



Inclusiever ondernemen in de zuivelsector



Good practices, do's en dont's

Versie 1.0

Opdrachtgever : ZuivelNL
Status : Versie 1.0
Datum : 19 februari 2017
Auteur : Raymond Sweers, Locus
M.m.v. : Ivo Kuijpers (Locus), Iko Kakes (Locus),
Jose Engelen (Vreugdenhil)

Inleiding

In 2016 heeft Locus Netwerk een programma uitgevoerd genaamd “Sectoraal project ten behoeve van instroom wajongeren in de Zuivelindustrie”. De ambities in de Zuivelbedrijven lopen uiteen. De een is voornemens om 1 of 2 mensen uit de doelgroep te plaatsen een ander 20. Dat maakt verschil in de werkwijze en/of het plan van aanpak.

De ervaringen uit dit project hebben we samengevat in dit document in de vorm van Do's & dont's oftewel, wat je vooral wel moet doen om een succesvol traject te hebben, wat vooral niet is vaak het tegenovergestelde.

De onderdelen in deze notitie maken deel uit van het handboek “Inclusiever ondernemen in de zuivelsector”.

Obstakels wegnemen

Vier dont's die algemeen, maar ook zeker in de Zuivelsector geldend zijn:

- Een project zonder duidelijke vraag en doel, zonder opdrachtgever en zonder trekkers is gedoemd te mislukken;
- Een project met onvoldoende middelen, mensen, geld en faciliteiten loopt doorgaans uit in tijd of valt langzaam maar zeker stil;
- Een project zonder commitment van het hoger management en zonder verankering aan de ‘top’, loopt een groot risico om ‘achterhaald’ te worden door nieuwe prioriteiten en andere projecten;
- Een project dat te veel vanuit de inhoud en te weinig vanuit het proces wordt aangestuurd, besteedt te weinig aandacht aan communicatie, aansluiting bij de doelgroep, cultuur binnen de projectgroep, de werkwijze tijdens het project en de overdracht naar de staande organisatie. Dit project zal hoogstwaarschijnlijk weerstand ontmoeten, onvoldoende draagvlak ontwikkelen en niet de gewenste effecten bereiken.

Een kenmerk van de met name kleinere deelnemende zuivelbedrijven is dat het echte doe-bedrijven zijn, bestaande uit een mengeling van traditie en continuïteit maar ook sterk gericht op de korte termijn. Die combinatie van doen en van continuïteit zie je ook terug in het personeelsbeleid: lange arbeidsrelaties en eenmaal binnen wordt er gezocht naar het zo lang mogelijk aan het werk houden van medewerkers. Kenmerkend is dan ook een relatief oud personeelsbestand. Dat legt ook een erfenis op de mogelijkheden om werk te creëren voor mensen met een beperking en scheidt bij het breder Inclusiever worden in ieder geval drie obstakels met daarbij een suggestie:

1. Er moeten veel participatieplekken voor eigen mensen gezocht en gebruikt worden, veel obsoleete medewerkers/ soms de zonen van de boeren van de coöperatie die



een plekje moeten hebben. Dus heerst er al snel een gevoel van concurrentie met de participatie doelgroep.

Suggestie: Nadenken over de toekomstige vervangingsvraag (strategische personeelsplanning toepassen) biedt zeker wel kansen.

2. In de familie-cultuur hoor je bij elkaar en zorg je voor elkaar, maar ook: “niet kletsen maar aanpakken”, commercieel en marktgericht. Dan krijg je ook een sfeer dat de minder vitale of mobiele medewerker wel mee kan draaien, even een handje hier en daar.

Suggestie: Maak van deze vaak toevallige werkzaamheden structurele werkzaamheden.

3. Bij sommigen leeft het gevoel dat er veel medewerkers zijn die overeenkomstige kenmerken met de doelgroep vertonen maar niet het stempeltje hebben. Dit betekent ook dat de bedrijven een weg hebben gevonden om hier mee om te gaan en daar wellicht ook nog extra mogelijkheden zien.

Suggestie: Door de techniek van functiecreatie toe te passen is het mogelijk om die extra mogelijkheden zichtbaar te maken.



Leer anders kijken naar werk! Enkele voorbeelden

Er wordt relatief veel gebruik gemaakt van uitzendkrachten die op relatief eenvoudige taken worden ingezet. De voor de hand liggende handelingen zoals catering, schoonmaak en hoveniersactiviteiten zijn door de bedrijven vaak uitbesteed. Hier liggen binnen verschillende bedrijven meer mogelijkheden door (een deel van) deze werkzaamheden weer in eigen beheer uit te voeren. Het is goed mogelijk om een aantal geschikte en passende functies te benoemen en te beschrijven. Deze voorbeelden, die bij meer bedrijven voorkomen, met elkaar wordt gedeeld kan de sector haar eigen inspirerende voorbeelden ontwikkelen.

Als eenmaal de stap gezet is om met het thema Inclusiviteit aan de slag te gaan en de bedrijven anders kunnen kijken naar de huidige inrichting van het werk dan is er wel van alles mogelijk, op papier zeker. En eenmaal serieus in gesprek op de werkvloer dan blijken er veel mogelijkheden. Aan de hand van onderstaande voorbeelden geven we een indruk waar de mogelijkheden voor het creëren van geschikte werkplekken binnen de zuivel te vinden zijn:

- anders organiseren van bijvoorbeeld schoonmaakwerk,
- het voorbereiden en opruimen en
- ook van het afleveren van producten.

Relatief veel werk is er bij de verkoop- en detailhandelsactiviteiten, voorbereiden van kaaspakketten, inpakwerk etc. Sommigen staan op beurzen of op kaasmarkten en daar is nog een wereld aan mogelijkheden te winnen. Ook in logistieke handelingen en transport zien mensen tal van mogelijkheden.

Ook monsters nemen op verschillende plaatsen in het productieproces is een mogelijkheid. Deze worden naar het laboratorium gebracht. In laboratoria zijn veel repeterende handelingen (metingen) die nu eenmaal moeten en goed door de doelgroep uitvoerbaar zijn. Kenmerkend voor de zuivelsector is dat veel handelingen in de laboratoria in veel bedrijven nagenoeg hetzelfde zijn en dat de apparatuur relatief eenvoudig te bedienen is. De interpretatie van de meetgegevens moet door de laborant worden uitgevoerd.

Door de inzet van de doelgroep kunnen in-, om- en verpakkingswerkzaamheden worden uitgevoerd. Hierdoor kunnen kleine of gemengde verpakkingen (trays) worden aangeboden waardoor er ingespeeld kan worden op wensen van de klant en het tegengaan of verminderen van voedselverspilling. Mogelijk dat er nieuwe klantgroepen bedient kunnen worden die juist kleine of gemengde verpakkingen afnemen.



Concrete functies (taken) die zijn ontstaan gedurende het project voor de doelgroep zijn:

- Assistent laborant: Uitvoeren van eenvoudige (standaard) proeven, schoonmaken, transport monsters en bijhouden van voorraad in laboratorium.
- Herverwerker: Ophalen van de pakken, kapotslaan van de verpakking in opvangbakken, het afvoeren van de verpakking en het reinigen van de opvangbakken.
- Assistent operator / Omloper: Halen en brengen, controleren van grondstoffen.
- Vullijnassistent: Aanvoeren en 'op de lijn zetten' van verpakkingen.
- Orderpicker: Diverse werkzaamheden in het magazijn.
- Weegbrugmedewerker: Weegbrug administratie en bemonsteren binnenkomende producten.
- Controlemedewerker: diverse standaardcontroles uitvoeren (zuurstofgehaltes, veiligheid rondes, enz.).
- Assistent winkelmedewerker: inpakken van producten en cadeaupakketten.

Meer algemene werkzaamheden/taken die geschikt zijn voor de doelgroep:

- Terrein schoonhouden (Bladeren opruimen, vuilnisbakken legen)
- Randapparaten bedienen
- Aanbrengen van belijningen op het terrein
- Tepperswerk: luisteren of blikken voldoende gevuld zijn
- Productieafval opruimen en verwerken
- Schoonmaakwerkzaamheden
- Onderhoud gebouw: glazenwassen
- Ondersteunende hovenierswerkzaamheden
- Planten water service bloembakken binnen
- Mosbestrijding
- Koffieautomaten schoonmaken en bijvullen
- Voorraadbeheer
- Assistent Centrifugist
- Administratie en dataverwerking

Suggestie: een aantal zuivelbedrijven kunnen samen een aantal voor de doelgroep geschikte functies gaan "modellen". Deze uitgewerkte functies kunnen dan bij meer bedrijven worden ingezet waardoor de inclusiviteit van de zuivelsector als geheel toeneemt.

Pas functiecreatie toe!

De techniek van functiecreatie kenmerkt zich door een scheiding aan te brengen tussen eenvoudige (elementaire) en complexe taken. Door de eenvoudige taken te bundelen creëer je nieuwe functies welke geschikt of geschikt te maken zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. De werkzaamheden en taken hiervoor zijn mogelijke voorbeelden die bij



functiecreatie naar voren zouden kunnen komen. Functiecreatie wordt aangeboden door zowel publieke als private organisaties, zoals UWV, SW-bedrijven, Disworks, Cobri! en ChainWorks. Het verschil tussen de publieke en private aanbieders zit onder andere in de aandacht voor de veranderende bedrijfssituatie als je eenvoudige taken selecteert en daar mensen uit de doelgroep op inzet. De betekenis hiervan voor zittende mensen is van belang. Hoe ziet voor hen de nieuwe situatie eruit als de eenvoudige taken door iemand anders wordt uitgevoerd? De gratis aanbieders nemen dit meestal niet mee.

Advies:

1. Vraag bij de opdrachtverstrekking voor het toepassen van functiecreatie ook een doorrekening voor de gehele nieuwe situatie en
2. Een ander advies is om een referentie op te vragen van diegene die het onderzoek gaat uitvoeren.

Creëer draagvlak op alle niveaus

Als er eenmaal werk gemaakt wordt van het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking blijkt uit het project (Wajong in de zuivelsector) is er op de werkvloer best draagvlak. Het kost alleen veel tijd de stap te zetten om daadwerkelijk aan de slag te gaan en dat is opmerkelijk. Er is ook vooral draagvlak op de werkvloer, op veel plaatsen is gekozen om niet vanuit de top maar vanuit middenkader en van onderop te werken: daar zit ook de belangrijkste obstakel. Hoe wordt de leidinggevende op dit thema aangestuurd? Het verschilt, maar overwegend staat het niet hoog op de directieagenda. De bereidheid is er wel mits de leidinggevende ruggensteun en ruimte krijgt in de uitvoering en begeleiding. Initiatief lijkt dus vooral te komen vanuit het middelmanagement. Het wordt weliswaar gesteund door de directie maar draagvlak of positieve intentie is er vooral bij het middelmanagement. De directie zal nadrukkelijker betrokken moeten worden bij de opdrachtformulering en het benoemen van targets. Het is nu vaak nog te vrijblijvend. De directie moet opdracht geven, tijdspad vaststellen en ambities formuleren. Indien dit achterwege blijft dan zijn dit soort initiatieven gedoemd te mislukken of snel achterhaald door nieuwe prioriteiten dan wel dat het uit de tijd gaat lopen of stilvalt. Voorkom ook dat er enkel een idealist met goede bedoelingen wordt opgezadeld met dit thema. Veelal worden dit Don Quichots.

Veelvuldig wordt in de bedrijven opgemerkt dat er geen sprake mag zijn van verdringing, ook omdat mensen met een beperking veelal alleen die taken kunnen doen die men eigenlijk wil reserveren om de uitval van eigen medewerkers op te vangen. Er is uiteraard het risico van een samenloop of concurrentie om dezelfde taken, maar dat hoeft niet. Bovendien vraagt de keuze om een meer inclusieve organisatie te worden ook om een duidelijke boodschap vanuit de directie: dit willen we gaan doen. Uiteraard mag dat niet ten koste van zittende medewerkers gaan, maar we maken ook ruimte voor mensen met een beperking op het bedrijf. Ook zij zijn vaak familie, klanten en ook zij kunnen onze collega's zijn.



Hoe creëer je draagvlak binnen jouw organisatie? 10 tips!

1. Door werknemers te betrekken bij de plannen voor inclusief ondernemen. Je organiseert bijvoorbeeld een bijeenkomst waarin iedereen of een deel van het personeel mee kan brainstormen. Zo ontwikkel je samen een plan waarin je opneemt wie wat gaat doen qua voorbereiding en begeleiding en wanneer.
2. Door rekening te houden met belangen en motivaties op verschillende niveaus in je organisatie. Bijvoorbeeld: een directeur heeft andere belangen dan een werknemer. Misschien is je werknemer wel bang om zijn functie kwijt te raken? Vergeet in deze fase niet om je implementatie plan voor te leggen aan de ondernemingsraad of een belangenorganisatie. Zo voelen deze partijen zich gehoord en komt het niet onverwacht. Geef hen de mogelijkheid om feedback hierop te geven.
3. Luister écht naar al je stakeholders en de feedback van alle betrokken partijen. Het belangrijkste is dat je daadwerkelijk iets gaat doen met deze feedback binnen jouw plan van aanpak.
4. Maak je werknemers onderdeel van de oplossing door hen te betrekken in de vraag: wat kan jij voor deze mensen betekenen? Dit kan je bereiken door je werknemers te interviewen, informatie te geven, inspraakronden te houden en af te tasten hoe ze tegen een situatie aankijken.
5. Zet de plannen in een zo vroeg mogelijk stadium op de agenda.
6. Bereid je werknemers goed voor op de impact die het kan hebben op de afdeling. Dat begint bij het bewust onbekwaam en bewust bekwaam maken van je werknemers.
7. Wees als werkgever bereid te investeren in de begeleiding van je (nieuwe) werknemers.
8. Werknemers in zuivelsector zijn vaak heel trots op het bedrijf en als die veel doet aan inclusief en sociaal ondernemen is dat een win – winsituatie voor beide partijen.
9. Mensgerichte leidinggevendenden bereiken vaak meer draagvlak binnen hun team dan prestatiegerichte leidinggevendenden. Probeer hiermee rekening te houden bij de implementatie van je plan: waar zitten binnen jouw organisatie de mensgerichte leidinggevendenden?
10. Denk in mogelijkheden en niet in beperkingen!

Hoe creëer je mogelijkheden voor inclusief ondernemen binnen jouw organisatie?

- Kijk eens of je mensen met een arbeidsbeperking op een – aangepaste – reguliere functie in je organisatie kan plaatsen. Denk eens aan een werknemer in een rolstoel die zijn werk goed kan uitvoeren achter bijvoorbeeld een balie.



- Kijk eens of je afspraken kunt maken met je leveranciers over inclusief ondernemen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een groenvoorzieningsbedrijf of schoonmaakbedrijf die mensen met een arbeidsbeperking in dienst heeft en die jouw bedrijfstuinen onderhoudt of schoonmaakwerkzaamheden uitvoert. Zo draag je als werkgever ook in de keten je steentje bij.

Veranderbereidheid leidinggevenden

Als onderdeel van het Wajong project is een onderzoek uitgevoerd door Jose Engelen en wordt antwoord gegeven op de volgende vraag:

“Welke factoren aangaande de veranderbereidheid onder leidinggevenden binnen de Zuivelbranche, zijn van invloed op een effectieve uitvoering van de participatiewet en welke aanbevelingen kunnen binnen de Zuivelbranche worden gedaan?”

Met dit onderzoek en de uitkomsten ervan hebben we ook vanuit een meer wetenschappelijke benadering en praktijkgericht onderzoek onderbouwing voor een deel van de do's en dont's.

Voor een effectieve uitvoering van de participatiewet zal gebruik gemaakt worden van de slaagfactoren, deze hebben een positieve invloed op de veranderbereidheid. De (faal)factoren met weerstand zullen doormiddel van interventies, worden omgebogen naar veranderbereidheid.

Willen veranderen

Gesteld kan worden dat de wíl om te veranderen aanwezig is. De organisaties binnen ZuivelNL zijn betrokken bij de Participatiewet maar hebben over het algemeen een afwachtende houding. De grootste slaagfactor is de meerwaarde die de branche wil uitstralen richting de arbeidsmarkt en klanten. Dit kan worden ingezet ten behoeve van de realisatie. Tevens zal met de invoering een positieve bijdrage worden geleverd aan het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Opvallend is dat wanneer er ervaring is met het werken met mensen vanuit de participatiewet dit een positieve invloed heeft op het gedrag aangaande de veranderbereidheid. Om te kunnen veranderen zo wordt gesteld vanuit de positieve psychologie door Seligman (2011) zal de nadruk ook moeten worden gelegd op de positieve aspecten van de verandering. Hoe positiever de emoties des te meer men zich open zal en betrokken voelt bij de verandering. Dit zal er tevens toe bijdragen dat men zich kan identificeren met het onderwerp of aan de nieuwe normen en waarden van de verandering (Jager & Bruggeman, 2010). In de aanbeveling zal worden meegenomen welke positieve aspecten een rol spelen bij de bedrijven waarbij de veranderbereidheid het grootste is zodat de bereidheid om te veranderen binnen de branche hoger wordt.



Moeten veranderen

Geconcludeerd kan worden dat er geen beleid is opgesteld aangaande het onderwerp. Door de enorme druk op het productieproces is dit niet een onderwerp waar prioriteit aan wordt gegeven. Daarnaast speelt de gedachten, mede door de onbekendheid met de mensen vanuit de doelgroep, dat de participatiewet een negatief effect zal hebben op de interne efficiency. Het opstellen van beleid en het zorgdragen voor meer bekendheid met de doelgroep zal er toe bijdrage mee te gaan met de verandering.

Kunnen veranderen

Tegelijkertijd kan vanuit de analyses worden opgemerkt dat binnen het kunnen veranderen sprake van weerstand is. De beheersbaarheid en de aansturing zijn sterke bronnen van weerstand bij de leidinggevenden. Deze weerstand is ontstaan vanuit het gebrek aan tijd en middelen. Verschillende wetenschappelijke bronnen zoals Bowel (2000), Kaal, Lanen van et al. (2003) en Rorink et al (2005) bevestigen dat voor de realisatie van veranderingen rekening moet worden gehouden met voldoende capaciteit, middelen, sturing, materialen, diensten en/of leiderschap. Voor dit verandertraject zullen middelen beschikbaar moeten worden gesteld om de participatiewet tot een succes te maken.

Het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag luidt: *“welke aanbevelingen kunnen binnen de Zuivelbranche worden gedaan?”* De aanbevelingen hebben tot doel de veranderbereidheid aangaande de invoering van de participatiewet te verbeteren.

De aanbevelingen zijn gericht op zowel ZuivelNL alsmede de organisaties binnen de branche. Ook al is ZuivelNL een branche overkoepelende organisatie, het eerste advies is gericht op de branchevertegenwoordigers. Zij hebben een voorbeeldfunctie en kunnen het voortouw nemen en een aantal acties initiëren richting de organisaties.

Aanbevelingen ten behoeve van ZuivelNL:

1. Binnen de branche wordt de noodzaak erkend om vanuit maatschappelijk oogpunt de participatiewet in te voeren. Communiceer het belang en toon de urgentie.
2. Stel richtlijnen op en verbind mensen aan het onderwerp ten behoeve van coalitievorming. Dit kan met behulp van kernwaarden gericht op de Nederlandse Zuivelbranche. Kernwaarden geven de uitstraling weer en zijn het ethische kompas binnen de maatschappij en daarmee ook een branche als de zuivel.
3. Ontwikkel en communiceer doelen en visie door middel van beleid aangaande het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Geef praktische handreikingen hoe het beleid te vertalen binnen de organisatie door middel van: input, throughput en output van het beleid.
4. Investeer in de bestaande platvormen waarbinnen bedrijven met succesvolle implementatie zich kunnen presenteren. Inspirerende verhalen dragen bij aan positieve emoties, leren van elkaar en draagvlak. Te denken valt aan de bedrijven met inspirerende voorbeelden, maar ook bedrijven vanuit andere branches.
5. Zorg dat binnen diverse platvormen het onderwerp op de agenda staat. Behoud het als agendapunt ook na de invoering zodat het onderwerp kan verankeren.



Aanbevelingen ten behoeve van de bedrijven binnen de branche:

1. Om de interne druk vanuit het management te verhogen zal er beleid opgesteld kunnen worden aangaande de invoering van de participatiewet. Maak dit onderdeel van het MVO-beleid en communiceer dit zowel intern als naar buiten (de klanten).
2. Vertaal het beleid naar bruikbare KPI's.
3. Stel een projectplan op en stel een verantwoordelijk projectleider aan. Dit vergroot de bewustwording dat het hier om een veranderproject gaat met een projectmatige aanpak. Dit zal ten goede komen van de aansturing.
4. Stel een plan van aanpak op waarin staat hoe kennis wordt gemaakt met de doelgroep.
5. Maak inzichtelijk hoe - met meer mensen hetzelfde werk tegen gelijkblijvende of lagere kosten- kan worden uitgevoerd. Dit draagt bij aan de efficiency van de interne organisatie.
6. Definieer in het beleid welke ("zorg")functies op de middellange termijn (1-3 jaar) beschikbaar komen voor mensen vanuit de participatiewet. De leidinggevende zal met behulp van een expert een pilot kunnen opstarten.
7. Onderzoek wie van nature de drang heeft om mensen te begeleiden (ambassadeurs) en wie zich verbonden voelt met het onderwerp. Ondersteun deze personen door middel van een training of coaching. Hieruit zal blijken dat leidinggevende in staat zijn deze mensen aan te sturen (vergroten van het geloof in het te kunnen, de verwachtingen).
8. Stel middelen (geld) en tijd beschikbaar (binnen het beleid) en biedt ondersteuning aan de mensen die een bijdrage gaan leveren aan de uitvoering van de participatiewet.

Denk niet te lichtzinnig over de begeleiding

Het leidinggeven aan de participatiedoelgroep is op hoofdlijnen niet anders dan aan andere medewerkers. Hoewel het sentiment niet altijd gunstig is gestemd zijn er bij bedrijven inspirerende voorbeelden. Echter de dilemma's met de doelgroep zijn er ook en kent vele oorzaken, maar zijn over het algemeen een gevolg van menselijk handelen of gedrag. Aan in de doelgroep gelegen beperkingen valt niet veel te doen. Een begeleider kan de medewerker wel helpen er beter mee om te gaan. Dat vraagt om gerichte expertise. In de aangeboden training Mats Werkt! zijn alle factoren om een traject te laten slagen aan de orde geweest. Enkele voorbeelden van factoren voor het slagen van de inzet van mensen met een beperking zijn:

- Bouw vertrouwen op zodat de nieuwe medewerker kan groeien in zijn ontwikkeling.
- Probeer zelf anders te leren denken. De omgang vraagt om een aanpassing van leidinggevende kant. Als dat lukt zie je dat iemand met een beperking gewoon anders werkt.
- Houd geduld en zorg voor vervanging tijdens vakantie. Verdiep je goed in de beperking zodat je de mogelijke gedragsmoeilijkheden aan ziet komen.
- Heb geen medelijden, maar medeleven is belangrijk en prettig.



- Probeer geen onderscheid te maken tussen alle collega's.
- Probeer het werk niet over te nemen als het even niet lukt. Je hebt geduld nodig en verwacht niet te snel resultaat.
- Stem de begeleiding regelmatig af, blijf in gesprek en wees open en eerlijk.

De verbijzondering in de zuivelbedrijven zit wel in het “intrainen” van de hygiëneregels binnen de bedrijven. De bijzondere kenmerken van de doelgroep maakt dat leren, onthouden en ernaar handelen vaak niet vanzelfsprekend is. Een aangepaste instructie met hulpmiddelen is dan zeer gewenst.

Lean? Maak ook een doorrekening met doelgroep

Er wordt binnen de zuivelbedrijven en met name bij de wat grotere in toenemende mate over lean gesproken. De gespecialiseerde medewerkers die zich hier mee bezig houden zijn kort gezegd gericht op het met minder mensen meer produceren met zo weinig mogelijk fouten in het proces. Technologische ontwikkelingen zijn in dit kader erg belangrijk in de sector. Ondanks de heersende tradities wordt er veel geïnnoveerd. Het valt op dat er geen doorrekening wordt gemaakt met de inzet van mensen uit de participatiedoelgroep. Het met meer mensen, hetzelfde werk doen tegen gelijkblijvende of lagere kosten zit niet in de mindset van de lean specialisten en de inzet van de doelgroep daarmee ook niet.

Het lijkt zeker de moeite waard om de “lean exercities” met de doelgroep wel te maken met mogelijk verrassende uitkomsten! Daarvoor is het nodig dat de leanspecialisten de techniek van functiecreatie beheersen en meer kennis hebben van de doelgroep.

Verder moet net als bij lean de inzet van de doelgroep ook vertaald worden in concrete bedragen: Hoeveel kost dat en wat levert het op? Het maken van een businesscase helpt daarbij.

Pak het projectmatig aan

Plaatsen van mensen is meer dan een paar taken “isoleren” en deze toe wijzen aan iemand met een beperking. Dat lijkt voor vele HRM'ers niet zo, maar dat komt omdat ze daarbij uitgaan van het plaatsen van eigen medewerkers op een dergelijke plaats. De valkuil daarbij is dat ze die persoon goed kennen, weten wat ze aan deze collega hebben en wat hij/zij nog aan mogelijkheden heeft. Hier is binnen de zuivel ook veel ervaring mee. Bij mensen uit de doelgroep is dat uiteraard niet het geval en dus moet je goed nadenken wat er nodig is om iemand succesvol productief aan de slag te helpen. Het gaat om het organiseren van de randvoorwaarden, het kiezen voor een projectmatige aanpak en maken van een plan van aanpak. De ervaringen bij de zuivelbedrijven is dat het nu veelal ad-hoc van start gaat en de aanbeveling is indien bedrijven grotere ambities hebben op dit thema een gedegen plan van aanpak te maken.



Maak lokale verbindingen!

De bedrijven kenmerken zich ook door lokale integratie en verbondenheid. Er zijn veel sociale verbindingen en mogelijk zit er ruimte om meer mensgerichte en functionele verbindingen te maken. Een voorbeeld daarbij is de verbinding met een lokale praktijk of VSO school. De zuivelbedrijven kennen verder veel (lokale) toeleveranciers. Het begint natuurlijk bij het zelf geven van het goede voorbeeld, maar daarna kunnen bedrijven ook verzoeken doen of eisen stellen aan hun toeleveranciers. We spreken dan ook wel over social return in de keten.

Meer informatie over deze en andere facetten is voor een belangrijk deel terug te vinden in het handboek Inclusiever Ondernemen met de Participatiedoelgroep.



Deze handleiding is samengesteld door Locus Netwerk.
De auteurs zijn werkzaam voor COBRI!

Heeft u vragen of wenst u meer ondersteuning neem dan
contact op met:

Raymond Sweers:

E: raymond@locusnetwerk.nl

M: 06 46962157