



Handboek Inclusiever ondernemen



Versie 1.0

Opdrachtgever : ZuivelNL
Status : Versie 1.0
Datum : 17 februari 2017
Samensteller : Raymond Sweers, Locus
M.m.v. : Ivo Kuijpers (Locus), Iko Kakes (Locus) en
Brigitte van Lierop (Cobri!)

SAMENVATTING

Anno 2017 is er een Banenafsprakenwet, een Participatiewet en is een Quotumwet mogelijk op handen. In het zogeheten Sociaal Akkoord uit 2013 hebben werkgevers en werknemers afgesproken om tot 2026 100.000 mensen uit de doelgroep van de participatiewet te plaatsen in hun bedrijven en 25.000 bij de Rijksoverheid tot 2023. Deze afspraak geldt voor alle bedrijven in Nederland en dus ook voor de zuivelbedrijven. Voor werkgevers gelden nog geen verplichtingen maar het Sociaal Akkoord wordt beleefd als een moreel appel, een afspraak om mensen met arbeidsbeperking en een afstand tot de arbeidsmarkt op te nemen. Voor de zuivelsector is dit geen nieuwe ontwikkeling. Dat appel bestaat namelijk al heel lang en bedrijven bieden zonder uitzondering al aangepast werk aan eigen medewerkers die niet meer volledig inzetbaar zijn. Het gaat dan om bijvoorbeeld oudere medewerkers die moeite hebben om te tillen of anderszins lichamelijke beperkingen hebben. Ze zijn al jaren in dienst, horen bij het bedrijf, en worden op aangepaste taken ingezet.

Doel banenafspraken

Het doel van de banenafspraken is bevorderen dat werkgevers mensen met een beperking aan de slag helpen. Daarvoor zijn diverse regelingen om werkgevers daarbij te faciliteren en te ondersteunen: Proefplaatsingen, werkervaringsplek of participatieplaats, Loonkostensubsidie en Loondispensatie (alleen UWV), No-riskpolis, Begeleiding en jobcoaching, Werkplekaanpassingen en Fiscale instrumenten. Regelingen die kosten en risico's compenseren van productiviteitsverlies, uitval door ziekte en het organiseren van extra begeleiding of werkplekaanpassingen.

Plan van aanpak

Voor een duurzame plaatsing van mensen met een beperking is het opstellen en ontwikkelen van een plan van aanpak bestaande uit verschillende bouwstenen een uitstekend hulpmiddel. In het plan van aanpak moet worden aangegeven wat de organisatie wil, hoe die ambitie te realiseren, op de korte en op de lange termijn, met welke instrumenten en aanpakken en wie voor welke onderdelen verantwoordelijk is in de organisatie.

Draagvlak

Daarnaast is een wezenlijk onderdeel van het realiseren van extra arbeidsplaatsen voor medewerkers met een arbeidsbeperking het creëren van draagvlak bij de verschillende betrokkenen. Draagvlak is nodig als eerste op het hoogste beslisniveau, omdat op dat niveau organisatie breed besluiten over budget, allocatie van middelen en mensen plaats kan vinden. Een tweede 'niveau' waarop draagvlak noodzakelijk is, is het managementniveau dat over allocatie van middelen en mensen op afdelingen beslist. Een volgend niveau waarop draagvlak nodig is, betreft de direct leidinggevende van de toekomstige medewerker met een arbeidsbeperking, als ook de collega's. Tenslotte is draagvlak vanuit de OR nodig. Het vraagt om specifieke strategieën om binnen deze verschillende gremia draagvlak te bewerkstelligen.

I



Anders kijken naar bestaand werk

Functies zijn in de loop van de afgelopen decennia steeds complexer geworden. Dit gaat echter niet altijd gepaard met een efficiëntieslag of een vergroting van het welbevinden van medewerkers in organisaties. Anders naar bestaand werk kijken laat zien dat het anders inrichten van bestaande bedrijfsprocessen en het herverdelen van taken kan leiden tot een verbetering van het werkproces en een vergroting van het welbevinden. In de meeste gevallen betekent dit dat hoger geschoold personeel beter kan worden ingezet voor het werk waarvoor ze zijn opgeleid en eenvoudige taken worden samengevoegd tot een of meerdere functies. Deze functies zijn vervolgens mogelijk geschikt voor medewerkers uit de doelgroep Banenafpraak, die nu buiten het werkproces vallen omdat ze niet op bestaande functies kunnen worden ingezet. Er zijn hiervoor verschillende methoden ontwikkeld, waaronder die van functiecreatie.

Begeleiding

Het begeleiden van medewerkers met een beperking is in grote lijnen niet anders dan het begeleiden van medewerkers zonder een beperking. Wel vergt het vaak meer tact, tijd en energie.

Communicatie

Communicatie over het werken met mensen met een arbeidsbeperking is essentieel. In alle fasen van het proces: van het formuleren van ambities tot uitvoering is communicatie essentieel. Naast het opstellen van een communicatieplan werkt ervaringen delen van verschillende afdelingen en andere zuivelbedrijven over het algemeen erg goed. De invalshoek is: wat werkt voor welke groep?

Strategische personeelsplanning

Het creëren van extra banen voor de doelgroep uit de Banenafpraak zou heel goed onderdeel van de Strategische Personeelsplanning kunnen zijn. Zeker voor de zuivelbedrijven is gelet op de leeftijdsopbouw dit een instrument om gebruik van te maken. Strategische Personeelsplanning kan helpen bij het in beeld brengen van personeelsverloop en vacatureontwikkeling en ook het realiseren van deze banen.

Ondersteuning en administratie

De participatiewet kent nieuwe verplichtingen en mogelijkheden. Werkgevers kunnen aanspraak maken op verschillende regelingen, zoals:

- Loonkostensubsidie,
- Subsidie voor jobcoaching,
- Werkplekaanpassingen etc.

Daarnaast is het raadzaam dat de werkgever gaat bijhouden of hij wel of niet voldoet aan de eisen van de participatiewet.

Bovenal geldt dat in dit proces sprake is van verandering of een noodzaak om te veranderen. Dat betekent dat bestaande patronen of processen moeten worden



doorbroken. Bedrijven moeten zich daar bewust van zijn en gaan er ook verschillend mee om, maar is het ook een kwestie van beginnen, doen en bewust ervaren.



Inhoudsopgave

SAMENVATTING	I
1. INLEIDING	8
2. SOCIAAL AKKOORD 2013 EN DE RECENTE VOORBEEDEN UIT DE ZUIVELSECTOR	15
3. PLAN VAN AANPAK	16
4. STAPPENPLAN IN DE PRAKTIJK MET DE REGELINGEN	18
5. DRAAGVLAK CREËREN EN VERANDERBEREIDHEID	23
6. ANDERS INRICHTEN VAN BESTAAND WERK; FUNCTIECREATIE	29
7. BEGELEIDING OP DE WERKVLOER	38
8. COMMUNICATIE	43
9. STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING (SPP)	44
10. HOOFDSTUK: ADMINISTRATIE & REGISTRATIE	45
BIJLAGE 1. CHECKLIST PLAN VAN AANPAK/PROJECTPLAN	49
BIJLAGE 2. CHECKLIST PERSONEELSDOSSIER: MEDEWERKER IN DIENST	51
BIJLAGE 3. CHECKLIST PERSONEELSDOSSIER: DETACHERING	54





1. INLEIDING

Dit handboek is ontstaan uit de wens van ZuivelNL om bedrijven uit de zuivelsector te ondersteunen bij het inclusiever worden en tegelijkertijd te ondersteunen in het voldoen aan het Sociaal Akkoord. De bedrijven in de zuivelsector hebben de ambitie uitgesproken om kwetsbare werknemers, voornamelijk Wajong kandidaten, duurzaam in te laten stromen.

Uitgangspunt van ZuivelNL is de vraag van bedrijven. Het gaat om 'echt' werk, geen gesubsidieerde plaatsingen. Dat echte werk is een voorwaarde: er moet sprake zijn van een duidelijke vraag en van toegevoegde waarde. Geen gesubsidieerde arbeid en ook geen verdringing van mensen die nu aan de slag zijn in de bedrijven. Er moet echt sprake zijn van extra werk.

Maar eerst; Wat is een inclusieve arbeidsorganisatie?

De meeste arbeidsorganisaties zijn tot voor kort vrijwel altijd exclusief geweest: dat wil zeggen een functiegebouw gebouwd op gezonde werknemers, met voldoende, passende opleidingen, diploma's en werkervaring. Een inclusieve arbeidsorganisatie een organisatie die plaats biedt aan een diverse groep van werknemers. In andere woorden: diversiteit versus uniformiteit.

Frans Nijhuis, hoogleraar Inclusieve arbeidsorganisaties Universiteit Maastricht, definieerde een inclusieve arbeidsorganisatie als volgt:

Een inclusieve arbeidsorganisatie is een organisatie die optimaal gebruikmaakt van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Het is een organisatie waarin iedereen in staat wordt gesteld om naar vermogen bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Een inclusieve arbeidsorganisatie is daarom ook in staat om mensen met arbeidsbeperkingen op te nemen en duurzaam in dienst te houden en te voorkomen dat werknemers voortijdig uitvallen met beperkingen door ziekte of veroudering.

Dit handboek

In het project Wajong in de Zuivelsector is kennis opgedaan over de vraag wat bedrijven in de sector moeten doen om 'inclusiever' te worden. Het project is met name in de 2e helft van 2016 uitgevoerd. Daaraan hebben 12 bedrijven deelgenomen. ZuivelNL was de opdrachtgever en SOL¹ zorgde voor de afhandeling van de ESF-subsidie. Uitvoerder van het project was Locus Netwerk. In de vorm van dit handboek is deze kennis, de do's en dont's en meer 20 jaar ervaring van elk van de 3 betrokken adviseurs voor de ZuivelNL, SOL en de

¹ SOL = Stichting opleidingsfonds levensmiddelen



zuivelbedrijven vastgelegd en kan worden gebruikt bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking en vaak bijzondere kwaliteiten.

Waarom aan de slag met de participatiewet: wat kunnen en moeten de bedrijven doen?

Met de invoering van de Participatiewet en de daaraan gelieerde Quotumwet wil de wetgever stimuleren dat mensen die duurzaam niet het wettelijk minimumloon kunnen verdienen vanwege een beperking of beperkte inzetbaarheid naar vermogen aan de slag gaan bij reguliere werkgevers en niet te werk worden gesteld op beschutte werkplaatsen bij de Sociale Werkbedrijven. Om die ambitie te realiseren kent de participatiewet ook een aantal regelingen die de werkgever moet ondersteunen bij het bieden van werk aan mensen met een beperking, maar ook is er een stok achter de deur: de quotumbepaling.

Het doel van de wet is dat werkgevers in de komende jaren 100.000 mensen aan de slag helpen in het bedrijfsleven en 25.000 personen bij de overheidssectoren. Mochten werkgevers, zowel uit het bedrijfsleven en de overheid, daarin niet slagen kan er een quotum opgelegd worden, inclusief een boete van 5000 euro per niet gerealiseerde plaats per jaar.

Over de mogelijkheden, regelingen en verplichtingen bestaan veel onduidelijkheden. Veel werkgevers in de zuivel, zo blijkt uit het project Wajong in de Zuivelsector, bieden al aangepast werk aan medewerkers die niet meer volledig inzetbaar zijn. Het gaat dan om bijvoorbeeld oudere medewerkers die moeite hebben om te tillen of anderszins lichamelijke beperkingen hebben. Ze zijn al jaren in dienst, horen bij het bedrijf, en worden op aangepaste taken ingezet. Veel verschillen lijken er, zo blijkt uit het al eerdergenoemde project, met de doelgroep uit de participatiewet niet. Ook voor hen moeten aangepaste takenpakketten worden gemaakt maar dan gaan ze ook, naar vermogen en tevredenheid bij de werkgever aan de slag. Werkgevers, ook uit de Zuivel zien de mogelijkheden en willen ook plaatsen bieden. De redenen daarvoor zijn, aldus de bedrijven, omdat het ook hun klanten en familie zijn en als mensen productief ingezet kunnen worden zijn er eigenlijk geen redenen om dat niet te doen. Werkgevers geven aan dat het past in het MVO² beleid, dat hun organisatie ook een sociale ambitie heeft. Het moet echter wel lonen: een belangrijke voorwaarde is dat er een goede business-case moet zijn en dat de risico's onder meer bij ziekte en arbeidsongeschiktheid gedekt moeten zijn. Aan die voorwaarden kan zeker voldaan worden.

Wat moeten en kunnen werkgevers doen?

Werkgevers worden geacht werk te bieden aan mensen met een beperking. Afhankelijk van de grootte van de onderneming moeten werkgevers een aantal mensen met een beperking inzetten in hun bedrijven. Dat kan op verschillende manieren: in loondienst maar ook via inlenen of een detachering. Werkgevers kunnen de beoogde werknemers eerst bijvoorbeeld op een proefplaatsing voor maximaal 6 maanden inzetten om goed te onderzoeken wat

² MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



iemands kennis en kunde is en of de persoon geschikt is voor de werkzaamheden in de zuivel en past in het team? Er zijn diverse opties. Over wie gaat het precies?

Doelgroep Participatiewet

De doelgroep Participatiewet is zeer divers. Onder de participatiewet vallen onder meer zogeheten Wajongeren, jongeren met een handicap, mensen die in de sociale werkvoorziening terecht zijn gekomen, jongeren in het VSO-onderwijs die nog geen 'regeling' hebben of mensen uit de bijstand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Een criterium voor de participatiewet is dat mensen onder de doelgroep vallen als ze duurzaam niet in staat zijn het wettelijk minimumloon te verdienen. De doelgroep van de Banenafpraak hebben als kenmerk dat ze opgenomen zijn in het doelgroep register van het UWV.

Regelingen voor werkgevers

De Banenafpraak wil bevorderen dat werkgevers mensen met een beperking aan de slag helpen. Daarvoor zijn diverse regelingen om werkgevers daarbij te faciliteren en te ondersteunen.

- A. Proefplaatsingen, werkervaringsplek of participatieplaats
- B. Loonkostensubsidie en Loondispensatie (alleen UWV)
- C. No-riskpolis
- D. Begeleiding en jobcoaching
- E. Werkplekaanpassingen
- F. Fiscale instrumenten

A. Proefplaatsingen, werkervaringsplek of participatieplaats

Veel werkgevers kiezen eerst voor een proefplaatsing of een werkervaringsplek om te onderzoeken of iemand geschikt is voor een bepaalde functie. Het UWV gebruikt de term proefplaatsing; gemeenten spreken ook over een werkervaringsplek of participatieplaats. In alle gevallen geldt dat werkgevers voor een bepaalde periode iemand met behoud van uitkering kunnen laten werken. Het doel is kijken of iemand geschikt is voor de werkzaamheden. Bij een proefplaatsing komt de proeftijd te vervallen. Deze regeling geldt niet voor mensen met een indicatie voor werken via de Wet sociale werkvoorziening (Wsw).

De maximale duur voor een proefplaatsing is 6 maanden maar sommige gemeenten kennen een langere duur als er bijvoorbeeld sprake is van een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

B. Loonkostensubsidie en loondispensatie (alleen UWV)

Werkgevers van een werknemer uit de doelgroep hebben recht op loonkostensubsidie en of loondispensatie. Werkgevers hoeven alleen dat deel van het loon betalen dat past bij de productiviteit van de medewerker. Dit is gerelateerd aan de werkzaamheden die de medewerker uitvoert en is afhankelijk van de loonwaarde van de betreffende medewerker. Deze loonwaarde wordt in principe jaarlijks berekend door een onafhankelijke loonwaardemeter op basis van een gevalideerde meetmethode. De gemeente of het UWV



regelt deze metingen. Over de meting en het meetmoment maken werkgevers afspraken met de betreffende instantie.

Afhankelijk van de uitkomst heeft een werkgever recht op een aanvulling voor het deel dat de medewerker niet productief is. Dit gaat in de vorm van loonkostensubsidie (LKS) of loondispensatie.

Verskil loonkostensubsidie en loondispensatie?

Het verschil tussen loonkostensubsidie en loondispensatie is het volgende: bij loonkostensubsidie betaalt de werkgever het wettelijk minimumloon aan de werknemer. De gemeente voorziet dan in een aanvullende subsidie aan de werkgever. In het geval van loondispensatie betaalt de werkgever alleen voor het productieve deel. De medewerker krijgt van het UWV een aanvullende uitkering tot het wettelijk minimumloon.

Er zijn ook andere verschillen. De hoogte van de LKS bedraagt maximaal zeventig procent van het wettelijk minimumloon. Loondispensatie kan verkregen worden als de productiviteit van een werknemer minstens 25 procent lager is dan de prestatie, zoals vastgelegd in bijvoorbeeld een cao. Loondispensatie is een tijdelijke maatregel en kan tussen de zes maanden en vijf jaar worden toegepast (hoewel incidenteel wel verlenging mogelijk is). Voor het aanvragen van loondispensatie is toestemming nodig van de werknemer.

Forfaitaire loonkostensubsidie?

Per 1 januari 2017 krijgen werkgevers een forfaitaire loonkostensubsidie van 50 procent van het wettelijk minimumloon. De duur van deze forfaitaire loonkostensubsidie is maximaal 6 maanden. Het doel van deze forfaitaire loonkostensubsidie is om de start van een dienstverband met iemand uit de doelgroep voor werkgevers makkelijker te maken. Aan het einde van de periode van de forfaitaire subsidie volgt een loonwaarde meting op de werkplek en ontvangt de werkgever op basis van een objectief onderzoek mogelijk een hogere of lagere loonkostensubsidie.

C. No-riskpolis

Als een werknemer uit de doelgroep in dienst treedt, is het van belang om afspraken te maken over de no-riskpolis. Met deze polis kan de werkgever, als een medewerker ziek wordt, een ziekteuitkering aanvragen bij het UWV. De duur van deze no-riskpolis is vergelijkbaar met de normale ziekteperiode, namelijk twee jaar. In het eerste jaar is de uitkering gelijk aan het loon dat de werkgever aan de werknemer betaalt. In het tweede jaar gaat het om zeventig procent van het loon. Wanneer de werkgever gebruik maakt van de no-riskpolis, moet dit worden gemeld bij de instantie die de loonkostensubsidie uitkeert. Tijdens de eerste twee ziektejaren is de werkgever nog steeds verantwoordelijk voor de werknemer. Dit betekent bijvoorbeeld dat de werkgever ondersteunt bij een mogelijke re-integratie naar ander werk of naar een andere werkgever. De no-riskpolis geldt overigens niet bij detachingsconstructies of voor inhuur via een uitzendbureau.



D. Begeleiding en jobcoaching

Begeleiding op de werkvloer is essentieel voor het succesvol plaatsen van een werknemer met een beperking. Als de werkgever loonkostensubsidie ontvangt, kunnen de medewerkers zelf aanspraak maken op begeleiding op de werkplek. Een veel gebruikte manier om deze begeleiding vorm te geven is jobcoaching. Hiervoor zijn twee mogelijkheden. Als een van de eigen medewerkers wordt ingezet voor de begeleiding, is sprake van een interne jobcoach (zie ook Begeleiding op de werkvloer). Er kan ook iemand van buiten worden aangesteld. In dat geval wordt gesproken van een externe jobcoach.

- Bij interne jobcoaching is een van de medewerkers aangewezen als werkplekbegeleider. Deze medewerker dient hiervoor gecertificeerd te zijn. In de meeste gemeenten hebben werkgevers recht op subsidie voor het inzetten van een interne jobcoaching.
- Voor de inzet van een externe jobcoach zijn er per instantie verschillende regelingen. Werkgevers maken hierover zelf afspraken met de gemeente, het werkgeversservicepunt en/of het UWV. De procedure is doorgaans dat een arbeidsdeskundige beoordeelt of en in welke mate begeleiding door een jobcoach nodig is.
- Een externe jobcoach kan worden ingezet voor de doelgroep uit de banenafpraak, bij beschut werk, bij een reguliere baan en bij detachering. De inzet wordt per half jaar toegekend bij een dienstbetrekking van tenminste twaalf uur. Na elk half jaar wordt beoordeeld of de jobcoach nog nodig is. Ook in de proefperiode en in het geval van flexibele contracten kan een jobcoach worden toegekend. De jobcoach wordt per werkgever maximaal twee jaar ingezet, met mogelijkheid tot verlenging met maximaal nog een jaar. Daarna wordt van de werkgever verwacht dat deze de begeleiding zelf regelt.

E. Werkplekaanpassingen

Zowel de werkgever als de werknemer kunnen een beroep doen op subsidies om de werkplek aan te passen. Wanneer een werknemer hulpmiddelen en vervoersvoorzieningen nodig heeft, dient hij deze in principe zelf aan te vragen. Voorzieningen die gebonden zijn aan de werkplek (en die de werknemer dus niet zelf kan meenemen) vraagt de werkgever aan. Het gaat dan om aanpassing van de werkplek, intermediaire voorzieningen (vooral bedoeld voor personen met een auditieve, visuele of motorische handicap), vervoersvoorzieningen en subsidies voor scholing en ontwikkeling.

F. Fiscale instrumenten

Premiekorting arbeidsgehandicapten

De premiekorting voor arbeidsgehandicapten is een mobiliteitsbonus die werkgevers ontvangen wanneer iemand uit de doelgroep in dienst komt. Voor medewerkers met een doelgroepverklaring kan de werkgever premiekorting toepassen voor de duur van het dienstverband met een maximum van drie jaar.



De hoogte van de premiekorting verschilt per medewerker. De premiekorting bedraagt maximaal 2000 euro op basis van een werkweek van 36 uur voor een volledig kalenderjaar.

De premiekorting kan de werkgever toepassen via de loonaangifte. Om werkgevers te ondersteunen bij het aanvragen van deze premiekorting is er een regelhulp die werkgevers helpen bij het nagaan of men wel of geen recht heeft op deze premiekorting

Lage Inkomensvoordeel

Per 1 januari 2017 hebben werkgevers onder voorwaarden recht op een lage inkomensvoordeel (LIV) als ze werknemers in dienst hebben die tussen de 100 en 120% van het wettelijk minimumloon verdienen. De hoogte is afhankelijk van het gemiddelde uurloon van de werknemer. Werkgevers kunnen via de regelhulp controleren of ze recht hebben op LIV.

Subsidies voor bedrijfskosten?

Werkgevers die iemand met een beperking in dienst nemen, kunnen bij de gemeente een aanvraag doen voor een tegemoetkoming in de bedrijfskosten. De hoogte verschilt per gemeente.

Let op: De genoemde subsidies en regelingen waren eind 2016 van kracht en kunnen gewijzigd zijn.

Welke organisaties zijn belast met de uitvoering van de participatiewet en wet banenafpraak?

Deze wetten passen in het streven naar decentralisatie. De gemeente speelt een belangrijke rol maar ook een aantal andere publieke organisaties zijn medeverantwoordelijk voor een goede uitvoering van de participatiewet en de banenafpraak.

Werkkamer en de 35 arbeidsmarktregio's

Er zijn 35 arbeidsmarktregio's opgericht die de dienstverlening aan werkzoekenden in de regio moeten vormgeven. De arbeidsmarktregio's worden bestuurd door werkgevers, werknemers, gemeenten en UWV. Het staat de regio's vrij hoe ze de samenwerking tussen deze partijen gaat invullen.

De Werkkamer is opgericht in 2013 door sociale partners verenigd in de Stichting van de Arbeid en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). In De Werkkamer wordt beoogd het onderlinge overleg en de samenwerking te intensiveren. Daarbij gaat het vooral om de verbinding te leggen tussen landelijk, sectoraal en regionaal arbeidsmarktbeleid.

In eerste instantie zijn de activiteiten van De Werkkamer vooral gericht op het bevorderen van een betere samenwerking in de 35 arbeidsmarktregio's tussen gemeenten en sociale partners.



Werkgeversservicepunten

Spil in de regionale uitvoering van de participatiewet en de banenafpraak zijn de regionale werkgeversservicepunten. Deze werkgeversservicepunten vallen niet samen met de arbeidsmarktregio's: in sommige arbeidsmarktregio's bestaan meerdere werkgeversservicepunten.

Werkgevers- en werknemersorganisatie, UWV en gemeenten maken in de verschillende regio's afspraken over een eenduidige inzet van instrumenten die gemeenten kunnen inzetten. Deze werkgeversservicepunten spelen kortom een rol bij het verbinden van de (regionale) vraag van de bedrijven en het regionaal aanbod. Bij het WGSP kunt u terecht voor:

- Loonwaardemeting binnen landelijk vastgestelde kaders
- Proefplaatsing
- No risk-polis
- Jobcoaching (intern of extern)
- Werkplekaanpassingen
- Tijdelijke premiekorting (afhankelijk van de kandidaat)
- Quickscan functiecreatie etc.



2. SOCIAAL AKKOORD 2013 EN DE RECENTE VOORBEELDEN UIT DE ZUIVELSECTOR

Werkgevers, werknemers en de overheid hebben afspraken gemaakt over de inzet van mensen uit de doelgroep van de participatiewet. In het zogeheten Sociaal Akkoord uit 2013 hebben werkgevers en werknemers afgesproken om mensen uit de doelgroep van de participatiewet te plaatsen in hun bedrijven en bij de Rijksoverheid.

Stand van zaken

Werkgevers, zowel uit bedrijfsleven als de overheid hebben tot nu toe (2016) de aantallen gehaald. Er zijn inmiddels duizenden 'good practices' van werkgevers die met succes mensen geplaatst hebben. Het lijkt erop dat de voor hand liggende functies door eigen zieke medewerker en de doelgroep zijn ingevuld. De komende jaren zal het een uitdaging worden om de aantallen te halen.

In de Zuivelsector is deels sprake van een gereserveerde start maar kennen we ondertussen wel een aantal voorbeelden van werkzaamheden en functies die geschikt zijn. Een aantal bedrijven met ook logistieke functies hebben al meer ervaring. De voorbeelden 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 (zuurstofgehalten, 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



3. PLAN VAN AANPAK

Het structureel inpassen van mensen met een beperking in de organisatie, de organisatie te kantelen naar een meer inclusieve arbeidsorganisatie vraagt een forse inspanning. Zeker bij organisaties waar naast het creëren van extra banen voor de doelgroep ook sprake is van reorganisaties, verlies van arbeidsplaatsen en zoals zich in de zuivelsector kenmerkt, het reeds ingericht zijn op het creëren van veelal eenvoudig werk voor eigen mensen met (tijdelijke) beperkingen in combinatie met een complexe omgeving waarbij voedselveiligheid en hygiëne op hoog niveau moet worden nageleefd.

Van invloed is ook de beeldvorming over deze groep (beperkt inzetbaar) en het werk dat gedaan moet worden (te complex). Bovendien gaat het om een transitie van de organisatie over een reeks van jaren met als doel verankering in de reguliere processen: van werving en selectie, opleiding en ontwikkeling tot einde dienstverband.

Waarom een planmatige aanpak?

Om de stap naar een inclusieve organisatie goed te zetten is het wenselijk om een duidelijk plan van aanpak op te stellen over de hoe een organisatie die stap daadwerkelijk gaat realiseren. Wenselijk omdat veel projecten, zeker als het gaat om een transitie over een aantal jaren, vaak verzanden doordat er geen goed plan onder het project lag: een te ruime doelstelling, vage afspraken over resultaat en verantwoordelijkheden, onvoldoende middelen en/of geen duidelijk communicatieplan. De voorbeelden zijn legio. Een goed plan van aanpak geeft richting, verankert het project stevig in de organisatie en maakt voor een aantal jaren duidelijk wat de ambitie van de organisatie op dat terrein is, hoe dat te realiseren, met welke inzet van mensen en middelen en wie waarvoor precies verantwoordelijk is.

In de praktijk wordt vaak te snel aan de slag gegaan: beginnen en al doende draagvlak organiseren, middels bijvoorbeeld good practices en pilots. Uiteraard is de wens om snel aan de slag te gaan positief maar voor een succesvol project is het noodzakelijk om tijd te besteden aan het maken van een goed plan van aanpak of projectplan.

Cruciaal is een duidelijke opdracht en een daarbij behorend mandaat van de top van de organisatie. Dat is de eerste opdracht aan de te benoemen projectleider: zorg voor een opdracht en mandaat. Bovendien leert de ervaring dat de bovenste laag van leidinggevenden de verandering moet dragen, wil de verandering zin hebben. Zij bepalen immers de speelruimte waarbinnen gewerkt kan worden aan het realiseren van de verandering. Daarom is het nodig dat de projectleiders goed weten wat de topmanagers beweegt en wat ze willen.

Ieder project kent eigen uitdagingen en vragen maar er zijn wel een aantal valkuilen waar de meeste projecten mee te maken kunnen krijgen. Vier valkuilen die in het plan van aanpak benoemd moeten 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.

In de concretisering van het plan van aanpak moeten de afbreukrisico's in kaart gebracht worden om indien nodig daarop te kunnen anticiperen. In de hiernavolgende hoofdstukken gaan we dieper in op een aantal aspecten en kunt u gebruiken om tot een plan van aanpak te komen. Een checklist plan van aanpak vindt u in bijlage 1. Checklist plan van aanpak/projectplan.



4. STAPPENPLAN IN DE PRAKTIJK MET DE REGELINGEN

In de stappen hierna beschrijven we hoe de verduurzaming van de werkomgeving en de inpassing van de doelgroep in zijn werk gaat. We hebben in kaart gebracht welke stappen in ieder geval gezet moeten worden en met welke regelingen wanneer van toepassing zijn.

Stap 0: Opstellen Business-Case en afspraken met de toeleverancier

Er is een takenpakket samengesteld, werkzaamheden wellicht geschikt voor iemand met een arbeidsbeperking. Kenmerkend zijn bijvoorbeeld, elementaire taken, repeterend werk, het werken in een omgeving waarbij voedselveiligheid en veilig werken belangrijk is, etc. U maakt of laat een business-case maken, stelt een takenprofiel op voor de nieuwe medewerker en start een werving en selectieprocedure, vergelijkbaar met het aannemen van een reguliere medewerker. In dit geval kunt u bij specifieke bemiddelaars terecht, het werkgeversservicepunt (WGSP) of het SW-bedrijf. U bespreekt de taken, de eisen en maakt afspraken met het WGSP over de procedure: proefplaatsing, loonwaardemeting, no-risk polis etc. U maakt ook afspraken binnen welke tijd u reactie krijgt van de bemiddelaar.

Stap 1: Inventariseren beschikbare instrumenten voordat u een arbeidsovereenkomst of proefplaatsing aanbiedt

Gemeente, het Sociaal Werkbedrijf, WGSP of UWV, maar ook een jobcoach of een re-integratiebegeleider kunnen een of meerdere kandidaten leveren.

Deze bemiddelaar weet vaak al van welke instrumenten ingezet kunt maken. Ook kan hij/zij helpen bij het aanvragen van beschikbare instrumenten. Inventariseer vooraf de mogelijkheden. Heeft de kandidaat zelf gesolliciteerd, neem dan contact op met het WGSP in de buurt voor informatie.

Natuurlijk kunt u er ook voor kiezen om zonder verder advies zelf de verschillende instrumenten te regelen.

Stap 2: Checken of de werknemer is opgenomen in het doelgroepregister

In het doelgroepregister staan de werknemers die meetellen voor de banenafpraak. UWV houdt dit register bij. Via het werkgeversportaal op de website van UWV gecontroleerd worden of een werknemer is opgenomen in het doelgroepregister. Dat geldt voor zowel sollicitanten als huidige werknemers.

Stap 3: Een proefperiode zonder loon regelen

Wilt u voor u een contract aanbiedt, weten of de werknemer geschikt is voor de functie, dan kunt u een proefperiode zonder loonverplichting aanvragen. Hoe dit precies werkt, hangt af van de achtergrond van de werknemer:

- Werknemer met ondersteuning van het UWV: het aanvragen van een proefplaatsing doet u samen met de werknemer via het aanvraagformulier op www.uwv.nl. UWV



moet binnen 8 weken beslissen over de aanvraag van de proefplaatsing. Intern hanteert UWV een richtlijn van 4 weken en meestal gaat het nog sneller.

- Werknemer werkzaam via de WSW: bespreek met uw contactpersoon bij het SW-bedrijf, WGSP of de jobcoachorganisatie welke mogelijkheden er zijn voor een proefplaatsing.
- Werknemer met ondersteuning vanuit de gemeente: vraag bij het WGSP van de gemeente waar de werknemer woont welke mogelijkheden er zijn voor werken met behoud van uitkering.

Er zijn enkele aandachtspunten voor de werkgever:

1. Na een proefplaatsing mag vaak in het contract geen proeftijd meer worden opnemen.
2. Maak duidelijke afspraken over het vaststellen van de loonwaarde voordat de proefplaatsing eindigt. Dit zorgt ervoor dat aansluitend aan de proefplaatsing een arbeidsovereenkomst aangeboden kan worden.
3. Controleer wie aansprakelijk is als er tijdens het werken met behoud van uitkering schade ontstaat. Mogelijk is het van belang dat een aansprakelijkheidsverzekering voor de werknemer wordt afgesloten.

Stap 4: Organiseren jobcoaching

Heeft de werknemer extra ondersteuning nodig op de werkplek om het werk te kunnen uitvoeren, dan is het waarschijnlijk mogelijk gebruik te maken van jobcoaching. Jobcoaching kan worden ingezet tijdens een proefplaatsing en/of tijdens de looptijd van een arbeidscontract. Er zijn twee soorten jobcoaching:

- interne coaching. Het bedrijf wijst een van de medewerkers aan als jobcoach en ontvangt een subsidie hiervoor;
- externe jobcoaching. Het bedrijf zet een jobcoach in van een erkende jobcoachorganisatie. Op de site van het UWV staat een lijst met erkende jobcoachorganisaties. U kunt ook zoeken via [blik op werk](#).

Het is prettig als u het goed met de externe jobcoach kunt vinden, vraag daarom eerst om een kennismakingsgesprek. Vraag dit aan bij uw contactpersoon van UWV, de gemeente of het WerkgeversServicePunt.

Let op: Niet elke gemeente biedt de mogelijkheid voor interne jobcoaching.

Hoe het organiseren van jobcoaching precies in zijn werk gaat, hangt af van de achtergrond van de werknemer:

- Werknemer met ondersteuning van UWV
De interne jobcoaching kan worden aangevraagd worden via het aanvraagformulier op www.uwv.nl. Let op: dit kan alleen met toestemming van de werknemer. Er kan ook gebruikgemaakt worden van een door UWV betaalde externe jobcoach.



Ook hiervoor kan gebruik worden gemaakt van het aanvraagformulier op www.uwv.nl.

Bij aanvragen voor jobcoaching beslist UWV in principe binnen 6 weken. Houd daar dus rekening mee.

- Werknemer werkzaam via de WSW
Het SW-bedrijf is verantwoordelijk voor het inzetten van de jobcoach. Informeer bij uw contactpersoon met welke organisaties voor jobcoaching de gemeente (waar de werknemer woont) samenwerkt. Vraag ook om hoeveel uur jobcoaching het gaat en hoe lang
- Werknemer met ondersteuning vanuit de gemeente:
de gemeente is verantwoordelijk voor de jobcoaching van mensen onder de participatiewet tot zij 2 jaar lang het minimumloon hebben verdiend. Daarna is het mogelijk om nog gebruikmaken van jobcoaching via UWV. Vraag bij het WerkgeversServicePunt van de gemeente waar de werknemer woont, hoe de jobcoaching geregeld is. Vraag tevens welke organisaties jobcoaching aanbieden en of de mogelijkheid bestaat een werknemer de jobcoaching uit te laten voeren (of zelf een bedrijf in te huren). Vraag ook hoeveel uur jobcoaching beschikbaar is.

Stap 5: Checken vergoeding hulpmiddelen, aanpassingen van de werkplek of vervoer

Als de werknemer door zijn ziekte of handicap aanpassingen of hulpmiddelen nodig heeft om zijn werk te kunnen doen (of aangepast vervoer om op het werk te kunnen komen), dan zijn hiervoor voorzieningen beschikbaar. Hoe die precies aangevraagd kunnen worden, hangt af van de achtergrond van de werknemer:

- Werknemer met ondersteuning van UWV: aanpassingen of hulpmiddelen voor op de werkplek of een vervoersvoorziening om op het werk te kunnen komen, zijn mogelijk tijdens een proefplaatsing of een arbeidscontract van minstens 6 maanden. Voorzieningen die mee kunnen naar een volgende werkgever moet de werknemer zelf aanvragen. Dat kan via een aanvraagformulier op www.uwv.nl. Voor vervoersvoorzieningen is daar een speciaal formulier beschikbaar.
- Voorzieningen die de werknemer niet kan meenemen, vraagt de werkgever zelf aan. Dit kan via een aanvraag- formulier op www.uwv.nl. UWV beslist binnen 8 weken over een aanvraag.
- Werknemer werkzaam via de WSW: in de WSW indicatie staat welke aanpassingen of hulpmiddelen volgens UWV nodig zijn als de werknemer gaat werken. Op zijn werkplek wordt vervolgens gekeken wat er precies nodig is. Bespreek met de contactpersoon welke aanpassingen mogelijk zijn en hoe deze geregeld kunnen worden.
- Werknemer met ondersteuning vanuit de gemeente: informeer bij het WerkgeversServicePunt van de gemeente waar de werknemer woont welke mogelijkheden er zijn en hoe de voorzieningen aangevraagd moeten worden.



Stap 6: Loonkostensubsidie of loondispensatie aanvragen.

Indien de prestatie van de werknemer achterblijft bij die van een gemiddelde werknemer met dezelfde functie, kan de werkgever mogelijk gecompenseerd worden. Hoe dit precies in zijn werk gaat, hangt af van de achtergrond van de werknemer.

- Werknemer met ondersteuning van UWV: het UWV kan toestemming geven om minder dan het minimumloon te betalen als de prestatie van de werknemer minstens 25% lager ligt dan gemiddeld. Dit noemt UWV: loondispensatie, alleen in te zetten bij Wajongers. Loondispensatie worden aangevraagd via het aanvraagformulier op www.uwv.nl. UWV maakt dan een loonwaardebepaling en heeft 8 weken om te beslissen over uw aanvraag. Vraag de loondispensatie dus zo snel mogelijk aan.

Let op: indien u toestemming krijgt van UWV, hebt u alsnog officieel toestemming nodig van de werknemer om loondispensatie toe te passen.

- Werknemer werkzaam via de WSW:
Dan kan mogelijk de WSW loonkostensubsidie worden toegepast. De subsidie compenseert het verschil tussen het betaalde loon en de productiviteit van de werknemer. Bespreek de mogelijkheid van loonkostensubsidie met de contactpersoon.
- Werknemer met ondersteuning vanuit de gemeente:
Bij de gemeente kan loonkostensubsidie aangevraagd worden. De gemeente zorgt dat de loonwaarde van de werknemer wordt bepaald. De subsidie van de gemeente compenseert het verschil tussen de productiviteit van de werknemer en het salaris dat bij de functie hoort. De maximale subsidie is 70% van het wettelijk minimumloon. Daarnaast is er een vergoeding van 23% voor de werkgeverslasten. Informeer bij het WerkgeversServicePunt van de gemeente waar de werknemer woont welke mogelijkheden er zijn en hoe de voorzieningen kunnen worden aangevraagd.

Stap 7: Mobiliteitsbonus toepassen

Als iemand uit de doelgroep in dienst wordt genomen, dan mag 3 jaar lang een premiekorting worden toegepast. De premiekorting bedraagt 2.000 euro per jaar bij een dienstverband van 36 uur. Bij kleinere contracten is het bedrag naar rato minder. De premiekorting wordt verrekend bij de loonaangifte. Meer informatie staat in het handboek loonheffingen op www.belastingdienst.nl.

Stap 8: Bij ziekte gebruikmaken van de no-risk polis

Bij de aanneming van een medewerker uit de doelgroep is het mogelijk een no-riskpolis te krijgen. Wordt de medewerker ziek, dan betaald het UWV de loonkosten. De uitkering is in het eerste jaar even hoog als het loon dat u bij ziekte moet betalen. In het tweede jaar keert UWV maximaal 70% van het loon uit.



Is in de Cao of arbeidsovereenkomst afgesproken dat er meer moet worden betaald dan 70% van het loon, dan moet u dit - net als bij andere medewerkers - aanvullen. De handelswijze bij ziekte is uitgewerkt op de website van het UWV.

Let op:

- De werkgever blijft wel verantwoordelijk voor de re-integratiebegeleiding naar werk.
- Als gebruikgemaakt wordt van loonkostensubsidie dan moet de werknemer ook ziek en hersteld gemeld worden bij de verstrekker van deze subsidie. De loonkostensubsidie kan dan worden aangepast aan het ziekteverzuim.

Om een duurzame plaatsing van iemand met een arbeidsbeperking te realiseren zijn een aantal aspecten uitgediept. De belangrijkste zijn in het volgende hoofdstuk uitgediept.



5. DRAAGVLAK CREËREN EN VERANDERBEREIDHEID

Draagvlak vanuit de top

Draagvlak creëren om veranderingen in gang te zetten, kan overal beginnen. Het kan vanaf onderaf worden ingezet om de top te overtuigen, het kan vanuit het middenmanagement worden ingezet, vanuit HR of OR of van buitenaf. In alle gevallen begint het draagvlak creëren gericht op de organisatie pas op het moment dat het hoogste management 'ja' heeft gezegd tegen de voorgestelde verandering.

Het uitdragen van een duidelijke boodschap vanuit het hoogste managementniveau, is daarbij een eerste stap in het creëren van draagvlak. We leren vanuit de kennis over organisatieverandering dat het vanuit de top geven van het goede voorbeeld en het helder hierover communiceren van essentieel belang is voor succes. Met andere woorden, het is de top die de belangrijkste zender moet zijn van de verandering.

Bij het uitdragen van een duidelijke boodschap om het draagvlak voor de gewenste verandering te creëren, spelen de volgende vier aandachtspunten:

- Stel de boodschap vast en werk deze uit
- Communiceer duidelijk over wie betrokken is
- Wees bevlogen
- Zorg dat er een verhaal is en zorg dat het wordt doorverteld.

Degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het creëren van draagvlak, kan samen met het management de risico's in kaart brengen en er adequate antwoorden op formuleren. De meest voorkomende risico's hebben betrekking op budget, posities eigen langdurig verzuimend personeel en geen kansen binnen de eigen organisatie. Het hoogste management kan hierop inspelen door:

- Budget op centraal niveau te regelen, zodat het niet op de budgetten van de individuele managers drukt, of stimuleringsbudgetten inzetten
- Afspraken maken dat nieuw gecreëerde banen ook deels voor eigen personeel kunnen worden ingezet
- Het bereiken van de doelstellingen opnemen in de prestatieafspraken met managers.

De rol van de projectleider

Een projectleider heeft als takenpakket het organiseren van het creëren van extra banen voor mensen met een beperking. De doelstelling is om de gewenste aantallen te bereiken binnen de gehele organisatie. De kans op succes is afhankelijk van de mate waarin het hoogste management de doelstelling draagt. Zij zijn degenen die beslissen over geld, budget en beleid. En ze zijn verantwoordelijk voor het bereiken van deze doelstelling. Dat houdt automatisch in dat u een duidelijk mandaat moet krijgen van het hoogste management, om te werken aan het bereiken van de doelstelling. En, dat er een directe terugkoppeling is



tussen de projectleider en het lid van het hoogste management die het bereiken van de doelstelling in zijn portefeuille heeft.

Draagvlak vanuit het middenmanagement

Wanneer er draagvlak is gerealiseerd op het hoogste managementniveau, volgt de tweede stap: het creëren van draagvlak bij het middenmanagement niveau.

De beste manier om dat te doen is om het middenmanagement bij de uitwerking van de plannen te betrekken. Er zijn verschillende redenen waarom het van belang is om hen te betrekken bij de plannen rondom het creëren van extra arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking.

Een eerste reden heeft te maken met eigenaarschap. Wanneer de invulling van de beoogde veranderingen door anderen wordt bepaald, is de kans groot dat het 'not invented here syndrome' gaat optreden. Als het middenmanagement niet betrokken is bij de invulling van het creëren van extra arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking, voelen ze zich overvallen door het aan hen opgelegde verzoek om 'het anders te gaan doen'. De kans dat managers deze beoogde verandering proberen te negeren is groot.

Een tweede reden heeft te maken met het gaan zien van de voordelen om deze doelgroep op te nemen in de organisatie. Het middenmanagement wil in alle gevallen weten wat het voor hen gaat betekenen als ze inclusief worden. Uit de praktijk van alledag is bekend dat ze alleen meewerken aan de veranderingen, als ze de voordelen ervan zien. En dat is het geval als bijvoorbeeld de gewenste verandering het werken makkelijker, sneller, eenvoudiger of beter maakt.

Bij het creëren van extra banen voor mensen met een beperking is het daarom belangrijk dat het middenmanagement de 'what's in it for me' goed in beeld heeft. De boodschap die door het hoger management is vastgesteld, is hierin leidend.

Wat voor voordelen kan het ons opleveren? Bijvoorbeeld, is het een voordeel dat we:

- de oudere werknemer ontlasten
- meer handjes hebben, dus minder werkdruk
- weer meer beseffen hoe 'goed' we het zelf hebben
- misschien kosten kunnen besparen
- banen creëren voor onze eigen collega's met kinderen met een beperking
- een meer collegiale sfeer op de afdeling creëren
- minder ziekteverzuim krijgen
- een beter imago krijgen
- klanten en afnemers die het ook doen en er afspraken over maken
- invulling geven aan de P van People binnen ons MVO beleid.



Draagvlak vanuit de leidinggevenden en de collega's

De leidinggevende en de collega's zijn degenen binnen uw organisatie die in direct contact staan met de nieuwe medewerkers met een beperking. Het creëren van draagvlak voor de gewenste veranderingen is bij hen essentieel, zij krijgen er dagelijks mee te maken.

Wederom is het betrekken van de collega's en de leidinggevende bij de uitwerking van de plannen de beste manier om draagvlak te creëren. Als ze in een vroeg stadium worden betrokken, krijgen ze de gelegenheid om langzaam door het veranderingsproces te gaan, eraan te wennen en hun gedrag erop aan te passen.

De rol die het hoogste management eerder heeft ingenomen, kan het middenmanagement nu innemen. Het middenmanagement brengt de boodschap over en gebruikt verschillende strategieën om het draagvlak bij collega's en leidinggevenden te bevorderen. Het middenmanagement organiseert bijvoorbeeld, samen met HR, werksessies om collega's en leidinggevenden mee te laten denken. Van belang in deze werksessie is dat collega's en leidinggevenden de mogelijkheid hebben om hun bedenkingen tegen de plannen te uiten. En tegelijkertijd de mogelijkheid hebben om hun ideeën over 'hoe het zou kunnen' te spuien.

Veranderbereidheid leidinggevenden

Als onderdeel van het Wajong project in de zuivelsector 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 door middel 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 overwegend 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 gedachte, 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, van Lanen 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 de bedrijven binnen de branche. Maar de branche-overkoepelende organisatie krijgen het eerste advies en is gericht op hen als de branchevertegenwoordigers. Zij hebben een voorbeeldfunctie en kunnen het voortouw nemen en een aantal acties initiëren richting de organisaties.

Aanbevelingen van Jose Engelen ten behoeve van de bedrijven binnen de branche:

- 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).
- Vertaal het beleid naar bruikbare KPI's.



- 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.
- Stel een plan van aanpak op waarin staat hoe kennis wordt gemaakt met de doelgroep.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.

Draagvlak vanuit overige onderdelen van de organisatie

Draagvlak in de lijn is essentieel voor succes. Echter is het niet alleen daar nodig om te werken aan het creëren van draagvlak, ook bij onderdelen binnen de staf en bij de vertegenwoordigers van het personeel is het nodig dat er een positieve besluitvorming is over het meewerken aan het creëren van extra banen voor de doelgroep.

Een belangrijke partner: HR

Een belangrijke partner in het vergroten van het draagvlak om extra banen te creëren voor mensen met een beperking, is HR. Evenals het hoogste management en het middenmanagement heeft HR een rol met een eigen verantwoordelijkheid om toe te werken naar de gestelde doelen van de organisatie. De medewerkers van HR zijn op elk niveau in de organisatie aanwezig en zijn degenen ‘die over banen en functies gaan’.

Een belangrijke partner: OR

De OR behartigt de belangen van het personeel in een onderneming. De OR mag ook meepraten over bedrijfseconomische beslissingen van directie of bestuur. Voor de OR is het van belang dat het creëren van extra banen voor mensen met een beperking niet leidt tot een verdringing van het huidige personeel. Bij het creëren van draagvlak in de organisatie speelt de OR een belangrijke rol.

Het is belangrijk om te weten wat de mogelijke bedenkingen zijn, de risico's die OR ziet en de kansen. En vervolgens vast te stellen hoe de OR toewerkt naar het voorkomen van deze risico's en het vergroten van de kansen. Zodat de OR in zijn volle kracht kan meewerken aan het creëren van draagvlak voor deze gewenste verandering in de organisatie. De OR zal in



alle fasen van het draagvlak creëren een rol spelen. Welke rol dat is, kunt u samen met de OR vaststellen.

De kracht van goede praktijken: modellering

Bij het creëren van draagvlak is het inzetten van passende voorbeelden een sterk instrument om mensen te overtuigen. Voorbeelden laten zien dat het kan en het biedt de medewerkers een perspectief over hoe het kan.

In de wetenschap wordt de inzet van goede voorbeelden modellering genoemd. Modellering helpt bij gedragsverandering, mits op een goede manier ingezet.

Het inzetten van voorbeelden werkt succesvol als:

- de medewerkers zich kunnen identificeren met het model, in dit geval de goede praktijk. Daarom is het zo belangrijk om verschillende goede praktijken te hebben.
- de medewerkers duidelijk hebben wat hun beloning is als zij zelf de goede praktijken gaan toepassen. Ze moeten weten wat het hen oplevert. Daarbij geldt dat een intrinsieke beloning meer kracht heeft dan een extrinsieke beloning.
- het voor de medewerkers duidelijk is wat zij moeten kunnen en welke vaardigheden ze in huis moeten hebben om de gewenste verandering succesvol door te voeren en in stand te houden.
- het voorbeeld laat zien dat 'niet alles van een leien dakje gaat'. Het voorbeeld, de goede praktijk moet ook een bepaalde kwetsbaarheid tonen. In de zin dat het eerlijk is over dat het soms moeilijk kan zijn en dat je een aantal hobbels en tegenslagen kunt tegenkomen. Maar dat het uiteindelijk wel lukt.

Draagvlak is een proces wat tijd nodig heeft en kan ook ontstaan doordat de mogelijkheden van duurzame plaatsing zichtbaar worden en je als bedrijf overtuigd raakt dat het kan!



6. ANDERS INRICHTEN VAN BESTAAND WERK; FUNCTIECREATIE

Een groot deel van de bevolking ondervindt problemen bij het zoeken en vinden van passend werk. Zo ook de persoon die behoort tot het doelgroepenregister, die juist vanwege deze complexiteit wordt geïndiceerd als zijnde ‘niet in staat om reguliere arbeid te verrichten’.

Het anders inrichten van bestaand werk met als doel een win – win situatie te creëren, speelt in op aspecten van werk. De benadering is namelijk gericht op het weer laten ontstaan van eenvoudige functies en het verminderen van de volledigheid en de allroundheid. Met deze methode wordt het aantal functies aan de onderkant van de arbeidsmarkt uitgebreid en ontstaan er weer mogelijkheden voor mensen die niet in staat zijn complexe functies of die functies waarbij hoge cognitieve vaardigheden worden vereist te vervullen.

De complexiteit van de functies zorgt er tegelijkertijd voor dat werkgevers te maken hebben met veel duur personeel. En dat zij voortdurend op zoek moeten naar werknemers die voldoen aan de hoge functie-eisen. Dat blijkt niet altijd even gemakkelijk. Er is personeel beschikbaar dat niet voldoet aan de functie-eisen. Dat is de groeiende groep werknemers die voorheen goed kon meedraaien in bedrijven, maar nu niet meer meekunnen, die buiten de arbeidsmarkt is komen te staan: “de doelgroepregister medewerker”.

Nu is bekend dat deze werknemers wel meekunnen als ze werk uitvoeren dat bij hen past. En dat werk is veelal onderdeel geworden van de complexe functies van het geschoolde personeel. Het anders indelen van bestaand werk speelt daar op in. De meer complexe taken worden onderscheiden van de minder complexe taken. Daarvoor worden de functies en de werkprocessen onder de loep genomen. Want overeind staat dat de werkprocessen die in de organisatie plaatsvinden, soepel moeten blijven verlopen en zelfs waar mogelijk geoptimaliseerd.

Eenvoudige taken worden samengevoegd tot een of meerdere functies en opnieuw opgenomen in de werkprocessen. Deze functies zijn vervolgens geschikt voor werknemers die anders buiten het werkproces zouden vallen omdat ze niet in bestaande functies kunnen worden ingevoegd.

De geschoolde werknemers kunnen zich vervolgens concentreren op de meer complexe taken van hun functie. Deze laatste zijn hier blij mee, zo leert de ervaring. Zij komen nu toe aan het werk waar ze voor zijn opgeleid en hoeven zich vrijwel niet meer bezig te houden met ‘al die bijkomstigheden’ in hun functie.

Die combinatie van “het dagelijkse doen” en van continuïteit zie je ook terug in het personeelsbeleid van de zuivelbedrijven: 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 bredere Inclusiever worden in ieder geval drie obstakels:



1. We moeten veel participatieplekken voor eigen mensen zoeken en gebruiken, veel obsoleete medewerkers/ soms de zonen van de boeren van de coöperatie die een plekje moeten hebben. Dus heerst er als snel een gevoel van concurrentie met de participatie doelgroep. Nadenken over de toekomstige vervangingsvraag 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.
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.

De bedrijven zijn dus van nature gewend om eenvoudige taken aan eigen mensen aan te bieden voor hen die (tijdelijk) geen reguliere functie kunnen vervullen. Het kost meer/ veel tijd om een klimaat te scheppen dat er EXTRA ruimte moet komen voor mensen met een beperking. En omdat er al stappen zijn gezet voor de inzet van eigen mensen op elementaire taken is het noodzakelijk om geavanceerd en creatief naar de inrichting van het werk te kijken. Het toepassen van de techniek van functiecreatie is daarbij heel functioneel.

Als eenmaal die stap gezet is en 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 zie je vanzelf veel mogelijkheden, al dan niet in combinatie met andere mensen voor wie iets moet. Hoe en wat dan?

Leren omdenken: door anders naar de productie (-keten) te kijken krijg je ruimte door bijvoorbeeld het anders organiseren van schoonmaakwerk, het voorbereiden en opruimen en vooral ook van het afleveren. 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. Kleinschalig in het monsters afnemen en in laboratoria waar veel repeterende handelingen zijn die nu eenmaal moeten, maar goed door de doelgroep te doen zijn. Door de inzet van de doelgroep kunnen ompakwerkzaamheden worden uitgevoerd en hierdoor kunnen kleine of gemengde verpakkingen (trays) worden aangeboden. 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. Het is goed mogelijk om een aantal geschikte en passende functies te benoemen en te beschrijven die bij meer bedrijven voorkomen. Door dit te maken kan de zuivelsector haar eigen inspirerende voorbeelden ontwikkelen en met elkaar delen.



Impact voor de manager, de HR professional of de leidinggevende van een afdeling?

Deze manier van naar het werk kijken, vraagt een andere blik van hen, die bezig is met functies, werkpakketten en werkprocessen. Enerzijds vraagt het van hen dat zij openstaan om mensen die nu buiten het reguliere arbeidsproces staan, de mogelijkheid te geven om er deel van uit te gaan maken. Anderzijds vraagt het op een andere manier naar het werk en de werkprocessen te kijken.

Wellicht, als de taken anders worden verdeeld

- Ontstaat er een hoger welbevinden onder het personeel met gelijkblijvende kosten
- Kan hetzelfde werk gedaan worden met minder geschoold personeel en lagere kosten en
- kunt u uw publieke voorbeeldfunctie in de Banenafpraak invulling geven.

Waar kan Functiecreatie?

Het afsplitsen van werkzaamheden uit bestaande takenpakketten kan als:

- er eenvoudige taken in het werkpakket van hoger geschoolde werknemers voorkomen
- of, er eenvoudige taken in het werkpakket van ervaren werknemers voorkomen
- en, het afsplitsen van de eenvoudige taken het werkproces niet verstoort

Als aan de bovenstaande randvoorwaarden is voldaan, is er een gereede kans dat Functiecreatie realiseerbaar is.

Anders inrichten van bestaand werk, een stappenplan

Bij het anders inrichten van bestaand werk is het goed om een gericht stappenplan te volgen.

Besluit nemen over onderzoek naar de mogelijkheden

Als eerste is het nodig dat er een besluit over het onderzoeken van de mogelijkheden wordt genomen door het hoogste management. Het openstaan om banen te creëren door het anders inrichten van bestaand werk moet derhalve in ieder geval aanwezig zijn bij de hoogste beslissers in de organisatie. Het zijn de hoogst beslissers in de organisatie die het besluit hiertoe dienen te nemen omdat zij uiteindelijk ook diegenen zijn die verantwoordelijk zijn voor de consequenties van het anders inrichten van bestaand werk. In een aantal gevallen is het hoogste management de initiator en is besluitvorming een hamerstuk. In de praktijk van alledag blijkt het nodig om ook bij het management draagvlak te creëren en over voldoende overtuigende argumenten te beschikken om hen te overtuigen om de mogelijkheden te laten onderzoeken, en bij het bestaan van mogelijkheden, te besluiten de voorgestelde andere inrichting te implementeren.

Een besluit over het onderzoeken van de mogelijkheden betekent feitelijk het starten van een pilot. Het is goed om eerst op kleine schaal de mogelijkheden te onderzoeken.



En dan bij succes op te schalen naar de gehele organisatie. Soms is het dan wijsheid om 'het klein te houden' en er niet over te communiceren, pas bij gebleken succes. Soms is het wijsheid om vanaf het begin de gehele organisatie mee te nemen in de stappen die worden ondernomen in de pilot. Dat hangt sterk af van de cultuur van de organisatie.

Een projectgroep inrichten

Een volgende, voor succes belangrijke stap, is het inrichten van een interne projectgroep, die de pilot aanstuurt en begeleidt. Verschillende personen uit de organisatie kunnen deelnemen aan deze projectgroep. De praktijk leert dat het nodig is om in ieder geval iemand te hebben die het mandaat heeft van de directie om de pilot te leiden, iemand van personeelszaken, de hoofden van de deelnemende afdelingen en iemand van communicatie.

De projectgroep besluit samen over het plan van aanpak en de concrete stappen die ze gaan ondernemen. De projectgroep bespreekt bij wie draagvlak te creëren, hoe het draagvlak te creëren, op welke afdeling te starten en wanneer te starten. De projectgroep bespreekt de voortgang en stuurt bij waar nodig.

Eerste beeld mogelijkheden

Enmaal een afdeling gekozen, kan een eerste oriëntatie op de mogelijkheden plaatsvinden. Het gaat over het anders inrichten van bestaand werk met een toegevoegde waarde voor de organisatie. Dat betekent dat in deze oriëntatie twee vragen centraal staan:

- 1 Verrichten de zittende medewerkers werk dat onder hun niveau ligt en dat past bij de doelgroep van de Banenafpraak?
- 2 In hoeverre is er sprake van een win-situatie als dit werk uit hun takenpakket zou worden gehaald en toebedeeld aan een nieuwe medewerker vanuit de doelgroep Banenafpraak?

Er zijn verschillende manieren om aan deze eerste oriëntatie invulling te geven. De afdeling kan bijvoorbeeld in een gezamenlijke sessie met elkaar brainstormen over de mogelijkheden.

In deze brainstorm kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- Wat zijn de kerntaken van de afdeling in het algemeen?
- Zijn er taken die blijven liggen?
- Wordt er overgewerkt en zo ja, hoeveel?
- Wordt er gewerkt met uitzendkrachten, wordt er structureel of incidenteel met hen gewerkt, hoe is hun inzet?
- In hoeverre is er sprake van een ervaren werkdruk door de medewerkers?
- En,
- Worden de medewerkers afgeleid van de hoofdtaken die zij moeten uitvoeren?
- Zijn er taken die zich opstapelen of waar medewerkers moeizaam of niet aan toekomen?



- Zijn er taken die efficiënter of vaker uitgevoerd zouden kunnen worden?
- Zijn er taken die de medewerkers uitvoeren die onder hun opleidingsniveau liggen?
- Zijn er taken die de snelheid van het handelingsproces vertragen?
- Zijn er diensten die de afdeling zou willen of kunnen aanbieden die nu niet aangeboden worden?
- Zijn er taken waarbij de medewerkers hulp of ondersteuning zouden kunnen gebruiken?
- Wanneer de 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 zijn?

Het is ook mogelijk om een interne of externe expert een aantal sleutelfiguren te laten interviewen.

- De interne expert is iemand die getraind is in de gehele IHW-methode (Inclusief Herontwerp Methode), inclusief de training taakanalyse.
- De externe expert is veelal iemand die getraind is in de methode Functiecreatie, wellicht zelfs hiervoor gecertificeerd is.
- Sleutelfiguren zijn het afdelingshoofd en medewerkers die de diversiteit van de functies vertegenwoordigen die op de afdeling aanwezig zijn.

Ook kunt u een combinatie maken, door bijvoorbeeld alle medewerkers een korte vragenlijst te laten invullen en tegelijkertijd een aantal sleutelfiguren te interviewen.

Lean en de doelgroep

Lean en functiecreatie hebben nauw verwantschap met elkaar. Er wordt in de zuivelsector 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 zuivelsector. Ondanks traditie wordt er veel geïnnoveerd. Het valt op dat er bij vernieuwingen 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 de moeite waard om de “lean exercities” met de doelgroep wel te maken met mogelijk verrassende uitkomsten! 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.

De doelgroep in beeld

Alleen als van tevoren bekend is wat de mogelijkheden en competenties zijn van de doelgroep die beschikbaar is voor werk vanuit de Banenafpraak, is het mogelijk om functies te creëren door het anders inrichten van bestaand werk kan. En dan gaat het over de doelgroep in uw regio, die beschikbaar is voor werk. Het gaat niet over een fictieve doelgroep die mogelijk in het land voorkomt. Stel dat u vandaag een baan heeft gecreëerd, is het wel de bedoeling dat deze op korte termijn kan worden ingevuld.



Het belang van het vroeg in beeld hebben van een groep potentiële kandidaten kan niet genoeg worden benadrukt. De neiging van veel arbeidstoeleiders die zich richten op de doelgroep uit de Banenafpraak, is om voor één persoon op maat een functie te zoeken. Het doel van het anders inrichten van bestaand werk is echter om nieuwe functies te creëren die economisch aantrekkelijk zijn voor de werkgever, en die tegelijkertijd kansen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking die nu niet deelnemen aan het reguliere arbeidsproces. Wanneer er een functie op maat wordt gecreëerd voor één persoon, verdwijnt de functie als de persoon vertrekt. En dan is al het werk voor niets gedaan.

Als er een functie wordt gecreëerd die door een groot aantal mensen uit de beoogde doelgroep kan worden uitgevoerd, blijft er een permanente aanwas van kandidaten die in de gecreëerde functie passen. Bij de nadere analyses selecteert de arbeidstoeleider minimaal een tiental kandidaten die vrijwel vergelijkbaar zijn in de mate waarin ze functioneren in de taakgerelateerde eisen. Het is om die reden dat in het stappenplan het contact leggen met een of meer arbeidstoeleiders in uw regio vrijwel op gelijke hoogte staat met het 'besluit om de mogelijkheden te onderzoeken'.

Voor de arbeidstoeleiders betekent dit dat zij een goed beeld dienen te hebben van hun mensen waarvoor zij of interne experts bij het bedrijf functies creëren. Hiervoor is een groot aantal assessment instrumenten ter beschikking.

Zowel de Sociale Werkbedrijven als UWV hebben een goed beeld van hun kandidaten en kunnen, aan de hand van een aantal criteria een voorselectie maken van kandidaten. Stel, u geeft aan dat 'zelfstandig kunnen werken' en 'fysieke belastbaarheid' belangrijke voorwaarden zijn voor het vervullen van mogelijke functies bij u, dan kan hiervan tevoren op worden geanticipeerd.

Het kan ook andersom, u kunt aan uw lokale Sociale Werkbedrijf en uw regionale UWV-contactpersoon om een eerste beeld vragen van de mogelijke doelgroepen die beschikbaar zijn voor uw organisatie.

Het concrete takenpakket

Als er een eerste beeld is van de kansen, is het tijd om concreet te worden. Een eerste stap hierin is het vaststellen van het precieze takenpakket voor de nieuwe medewerker. Op basis van de eerste lijst van mogelijke taken dient een tweede selectie plaats te vinden. En dat heeft te maken met de taakeisen die gepaard gaan met de uitvoering van de taak.

Een taak kan eenvoudig zijn, dat wil nog niet zeggen dat de taakeisen eenvoudig zijn. Wellicht is er veel spierkracht voor nodig om de taak te kunnen uitvoeren, misschien is het nodig om heel goed te kunnen omgaan met onverwachte gebeurtenissen. Bij het vaststellen van het definitieve takenpakket is het nodig om de taakgerelateerde eisen in kaart brengen. Wellicht dat daardoor nog een deel van de geselecteerde elementaire taken afvalt.



In dit advies staan de antwoorden op de volgende vragen:

- Over hoeveel uur per week gaat het?
- Bij wie zitten de taken in het takenpakket?
- Kunnen ze zonder problemen uit het werkproces worden gehaald?
- Wat kan die medewerker in de vrijgekomen tijd gaan doen?
- Wat wordt het takenpakket van de nieuwe medewerker?
- Wat is het bijpassende profiel van de nieuwe medewerker?
- Wat gaat de nieuwe medewerker kosten?
- Wat wordt het takenpakket van de zittende medewerkers?
- Wat is het effect van de nieuwe indeling?
- Komen de medewerkers meer toe aan hun kerntaken?
- Is er direct of op termijn minder hoger opgeleid personeel nodig?
- Zijn er minder uitzendkrachten nodig?
- Hoeft er minder te worden overgewerkt?
- Blijven er geen taken meer liggen die eerder te weinig aandacht kregen?

In deze fase is afstemming met de arbeidstoeleider weer essentieel. Vanuit de voorgesorteerde groep potentiële kandidaten kan nu finetuning plaatsvinden. Dan gaat het met name om finetuning rondom de specifieke randvoorwaardelijke eisen die er aan het uitvoeren van het gecreëerde takenpakket worden gesteld. Welke dat zijn, hangt van de gecreëerde functie af, denk aan bepaalde werktijden, mogelijkheden om op het werk te komen en dergelijke. Uw arbeidstoeleider heeft hiervan een overzicht en kan dit met u afstemmen. Deze finetuning heeft betrekking op het vaststellen van het functieprofiel en hoort daarmee bij deze fase. Het afstemmen over de werving- en selectieprocedure is weer een stap later. Eerst moet het formele besluit nog volgen dat de organisatie akkoord gaat met de nieuwe indeling van functies of werkpakketten en er met de werving en selectie kan worden begonnen.

Werving & Selectie

Het profiel van de nieuwe functie of het nieuwe takenpakket dient basis voor de werving en selectie van de toekomstige medewerker. De sollicitatieprocedure kan nu op verschillende manieren verlopen. Welke hangt af van de eigen voorkeur. Er kan gekozen worden voor:

- Een procedure vergelijkbaar met de normale procedure. Kandidaten solliciteren, u nodigt de meest geschikte uit voor een gesprek en u selecteert op basis van het functieprofiel de meest passende kandidaat.
- Een procedure uit handen geven aan de arbeidstoeleider. Als ze vanaf het begin betrokken zijn, is het voor hen vrij simpel om een aantal passende kandidaten voor te stellen. Dit kan nog steeds in de vorm van 'sollicitatiegesprekken', al dan niet in aanwezigheid van een begeleider van de dienstverlenende organisatie. In sommige gevallen stellen ze één kandidaat voor omdat deze naar hun mening het meest geschikt is voor de functie die is gecreëerd.

De sollicitatiegesprekken verlopen vervolgens niet anders dan anders. De arbeidstoeleider heeft de kandidaten voorgedragen omdat ze voldoen aan de eisen die de functie stelt.



Spreek met de arbeidstoeleider af dat zij alleen kandidaten voordragen die voldoen aan het profiel dat is opgesteld. Voor u als organisatie gaat het nu om cultuur en andere ‘zachte’ elementen die bepalen naar wie de voorkeur uitgaat. In de gesprekken gaat het dus niet over ‘aanpassingen’ etc. maar over de normale dingen die in een sollicitatiegesprek aan de orde komen. Als u uw keuze heeft gemaakt, is het zaak om afspraken te maken over de financiële en administratieve zaken en de begeleiding.

Wat is anders in deze procedure?

Anders is dat er van tevoren een beeld is van de potentiële kandidaten, dat de functie of het takenpakket dat is gecreëerd bij deze kandidaten past en dat het selectiegesprek feitelijk alleen nog gaat over de eerdergenoemde zachte elementen.

Anders is ook dat door het creëren van een functie of takenpakket voor een grotere groep kandidaten een duurzame functie tot stand is gebracht. Duurzaam omdat er een waardecreatie voor de organisatie is gerealiseerd en duurzaam omdat het geen functie op maat is voor een persoon: het is een functie waarin een groot aantal mensen die tot de doelgroep Banenafpraak horen, in kunnen passen. Als er iets gebeurt waardoor uw eerste keuze uitvalt, zijn er voldoende kandidaten die vervolgens deze functie of dit takenpakket in kunnen vullen.

Afdelingen voorbereiden op plaatsing

Als het team van de nieuwe medewerker op de hoogte is van zijn komst weten zij veelal nog niet wat zij moeten verwachten. Het is voor hen belangrijk om daar wel een goed beeld van te krijgen. Zij zoeken antwoorden op vragen over speciale dingen waarmee ze rekening moeten houden in de omgang met hun nieuwe collega.

ook willen zij weten wat de komst van de nieuwe medewerker voor hun eigen werk betekent. Hierbij is het wederom goed om afstemming te zoeken met de arbeidstoeleider over het trainen/voorbereiden van eigen personeel en rondom het trainen van de nieuwe medewerkers.

Uw bedrijf heeft naar alle waarschijnlijkheid een gedragscode waaraan alle medewerkers zich moeten houden, ook de nieuwe medewerker uit de doelgroep Banenafpraak. Het aanleren van nieuwe dingen, dus ook gedragscodes, duurt veelal langer dan gemiddeld. Het is handig dat de arbeidstoeleider de medewerker vooraf traint in het omgaan met de gedragscode. U kunt als werkgever een deel van die training verzorgen. U weet precies wat u wilt en wat er van uw medewerkers wordt gevraagd en u voorkomt daarmee dat er wellicht op een andere dan de door u gewenste manier wordt getraind.

Misschien zijn er nog meer zaken die de nieuwe medewerker vooraf moet leren. Ontwikkel samen met de arbeidstoeleider zo nodig hiervoor een training. Zij hebben veel inzicht in de leerwijzen van hun medewerkers en u heeft veel inzicht in wat nodig is aan vaardigheden. Een combinatie vormen levert dan een sneller en waarschijnlijk groter effect op.



U kunt tenslotte afstemming zoeken in het verzorgen van een workshop, een informatiebijeenkomst of een training in 'hoe om te gaan met medewerkers met een specifieke beperking'. Eerder deden medewerkers uit de zuivelsector mee aan de training Mats Werkt! Zie ook www.matswerkt.nl voor meer informatie.

Begeleiding en monitoring

De nieuwe medewerker heeft er zin in, is gemotiveerd en wil graag aan de slag. Ondanks zijn motivatie kost het hem meer tijd om zich in te werken dan u gewend bent. Dat vraagt zeker in het begin om extra begeleidingstijd. In het algemeen neemt de begeleidingsintensiteit na verloop van tijd af. Hoe meer concreet het takenpakket, hoe minder begeleiding nodig, zo blijkt in de praktijk.

Er zal wel altijd begeleiding nodig blijven. Die begeleiding bestaat dan grotendeels uit het 'aanwezig zijn van één aanspreekpunt' en de alertheid van de overige collega's op de werkvloer. In de training Mats Werkt! www.matswerkt.nl leert u hoe u zelf en anderen aan kunt sluiten bij de doelgroep.



7. BEGELEIDING OP DE WERKVLOER

Er komt een nieuwe medewerker op de afdeling. En, net als iedere nieuwe medewerker, moet hij wennen aan het werk, aan de spelregels op het werk en aan zijn nieuwe collega's en leidinggevende. Daarvoor heeft de nieuwe medewerker tijd nodig én begeleiding, om dit gewenningsproces zo optimaal mogelijk te laten verlopen. Na verloop van tijd is de nieuwe medewerker gewend en zal de begeleiding meer gericht zijn op dat wat de medewerker nodig heeft om goed te kunnen functioneren in het werkproces.

De intensiteit van de begeleiding en de soort begeleiding kan verschillen. Dat hangt bijvoorbeeld samen met de persoonlijkheid van de nieuwe medewerker, het takenpakket en werkomgeving. Voor de nieuwe medewerker met een beperking is dat niet anders. Voor hem speelt één aspect extra in die gewenning en in het functioneren in het werk. Dat is de mate waarin de beperking van invloed is op de begeleiding.

Leidinggeven aan medewerkers met een beperking

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 zijn alle factoren om een traject te laten slagen aan de orde geweest. Enkele voorbeelden van factoren voor het slagen (of niet) 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.

Voor een deel van de medewerkers is het nodig om een bij hen passende benadering te kiezen omdat leidinggeven op de standaard manier niet bij hen past, omdat ze 'anders' zijn



en anders blijven. Niet omdat ze daar zelf voor kiezen, maar omdat het een gevolg is van hun beperking.

Het 'anders' zijn kan van invloed zijn op de volgende aspecten:

- Het persoonlijk functioneren, als concentratie, tempo, omgaan met deadlines, met onverwachte gebeurtenissen, met zelfstandigheid
- Het sociaal functioneren als samenwerken, overleg voeren, deelnemen aan bijeenkomsten, omgaan met klanten
- Het communiceren, als horen en spreken en lezen en schrijven
- Het uitvoeren van werkzaamheden, en het gebruik van handen, fysieke activiteiten, zitten of staan
- Het werken op bepaalde tijden of voor een aantal uren
- De mobiliteit, als zich kunnen verplaatsen, lopen, gebruik kunnen maken van vervoermiddelen
- Omgevingsfactoren, als temperatuur, vochtigheid, lichtsterkte of geluidsterkte

Handreikingen en begeleidingskaarten

In het leidinggeven aan de medewerker met een beperking is het nodig om rekening te houden met die aspecten die het leidinggeven en begeleiden van de medewerker anders maken. Het maakt immers uit of de nieuwe medewerker minder mobiel is, of niet kan zien, of een verstandelijke beperking heeft.

De verschillen en hoe hiermee om te gaan, zijn helder beschreven in een serie handreikingen. Er zijn handreikingen beschikbaar die ingaan op het leidinggeven aan een medewerker met autisme, een medewerker met een verstandelijke beperking, of een medewerker met een dwarslaesie, een auditieve of visuele beperking. En er zijn begeleidingskaarten specifiek gericht op het begeleiden van medewerkers met psychische beperkingen. Deze handreikingen zijn beschikbaar via www.werkenmeteenbeperking.nl en onderdeel van de Mats Werkt training

Een goede voorbereiding is het halve werk

Het kost tijd om zich als leidinggevende goed voor te bereiden op 'het leidinggeven aan de medewerker met een beperking'. Een goede voorbereiding zorgt tegelijkertijd voor tijdsbesparing in het dagelijks leidinggeven. Omdat de leidinggevende weet waarmee hij rekening moet houden, hoe hij de dingen aan moet pakken om de medewerker met een beperking in zijn kracht te laten functioneren. Een goede voorbereiding draagt sterk bij aan het voorkomen van het ontstaan van conflicten of uitval in de werksituatie.

De goede voorbereiding voor de leidinggevende bestaat uit het verzamelen van de antwoorden op de volgende vraag. Met welke aspecten van de beperking van mijn medewerker moet ik rekening houden bij ...

- het plannen en organiseren van de werkzaamheden?
- Het instrueren van de medewerker?



- het motiveren en enthousiasmeren van deze medewerker?
- het beoordelen van het functioneren van de medewerker?
- het voeren van ‘gesprekken in het algemeen’ met de medewerker?
- het begeleiden van de medewerker in de komende veranderingen op de afdeling?
- het begeleiden van de medewerker in zijn persoonlijke leven?
- het oplossen of verminderen van de conflicten waar deze medewerker bij betrokken is?
- de ontwikkeling van deze medewerker?

Begeleiding en het plaatsingsproces: Voorafgaande aan de plaatsing

In de periode voorafgaande aan de start van de nieuwe medewerker met een beperking kan de afdeling een aantal activiteiten uitvoeren die te maken hebben met het begeleiden van de nieuwe medewerker en zijn nieuwe collega's in de voorbereiding op de plaatsing.

Die begeleiding is deels gericht op de nieuwe medewerker. Hij kan zich in deze fase voorbereiden op zijn takenpakket en zorgen dat hij voldoet aan eventuele bedrijfsspecifieke eisen. Bijvoorbeeld als de organisatie een gedragscode kent, zal de nieuwe medewerker deze onder de knie moeten krijgen. Wellicht dat er ook nog een aantal handelingen dienen te worden geleerd die nodig zijn om het takenpakket uit te voeren. In de zuivelsector speelt kennis en houding ten aanzien van hygiëne een belangrijke rol. Dan zullen deze ook in de voorbereidende fase worden aangeleerd.

De begeleiding is ook gericht op de collega's van de nieuwe medewerker. Zij moeten weten wat ze kunnen verwachten van de nieuwe medewerker. Ze moeten weten welke taken de nieuwe medewerker uitvoert en of er speciale dingen zijn waarmee ze rekening moeten houden in de omgang met de nieuwe medewerker. En, mogelijk is het nodig dat ze een aantal vaardigheden leren in hoe om te gaan met de nieuwe medewerker.

De leidinggevende zelf kan zich in deze periode eveneens voorbereiden op de komst van de nieuwe medewerker. Ook van hem zal het begeleiden van de nieuwe medewerker met een beperking om extra kennis en vaardigheden vragen. Een gerichte training op dit terrein helpt hem hierin.

De rol van de externe begeleider

In deze voorbereidende fase kan de externe begeleider een belangrijke rol spelen. Meestal is de externe begeleider een jobcoach. Hij is degene die de nieuwe medewerker kan ondersteunen in het verkrijgen van de vereiste en gevraagde vaardigheden. Hij is ook degene die goed op de hoogte is van de regelingen rondom materiele aanpassingen en de mogelijkheden rondom ondersteuning op de werkplek. Hij kent veelal ook de privéomstandigheden van de nieuwe medewerker. Tenslotte heeft de externe begeleider kennis over de beperking van de nieuwe medewerker en de betekenis daarvan voor het functioneren op het werk. Hij kan de collega's hierover informeren en vaak ook trainen in de omgang met.



Er is daarmee een belangrijke rol weggelegd voor de externe begeleider. Voor de leidinggevende is het van belang om in goed overleg met de externe begeleider, vast te leggen wat hij van hem kan verwachten in relatie tot de punten die in de checklists staan. Hierbij horen eveneens mogelijke financiële aspecten; er kunnen kosten mee gepaard gaan.

Notabene

Het aanleren van nieuwe handelingen en gedragingen neemt tijd in beslag. Het kost de nieuwe medewerker veelal meer tijd, de externe begeleider kan hiervan een goede inschatting maken. Bij de voorbereiding op de plaatsing is het goed om hiermee rekening te houden.

De eerste dag: introductie op de afdeling

De eerste werkdag is, net als voor iedereen die nieuw is op een afdeling, een spannende dag. De nieuwe medewerker krijgt een eerste introductie op de afdeling en maakt kennis met zijn collega's. Het is een dag vol nieuwe indrukken waarbij de nieuwe medewerker, net als iedereen, tijd nodig heeft om deze te verwerken.

Handig is om, voorafgaande aan de eerste werkdag, met de nieuwe medewerker te overleggen hoe de eerste dag eruit ziet. En vervolgens met hem te overleggen waarmee rekening gehouden moet worden, vanwege zijn beperking. Hoe duidelijker de leidinggevende uitlegt hoe de eerste dag eruit ziet, hoe beter de nieuwe medewerker kan aangeven op welke wijze dit invloed op hem heeft. De eventuele begeleider van de nieuwe medewerker kan hierin eveneens ondersteunend zijn.

Een van de onderdelen van de eerste dag is het voorstellen van de nieuwe medewerker aan de collega's. Bespreek met de nieuwe medewerker op welke wijze hij wil worden voorgesteld, en op welke wijze hij wil communiceren over de betekenis van zijn beperking voor het werk. Bijvoorbeeld over wat zijn beperking inhoudt en welke tips hij voor collega's heeft in de omgang met hem in het werk. De ervaring leert dat het op een neutrale manier vertellen waarmee rekening te houden, zorgt voor duidelijkheid bij collega's en voorkomt problemen in een later stadium.

Begeleiding bij plaatsing

De nieuwe medewerker met een beperking gaat aan de slag. Hij is optimaal voorbereid op het werk, daarvoor hebben de leidinggevende en de externe begeleider zorggedragen. Desalniettemin heeft de nieuwe medewerker tijd nodig om te wennen, hij moet zich inwerken. Als leidinggevende is het van belang om bij het inwerken rekening te houden met een aantal aspecten die te maken hebben met de gevolgen van de beperking.

- **Werktempo.** Het kan meer tijd kosten voordat de nieuwe medewerker de taken op het verwachte tempo en met de vereiste kwaliteit kan uitvoeren.
- **Gedragscodes.** De nieuwe medewerker heeft zich goed voorbereid op de bestaande gedragscodes. In de praktijk zal hij zich deze gedragscodes eigen moeten maken, en dat kost in een aantal gevallen meer tijd dan bij collega's zonder beperking.



- **Werktijden.** Als de nieuwe medewerker nog geen werkervaring heeft, is de kans groot dat hij moet wennen aan de verplichte werktijden. Ook kan het wennen hieraan te maken hebben met de beperkingen die de medewerker ervaart.
- **Hectiek van het werk.** Een aspect wat vooraf lastig te oefenen is, is het leren omgaan met de hectiek van de werksituatie. In het begin zal de nieuwe medewerker hier sterk aan moeten wennen.
- **Werkuren.** De beperking van de nieuwe medewerker kan inhouden dat het tijd kost om te wennen aan het afgesproken aantal uren dat hij achter elkaar werkt.
- **Cultuur van de afdeling.** De nieuwe medewerker heeft tijd nodig om de cultuur op de afdeling te leren kennen en er zijn weg in te vinden.
- **De collega's.** Voor de collega's is het wennen dat er andere maatstaven worden gehanteerd voor de nieuwe medewerker.

De leidinggevende kan de nieuwe medewerker hierin ondersteunen. Bijvoorbeeld door een schema te maken om het werktempo en de werkuren op te bouwen. Hij kan als dat nodig is, de hectiek rondom de nieuwe medewerker zo klein mogelijk maken. In overleg met de externe begeleider kan hij het schema opstellen en de hectiek aanpakken. Ook kan hij naar de collega's toe helder uitleggen 'hoe het zit en waarom dat dat zo is'.

Twee cruciale zaken

Echter, bovenal zijn er twee zaken in deze beginfase die de leidinggevende te allen tijde perfect moet regelen:

Hij moet zorgen voor één herkenbaar aanspreekpunt, waar de nieuwe medewerker naar toe kan als er iets is. Uit alle ervaringen tot nog toe, blijkt de nieuwe medewerker met een beperking hier sterk behoefte aan te hebben. Het hoeft niet dezelfde persoon te zijn, als de persoon maar herkenbaar is als 'het aanspreekpunt'.

Hij moet een blijvende alertheid hebben naar interacties met collega's en naar het functioneren in het werk in het algemeen. Met name krijgt hij dan een goed beeld hoe de nieuwe medewerker omgaat met de hectiek, de cultuur en de gedrag- en hygiënecodes en hoe de collega's omgaan met de nieuwe werksituatie. Omdat dit voor duurzame plaatsing cruciale elementen zijn en hij door zijn alertheid tijdig kan ingrijpen als 'de dingen niet gaan zoals ze horen te gaan'. De kennis over waar op alert te zijn, heeft de leidinggevende in de voorbereidende fase opgedaan.

Begeleiding van een medewerker met een beperking, na de inwerkperiode

Voor de meeste medewerkers met een beperking is de intensieve begeleiding die in het begin nodig is, na enige tijd niet meer nodig. Ze kennen hun takenpakket, de werkomgeving en hun collega's, kennen de hectiek van het werk en kunnen daarbinnen hun werk doen. En ze hebben leren omgaan met de mores van de afdeling. De extra begeleiding die na deze inwerkperiode nog nodig is, beperkt zich dan tot enige minuten per dag of per week. Het vaste aanspreekpunt blijft nodig en is in de meeste gevallen voldoende als 'begeleiding'.



8. COMMUNICATIE

Bij het invullen van de banenafpraak is het nodig om op een gestructureerde manier te werken aan het bereiken van de gestelde doelstellingen. Hiervoor stelt u een projectplan op waarin de doelen, de betrokkenen, de middelen die u inzet en het tijdschema waarin u de dingen wilt bereiken staan beschreven.

Een belangrijk onderdeel van het projectplan is het deel dat gericht is op de communicatie. Want hoe beter de communicatie is ingericht, hoe groter de kans op succes. Het is om die reden dat er aandacht moet zijn voor communicatie en eventueel opstellen van een communicatieplan.

- Communicatie is een instrument dat u kunt inzetten om uw doelen in de banenafpraak te bereiken!

Als u aan de slag gaat met het maken van een communicatieplan, kunt u verschillende doelstellingen hebben. In uw communicatie kunt u de volgende doelen centraal stellen:

- Kennisoverdracht: het informeren van een of meerdere doelgroepen, bijvoorbeeld wat het betekent voor een leidinggevende om te werken met een medewerker met een beperking.
- Beïnvloeden van de houding: het beïnvloeden van een of meerdere doelgroepen, bijvoorbeeld in de houding die zij hebben tegenover het werken met een medewerker met een beperking. Deze houding kan negatief, neutraal of positief zijn. Indien negatief of neutraal, kan op basis van de juiste kennis deze houding worden veranderd: ik sta er voor open om een medewerker met een beperking in mijn team op te nemen.
- Beïnvloeden van gedrag: het ondernemen van actie door een of meerdere doelgroepen. De doelgroep zal alleen het gedrag veranderen wanneer de houding voldoende positief is: ik ga het traject in om een medewerker met een beperking in dienst te nemen.

In de praktijk zal het belang van de verschillende doelstellingen op verschillende momenten spelen en tegelijkertijd afhankelijk zijn van de doelgroep waar de communicatie op is gericht. Vaak is bij onbekendheid over een onderwerp het overdragen van kennis belangrijk en speelt houding pas in tweede instantie een rol. Als de houding negatief is zal de communicatie eerst gericht moeten zijn op het positief veranderen van de houding, anders verandert het gedrag niet. Hoe de kennis over te dragen en hoe de houding te kunnen veranderen vraagt om een specifieke communicatiestrategie en deze maakt weer onderdeel uit van het communicatieplan.



9. STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING (SPP)

Op korte termijn kunnen organisaties diverse instrumenten en aanpakken inzetten, zoals functiecreatie, integraal herontwerp werkprocessen en social return on investment. Op de langere termijn biedt strategische personeelsplanning, in combinatie met andere instrumenten en aanpakken veel perspectief om werk te creëren voor mensen met een beperking en de stap te zetten naar een meer inclusieve arbeidsorganisatie. Strategische personeelsplanning is een instrument om bedrijven te helpen met het in kaart brengen van de toekomstige vraag naar personeel. Het uitgangspunt van SPP is de verbinding tussen een personeelsplanning met de strategie van de organisatie. Met SPP kunnen organisaties hun toekomstige personele knelpunten in kaart brengen door een (scenario)analyse van de toekomst van de organisatie en de verwachte vraag naar diensten en producten. Op basis van die toekomstanalyse wordt een inschatting gemaakt van de vraag naar kennis en competenties die nodig zijn om die doelen te realiseren. Vervolgens wordt geanalyseerd wat de huidige personeelsopbouw is en welke 'gaten' er mogelijk gaan ontstaan (Welke medewerkers gaan wanneer met pensioen?) Door in de analyse nadrukkelijk ook te onderzoeken welke werkzaamheden door mensen met een beperking zouden kunnen worden gedaan wordt in kaart gebracht op welke wijze een organisatie in komende jaren werk kan gaan bieden aan mensen met een beperking. Met andere woorden: door middel van SPP kunnen arbeidsorganisaties toekomstige werkprocessen in kaart brengen en ruimte scheppen voor de inzet mensen met een beperking. Het voordeel is dat het werk niet extra gecreëerd wordt maar vanzelf vrijkomt door natuurlijk verloop. Van verdringing is dan ook zeker geen sprake.

Voorbeelden van een dergelijke aanpak zijn onder meer een bedrijf met een relatief oude medewerkerspopulatie (51 jaar). Het bedrijf heeft in kaart gebracht wie, met welke functie en op welke afdeling, de komende jaren met pensioen zal gaan. Uit de analyse blijkt dat er vooral in 2018 en 2019 vacatures gaan komen bij cruciale afdelingen. Langs twee lijnen gaat het bedrijf de komende vacatures invullen. Oorspronkelijk zou er simpelweg gezocht worden naar een vervanger voor degene die vertrekt. Nu wordt het komende vertrek van de medewerkers aangegrepen om te komen tot een herschikking van de takenpakketten, zodanig dat er minder specialisten geworden hoeven te worden maar er tegelijk veel meer werk wordt gecreëerd voor mensen met een beperking. Functiecreatie op termijn.

Het voordeel van deze aanpak is dat ook veel duidelijker een vraag aan de toeleveranciers gesteld kan worden wat voor mensen voor wat voor taken gezocht wordt en een werkgeversservicepunt mensen goed kan voorbereiden op de werkzaamheden. Het inpassen van de werkzaamheden, zo is de verwachting, zal soepeler verlopen wat gunstig is voor de continuïteit van de werkzaamheden.



10. HOOFDSTUK: ADMINISTRATIE & REGISTRATIE

Wat moet u regelen bij het in dienst nemen van een medewerker die valt onder de banenafpraak. Zijn er specifieke administratieve zaken waar u rekening mee moet houden? Aan welke eisen moet u voldoen om uw administratie 'participatieproof' te hebben. U wilt ook kunnen rapporteren over de voortgang die u organisatie heeft geboekt bij de implementatie van de participatiewet en de banenafpraak. Wat moet u dan ten minste registreren? Op hoofdlijnen zijn er uiteraard geen verschillen tussen medewerkers, maar voor mensen met een beperking zijn er een aantal aanvullende regelingen en instrumenten zoals de loonwaardebepaling, loonkostensubsidie, jobcoach regeling en de check of iemand ingeschreven is in het doelgroepenregister

Uw administratie 'Participatieproof'.

Als werkgever van een werknemer met een beperking kunt u te maken met een jobcoachregeling, loonkostensubsidies, no-risk-polis, subsidies voor aanpassing van de werkplek etc. Die regelingen moet u ook in de personeelsadministratie een plaats geven. Zijn de subsidies aangevraagd? Zijn de medewerkers in het doelgroepregister van het UWV ingeschreven? Is er sprake van een loonwaarde meting? Het zijn aandachtspunten die vaak in de huidige personeelsadministratie nog niet geregeld zijn. Ook in de personeelsdossiers moeten deze aspecten terugkomen. Zoals de afspraken met de jobcoach over de begeleiding of de afspraken met een Sw-bedrijf over een (groeps)detachering.

Als werkgever wilt u ook inzicht in hoe ver de organisatie staat met de implementatie van de banenafpraak. Ligt uw organisatie op koers? In welke afdelingen, of onderdelen van het ministerie zijn medewerkers uit de participatiegroep aan de slag? Om hoeveel mensen gaat het, wat voor werkzaamheden, hoeveel uur is men werkzaam etc.

De participatiewet vraagt van u als werkgever de personeelsadministratie uit te breiden en aan deze groep aan te passen. Het gaat om:

- het correct registreren van medewerkers die vallen onder de banenafpraak,
- het aanpassen van de personeelsadministratie en de personeelsdossiers voor wat betreft de inzet van verschillende regelingen en instrumenten,
- kunnen rapporteren over de voortgang rondom de implementatie van de banenafpraak.

Arbeidscontracten

Om te voldoen aan de eisen van de participatiewet moet u als werkgever met meer dan 25 werknemers, werk bieden aan mensen met een beperking. Hoeveel uren is afhankelijk van de omvang van uw arbeidsorganisatie. Uitgangspunt voor de berekening is het aantal verloonde uren.

De participatiewet definieert een volledige baan als een werkweek van 25,5 uur. Uitgangspunt is het aantal verloonde uren die mensen werken. De norm is 25,5 voor een baan/plaatsing conform de wet.



- Kleinere banen tellen mee naar evenredigheid van het aantal verloonde uren
- Banen groter dan 25,5 uur per week tellen mee als meer dan een baan.

Voor het Sociaal Akkoord tellen alleen de extra banen mee: dat wil zeggen plaatsingen vanaf 1 januari 2013

Een plaatsing kan zijn een vast dienstverband maar ook inlenen of detacheren. Naast Sw-bedrijven kunnen ook plaatsingen via uitzendbureaus meetellen. Ingeleende werknemers tellen mee bij de sector/werkgever waar ze daadwerkelijk werken en niet bij de uitlener.

Als werkgever hebt u verschillende mogelijkheden om mensen met een beperking werk te bieden. Ieder bedrijf maakt eigen keuzen. De participatiewet spreekt een voorkeur uit voor het aanbieden van vaste dienstverbanden maar geeft u ook andere mogelijkheden, zoals inlenen of detacheren.

Welke arbeidsrelaties kent de wet?

1. In vaste of tijdelijke dienst
2. Detacheren en/of inlenen

Het uiteindelijke streven is om mensen met ene beperking een vaste baan aan te bieden. Van de 100.000 medewerkers van de Sw zijn momenteel een substantieel aantal personen aan de slag in de vorm van een detachering. Dat kan als een groepsdetachering maar ook op individuele basis. Naast detachering maken werkgevers gebruik van speciale uitzend- en detacheringbureaus.

Social Return

Veel werk dat mogelijk geschikt is zit in de facilitaire diensten. Veel daarvan is uitbesteedt, hoewel inmiddels ook een omgekeerde beweging te zien is. Middels 'social return afspraken' kunt u afspraken maken met leveranciers, zoals cateraars, schoonmaakbedrijven, bewaking-, en beveiligingsbedrijven en de groenvoorziening over bijvoorbeeld een percentage van de te werken uren te laten uitvoeren door mensen met een beperking. Onder SROI valt ook het inkopen van specifieke producten of diensten door 'social firms', bedrijven die vrijwel uitsluitend werken met mensen met een beperking. Afhankelijk van het type afspraken kunnen deze medewerkers meetellen voor uw quotum.

Aandachtspunten registratie

Wat zijn de gevolgen van de participatiewet voor uw (personeels)administratie? Om werkgevers te ondersteunen bij het inhuren en inzetten van mensen met een beperking zijn een aantal instrumenten en regelingen voorhanden. Deze instrumenten zijn:

- Proefplaatsingen
- Loonkostensubsidie
- No-Riskpolis
- Begeleiding en Jobcoaching
- Werkvoorzieningenriskpolis



- Loondispensatie (alleen UWV)

Als u gebruik maakt van een van deze instrumenten dient u in uw (personeels) administratie deze instrumenten te registreren.

Stappen in het werk bieden met het oog op een dienstbetrekking

Vacature, werving en selectie

Het begint met werk en dus met een vacature. Er is werk dat geschikt is voor iemand met een beperking, een bestaande functie of een gecreëerde baan. Over de geschiktheid en mogelijke aanpassingen, begeleiding van de werkzaamheden is overlegd met bijvoorbeeld het werkgeversservicepunt. Het zoeken van kandidaten wordt gedaan door het werkgeversservicepunt, gemeente of UWV. Onderdeel van de afstemming met het werkgeversservicepunt, gemeente, Sw-bedrijf of UWV is ook het maken van afspraken over de inzet van mogelijke instrumenten, zoals een proefplaatsing en de jobcoach.

U gaat aan de slag met het selecteren van kandidaten en wil met een kandidaat aan de slag.

Check doelgroepenregister

Bijhouden hoeveel mensen uit de participatiegroep bij u aan de slag zijn is van belang ook voor de vraag of er wel of niet een quotum zal gaan komen. Afhankelijk van de mate waarin overhead en bedrijfsleven de afspraken uit het sociaal akkoord realiseren kan het kabinet beslissen wel of niet een quotum in te stellen.

Wie vallen er onder de banenafpraak:

- Wajongers met arbeidsvermogen
- Mensen met een indicatie voor werken via de West sociale werkvoorziening
- Mensen die onder de participatiewet vallen en volgens de beoordeling van het UWV niet instaat zijn het wettelijk minimumloon (WML) te verdienen
- Mensen met een ID en WiW-baan.
- VSO-scholieren
- Voor het quotum tellen ook jonggehandicapten meen die alleen met ondersteuning het wettelijk minimumloon kunnen verdienen.

Bovenstaande groepen zijn ingeschreven in het zogeheten doelgroepenregister. Het UWV gebruikt het register ook om te controleren of de banenafpraak gehaald wordt.

Hoe? Door koppeling van doelgroepregister aan de polis administratie (BurgerServiceNummer). De controle zal plaatsvinden in twee fasen: Tot en met 2016 zal op landelijk niveau gecontroleerd worden of de afspraken uit het Sociaal Akkoord gerealiseerd zijn. In die afspraken is er nog geen target per bedrijf gemaakt maar alleen op landelijk niveau. De meting zal in 2016 over de jaren 2015-2016 plaatsvinden.

Vervolgens zal het UWV jaarlijks gaan onderzoeken of het aantal verloonde uren uit de nul-meting + het aantal extra verloonde uren conform de banenafpraak gerealiseerd wordt.



Voordat u de kandidaat een functie gaat aanbieden controleert u of de persoon die u in dienst wil gaan nemen (vast of tijdelijk) opgenomen is in het doelgroep register. Via het werkgeversportaal van het UWV kunt u als werkgever controleren of de werknemer is opgenomen in dit register.

Proefplaatsing, participatieplaats of werkervaringsplek

Sommige werkgevers maken gebruik van de mogelijkheid van een proefplaatsing of werkervaringsplek. Het UWV gebruikt de term proefplaatsing, sommige gemeenten spreken over een werkervaringsplek of participatieplaats. De overeenkomst is dat werkgevers voor een beperkte periode iemand gratis (met behoud van uitkering) kunnen laten werken met als te onderzoeken of iemand geschikt is voor de aangeboden functie. Er zijn wel duidelijke verschillen tussen UWV, gemeenten en werkgeversservicepunten. De proefplaatsing die het UWV aanbiedt duurt gemiddeld twee maanden maar kan langer (of korter) duren. Maximaal 6 maanden. Bij de gemeenten kunnen afhankelijk van het doel van de proefplaatsing mensen langer worden inzet als er bijvoorbeeld sprake is van een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Aandachtpunten:

De proefplaatsing komt in de plaats van een proeftijd. U bent tijdens de proefplaatsing de werkgever, ook al werkt de medewerker met behoud van uitkering. Dat wil zeggen dat u ook aansprakelijk bent voor de werknemer gedurende de proefplaatsing. Ook voor hen dient u een aansprakelijkheidsverzekering te hebben in geval van schade. Na afloop van de proefplaatsing kunt u ook geen proeftijd meer aanbieden.

Gedurende de proefplaatsing kunt u ook gebruik maken van de ondersteuning van een jobcoach.

Indien nodig (en afhankelijk van de duur van de proefplaatsing) kunt u gebruik maken van aanpassingen van de werkplek en voor de werknemer hulpmiddelen en vervoersvoorziening. Hulpmiddelen die meeneembaar zijn, zoals bijvoorbeeld specifieke brailleapparatuur, moet de werknemer aanvragen, aanpassingen van de werkplek dient u als werkgever aan te vragen.

Aan het einde van de proefplaatsing is het aan te bevelen om een loonwaardemeting te laten uitvoeren. De uitkomsten van de loonwaardemeting zijn van belang voor de afspraken de hoogte van het loon en het contract dat u de kandidaat mogelijk gaat aanbieden.

Registreer de proefplaatsingen:

- Check of de persoon ingeschreven is in het doelgroep register
- Registreer de afspraken over en met de jobcoach
- Maakt u gebruik van de werkvoorzieningsregeling?
- Zorg voor de duur van een plaatsing voor een aansprakelijkheidsverzekering

Let op: Een proefplaatsing telt NIET mee voor de banenafpraak. Dit gebeurt pas op het moment dat u betaald voor de inzet van de werknemer!



BIJLAGE 1. CHECKLIST PLAN VAN AANPAK/PROJECTPLAN

1. Opmaak
 - a. Geef duidelijk aan
 - i. Titel/naam project
 - ii. Versie
 - iii. Auteur en datum
 - iv. Opdrachtgever/in opdracht van
 - v. Code/nummer
 - vi. Mailadres
 - b. Inhoudsopgave
 - i. Hoofdstukindeling
 - ii. Nummering
 - c. Begrippenkader
2. Waarom een plan van aanpak
 - a. Weergave verkenning
 - b. Wie is bij het project betrokken
 - i. Afdelingen
 - ii. Achtergronden
 - c. Mogelijke bouwstenen voor een plan van aanpak voor de invulling van de banenafpraak?
 - d. Programma's, projecten en pilots: is het een nieuw project of een vervolg
3. Projectdefinitie
 - a. Waarom dit project
 - i. Aanleiding
 - ii. Past het in de visie etc. van de organisatie
 - b. Uitdagingen van dit project
 - c. Projectdoelstellingen
 - i. Zijn de doelstellingen SMART
 - ii. Zijn de eindproducten van het project duidelijk gedefinieerd
 - d. Projectactiviteiten
 - i. Wordt aangegeven wat de precieze projectactiviteiten zijn?
 - ii. Zijn deze activiteiten ook gegroepeerd, zoals overleg, communicatie etc.
 - iii. Zijn de activiteiten ook in tijd duidelijk beschreven, projectplan, kick-off, uitvoering afronding
 - e. Producten
 - i. Zijn alle producten duidelijk beschreven
 - ii. Valt hier ook het plan van aanpak onder?
 - iii. Worden ook evenementen als product gedefinieerd (zoals kick-off, slot bijeenkomst etc.)
 - iv. Worden ook rapportages etc. benoemd
 - v. Worden de eindproducten duidelijk genoemd?
 - f. Afbakening
 - i. Is het project duidelijk afgebakend:



1. In tijd
 2. Is duidelijk wat niet bij het project hoort
- g. Effecten
- i. Is er een businesscase
 - ii. Is duidelijk wat mogelijke opbrengsten en mogelijke kosten zijn?
 - h. Randvoorwaarden
 - i. Is duidelijk aan welke voorwaarden het project moet voldoen
 - i. Relaties met andere projecten
4. Projectorganisatie
- a. Zijn de werkzaamheden/functies binnen de projectgroep verdeeld?
 - b. Staan er namen bij de functies?
 - c. Zijn namen, adressen, telefoonnummers en e-mailadressen van alle projectleden genoemd?
 - d. Is het projectsecretariaat geregeld?
 - e. Is de beschikbaarheid van de deelnemers genoemd?
 - f. Zijn bevoegdheden vastgelegd?
 - g. Is vergaderfrequentie geregeld?
 - h. Is de communicatie/overleg met de opdrachtgever geregeld?
5. Kwaliteitseisen
- a. Is de waarborging van de kwaliteit van het eindproduct beschreven?
 - b. Is de waarborging van de kwaliteit van de tussenproducten beschreven?
 - c. Zijn voldoende controles ingebouwd om de kwaliteit te bewaken?
 - d. Is er sprake van terugkoppelingen met opdrachtgever?
 - e. Worden gebruikte methoden beschreven?
 - f. Worden gebruikte technieken beschreven?
6. Planning
- a. Past de planning op de activiteiten?
 - b. Is de planning realistisch met het oog op de resultaten?
 - c. Wordt rekening gehouden met mogelijke vertragingen (zie risicobeheer)?
7. Beheer
- a. Is er een duidelijke begroting
 - b. Zijn alle kosten en baten opgenomen
 - c. Zijn eventuele aannames uitgelegd
 - d. Is de begroting realistisch?
 - e. Is er een risicoanalyse gedaan?
8. Communicatieplan
- a. Is er een communicatieplan voor de interne en externe communicatie?
 - b. Worden de verschillende producten genoemd?
 - c. Is het overleg met de opdrachtgever duidelijk
9. Goedkeuring



BIJLAGE 2. CHECKLIST PERSONEELSDOSSIER: MEDEWERKER IN DIENST

Als werkgever van iemand uit de doelgroep van de participatiewet dient u in het personeelsdossier enkele aanvullende onderdelen opnemen.

- Doelgroepregister: Is de persoon wel of niet geregistreerd in het doelgroepregister (ja/nee)

Loonkostensubsidie en loonwaarde

Hoogte van de loonkostensubsidie bedraagt maximaal 70% van het wettelijk minimumloon (WML)

Basis voor de hoogte van de LKS is de loonwaarde. Deze moet Jaarlijks worden vastgesteld (muv beschut werk = 3 jaar)

- Is de loonwaarde vastgesteld (ja/nee)
- Zo ja wanneer
- Hoe hoog is de loonwaarde
- Wanneer is de volgende meting
- Zo nee: wanneer
- Hoe hoog is de voorlopige loonwaarde?
- Wat is de hoogte van de loonkostensubsidie Inklusief de werkgeverslasten!
- Aangevraagd (ja/nee)

Loondispensatie:

- Het UWV heeft voor Wajongers een regeling loondispensatie geheten. Als de loonwaarde tenminste 25% lager is dan het wettelijk minimumloon kunt u loondispensatie aanvragen.
- U betaalt het loon passend bij de productiviteit van de werknemer.
- Loondispensatie is een tijdelijke maatregel: tussen de zes maanden en vijf jaar (incidenteel is verlenging mogelijk).
- NB: U dient wel toestemming van de werknemer te hebben om loondispensatie aan te vragen!

Jobcoach:

Personen waarvoor wg LKS ontvangt hebben wettelijk aanspraak op begeleiding op de werkplek.

- Is ondersteuning van een jobcoach nodig (ja/nee)
- Zo ja wat voor type jobcoach: intern of extern.
 - Bij een interne jobcoach wijst u een van uw medewerkers aan als jobcoach. Deze medewerker dient wel gecertificeerd te zijn. U hebt recht op subsidie voor de interne jobcoach.



- Registreer wie de interne jobcoach is en regel de subsidie voor de interne jobcoach.

Let op: niet iedere gemeente biedt de mogelijkheid voor interne jobcoaching

- Externe jobcoach: u kunt ook een externe jobcoach inzetten. Per instantie zijn er verschillen en u moet afspraken maken met gemeente, werkgeversservicepunt en het UWV over de inzet van de jobcoach. De procedure is dat een arbeidsdeskundige beoordeelt of en in welke mate begeleiding door een jobcoach nodig is;
- De jobcoach kan worden ingezet voor de doelgroep banenafpraak, bij beschut werk, bij een reguliere baan en bij detachering;
- De jobcoach wordt per half jaar toegekend bij een dienstbetrekking van tenminste 12 uur;
- Na elk half jaar wordt beoordeeld of de jobcoach nog nodig is;
- Ook in de proefperiode en in geval van flex.contracten kan een jobcoach worden toegekend;
- De jobcoach wordt (per werkgever) maximaal 2 jaar ingezet, met mogelijkheid tot verlenging met max. nog 1 jaar. Daarna wordt van de werkgever verwacht dat deze de begeleiding zelf regelt;
- Als de jobcoachcheque wordt ingezet, moet de werknemer daarmee instemmen. Dit betekent namelijk dat hij niet meer in aanmerking komt voor een jobcoach van de gemeente.

In het personeelsdossier dient u bij te houden

- De ondersteuningsuren voor de jobcoach
- De duur van de ondersteuning van de jobcoach

Werkvoorzieningen

Zowel de werkgever als de werknemer kunnen een beroep doen op subsidies om de werkplek aan te passen. Hulpmiddelen en vervoersvoorzieningen moet de werknemer zelf aanvragen. Voorzieningen die gebonden zijn aan de werkplek (niet mee neembaar door de werknemer) moet u als werkgever aanvragen. Er zijn de volgende regelingen:

- Aanpassing werkplek
- Intermediaire voorzieningen (vooral bedoeld voor personen met een auditieve, visuele of motorische handicap)
- Vervoersvoorzieningen
- Subsidies voor scholing en ontwikkeling (kan ook verschillen per regio)

Advies van een arbeidsdeskundige is veelal voorwaarde voor subsidie.

Voor de werkgever zijn er vooral subsidies voor aanpassingen van de werkplek

Voor de werknemer:



- Hulpmiddelen
- Vervoersregelingen

Nota bene de regeling verschilt per situatie van de werknemer. Het gaat ook om maatwerk: welke aanpassingen zijn nodig en welke regelingen kent gemeente, sw en UWV hiervoor. U moet hierover afspraken maken met deze instanties.

- No-Riskpolis
 - Indien een medewerker uit de participatiegroep ziek wordt kunt u een ziekte-uitkering aanvragen bij het UWV. Duur van deze no-riskpolis is vergelijkbaar aan de ziekteperiode: 2 jaar. In het eerste jaar is de uitkering gelijk aan het loon dat u aan de werknemer betaald. In het tweede heeft u recht op 70% van het loon.
 - U dient als u voor uw medewerker loonkostensubsidie heeft aangevraagd dit ook te melden bij de instanties van wie u de loonkostensubsidie ontvangt.
 - Als werkgever bent uiteraard wel verantwoordelijk voor de eerste twee ziektejaren en mogelijk re-integratie naar ander werk of een andere werkgever.
 - De No Risk Polis geldt niet voor detachingsconstructies of inhuur via een uitzendbureau!
- Premiekorting arbeidsgehandicapten. Premiekorting = Mobiliteitsbonus bij ziekte of handicap
 - Voor de medewerkers met een doelgroepverklaring kan de werkgever premiekorting toepassen voor de duur van het dienstverband maar ten hoogste 3 jaar.
 - Is de kandidaat in staat om het minimumloon te verdienen? Dan is de hoogte van de mobiliteitsbonus € 7.000 per jaar.
 - Is de kandidaat niet in staat om het minimumloon te verdienen en heeft werkgever recht op loondispensatie voor deze kandidaat? Dan is de hoogte van de mobiliteitsbonus € 3.500 per jaar.

Nota bene Ontvangt werkgever voor de kandidaat loonkostensubsidie naar loonwaarde? Dan heeft werkgever geen recht op de mobiliteitsbonus. Werkgever kan wel tegemoetkoming in de bedrijfskosten aanvragen.

Bedrijfskosten

Werkgevers die iemand met een beperking in dienst nemen kunnen een aanvraag doen voor een tegemoetkoming in de bedrijfskosten.



BIJLAGE 3. CHECKLIST PERSONEELSDOSSIER: DETACHERING

Een werkgever kan ook via een detachering iemand inhuren. Detachering telt ook mee voor het quotum dus hebt u als werkgever een duidelijk belang om deze administratie goed op orde te hebben.

De keuze voor een dienstverband of een detachering verschilt en in de praktijk zijn er verschillende vormen: eerst detachering en na enkele jaren toch een vast dienstverband. In sommige situaties is er sprake van een groepsdetachering.

Wat zijn de mogelijkheden:

1. Registratie doelgroepregister.

Aangezien u niet de formele werkgever bent kunt u niet controleren of iemand die bij u werkt in een detacheringsconstructie wel of niet geregistreerd is in het doelgroepregister. U kunt wel in het contract met de uitlenende partij (Sw-bedrijf of uitzendbedrijf) laten opnemen dat de medewerkers die ze uitlenen ingeschreven in zijn het doelgroepregister. (ja/nee)

2. Proefplaatsing

Sw-bedrijven en uitzendbureaus kennen ook de mogelijkheid van een proefperiode, vergelijkbaar aan een proefplaatsing. U kunt met de uitlenende instantie nadere afspraken over een proefperiode maken.

3. Gedurende de proefplaatsing kunt ook gebruik maken van de ondersteuning van een jobcoach.
4. Indien nodig (en afhankelijk van de duur van de proefplaatsing) kunt u gebruik maken van aanpassingen van de werkplek en voor de werknemer hulpmiddelen en vervoersvoorziening. Hulpmiddelen die meeneembaar zijn, zoals bijvoorbeeld specifieke brailleapparatuur, moet de werknemer aanvragen, aanpassingen van de werkplek dient u als werkgever aan te vragen.
5. Met de uitlenende organisatie maakt u een afspraak over prijs en looptijd van de detacheringsovereenkomst. In het contract moet u afspraken maken over:
 - a. Inleenvergoeding
 - b. Werktijden
 - c. Begeleiding
 - d. Aanpassingen werkplek
 - e. Vervoersregelingen
 - f. Kosten ziekteverzuim en andere verzuimde uren
 - g. Vervanging
6. Jobcoach:

Het is verstandig om apart goede afspraken te maken over begeleiding. Bij inleenconstructies is er altijd een externe begeleider voor de medewerker. De intensiteit van de begeleiding verschilt. Ook hier geldt dat maatwerk nodig is. Met de uitlenende



organisatie dient u nadere afspraken te maken over de begeleiding en over het overleg tussen u, de begeleider en de uitlenende organisatie.

7. Aanpassingen werkplek

In overleg met de uitlenende organisatie zijn wellicht aanpassingen aan de werkplek nodig. Per medewerker kan dat verschillen. Hulpmiddelen die meeneembaar zijn zullen door de betreffende medewerker aangevraagd moeten worden. Met de uitlener kunt u afspraken maken over aanpassingen die u wellicht kan regelen, zoals aanpaste stoelen, bureaus etc.

Meer informatie is te vinden op:

- Algemene informatie over aanpakken voor bedrijven: www.locusnetwerk.nl
- Informatie over de kenmerken van verschillende beperkingen: www.werkenmeteenbeperking.nl
- Praktijkvoorbeelden : www.onbeperktondernemen.com/praktijkvoorbeelden.html
- Training voor begeleiders: www.matswerkt.nl
- Uitvoerder van leerwerkopleidingen en trainingen: www.chainworksopleidingen.nl
- Deskundigen op het terrein van inclusief ondernemen: www.cobrii.nl
- Meer informatie over UWV: www.uwv.nl
- Handboek loonheffingen: www.belastingdienst.nl.



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