
Diversiteitsproject

Duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap

Tips voor 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

Inhoud

Woord vooraf	2
Lijst met afkortingen	3
Een beleid rond de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap: 8 uitgangspunten	5
1 Acties op niveau van werving, selectie en onthaal	6
2 Acties op niveau van jobmatching	10
3 Overleg en procedures	15
4 Ondersteuning	18

Een beleid 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.² Het in de praktijk implementeren van deze uitgangspunten is cruciaal voor de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

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, denken en handelen pro-actief. Wanneer er problemen opduiken, wordt zo snel mogelijk gehandeld.
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, werken de verschillende betrokken partijen samen en nemen ze elk hun verantwoordelijkheid op.
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:** Er is een contactpersoon 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. Men verliest echter niet uit het oog dat een duurzame tewerkstelling staat of valt met creatieve oplossingen op maat van de betrokkene.
8. **Continue verbetering:** Voorwaarden voor een goed functionerend beleid zijn een regelmatige evaluatie en bijsturing van het beleid.

Acties naar de doelgroep van personen met een arbeidshandicap kunnen gevoerd worden op verschillende niveaus:

- Werving, selectie en onthaal
- Jobmatching
- Overleg en procedures.

Hoe deze uitgangspunten in de praktijk kunnen worden vertaald naar deze verschillende niveaus leest u in deze brochure.

² Deze uitgangspunten zijn gebaseerd op een Nederlands document 'Voorbeeld re-integratieprotocol voor grotere organisaties'.
'Voorbeeld re-integratieprotocol voor grotere organisaties, FCB, 2007, www.fcbwijk.nl

1 Acties op niveau van werving, selectie en onthaal

De eerste stap in een duurzame tewerkstelling is vanzelfsprekend een goed doordachte werving, selectie en onthaal. 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.

De 8 uitgangspunten van een beleid rond de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap kunnen op vlak van werving, selectie en onthaal als volgt uitgewerkt worden:

1. Uitgaan van arbeidsgeschiktheid

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

Positieve discriminatie ten opzichte van een persoon met een arbeidshandicap kan, op voorwaarde dat de betrokkene de noodzakelijke competenties heeft om de job uit te oefenen.

2. Een pro-actieve aanpak

Een organisatie die haar divers personeelsbeleid naar buiten toe bekend maakt, trekt meer werknemers uit de kansengroepen aan. Een duidelijke missie en visie rond het onderwerp, kandideren voor een diversiteitsprijs, een promotiecampagne opzetten, ... werken het imago van de werkgever op dit vlak in de hand.

Als organisatie kan je een aantal acties ondernemen om duidelijk te maken dat je binnen specifieke vacatures openstaat voor de doelgroep:

- Een non-discriminatieclausule opnemen in de vacature om zo kansengroepen aan te moedigen te solliciteren
- 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, ...
- 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, ...

De organisatie kan samenwerkingsinitiatieven met GTB, GOB, Jobkanaal, ... opzetten om de doorstroom van de kansengroepen 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 komen.

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 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. Expertenorganisaties 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

Een uitgebreide onthaalprocedure voor elke werknemer (introductiedagen, vademecum voor nieuwe medewerkers, peter/meter, afdelingsgebonden inscholingsprogramma, ...) kan ook aangewend worden bij personen met een arbeidshandicap.

Toch zijn vaak specifieke acties op het vlak van het onthaal van werknemers met een arbeidshandicap noodzakelijk. Voorbeelden hiervan zijn:

- 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
- Informatie verstrekken aan collega's over de mogelijkheden en beperkingen die gepaard gaan met de arbeidshandicap van de nieuwe werknemer

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

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.

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.

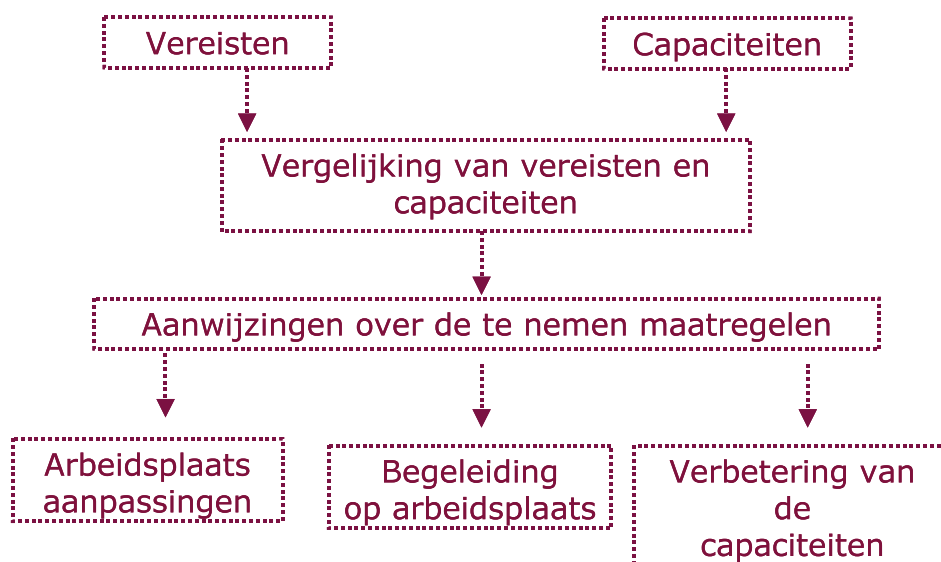
De 'klassieke wegen' zoals kranten, wiscomputer van de VDAB, jobkanaal, ... zijn onvoldoende efficiënt omdat men via deze wegen niet genoeg geschikte kandidaten vindt. Daarom ontwikkelde de VGPH een **specifieke aanwervingsprocedure** gericht naar het vinden van hoge profielen. Wanneer er een job vrijkomt 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 Acties 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 de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Het proces van jobmatching wordt hieronder schematisch voorgesteld.

Afbeelding 1: Schematische voorstelling proces Jobmatching



De 8 uitgangspunten van een beleid rond de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap kunnen op vlak van jobmatching als volgt uitgewerkt worden:

1. 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 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.

2. 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.

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 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?

3. 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.

4. 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 een duidelijk beeld heeft over 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 ergonoom kan actief mee betrokken worden in het overleg rond arbeidspostaanpassingen, ... 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,

5. 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.

6. 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.

7. 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. Om de werknemerscapaciteiten en de functievereisten in evenwicht te brengen, kunnen er aanpassingen overwogen worden in:

1. De werkorganisatie.

Voorbeelden hiervan zijn:

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

Soms kan het nodig zijn het aangepast uurrooster te beperken in tijd, anders wordt het te moeilijk om het op organisatorisch niveau te regelen, zeker wanneer men in een ploegensysteem werkt.

2. Het takenpakket.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Takenpakket op maat van de capaciteiten van de betrokken werknemer
- Vereenvoudiging van de functie: lager tempo, minder uitgebreid takenpakket, geen rolatie, minder flexibiliteit, werken in een zeer afgebakende omgeving. Let op: ook in een vereenvoudigd takenpakket moet er voor voldoende variatie worden gezorgd, zodat het werk voldoende boeiend blijft.
- Specifieke taken/functies (aangepast werk) voor de re-integrerende werknemers

Goede afspraken maken op niveau van het team is noodzakelijk. Soms kan het nodig zijn het aangepast takenpakket te beperken in de tijd. De kans bestaat immers dat bij collega's het draagvlak verkleint.

3. De arbeidspost.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Herinrichten van de werkruimte: bureau, stoel, licht, rolstoelvriendelijke omgeving, ...
- Aankoop van extra bureaus voor de assistenten van de personen met een handicap

- Aangepast werkmateriaal: loep, groter leesschermen, speciale muis, dictafoon, software-aanpassingen, aangepaste wagen, ...
- Aanpassingen van machines aan de beperkingen van de persoon (zicht, gehoor, beweeglijkheid, ...)
- Thuiswerk voor werknemers die zich niet dagelijks naar het werk kunnen verplaatsen
- Werkvoorschriften op een eenvoudige manier uitschrijven, bijvoorbeeld aande hand van foto's
- Aanpassingen aan de veiligheidsprocedures, bijvoorbeeld: een slechthorende werkgever ontvangt een sms wanneer het brandalarm afgaat

4. Begeleiding op de arbeidsplaats.

Voorbeelden hiervan zijn:

- Regelmatige overlegmomenten tussen de betrokkene en de leidinggevende: medewerkers met een handicap maken soms een verkeerde inschatting van de eigen mogelijkheden, waardoor de job soms te moeilijk wordt. Ook geven de betrokken werknemers zelf te laat een signaal dat er iets fout loopt. Extra overlegmomenten zorgen ervoor dat bepaalde zaken sneller gesignaleerd worden, zodat het mogelijk is de nood aan extra ondersteuning in te schatten en te regelen.
- Extra begeleiding door externen, bijvoorbeeld door het GOB via dewelke de medewerker in de organisatie is gekomen.
- Assistentie op de werkvloer door collega's, bijvoorbeeld een interne jobcoach
- Opstellen van een aangepast inwerkplan of persoonlijk actieplan

8. 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.

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.

3 Overleg en procedures

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.

De 8 uitgangspunten van een beleid rond de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap kunnen op vlak van overleg en procedures als volgt uitgewerkt worden:

1. 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.

2. Een pro-actieve aanpak

Het overleg gebeurt best niet informeel en ad hoc. Het opzetten van een gestructureerd en systematisch beleid vormt een extra garantie voor een duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Dergelijke procedures zorgen 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.

3. 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?

4. 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.

5. 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 leidinggevendenden deze belangrijke rol toegewezen krijgen, is het belangrijk hen goed te omkaderen en de nodige begeleiding en opleiding te voorzien.

6. 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. Het GOB kan bijvoorbeeld ook actief betrokken blijven in het proces.

7. 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 ondersteuningsnaden. Procedures zorgen ervoor dat een traject op maat afgeleverd kan worden.

8. 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.

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 leidinggevendenden 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, ...?

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.

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 Ondersteuning

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 systematisch beleid 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, ...

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, ...

Meer informatie over deze ondersteunende maatregelen is terug te vinden op de volgende websites:

- www.disability-management.be
- www.vdab.be/arbeidshandicap
- <http://werk.be/wg/diversiteitsplannen/>