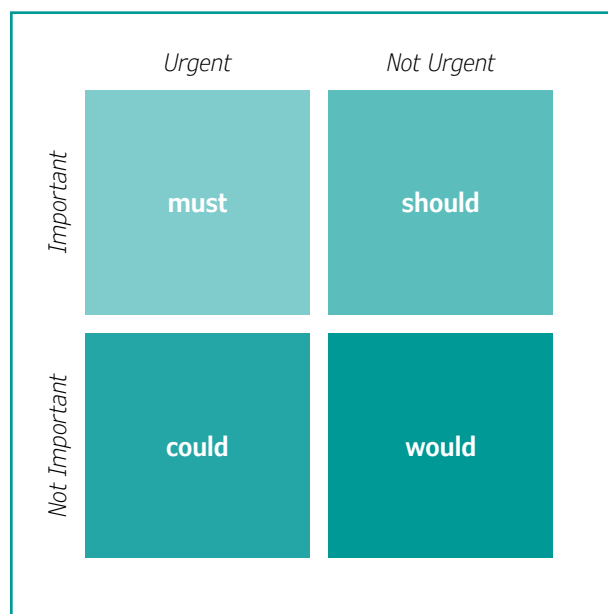
Belang van een goede organisatiediagnose: bekijk het vraagstuk met verschillende brillen (intern vs. extern, drang vs. dwang) en vanuit verschillende stakeholders (medewerkers, leidinggevenden, HR, klanten, management, aandeelhouders, maatschappij,...)

Waarom nu investeren in deze oplossing

Waarom moet het project worden uitgevoerd? Wat gebeurt er als we niets doen? Wat is de noodzaak en de urgentie om het vraagstuk op te lossen?

Beschrijf eerst de huidige situatie. Dit kan je zien als het 'nul alternatief'. Het nul alternatief geeft weer wat er gebeurt als het beoogde project niet wordt uitgevoerd en de bestaande situatie ongewijzigd wordt voortgezet.

Dit nul alternatief is de referentie waartegen je jouw oplossing(en) plaatst.



Waarom, waarom, waarom, waarom... en waarom

De '5 x waarom'-oefening is een eenvoudige methode om tot de kern van een probleem te komen. Je kan deze oefening alleen doen, maar ze is vooral interessant met collega's, deelnemers of stakeholders. Je krijgt zo niet enkel een dieper inzicht in de problemen waar je met je initiatief op wil inspelen, maar het kan je ook helpen een 'gekend' probleem vanuit nieuwe hoeken te bekijken.

De oefening gaat als volgt:

- 1.** Nodig maximum acht mensen uit voor een groepsgesprek: collega's, medewerkers, stakeholders,....
- 2.** Laat de groep een probleem opschrijven waar jouw initiatief een oplossing voor wil bieden.
- 3.** Waarom is dit probleem ontstaan? Schrijf het antwoord op.
- 4.** Bekijk dit antwoord en stel de vraag waarom dit zo is. Noteer opnieuw het antwoord en vraag dan opnieuw waarom dit zo is. Herhaal dit nog twee keer.
- 5.** Door de vraag vijf keer te stellen, kom je uiteindelijk bij de grondoorzaken van een probleem.

De '5 x waarom'-methode biedt de kans om in beperkte en relatief veilige kring jouw veronderstellingen en overtuigingen ter discussie te stellen, en niet in de valkuil te trappen dat je je als initiatiefnemer aangevallen kan voelen door afwijkende meningen.

Bijdrage van de oplossing aan de business

Welke baten verwacht je dat het project zal opleveren?

Hier kan een onderscheid gemaakt worden tussen kwantitatieve (wat levert het project op aan besparingen en/of inkomsten?) en kwalitatieve baten (welke effecten zijn er?).

Voorbeelden*:

- Verbeterde productiviteit
- Lagere loonkost
- Vlotter en goedkoper wervings- en selectieproces
- Minder werkdruk in de organisatie en dus minder risico op stressklachten, verzuim en burn out

- Verbeterd bedrijfsimago, zowel naar klanten als naar potentiële medewerkers
- Verbeterde personeelsmoraal, bv. minder conflicten, betere sfeer tussen collega's, minder risico op vroegtijdig verloop,...
- Verbeterde reactietijden naar klanten
- Verbeterde efficiëntie (kwaliteits en/of kostenverbetering)
- Minder fouten
- ...

Wees alert voor de veelvoorkomende valkuil waar velen bij het opstellen van business cases onbewust in trappen: het overschatten van baten en het onderschatten van kosten en risico's.

** Een uitgebreide lijst van mogelijke baten met betrekking tot inclusief ondernemen vind je in het document 'ESF HR+ Mogelijke baten inclusief ondernemen'.*

Bijdrage van de oplossing aan de organisatiedoelstellingen

Aan welke strategische doelstellingen van de organisatie draagt het project bij? Dragen de baten bij aan de Kritische Succesfactoren van de organisatie?

Of: hoe kan het project bijdragen aan het (beter) bereiken van de strategische organisatiedoelstellingen? Hoe helpt het project de organisatie bij het realiseren van haar ambities?

Voorbeeld: bedrijf X wil producten van hoge kwaliteit aanbieden en heeft daarmee als hoofddoel kwaliteit. Door eenvoudige taken bij gekwalificeerde medewerkers weg te halen en deze door nieuwe medewerkers met een beperking te laten uitvoeren, komt er bij de eerstgenoemden tijd vrij die zij kunnen gebruiken voor meer en betere kwaliteitscontrole. Er is een fit tussen de oplossing en de organisatiedoelstellingen, met name: kwaliteit verwezenlijken.

Wat is de verwachte tijdsinvestering

Wat is de tijdsduur van het project? Hoeveel tijd zal het vragen van de organisatie en de medewerkers?

In deze fase ligt het concrete projectplan wellicht nog niet afgewerkt op tafel. Desalniettemin doe je er goed aan om in de stap alvast het tijdschema en verwachte tijdsinvestering van het project in hoofdlijnen aan te geven en om deze in de volgende stappen verder uit te werken.

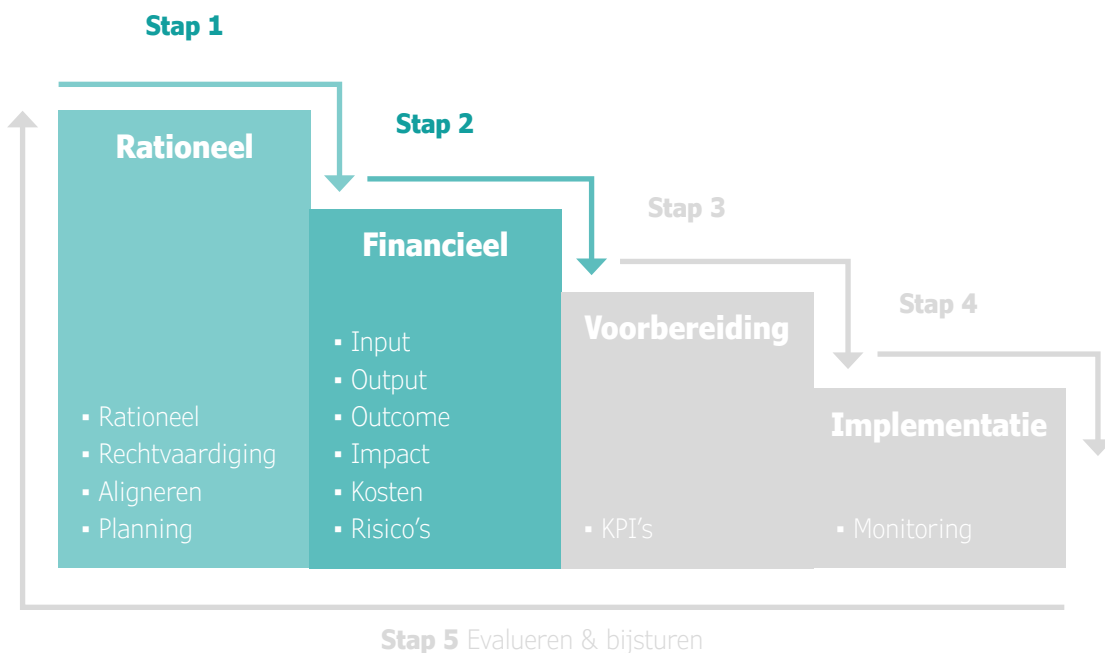
Wat zijn de verwachte kosten

Wat zijn de kosten van het project?

In deze fase ligt het concrete projectplan wellicht nog niet afgewerkt op tafel. Desalniettemin doe je er goed aan om in de stap alvast de kosten van het project in hoofdlijnen aan te geven. Deze kosten kunnen op een later moment verder uitgediept en geconcretiseerd worden.

Maak een onderscheid tussen algemene projectkosten (bv. werktijd voor leden van projectgroep), personeelskost voor (externe) projectleider; administratieve kosten en werkingsmiddelen.

Bekijk niet enkel de korte-termijn-(investerings-)kosten, maar ook de kosten op langere termijn.



Financiële rechtvaardiging

Heeft het management groen licht gegeven om de voorgestelde oplossing en de financiële kosten-batenanalyse verder te concretiseren? Goed! Breng nu de baten, de kosten en de risico's van het project verder in kaart en kwantificeer deze waar mogelijk. Anders gezegd: de voor- en nadelen die in de vorige stap zijn geïdentificeerd, ken je (waar mogelijk) een meeteenheid en een hoeveelheid toe, en zet je vervolgens om naar euro's. Doel hiervan is het management de nodige informatie te verschaffen op basis waarvan zij de beslissing kan nemen om een voorgestelde oplossing te implementeren.

Baten van het project

Maak een Benefits Logic of batenboom, dit is een visuele voorstelling van de projectactiviteiten, vertakt in hoe deze waarde opleveren én bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie. Het voordeel van een batenboom is dat je in één oogopslag de samenhang ziet tussen de activiteiten, de beoogde baten en de bijdrage aan de strategische organisatiedoelstellingen.

Hoe ga je te werk:

1. Nodig de sleutelpersonen van het project en enkele stakeholders uit voor een workshop 'benefits logic mapping' (+/- 4 uur).

2. Start de sessie met een toelichting over het probleem dat je wenst aan te pakken en waarom (= context), en eventueel wat je wil doen om het probleem aan te pakken (=input).

3. Begin bij de laatste stap en laat de deelnemers een antwoord geven op de vraag: welke bijdrage levert de oplossing van dit probleem aan de strategische doelstellingen van de organisatie (= impact)? Laat de deelnemers hun antwoorden op een post-it noteren en plak deze helemaal rechts.

4. Hetzelfde doe je voor de vraag: wat is de bijdrage van de oplossing op korte en/of middellange termijn (= outcome)? Welke veranderingen zien we in de organisatie als we dit probleem oplossen? Wat levert het project concreet op voor de organisatie, zowel financieel (hoeveel besparing of extra opbrengsten) als kwalitatief (meer innovatie, kwaliteit of klantgerichtheid)? Bijvoorbeeld: een lager ziekteverzuim, een betere productiviteit, een snellere invulling van vacatures, etc. Tracht deze zo SMART mogelijk te formuleren. Noteer de antwoorden op post-it's en kleef deze links van de vorige.

5. Vervolgens laat je hen nadenken over de vraag: wat is er concreet nodig om deze resultaten te realiseren (= output)? Met andere woorden, welke praktijken, tools, ... moet het project opleveren? Noteer de antwoorden op post-it's en kleef deze links van de vorige.

6. Last, but not least : kijk naar de activiteiten die je in het project wenst te doen (= input). Zijn deze volledig? Of ontbreken er om tot de beoogde output te komen (= impact)? Denk aan middelen, personeelsinzet, begeleiding door externe adviseurs, opleidingen, technologie, communicatie, etc. Noteer de antwoorden op post-it's en kleef deze links van de vorige.

7. Tot slot kijk je waar de causale verbanden tussen de verschillende antwoorden zitten en verbind je deze met elkaar. Je batenboom is klaar!

Maak de baten visueel in een batenboom



Kwantificeer de baten waar mogelijk

	Financieel	Niet financieel
Kwantificeerbaar	Verbeteringen waarbij baten duidelijk aantoonbaar en financieel meetbaar zijn <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhoging omzet ▪ Verminderde overheadkosten ▪ Verminderde voorraden ▪ Verminderde vaste activa ▪ Vermindering in directe kosten ▪ Verminderd verzuim ▪ Snellere invulling van vacatures ▪ Lagere loonkost ▪ ... 	Verbeteringen waarvan baten meetbaar zijn <ul style="list-style-type: none"> ▪ Doorlooptijd ▪ Klantvriendelijkheid ▪ Betrouwbaarheid ▪ Flexibiliteit ▪ ...
	Verbeteringen waarvan baten moeilijk meetbaar zijn <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbeterde inzet van managementinformatie ▪ Duidelijk beslissingsproces ▪ Gedeelde doelen ▪ Verkrijgen van extra vaardigheden ▪ Moraal werknemers ▪ Innovatie/creativiteit ▪ Gedeelde visie en betrokkenheid ▪ ... 	
Niet kwantificeerbaar		

Kosten van het project

Welke kosten zijn nodig om het project succesvol uit te voeren?

Beschrijf alle kosten en investeringen die nodig zijn om het project tot een goed einde te brengen en dus, om de gewenste outcome en impact te realiseren. Handig is om te kijken naar de projectactiviteiten die je in de batenboom opgenoemd hebt en welke middelen je hiervoor nodig hebt. Denk aan investeringen in materiaal, personeelsinzet, begeleiding door externe adviseurs, opleidingen, technologie, communicatie, etc.

Maak een onderscheid tussen eenmalige en terugkerende kosten.

Wat zijn de mogelijke risico's van je project

Welke risico's zijn verbonden aan het project? Hoe groot is de kans dat deze risico's zich voordoen en wat zou de impact zijn? Welke maatregelen neem je om deze risico's tegen te gaan of te monitoren?

Beschrijf de risico's zo nauwkeurig mogelijk met bijzondere aandacht voor de causaliteit: 'Wat is oorzaak? Wat is gevolg?'

Maak onderscheid tussen:

- Pure risico's, dit zijn bijzondere gebeurtenissen die zich tijdens de uitvoering van een project wel of niet voordoen. Als ze zich voordoen, beïnvloeden ze de uitkomst van het project in negatieve zin.
- Spreidingsrisico's, dit zijn de onzekerheden rond de geraamde uitgaven en ontvangsten.

Pure risico's en spreidingsrisico's zijn te beschouwen als 'known unknowns'. We weten dat deze risico's er zijn, maar we weten niet precies of, dan wel wanneer en in welke mate ze zich zullen voordoen. In feite is er nog een derde (rest)categorie risico's die te beschouwen is als 'unknown unknowns'. Dat zijn risico's die er wel zijn, maar die we niet kennen en dus ook niet kunnen kwantificeren.

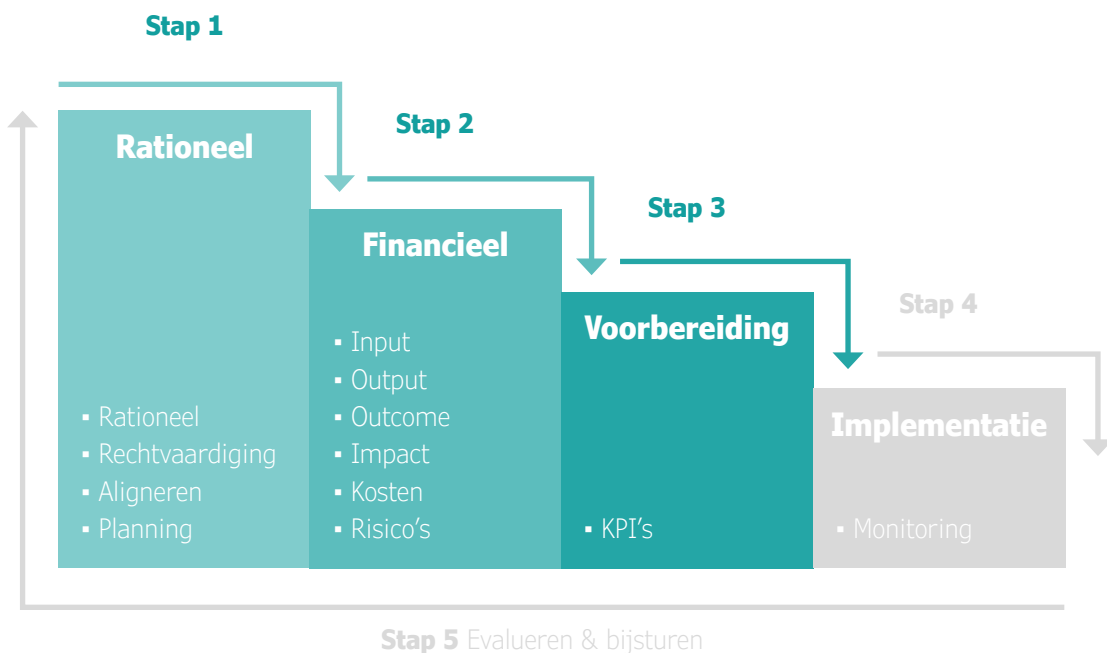
Is je project de investering waard

Zodra je de baten, kosten en risico's van het project en de te verwachten kasstromen in beeld gebracht hebt, kan je de netto contante waarde (NCW) van het project en vervolgens de terugverdientijd (TvT)

Netto constante waarde is een manier om te bepalen of een investering rendabel gaat zijn, rekening houdend met de looptijd en de discontovoet. De NCW is een berekening van de huidige meerwaarde van een investering, gebaseerd op een tijdlijn met enkel de voor het project relevante kasstromen (= kosten en baten). Anders gezegd: de NCW maakt duidelijk of het rendement van de investering hoger is dan de investering. Resultaat is een positief of negatief getal waarbij een positief getal duidt op meer inkomsten dan uitgaven en een negatief getal op meer uitgaven dan inkomsten.

Kom je uit op een positieve NCW, dan kan je de terugverdientijd (TvT) van het project bepalen. Dit is de periode tussen het moment van de initiële investeringsuitgaven en het moment waarop je deze geheel hebt terugverdiend. De terugverdientijd is een (grove) indicator van het risico: hoe korter de terugverdientijd, hoe groter de kans dat de initiële kasuitgaven (waaronder investeringen) daadwerkelijk terugverdiend worden. Hoe langer de TvT, hoe minder interessant een investering wordt.

Voor de berekening van de TvT en de NCW kan je gebruik maken van de rekentool 'ROI Inclusief werkgeven'. Je start met het invullen van de kosten en baten, waarna je verder kan met het berekenen van de NCW en de TvT.



Voorbereiden

Een business case is waardevol om een bepaald besluit te nemen, en bovendien als instrument voor sturing en monitoring. Ligt het project mooi op koers om de doelstellingen te halen? Een handige manier om dat te achterhalen is door de KPI's in de gaten te houden: Kritieke Prestatie Indicatoren ofwel key performance indicators. Dit zijn variabelen die inzicht geven in de resultaten van het project. Door deze indicatoren te monitoren, hou je een vinger aan de pols en krijg je tijdig een signaal om in te grijpen wanneer dat nodig is.

Welke Kritische Prestatie Indicatoren monitoren

If you don't measure it, you can't improve it! Hoe zie je dat het project effect heeft, op welke cijfers en gedragingen? Monitor en bewaak de voortgang.

Om te weten of het project resultaat heeft, kijk je naar de situatie voordat het project begon en hoe die verschilt van de situatie nadat het project een bepaalde tijd gelopen heeft. Met andere woorden: een foto voor de start en een foto erna. Indicatoren kunnen je helpen om jouw foto te kaderen. Kies van bij het begin voor indicatoren:

- die nauw en logisch verbonden zijn met jouw strategie én gekoppeld kunnen worden aan acties
- die er al zijn, bijvoorbeeld bestaande cijfers en analyses per

- organisatie of afdeling
- die gemakkelijk te achterhalen zijn, zodat je geen tijd verliest
 - die helder en concreet omschreven zijn, zodat er geen discussie is over de interpretatie
 - die haalbaar en realistisch zijn
 - waarover de betrokkenen het eens zijn dat het goede indicatoren zijn.

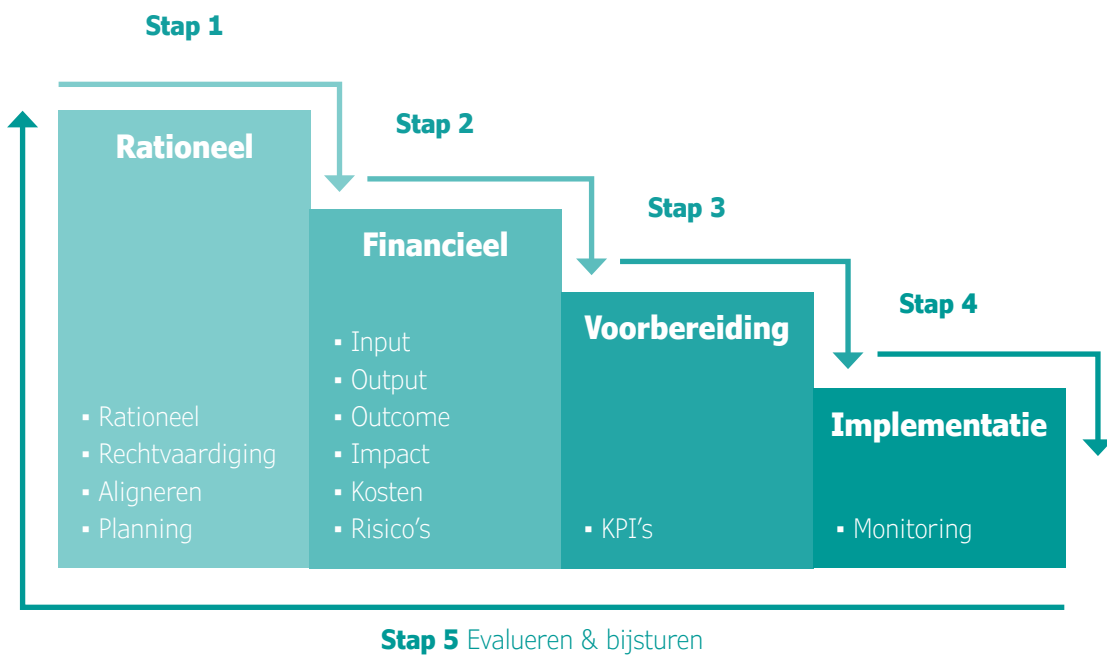
Mogelijke indicator(en) zijn:

- HRM: bv. ziekteverzuim, loonkost, medewerkerstevredenheid, verloop, etc.
- Productie: bv. doorlooptijd, aantal klachten, leveringsbetrouwbaarheid, bezettingsgraad, productiviteit, etc.

Indicatoren bepalen: hoe? Zo!

Met deze oefening kom je tot concrete en bruikbare indicatoren voor het project. Door ze participatief te bepalen, weet je zeker dat de indicatoren gedragen worden.

- 1.** Nodig deelnemers, collega's en andere stakeholders uit om te bespreken hoe je jouw outcome en impact kan vertalen naar indicatoren.
- 2.** Open het gesprek met deze twee vragen:
 - a) Waar denk jij dat wij met dit project het verschil maken?
 - b) Hoe kunnen we weten dat daar iets aan het veranderen is?
- 3.** Formuleer samen op basis van de eerste vragenronde een tiental effecten.
- 4.** Verdeel de tien geformuleerde effecten in twee kolommen: de korte en de lange termijn.
- 5.** Maak voor elke kolom een top 2, dus 2 kortetermijn- en 2 langetermijneffecten. Als er geen consensus is, praat dan over wat dat betekent voor het project.
- 6.** Als er een consensus is over de 2 belangrijkste kortetermijn- en de twee belangrijkste langetermijneffecten, laat je de groep uitzoeken welke korte en langetermijneffecten volgens hen het gemakkelijkst te achterhalen zijn.
- 7.** Probeer nu samen te bepalen welke indicator je kan nemen voor deze effecten en hoe je deze in kaart/beeld brengt.



Implementatie, evalueren en bijsturen

Deze fase betreft het daadwerkelijk uitvoeren van het project. Vanuit een 'business case' optiek draait het hierbij om het dusdanig inrichten van een project en controlemechanisme dat tijdens de loop van het project, op een effectieve en efficiënte wijze, de managementinformatie over de projectvoortgang verzamelt die het proces van (be)sturing ondersteunt. Bij het realiseren moet vooral een bedrijfseconomische vinger aan de pols van het project worden gehouden.

Voortgangsrapportage

	Status	Dashboard Impact/acties
Resultaten	Zijn de beoogde resultaten nog haalbaar?	Beschrijf hier wat de impact is van rood/oranje en welke corrigerende acties je tussentijds zal nemen.
Voortgang	Verloopt de voortgang volgens afspraken en naar wens?	
Budget	Blijven we binnen het/ons budget?	
Communicatie	Verloopt de communicatie volgens afspraak en naar wens?	
Acties	Lopen de acties volgens planning?	
Planning	Halen we de overall planning?	

Rood: wijkt sterk af van de planning

Oranje: wijkt licht af van de planning

Groen: oké

Bronnen

- Belton, V., & Stewart, T. (2002), *Multiple criteria decision analysis: An integrated approach*, Boston: Springer.
- Boardman, A.E., Greenberg, H.D. & Vining, A.I. et al (2006). *Cost Benefit Analysis: Concepts and Practice. 3rd ed*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hellendoorn, J.C. (2001), *Evaluatiemethoden ex ante, een introductie*, Den Haag: Sdu /Afdeling Beleidsevaluatie en instrumentatie, Ministerie van Financiën
- Hendriks, A., & Van Geest, S. (2009), Besturen met business cases, *Tijdschrift voor Controlling*, 3: 26 29
- Janssen, P. (2006), *Projectmanagement volgens PRINCE2 (tweede druk)*, Amsterdam: Pearson Education
- Keeney, R.L. (1972), *Utility functions for multiattributed consequences* Management Science, 5: 276 287
- Klein Haarhuis, C., Smit, M. & Keulemans, S. (2014), Ex ante onderzoek in beeld: over aard, aantal en gebruik van ex ante onderzoek bij beleidsvoorbereiding, *Beleidsonderzoek Online*, juni 2014
- Mayberry, E; (2008), How to build an HR business case, www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/behavioralcompetencies/leadershipandnavigation/pages/businesscase.aspx
- Project Management Institute (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*. 3rd ed, Newtown Square, PA: PMI
- Putters, M.J. (2006), De waarde van de business case, *Tijdschrift Controlling*, 5: 12 16.
- Sheen, R. & Gallo, A. (2015), *HBR Guide to building your business case*, Boston: Harvard Business Review Press
- Trips, J. (2005), *Integraal projectmanagement*, Gent: Academia Press
- Twijnstra, G. (2016), Business case, www.twynstraguddekennisbank.nl/businesscase
- Zeleny, M., & Cochrane, J.L. (1982), *Multiple criteria decision making*, New York: McGrawHill

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



Inclusieve HR business case

Toelichting

Deze tool biedt een helpende hand bij het opstellen van een inclusieve HR business case. De tool omschrijft waaraan een inclusieve HR business case moet voldoen. U kunt deze zowel bij beknopte als uitgebreide business cases gebruiken.

Wat is een HR business case en waar dient deze voor?

Voordat je vanuit HR aan een project begint, moet er commitment zijn bij het management. En hier stukt het vaak, want het project wordt te duur gevonden of erger: het wordt onvoldoende financieel gesteund of het nut ervan wordt niet ingezien. Het maken van een HR business case kan dit voorkomen. Een HR business case is een zakelijke en financiële onderbouwing van een HR-project.

Het brengt antwoorden op vragen zoals: wat gaat het project opleveren? Betere bedrijfsresultaten of een kostenbesparing? Lost het een operationeel probleem op? Helpt het de (organisatie)doelstellingen te realiseren? Het vooraf duidelijk in beeld brengen van de toegevoegde waarde van een voorgenomen project ondersteunt de besluitvorming over de start van het project. Een business case is tegelijkertijd een beslissingsinstrument om te beoordelen of een project voortgezet, bijgestuurd of beëindigd moet worden.

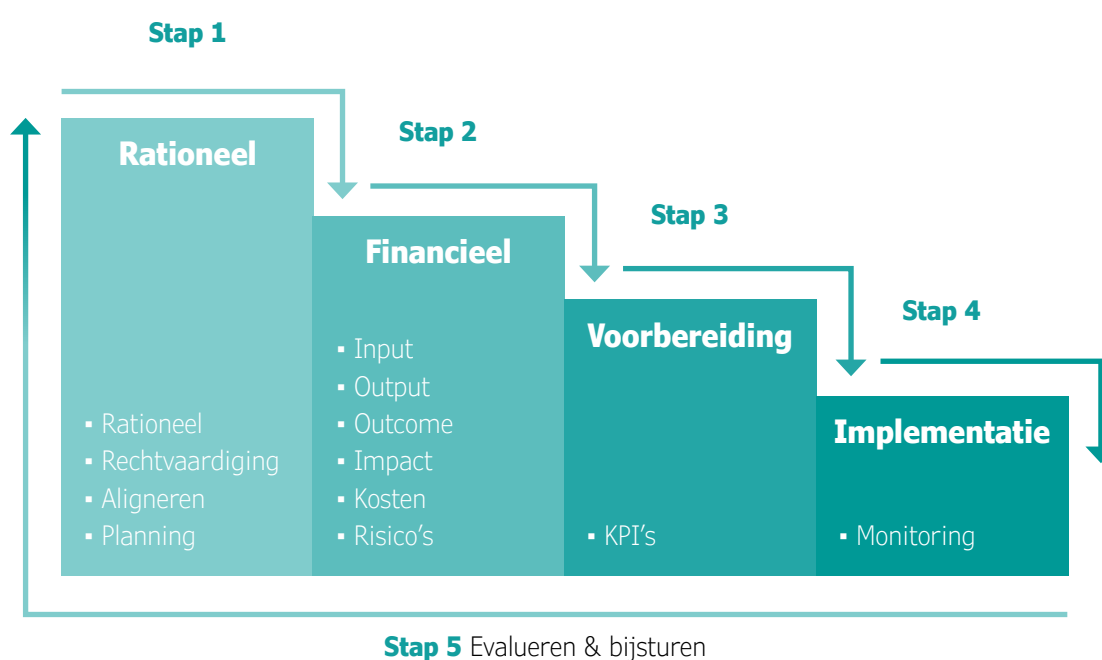
Waarom een inclusieve HR business case?

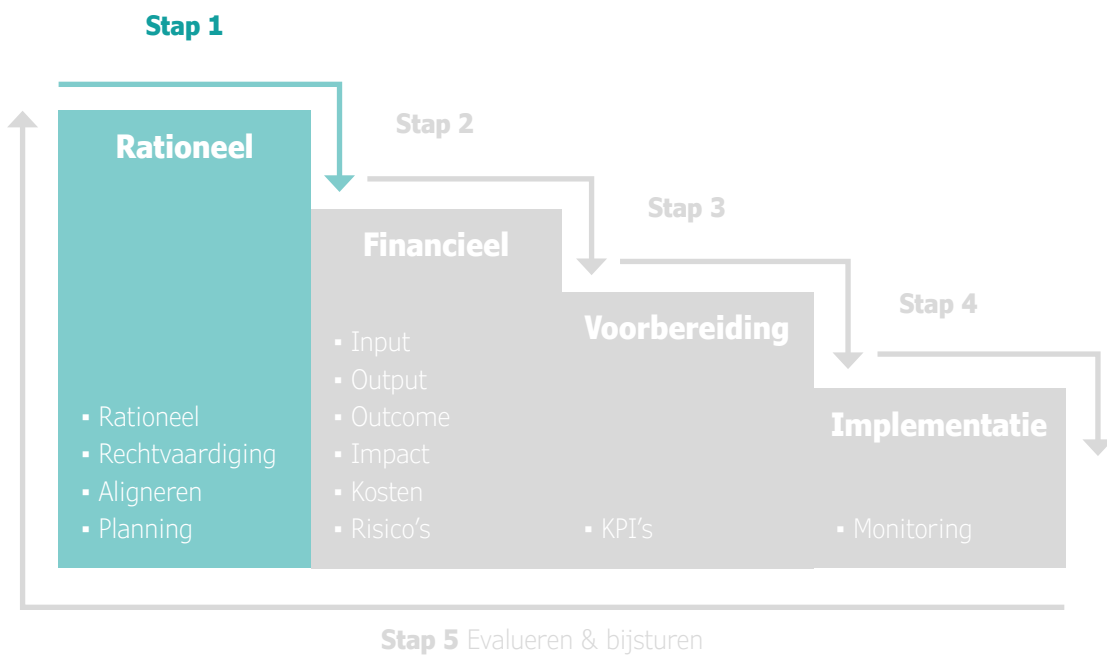
Om te kunnen investeren in het tewerkstellen van mensen met een beperking is het belangrijk dat het topmanagement inclusief werkgeven ondersteunt. Een inclusieve HR business case, waarin je de voordelen en benodigde investeringen in inclusief werkgeven goed onderbouwt, helpt om het management te overtuigen en 'ja' te zeggen, voor het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Voor wie is deze tool bedoeld?

In eerste instantie hebben we deze tool ontwikkeld voor HR-professionals. In de praktijk kunnen zij zich bij het opstellen van de inclusieve HR business case laten ondersteunen door externe deskundigen op vlak van inclusief werkgeven.

De waterval van de inclusieve HR business case

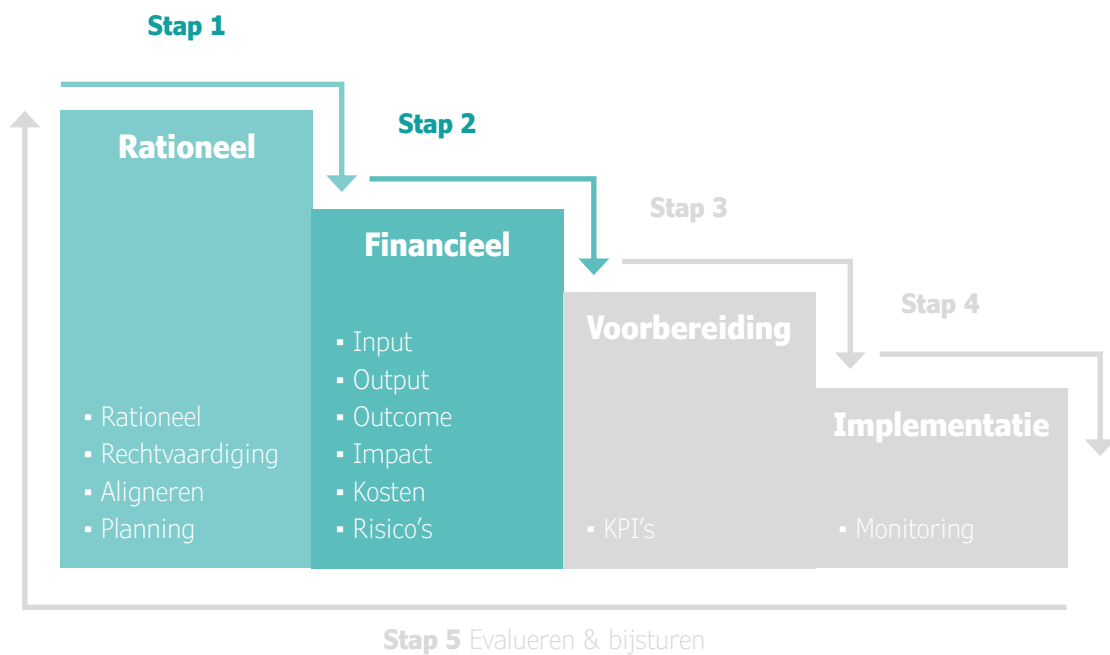




Business rationale

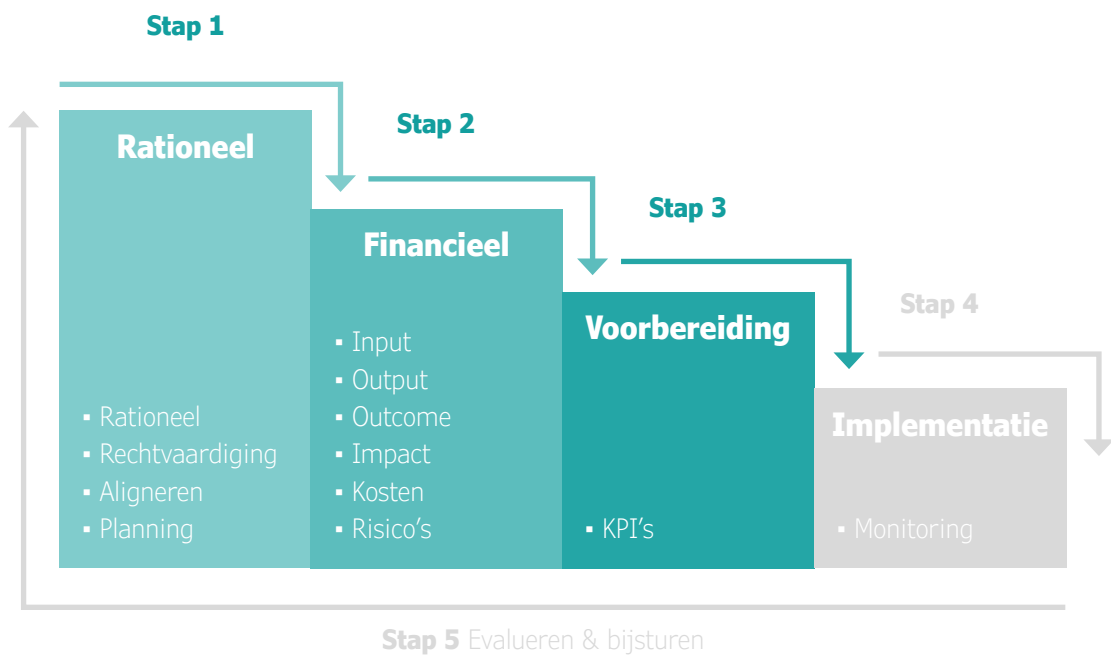
In deze eerste stap werk je je projectidee uit tot een initiële business case, de business rationale. Deze business case wordt opgesteld om inzicht te verschaffen in de voor- en nadelen die het project brengt. Deze *voors* en *tegens* worden in deze fase van het proces nog gedefinieerd in termen van goed en slecht, en zullen in de volgende fases gedetailleerder uitgewerkt worden.

In deze stap wordt nog niet besloten een project al dan niet op te starten. De business case geeft het management de nodige informatie op basis waarvan zij de beslissing kan nemen om een voorgestelde oplossing en de financiële kosten-batenanalyse verder te concretiseren.



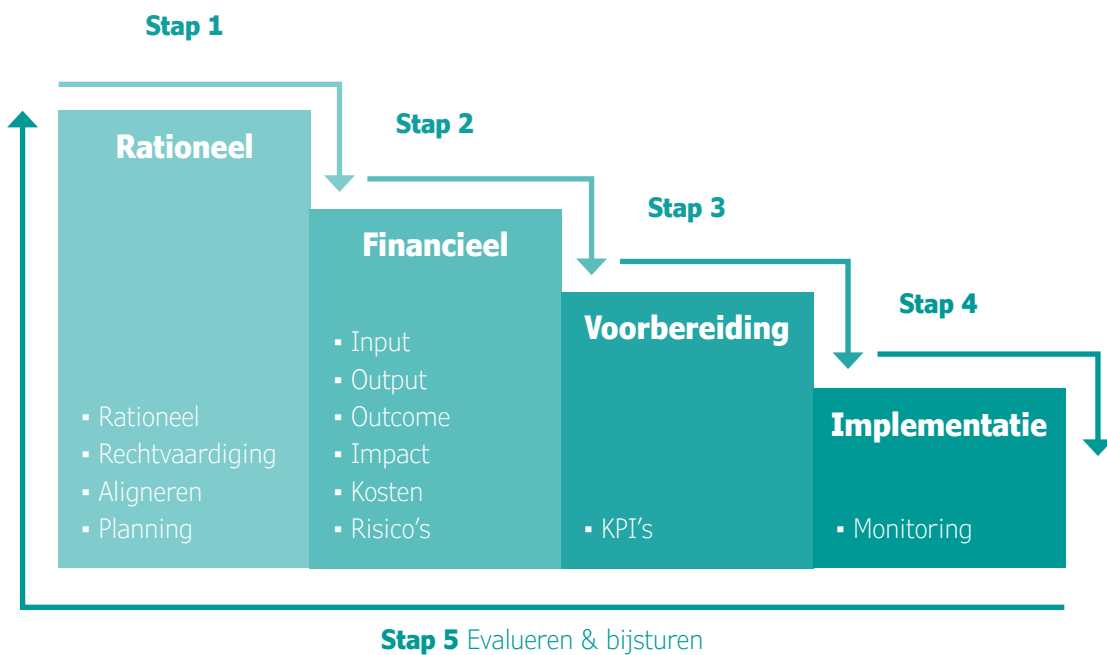
Financiële rechtvaardiging

Heeft het management groen licht gegeven om de voorgestelde oplossing en de financiële kosten-batenanalyse verder te concretiseren? Goed! Breng nu de baten, de kosten en de risico's van het project verder in kaart en kwantificeer deze waar mogelijk. Anders gezegd: de voor- en nadelen die in de vorige stap zijn geïdentificeerd, ken je (waar mogelijk) een meeteenheid en een hoeveelheid toe, en zet je vervolgens om naar euro's. Doel hiervan is het management de nodige informatie te verschaffen op basis waarvan zij de beslissing kan nemen om een voorgestelde oplossing te implementeren.



Voorbereiden

Een business case is waardevol om een bepaald besluit te nemen, en bovendien als instrument voor sturing en monitoring. Ligt het project mooi op koers om de doelstellingen te halen? Een handige manier om dat te achterhalen is door de KPI's in de gaten te houden: Kritieke Prestatie Indicatoren ofwel key performance indicators. Dit zijn variabelen die inzicht geven in de resultaten van het project. Door deze indicatoren te monitoren, hou je een vinger aan de pols en krijg je tijdig een signaal om in te grijpen wanneer dat nodig is.



Implementatie, evalueren en bijsturen

Deze fase betreft het daadwerkelijk uitvoeren van het project. Vanuit een 'business case' optiek draait het hierbij om het dusdanig inrichten van een project en controlemechanisme dat tijdens de loop van het project, op een effectieve en efficiënte wijze, de managementinformatie over de projectvoortgang verzamelt die het proces van (be)sturing ondersteunt. Bij het realiseren moet vooral een bedrijfseconomische vinger aan de pols van het project worden gehouden.

Voortgangsrapportage

	Status	Dashboard Impact/acties
Resultaten	Zijn de beoogde resultaten nog haalbaar?	Beschrijf hier wat de impact is van rood/oranje en welke corrigerende acties je tussentijds zal nemen.
Voortgang	Verloopt de voortgang volgens afspraken en naar wens?	
Budget	Blijven we binnen het/ons budget?	
Communicatie	Verloopt de communicatie volgens afspraak en naar wens?	
Acties	Lopen de acties volgens planning?	
Planning	Halen we de overall planning?	

Rood: wijkt sterk af van de planning - **Oranje:** wijkt licht af van de planning - **Groen:** oké

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



Mogelijke output & impact

Mogelijke baten gelinkt aan de tewerkstelling van mensen met een beperking

Impact factoren	Kost/baat	Op welke manier heeft inclusief tewerkstellen hier invloed op?	Casuïstiek (ref nummers)	Cijfers (ref nummers)
Bedrijfsdoelstellingen				
Omzet	Hogere inkomsten	Het tewerkstellen van mensen met een beperking kan een gunstige invloed hebben op de verkoopcijfers van het bedrijf.	5, 33	1
Groei	Hogere inkomsten	Inclusief werkgeven kan bijdragen tot de groei van de organisatie, bv. omdat de organisatie zijn vacatures gemakkelijker ingevuld krijgt of het marktaandeel stijgt.	34	
Productiviteit	Lagere kost	Medewerkers met een arbeidsbeperking leveren vaak een hoge kwaliteit en maken weinig fouten doordat zij geconcentreerd blijven bij eenvoudig repeterend werk. Het grote enthousiasme van de doelgroep en de hoge productiviteit op eenvoudige taken kan overslaan op regulier personeel, waardoor het effect groter is.	2, 3, 10, 12, 20, 22, 28, 31	2, 15
Efficiëntie	Lagere kost	De inzet van werknemers met een arbeidsbeperking op eenvoudige taken of werkzaamheden biedt de mogelijkheid om geschoolde en/of gekwalificeerde medewerkers in de organisatie efficiënter in te zetten.		2
Concurrentievoordeel				
Loonkosten	Lagere kost	Werkgevers kunnen kosten besparen als zij het werk in de organisatie slim herinrichten, zodoende hun dure medewerker zich meer kunnen focussen op zijn kerntaken en hun eenvoudigere taken kunnen worden overgenomen door lager geschoolde medewerkers tegen een lagere loonkost.		
Kwaliteit	Lagere kost	Medewerkers met een arbeidsbeperking leveren vaak een hoge kwaliteit en maken weinig fouten doordat zij geconcentreerd en zorgvuldig blijven bij het uitvoeren van eenvoudig repeterend werk.	6, 10, 19, 26, 29	
Klanttevredenheid en -loyaliteit	Hogere inkomsten	Een medewerkerspopulatie met verschillende achtergronden zorgt ervoor dat klanten zich met de organisatie kunnen identificeren en verhoogt de klanttevredenheid, wat op zijn beurt leidt tot een hogere customer lifetime value (= de nettowinst die een klant potentieel kan opbrengen) en een lager risico op negatieve mond-tot-mondreclame.	2, 12, 14, 20, 21, 23, 27, 30, 34	
Imago bij klanten	Hogere inkomsten	Een imago als inclusieve en dus maatschappelijk betrokken ondernemer trekt nieuwe opdrachtgevers aan en bindt bestaande klanten. Daarbij biedt inclusief werkgeven commercieel voordeel wanneer er sociale overwegingen of eisen gelden in overheidsopdrachten.	5, 10, 11, 13, 14, 26, 28	5, 6
Employer branding	Lagere kost	Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen ofwel respectvol en duurzaam omgaan met mens en maatschappij, milieu en winst worden gezien als aantrekkelijke werkgever. Niet onbelangrijk in tijden van arbeidsmarktkrapte. Aantrekkelijke werkgevers krijgen hun vacatures makkelijker ingevuld en drukken daarmee hun kosten voor wervings- en selectie.		7
HRM				
Loyaliteit van de medewerkers	Ander voordeel	Medewerkers met een beperking zijn vaak extra gemotiveerd, betrouwbaar en lokaal als je hen een job aanbiedt. Loyaliteit leidt niet alleen tot een lagere verloopintentie, maar ook tot meer groei en winst.	1, 5, 10, 18, 20, 25, 26, 33	
Verloop	Lagere kost	Het tewerkstellen van mensen met een beperking kan het globaal verloop in de organisatie verlagen, wat een besparend effect heeft op de vervangingskosten (bv. het adverteren van de vacature, het inschakelen van een werving- en selectiebureau, het voeren van sollicitatiegesprekken, etc.), de kosten voor het tijdelijk vervangen van de vertrokken werknemer (bv. het inhuren van uitzendkrachten of het betalen van overuren van overige personeelsleden) en de kosten voor het inwerken van nieuwe medewerkers (bv. lagere productiviteit in de eerste zes maanden, minder kwalitatief werk en hoger foutenpercentage).	1, 6, 10, 13, 16, 20, 22, 28, 34	
Werving en selectie	Lagere kost	Naast lagere wervings- en selectiekosten als gevolg van een lager verloop kunnen werkgevers die het werk in de organisatie slim herinrichten - eenvoudigere taken uit het takenpakket van geschoolde en/of gekwalificeerde medewerkers halen en deze combineren in een functie die passend is voor iemand met een beperking - het nog aanwezige talent op de arbeidsmarkt beter benutten en zodoende hun vacatures sneller ingevuld krijgen.		8, 9
Vorming, training en opleiding	Lagere kost	Het lager verloop in de organisatie als gevolg van het tewerkstellen van mensen met een beperking heeft ook een drukkend effect op de kosten voor vorming-, training en opleiding van nieuwe medewerkers.	34	

Veiligheid	Lagere kost	Het tewerkstellen van mensen met een beperking kan de veiligheid op de werkvloer verbeteren doordat de organisatie meer aandacht besteedt aan het creëren van een goede werkomgeving voor de persoon met een beperking waar vervolgens ook de collega's zonder beperking van profiteren. Verder hebben mensen met een beperking ook minder vaak een arbeidsongeval dan hun collega's zonder beperking.	20, 22, 28, 34	
Werkdruk	Lagere kost	Werkgevers kunnen de werkdruk in de organisatie verminderen door de werkzaamheden slim te her in te richten: eenvoudigere taken uit het takenpakken van geschoolde en/of gekwalificeerde medewerkers halen en deze laten overnemen door lager geschoolde collega's. Hierdoor komen de geschoolde medewerkers meer toe aan hun kerntaken en kan de werkdruk verlaagd worden.		10, 14
Verzuim	Lagere kost	Inclusief werkgeven kan bijdragen tot een lager verzuim in de organisatie. Medewerkers met een beperking zijn zeer gemotiveerd om langdurig eenvoudige, repeterende taken uit te voeren. Een lager ziekteverzuim kan ook voortkomen uit een grotere werktevredenheid, een lager aantal ongevallen of een verlaagde werkdruk in de organisatie, wat een positief effect kan hebben op andere medewerkers die zich minder snel ziekmelden.	12, 15, 17, 20, 21, 22	11, 12, 13
Andere moeilijk te meten elementen				
Cultuur	Ander voordeel	Het werken met mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kan de sfeer op de werkvloer verbeteren doordat cultuur en draagvlak in een organisatie verbeteren. Ook kan het enthousiasme of de motivatie van medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, aantekelijk werken. Bedrijven met een diverse en inclusieve cultuur zijn productiever en innovatiever, en hebben meer betrokken medewerkers.	14, 15, 25, 28, 29, 32, 34	
Moraal op de werkvloer	Ander voordeel	De aanwezigheid van medewerkers met een beperking kan de moraal op de werkvloer verbeteren.	13, 28, 29, 30, 31, 32, 34	
Innovatievermogen	Ander voordeel	Inclusief werkgeven kan waarde toevoegen aan de producten of innovatievermogen van bedrijven. Meer diversiteit biedt nieuwe inzichten, creativiteit of beter klantbegrip. Werknemers met een arbeidsbeperking beschikken vaak ook over uniek ontwikkelde talenten die bedrijven kunnen benutten voor het ontwikkelen van nieuwe business. Tegelijk zorgen nieuwe doelgroepen ook voor verhoogde creativiteit bij bestaand personeel.	10, 29	

Case studies

Deze studies geven een beeld van de verschillende baten van inclusief werkzeken

nummer	land// sector	thema titel	bron
1	Schoonmaak	Workers with intellectual disability had a significantly higher retention rate compared to workers without disability (34% compared to 15% after 1 year)	Adams-Duchlerberger & Mitchell (15)
2	horeca	Hiring people with disabilities is helpful within the hospitality industry (positive impact on service quality and efficiency)	Bergius & Batta (14b)
3	Schoonmaakindustrie	People with disabilities were productive and perform quality work improved workplace culture	Blaichner & Gummarsen (14a)
4	zwaar sector	Advantages of hiring people with disabilities include social inclusion, personal satisfaction, and growth	Blawing & Jamerson (14c)
5	Retail	People with disabilities make highly loyal employees People with disabilities contribute to a more positive workplace climate Increased sales Lower turnover Satisfied customers	Bucurione & Kucubinskiene (15thama)
6	zwaar sector	Individuals with autism working in the community generated more monetary benefits than costs	Cheney & Brown (13)
7	industrie	Some of the employees with intellectual disabilities were very efficient	Cheney (13)
8	zwaar sector	Earnings were significantly higher for employees who had individual placement and support	Clark et al. (15)
9	horeca	Deaf employees and customer companion (peer experience, making corporations look caring and inclusive) Hiring disabled employees helps to reduce workers without disabilities	Friedner (12)
10	Outsourcing business	Deaf employees have excellent work habits, are productive, and enhance the company's image (corporate social responsibility)	Friedner (12)
11	Restaurants	Employees with disabilities are loyal, punctual, dependable and cooperative, and have lower turnover rates than non-disabled workers	Gongqing CH & Du (10)
12	zwaar sector	People with disabilities were rated significantly better on productivity and somewhat better on reliability and employee maintenance Employees identified more organizational benefits than costs (improved productivity, staff skills, work practices, staff relations, and customer relations)	Grafton et al. (Australia)
13	zwaar sector	Employees benefited from providing accommodations through the ability to retain quality employees, increased company profitability, and improved organizational culture and corporate image	Hartnett et al. (10)
14	zwaar sector	Reduced morale, disability, and retention among employees of the value of people with disabilities Benefits of hiring people with disabilities include elevated customer base, expanded talent, increased brand loyalty, and inclusive work culture	Herry et al. (10)
15	zwaar sector	No significant differences in job performance or supervisor People with disabilities in the healthcare, retail, and hospitality sectors were on the job longer than those without disabilities In the hospitality sector, workers with disabilities had 2.2 fewer absent days than workers without disabilities	Homanick & McMichael (15)
16	zwaar sector	Benefits associated with hiring workers with disabilities include low absenteeism rates, particularly long tenures, and diversification of capabilities	Homanick et al. (10)
17	zwaar sector	People with disabilities had longer tenure than those without No difference in absenteeism or attendance when compared to people without disabilities	Hornik et al. (Australia)
18	Vrijg tijd en horeca	People with disabilities are loyal and are a stable pool of workers with good job performance	Houtavelle & Kalgrenyru (15)
19	zwaar sector	Employees with disabilities found to be very dedicated, hardworking (good work ethic), and respectful Increased efficiency Positive impact on workplace and customer interactions Enhanced workplace morale, disability awareness, and workplace inclusion Increased employee retention Improved business performance (increased speed to enter new markets) and profitability Enhanced management skills and teamwork	Irwin and Lupert (Canada)
20	horeca	Positive impact on company image Increased customer satisfaction Creates a barrier-free environment People with disabilities value their workplace and more engaged than workers without disabilities	Kalgrenyru (15)
21	Industrie	Greater workplace satisfaction and reductions in sick leave rates Improved inclusive workplace culture	Kauf et al. (Canada)
22	Wegens	People with disabilities have 48% less turnover, 34% fewer incidents/accidents, and 73% less cost for time off than other employees Workers with and without disabilities are equally productive	Kaletka et al. (15)
23	horeca	Consumers had moderately positive purchase intention for restaurants with employees with disabilities	Kuo & Kalgrenyru (15)
24	zwaar sector	Managers felt prepared for youth with disabilities and that supervising them did not take up extra time Best managers reported a positive experience and that hiring youth with disabilities in the workplace had the added benefit of challenging some of their assumptions about people with disabilities	Lindsay et al. (Canada)
25	zwaar sector	Benefits of hiring people with disabilities include consistent attendance, workforce diversity, long term employment, and co-worker satisfaction	Morgan & Alexander (15)
26	zwaar sector	Employees demonstrated efficiency and attendance Enhanced company image	Morgan et al. (15)
27	Retail	Customers have favorable attitudes towards people with disabilities in service-oriented Retail organizations can have a competitive advantage by employing people with disabilities to be on the frontlines	Morgan et al. (15)
28	zwaar sector	improved company morale, workplace safety, profitability and customer base	Schultz et al. (10)
29	zwaar sector	Employees with autism performed at an above standard level with regard to attention to detail, work ethic, and quality of work Inclusive awareness of autism promoting culture of inclusion, creative and different skills, improved workplace morale No significant differences between employees with and without disabilities in terms of supervision, cost, or training	Scott et al. (Australia)
30	zwaar sector	92% of consumers felt more favorable toward companies that hire people with disabilities Customers were satisfied with the services they received from people with disabilities	Spreitzer et al. (10)
31	zwaar sector	Direct benefits of having workplace accommodations for people with disabilities included retaining a qualified employee and increased productivity Indirect benefits included increased co-worker interactions and increased overall company morale and productivity	Suloworski et al. (15)
32	zwaar sector	Accommodations helped to increase productivity, diversity, retention, co-worker interactions, and overall company morale	Suloworski et al. (15)
33	Non-profit	Employees were satisfied with the performance of their employees with visual impairments People who were included into the workplace reported a more positive workplace experience, improved sales	Wright and Grafton (USA)
34	Pizza hut	Pizza hut had over \$10 million in financial benefits from employing people with disabilities and saved over \$8 million from the reduction in turnover rates - Retention rates are four to five times better for people with disabilities compared to non-disabled workers Excellent work ethic, above average safety record, improved corporate culture (co-worker morale), Positive impact on customer loyalty Increased and sustained customer satisfaction, employee retention, and productivity	Wright & Brown-Zwisch (15)

Bronnen

Adams-Duchlerberger GE, Mitchell TE. A comparison of janitorial workers with mental retardation and their non-disabled peers on retention and absenteeism. *J Rehabil.* 1996;61(3):154-61

Blaichner M, Gummarsen LB. Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *J South Tour.* 2011;19(1):35-47

Blumenthal M, Gummarsen LB. Inclusion of people with disabilities in the production system of a footwear industry. *Work* 2012;41(3):317-47-74

Bucurione M, Kucubinskiene I. Employing persons with a developmental disability: effects of previous experience. *Can J Rehabil.* 1999;12:211-221

Bucurione, B. Birenbach, I. Kadavakalle. Integrating people with disability into the workforce: the case of a retail chain. *Equal Divers Int J.* 2010; 29(5):514-538

Chiu CH, Qi H. Integrating persons with disabilities into the work force. *Int J Hosp Tour Adm.* 2003;4(6):10-83

Cheney RE, Burgess S. Do adults with autism benefit monetarily from working in their communities? *J Vocat Rehabil.* 2011;34(3):173-180

Clark ME, Xu H, Becker DR, Drake R. Benefits and costs of supported employment from three perspectives. *J Rehab Healthc Serv Res.* 1998;25(1):22-34

Frederick M. Deaf bodies and corporate bodies: new regimes of value in Bengaluru's business process outsourcing sector. *Jay Anthropol Res.* 2015;11(2):113-139

Grafton M. Producing "able-bodiedness": deaf workers and added value in India's coffee mills. *Anthropol Work Rev.* 2013;34(1):39-50

Grafton M, Smith C, Shuklafield A, Patten L. Employee benefits and costs of employing a person with a disability. *J Vocat Rehabil.* 2012;34(4):241-263

Hartnett M, Stuart H, Thurman H, Coy S, Balthie LC. Employees' perceptions of the benefits of workplace accommodations. *J Vocat Rehabil.* 2011;34(1):17-23

Herry AD, Pedrickson S. Streamlined onboarding process to increase opportunities for people with disabilities. *J Vocat Rehabil.* 2014;41(3):237-248

Homanick B, MacDonald K, DuBulbin M, Herry S, Vicari J, Dupont D. Reflections from employers on the disabled workforce. *Empl Responsib Rights J.* 2008;10(3):157-164

Homanick B, MacDonald K. Exploring the cost and benefits of workers with disabilities. *J Rehabil.* 2010;70(5):15-23

Hornik G, Gibson B, David A. Optimizing employee ability in small firms: employing people with a disability. *Small Enterpr Res.* 2010;17(2):203-212

Houtavelle K, Kalgrenyru Y. People with disabilities. *Contemp Hosp Manag.* 2014;26(1):40-53

Irwin A, Lupert J. Into the workplace: employer's perspectives of inclusion. *Dev Disabil Bull.* 2008;36:225-230

Kalgrenyru Y. Gaining a competitive advantage through disability inclusion initiatives. *Hum Resour Hosp Tour.* 2014;13(3):230-248

Kauf J, Berner M, Heymann J. Developing inclusive employment: lessons from laborer open mind. *Work* 2014;46(1):423-434

Kauf JF, Breda S, Robinson K. Creating an inclusive workplace: integrating employees with disabilities into a production center environment. *Int J Ind 2012;57(5):62-71*

Kuo P, Kalgrenyru Y. Consumer's perspectives on service staff with disabilities in the hospitality industry. *Int J Contemp Hosp Manag.* 2014;26(2):164-182

Lindsay S, McQuiggin C, Barber K. Exploring supervisors' attitudes of working with youth engaged in an inclusive employment training program. *J Hum Dev Disabil Soc Change.* 2014;20(5):11-20

Morgan T, Alexander M. The employer's perception: employment of individuals with developmental disabilities. *J Vocat Rehabil.* 2005;28(1):39-47

Nataraj S, Ramo-Neelapalli S, Venkatesh NK, Padmakar N. Public's and concerns of supported employment. *Educ Train Mental Retard Dev Disabil.* 2008;43(1):39-47

Roachburn MS, Benney S, Spier-Geddes T. Customer response towards disabled frontline employees. *Int J Retail Distrib Manag.* 2012;50(5):385-402

Scherer HA, Romano K, Blano P. Workplace accommodations: evidence based outcomes. *Work* 2006;27(4):345-354

Scott M, Lamb A, Hendra D, Pansler P, Parker R. A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities with autism spectrum disorder. *PLoS ONE*

Suloworski CD, Romano K, Makher A, Parker R. A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities with autism spectrum disorder. *PLoS ONE*

Suloworski T, Dwyer DT, Walsh RT. Employee benefits from workplace accommodations. *Disabil Health J.* 2011;4(2):18-40

Suloworski T, Walsh RT, Hendricks D, Dwyer DT. Cost of workplace accommodations for individuals with disabilities with or without personal assistance services. *Disabil Health J.* 2009;2(4):196-205

Wright K, Conklin A. A qualitative analysis of employer's experience with visually impaired workers. *J Vis Impair Blind.* 2002;106(1):200-210

Zwisch S, Wiener-Zwisch IS. A national corporate employment initiative for persons with severe disabilities: a 10-year perspective. *J Vocat Rehabil.* 1997;8(1):75-87

Cijfers

Met deze cijfers kan je de impact helpen inschatten van de baten.

Nummer	Impact factor	Meer info	Bron
1	Omzet	Inclusieve werkgevers zijn bijna 2 keer beter in staat om hun beoogde financiële doelstelling te realiseren dan andere bedrijven.	PR Newswire
2	Innovatie	Inclusieve werkgevers zijn bijna 6 keer innovatiever dan andere bedrijven.	PR Newswire
3	Productiviteit	Inclusieve werkgevers zijn bijna 6 keer beter in staat om succesvol te anticiperen op veranderingen dan andere bedrijven.	PR Newswire
4	Productiviteit	90% van de mensen met een beperking presteert even goed of beter dan collega's zonder beperking in dezelfde functie	Deloitte
5	Imago bij klanten	90% van de consumenten wil kopen van bedrijven die actief inzetten op MVO, 66% wil kopen van bedrijven die personen met een beperking tonen in hun reclame en 78% wil kopen van bedrijven die investeren in het toegankelijk maken van hun bedrijf.	American Institute for Research
6	Imago bij klanten	87% van B2B klanten wil business doen met bedrijven die actief inzetten op MVO	Employment and Disability Institute
7	Employer branding	43% van de Belgen zegt liever voor bedrijven met een mvo-strategie te willen werken.	SD Worx
8	Werving & selectie	Een nieuwe medewerker aanwerven kost gemiddeld € 12.500 (range: € 250 - € 26.500). Deze kost bestaat uit facturen van externe partners, salarissen van de eigen HR-medewerkers en werkingskosten zoals vacaturesites.	SD Worx
9	Werving & selectie	Het aanwerven van een medewerker kost gemiddeld 20% van zijn jaarsalaris. Werknemers op een lager niveau zijn over het algemeen minder duur om te vervangen (6% van zijn jaarsalaris). Gaat het echter om een positie die heel complexe vaardigheden, specialistische training of een hoog opleidingsniveau vergt, dan zijn de kosten vaak nog hoger (tot 213% van het jaarsalaris).	Center for American Progress
10	Werkdruk	Bij 27% van alle werknemers leidt stress tot fysieke en psychische gezondheidsklachten met verminderde prestaties als gevolg. Een werknemer met stressgerelateerde klachten zoals hoofdpijn of slapeloosheid kost de werkgever jaarlijks minstens 3.750 euro extra	Securex
11	Verzuim	De gevolgen van werknemers met burn-outsymptomen zijn groot: hun verzuimduur is bijna dubbel zo hoog, namelijk 17 dagen per jaar versus negen dagen per jaar bij werknemers zonder burn-outsymptomen. Voor de werkgever komt dit per jaar neer op een gemiddelde meerkost van 7.392 euro per werknemer met burn-outsymptomen.	IDEWE
12	Verzuim	86% van de mensen met een beperking hebben een gelijkaardig of lager verzuimpercentage dan collega's zonder beperking	Deloitte
13	Verzuim	De directe kostprijs van één dag absentieisme kost 220€ voor een arbeider en 337€ voor een bediende. De indirecte kosten van absentieisme liggen 2,5 tot 3x hoger dan de directe kosten. Indirecte kosten zijn te wijten aan overuren, interimkosten, extra administratie, lagere productiviteit en kwaliteit, langere leveringstermijnen ...	Securex
14	Werkdruk	Bij 27% van alle werknemers leidt stress tot fysieke en psychische gezondheidsklachten met verminderde prestaties als gevolg. Een werknemer met stressgerelateerde klachten zoals hoofdpijn of slapeloosheid kost de werkgever jaarlijks minstens 3.750 euro extra	Securex
15	Innovatie	75% van de medewerkers met een beperking heeft een idee dat volgens hen extra business zou betekenen voor het bedrijf waarin zij actief zijn. De helft van hen geeft aan dat hun idee een antwoord biedt op de noden van mensen met een beperking	Center for Talent Innovation
16	Productiviteit	Als een vacature niet ingevuld raakt, blijven taken vaak liggen. Zelfs als andere werknemers inspringen of tijdelijke werkrachten de gaten proberen te dichten, lijden de productiviteit, de kwaliteit van het geleverde werk, de output, de klantenservice en (uiteindelijk) de winst fel. Gemiddeld kost een openstaande vacature per werkdag gemiddeld 350€ aan misgelopen productiviteit. Het duurt gemiddeld 60 werkdagen voordat een kandidaat wordt aangenomen, wat dus neerkomt op € 21.000.	CHRO

Bronnen

SD Worx, www.sdworx.be/nl-be/blog/verlonen/mvo-als-troef

PR Newswire, www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html

Deloitte, www.employmentaction.org/employers/links-and-resources/diversity,-inclusion-and-employment-equity/The%20Road%20to%20Inclusion.pdf

Center for Talent Innovation, www.news.aetna.com/wp-content/uploads/2017/10/DisabilitiesInclusion_KeyFindings-CTI.pdf

Work Place Initiative, www.workplaceinitiative.org/wp-content/uploads/2017/01/01-Disability-Employment-Inclusion-Guide-Business-Case.pdf

Securex, www.securex.be/nl/publicaties/white-papers/stress-en-burnout-een-dreiging-voor-werknemers-en-werkgevers

IDEWE, www.oxalisconsult.be/sites/default/files/bijlagen/MGWbe1206N05_v01%20artikel%202012%20Tily%20Baekelandt.pdf

Securex, <https://www.securex.be/nl/publicaties/white-papers/absentieisme-in-2016>

Center for American Progress, www.scribd.com/document/112707536/There-Are-Significant-Business-Costs-to-Replacing-Employees
SD Worx, www.sdworx.be/nl-be/pers/2013/2013-10-10-bediende-aanwerven
CHRO, www.chro.nl/artikel/5-strategien-om-sneller-de-vacature-te-vullen

CHECKLIST 2

Verwachtingen t.a.v. de dienstverlener/ arbeidsbemiddelaar



Aan de hand van 'Checklist 1. Verkenning & vraagverduidelijking', heb je een goed zicht op de activiteiten van het bedrijf. Je weet nu waar ze voor staan, hun ambities, de werking en noden van de onderneming inzake personeel. Nu kan je deze vragenlijst gebruiken om de gewenste samenwerking met arbeidsbemiddelaars in kaart te brengen. Door een zo concreet mogelijke bevraging, kan dit neergeschreven worden in een handleiding voor arbeidsbemiddelaars die mensen willen plaatsen.

1. Matching en Inclusief Job Design

- Wat is de vraag van uw bedrijf?
- Wat zoekt uw bedrijf concreet?
- Wat houdt het werk in? Welke taken?
- Wenst u de mogelijkheden om functies te creëren voor mensen met een beperking in kaart te brengen?

2. Profielen nieuwe medewerker

- Welke taken dienen de nieuwe medewerkers te kunnen uitvoeren?
- Welke eisen stelt u aan nieuwe medewerkers? Bijvoorbeeld m.b.t. zelfstandigheid, sociale vaardigheden, omgaan met storingen en onderbrekingen, werktempo, fysieke belastbaarheid, kleding, motivatie, ...

3. Wat verwacht u van de dienstverlener/ arbeidsbemiddelaar wat betreft uitvoeringsafspraken. Wie doet wat in het traject'? m.b.t.:

- Werving & selectie?
- Plaatsing?
- Begeleiding?
- Verzuim?
- Andere zaken?

4. Voorwaarden bij plaatsing

- Soort contracten?
- Welke stappen dient men te doorlopen voor indiensttreding (vb. eerst interim ...)?

5. De stappen van begin tot implementatie

Eerste contact

Stelt uw bedrijf het op prijs om benaderd te worden door arbeidsbemiddelaars voor een oriënterend eerste overleg of wil u dit eerste contact zelf leggen?

- Hoe wenst u een eerste overleg in te richten?
- Inhoud: welke punten wil u bespreken?
- Vorm: onder welke vorm, vb. rondleiding, bedrijfsbezoek, ...?

Concrete afspraken

- Wie is aanspreekpunt voor het bedrijf en wie voor de dienstverlener/arbeidsbemiddelaar?
- Welke formele afspraken dienen gemaakt te worden? Afspraken over:
 - Inhoud en duur trajecten
 - Doelgroep
 - Aantal trajecten
 - Periode
 - Veiligheid en afspraken hierover
 - Opleiding
 - Beoogde resultaten
 - Financiële aspecten (kosten traject – loon/opleiding/ begeleiding – subsidies e.d.)
 - Verzekeringstechnische zaken
 - Juridische aspecten (contract: duur/vorm)
 - Zijn er formats beschikbaar die we als hyperlink in de handleiding kunnen opnemen

Selectie begeleider/coach

- Is begeleiding op de werkvloer/coaching van de nieuwe medewerkers door de dienstverlener/arbeidsbemiddelaar wenselijk/noodzakelijk?
- Wat verwacht u hierin precies van de begeleider/coach?
- Hoe wenst u de samenwerking met deze begeleider/coach vorm te geven?
- Wil u deze zelf selecteren?
- Hoe wenst u deze begeleider/coach in te werken? Vestiging zelf?

Selectie nieuwe medewerkers

- Wil u een rol spelen in de voorselectie van de nieuwe medewerker? Op welke manier?
- Wil u een rol spelen in de uiteindelijke selectie? Welke rol?
- Hoe wil u dat de selectieprocedure tot en met het tekenen van het contract verloopt? (ook: wie voert de gesprekken, wie informeert de kandidaten? e.d.)

Vorbereiden, startmoment, inwerken nieuwe medewerkers

- Wat moeten de nieuwe medewerkers al kunnen als ze voor het eerst in het bedrijf komen?
- Hoe wenst u de inwerkperiode vorm te geven? Wat dient hierin aan bod te komen?
- Hoe wenst het bedrijf dit met de arbeidsbemiddelaar vorm te geven?
- Welke inhoud moet er zeker in het startmoment zitten?

Vorbereiden collega's en leidinggevende

- Op welke wijze wenst u collega's en leidinggevenden voor te bereiden op de komst van de nieuwe medewerker (dit ter kennisname voor de arbeidsbemiddelaar zodat deze hierop kan anticiperen): inhoud van de informatie, vorm, moment, ...
- Wenst u de arbeidsbemiddelaar hierbij te betrekken? Zo ja, op welke wijze kan dit? Wat verwacht in dit verband van de arbeidsbemiddelaar?

Kennismaken met elkaar

- Op welke wijze wenst u dat de nieuwe medewerkers kennismaken met het bedrijf en hun nieuwe collega's?
- Wenst u dat dit in de andere vestigingen op dezelfde manier gebeurt of laat u dit aan de vestiging en lokale arbeidsbemiddelaar over?

Opvolging

Als de nieuwe medewerkers aan de slag zijn, hoe wenst u dan de voortgang op te volgen? Bijvoorbeeld:

- Proefperiode met tijdens en na de afloop evaluatiegesprekken
- Inhoud van overlegmomenten
- Beslissingsmomenten
- Wie is erbij betrokken?

Rollen en verantwoordelijkheden

Wie wordt er betrokken in de verschillende trajectstappen (eerste contact, onderzoek mogelijkheden, afspraken, selectie begeleider/coach, inwerken begeleider/coach, selectie medewerker, voorbereiden startmoment en inwerken nieuwe medewerker(s), voorbereiden collega's/kennismaken met elkaar, voortgang volgen)?

- Begeleider/coach van de dienstverlener/arbeidsbemiddelaar
- HR-manager
- Teamleider/ploegleider/voorman
- De betrokken nieuwe medewerker(s)
- Collega's in het bedrijf
- ...

Dit overzicht is nodig om te zorgen dat iedereen weet wat te doen en hoe te reageren wanneer de zaken niet zoals gepland verlopen.

- Wat is hun rol in het traject?
- Wat zijn hun taken in het traject?
- Wat is hun verantwoordelijkheid in het traject?

Ten slotte

- Heeft u foto's van concrete werksituaties van medewerkers die we in de handleiding kunnen gebruiken?
- Zijn er zaken die nog niet de handleiding?

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



CHECKLIST 3

Vooronderzoek: vragenlijst eerste gesprek leidinggevende



Om de mogelijkheden tot Inclusief Job Design te bekijken, bevragen we de leidinggevenden van de verschillende afdelingen/diensten in de organisatie. We betrekken de leidinggevenden op de verschillende niveaus zodat zij ook de meerwaarde zien van de aanpak.

Om een duidelijk beeld te krijgen, bezorg je deze vragen vooraf aan de leidinggevende zodat men deze kan voorbereiden.

Indien uit deze gesprekken blijkt dat er mogelijkheden zijn tot Inclusief Job Design, kan je in overleg met de organisatie een oefening opstarten. Het is essentieel te starten in een afdeling of op een site waar mogelijkheden zijn en waar geen weerstand is.

De nodige tools om hiermee aan de slag te gaan werden ontwikkeld in het ESF-project Functiecreatie (2016 – 2017). Binnen dit project ontwikkelde Job-Link in samenwerking met VOKA en Disworks een draaiboek voor coaches om zelf aan de slag te gaan met functiecreatie of Inclusief Job Design.

Leidraad bevraging leidinggevende

- Welke zijn de diverse functies en taken binnen uw afdeling?
- Aantal medewerkers binnen de verschillende functies?
- Profiel medewerkers?
- Zijn er taken die blijven liggen/opstapelen?

- Wordt er overgewerkt en zo ja, hoeveel?
- Werkt u met uitzendkrachten? Structureel of incidenteel?
Hoe is hun inzet?
- Zijn uw werknemers veel tijd kwijt met 'dingen' waardoor ze hun eigenlijke werk niet volledig kunnen uitvoeren?
- Zijn er taken die uw medewerkers uitvoeren die onder hun niveau liggen?
- Zijn er taken/diensten die men zou willen aanbieden maar die nu niet aangeboden worden? (Diensten aan klanten of interne taken)
- Wanneer uw medewerkers drie taken uit hun functieomschrijving zouden mogen weghalen met als doel, hun voornaamste taken beter, sneller of efficiënter te kunnen uitvoeren, welke taken zouden dat dan zijn?
- Wat uw eigen job betreft: welke aspecten van je job geven je energie en welke zijn 'energievreters'?

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



HR+

Praktisch aan de slag met het netwerk van arbeidsbemiddelaars



Contacten leggen met toeleiders



Telefonisch, belang van de juiste persoon



Mail opmaken die helder het doel verwoordt



Infosessie arbeidsbemiddelaars plannen bij het bedrijf



Telefonisch en via mail uitnodigen



Reminder



Infosessie bij bedrijf, info functies, werkplek, afspraken



Arbeitsbemiddelaars dragen kandidaten voor o.b.v. cv & motivatiebrief



Selectiedag



Opstarten stages en opvolging



Evaluatie en start contract

Met dit voorbeeld kan je praktisch aan de slag wanneer je voor een onderneming de instroom van kandidaten met ondersteuningsnood wil organiseren via het ruime netwerk van arbeidsbemiddelaars.

Belangrijk is

- goede en duidelijke afspraken met alle betrokkenen te maken
- te beseffen dat dit proces uiteraard kan verschillen in functie van de nood en mogelijkheden van het bedrijf
- voldoende rekening te houden in je aanpak met het profiel en de mogelijkheden van de kandidaten.

Alles begint met het **in kaart brengen van de arbeidsbemiddelaars** uit de regio.

Essentieel voor een goede samenwerking is het onderhouden van goede contacten en het doel duidelijk schetsen. Zo kan je hen adequaat betrekken bij een onderneming die vacatures wil invullen met medewerkers uit de kansengroepen.

In een volgende stap **nodig je de arbeidsbemiddelaars uit op het bedrijf**. Je richt een **infosessie** in waar de werkgever toelichting geeft over werken in zijn onderneming en over de openstaande functies. Je maakt afspraken met de andere arbeidsbemiddelaars over de praktische organisatie van de matching. Arbeidsbemiddelaars krijgen bijvoorbeeld na de infosessie op het bedrijf 1,5 week tijd om kandidaten voor te stellen op basis van cv en een motivatiebrief.

Vervolgens organiseer je samen met het bedrijf een **selectiedag** voor de kandidaten.

De voorgedragen kandidaten worden uitgenodigd, d.w.z. dat jij de andere arbeidsbemiddelaars hierover inlicht zodat zij hun cliënten correct kunnen informeren.

Het is handig als de arbeidsbemiddelaars vóór de selectiedag reeds aangeven voor welke tewerkstellingsmaatregelen de kandidaat in aanmerking komt en het aantal uren stage die voor hem/haar mogelijk zijn.

Op de selectiedag vernemen de kandidaten wat werken bij het bedrijf betekent en wat de functies precies inhouden. Nadien volgt een rondleiding op de werkplek waardoor zij zich een duidelijk beeld van de job kunnen vormen.

Nadien kunnen de kandidaten een korte schriftelijke proef invullen die peilt naar hun aanpak in bepaalde situaties. Hou de vragen eenvoudig en tracht vooral te achterhalen hoe de kandidaat zou inspelen op bepaalde situaties op de werkvloer. Daarna krijgt elke kandidaat de kans om in een speeddate aan te geven waarom hij/zij graag bij het bedrijf zou werken.

De weerhouden kandidaten krijgen binnen twee dagen bericht via hun jobcoach. Ze kunnen dan starten met een **beroepsverkennende stage** van 2 weken waarin duidelijk moet worden of er langs beide kanten bereidheid is om verder samen te werken. Het is de jobcoach van de kandidaat die het stagecontract opmaakt en laat ondertekenen op de startdag. Je spreekt van tevoren af dat de jobcoach hierbij zelf aanwezig is.

Een goede opvolging is in het begin absoluut noodzakelijk. De kandidaat moet voelen dat hij er niet alleen voor staat en ook de leidinggevende heeft baat bij de ondersteuning door de jobcoach.

Op het einde van de stageperiode volgt een **evaluatie** van de verschillende stagiairs.

Dit gebeurt door de jobcoach, de kandidaat en de werkgever. Het is de werkgever die het **contract** opmaakt voor de kandidaat die zal mogen starten. De werkgever vraagt de eventuele tewerkstellingsmaatregelen aan (vb. IBO(-plus), VOP).

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



Format handleiding voor arbeidsbemiddelaars/ dienstverleners

Hier vind je een format dat je kan gebruiken om een handleiding op te maken voor arbeidsbemiddelaars en andere dienstverleners die werkzoekenden met een arbeidsbeperking of ondersteuningsnood willen toeleiden naar de onderneming.

Alle aspecten die belangrijk zijn om een goed beeld te vormen van het bedrijf en de profielen die het zoekt komen aan bod. We beogen een maximale match tussen het bedrijf en de kandidaat. Daarnaast worden in de handleiding vooral de verwachtingen van het bedrijf rond de concrete samenwerking met de arbeidsbemiddelaars en andere dienstverleners geschetst. Doelstelling is om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen zodat de tewerkstelling van de medewerkers zowel voor het bedrijf als de betrokken medewerkers een geslaagd en vooral duurzaam verhaal wordt.

We sommen hierna de onderdelen op die hiervoor belangrijk zijn. Titels en indeling kunnen uiteraard aangepast worden aan de werking en noden van het bedrijf. Idealiter worden aan de handleiding korte interviews toegevoegd die elementen uit de handleiding concreet toelichten.

De handleiding die op basis van dit format wordt uitgeschreven, is het resultaat van de bevestigingen en afspraken in één vestiging van het bedrijf (cf. Checklist 1 en 2). Als het de wens van het bedrijf is dat deze aanpak in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, geef dit dan duidelijk aan en beschrijf de diverse stappen in deze handleiding in actieve vorm. Als het bedrijf de aanpak aan de vestiging en de lokale

arbeidsbemiddelaar of dienstverlener wil overlaten, geef dan aan dat het bedrijf dit graag lokaal wil afstemmen.

Algemene inleiding

In een algemene inleiding is het belangrijk om kort aan te geven wat het doel is van deze handleiding en voor wie ze werd geschreven. Omschrijf kort waarop de handleiding zich richt en geef mee dat het de bedoeling is om arbeidsbemiddelaars & dienstverleners praktische en concrete handvaten aan te reiken voor de samenwerking met het bedrijf.

Tevens is het belangrijk om mee te geven dat de handleiding een 'document in beweging' is dat in functie van de ervaringen in het werken met de doelgroep en met de diverse arbeidsbemiddelaars/ dienstverleners dient aangevuld en/of aangepast te worden.

1. Introductie

Schets kort de activiteiten van het bedrijf:

- waar staat het bedrijf voor
- welke ambities hebben ze
- voor welke uitdagingen ze staan en alle andere zaken die het bedrijf belangrijk vindt om over zichzelf te vertellen.

Doe dit in een toegankelijke, niet té technische taal.

Vertel:

- waarom dat het bedrijf op zoek is naar nieuwe medewerkers,
- vraag aan het bedrijf wat hen motiveert om medewerkers met een arbeidsbeperking een kans te geven.

De lijst van argumenten in de bijlage I kan hierbij ondersteunend werken.

Geef kort mee wat het bedrijf biedt aan de nieuwe medewerkers. Hou het op een korte samenvatting, in het volgende deel komt het immers uitgebreider terug.

Duid welke profielen het bedrijf zoekt zonder hier in detail op in te gaan (dit komt later aan bod). Geef hier ook al kort weer welke niet-functie gerelateerde elementen algemeen voor het bedrijf van belang zijn. Dit kunnen bijvoorbeeld gedragscodes of verwachte arbeidsattitudes zijn. Ook dit is een samenvatting van wat verderop uitgebreider wordt weergegeven.

2. Onze werkwijze in het kort

In dit deel staan we stil bij de info die belangrijk is voor het matchen van kandidaten. Afhankelijk van het bedrijf kunnen onderwerpen wellicht worden overgeslagen.

Denk hierbij aan:

- werkomgeving
- cultuur
- begeleidings- en opleidingsmogelijkheden
- verloning en andere vergoedingen
- ...

Stip de kenmerkende elementen aan die binnen het bedrijf bepalend zijn voor sfeer, cultuur, werkwijze. Denk aan:

- omgangsvormen
- bedrijfskleding
- regels omtrent veiligheid
- ongeschreven regels, bedrijfsmantra's.

Deze informatie helpt de dienstverlener bij:

- het vaststellen hoe om te gaan met het bedrijf
- welke contactpersoon in te zetten voor het bedrijf
- welke begeleiders/jobcoaches in te zetten voor het bedrijf.

Maak melding van wat het bedrijf wil: detacheren/uitbesteden of in dienst nemen. Via een maatwerkbedrijf kunnen immers ook opdrachten uitgevoerd worden op de bedrijfsvloer door medewerkers van het maatwerkbedrijf.

Geef voor beide mogelijkheden mee wat hierbij belangrijk is voor het bedrijf. Wil men medewerkers in dienst nemen beschrijf dan onder welke voorwaarden dit kan (vb. starten met een stage of contract van bepaalde duur, ...) en de procedures hiervoor.

Teken de profielen op die het bedrijf zoekt:

- beschrijf eerst de taken en dan de 'eisen'
- neem elementen mee die in het bedrijf van belang zijn, die selecterend zijn bij de keuze van de doelgroep:
 - zelfstandigheid
 - sociale vaardigheden
 - omgaan met storingen en onderbrekingen
 - fysieke belastbaarheid
 - werktempo
 - kleding
 - motivatie.

Werktijden

Definieer de werktijden voor de gezochte functies. De werktijden kunnen anders zijn voor diverse functies en diensten of voor medewerkers die via een maatwerkbedrijf in de onderneming werken en andere medewerkers.

Dagindeling

Informeer over de dagindeling van de werkzaamheden. Doe dit zo nauwkeurig mogelijk (inclusief pauzes ed.)

3. De stappen

In dit hoofdstuk zet je kort de stappen uiteen die de arbeidsbemiddelaar/dienstverlener samen met het bedrijf zet, vanaf het begin van de samenwerking tot de tewerkstelling. Afhankelijk van het bedrijf kunnen stappen worden overgeslagen. Maak je introductietekst passend bij de thema's die voor dit bedrijf gelden. De stappen kunnen anders zijn voor maatwerkbedrijven en voor diverse arbeidsbemiddelaars. Maak een onderscheid waar nodig.

Eerste contact

Vernoem kort met wie en op welke manier arbeidsbemiddelaars en dienstverleners contact kunnen opnemen voor een eerste contact en onder welke voorwaarden.

Deel ook mee hoe het bedrijf een eerste overleg wil inrichten. Welke inhoudelijke punten wil het bedrijf bespreken en onder welke vorm kan het eerste contact verlopen (in de zin van bijvoorbeeld een rondleiding, bedrijfsbezoek). Vraag dit niet alleen aan het bedrijf, maar check zeker ook de mogelijkheden bij de arbeidsbemiddelaar of dienstverlener.

Praktische afspraken

Het bedrijf en de arbeidsbemiddelaar of dienstverlener maken een aantal concrete afspraken om de samenwerking optimaal te laten verlopen. Som deze afspraken op en doe dit zo concreet mogelijk.

Zaken die hier aan bod kunnen komen zijn:

- Wie is aanspreekpunt voor het bedrijf en voor de arbeidsbemiddelaar/dienstverlener'
- Type (stage)contracten:
 - duur
 - verzekeringstechnische zaken
 - administratieve opvolging
 - afspraken over werkkledij
 - voorbereiding eerste werkdag

- opvolging en coaching stagiairs en nieuwe medewerkers
- ...
- Wie doet wat bij de screening en toeleiding, begeleiding, verzuim, ... van nieuwe medewerkers

Geef hier zeker ook al kort de praktische afspraken weer over onderstaande punten, maar ga hier in de teksten verder ook uitgebreider op in waar nodig.

Voor een aantal opdrachten kan het nodig zijn dat er een coach/ begeleider deels of geheel aanwezig is op de werkvloer. Denk bijvoorbeeld aan een team van een maatwerkbedrijf dat opdrachten uitvoert op de bedrijfsvloer. Deze begeleider is in dit geval het aanspreekpunt voor het bedrijf. Het is belangrijk hierover een aantal afspraken te maken zodat de samenwerking optimaal verloopt.

Som op:

- wat men van deze begeleider verwacht
- hoe de communicatie op de werkvloer dient te verlopen
- wie de leidinggevende rol op zich neemt voor dit team
- ...

Als het bedrijf dit nog niet heeft uitgewerkt, stel dit dan samen met het bedrijf op; blijf dicht bij de waarden van het bedrijf en bij de taken die de begeleider/coach dient op te nemen. Betrek de arbeidsbemiddelaar of dienstverlener hierbij om te finetunen. Beschrijf ook op welke wijze het bedrijf een rol wil spelen in de selectie van de begeleider van de nieuwe medewerkers indien dit aan de orde is. Stel in dat geval ook samen met het bedrijf het gewenste profiel van deze begeleider op.

Vermeld hier ook de wijze waarop het bedrijf en de dienstverlener het inwerken van de coach/begeleider willen invullen. Als het de wens van het bedrijf is dat deze inwerkperiode in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, beschrijf deze wijze van inwerken dan in actieve vorm. Als het bedrijf de inwerkwerkwijze aan de vestiging wil overlaten, geef dan het voorbeeld aan en geef aan dan het bedrijf dit graag lokaal wil afstemmen.

Selectie nieuwe medewerkers

Er is een profiel voor de nieuwe medewerkers. Iedere arbeidsbemiddelaar of dienstverlener heeft zijn eigen wijze van selecteren, dat geldt ook voor ieder bedrijf. Als het bedrijf een rol wil spelen in de voorselectie en uiteindelijke selectie, schets dan hier op welke wijze het bedrijf dat wil, eventueel ook met de procedure er bij, tot en met tekenen van contract.

Vorbereiden nieuwe medewerkers

Definieer wat het bedrijf verwacht dat de nieuwe medewerkers kunnen als ze voor het eerst in het bedrijf komen.

Denk ook aan het trainen in het voeren van gesprekken, omgaan met collega's en klanten. Duid op welke wijze het bedrijf dit samen met de dienstverlener heeft ingericht. Als het bedrijf dit op dezelfde wijze in de andere vestigingen wil, dan is een extra document nodig, waarin de training beschreven staat. Bespreek vooraf wie deze informatie op papier zet, het bedrijf of de invuller van dit format.

Vorbereiden collega's

Vertel op welke wijze het bedrijf de collega's voorbereidt op de komst van de nieuwe medewerkers. In deze handleiding is dit ter kennisname voor de arbeidsbemiddelaar/dienstverlener, maar het is wel nuttige informatie omdat de arbeidsbemiddelaar of dienstverlener hier op kan anticiperen indien nodig. Als het bedrijf de arbeidsbemiddelaar/dienstverlener wil betrekken bij het voorbereiden, schrijf dan hier uit op welke wijze het bedrijf dat wil en wat het bedrijf van de dienstverlener verwacht.

Informeer op welke wijze de nieuwe medewerkers kennis hebben gemaakt met hun collega's en het bedrijf.

Als het de wens van het bedrijf is dat deze kennismaking in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, beschrijf dit dan in actieve vorm.

Als het bedrijf de kennismaking aan de vestiging en de lokale dienstverlener wil overlaten, gebruik het hier dan als voorbeeld en geef aan dat het bedrijf dit graag lokaal wil afstemmen.

Geef weer op welke wijze het startmoment dient plaats te vinden. Als het de wens van het bedrijf is dat dit startmoment in andere filialen op dezelfde wijze gebeurt, beschrijf deze wijze van het inrichten van het startmoment in actieve vorm. Als het bedrijf de werkwijze van het startmoment aan de vestiging en de lokale dienstverlener wil overlaten, gebruik het hier dan als voorbeeld en geef aan dat het bedrijf dit graag lokaal wil afstemmen.

Vernoem op welke wijze het bedrijf samen met de arbeidsbemiddelaar/dienstverlener het inwerken heeft ingevuld. Gebruik de kennis die is opgedaan in de pilot als basis om de dienstverlener te inspireren hoe dit aan te pakken. Denk aan:

- inhoud takenpakket
- aantal medewerkers
- werktijden

- periode van inwerken
- productienormen
- evaluatiemomenten
- ...

Als het de wens van het bedrijf is dat het inwerken in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, beschrijf deze wijze van inwerken in actieve vorm en stap voor stap en concreet. Als het bedrijf het inwerken aan de vestiging en de lokale dienstverlener wil overlaten, gebruik het hier dan als voorbeeld, geef aan dat het bedrijf dit graag lokaal wil afstemmen en maak een checklist 'wat mee te nemen' bij dit lokale overleg.

De voortgang volgen

Maak melding van op welke wijze het bedrijf en de arbeidsbemiddelaar of dienstverlener de voortgang van de medewerkers wil opvolgen eens deze aan de slag zijn. Het bedrijf kan bijvoorbeeld gebruik maken van een proefperiode en tijdens en na afloop hiervan voortgangsgesprekken voeren.

Opnieuw, dit wellicht alleen ter inspiratie en met de boodschap dat het bedrijf dit graag op lokaal niveau wil afstemmen. Indien het elders wel op dezelfde wijze dient te gebeuren, beschrijf het dan in actieve vorm, concreet met inhoud van overlegmomenten, beslismomenten, en wie waar bij betrokken is.

4. Rollen en verantwoordelijkheden

Benoem de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen. Wie is onder meer betrokken?

- HR-manager of HR-business partner van het bedrijf
- Leidinggevende van het bedrijf
- De ondernemingsraad
- Direct leidinggevende van de nieuwe medewerker(s)
- Jobcoach van de arbeidsbemiddelaar
- Begeleider van het maatwerkbedrijf
- Collega's in het bedrijf

Gebruik de processtappen als basis:

- start bij het eerste contact
- volg de processtappen
- eindig bij 'de voortgang' volgen

Maak per stap een overzicht van de rollen, taken en verantwoordelijkheden die elke betrokkene heeft, in relatie tot deze stap. Dit overzicht is nodig om te zorgen dat iedereen weet wat te

doen en hoe te handelen in de normale werksituatie en wanneer de dingen niet zo gaan zoals ze moeten gaan.

5. Tenslotte

Vermeld zaken die nergens anders passen en de arbeidsbemiddelaar of dienstverlener wel moet weten. Dit kan per bedrijf verschillen. Vul dit in na afloop van de interviews, gesprekken en het lezen van documenten, als duidelijk is wat 'overblijft'.

Interviews

Idealiter worden aan de handleidingen korte interviews toegevoegd die elementen uit de handleiding concreet toelichten. Denk aan teksten met een lengte van 150 – 200 woorden, die een duidelijke meerwaarde hebben omdat ze een van de elementen uit de handleiding concreet toelichten.

Foto's kunnen ook worden opgenomen, een voorkeur gaat uit naar foto's van concrete werksituaties van medewerkers.

Bijlage 1

Argumenten van werkgevers om inclusief te worden

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen sluit aan bij onze bedrijfswaarden.”

“Ik heb een persoonlijke motivatie om uitsluiting tegen te gaan en kwetsbare groepen in de samenleving kansen te bieden.”

“Ik heb de overtuiging dat deze werknemers een meerwaarde zijn voor de prestaties van het bedrijf.”

“Wij hebben behoefte aan gemotiveerde werknemers voor eenvoudig en/of repetitief werk.”

“Het heeft een positief effect op het imago naar klanten, leveranciers en opdrachtgevers.”

“Wij spelen zo in op de huidige of toekomstige krapte op de arbeidsmarkt.”

“Het versterkt de innovatiekracht van het bedrijf door aantrekkelijk werkgeverschap te bieden aan briljante geesten met een beperking.”

“Ik heb persoonlijke ervaringen met iemand uit de doelgroep via familie of vrienden.”

“De onderneming is met dit personeel beter in staat om producten te maken die aansluiten op de wensen van gebruikers met een beperking, en heeft daardoor een grotere afzetmarkt.”

“Wij doen het ook voor de financiële baten door de inzet van mensen uit de doelgroep.”

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



Format interne handleiding voor bedrijf

Dit document biedt een format voor de arbeidsbemiddelaar die een uniforme aanpak uitschrijft om in de andere vestigingen te gaan dupliceren. Dit op basis van de succesvolle aanpak in een vestiging. Deze handleiding is bedoeld voor intern gebruik binnen de onderneming, de focus ligt op het leren kennen van de mogelijkheden en de werkwijze van arbeidsbemiddelaars. Hiermee kunnen we ook andere vestigingen inspireren, het is een handvat voor een uniforme samenwerking met de diverse arbeidsbemiddelaars.

Het is belangrijk om eerst de handleiding voor arbeidsbemiddelaars & dienstverleners uit te werken (cf. 'Format handleiding voor arbeidsbemiddelaars').

De interne handleiding is immers grotendeels gebaseerd op de informatie uit deze eerste handleiding. Haal uit de eerste handleiding die aspecten over het bedrijf die belangrijk zijn voor de andere vestigingen van het bedrijf, aangevuld met extra informatie over de doelgroepen en mogelijke steunmaatregelen en subsidies.

Dient er nog een onderzoek te gebeuren naar de mogelijkheden om functies te creëren voor medewerkers met een arbeidsbeperking of ondersteuningsnood, dan kan je hierop ingaan onder een aparte titel.

Ook dit format werd zo opgemaakt dat die aspecten die belangrijk zijn om aan de slag te gaan met nieuwe medewerkers met een arbeidsbeperking of ondersteuningsnood voldoende aan bod komen. Dit met als doelstelling om diverse vestigingen van een bedrijf de nodige handvaten aan te reiken om inclusiever te worden.

De handleiding kan een leidraad vormen voor het implementeren van eenzelfde werkwijze in meerdere vestigingen van een bedrijf.

In de handleiding worden afspraken van het bedrijf over de concrete samenwerking met de arbeidsbemiddelaars en andere dienstverleners geschetst. Doelstelling is om dit proces zo te laten verlopen dat de tewerkstelling van deze medewerkers zowel voor het bedrijf als voor de betrokken medewerkers een geslaagd en vooral duurzaam verhaal wordt.

Dit format geeft de onderdelen weer die hiervoor belangrijk zijn. Titels en indeling kunnen uiteraard aangepast worden aan de werking en noden van het bedrijf. Idealiter worden aan de handleiding korte interviews toegevoegd die elementen uit de handleiding concreet toelichten.

De **handleiding die op basis van dit format wordt uitgeschreven** is het resultaat van de bevestigingen en afspraken in één vestiging van het bedrijf (cf. Checklist 1 en 2).

Als het de wens van het bedrijf is dat deze aanpak in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, geef dit dan duidelijk aan en beschrijf de diverse stappen in deze handleiding in actieve vorm. Als het bedrijf de aanpak aan de vestiging en de lokale arbeidsbemiddelaar of dienstverlener wil overlaten, geef dan aan dat dit een voorbeeld is en als inspiratie kan dienen voor andere vestigingen van het bedrijf.

Algemene inleiding

In een algemene inleiding is het belangrijk om kort aan te geven:

- wat het doel is van deze handleiding
- en voor wie ze werd geschreven.

Omschrijf waarop de handleiding zich richt en geef mee dat het de bedoeling is om HR-diensten en leidinggevenden van andere vestigingen van het bedrijf praktische en concrete handvaten aan te reiken om de samenwerking met arbeidsbemiddelaars en andere dienstverleners te optimaliseren. Dient er nog een onderzoek te gebeuren naar de mogelijkheden om functies te creëren voor medewerkers met een arbeidsbeperking of ondersteuningsnood, geef dan mee dat ook hiervoor in deze handleiding de nodige handvaten worden aangereikt.

Tevens is het ook hier belangrijk om mee te geven dat de handleiding een 'document in beweging' is dat in functie van de ervaringen in het werken met de doelgroep en met de diverse arbeidsbemiddelaars/ dienstverleners dient aangevuld en/of aangepast te worden.

Omschrijving van de doelgroep

Beschrijf hier:

- wat er precies verstaan wordt onder arbeidsbeperking
- met enkele voorbeelden zodat dit voldoende duidelijk is voor het bedrijf
- welke organisatie bepaalt of iemand tot deze doelgroep behoort
- met welke arbeidsbemiddelaars en dienstverleners het bedrijf kan samenwerken voor de toeleiding van deze groep, geef hierbij voor elk van deze organisaties een korte omschrijving van de specifieke doelgroep en hun werkwijze.

Onze werkwijze in het kort

Dit deel beschrijft kort de info die belangrijk is voor het werken met de doelgroep en het samenwerken met arbeidsbemiddelaars door het bedrijf. Gezien dit een interne handleiding is voor andere vestigingen van het bedrijf kan hier korter worden ingegaan op de kenmerken van het bedrijf, profielen die men zoekt, wat er speelt ed. dan in de handleiding voor arbeidsbemiddelaars & andere dienstverleners.

Afhankelijk van de mate waarin de vestigingen van het bedrijf zich van mekaar onderscheiden kunnen onderwerpen wellicht worden overgeslagen. Bekijk hier samen met het bedrijf wat het belangrijk vindt om over zichzelf te vertellen en vooral wat belangrijk is om de samenwerking met arbeidsbemiddelaars voor zijn andere vestigingen te kaderen/illustreren.

Over bedrijf/vestiging X

Schets kort:

- de activiteiten van het bedrijf
- de vestiging waar de pilot plaatsvond
- welke ambities het heeft
- voor welke uitdagingen ze staat
- alle andere zaken die het bedrijf belangrijk vindt om mee te geven aan de andere vestigingen.

Wat speelt er

Vertel:

- waarom het bedrijf/de vestiging op zoek is naar nieuwe medewerkers
- wat het bedrijf motiveert om medewerkers met een arbeidsbeperking een kans te geven. (De lijst van argumenten in de bijlage kan hierbij ondersteunend werken.)

Werken bij bedrijf/vestiging X

Noem op wat het bedrijf/vestiging biedt aan de nieuwe medewerkers.

Denk hierbij aan:

- werkomgeving
- cultuur
- begeleidings- en opleidingsmogelijkheden
- verloning en andere vergoedingen
- ...

Wat vragen we

Stip aan welke profielen de vestiging zoekt. Ga hier niet in detail tenzij deze profielen zeer sterk verschillen van deze in de andere vestigingen van het bedrijf.

Geef hier ook al kort weer welke niet-functiegerelateerde elementen algemeen voor de vestiging van belang zijn. Dit kunnen bijvoorbeeld gedragscodes of verwachte arbeidsattitudes zijn. Neem hierin elementen mee die in het bedrijf van belang zijn en waarvan bekend is dat ze 'selecterend' zijn bij de keuze van de doelgroep. Denk bijvoorbeeld aan:

- zelfstandigheid
- sociale vaardigheden
- omgaan met storingen en onderbrekingen
- fysieke belastbaarheid
- werktempo
- motivatie
- ...

Zijn er zaken die anders zijn dan voor de andere vestigingen van het bedrijf en die bepalend kunnen zijn voor het werken met de doelgroep, geef die dan ook zeker mee.

Detacheren/uitbesteden en/of in dienst nemen

Maak melding van hoe het bedrijf/de vestiging met de doelgroep wil werken, detacheren/uitbesteden en/of in dienst nemen.

Via een maatwerkbedrijf kunnen immers ook opdrachten uitgevoerd worden op de bedrijfsvloer door medewerkers van het maatwerkbedrijf of in het maatwerkbedrijf zelf.

Geef voor beide mee wat hierbij belangrijk is voor de vestiging.

Wil men medewerkers in dienst nemen, beschrijf dan onder welke voorwaarden dit kan (vb. starten met een stage of contract van bepaalde duur, ...) en de procedures hiervoor.

De stappen

In dit hoofdstuk beschrijf je de stappen die het bedrijf samen met de arbeidsbemiddelaar/dienstverlener zet, vanaf het begin van de samenwerking tot de tewerkstelling. Afhankelijk van het bedrijf kunnen stappen worden overgeslagen.

Maak je introductietekst passend bij de thema's die voor dit bedrijf en de betrokken vestiging gelden.

De stappen kunnen anders zijn voor maatwerkbedrijven en voor diverse arbeidsbemiddelaars. Maak dit onderscheid waar nodig en beschrijf de diverse stappen per arbeidsbemiddelaar of dienstverlener. Als het de wens van het bedrijf is dat deze stappen in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeuren, beschrijf deze dan in actieve vorm.

Als het bedrijf dit aan de vestiging wil overlaten, beschrijf hier dan het voorbeeld.

Eerste contact

Vernoem kort de afspraken die met arbeidsbemiddelaars en dienstverleners werden gemaakt over wie aanspreekpunt is.

Deel ook mee hoe het bedrijf of de vestiging een eerste overleg wil inrichten. Welke inhoudelijke punten wil het bedrijf bespreken en onder welke vorm kan het eerste contact verlopen (in de zin van bijvoorbeeld een rondleiding, bedrijfsbezoek). Als het bedrijf dit aan de vestiging wil overlaten, beschrijf hier dan het voorbeeld, geef aan waarom dit op deze manier werd georganiseerd en welke aspecten hierin als essentieel worden ervaren.

Praktische afspraken

Het bedrijf en de arbeidsbemiddelaar of dienstverlener maken een aantal concrete afspraken om de samenwerking optimaal te laten verlopen. Som deze afspraken op en doe dit ook hier zo concreet mogelijk zodat andere vestigingen dit model hetzij kunnen overnemen, hetzij als inspiratie voor de lokale samenwerking kunnen gebruiken.

Zaken die hier aan bod kunnen komen zijn:

- wie aanspreekpunt is voor het bedrijf en voor de arbeidsbemiddelaar/dienstverlener,
- type (stage)contracten, duur,
- verzekeringstechnische zaken
- administratieve opvolging
- afspraken over werkkledij
- voorbereiding eerste werkdag

- opvolging en coaching stagiairs en nieuwe medewerkers
- wie wat doet bij de screening en toeleiding, begeleiding, verzuim, ... van nieuwe medewerkers.

Geef hier zeker ook al kort de praktische afspraken weer over onderstaande punten, maar ga hier in de teksten ook verder uitgebreider op in waar nodig.

Bepalen rol en inwerken coach

Voor een aantal opdrachten kan het nodig zijn dat er een coach/begeleider deels of geheel aanwezig is op de werkvloer.

Denk bijvoorbeeld aan een team van een maatwerkbedrijf dat opdrachten uitvoert op de bedrijfsvloer. Deze begeleider is in dit geval het aanspreekpunt voor het bedrijf. Het is belangrijk de afspraken hierover te omschrijven als voorbeeld voor andere vestigingen. Som op:

- wat men van deze begeleider verwacht
- hoe de communicatie op de werkvloer kan verlopen
- wie de leidinggevende rol op zich neemt voor dit team
- ...

Als het bedrijf dit nog niet heeft uitgewerkt, geef dan aan hoe dit kan verlopen en welke taken een begeleider op zich kan nemen.

Wil het bedrijf een rol spelen in de selectie van de begeleider van de nieuwe medewerkers, stel dan ook samen met het bedrijf het gewenste profiel van deze begeleider op.

Benoem ook welke afspraken het bedrijf en de dienstverlener over het inwerken van de coach/begeleider hebben gemaakt.

Als het de wens van het bedrijf is dat deze inwerkperiode in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, beschrijf deze wijze van inwerken in actieve vorm.

Als het bedrijf de inwerkwerkwijze aan de vestiging wil overlaten, schrijf hier het voorbeeld uit en geef aan welke aspecten als essentieel worden ervaren om van deze inwerking een succes te maken.

Selectie nieuwe medewerkers

Er is een bestaand profiel voor de nieuwe medewerkers. Iedere arbeidsbemiddelaar of dienstverlener heeft zijn eigen wijze van selecteren, dat geldt ook voor ieder bedrijf.

Als het bedrijf een rol wil spelen in de voorselectie en uiteindelijke selectie, schets dan hier op welke wijze het bedrijf dat wil, eventueel ook met de procedure erbij, tot en met tekenen van het contract. Als

het bedrijf dit aan de vestiging wil overlaten, beschrijf hier dan het voorbeeld en geef aan welke aspecten als essentieel worden ervaren.

Vorbereiden nieuwe medewerkers

Definieer op welke wijze het bedrijf samen met de dienstverlener het voorbereiden van de nieuwe medewerkers heeft ingericht:

- wat verwacht het bedrijf dat de nieuwe medewerkers kunnen als ze voor het eerst in het bedrijf komen
- welke afspraken werden hierover gemaakt met de diverse arbeidsbemiddelaars & dienstverleners.

Als het bedrijf dit op dezelfde wijze in de andere vestigingen wil, dan is een extra document nodig, waarin de training beschreven staat. Bespreek vooraf wie deze informatie op papier zet, het bedrijf of de invuller van dit format. Wil het bedrijf dit aan de vestiging zelf overlaten, schrijf hier dan het voorbeeld uit.

Vorbereiden collega's

Vertel hier op welke wijze het bedrijf de collega's voorbereidt op de komst van de nieuwe medewerkers.

Als het bedrijf de arbeidsbemiddelaar & dienstverlener wil betrekken bij het voorbereiden, beschrijf dan hier op welke wijze het bedrijf dat wil en wat het bedrijf van de dienstverlener verwacht. Als het bedrijf dit aan de vestiging wil overlaten, schrijf hier dan het voorbeeld uit en geef aan welke aspecten als essentieel worden ervaren voor een goede voorbereiding van de collega's.

Kennismaken met elkaar

Informeer hier op welke wijze de nieuwe medewerkers kennis hebben gemaakt met hun collega's en het bedrijf.

Als het de wens van het bedrijf is dat deze kennismaking in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, beschrijf dit dan in actieve vorm.

Als het bedrijf de kennismaking aan de vestiging en de lokale dienstverlener wil overlaten, beschrijf hier dan het voorbeeld en geef aan welke aspecten als essentieel worden ervaren voor een goede kennismaking.

Startmoment

Geef hier weer op welke wijze het startmoment dient plaats te vinden.

Als het de wens van het bedrijf is dat dit startmoment in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, beschrijf deze wijze van het inrichten van het startmoment in actieve vorm.

Als het bedrijf de werkwijze van het startmoment aan de vestiging en de lokale dienstverlener wil overlaten, schrijf hier het voorbeeld uit en geef aan welke aspecten hierbij als essentieel worden ervaren.

Inwerken nieuwe medewerkers

Vernoem hier op welke wijze het bedrijf samen met de arbeidsbemiddelaar/dienstverlener het inwerken heeft ingevuld. Gebruik de kennis die is opgedaan in de pilot als basis om de dienstverlener te inspireren hoe dit aan te pakken. Denk aan:

- inhoud takenpakket
- aantal medewerkers
- werktijden
- periode van inwerken
- productienormen
- evaluatiemomenten
- ...

Als het de wens van het bedrijf is dat het inwerken in andere vestigingen op dezelfde wijze gebeurt, beschrijf deze wijze van inwerken in actieve vorm, stap voor stap en concreet. Als het bedrijf het inwerken aan de vestiging en de lokale dienstverlener wil overlaten, beschrijf hier dan het voorbeeld en geef een checklist mee over 'wat te bespreken' bij dit lokale overleg.

De voortgang volgen

Maak melding van op welke wijze het bedrijf en de arbeidsbemiddelaar of dienstverlener de voortgang van de medewerkers wil opvolgen eens deze aan de slag zijn. Het bedrijf kan bijvoorbeeld gebruik maken van een proefperiode en tijdens en na afloop hiervan voortgangsgesprekken voeren.

Opnieuw, dit wellicht alleen ter inspiratie en met de boodschap dat het bedrijf dit best op lokaal niveau afstemt met de arbeidsbemiddelaars en dienstverleners. Indien het elders wel op dezelfde wijze dient te gebeuren, beschrijf het dan in actieve vorm, concreet met inhoud van overlegmomenten, beslismomenten, en wie waar bij betrokken is.

Info over steunmaatregelen en loonsubsidies

Er bestaan heel wat verschillende subsidies en ondersteunende maatregelen voor werkgevers die medewerkers met een arbeidsbeperking tewerkstellen. Werkgevers kennen die zelden allemaal. Geef de belangrijkste hier kort weer en verwijst naar een bijlage voor meer uitgebreidere info.

Rollen en verantwoordelijkheden

Benoem de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen. Geef hier zeker het belang mee van goede afspraken over wie welke verantwoordelijkheden opneemt en draagvlak op alle niveaus mee!

Wie is onder meer betrokken?

- HR-manager of HR-businesspartner van het bedrijf
- Leidinggevende van het bedrijf
- De ondernemingsraad
- Directe leidinggevende van de nieuwe medewerker(s)
- Jobcoach van de arbeidsbemiddelaar
- Begeleider van het maatwerkbedrijf
- Collega's in het bedrijf

Gebruik de processtappen als basis. Start bij het eerste contact, volg de processtappen en eindig bij 'de voortgang volgen'. Maak per stap een overzicht van de rollen, taken en verantwoordelijkheden die elke betrokkene heeft, in relatie tot deze stap. Dit overzicht is nodig om te zorgen dat iedereen weet wat te doen en hoe te handelen in de normale werksituatie en wanneer de dingen niet zo gaan zoals ze moeten gaan.

Onderzoek naar mogelijkheden

Deze handleiding is bedoeld voor 'werkzame praktijken', getoetst in een eerste pilot. Het is daarmee feitelijk al bekend op welke wijze het bedrijf functies voor medewerkers met een arbeidsbeperking wil invullen en ook of men jobs wil creëren.

Een bedrijf kan op verschillende manieren kijken naar de mogelijkheden om jobs te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Dat kan via:

- jobcarving,
- Inclusief Job Design
- inkoop anders regelen
- invullen van taken en werkprocessen via uitbesteding aan maatwerkbedrijven.

Indien deze oefening werd meegenomen in deze pilot en hierbij bleek dat bij iedere vestiging apart moet worden gekeken naar de mogelijkheden, dan is deze titel van belang.

Indien er nog een analyse van de mogelijkheden plaats moet vinden, beschrijf dan hier of het bedrijf dit wil en op welke wijze het bedrijf wil dat dit onderzoek kan worden uitgevoerd. Spreek degene die 'dit trekt' direct aan. Neem mee:

- Stappenplan en doorlooptijden
- Expertise uitvoerder onderzoek

- Contactpersonen van bedrijf en dienstverlener
- Doelgroep of doelgroepen
- Op welke wijze overleg tussen bedrijf en 'trekker' plaats moet vinden

Werd deze analyse uitgevoerd in de vestiging waar de pilot plaatsvond en wil het bedrijf andere vestigingen vrij laten om dit al dan niet uit te voeren, schets dan als voorbeeld hoe dit proces in de pilotvestiging plaatsvond aan de hand van bovenstaande punten.

Dit kan andere vestigingen inspireren om dezelfde oefening te organiseren.

Tenslotte

Vermeld zaken die nergens anders passen en wel belangrijk zijn voor de andere vestigingen van het bedrijf om te weten. Dat kan per bedrijf verschillend zijn. Vul dit in na afloop van de interviews, gesprekken en het lezen van documenten, als duidelijk is wat 'overblijft'.

Interviews

Idealiter worden aan de handleidingen korte interviews toegevoegd die elementen uit de handleiding concreet toelichten. Denk aan teksten met een lengte van 150 – 200 woorden, die een duidelijke meerwaarde hebben omdat ze een van de elementen uit de handleiding concreet toelichten.

Foto's kunnen ook worden opgenomen, met een voorkeur voor foto's van concrete werksituaties van medewerkers.

Bijlage

Argumenten van werkgevers om inclusief te worden

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen sluit aan bij onze bedrijfswaarden.”

“Ik heb een persoonlijke motivatie om uitsluiting tegen te gaan en kwetsbare groepen in de samenleving kansen te bieden.”

“Ik heb de overtuiging dat deze werknemers een meerwaarde zijn voor de prestaties van het bedrijf.”

“Wij hebben behoefte aan gemotiveerde werknemers voor eenvoudig en/of repetitief werk.”

“Het heeft een positief effect op het imago naar klanten, leveranciers en opdrachtgevers.”

“Wij spelen zo in op de huidige of toekomstige krapte op de arbeidsmarkt.”

“Het versterkt de innovatiekracht van het bedrijf door aantrekkelijk werkgeverschap te bieden aan briljante geesten met een beperking.”

“Ik heb persoonlijke ervaringen met iemand uit de doelgroep via familie of vrienden.”

“De onderneming is met dit personeel beter in staat om producten te maken die aansluiten bij de wensen van gebruikers met een beperking, en heeft daardoor een grotere afzetmarkt.”

“Wij doen het ook voor de financiële baten door de inzet van mensen uit de doelgroep.”

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



BEST PRACTICE: HEMA

Samen met Hema op verkenning in de wereld van inclusie



Hema is een winkel voor iedereen en voortaan geldt dit in twee richtingen: met een **divers team** maken we samen een winkel **voor iedereen**.

In het ESF-project HR+ brachten we de mogelijkheden voor het werken met divers talent bij onze vestiging Hema Gent Korenmark in kaart en werkten we hiervoor een concreet **stappenplan** uit. Samen met emino organiseerden we de instroom en selectie voor twee functies die we openstelden voor kandidaten met een beperking. We startten met een infosessie voor de verschillende arbeidsbemiddelaars voor deze doelgroep in onze regio. De arbeidsbemiddelaars kregen de nodige info over de profielen en hun taakinhoud en we maakten afspraken over de selectie, opleidingstraject en coaching. Uit deze ervaring leerden we dat de voorwaarden voor werkpleklers en aanwerving sterk kunnen verschillen afhankelijk van de doelgroep en de arbeidsbemiddelaars. Het is voor ons daarom essentieel tijdig volledige en duidelijke info te krijgen over de administratieve richtlijnen en voorwaarden voor aanwerving. Binnen de pilot stuurden we onze aanpak proefondervindelijk bij en konden uiteindelijk twee kandidaten met een beperking via werkpleklers aan de slag bij Hema.

Deze ervaringen legden we vast in een bedrijfsaanpak en **twee handleidingen**: eentje voor arbeidsbemiddelaars die met ons willen samenwerken en eentje voor onze eigen medewerkers en onze collega's van andere vestigingen. Zo hebben we richtlijnen voor elke arbeidsbemiddelaar die met ons wil samenwerken en kunnen de andere vestigingen van Hema snel en makkelijk met deze aanpak aan de slag.

Om voldoende **draagvlak** voor onze aanpak te creëren bij direct leidinggevenden en filiaalmanagers, maar ook bij alle andere collega's

die een nieuwe medewerkers met ondersteuningsnood als teamgenoot krijgen, bleek het nodig om nog een stapje verder te gaan. Na de introductie over het project stond het team wel achter de keuze van Hema om hiermee aan de slag te gaan maar eigenlijk wist men niet goed wat te verwachten.



Emino werkte daarom een **vorming** uit voor onze filiaalmanager en de direct leidinggevendenden. Gedurende drie halve dagen, gevolgd door een terugkomdag, gingen we in op de krapte op de arbeidsmarkt en kregen we een duidelijk beeld van de beschikbare profielen op dit moment. We leerden waar we deze profielen vinden en kregen een zicht op hoe we taken kunnen opsplitsen om functies te creëren passend voor deze doelgroep. Er was aandacht voor coachend leiding geven, groepsdynamiek en het leren kijken naar talenten. Tijdens de vorming kregen we a.d.h.v. een aantal filmpjes mee wat je zelf als leidinggevende en collega kan doen om de tewerkstelling te doen slagen. Onze direct leidinggevendenden leerden hier ook wat en hoe te communiceren naar het team.

Om van dit verhaal een succes te maken is het belangrijk om voldoende zicht te hebben op de gevolgen van diverse beperkingen op de werkvloer. Bij Hema dragen we graag zorg voor alle collega's, maar we hebben geen ervaring in het omgaan met bepaalde problematieken. Hier speelt de jobcoach van de kandidaat een belangrijke rol. We verwachten van de jobcoach **handvaten** voor de direct leidinggevende én collega's over hoe om te gaan met de beperking op de werkvloer. **Drie partijen** zorgen immers samen voor een geslaagde tewerkstelling: Hema, de kandidaat en de jobcoach!

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.



BEST PRACTICE: KUEHNE + NAGEL

Twee handleidingen als ondersteunende tool bij inclusief ondernemen



KUEHNE+NAGEL

Als een van de grootste spelers in de logistieke sector dragen we bij Kuehne + Nagel maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog in het vaandel. Kuehne + Nagel wil een werkgever zijn die kansen biedt aan werknemers met een diverse achtergrond. De twee handleidingen die we in het ESF-project HR+ samen met emino voor de site in Mechelen opmaakten, zijn voor ons concreet bruikbare instrumenten om deze visie om te zetten in de praktijk. Zo maken we van de tewerkstelling van medewerkers met een arbeidsbeperking een succesverhaal.

Een **eerste handleiding** schreven we voor de arbeidsbemiddelaars en maatwerkbedrijven waarmee we samenwerken. Hierin besteden we naast de profielen die we zoeken aandacht aan onze gedragscodes en verwachte arbeidsattitudes. We gaan in op onze bedrijfscultuur en aan de hand van interviews met een aantal medewerkers leren arbeidsbemiddelaars ons bedrijf kennen. Zo krijgen ze een goed beeld van wat werken bij Kuehne + Nagel betekent. Dit is voor ons immers essentieel voor een **goede match!**

Bij het uitwerken van deze handleiding werden we niet alleen gestimuleerd om na te denken over wat Kuehne + Nagel precies van arbeidsbemiddelaars verwacht. We staan ook stil bij wat er beter kan in de huidige samenwerking. Dit resulteert in **praktische en werkbare afspraken** voor alle betrokken partijen.

Voor Kuehne + Nagel is het belangrijk dat arbeidsbemiddelaars naast de zorg voor de werkzoekende ook meer leren denken vanuit het **perspectief van het bedrijf**. Hierop zetten we dan ook in de handleiding in. Via de info en de interviews geven we



arbeidsbemiddelaars heel bewust handvaten mee om door de ogen van Kuehne + Nagel te leren kijken en rekening te houden met onze bedrijfsrealiteit.

Om met succes inclusief te ondernemen is **interne gedragenheid** binnen een onderneming op alle niveaus essentieel. Daarom vertellen we in een **tweede 'interne' handleiding** voor de eigen HR-diensten en leidinggevenden van onze diverse vestigingen meer over de doelgroep, waar je hen vindt, met welke organisaties je op welke manier kan samenwerken en welke subsidies en ondersteunende maatregelen er bestaan. We geven ook tips over het onthaal en inwerken van nieuwe medewerkers met een arbeidsbeperking en gaan in op de rol van de direct leidinggevende.

Om tot een succesvolle en duurzame tewerkstelling van een medewerker met een arbeidsbeperking te komen, is het belangrijk om ook intern **duidelijke afspraken** te maken over wie welke verantwoordelijkheden opneemt. Het traject naar tewerkstelling van medewerkers met een arbeidsbeperking verloopt immers anders dan voor onze vaste en interimmedewerkers. Er is niet alleen specifieke coaching en opvolging nodig, ook de administratieve en financiële opvolging verloopt anders. Dit vraagt, zeker bij de eerste trajecten, extra inspanningen en tijd voor de HR-afdeling en de direct leidinggevenden. Daarom is het belangrijk dat de site- en branchemanager zich hiervan bewust zijn én het **belang ervan voldoende onderschrijven**. Ook de afdelingsmanager en teamleider moeten dit op hun beurt onderschrijven en de direct leidinggevenden toelaten om hierin de nodige tijd te investeren. Enkel zo creëert men **draagvlak en medewerking op alle niveaus**. De interne handleiding is voor ons een belangrijke tool om al deze partijen hiervan bewust te maken.

Deze tool is ontwikkeld binnen het ESF-project HR+, een realisatie van emino, Kairos en VOKA Kamer van Koophandel Mechelen – Kempen.

