
Diversiteitsproject

Duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap
“Welk beleid voeren de bedrijven?”

Finale versie

Projectcoördinatie

Prevent

An Rommel
Marthe Verjans
Jenna Gailly

Partners

ACT-Désiron
Katrien Bruyninx
UCBO-Ugent
Lies Tijtgat

11 mei 2010

prevent



Woord vooraf

Het project ‘Duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap – Welk beleid voeren de bedrijven?’ is gecoördineerd door Prevent, kennisinstituut voor welzijn op het werk. Voor de inhoudelijke uitwerking en uitvoering van het project kon Prevent rekenen op de partners ACT-Désiron, Arbeids Consulting Team en UCBO-UGent, een GOB (Gespecialiseerde opleiding, begeleiding en bemiddeling).¹

Het partnerschap dankt het departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Overheid en de VDAB voor de financiële en inhoudelijke ondersteuning en natuurlijk vooral de bedrijven en organisaties voor hun geëngageerde deelname aan het onderzoek.

Magelaan, Aldron NV – GreenHouse, Deceuninck NV, vzw Foyer de Lork, Villeroy & Boch Wellness n.v., Houtbedrijf Helsen NV, bakkerij Vangrootloon NV, wzc Home claire, Oostrem vzw, Consultatiebureau voor Arbeid en Zorg arr Leuven vzw, vzw Jobcentrum West-Vlaanderen, Imelda vzw, Green Corner Hoeilaart, Psychiatrisch Centrum Dr. Guislain, ADO Icarus vzw, Adecco, Psychiatrische Kliniek Broeders Alexianen, De Ploeg, Regionaal Ziekenhuis H. Hart Leuven vzw, Nationaal MS Centrum - Melsbroek, AZ Groeninge, Villeroy & Boch Wellness N.V., Vlaams Gebruikersoverleg voor Personen met een Handicap, Sint Lodewijk, Bol Budiv en de andere bedrijven die wensten anoniem te blijven.

¹ Meer informatie over deze organisaties kan u vinden via de volgende websites:

www.prevent.be

www.act-desiron.be

www.ucbo.be

Lijst met afkortingen

BTOM	Bijzondere Tewerkstelling Ondersteunende Maatregelen
BUSO	Buitengewoon Secundair Onderwijs
CAO26	Collectieve Arbeidsovereenkomst 26
GOB	Gespecialiseerde opleiding, begeleiding en bemiddeling
GTB	Gespecialiseerde trajectbepalings- en begeleidingsdienst
RIZIV	Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering
SERV	Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling
VIP	Vlaamse Inschakelingspremie
VOP	Vlaamse Ondersteuningspremie

Abstract

Dit rapport bundelt de resultaten van het onderzoek '*Duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap – Welk beleid voeren de bedrijven?*'.

Momenteel implementeren heel wat bedrijven een beleid rond de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap op verschillende manieren. Om te weten te komen hoe dit precies in de praktijk gebeurt en beleidsaanbevelingen te formuleren, lanceerde het departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse Overheid een oproep met de vraag hierover een onderzoek te voeren. Het partnerschap onder leiding van Prevent organiseerde een bevraging bij bedrijven die personen met een arbeidshandicap tewerkstellen. Er werd gepeild naar hun ervaringen en acties op het niveau van werving, selectie en onthaal, jobmatching, overleg en procedures en ondersteunende maatregelen om op basis van hun ervaringen tips te formuleren voor bedrijven die werk willen maken van de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

Inhoud

Woord vooraf	2
Lijst met afkortingen	3
Abstract	4
Inleiding	7
Context	7
Een beleid op bedrijfsniveau rond de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap: 8 uitgangspunten	8
Onderzoek	9
Leeswijzer	10
1 Beschrijving onderzoeksgroep	11
2 Acties op niveau van werving, selectie en onthaal	14
2.1 Introductie	14
2.2 In de praktijk ... Acties rond werving en selectie	14
2.3 In de praktijk ... Acties rond onthaal	17
2.4 In de praktijk... Betrokken actoren.....	17
2.5 Tips voor bedrijven op niveau van werving, selectie en onthaal.....	17
3 Acties op niveau van jobmatching	21
3.1 Introductie	21
3.2 In de praktijk ... Jobmatching	22
3.2.1 Aanpassingen in de werkorganisatie	22
3.2.1.1 Aanpassing van de werktijden	23
3.2.1.2 Aanpassing van taken	23
3.2.2 Aanpassingen aan de arbeidspost	24
3.2.3 Begeleiding op de arbeidsplaats.....	25
3.2.4 In de praktijk... Betrokken actoren.....	27
3.3 Tips voor bedrijven op niveau van jobmatching.....	28
4 Overleg en procedures	31
4.1 Introductie	31
4.2 In de praktijk Overleg en procedures	31
4.3 In de praktijk... Betrokken actoren.....	32
4.4 Tips voor bedrijven op niveau van overleg en procedures	33
5 Ondersteuning	35
5.1 Introductie	35
5.2 In de praktijk ... Ondersteunende maatregelen	35
5.2.1 Welke ondersteunende maatregelen?	35
5.2.2 Loonkostensubsidie in de kijker	36
Conclusie.....	38
Aanbevelingen.....	38
Blijvende ondersteuning en algemeen aanspreekpunt voor werkgevers	38
Sluiten netwerk ondersteunende diensten	39

Tabellen en grafieken

Tabel 1 – Deelnemende organisaties per sector.....	11
Tabel 2 - Functie van werknemers tewerkgesteld met loonkostsubsidie	13
Tabel 3 – Aanwervingskanalen pmah gebruikt in de deelnemende organisaties	14

Tabel 4 - Aanpassing werktijden	23
Tabel 5 - Aanpassing in taken	23
Tabel 6 - Extra begeleiding voor werknemer met arbeidshandicap	25
Tabel 8 - Ondersteunende maatregelen	35
Tabel 9 - Wie regelt de loonkostensubsidie binnen de organisatie?	36
Afbeelding 1: Deelnemende organisaties volgens aantal werknemers	11
Afbeelding 2: Deelnemende organisaties volgens aantal werknemers met loonkostensubsidie in dienst	12
Afbeelding 3: Deelnemende organisaties volgens totaal aantal werknemers en volgens aantal werknemers met loonkostensubsidie in dienst.....	12
Afbeelding 4: Werknemers tewerkgesteld met loonkostensubsidie volgens anciënniteit	13
Afbeelding 5: Schematische voorstelling proces Jobmatching	21

Inleiding

Context

Het project *'Duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap'* kadert in een constante zoektocht naar hoe het arbeidsmarktbeleid voor personen met een arbeidshandicap geoptimaliseerd kan worden.

Een definitie van een arbeidshandicap is *'Elk langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuigelijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren'*².

Onder impuls van het Pact van Vilvoorde probeert de Vlaamse overheid de integratie van kansengroepen, waaronder de personen met een arbeidshandicap, op de arbeidsmarkt te bevorderen. Enkele beleidsrealisaties in dit kader zijn:

- Jobkanaal waarin openstaande vacatures gedurende drie weken enkel worden opengesteld voor personen uit de kansengroepen.
- Een databank voor werkzoekende allochtonen en personen met een arbeidshandicap binnen de VDAB waarin ze zich vrijwillig kunnen laten registreren om te solliciteren bij de Vlaamse Overheid.
- De diversiteitsplannen die bedrijven stimuleren tot het opzetten en implementeren van een diversiteitsbeleid om zo de instroom, doorstroom, retentie en opleiding van kansengroepen te stimuleren.

Verschillende signalen duiden erop dat het optimaliseren van de arbeidsmarkt voor personen met een arbeidshandicap niet van een leien dakje loopt.

De streefcijfers, geformuleerd binnen de diversiteitsplannen, worden bijvoorbeeld voor elke kansengroep systematisch gehaald en overschreden. Enkel voor de personen met een arbeidshandicap lijkt zich, op basis van het instrument diversiteitsplannen een probleem voor te doen.³

Een recente analyse van STV-Innovatie & Arbeid maakt bovendien duidelijk dat het welzijn op het werk van personen met een handicap of ernstige gezondheidsproblemen beduidend lager is dan dat van andere werknemers. Slechts 19% van de werknemers die erge hinder ondervinden van een handicap of ziekte heeft werkbaar werk⁴. Bij de groep met beperkte hinder is dit 36%, tegenover 58% bij de werknemers die geen hinder ondervinden.⁵

De Commissie Diversiteit bij de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) riep naar aanleiding van deze studie op om voldoende aandacht te besteden aan de kwaliteit van het werk. Mensen met functiebeperkingen aan het werk krijgen en

² De oorsprong van deze definitie en hoe deze definitie geoperationaliseerd wordt door de VDAB in haar beleid rond personen met een arbeidshandicap, vindt u in het rapport 'Inactiviteitsvallen voor personen met een handicap of langdurige gezondheidsproblemen'

Bogaerts, De Graeve, ea, 'Inactiviteitsvallen voor personen met een handicap of langdurige gezondheidsproblemen, CSB, maart 2009, pp 5-6.

³ Diversiteitsplannen 2009, Departement Werk en Sociale Economie.

⁴ Werkbaar werk wordt in de studie als volgt gedefinieerd: *een werkbare job motiveert, biedt voldoende leermogelijkheden, laat toe werk en privé te combineren en leidt tot niet te veel stress*

⁵ Werkbaar werk voor personen met handicap of ernstige gezondheidsproblemen, Focus op werkbaar werk, juli 2008

houden, betekent aandacht besteden aan hun arbeidsomstandigheden, taakinfilling, takenpakket, arbeidsorganisatie en arbeidsbelasting. Er moet verder aandacht gaan naar een doelgerichte coaching, redelijke aanpassingen en voldoende leermogelijkheden⁶. Het is duidelijk dat dit om een specifiek beleid vraagt.

Een beleid op bedrijfsniveau rond de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap: 8 uitgangspunten

Een systematische aanpak binnen bedrijven om de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap te verzekeren, steunt op 8 uitgangspunten.⁷ Het in de praktijk implementeren van deze uitgangspunten is cruciaal voor de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. De bedrijven kunnen dit op diverse manieren invullen.

1. Uitgaan van arbeidsgeschiktheid: De organisatie stelt de mogelijkheden van de medewerker centraal. De belangrijkste vraag is wat de medewerker wel in plaats van niet kan.
2. Een pro-actieve aanpak: Organisaties die personen met een arbeidshandicap tewerkstellen, moeten pro-actief nadenken en handelen. Wanneer er problemen opduiken, moet zo snel mogelijk gehandeld worden. Een eventuele actie binnen de pro-actieve aanpak is een inventaris van de mogelijkheden om tijdelijk aangepast werk uit te voeren.
3. Een resultaatgerichte aanpak: Een resultaatgerichte aanpak staat voor een aanpak waar het resultaat een win-win situatie vormt voor zowel de werknemer als de werkgever. Een plan van aanpak opstellen, het uitvoeren, opvolgen en evalueren en een gepaste begeleiding zijn acties die een organisatie kan overwegen.
4. Een organisatiebrede verantwoordelijkheid: Om een duurzame tewerkstelling te doen slagen, moeten verschillende partijen samenwerken en hun verantwoordelijkheid nemen.
5. Belangrijke rol voor de leidinggevende: De leidinggevende speelt een belangrijke rol in de duurzame tewerkstelling. Hij/zij staat het dichtst bij de betrokken medewerker, kan signaleren wanneer een tewerkstelling dreigt fout te lopen en heeft de verantwoordelijkheid om verschillende partijen te betrekken.
6. Heldere communicatie en verantwoordelijkheden in het traject van integratie of re-integratie: In een traject van integratie of re-integratie is het belangrijk dat er een contactpersoon is voor de betrokken medewerker, de collega's en de direct leidinggevende.
7. Integratie en re-integratie blijven maatwerk: Binnen een beleid is er nood aan algemene procedures. Er mag echter niet uit het oog worden verloren dat een duurzame tewerkstelling staat of valt met creatieve maatwerkoplossingen.
8. Continue verbetering: Voorwaarden voor een goed functionerend beleid zijn een regelmatige evaluatie en bijsturing van het beleid.

⁶ Commissie Diversiteit vraagt aandacht voor hoge werkbaarheidsproblemen bij werknemers met handicap, Persbericht commissie Diversiteit, Brussel, 10 juli 2008

⁷ Deze uitgangspunten zijn gebaseerd op een Nederlands document 'Voorbeeld re-integratieprotocol voor grotere organisaties'. Deze 8 uitgangspunten worden gebruikt als rode draad doorheen het rapport om de resultaten van het onderzoek weer te geven. 'Voorbeeld re-integratieprotocol voor grotere organisaties, FCB, 2007, www.fcbwijk.nl

Onderzoek

Het doel van dit onderzoek - in opdracht van het departement Werk en Sociale Economie van de Vlaamse overheid - is het in kaart brengen van de wijze waarop bedrijven/organisaties in de praktijk de duurzame tewerkstelling van arbeidsgehandicapten (integratie, retentie, en re-integratie) aanpakken, om op basis van deze bevindingen aanbevelingen te kunnen formuleren.

Om deze doelstelling te bereiken, werd er een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd bij organisaties waar minimum 3 werknemers met een loonkostensubsidie⁸ aan de slag zijn. De keuze voor deze onderzoeksmethode werd gemaakt in samenspraak met het departement Werk en Sociale Economie en de VDAB. Er wordt van uitgegaan dat organisaties die ten minste 3 werknemers met een arbeidshandicap tewerkstellen een bepaalde, systematische proactieve aanpak - hoe summier ook - rond deze thematiek hebben. Daarom peilt dit onderzoek naar hun ervaringen en procedures, om zo de succesfactoren en knelpunten bij de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap in kaart te brengen.

Concreet werd gepeild naar:

- Wat bepaalt of de integratie, het jobbehoud, de re-integratie van de betrokken werknemer succesvol verlopen (betrokken actoren, procedures/beleid, communicatie, efficiëntie van ondersteunende maatregelen vanuit de overheid zoals VOP)?
- Gebeuren de acties ad hoc of is er sprake van een pro-actief beleid?
- Welke vormen van ondersteuning (tijdelijk/continu) zijn nodig? (Vormen van peterschap/meterschap in het bedrijf, externe ondersteuning cfr. jobcoaches, trajectbegeleiding VDAB, rol preventiedienst, aanpassingen werkpost)
- ...

De organisaties die minimum drie werknemers met een loonkostensubsidie tewerkstellen, werden aangeschreven met de vraag of ze wilden deelnemen aan dit onderzoek⁹.

In totaal reageerden 30 organisaties reageerden positief op de vraag tot medewerking en werd bij hen een interview afgenomen. Deze 30 organisaties stelden, op het ogenblik van de interviews, samen 176 werknemers met een loonkostensubsidie te werk. Het interview gebeurde op basis van een vragenlijst¹⁰ samengesteld uit volgende thema's: beleid en procedures, acties op niveau van werving, selectie en

⁸ Deze loonkostensubsidie of rendementsondersteuning is de VOP (Vlaamse Ondersteuningspremie). De VOP is één van de BTOM's (Bijzondere Tewerkstelling Ondersteunende Maatregelen), namelijk het geheel aan maatregelen die bestaan voor personen met een handicap op het domein van tewerkstelling, begeleiding en opleiding. De VOP wordt uitbetaald aan de werkgever om het rendementsverlies op te vangen.

Onlangs werd er in het systeem van de rendementsondersteuning een belangrijke verandering doorgevoerd. De twee bestaande systemen (CAO26 en VIP) werden vervangen door één Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP). Met die premie hebben werkgevers de zekerheid dat ze in het eerste jaar 40% van de loonkost terugbetaald krijgen, daarna 30% en vanaf het vijfde jaar 20%. De premie wordt gebaseerd op het werkelijke loon en niet, zoals voordien, op het minimumloon in de sector. De premie is wel beperkt tot het dubbele van het gewaarborgd minimumloon. Reden voor de graduele benadering zijn de kosten die een werkgever vooral in het begin van de tewerkstelling maakt. Een werknemer met een arbeidsbeperking moet vaak langer ingewerkt worden, er zijn aanpassingen nodig in werkschema's en taakverdelingen, andere medewerkers moeten geïnformeerd worden, ...

⁹ De adressen werden opgezocht, geselecteerd en aangeschreven door de VDAB. Deze werkwijze werd gehanteerd om de anonimiteit van de bedrijven te waarborgen. De vraag tot medewerking aan het onderzoek werd gesteld aan de contactpersonen binnen de organisaties die gekend zijn bij de VDAB, namelijk de personen die verantwoordelijk zijn voor het regelen van de loonkostensubsidie binnen het bedrijf.

Brief met vraag tot medewerking onderzoek: Bijlage 1

¹⁰ Vragenlijst: Bijlage 2

onthaal, werkorganisatie, werkpostaanpassingen, ondersteunende maatregelen, en nood aan ondersteuning.

Leeswijzer

Dit rapport is een weerslag van het gevoerde onderzoek en begint met een beschrijving van de onderzoeksgroep. In het tweede hoofdstuk wordt gepeild naar de acties die de deelnemende organisaties ondernemen op het niveau van werving, selectie en onthaal. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op het proces van jobmatching en welke arbeidspostaanpassingen de bevraagde organisaties doorvoeren om dit evenwicht te bereiken. Cruciaal voor een duurzame tewerkstelling is immers het aanbieden van een geschikte job. Kenmerkend hiervoor is dat de werknemerscapaciteiten en de jobvereisten in evenwicht zijn.

In hoofdstuk 4 wordt er aandacht besteed aan specifieke rollen en procedures. De duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap wordt immers bevorderd door gestructureerd overleg. Hierdoor wordt het duidelijk wie waar voor verantwoordelijk is, wordt verzekerd dat een bepaald traject op gang blijft en wordt niet te laat op bepaalde problemen gereageerd. In het laatste hoofdstuk wordt besproken op welke ondersteunende maatregelen de bedrijven voornamelijk een beroep doen. Het rapport wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen aan de opdrachtgever van het onderzoek om de reeds bestaande structuren te optimaliseren.

1 Beschrijving onderzoeksgroep

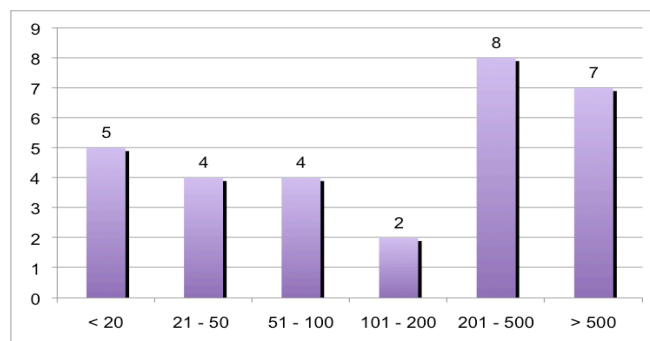
Ongeveer de helft van de 30 organisaties die deelnamen aan het onderzoek zijn ziekenhuis- of verzorgingsinstellingen. In totaal behoren 8 organisaties tot de industriële sector: hout, metaal, drukkerij, energie, textielreiniging, chemie en voeding. Er zijn 5 organisaties uit de groep sociale dienstverlening die hun acties op personen met een handicap. In de groep 'andere' bevinden zich een uitzendkantoor, een dienstenchèqueonderneming, een manège en een communicatiebureau.

Tabel 1 – Deelnemende organisaties per sector

Ziekenhuis- en verzorgingssector		13
	Ziekenhuizen	7
	Rust- en verzorgingstehuizen	3
	Instellingen voor personen met een handicap	3
Industrie		8
Sociale dienstverlening		5
Andere		4
Totaal		30

Ongeveer een derde (9) van de bevroegde organisaties is een kleine onderneming met minder dan 50 werknemers. Van 6 organisaties schommelt het aantal werknemers tussen de 51 en 200. In totaal 8 organisaties hebben tussen de 201 en 500 werknemers en zeven meer dan 500. Hieruit kan geconcludeerd worden dat in 21 organisaties een comité voor preventie en bescherming¹¹ op het werk is. 17 organisaties hebben een ondernemingsraad¹².

Afbeelding 1: Deelnemende organisaties volgens aantal werknemers



In ongeveer de helft van de organisaties (16) was het de zaakvoerder die geïnterviewd werd. In 11 organisaties ging het gesprek door met de

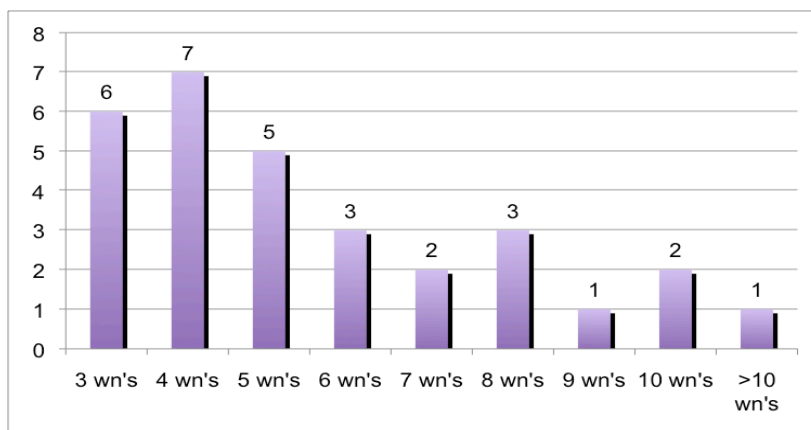
¹¹ Een comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) moet worden opgericht in ondernemingen die gemiddeld ten minste 50 werknemers tewerkstellen. Het CPBW heeft als opdracht alle middelen te onderzoeken en voor te stellen en actief bij te dragen aan al wat ondernomen wordt om het welzijn van de werknemers te bevorderen bij de uitvoering van hun werk. Meer info op <http://www.meta.fgov.be/defaultTab.aspx?id=575>

¹² Er moet een ondernemingsraad (OR) worden opgericht in alle ondernemingen die gemiddeld ten minste 100 werknemers tewerkstellen. Meer info op <http://www.meta.fgov.be/publicationDefault.aspx?id=3652>

HRM/personeelsverantwoordelijke, één keer met de preventieadviseur en één keer met de sociale dienst en één keer Disability Consult¹³.

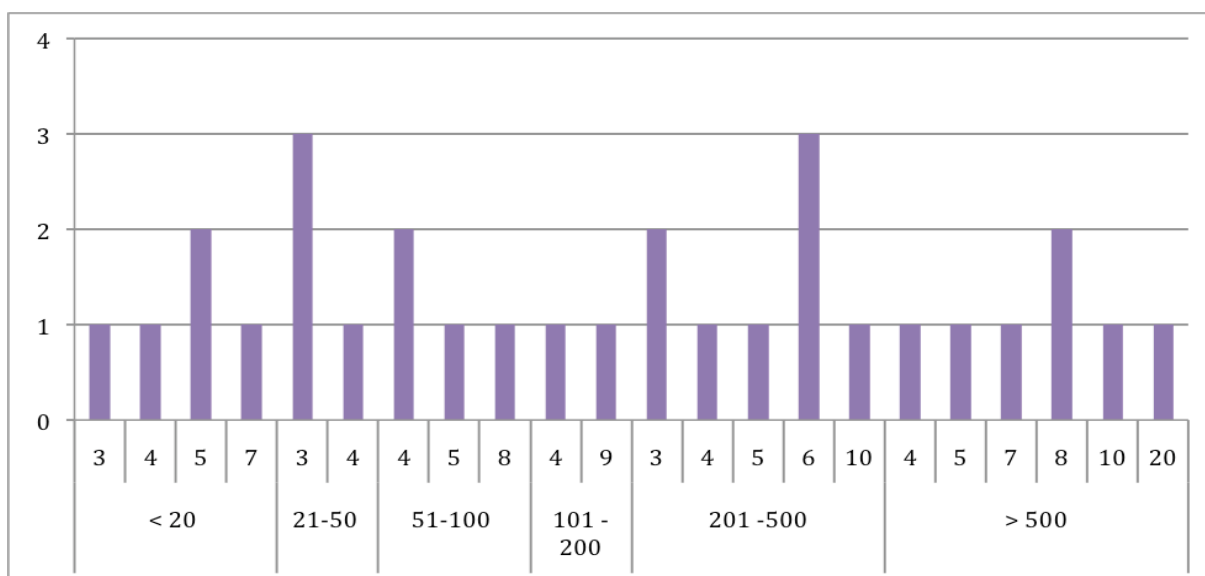
Zoals hierboven vermeld, werden in het kader van dit onderzoek de bedrijven geselecteerd die bij aanvang van het onderzoek minimum drie werknemers met loonkostensubsidie in dienst hadden. De onderstaande grafiek toont hoeveel werknemers met loonkostensubsidie ze tewerkstellen/-stelden.

Afbeelding 2: Deelnemende organisaties volgens aantal werknemers met loonkostensubsidie in dienst



Uit de grafiek blijkt dat het merendeel van de organisaties meer dan 3 werknemers met een loonkostensubsidie tewerkstellen. De verhouding van het aantal werknemers met loonkostensubsidie ten opzichte van het totaal aantal werknemers binnen de deelnemende organisaties, geeft het volgende beeld.

Afbeelding 3: Deelnemende organisaties volgens totaal aantal werknemers en volgens aantal werknemers met loonkostensubsidie in dienst



¹³ De Disability Consult is projectleider van het project 'Handicap en Competentie' binnen Adecco, een project dat zich richt op het ondersteunen van personen met een handicap om zich te integreren op de arbeidsmarkt. Verder in het rapport wordt er aan dit project nog aandacht besteed.

*De horizontale as geeft het aantal personen met een loonkostensubsidie weer per organisatie, gerangschikt naar grootte (het totaal aantal werknemers). De verticale as staat voor het aantal bedrijven.

Uit de grafiek blijkt dat het aantal werknemers met loonkostensubsidie niet rechtstreeks gelinkt is aan de grootte van de onderneming. Het is bijvoorbeeld niet zo dat de kleine bedrijven het laagst aantal personen met loonkostensubsidie tewerkstellen.

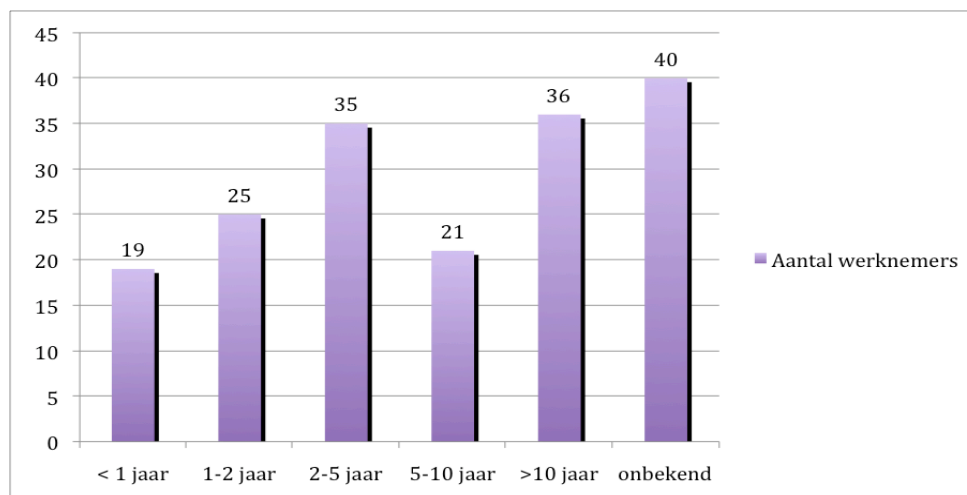
De werknemers met een loonkostensubsidie zijn bij de deelnemende bedrijven voornamelijk in administratieve betrekkingen tewerkgesteld.

Tabel 2 - Functie van werknemers tewerkgesteld met loonkostensubsidie

Administratie	36
Onderhoud	28
Verzorging/opvoeders/jobcoaches	24
Logistiek en transport	18
Leidinggevende/coördinerende functie	14
Operator (<i>bedieningstechnicus</i>)	13
Keuken	12
Magazijnier	4
Tuinier	4
Creatieve beroepen	3
Receptie	3
Technische beroepen	3
Drukker	3
Communicatie	2
Onbekend	9
Totaal	176

Afgemeten aan het aantal dienstjaren, blijkt het merendeel van de werknemers ook een duurzame arbeidsrelatie bij hun huidige werkgever te hebben.

Afbeelding 4: Werknemers tewerkgesteld met loonkostensubsidie volgens anciënniteit



2 Acties op niveau van werving, selectie en onthaal

2.1 Introductie

Om tot een divers personeelsbestand te komen, is de wervings- en selectiefase van groot belang. Een organisatie kan personen uit de kansengroepen in het algemeen, en personen met een arbeidshandicap in het bijzonder, motiveren om te solliciteren voor bepaalde functies in de organisatie. Daarnaast kan erop toegezien worden dat tijdens de selectiefase geen directe of indirecte discriminatie optreedt. Bij de aanwerving tot slot zijn de eerste dagen en weken voor een persoon met een arbeidshandicap cruciaal. Daarom moet ook naar het onthaalbeleid voldoende aandacht uitgaan.

2.2 In de praktijk ... Acties rond werving en selectie

Het onderzoek peilde bij de organisaties of ze in de fase van werving, selectie en onthaal acties ondernemen in het kader van een duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van hoe de verschillende bedrijven deze personen aangeworven hebben.

Tabel 3 – Aanwervingskanalen pmah gebruikt in de deelnemende organisaties

Normale aanwervingsprocedure	23
Via de bemiddeling van een jobcoach (GOB of VDAB)	15
Werknemer was reeds in dienst toen hij/zij arbeidshandicap verwierf	9
Stages (oa via BUSO, deeltijds onderwijs)	7
Jobkanaal	3
Spontane sollicitatie	3
Informele kanalen (via netwerk, kennissenkring, werknemers, ...)	6

De organisaties maken gebruik van verschillende wegen om personen met een arbeidshandicap aan te werven. Het merendeel van de organisaties, namelijk 23 van de 30, heeft personen met een arbeidshandicap aangeworven via de normale aanwervingsprocedure. In 22 van de 30 bedrijven werd hiervoor gebruik gemaakt van een stage of beroep gedaan op de bemiddeling van een jobcoach (meestal ook inclusief stage). Deze bedrijven vermeldden dat een stage een goede ingangspoort is voor personen met een arbeidshandicap. Men heeft immers een proefperiode, begeleiding en deze inlooperperiode helpt om een draagvlak te creëren binnen de organisatie.¹⁴

3 bedrijven werven een medewerker met arbeidshandicap aan via Jobkanaal¹⁵. In 6 bedrijven werd gebruik gemaakt van informele wervingskanalen, namelijk via

¹⁴ Opmerking: geen enkele organisatie vermeldde het gebruik van een stage in een traject van re-integratie/jobbehoud

¹⁵ Jobkanaal is een wervingsinstrument om kandidaten uit de groepen van vijftigplussers, allochtonen en mensen met een arbeidshandicap te vinden voor een openstaande vacature. Jobkanaal zorgt ervoor dat ondernemers gemakkelijker in contact komen met gescreende kandidaten uit deze groepen. De vacature wordt op de gesloten website van Jobkanaal geplaatst. Dit vacatureplatform is toegankelijk voor een professioneel netwerk van arbeidsbemiddelingsorganisaties. Deze bemiddelaars zullen op basis van de vacature een kandidaat voorstellen aan de onderneming. Website: www.jobkanaal.be

kennissenkring, werknemers, eigen netwerk,... Een aantal bedrijven verwezen tevens naar de mogelijkheid van spontane sollicitatie.

Uit de bevraging blijkt ook dat de bedrijven heel wat acties ondernemen om deze doelgroep aan te trekken en te werven:

- Brede verspreiding van de vacatures
- Opnemen van een non-discriminatieclausule in de vacature om zo kansengroepen aan te moedigen te solliciteren. Anderen gaan nog een stapje verder en vermelden dat ze 'ervaringsdeskundigheid' zeer op prijs stellen of gaan actief op zoek naar ervaringsdeskundigen.
- Samenwerking met Jobkanaal¹⁶
- Doorgedreven samenwerking met GOB's: oa automatisch doorgeven van de vacatures, GOB doet een 'on-the-job-training', ...
- Selecties gebeuren op basis van competenties die belangrijk zijn voor de job. Wanneer kandidaten met een handicap zich aanmelden, worden ze gescreend zoals alle anderen. Wanneer ze als meest geschikt uit de procedure komen, worden ze aangenomen
- Positieve discriminatie tegenover personen met arbeidshandicap op voorwaarde dat de betrokkene de noodzakelijke competenties heeft om de job uit te voeren
- Tijdens sollicitaties rekening houden met eventuele beperkingen tijdens de tests
- Een bedrijf houdt twee functies (beheer containerpark en verantwoordelijke kuismachines) voor personen met een arbeidshandicap open. Deze personen komen binnen via het netwerk van de preventieadviseur die de begeleiding van deze personen op zich neemt.
- Aandacht voor imago als trigger om personen met een arbeidshandicap aan te trekken

Er wordt opvallend vaak vermeld dat een positieve ervaring met een medewerker met een arbeidshandicap de barrières doet verdwijnen, en dat men dan pro-actief een diversiteitsbeleid gericht naar personen met een arbeidshandicap gaat voeren.

Voorbeeld 1 – Samenwerking tussen Villeroy&Boch Wellness NV en Jobcentrum West-Vlaanderen (GOB)

Tussen Villeroy&Boch Wellness NV en het Jobcentrum West-Vlaanderen bestaat er een nauwe samenwerking op niveau van de aanwerving van personen met een arbeidshandicap. Op het moment dat er jobs vrijkomen binnen Villeroy&Boch, wordt deze informatie doorgegeven aan het GOB. Wanneer het Jobcentrum een geschikte kandidaat heeft, krijgt de betrokken persoon een opleiding van een jobcoach op de werkvloer. De jobcoach komt gemiddeld om de 14 dagen langs. De HR verantwoordelijke van Villeroy&Boch Wellness NV geeft aan dat deze ondersteuning op de werkvloer zeer belangrijk is, vooral op het niveau van werken aan de 'juiste' attitude. Het is tevens belangrijk dat de onderneming blijvend een beroep op de externe expertise kan doen, omdat er binnen de onderneming onvoldoende kennis aanwezig is met betrekking tot de verschillende problematieken.

¹⁶ Meer bedrijven gaven aan dat ze Jobkanaal inschakelden maar niet overgingen tot aanwerving via dit kanaal.

Voorbeeld 2 - Werving en Selectie bij het Vlaams Gebruikersoverleg voor Personen met Handicap (VGPH)

Bij het VGPH kiezen ze er doelbewust voor om zoveel mogelijk personen met een handicap tewerk te stellen omdat dit ten goede komt aan de geloofwaardigheid van dit overlegplatform bestaande uit verschillende gebruikersverenigingen.

De 'klassieke wegen' zoals kranten, wiscomputer van de VDAB, jobkanaal, ... zijn onvoldoende efficiënt omdat men via deze wegen niet genoeg geschikte kandidaten vindt. Daarom ontwikkelde de VGPH een **specifieke aanwervingsprocedure** gericht naar het vinden van hoge profielen. Wanneer er een job vrijkomt binnen een bepaalde regio, dan wordt er eerst een inventaris opgemaakt van de mogelijke kanalen waar men personen met een arbeidshandicap in die regio kan bereiken: GTB, scholen hoger onderwijs, revalidatiecentra, ... Naar deze instellingen wordt er een brief met vacature gestuurd. Er wordt een selectie gemaakt van een aantal kandidaten en deze worden uitgenodigd voor een groepsgesprek dat plaatsvindt in de voormiddag. Dit gesprek wordt gemodereerd door de directie in het bijzijn van een personeelslid en een bestuurder. In de namiddag volgt er nog een individueel gesprek met de kandidaten en krijgen ze een opdracht die ze, net als de voorbereiding van het groepsgesprek, thuis moeten maken.

Deze procedure vraagt veel tijd en voorbereiding, zowel van de organisatie als van de kandidaten. De organisatie kiest voor een dergelijke uitgebreide procedure omdat ze het zeer belangrijk vindt kwaliteit in huis te halen.

2.3 In de praktijk ... Acties rond onthaal

Een deel van de deelnemende organisaties heeft een uitgebreide onthaalprocedure voor *elke* werknemer (introductiedagen, vademecum voor nieuwe medewerkers, peter/meter, afdelingsgebonden inscholingsprogramma, ...) die ook aangewend wordt bij personen met een arbeidshandicap.

Bijna de helft van de organisaties onderneemt specifieke acties op het vlak van het onthaal van werknemers met een arbeidshandicap.

- Aanpassen van de onthaalmap: eenvoudiger, meer to the point, afbeeldingen, ...
- Informeren van collega's over de komst van een nieuwe medewerker om aan te kondigen dat de betrokkene wat extra zorg nodig zal hebben
- Extra opvolgen van de betrokken werknemers
- Binnen één organisatie schreef een persoon met ASS¹⁷ een brochure over zijn ziektebeeld. Deze brochure werd bezorgd aan de nieuwe collega's. Zo waren deze onmiddellijk op de hoogte en werd de communicatie tussen collega's bevorderd.

2.4 In de praktijk... Betrokken actoren

In de aanwervingsprocedure van personen met een handicap zijn het voornamelijk de zaakvoerder, de HR-verantwoordelijke en de direct leidinggevende die worden betrokken. Een aantal bedrijven verwijzen naar de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer die een rol speelt in het kader van de aanwervingsonderzoeken. In de fase van werving en selectie wordt deze actor niet betrokken. Zes organisaties vermelden het betrekken van de collega's. Eén opmerkelijk voorbeeld hiervan is een GOB, waar men met zelfsturende teams werkt. Binnen deze organisatie is er niet echt sprake van een hiërarchie. Elke beslissing die er genomen wordt, neemt de vorm aan van een proces, waarin het ganse team betrokken wordt, dus ook bij de aanwerving. Dit proces wordt gestuurd door een orthopedagoog.

2.5 Tips voor bedrijven op niveau van werving, selectie en onthaal

De eerste stap in een duurzame tewerkstelling is vanzelfsprekend een goed doordachte werving, selectie en onthaal. De 8 uitgangspunten (zie inleiding p.8) kunnen op vlak van werving, selectie en onthaal als volgt uitgewerkt worden.

Uitgaan van arbeidsgeschiktheid

Bij de werving en selectie moet men niet uitgaan van beperkingen maar van de arbeidsmogelijkheden van de sollicitanten. De selecties gebeuren op basis van de competenties die belangrijk zijn voor de job en de capaciteiten van een sollicitant staan centraal in de aanwervingsprocedure.

Een pro-actieve aanpak

- Imago: een organisatie die haar divers personeelsbeleid naar buiten toe bekend maakt, trekt meer werknemers uit de kansengroepen aan. Acties die bedrijven

¹⁷ ASS staat voor Autisme Spectrum Stoornis

kunnen overwogen zijn: een duidelijke missie en visie rond het onderwerp, kandideren voor een diversiteitsprijs, een promotiecampagne opzetten, ...

- Als organisatie kan je een aantal acties ondernemen om duidelijk te maken dat je binnen specifieke vacatures openstaat voor de doelgroep:
 - o De inhoud en vorm van de vacature kan potentiële kandidaten overtuigen om voor een functie te solliciteren: een aantrekkelijke, aanspreekbare en begrijpbare wervingsboodschap om de doelgroep(en) te bereiken, de vacature expliciet openstellen voor personen met een arbeidshandicap, ...
 - o Zo breed mogelijk werven: om personen met een arbeidshandicap te bereiken, is het belangrijk de vacature via zoveel mogelijk wervingskanalen te verspreiden: VDAB, Jobkanaal, kranten, informele wervingskanalen, ...
- Samenwerkingsinitiatieven met GTB, GOB, Jobkanaal, ... opzetten om de doorstroom van de kansengroepen naar bedrijven te bevorderen. Zo heeft een nauwe samenwerking met een GOB / de VDAB heel wat voordelen: wanneer een GOB / de VDAB het bedrijf goed kent, kunnen de jobcoaches geschikte kandidaten voorstellen, heeft de organisatie ondersteuning op de werkvloer van een professional, kan men een doordacht oordeel vormen over de kandidaat door de stage, kan de jobcoach de organisatie bijstaan in het vergroten van het draagvlak onder de collega's, ...

Een resultaatgerichte aanpak

Tijdens de fase van werving en selectie, moet men als organisatie beslissen of de kandidaat 'geschikt' is voor een bepaalde job. Hoe kan men dit bepalen en welke maatregelen kan een organisatie nemen om de job geschikt te maken?

- Bij het opstellen van functieprofielen is het belangrijk niet te stoppen op niveau van de taakomschrijving maar door te gaan tot het niveau van functioneren. Een voorbeeld: documenten uitprinten vraagt vanzelfsprekend computerkennis. Toch zal deze taak - afhankelijk van de werkplek - andere vaardigheden (fysiek, cognitief, ...) vragen. Staat de printer in een andere ruimte? Moet iemand bijkomend de telefoon kunnen bedienen en nadien opnieuw verder gaan met de printtaak? Werkt men in een rumoerige omgeving? ...
- Tijdens de selectie kan er reeds een eerste screening gebeuren wat de specifieke noden zijn van de betrokken persoon en hoe de organisatie hieraan tegemoet zou kunnen komen¹⁸.

Een organisatiebrede verantwoordelijkheid

Het aanwervingsproces is een verantwoordelijkheid van verschillende actoren in de organisatie. Er kunnen reeds bij de werving en selectie rollen en procedures worden vastgelegd:

- Wie wordt er betrokken bij de beslissing van aanwerving?
- Moet de hiërarchische lijn betrokken worden om de specifieke taakbelasting te bespreken?
- Kan/moet de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer een rol spelen in dit proces?

Ook een goed functionerend onthaalbeleid vraagt om een procedure. Een dergelijke procedure beschrijft de afspraken over hoe een nieuwkomer zich optimaal kan integreren op de werkvloer en in het bedrijf en wie hiervoor verantwoordelijk is (bijvoorbeeld peter- en meterschap). Ook de collega's kunnen meewerken aan een

¹⁸ Meer informatie over dit proces staat in *hoofdstuk 3 Jobmatching*.

goed onthaal. Het is hierbij wel belangrijk dat ze op voorhand worden ingelicht over het takenpakket van de nieuwe medewerker, wanneer hij/zij zal beginnen en hoe ze hem/haar kunnen opvangen. Bij de aanwerving van een medewerker met een arbeidshandicap is dit extra belangrijk. Er moet goed nagedacht worden over wat er tegen de collega's met betrekking tot de arbeidshandicap gezegd wordt. Belangrijk hierbij is duidelijk te communiceren op functioneel niveau (wat kan iemand en wat niet) en niet in te gaan op medische zaken. Expertorganisaties zoals een GOB kunnen bedrijven hierin ondersteunen.

Belangrijke rol voor de leidinggevende

Bij de instroom van nieuwe werknemers speelt de leidinggevende een cruciale rol: hij heeft bij uitstek specifieke informatie over de uitvoering van de job, specifieke knelpunten, regelmogelijkheden (pauzes, ...); allemaal randvoorwaarden die de integratie kunnen bemoeilijken of vereenvoudigen. Op die manier kan men op eventuele problemen anticiperen en heeft het traject meer kans op slagen.

Heldere communicatie en verantwoordelijkheden in het traject

Het moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn wie het centrale aanspreekpunt is indien er vragen en problemen rijzen. Voor de werknemer kan er een peter/meter aangeduid worden om hem/haar, onder andere, in de eerste periode van de (her)tewerkstelling bij te staan. Daarnaast is het ook belangrijk om een aanspreekpunt te voorzien voor de hiërarchische lijn en voor collega's waar ze terecht kunnen met vragen en knelpunten.

Integratie en re-integratie blijven maatwerk

Geen enkel letsel, ziektebeeld of aandoening is hetzelfde, waardoor ook de functionele mogelijkheden van de werknemers anders zijn. Wanneer er binnen hetzelfde bedrijf al enkele medewerkers zijn aangeworven uit eenzelfde doelgroep, bestaat het risico dat men vaak terugkomende aandachtspunten gaat veralgemenen. Niet alle werknemers met eenzelfde aandoening zijn echter gebaat bij eenzelfde aanpak.

Ook in re-integratietrajecten of in ondersteuning bij jobbehoud waarbij werknemers bijvoorbeeld van dienst veranderen, is het belangrijk om op maat te werken rond het onthaal bij terugkeer. Werknemers die geconfronteerd worden met gezondheidsproblemen of functionele beperkingen stellen zich vaak al heel wat vragen over hun professionele toekomst. Daarbij komt dat opnieuw aan de slag gaan na een lange periode van inactiviteit, zelfs als men voordien reeds jaren aan de slag was in het bedrijf, een moeilijke stap om nemen is. De juiste taakselectie¹⁹ en een degelijk onthaal kunnen deze drempel helpen verlagen.

Continue verbetering

Procedures op het niveau van werving, selectie en onthaal zijn een belangrijke stap in de ontwikkeling van een personeelsbeleid dat positief staat tegenover werknemers met een arbeidshandicap.

Vanzelfsprekend mogen vastgelegde procedures en rollen, eens opgezet, geen star gegeven zijn. Continue evaluatie en bijsturing – in samenwerking met de betrokken

¹⁹ Het belang van taakselectie en hoe men dit kan uitvoeren, wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk 3 – Jobmatching.

actoren - zal ervoor zorgen dat ze actueel en bruikbaar blijven in een steeds veranderende organisatie²⁰.

²⁰ zie verder *hoofdstuk 4 Overleg en procedures*

3 Acties op niveau van jobmatching

3.1 Introductie

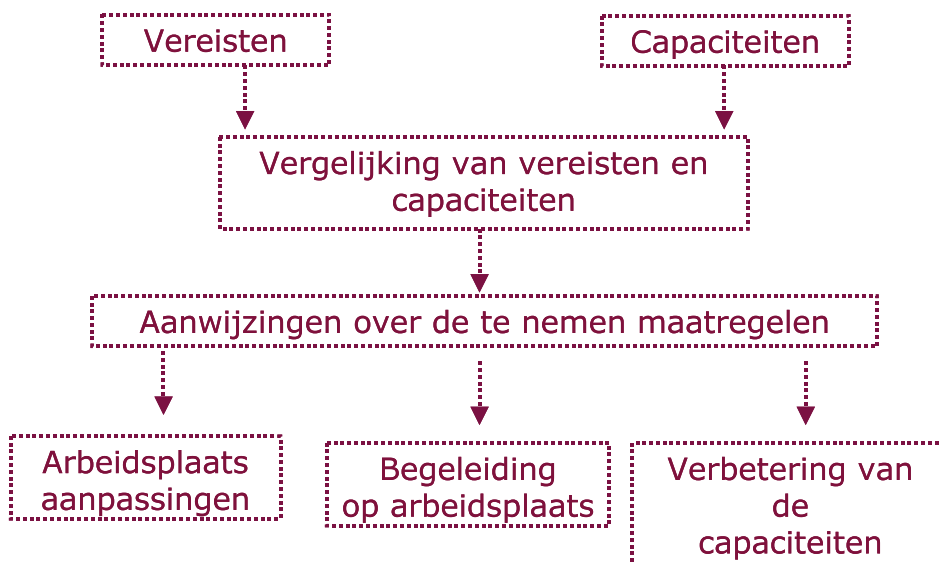
Een duurzame tewerkstelling staat of valt met de keuze van een geschikte job. Jobmatching is dan ook een essentieel onderdeel in het verzekeren van de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

Het basisidee achter het proces van jobmatching is dat geen enkele vorm van arbeid het volledig inzetten van alle capaciteiten vraagt. Vanuit dit idee is het geen probleem dat sommige werknemers niet over bepaalde capaciteiten beschikken. Het is alleen belangrijk om te zoeken naar net die functies waar deze ontbrekende capaciteiten niet gevraagd worden. Om tot een goede match te komen, is het belangrijk enerzijds een goed zicht te hebben op de capaciteiten van de werknemer en anderzijds op de vereisten van de functie. Door de vereisten in kaart te brengen, kan nagegaan worden welke capaciteiten aanwezig moeten zijn om de job te kunnen uitoefenen.

Jobmatching is dan ook een proces dat telkens doorlopen wordt bij het zoeken naar een geschikte functie voor medewerkers met een arbeidshandicap in een traject van integratie of re-integratie. Dé aangepaste functie bestaat niet! Het jobmatchingsproces is een zoektocht naar een job die door een bepaalde werknemer met zijn specifieke capaciteiten kan worden uitgevoerd.

Het proces van jobmatching wordt hieronder schematisch voorgesteld.

Afbeelding 5: Schematische voorstelling proces Jobmatching²¹



Het in kaart brengen van de specifieke jobvereisten gaat een stap verder dan de beschikbare functieprofielen in de meeste organisaties. Hierin wordt omschreven welke specifieke taken onderdeel uitmaken van de functie, welke functionele vereisten hier tegenover staan, wordt echter meestal niet vermeld. Eenvoudig gesteld: wanneer in een functieomschrijving staat dat een onthaalbediende klanten moet ontvangen en wegwijs moet maken in de organisatie, betekent dit dat ze aan de balie blijft en

²¹ Syllabus 'Opleiding tot Disability Case Manager' (oktober 2009-februari 2010), Module 3: Jobanalyse en Jobmatching

informatie geeft (vereisten o.a. zitten/staan al dan niet met stasteun), of dat ze samen met de mensen het gebouw in gaat om ze te brengen tot de plaats van afspraak?

Het is belangrijk een duidelijk overzicht te krijgen van de verschillende fysieke, mentale en psychische vereisten en de omgevingsfactoren die mogelijk een invloed kunnen hebben op het functioneren. Daarnaast zal er voor dezelfde items (fysiek, mentaal, psychisch en omgevingsfactoren) een analyse gemaakt moeten worden van de werknemerscapaciteiten.

Wanneer de vereisten- en capaciteitenprofielen vergeleken worden zal er een match of mismatch volgen voor de verschillende items. Voor elke mismatch kan nagegaan worden of er aanpassingsmogelijkheden zijn aan werknemerszijde (training, opleiding, ...) of aan arbeidszijde (arbeidspostaanpassingen). Er kan vervolgens een keuze gemaakt worden voor de best toepasbare maatregelen: aanpassingen aan de arbeidsplaats, begeleiding op de arbeidsplaats of verbetering van de werknemerscapaciteiten.

De zoektocht naar een geschikte functie verloopt in de praktijk vaak ad hoc: wanneer het probleem zich aandient, wordt gezocht naar een geschikte oplossing. Een gestructureerde benadering zou in veel gevallen leiden tot een efficiëntere aanpak. Bedrijven die hun verschillende functies systematisch analyseren en hiervan vereistenprofielen opstellen, zullen in een (re-)integratietraject een sneller en vollediger overzicht hebben van mogelijks geschikte functies die een betere garantie vormen voor een duurzame tewerkstelling.

3.2 In de praktijk ... Jobmatching

Welke acties de bevroagde ondernemingen rond deze maatregelen nemen, wordt hieronder besproken, waarna een aantal goede praktijken voorgesteld worden. Eerst wordt er echter aandacht besteed aan de vraag of er in de bevroagde organisatie tools/instrumenten aanwezig zijn om het vinden van een evenwicht tussen werknemerscapaciteiten en jobvereisten te faciliteren.

Uit het onderzoek blijkt dat de deelnemende organisaties geen specifieke methodiek toepassen om de capaciteiten van de werknemer en de vereisten van de job in kaart te brengen. De meeste gebruikten wel methodes om de capaciteiten en vereisten op elkaar af te stemmen: ze verwezen naar aanvoelen/ervaring en het feit dat het aanwervingsgesprek een belangrijk moment is om de belastbaarheid van de werknemer in te schatten. In het geval van tussenkomst van een jobcoach vertrouwt men erop dat het GOB of de VDAB dit voor zijn rekening neemt. Slechts één organisatie verwees naar de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer die in dit kader een rol speelt.

3.2.1 Aanpassingen in de werkorganisatie

Om de werknemerscapaciteiten en de functievereisten in evenwicht te brengen, kunnen er aanpassingen in de werkorganisatie overwogen worden. Onderstaande tabellen geven een overzicht van de acties die de bevroagde organisaties ondernamen: aanpassing in werktijden en aanpassing in taken.

3.2.1.1 Aanpassing van de werktijden

In 24 van de bevroegde bedrijven kunnen werknemers aan de slag met aangepaste werktijden.

Tabel 4 - Aanpassing werktijden

Minder uren per dag werken	18
Minder dagen per week werken	16
Meer/andere pauzes of rusttijden nemen	11
Gelijk aantal uren, maar over andere dagen/tijden verdeeld	5

In de meeste bedrijven wordt er gekozen voor minder uren per dag of minder uren per week werken. In ongeveer één derde van de bedrijven is het mogelijk meer of andere pauzes/rusttijden te nemen. Voor de optie 'gelijk aantal uren, maar over andere dagen/tijden verdeeld' wordt er niet veel gekozen.

Binnen de praktische implementatie van een aanpassing van de werktijden bestaat er heel wat variatie: uurroosters van 16u, 25u, 30u, ..., om 7u of 10u 's morgens beginnen, vier dagen van tien uren in plaats van vijf dagen van acht uren, enkel in de namiddag werken, maximale spreiding van de arbeidsuren over de week, een week van: twee dagen werken / één dag thuis / twee dagen werken, tijdelijk een dag- in plaats van nachregime, extra pauze om hond uit te laten, meer rusttijd tussen de verschillende opdrachten, ...

Het doorvoeren van aanpassingen aan de werktijden is echter niet altijd vanzelfsprekend. De deelnemende organisaties vernoemen de volgende knelpunten:

- De mogelijkheden om de arbeidstijd aan te passen zijn binnen de organisaties meestal beperkt; het moet mogelijk blijven om het in te passen in het werkschema.
- Een aangepast uurrooster kan, mits het beperkt is in tijd. Anders wordt het te moeilijk om het op organisatorisch niveau te regelen, zeker wanneer men in een ploegensysteem werkt.
- De mogelijkheden om de werktijden aan te passen, is afhankelijk van de doelgroep en blijft dus bij elk traject maatwerk. Eén organisatie gaf aan dat de werktijd waarin de werknemers hun takenpakket uitvoeren, de verantwoordelijkheid van de werknemer is. De betrokkenen regelen er zelf hun arbeidstijd en tempo. Met elke werknemer zijn er duidelijke afspraken gemaakt over wat tot zijn/haar takenpakket behoort en dat moet hij/zij ook uitvoeren. Dit systeem is maar in een beperkt aantal functies (en bedrijven) mogelijk.

3.2.1.2 Aanpassing van taken

In totaal voeren 23 organisaties een aanpassing in taken door in het kader van het aanbieden van een 'geschikte job'.

Tabel 5 - Aanpassing in taken

Minder taken	14
Taakroulatie ²²	9

²² Taakroulatie is het tijdelijk wisselen van taak, functie of werkplek binnen een organisatie of tussen organisaties met als doel een betere kennisontwikkeling, flexibiliteit en inzetbaarheid van de medewerker te bereiken.

Gevonden op <http://www.encyco.nl/nol.php>

Andere taken	11
Specifieke taken/functies voor re-integrerende werknemers	4

Opnieuw zijn er verschillende variaties qua praktische implementatie. Wanneer een werknemer binnen een functie bepaalde taken niet aankan, kan er *gefocust worden op een aantal primaire taken*. De rest wordt overgenomen door collega's. Zo hoeft in een organisatie een medewerker met dyslexie geen verslaggeving te doen.

De functie kan ook erg vereenvoudigd worden: lager tempo, minder uitgebreid takenpakket, geen roulatie, minder flexibiliteit, en een zeer afgebakende omgeving (bijvoorbeeld geen contact met klanten).

Ook het creëren van specifieke functies is een mogelijkheid. Zo is er binnen een grotere organisatie een speciaal opgerichte afdeling waar personen afgebakende taken kunnen krijgen, wanneer de mogelijkheden binnen hun eigen afdeling zijn uitgeput. In een organisatie zijn er 2 functies binnen de logistieke ondersteuning gecreëerd voor personen die voor een bepaalde periode beperkt functioneren.

Goede afspraken maken op organisatieniveau is een terugkerende opmerking bij de aanpassing van de arbeidstaken.

Aanpassingen in de taken worden dus in verschillende organisaties toegepast, maar tijdens de interviews bleek dat er met dit soort van arbeidsplaatsaanpassingen toch enkele knelpunten verbonden zijn:

- Een aangepast takenpakket vinden wordt moeilijker en moeilijker. Er zijn minder en minder lichte taken, de werkorganisatie evolueert naar een hogere efficiëntie. Bovendien zijn de plaatsen waar personen kunnen ingeschakeld worden niet zo divers, wat het soms moeilijk maakt om een taak te vinden die de personen in kwestie in hun waardigheid laat.
- Ook in een vereenvoudigd takenpakket moet er voor voldoende afwisseling worden gezorgd, zodat de betrokken medewerkers niet op automatische piloot gaan werken. Dit is wel een stuk meer belastend voor de organisatie, maar men moet ervoor zorgen dat de betrokken werknemers niet vervallen in "papegaaienwerk", dat ze blijven nadenken.
- Collega's vinden het oneerlijk wanneer het takenpakket van een bepaalde werknemer minder lastig wordt. Tijdelijk lichtere taken aanbieden lukt wel, maar wanneer het te lang aansleept kan het bij collega's voor wreveld zorgen.
- Soms wordt na een bepaalde tijd de handicap vergeten en verwachten collega's dat de persoon 'normaal' gaat functioneren.

3.2.2 Aanpassingen aan de arbeidspost

Om de werknemerscapaciteiten en functievereisten in evenwicht te brengen, kan het ook noodzakelijk blijken aanpassingen aan de arbeidspost uit te voeren. Een 20-tal organisaties hebben aanpassingen aan de arbeidspost doorgevoerd:

- Herinrichten van de werkruimte, bijvoorbeeld een medewerker met ASS²³ kreeg een apart bureau, de schikking van het bureau van een rolstoelgebruiker werd

²³ ASS staat voor Autisme Spectrum Stoornis

aangepast, een spuitlokaal werd heringericht om het werk voor een persoon met één arm meer comfortabel te maken, aanpassen van stoelen, aanpassen van het licht

- Aankopen van extra bureaus voor de assistenten van de personen met arbeidshandicap
- Inrichten van een rolstoelvriendelijke omgeving
- Aanpassen/aankopen van werkmateriaal, bijvoorbeeld loop, grotere leesschermen, speciale muis, aanpassing klavier, dictafoon, software-aanpassingen, aangepaste wagen
- Aanpassing van machines: bijvoorbeeld machines die werken met een lichtsignaal in plaats van met een geluidssignaal, aanpassing van een mangelmachine (met behulp van strepen aanduiden waar de betrokkene het wasgoed dient te plaatsen)
- Andere voorbeelden:
 - o een persoon met een gehoorbeperking krijgt een bericht op de gsm wanneer het brandalarm afgaat
 - o een medewerker die zich niet dagelijks naar het werk kan verplaatsen, kreeg een laptop voor thuiswerk
 - o werkvoorschriften werden op een eenvoudige manier uitgeschreven, onder andere aan de hand van foto's

Een aantal organisaties gaven aan te weinig kennis te hebben rond de verschillende, technische mogelijkheden die bestaan om aanpassingen aan de arbeidspost door te voeren. Wanneer er ontwetendheid rond het thema is, bestaat er een barrière om personen - die nood hebben aan arbeidspostaanpassingen - aan te werven. Zo werd in een organisatie een slechtziende sollicitant niet aangeworven omdat de software niet kon worden aangepast.

3.2.3 Begeleiding op de arbeidsplaats

Nadat er een analyse gemaakt is van de werknemerscapaciteiten en jobvereisten kan blijken dat de betrokken werknemer nood heeft aan extra begeleiding. Deze begeleiding kan verschillende vormen aannemen.

Tabel 6 - Extra begeleiding voor werknemer met arbeidshandicap

Functioneringsgesprekken op een meer regelmatige basis	3
Een aangepast inwerkplan of persoonlijk actieplan	6
Extra overlegmomenten	10
Het aanwijzen van een contact- of vertrouwenspersoon	5
Assistentie op de werkvloer	2
Extra bijscholing	1
Vervoer	2
Hulp van externen	3

De organisaties richten voornamelijk *extra overlegmomenten* in, in het kader van de begeleiding van personen met een arbeidshandicap. In de meeste gevallen wordt een overlegmoment ingelast wanneer er zich een probleem voordoet met de betrokken werknemer of met de collega's. Sommige organisaties gaan in het begin van de tewerkstelling regelmatige overlegmomenten met de persoon in kwestie inlassen tot

de werksituatie gestabiliseerd is. Dit overleg vindt meestal plaats tussen de betrokken medewerker en zijn direct leidinggevende. Soms zijn het ook collega's die het initiatief nemen.

Andere organisaties doen voor de *extra begeleiding* een beroep op externen, bijvoorbeeld op het netwerk van de betrokken werknemer, of op het GOB via dewelke de medewerker in de organisatie is gekomen. Een andere vorm van externe begeleiding is het inschakelen van tolken, onder andere bij een vergadering of bij een evaluatiegesprek. Van deze tolken krijgt men een aantal technieken mee, zoals het gebruik van verkorte woorden en het visueel en systematisch voorstellen van een bepaalde boodschap.

Drie organisaties gaven aan dat er intern *assistentie* voorzien is *op de werkvloer*. In de praktijk wordt dit als volgt omgezet:

- een halftijds personeelslid per persoon met arbeidshandicap voor ondersteuning bij praktische (fysieke) taken.
- in een ziekenhuis zijn er jobcoaches in dienst, zo werkt er binnen de voedingsdienst een medewerkster halftijds als diëtiste en halftijds als jobcoach. Ze fungeert als extra ondersteuning voor de personen met een arbeidshandicap, maar ook voor de stagiaires, personen die een alternatieve straf in het ziekenhuis uitvoeren, ...
- in een dienstenchèqueonderneming gaat een collega-bediende de eerste keer mee bij nieuwe klanten, zodat met de klant en de betrokken werknemer goede afspraken kunnen worden gemaakt.

Ter *verbetering van de capaciteiten*, is er binnen één organisatie een 'academy' opgericht, als actie binnen het diversiteitsplan. Deze academy heeft als doel de vaak maatschappelijk kwetsbare groepen die ze tewerkstellen weerbaarder te maken (opleidingen PC, Frans, kleding, make-up en juwelen, EHBO toegespitst op huishoudelijke ongevallen, omgaan met stress, ...). Naast de algemene opleidingen, bestaat er ook de mogelijkheid tot individuele coaching, namelijk een opleiding op maat van de desbetreffende werknemer.

Twee geïnterviewde organisaties vermelden specifieke regelingen rond het *vervoer*. In het ene geval is er een beurtrol geregeld tussen de zaakvoerders en de collega's om de persoon op te halen, in het andere geval heeft men een pool van vrijwilligers om het vervoer op zich te nemen, gefinancierd door de VOP.

Zes organisaties maken gebruik van een *aangepast inwerkplan of persoonlijk actieplan*.

Voorbeeld - Inwerkplan AZ Groeninge

Bij de aanwerving krijgt elke medewerker een document waarop hij zijn persoonlijk inwerkingsproces kan bijhouden. Dit **inwerkplan** is een hulpinstrument voor het afdelingshoofd, de peter/meter en de betrokken medewerker om een zicht te krijgen op de mate van inwerking. De eerste, tweede en vierde maand vindt er een gesprek plaats waar de direct leidinggevende, de betrokken werknemer en de peter of meter aan deelneemt. Er wordt een sterkte-zwakteanalyse gemaakt tijdens het gesprek aan

de hand van **een beoordelingsfiche** met betrekking tot kennis, vaardigheden en attitudes. Dit resulteert in een aantal aandachts- en verbeterpunten. Tevens wordt er beslist of de werknemer extra begeleiding nodig heeft van een peter/meter, een collega, het afdelingshoofd, ... Dit alles wordt bijgehouden in het inwerkplan en opgevolgd. Ook wordt er een analyse gemaakt van de functie: in het document worden de verschillende taken opgesomd die men voor een bepaalde functie moet kunnen. In het inwerkplan kan de medewerker aanduiden of men uitleg kreeg over de taak, of men deze uitleg begreep, of men deze uitleg kan toepassen en de taak geïntegreerd heeft binnen de functie, namelijk of men de taak zonder problemen kan toepassen. Deze beoordeling wordt ook meegenomen in de bespreking.

Begeleiding op de arbeidsplaats wordt in verschillende organisaties toegepast, maar tijdens de interviews bleek dat er hiermee toch enkele knelpunten gepaard gaan:

- Het aanbieden van extra begeleiding is niet vanzelfsprekend. Vaak is deze vorm van ondersteuning afhankelijk van een extra inspanning, een persoonlijk engagement van een direct leidinggevende, collega, ... wat veel energie vergt van deze persoon. Bovendien worden personen met een handicap vaak in dezelfde afdelingen geplaatst omdat men weet dat er in die afdeling openheid bestaat. Maar hierdoor komt de draagkracht in deze specifieke afdeling vaak ook in het gedrang.
- Wanneer de werknemers via een jobcoach van een GOB of de VDAB een tewerkstelling in een organisatie verkrijgen, vallen de medewerkers na afloop van de begeleiding volledig onder verantwoordelijkheid van het bedrijf. Er is geen langetermijnopvolging voorzien. Voor de werkgever zou het ideaal zijn als er een aanspreekpunt bleef waar ze terecht kunnen op het ogenblik dat er iets misgaat (herval, verergering van de problematiek). Er is te weinig mogelijkheid tot contact met de zorgverlenende sector.
- Medewerkers met een handicap maken soms een verkeerde inschatting van de eigen mogelijkheden, waardoor het moeilijk wordt een geschikte job te vinden. Ook geven de betrokken werknemers zelf te laat een signaal dat er iets fout loopt. Ze zouden sneller bepaalde zaken moeten signaleren, zodat het mogelijk is de nood aan extra ondersteuning in te schatten en te regelen.

3.2.4 In de praktijk... Betrokken actoren

In de deelnemende organisaties zijn verschillende actoren betrokken voor verschillende acties op het vlak van jobmatching. Zowel de zaakvoerder, de HR-verantwoordelijke als de direct leidinggevende vaker betrokken bij aanpassingen in werkorganisatie (werktijden of taken) dan bij aanpassingen aan de arbeidspost. De interne preventieadviseur speelt dan weer vaker een rol bij aanpassingen aan de arbeidspost dan aan de werkorganisatie. In één bedrijf heeft de preventieadviseur een trekkende rol: wanneer er naar een aangepaste job wordt gezocht zal de preventieadviseur kijken of een aangepaste job mogelijk is in de afdeling waar de persoon oorspronkelijk werkte. Wanneer dit niet lukt zal er gekeken worden in andere afdelingen. Zowel voor de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer als de interne preventieadviseur geldt dat ze, ongeacht hun functie en waardevolle kennis, slechts in een beperkt aantal bedrijven worden betrokken.

In 4 organisaties vraagt men de expertise van externen (zoals GOB, toegankelijkheidsbureau) voor het doorvoeren van aanpassingen aan de werkorganisatie, in 3 organisaties gebeurt dit voor aanpassingen aan de arbeidspost.

De vakbond werd in een beperkt aantal organisaties aangewezen als speler. In de 2 organisaties had de vakbond een signaalfunctie.

3.3 Tips voor bedrijven op niveau van jobmatching

Een duurzame tewerkstelling staat of valt met de keuze van een geschikte job. Jobmatching is dan ook een essentieel onderdeel in het verzekeren van een duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Onderstaande tips kunnen een uitgangspunt vormen bij het uitbouwen van een beleid rond jobmatching.

Uitgaan van arbeidsgeschiktheid

Het basisidee achter het proces van jobmatching is dat geen enkele vorm van arbeid het volledig inzetten van alle capaciteiten vraagt. Vanuit dit idee is het geen probleem dat sommige werknemers niet over bepaalde capaciteiten beschikken. Het is belangrijk om te zoeken naar net die arbeidscapaciteiten en mogelijkheden en zich niet te laten verblinden door de beperkingen van de persoon in kwestie.

Een pro-actieve aanpak

Bedrijven stoppen bij het opmaken van een functieomschrijving vaak op taakniveau. Deze taakomschrijvingen verder uitdiepen op functieniveau levert een vereistenprofiel per functie op waaruit afgeleid kan worden over welke capaciteiten de werknemer moet beschikken (fysiek, psychisch, mentaal) om de gevraagde taken uit te voeren. Het invoeren van een databank met de verschillende taakomschrijvingen uitgediept op functieniveau zal een sneller en vollediger overzicht geven van mogelijke functies voor een bepaalde medewerker.

Een resultaatgerichte aanpak

Er zijn heel wat maatregelen mogelijk om een oplossing te bieden voor een 'dismatch' in het jobmatchingsproces, zoals aanpassingen in de werkorganisatie, aanpassingen van taken, aanpassingen van de arbeidspost, begeleiding op de arbeidsplaats of verbetering van de capaciteiten van de werknemer.

Het resultaat van de jobmatch moet een win-winsituatie zijn voor werkgever en werknemer. Hiervoor kan eventueel beroep gedaan worden op ondersteunende maatregelen zoals financiële compensaties vanuit de VDAB, mutualiteiten, ...

De organisatie vraagt best niet ondoordacht alle mogelijke ondersteuningsmaatregelen aan. Eerst moet er in kaart gebracht worden welke noden er zijn aan de hand van de knelpunten die duidelijk worden uit de jobmatching en dan kunnen er stappen genomen worden om deze knelpunten weg te werken via ondersteuningsmaatregelen.

Een organisatiebrede verantwoordelijkheid

Er zijn heel wat actoren die rechtstreeks of onrechtstreeks te maken krijgen met het jobmatchingproces. De preventieadviseur-arbeidsgeneesheer is bijvoorbeeld een belangrijk aanspreekpunt gezien hij vanuit zijn preventieve functie een duidelijk beeld heeft op de arbeidsbelasting en de invloed hiervan op werknemers kan afwegen.

De HR-verantwoordelijke heeft dan weer veel kennis over de verschillende wettelijke maatregelen ter bevordering van (re-)integratie en (personeels)regelgeving. Een ergonom kan actief mee betrokken worden in het overleg rond arbeidspostaanpassingen, ...

Belangrijk is om de rollen en de daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden uit te werken. Procedures kunnen verder helpen om de effectieve samenwerking tussen de verschillende actoren te bevorderen.

Ook voor het aanwenden van de ondersteuningsmogelijkheden is het belangrijk dat iedereen binnen de organisatie weet welke rol voor hem/haar is weggelegd. Een goede samenwerking op verschillende niveaus in de onderneming kan de aanvraag en uitvoering enkel bespoedigen. Leg duidelijk vast welke acties van welke actor verwacht worden, bijvoorbeeld wie wordt mee betrokken in het overleg betreffende noodzakelijke arbeidspostaanpassingen, wie maakt het verslag, wie volgt de administratieve procedure op,

Belangrijke rol voor de leidinggevende

In de meeste organisaties is er een belangrijke rol in de jobmatching weggelegd voor de leidinggevende. Hij/zij heeft een goed zicht op het dagelijkse reilen en zeilen op de werkvloer. Dit betekent dat de leidinggevende een grondige kennis heeft van de specifieke jobvereisten van de verschillende taken, maar ook dat hij kennis heeft van een aantal randfactoren die de jobvereisten kunnen beïnvloeden (regelmogelijkheden, werkdruk, ...).

Ook in de evaluatie van het verdere traject is er een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Hij/zij is een eerste aanspreekpunt voor de werknemer zelf, maar ook voor de collega's.

Heldere communicatie en verantwoordelijkheden in het traject

Zowel in de procedure van jobmatching als in de latere opvolging van het traject is het van belang dat iedereen die betrokken is in het traject een aanspreekpunt heeft bij vragen of problemen. Binnen de organisatie kan men een verantwoordelijke aanduiden die als aanspreekpunt fungeert voor de verschillende actoren binnen de onderneming die informatie wensen over de ondersteunende maatregelen, die de voortgang van de aanvraag van de ondersteunende maatregelen in het oog houdt en die het uitvoeringsproces bewaakt.

Daarnaast is het vaak wenselijk om de genomen maatregelen te kaderen zodat elke werknemer weet waarom bepaalde aanpassingen gebeuren, of deze tijdelijk of blijvend zijn, ... en om zo eventuele weerstand bij andere personeelsleden te vermijden.

Integratie en re-integratie blijven maatwerk

Men moet er rekening mee houden dat dé arbeidspost voor mensen met een arbeidshandicap niet bestaat. Wel dient gezocht te worden naar dat werk dat door een bepaalde persoon met zijn specifieke capaciteiten uitgevoerd kan worden. Wat voor de ene medewerker aangepast werk is, is misschien totaal ongeschikt voor een andere.

Continue verbetering

Binnen de organisatie is het vanzelfsprekend belangrijk om de procedures rond jobmatching regelmatig te evalueren en aan te passen aan veranderende arbeidsomstandigheden.

Daarnaast is het op individueel niveau ook van belang om de functionele belastbaarheid van de werknemers regelmatig te evalueren (bijvoorbeeld een vast

onderwerp tijdens functioneringsgesprekken), en zo te anticiperen op knelpunten en uitval te vermijden.

Op wetgevend vlak vonden er de laatste jaren veel veranderingen plaats in bestaande systemen en zijn er heel wat nieuwe initiatieven ontwikkeld om werknemers met een arbeidsbeperking en hun werkgever te ondersteunen. Het is dan ook belangrijk om deze ontwikkelingen op te volgen en zo op de hoogte te blijven van de recentste regelgevingen op wettelijk vlak.

4 Overleg en procedures

4.1 Introductie

De duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap wordt bevorderd door gestructureerd overleg en het vastleggen van procedures en rollen in het kader van de bovenvernoemde acties. Structureel overleg en procedures verduidelijken wie waarvoor verantwoordelijk is en verzekeren dat een bepaald traject op gang blijft en er niet te laat op bepaalde problemen wordt gereageerd.

4.2 In de praktijk Overleg en procedures

In de bevroegde organisaties zijn er verschillende rollen procedures aanwezig.

- Een organisatie die uit verschillende vestigingen bestaat, stelde voor elke locatie een persoon met “voelhorens” aan. Eén van de taken van deze persoon is te signaleren wanneer er een collega terug komt uit ziekte, wanneer een collega extra ondersteuning nodig heeft, wanneer er bepaalde aanpassingen of extra begeleiding voorzien moeten worden, ...
- In een organisatie zijn de problemen rond re-integratie, terugkeer, geschikte job, ... een vast agendapunt op de wekelijkse planningsvergaderingen
- In het kader van een project rond verzuim, retentie en jobbehoud zal binnen een organisatie binnenkort een sociaal-medisch team worden opgericht. Dit team bestaat uit de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer, de personeelsdienst en de direct leidinggevende. Om de drie maanden, voor het comité voor preventie en bescherming op het werk plaatsvindt, zal het team samenkomen om feedback te geven over de langdurig afwezigen. Deze werkwijze garandeert een snelle opvolging.
- Binnen één bedrijf betreft men actief een GOB bij het proces van de werkpostaanpassingen. Deze worden namelijk besproken tussen de interne preventieadviseur en de ergonoom van het GOB. Na een langere afwezigheid wordt er ook een gesprek tussen de werknemer en de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer geïnitieerd. Dit gesprek wordt voorbereid tussen de personeelsdienst en de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer, waar de voorgeschiedenis van de persoon wordt overlopen. Wanneer er dan aanpassingen nodig zijn zal dit besproken worden met de preventieadviseur-arbeidsgeneesheer, de direct leidinggevende, de HR-verantwoordelijke en de werknemer.

In de meeste organisaties gebeurt het overleg echter informeel en ad hoc (wanneer het probleem zich aandient). De mogelijkheid tot aanpassingen bestaat en van geval tot geval gaat men bekijken in welke mate men aan de vragen kan beantwoorden en wie men er het beste bij kan betrekken.

Voorbeeld - AZ Groeninge: de Puzzel

Probleemsignalering

Elke week wordt er een overleg georganiseerd tussen de HR dienst en de afdeling patiëntenzorg. Op dit forum kunnen direct leidinggevenden problemen signaleren.

Gestructureerd overleg

Opmerkelijk is dat de HR-dienst samengesteld is uit een directeur, adjunct-directeur, 2 arbeidspsychologen, 2 personen organisatieontwikkeling, de vormingsdienst, personeelsadministratie en de dienst voor preventie en bescherming op het werk. Zo kunnen onmiddellijk verschillende visies op de problematiek samengebracht worden en kan er een 'multidisciplinaire' oplossing worden uitgedacht.

Puzzel

Tijdens het overleg tussen de HR-dienst en de afdeling patiëntenzorg wordt er elke week gepuzzeld met de functies die vrijkomen binnen het ziekenhuis en de competenties van de werknemers die door gezondheidsproblemen hun huidige functie niet meer aankunnen. Op die manier wordt er aan jobmatching gedaan.

Opvolging

Een persoon van de HR-dienst wordt aangesteld als dossierverantwoordelijke van een persoon met gezondheidsproblemen. Deze persoon gaat nauw contact houden met betrokken werknemer en gaat de verschillende stappen coördineren: zijn er werkpostaanpassingen nodig, extra vorming, ...?

4.3 In de praktijk... Betrokken actoren

Sommige organisaties creëren specifieke rollen om het diversiteitsbeleid te ondersteunen.

Voorbeeld 1 – Adecco: Disability Consult

De Disability Consult binnen het interimkantoor Adecco is coördinator van het project 'Handicap en Competentie', een project dat zich richt op het ondersteunen van personen met een arbeidshandicap om zich te integreren op de arbeidsmarkt. De voornaamste acties van de Disability Consult zijn:

- sensibilisering van de verschillende lagen in de organisatie, van 'top to bottom';
- ondersteuning van de verschillende interimkantoren inzake aanvragen voor rendementsondersteuning, werkpostaanpassingen, ...;
- opstelling van leaflets 'Handicap en Competentie', gericht naar zowel werkgevers als werknemers.

Voorbeeld 2 - Foyer De Lork: Kwaliteitscoördinator

Foyer De Lork is beheerder van rusthuizen en serviceflats. Binnen deze organisatie is er een kwaliteitscoördinator aangesteld die een belangrijke rol speelt om procedures uit te werken, onder andere rond welzijn, opleiding en vorming en dit komt uiteraard ook de doelgroep ten goede. De kwaliteitscoördinator stelt een kwaliteitsbeleid op, uitgeschreven in procedures in een handboek. Deze persoon is tegelijkertijd verantwoordelijk voor het organiseren van vorming en opleiding, begeleidt direct leidinggevenden in functionerings- en verzuimgesprekken en zit de diversiteitswerkgroep voor. De HR-verantwoordelijke van Foyer De Lork onderstreept het belang van de kwaliteitscoördinator in het kader van een goed functionerend welzijns- en personeelsbeleid. Dit overkoepelend beleid garandeert een duurzame tewerkstelling voor de personen met een arbeidshandicap.

4.4 Tips voor bedrijven op niveau van overleg en procedures

Gestructureerd overleg, rollen en procedures ondersteunen de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Het is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, er wordt verzekerd dat een bepaald traject op gang blijft en er wordt niet te laat op bepaalde problemen gereageerd.

Uitgaan van arbeidsgeschiktheid

Tijdens de ganse loopbaan is de functionele belastbaarheid een belangrijk aandachtspunt. Capaciteiten kunnen wijzigen: bepaalde handelingen worden moeilijker (bijvoorbeeld heffen en tillen door rugklachten), andere worden verworven (bijvoorbeeld computerkennis door opleiding). Door het vastleggen van een regelmatige evaluatie van de arbeidscapaciteiten van alle medewerkers gedurende de loopbaan kunnen wijzigingen in de arbeidsbelasting opgevolgd worden.

Een pro-actieve aanpak

Het opzetten van een gestructureerd en systematisch beleid vormt een extra garantie voor een duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Een dergelijk beleid zorgt ervoor dat werknemers gelijke mogelijkheden en kansen krijgen in trajecten van integratie en re-integratie. De structurele inbedding van een beleid waarin rollen en procedures duidelijk vastgelegd zijn, zorgt ervoor dat individuele trajecten meer slaagkans hebben.

Een resultaatgerichte aanpak

De duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap wordt bevorderd door gestructureerd overleg en het vastleggen van procedures en rollen met betrekking tot de verschillende aanpassingsmaatregelen. Het is verder belangrijk om een duidelijk zicht te hebben op de wettelijke ondersteuningsmogelijkheden en regelgeving om te komen tot een win-winsituatie voor de werkgever en werknemer. Voorbeelden:

- Aanpassingen: hoe loopt de procedure voor de aanvraag van arbeidspostaanpassingen? Wie wordt erbij betrokken? Zijn er financiële ondersteuningsmogelijkheden? Interfereren de voorstellen met de gangbare veiligheidsregels?...
- Begeleiding op de werkvloer: welk zijn de procedures voor inschakeling van begeleiding? Wie wordt er vanuit het bedrijf betrokken? Wanneer kan er beroep gedaan worden op GTB of GOB? Is er overleg met de mutualiteit of de verzekeraar nodig?
- Verbetering capaciteiten: Welke opleidingsmogelijkheden zijn er via bijvoorbeeld de sectorfondsen, VDAB, RIZIV? Gebeuren deze voorafgaand aan of tijdens de tewerkstelling?

Een organisatiebrede verantwoordelijkheid

Vertrekkend vanuit een missie en visie werkt men naar een gestructureerde en systematische aanpak waarbinnen rollen en procedures duidelijk uitgewerkt zijn. De hiërarchische lijn, HR-verantwoordelijke, preventieadviseur-arbeidsgeneesheer, collega's in de vorm van peterschap, vakbondsafgevaardigden, ... kunnen allemaal een rol toebedeeld krijgen in trajecten van integratie en re-integratie. Een duidelijke

communicatie en overleg met alle niveaus van de onderneming over de verschillende stappen in het proces zal de implementatie ervan alleen maar ten goede komen. Er kunnen speciaal overlegstructuren worden opgericht om trajecten van integratie of re-integratie te bespreken vanuit een multidisciplinair perspectief, en oplossingen uit te denken (bv. een sociaal-medisch team). Ook bestaande structuren zoals het comité voor preventie en bescherming op het werk of de ondernemingsraad kunnen als forum dienen.

Belangrijke rol voor de leidinggevende

Zoals eerder aangegeven heeft de leidinggevende een belangrijke rol in de trajecten van integratie en re-integratie: kennis over de afdeling, opvolging en bijsturing van medewerkers, contact houden in geval van afwezigheid,.... Bij het opstellen van de rollen en procedures kan de rol van de leidinggevende erg uitgebreid en cruciaal zijn (eerste aanspreekpunt voor medewerkers, belangrijke actor in het opvolgen van trajecten, contact houden met zieke werknemers,...). Wanneer leidinggevendens deze belangrijke rol toegewezen krijgen, is het belangrijk hen goed te omkaderen en de nodige begeleiding en opleiding te voorzien.

Heldere communicatie en verantwoordelijkheden in het traject

Het is vanzelfsprekend belangrijk dat verschillende rollen en procedures uitgedragen worden in de onderneming zodat alle betrokkenen zicht hebben op hun eigen verantwoordelijkheden en weten waarvoor ze anderen kunnen aanspreken.

Integratie en re-integratie blijven maatwerk

Het is belangrijk om de individuele werknemer in het traject niet uit het oog te verliezen. Elke werknemer heeft specifieke mogelijkheden en ondersteuningsnoden. Procedures zorgen ervoor dat een traject op maat afgeleverd kan worden.

Continue verbetering

Een regelmatige evaluatie van de rollen en procedures is nodig om ze actueel te houden in een steeds veranderende bedrijfsomgeving. Het doel van de evaluatie is tweevoudig: het aantonen van de kwaliteit van het beleid en mogelijke verbetervoorstellen formuleren. Belangrijk hierbij is dat alle actoren betrokken worden in de evaluatie en vanuit hun eigen ervaring en visie kunnen bijdragen aan de verbetering van de procedures.

5 Ondersteuning

5.1 Introductie

Om de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap te garanderen, zijn er acties nodig op de verschillende, hierboven besproken niveaus. Voor organisaties is het niet altijd eenvoudig dit te realiseren: de kennis/ervaring is niet aanwezig of er lijken te veel barrières te bestaan op organisatieniveau om een werknemer met een arbeidshandicap aan te nemen/in dienst te houden. Een diversiteitsbeleid opzetten heeft nochtans vele voordelen: de acties passen in een verbeterd HR- en welzijnsbeleid voor alle werknemers, een dergelijk beleid biedt een antwoord op de uitdagingen veroorzaakt door de ouder wordende beroepsbevolking, het personeelsbestand weerspiegelt de diverse maatschappij, ...

Bedrijven of organisaties zijn meestal geen specialisten in de materie, en hebben steun nodig om een duurzame tewerkstelling te kunnen garanderen, onder andere op financieel vlak. De wetgever heeft verschillende maatregelen gecreëerd om de integratie, re-integratie en jobbehoud van personen met een arbeidshandicap te stimuleren. Het is belangrijk dat de werkgever en werknemer kennis hebben van de verschillende maatregelen, omdat deze een belangrijke factor kunnen zijn in het creëren van een duurzame tewerkstelling. Dit inzicht in de verschillende maatregelen is niet gemakkelijk. Er zijn zowel regionale als federale maatregelen, er zijn heel wat betrokken actoren en instanties, het statuut van de werknemer en de oorzaak van arbeidsongeschiktheid spelen een rol, ...

5.2 In de praktijk ... Ondersteunende maatregelen

5.2.1 Welke ondersteunende maatregelen?

Er werd bij de deelnemende organisaties gepolst welke ondersteunende maatregelen gebruikt worden om de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap/gezondheidsprobleem te ondersteunen.

Tabel 7 - Ondersteunende maatregelen

Loonkostensubsidie	30
Ondersteunende maatregelen voor werkpostaanpassingen	15
Progressieve tewerkstelling – via mutualiteit	19
Progressieve tewerkstelling – via arbeidsongevallenverzekering	2
Diversiteitsplan	16
Ervaringsfonds	0
Tewerkstellingspremie 50 +	9

Vanzelfsprekend wordt door de aard van het onderzoek (de selectie van bedrijven werd gemaakt op basis van loonkostensubsidie), in alle 30 organisaties gebruikt gemaakt van de loonkostensubsidie VOP. Daarnaast maken de organisaties vooral gebruik van de progressieve tewerkstelling via de mutualiteit en van de ondersteunende maatregelen voor werkpostaanpassingen. Meer dan de helft van de organisaties doorliepen reeds een diversiteitsplan waarin acties ten aanzien van deze

doelgroep werden ondernomen. Opvallend is dat er geen enkele organisatie gebruik maakte van het Ervaringsfonds²⁴.

5.2.2 Loonkostensubsidie in de kijker

Tijdens het onderzoek werd er gepeild naar wie binnen de organisatie verantwoordelijk is om de procedure met betrekking tot de loonkostensubsidie te regelen.

Tabel 8 - Wie regelt de loonkostensubsidie binnen de organisatie?

Zaakvoerder	7
HRM	7
Sociaal secretariaat	7
Personeelsadministratie	5
Preventiedienst	1
Andere, nl Disability Consult	1
Onbekend	2

In telkens 7 bedrijven is het de zaakvoerder, HR-verantwoordelijke of het sociaal secretariaat die de procedure regelt. In één bedrijf is de preventiedienst verantwoordelijk.

Ook werd er onderzocht in welke mate de loonkostensubsidie belangrijk is in het tewerkstellen van de betrokken werknemers. 12 bedrijven meenden dat de VOP heel belangrijk is, 5 zeiden belangrijk, 3 organisaties beschouwden de subsidie als neutraal, 2 vonden het minder belangrijk.

De meeste organisaties vonden het moeilijk een éénduidig antwoord te geven voor alle medewerkers. Wanneer werknemers aangeworven zijn voor bepaalde competenties, en er bijna geen rendementsverlies is, speelt de subsidie geen rol. Voor andere medewerkers is tewerkstelling zonder de loonkostensubsidie dan weer onmogelijk.

De loonkostensubsidie speelt in sommige organisaties een rol om een bepaalde tewerkstelling te verdedigen bij het managementteam. Werknemers met een loonkostensubsidie krijgen meer kansen, er ontstaat meer begrip. In bepaalde organisaties is de werking ook voor een stukje rond de subsidie opgebouwd. Er wordt bijvoorbeeld een extra persoon aangeworven, gefinancierd door de loonkostensubsidie.

Verschillende keren kwam de opmerking terug dat de subsidie zeker niet de enige drijfveer mag zijn. Het tewerkstellen van personen met een arbeidshandicap moet gedragen worden door een visie, een mentaliteit, aldus verschillende organisaties.

²⁴ Het Ervaringsfonds geeft financiële ondersteuning aan ondernemingen en organisaties die initiatieven nemen om het behoud van de tewerkstelling van de 45-plusser te bevorderen, via projecten die het welzijn en de arbeidsmogelijkheden verbeteren. Deze projecten moeten betrekking hebben op de verbetering van de arbeidsorganisatie, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsmogelijkheden van de ervaren werknemers. Naast de werkgevers kunnen ook de sectoren, via hun Fondsen voor Bestaanszekerheid en paritaire vormingscentra, een aanvraag tot toelage indienen.
<http://www.ervaringsfonds.be>

Op de vraag of ze de ondersteuning voldoende vonden, antwoorden 9 organisaties affirmatief, evenveel organisaties vonden de ondersteuning onvoldoende, 12 organisaties beantwoorden de vraag niet.

- De overschakeling van VIP / CAO26 naar VOP is voor verschillende werkgevers onduidelijk verlopen. Ze kregen hierover een brief, doch de meeste werkgevers weten niet waar precies de verschillen zich situeren tussen het oude en nieuwe systeem.
- Sommige bedrijven merken op dat in de berekening van de VOP de datum van indiensttreding als uitgangspunt wordt genomen. Dit betekent in de praktijk dat wanneer een VOP moet worden aangevraagd voor een werknemer die reeds in dienst was deze vaak automatisch 20% bedraagt. Een verhoogde premie is mogelijk. Doch dit vereist extra administratie en inspanningen.
- Het feit dat het VOP-percentages afneemt in tijd, veroorzaakt onzekerheid bij de bedrijven²⁵.
- Er kwam ook de opmerking dat de VOP te weinig wordt gecontroleerd. Er is geen controle of de toegekende financiële ondersteuning ook daadwerkelijk ten goede komt aan de persoon met arbeidshandicap.
- Het percentage voor de personen die het meeste ondersteuning nodig hebben, is verminderd. Soms is de kostprijs te hoog om iemand aan te werven en zijn de ondersteuningsmaatregelen niet voldoende.

²⁵ De VOP premie bedraagt het eerste jaar 40% van de loonkost, de daaropvolgende drie jaar krijgt de werkgever 30%, daarna valt de ondersteuning terug op 20%.

Conclusie

Dit rapport maakt duidelijk dat er op bedrijfsniveau heel wat inspanningen worden geleverd om de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap te stimuleren. Bedrijven vullen de praktische implementatie van een beleid rond de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap op een verschillende manier in. Voor bedrijven blijft het echter moeilijk voldoende expertise en kennis op te bouwen om de duurzame tewerkstelling continu te garanderen. Dit komt onder andere door de grote diversiteit die bestaat tussen de verschillende soorten arbeidshandicaps en door het groot palet aan ondersteunende diensten en maatregelen waar de bedrijven niet altijd hun weg in vinden. Dit maakt dat het ontwikkelen van een beleid rond deze problematiek niet vanzelfsprekend is voor een bedrijf. Inspanningen situeren zich bijgevolg vaak op een individueel niveau en/of gebeuren 'ad hoc' - wanneer er zich een probleem aandient.

Aanbevelingen

Blijvende ondersteuning en algemeen aanspreekpunt voor werkgevers

Bedrijven/organisaties zouden een beroep moeten kunnen doen op *een steeds toegankelijke ondersteuning* om de duurzame tewerkstelling van werknemers met een arbeidshandicap beter te kunnen garanderen. Een *algemeen aanspreekpunt* die deze overkoepelende informatie bundelt en waar werkgevers, intermediairen, werknemers, ... terecht kunnen met al hun vragen inzake tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap kan immers een oplossing bieden voor volgende problemen:

- Duurzame tewerkstelling lukt enkel wanneer er in overleg met alle betrokkenen, zowel intern als extern, gezocht wordt naar de ideale 'match' en dit door gebruik te maken, en door rekening te houden met het van toepassing zijnde wettelijke kader. Uit de contacten met de werkgevers komt duidelijk naar voor dat ze vaak een beperkte kennis hebben rond het volledige wettelijke kader waarbinnen integratie of re-integratie zich afspelen. Zij zijn thuis in de materie van arbeidsregelgeving, welzijnsmaterie en HR. Vragen over uitkeringen, hulpmiddelen voor mensen met een arbeidshandicap, tewerkstellingsondersteunende maatregelen, ... vallen meestal niet binnen hun expertisedomein. Bovendien weten ze niet altijd bij welke diensten ze terecht kunnen met hun vragen. Wanneer ze contact nemen met specialisten in een bepaald vakgebied (vb. VDAB of mutualiteit) kunnen deze steeds de gevolgen van de stappen in het (her)tewerkstellingstraject voor hun eigen vakgebied meegeven, doch deze informatie is voor werkgevers niet altijd voldoende om de link met hun werkveld te maken. Daarnaast zorgt het gebrek aan overkoepelende informatie ervoor dat niet alle mogelijkheden, voorzien door de wetgever, optimaal benut worden, wat de tewerkstellingsmogelijkheden van personen met een arbeidsbeperking niet ten goede komt. Binnen het wettelijke kader zijn er heel wat spelregels die gevolgd moeten worden in de overstap van arbeidsongeschiktheid naar de werkvloer. Er bestaan ook heel wat ondersteuningsmaatregelen die aangewend kunnen worden om knelpunten te

overbruggen (financieel, technisch of praktisch).

- De bestaande tewerkstellingsondersteunende maatregelen (zowel financieel als begeleiding, opleiding,...) worden over het algemeen positief ervaren door de werkgevers. Deze initiatieven zijn echter erg gecentraliseerd in het begin van de loopbaan. Bedrijven/organisaties krijgen voornamelijk ondersteuning bij de aanwerving en het onthaal. Wanneer er tijdens de loopbaan problemen opduiken, weten de werkgevers vaak niet waarnaartoe. Zo gaven de geïnterviewde bedrijven aan dat het voor werkgevers niet altijd eenvoudig is om tijdig en gepast te reageren op het ogenblik dat werknemers een terugval in functioneren meemaken. Op de werkvloer merkt men bijvoorbeeld snel veranderingen in het gedragspatroon van de medewerkers (bijvoorbeeld vaak te laat komen, vermoeidheid, verslechterende persoonlijke hygiëne) die zouden kunnen wijzen op een (tijdelijke) verergering van de problematiek. Werkgevers merken deze signalen vaak in een vroegtijdig stadium op, maar weten niet altijd waar ze terecht kunnen met hun vragen. Ook voor de werknemers die tijdens hun loopbaan een arbeidsbeperking verwerven, zijn de ondersteuningsmogelijkheden niet altijd duidelijk.
- Uit het onderzoek is gebleken dat het voor bedrijven niet vanzelfsprekend is om een beleid rond duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap te ontwikkelen. Inspanningen situeren zich bijgevolg vaak op een individueel niveau en/of gebeuren 'ad hoc' - wanneer er zich een probleem aandient.

Sluiten netwerk ondersteunende diensten

Er worden heel wat positieve initiatieven genomen om de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap te waarborgen. Een aantal van deze initiatieven richt zich specifiek op de werknemers (GOB, GTB,...), andere meer op de werkgevers (projectontwikkelaars EAD, diversiteitsconsulenten, ...) en sommige ondersteuningsmogelijkheden creëren meer mogelijkheden voor beiden (VOP).

Een betere afstemming van deze verschillende initiatieven zou de bedrijven die een meerinspanning willen leveren voor deze doelgroep zeker ten goede komen en ook de werking van de verschillende diensten kunnen bevorderen.

Er zijn op lokaal niveau al initiatieven genomen om de informatieuitwisseling te bevorderen, door verschillende actoren in het werkveld (projectontwikkelaars, jobcoaches GOB, diversiteitsconsulenten, ...) rond de tafel te plaatsen. Een gestructureerde en systematische aanpak van deze informatieuitwisseling zou alle betrokkenen ten goede komen.

Voorbeelden van een dergelijke informatieuitwisseling zijn:

- Bedrijven die verschillende mensen met een VOP in dienst hebben, zijn misschien geïnteresseerd om in te stappen in een diversiteitsplan waarin aandacht is voor het ontwikkelen van een gesystematiseerde aanpak op bedrijfsniveau.
- GOB begeleiders die op zoek zijn naar stageplaatsen voor hun cursisten vinden misschien eerder gehoor binnen bedrijven waar men ervaring heeft met VOP of een diversiteitsplan ontwikkeld heeft met aandacht voor werknemers met een

arbeidshandicap.

- Op sectorniveau kunnen de werkgevers worden samengebracht in lerende netwerken om informatie met betrekking tot de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap uit te wisselen.

Een denkoefening om de bestaande informatie samen te brengen, rekening houdend met de privacy van zowel de bedrijven zelf als hun werknemers, zou kunnen leiden tot een systeem waarbij de verschillende dienstverleningen beter op elkaar afgestemd worden en werknemers met een arbeidshandicap en bedrijven makkelijker hun weg naar elkaar en de dienstverlening vinden.