



Rapport

Bedrijfscases werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap

Praktijkervaringen van zeven reguliere ondernemingen in Vlaanderen

Brussel, maart 2021

Stefanie Notebaert

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Inhoud	3
Samenvatting.....	5
Rapport	10
1 Inleiding.....	10
2 Definitie, cijfers en bevindingen uit ander onderzoek.....	11
2.1 Definitie van personen met een arbeidshandicap	11
2.2 Minder vaak werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap	12
2.3 Een inclusieve onderneming.....	16
2.3.1 Werkaanpassingen en hun impact.....	17
2.3.2 Het belang van een inclusieve cultuur.....	18
2.4 Inclusieve technologie en de arbeidsparticipatie van personen met een arbeidshandicap	19
2.4.1 Enkele inclusieve technologieën en hun potentieel om de arbeidsparticipatie te verhogen	19
2.4.2 Randvoorwaarden bij inclusieve technologie	24
2.4.3 Inclusieve technologie ingezet voor werkaanpassingen in Vlaanderen?	24
2.4.4 De eerste pilots en de opgemerkte effecten op de kwaliteit van de arbeid	24
3 Overzicht van de cases	25
4 Motivatie en aanwerving van personen met een arbeidshandicap	28
4.1 Motivatie voor een inclusieve onderneming	28
4.2 Ondanks hoge motivatie, weinig sollicitanten met een arbeidshandicap	31
5 Acties op het vlak van werkbaar werk.....	34
5.1 Werkbaar werk is een prioriteit voor de ondernemingen	34
5.2 Een op maatgerichte aanpak, ook voor personen met een arbeidshandicap	35
5.3 Arbeidsomstandigheden	37
5.3.1 Een veilige werkomgeving en de weg ernaartoe.....	37
5.3.2 Preventie van werkdruk en stress	41
5.3.3 Werktijdenregeling en andere initiatieven om werk-privé balans te verbeteren	47
5.4 Arbeidsinhoud.....	49
5.4.1 Een goede match tussen de werknemer en de job	49
5.4.2 Taakvariatie	51
5.4.3 Autonomie en inspraak	53

5.5	Hr in functie van leermogelijkheden	55
5.5.1	Reeds aandacht voor ontwikkeling en groei bij aanwerving	55
5.5.2	Ook na het onthaaltraject ligt de focus op verdere groei	57
5.6	Arbeidsorganisatie	60
5.6.1	Teamwerk.....	60
5.6.2	Plaats- en tijdsafhankelijk werken	61
5.7	Arbeidsrelaties en sociale steun	63
5.7.1	Ondersteuning van de leidinggevende en eventueel personeelsverantwoordelijke	63
5.7.2	Ook psychosociale ondersteuning via psycholoog of maatschappelijk werker verbonden aan de onderneming	70
5.7.3	Ondersteuning van collega's voor personen met een arbeidshandicap.....	71
5.7.4	Sociaal overleg en inspraak van werknemers	75
5.8	Inzet van inclusieve technologie in de praktijk.....	76
6	Effecten in de praktijk op verschillende niveaus.....	77
6.1	Voordelen van een beleid rond werkbaar werk	77
6.2	Effecten van een inclusieve aanpak.....	78
7	Samenwerking met externe diensten voor meer inclusie.....	80
8	Kijk op ondersteuning van de overheid	81
9	Handvaten om inclusief te ondernemen met oog voor werkbaar werk	83
	Referentielijst	86
	Lijst met figuren en tabellen.....	89
	Bijlagen	90
1	Maatregelen voor werknemers met een arbeidshandicap binnen de Vlaamse context	90
1.1	Redelijke aanpassingen.....	90
1.2	Tegemoetkoming voor arbeidsgereedschap, -kleding en arbeidspostaanpassingen	90
1.3	Vlaamse ondersteuningspremie (VOP).....	91
1.4	Terugbetaling verplaatsingskosten	91
1.5	Ondersteuning van een tolk voor doven of slechthorenden.....	92

Samenvatting

Personen met een arbeidshandicap hebben minder vaak een betaalde job. En als ze een job hebben, is hun werk minder werkbaar. Werkbaar werk is werk waarvan je niet ziek of overspannen wordt, dat boeiend en motiverend is, kansen biedt om bij te leren en tegelijk het mogelijk maakt om werk en het privéleven te combineren.

In dit onderzoek brachten we bij zeven reguliere ondernemingen hun aanpak in kaart bij het tewerkstellen van personen met een arbeidshandicap.

Aanwerving van personen met een arbeidshandicap en de motivatie om dit te doen

De ondernemingen die we interviewden willen vooral inclusief werken vanuit een maatschappelijke en moreel-ethische motivatie. Ze streven een weerspiegeling van de maatschappij in de werknemerspopulatie na. In deze ondernemingen krijgt iedereen dezelfde kans ongeacht iemands gender, culturele of etnische achtergrond, leeftijd en het al dan niet hebben van een arbeidshandicap. Aanvullend aan deze motieven laat het sommige ondernemingen ook toe om zo om te gaan met de ervaren krapte op de arbeidsmarkt. Een laatste motief heeft te maken met het welbevinden van de werknemer. Werkaanpassingen voor een werknemer na het verwerven of verergeren van een arbeidshandicap zijn in dat opzicht een evidentie.

Hoewel de intenties om inclusief te werken er zijn, geven de ondernemingen vaak aan weinig of geen sollicitanten over de vloer te krijgen met een arbeidshandicap. Personen met een arbeidshandicap worden vaak via een informeel netwerk aangeworven.

Sommige personen met een arbeidshandicap voeren vanaf het moment van indiensttreding eenzelfde takenpakket uit als de overige werknemers. Hierbij geldt het principe van de juiste persoon voor de juiste job. Voor personen met een arbeidshandicap worden wel vaak aanpassingen op andere vlakken dan het takenpakket voorzien. Enkele ondernemingen maken van bij de indiensttreding een aangepast takenpakket op maat van de persoon met een arbeidshandicap. Hierbij vertrekken ze van de mogelijkheden van de concrete persoon.

Een werkbaar werk beleid gekenmerkt door maatwerk

Personen met een arbeidshandicap kunnen dankzij materiële, immateriële of organisatorische aanpassingen het werk op een gelijkwaardige, veilige, waardige en zelfstandige manier uitvoeren. Personen met een arbeidshandicap hebben bij wet recht op redelijke aanpassingen. Toch is het wettelijke motief om aanpassingen te voorzien voor de meeste bevraagde ondernemingen niet het belangrijkste motief dat zij naar voor schuiven in de interviews. Een goed personeelsbeleid willen voeren, dat rekening houdt met de noden die werknemers hebben, staat veel meer op de voorgrond. De ondernemingen voeren de aanpassingen door niet omdat het moet maar omdat het in hun bedrijfsvisie past. De achterliggende visie is dat er voor iedereen met specifieke noden of vragen naar oplossingen wordt gezocht. Juist die focus op maatwerk in combinatie met het sociaal engagement wat betreft personen met een arbeidshandicap, leidt er in verschillende gevallen toe dat er meer inspanningen geleverd worden voor werknemers met een arbeidshandicap.

Acties op het vlak van werkbaar werk

De ondernemingen zetten een breed gamma aan maatregelen in die betrekking hebben op de arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, leermogelijkheden, arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties en sociale steun.

■ Arbeidsomstandigheden

Er wordt heel wat aandacht gespendeerd aan een veilige werkomgeving en ergonomie, ook voor werknemers met een arbeidshandicap. Zij krijgen vaak hulpmiddelen om de job zelfstandig en veilig te kunnen uitvoeren (vb. een loop of meer ergonomische spanbanden) en ook de ruimere werkomgeving wordt onder handen genomen. Zo worden bijvoorbeeld de lichten of het brandalarm aangepast. Bovendien werden er inspanningen geleverd om de weg naar het werk zo veilig en comfortabel mogelijk te maken door bijvoorbeeld taxiritten in te leggen tijdens de wintermaanden.

Bij werkstresspreventie wordt er op gelet dat de werkdruk en dus het tempo en de hoeveelheid werk niet te hoog is. Ongeveer de helft van de ondernemingen hebben een psychosociale analyse bij het personeel uitgevoerd. Er komen over het algemeen minder acties voor ter preventie van werkdruk. Er wordt vooral op gelet dat na een drukke periode er tijdig rust wordt ingebouwd. Een onderneming tracht ook onrealistische targets te vermijden door in samenspraak met de medewerkers de doelstellingen te bepalen. Er wordt gemeten hoeveel taken in een tijdsperiode kunnen uitgevoerd worden en dit vormt het vertrekpunt van zo'n gesprek. Om stress omwille van veeleisende klanten tegen te gaan, wordt er vaak opleiding voorzien, worden soms klanten over hun onbeleefd gedrag aangesproken en wordt er op toegezien dat eenzelfde werknemer niet steeds dezelfde veeleisende opdrachten moet uitvoeren.

Het hangt van de arbeidshandicap en de gevolgen ervan op het uitvoeren van het werk af of de targets of het werkt tempo worden aangepast. In het begin van de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap is men ook extra geduldig. Een blijvende werkdrukverlaging is vaak verbonden aan de toekenning van de Vlaamse ondersteuningspremie en gebeurt meestal in samenspraak met de arbeidsarts en/of de VDAB.

De ondernemingen hebben oog voor de verzuchtingen van de werknemers om werk en privé goed op elkaar te kunnen afstemmen. Dat gaat over flexibel omspringen met een sporadische afwezigheid maar evengoed over een gestructureerde aanpak van heel veel verschillende uurroosters en planningen die rekening houden met de voorkeuren van de werknemer. Er wordt steeds gezocht naar een situatie die haalbaar is voor de onderneming en zoveel mogelijk rekening houdt met de noden van de werknemers, ook voor werknemers met een arbeidshandicap. Door die flexibele houding mogen de ondernemingen in nood eenzelfde flexibiliteit terug verwachten van hun werknemers.

■ Arbeidsorganisatie

Teamwerk wordt bij de meerderheid van de ondernemingen aangemoedigd. Sommige staan hier verder in dan anderen. Plaats- en tijdonafhankelijk werken is niet voor elke functie binnen de onderneming mogelijk. Voor de coronacrisis was het ook niet steeds gangbaar voor functies waar het wel mogelijk voor is. Voor twee werknemers met een motorische handicap werd thuiswerk toegepast om lichamelijke klachten te beperken.

■ Arbeidsinhoud

Er wordt bij de verschillende ondernemingen getracht om een goede match te hebben tussen het takenpakket en de werknemer. Voor personen met een arbeidshandicap worden naargelang de ervaren belemmering van de arbeidshandicap op de uit te voeren taken, aanpassingen doorgevoerd in het takenpakket.

Het is aan sommige functies eigen dat er veel variatie zit in de taken, bij andere functies is dit minder of niet het geval. Vaak wordt de taakvariatie verhoogd door kleine ingrepen zoals afwisseling in opdrachten. Door ervoor te zorgen dat de werknemers inzetbaar zijn op minstens twee of drie werkposten op een afdeling wordt taakvariatie ook structureel ingebed. Twee ondernemingen voorzien ook taakvariatie voor personen met een arbeidshandicap die eenvoudig uitvoerende taken uitvoeren, om zo musculoskeletale klachten te vermijden.

Er is een grote variatie in de toegekende autonomie tussen en binnenin ondernemingen. Bij sommigen functies is er geen mogelijkheid om de timing of de werkwijze te bepalen. Bij twee ondernemingen wordt juist verwacht dat de werknemers initiatiefnemers zijn en het werk autonoom kunnen regelen. Bij meer dan de helft van de ondernemingen, ook daar waar autonomie beperkter is, wordt een cultuur gestimuleerd waar inspraak en het aanbrengen van ideeën worden bevorderd. Eveneens werknemers met een arbeidshandicap worden hierin betrokken en onder meer werkaanpassingen worden bespreekbaar gemaakt.

Hr in functie van leermogelijkheden

Om het werk goed uit te oefenen wordt er beroep gedaan op de talenten en competenties van de werknemers. Verschillende ondernemingen kijken verder dan naar de huidige competenties en kennis bij een sollicitatiegesprek. Wanneer iemand over de juiste motivatie beschikt en er een goede klik is, zijn de ondernemingen bereid om hem of haar de nodige kennis bij te brengen op de werkvloer zelf. Bij alle ondernemingen is er een onthaaltraject bestaande uit opleidingen en extra begeleiding van de leidinggevende en/of een meter of een peter.

Ook na het onthaaltraject wordt er geïnvesteerd in de groei van de werknemer. Er wordt jaarlijks tijd uitgetrokken voor opleidingen. Collectieve opleidingen rond ergonomie komen herhaaldelijk terug en individuele opleidingen worden gekoppeld aan het ontwikkelingsgesprek. Door werknemers te laten doorgroeien naar een andere functie of hen tijdelijk een uitdagend project toe te wijzen wordt verdere persoonlijke groei gestimuleerd. Eenzelfde aanpak werd gehanteerd voor personen met een arbeidshandicap. Er wordt extra gelet op de fysieke toegankelijkheid van de opleidingen voor werknemers met een motorische handicap.

Arbeidsrelaties en sociale steun

De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het inclusief beleid. Leidinggevendens dragen die openheid voor inclusie uit en staan tegelijk in nauw contact met de personen met een arbeidshandicap. Ondersteuning van de leidinggevende is ook belangrijk op het vlak van werkbaar werk. Het menselijke aspect van leidinggeven wordt door de ondernemingen benadrukt. Er is niet alleen aandacht voor de uitvoering van de job, er wordt ook eens de tijd genomen om te vragen hoe het met de werknemer gaat, waar hij of zij naartoe wil evolueren en hoe de onderneming daartoe kan bijdragen. Zeker in het begin van de tewerkstelling worden personen met een arbeidshandicap extra in het oog gehouden. Sommige werknemers met een arbeidshandicap hebben gedurende de tewerkstelling extra begeleiding en omkadering nodig.

De personeelsverantwoordelijken geven zelf aan dat er vaak nog wel wat groeimarge is op het vlak van coachend leidinggeven. Daar zetten ze dan ook sterk op in door opleidingen voor de leidinggevende te voorzien of door de leidinggevende te begeleiden en tips aan te reiken. Bij

sommige ondernemingen is er een parallel circuit en kunnen werknemers naast de leidinggevende bij hr terecht. Twee ondernemingen bieden bovendien de mogelijkheid om aan te kloppen bij psychologen of een maatschappelijk werker indien nodig.

Wanneer een werknemer met een arbeidshandicap start in een onderneming zijn de collega's soms wat onwennig maar de werknemers met een arbeidshandicap konden meestal ook rekenen op ondersteuning van de collega's.

Het gebrek aan negatieve reacties van collega's op deze werkaanpassingen wordt vaak toegewezen aan de goede communicatie rond de tewerkstelling en werkaanpassingen van personen met een arbeidshandicap en hoe dit past binnen de visie van de onderneming. Zeker bij aangepaste targets of een lager werktempo is die duiding belangrijk, omdat deze werkaanpassingen gevoelig kunnen liggen bij de overige werknemers. Ook is er een onderneming die de targets op teamniveau aanpast en zo de teamleden en de leidinggevende geruststelt dat de werkdruk voor de overige werknemers niet zal toenemen.

Wanneer er dan toch nog negatieve reacties of vragen voor gelijke maatregelen komen, zullen de ondernemingen in het geval dat het gaat over werkaanpassingen in gesprek gaan met de werknemers en rekenen ze op meer begrip van hen. Wanneer het gaat over andere zaken tracht men dit gelijk te trekken met de overige werknemers (vb. tijdig verwittigen bij afwezigheid wegens ziekte).

Slechts één van de bevroagde ondernemingen heeft sociaal overleg op ondernemingsniveau. Of het nu in het sociaal overleg op ondernemingsniveau is, of in zelf georganiseerde overlegstructuren in kleinere ondernemingen, diversiteit of inclusie komt meestal niet uitgebreid aan bod, hoewel iedereen zich er wel achter schaaft.

Inclusieve technologie komt nog niet vaak voor

Inzet van geavanceerde technologie in functie van inclusie komt erg weinig voor. Slechts in één onderneming werden tijdelijk exoskeletten ingezet met het oog op ergonomie en dit voor alle werknemers. De technologie was echter nog niet voldoende afgestemd op de handelingen die werden uitgevoerd en na een proefperiode werd besloten om deze niet verder te gebruiken.

Technologieën zoals augmented reality (AR) of cobots worden de laatste jaren wel meer ingezet bij maatwerkbedrijven. Hoewel deze mogelijke effecten hebben op de kwaliteit van de arbeid voor personen met een arbeidshandicap, is dit aspect nog onderbelicht in wetenschappelijk onderzoek. Meer onderzoek is nodig om het effect op middellange en lange termijn te kunnen inschatten, ook in andere contexten dan in maatwerkbedrijven.

Een beleid rond werkbaar werk en inclusie levert voor de ondernemingen verschillende voordelen op

De ondernemingen geven aan dat het nemen van acties om het werk werkbaarder te maken, loont. Werknemers maken reclame voor de onderneming en sommige ondernemingen kennen geen problemen om de vacatures in te vullen. Ook de tewerkstelling van werknemers met een arbeidshandicap levert een aantal voordelen op. Wat de werknemer met een arbeidshandicap betreft is er een verhoogde loyaliteit, motivatie en engagement. Wanneer een arbeidshandicap verworven wordt of verergert, zorgen aangepaste maatregelen ervoor dat de werknemer tewerkgesteld kan blijven en zijn kennis en ervaring binnen de onderneming blijft. Tegelijk waarderen de collega's de gemaakte inspanningen en tonen een hogere loyaliteit naar de onderneming toe. Inclusie is ook verrijkend voor de collega's, zorgt voor meer begrip op de

werkvloer en over het algemeen een betere werksfeer. Een bijkomstig voordeel is dat de klanten dit kunnen waarderen.

Inclusie is vaak nog een thema in de schaduw en maatregelen zijn te weinig gekend

Volgens de ondernemingen ontbreekt er bij de Vlaamse ondernemingen kennis over het thema en over de bijzondere tewerkstellingsmaatregelen en mogelijke werkaanpassingen om personen met een arbeidshandicap tewerk te stellen in de onderneming. Ze willen graag dat de overheid proactief ondernemingen contacteert en informeert.

Rapport

1 Inleiding

Personen met hinder door een handicap, langdurige aandoening of ziekte hebben een lagere werkzaamheidsgraad¹ dan personen zonder (45,6% versus 81,2%, De Smet et al., 2020). Ze zijn minder vaak tewerkgesteld en wanneer ze tewerkgesteld zijn, blijkt dat ze minder vaak werkbaar werk hebben dan werknemers zonder een arbeidshandicap. Zo heeft in 2019 15,2% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 32,9% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een werkbare job. Voor de werknemers zonder een arbeidshandicap ligt dit cijfer op 54,1%.

Werkbaar werk is werk waarvan je niet ziek of overspannen wordt, dat boeiend en motiverend is, kansen biedt om bij te leren en tegelijk het mogelijk maakt om werk en het privéleven te combineren.

In dit onderzoek bundelen we enkele wetenschappelijke inzichten en gaan we na op welke manier ondernemingen duurzame en werkbare jobs voor werknemers met een arbeidshandicap kunnen aanbieden. We brachten bij zeven reguliere ondernemingen hun unieke aanpak in kaart en lichten toe welke acties en maatregelen ze genomen hebben op het vlak van werkbaar werk, ook en in het bijzonder voor de werknemers met een arbeidshandicap.

- In hoofdstuk twee lichten we enkele definities, cijfers en wetenschappelijke inzichten toe.
- In hoofdstuk drie geven we de onderzoeksopzet weer en een overzicht van de cases.
- In hoofdstuk vier focussen we op de motivatie van de ondernemingen om inclusief te werken en hoe de personen met de arbeidshandicap aangeworven zijn.
- In hoofdstuk vijf bespreken we de genomen acties rond werkbaar werk op het vlak van arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, leermogelijkheden, arbeidsorganisatie en arbeidsrelaties en sociale steun. Ook onderzoeken we of er een andere aanpak is voor personen met een arbeidshandicap en welke technologische hulpmiddelen ingeschakeld worden voor de werkbaarheid van de job te verhogen.
- In hoofdstuk zes lichten we de voordelen van een beleid rond werkbaar werk en inclusief werken toe.
- In hoofdstuk zeven specificeren we welke andere organisaties de ondernemingen raadpleegden met betrekking tot de tewerkstelling van werknemers met een arbeidshandicap.
- In hoofdstuk acht geven we weer welke ondersteuning de ondernemingen nog kunnen gebruiken in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.
- In hoofdstuk negen eindigen we met enkele handvaten om inclusief te ondernemen met oog voor werkbaar werk.

¹ Werkzaamheidsgraad: het aandeel van de werkende personen in het totaal van de bevolking tussen 20 tot 64 jaar.

2 Definitie, cijfers en bevindingen uit ander onderzoek

In dit hoofdstuk lichten we de definitie van personen met een arbeidshandicap toe en geven we de cijfers over werkbaar werk bij personen met een arbeidshandicap. Daarnaast brengen we enkele wetenschappelijke inzichten over een inclusieve werkplek en meer specifiek twee belangrijke aspecten ervan: (de impact van) werkaanpassingen voor personen met een arbeidshandicap en een inclusieve werkcultuur.

2.1 Definitie van personen met een arbeidshandicap

Volgens het Besluit van de Vlaamse Regering van 18 juli 2008 betreffende de professionele integratie van personen met een arbeidshandicap is een arbeidshandicap een langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren.

Volgens dit besluit zijn personen met een indicatie van arbeidshandicap:

1° personen met een handicap, erkend door het intern verzelfstandigd agentschap met rechtspersoonlijkheid Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap;

2° personen die gewezen leerling zijn van het buitengewoon onderwijs en die hoogstens een getuigschrift of diploma behaald hebben in het buitengewoon onderwijs;

3° personen die op basis van hun handicap in aanmerking komen voor een inkomensvervangende tegemoetkoming of integratietegemoetkoming, verstrekt aan personen met een handicap op basis van de wet van 27 februari 1987 houdende tegemoetkomingen aan personen met een handicap;

4° personen die in het bezit zijn van een afschrift van een definitief geworden gerechtelijke beslissing of van een attest van een bevoegde federale instelling waaruit een blijvende graad van arbeidsongeschiktheid blijkt;

5° personen die recht geven op bijkomende kinderbijslag of personen die recht hebben op een verhoogde kinderbijslag voor hun kind of kinderen ten laste als ouder met een handicap;

6° personen die een invaliditeitsuitkering ontvangen op basis van het koninklijk besluit van 3 juli 1996 tot uitvoering van de wet betreffende de verplichte verzekering voor geneeskundige verzorging en uitkeringen, gecoördineerd op 14 juli 1994;

7° personen met een attest van een door de VDAB aangewezen dienst of arts.

Een indicatie geeft geen rechtstreeks recht op ondersteunende maatregelen, wel op (gespecialiseerde) dienstverlening.

Daarnaast is ook zelfdefiniëring mogelijk. Hierbij beoordeelt de persoon in kwestie zijn of haar eigen situatie. De werkbaarheidsmonitor gebruikt zelfdefiniëring om de aan- of afwezigheid van een arbeidshandicap te bepalen. Zo wordt er gepeild in welke mate hinder wordt ondervonden in de dagelijkse bezigheden door een handicap, een langdurige lichamelijke aandoening of een langdurige lichamelijke ziekte (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2019).

Ervaart u in uw dagelijkse bezigheden (thuis, op uw werkplek, in uw vrije tijd...) hinder door een handicap, een langdurige lichamelijke aandoening of een langdurige lichamelijke ziekte?

- ☐ ja, erg
- ☐ ja, in zekere mate
- ☐ nee

Alle in dit onderzoek geïnterviewde ondernemingen stellen of hebben personen met een arbeidshandicap tewerkgesteld volgens het Besluit van de Vlaamse.

2.2 Minder vaak werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap

De Vlaamse sociale partners hebben een werkbare job gedefinieerd als een job waar je niet ziek of overspannen van wordt, die boeiend en motiverend is en tegelijk kansen biedt op blijven/bijleren en voldoende ruimte laat voor gezin en privéleven.

Sinds 2004 monitort de Stichting Innovatie & Arbeid met een grootschalige driejaarlijkse schriftelijke bevraging de werkbaarheid van de jobs in Vlaanderen. De respondenten zijn werknemers die de afgelopen maand aan de slag waren. Voor de werknemers met een arbeidshandicap kunnen we teruggaan tot in de editie van 2007 (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2021)

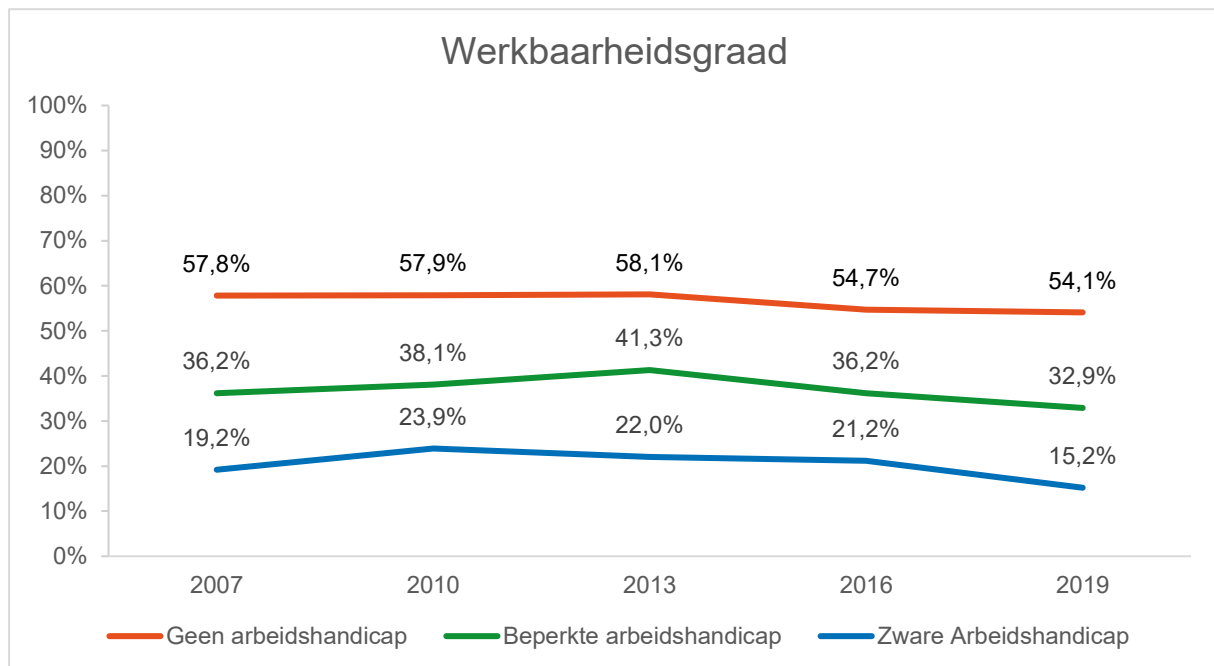
In de werkbaarheidsmonitor wordt werkbaar werk concreet gemaakt op basis van vier indicatoren: psychische vermoeidheid (werkstress), welbevinden in het werk (werkbetrokkenheid, motivatie), leermogelijkheden (kansen op blijven en competentie-ontwikkeling) en werk-privé-balans (combinatie van arbeid met gezin en sociaal leven). Voor elk van deze indicatoren zijn grenzen bepaald die aangeven of de situatie al dan niet problematisch is. Bij een problematische situatie wordt er gesproken over een werkbaarheidsknelpunt. De werkbaarheidsgraad combineert de vier centrale werkbaarheidsdimensies en kan gedefinieerd worden als het aandeel van de werkenden dat een kwaliteitsvolle job heeft en dus geen knelpunten signaleert op de vier werkbaarheidsindicatoren.

16,2% van de werknemers geeft aan 'in zekere mate' een arbeidshandicap te ervaren en dus in de dagelijkse bezigheden hinder te ervaren door een handicap, een langdurige lichamelijke aandoening of een langdurige lichamelijke ziekte. Bij 2,7% is deze hinder ernstig en spreken we over een zware arbeidshandicap. Over de verschillende edities bekeken, zijn deze aantallen toegenomen².

Het percentage werkbare jobs ligt beduidend lager bij de werknemers met een arbeidshandicap. In 2019 heeft 15,2% van de werknemers met een zware arbeidshandicap, 32,9% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap en 54,1% van de werknemers zonder arbeidshandicap, een werkbare job. Sinds 2007 gaat de werkbaarheidssituatie van alle werknemers erop achteruit, ook bij de werknemers met een arbeidshandicap (Figuur 1).

² Voor meer informatie over de evolutie in de socio-demografische kenmerken van werknemers met een arbeidshandicap zie (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2021)

Figuur 1: Evolutie van de werkbaarheidsgraad bij werknemers met en zonder een (zware of beperkte) arbeidshandicap op de Vlaamse arbeidsmarkt

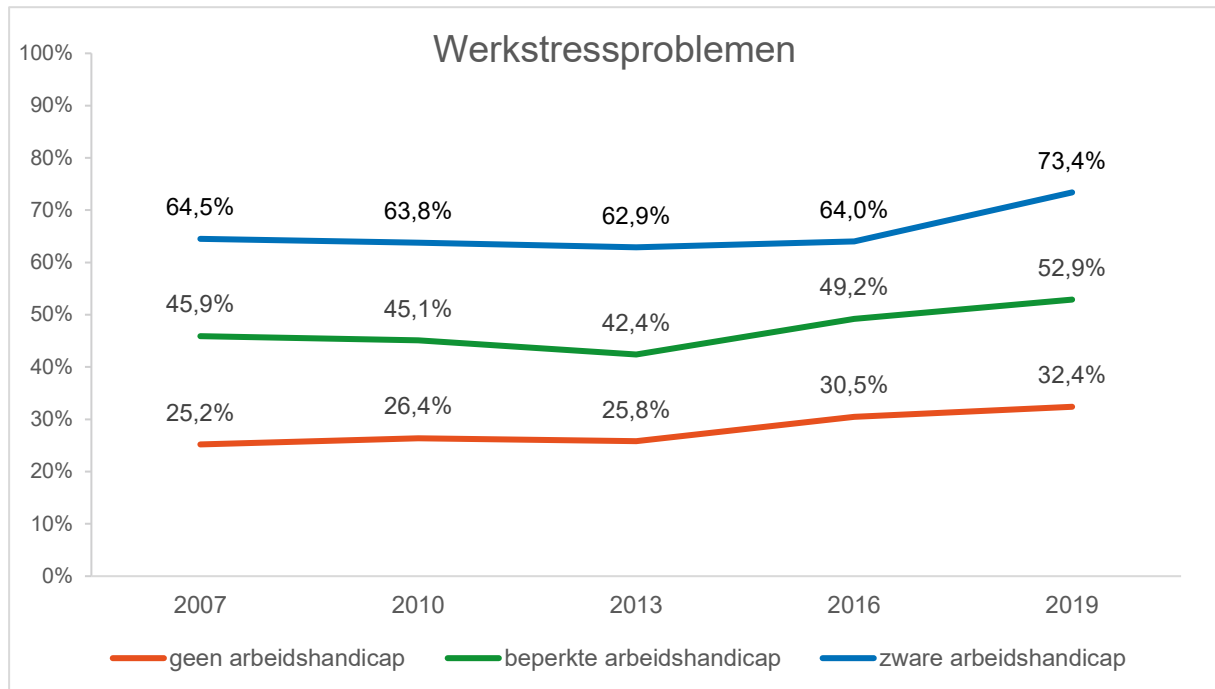


Vlaamse Werkbaarheidsmonitor werknemers 2007-2019

De lage werkbaarheidscijfers voor werknemers met een arbeidshandicap vinden hun oorsprong in het feit dat zij meer dan de andere werknemers in hun job geconfronteerd worden met werkbaarheidsknelpunten (werkstressproblemen, motivatieproblemen, onvoldoende leermogelijkheden, problemen werk-privécombinatie) :

- 73,4% van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft af te rekenen met werkstressklachten. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 52,9% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 32,4%;
- 43,2% van de werknemers met een zware arbeidshandicap kampt met motivatieproblemen. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 29,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 18,7%;
- 39,4% van de werknemers met een zware arbeidshandicap signaleert een leerdeficit. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 26,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 13,8%;
- 27,7% van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft problemen om werk en privé in evenwicht te houden. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 16,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 11,6%.

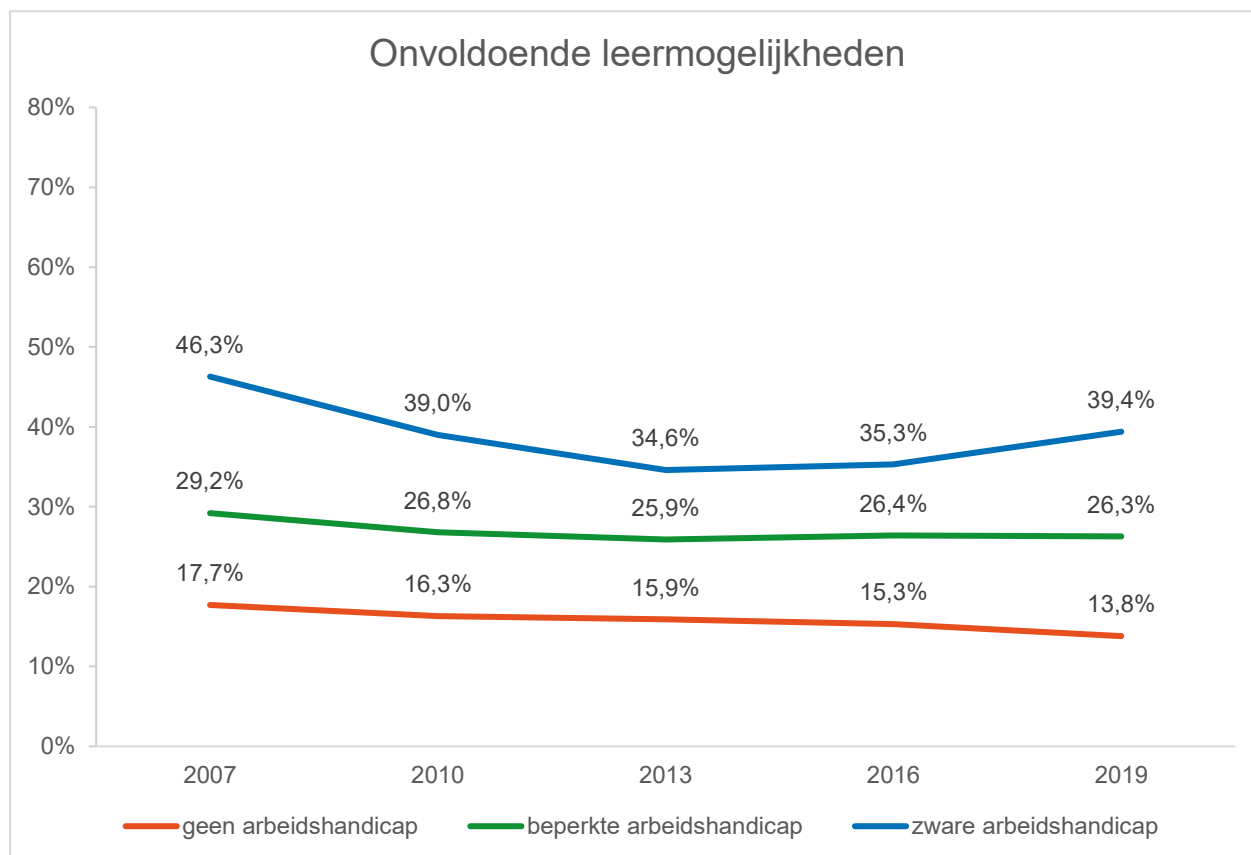
Figuur 2: Evolutie 2007-2019 van het aandeel met werkstressproblemen bij werknemers zonder arbeidshandicap en werknemers met een (zware of beperkte) arbeidshandicap.



Vlaamse Werkbaarheidsmonitor werknemers 2007-2019

De evolutie van de werkbaarheidsknelpunten sinds 2007 bij werknemers met een arbeidshandicap komt deels overeen met deze bij werknemers zonder arbeidshandicap. De toename van de werkstress (Figuur 2) en de verbetering op het vlak van leermogelijkheden (Figuur 3) manifesteren zich bij alle werknemers, ook voor werknemers met een arbeidshandicap. Voor alle werknemers is er sprake van een toename van de motivatieproblemen maar enkel voor de werknemers zonder arbeidshandicap is deze toename statistisch significant. De toename van het werk-privéconflict bij de werknemers zonder arbeidshandicap vinden we niet terug bij de werknemers met een arbeidshandicap.

Figuur 3: Evolutie 2007-2019 van het aandeel met onvoldoende leermogelijkheden bij werknemers zonder arbeidshandicap en werknemers met een (zware of beperkte) arbeidshandicap.



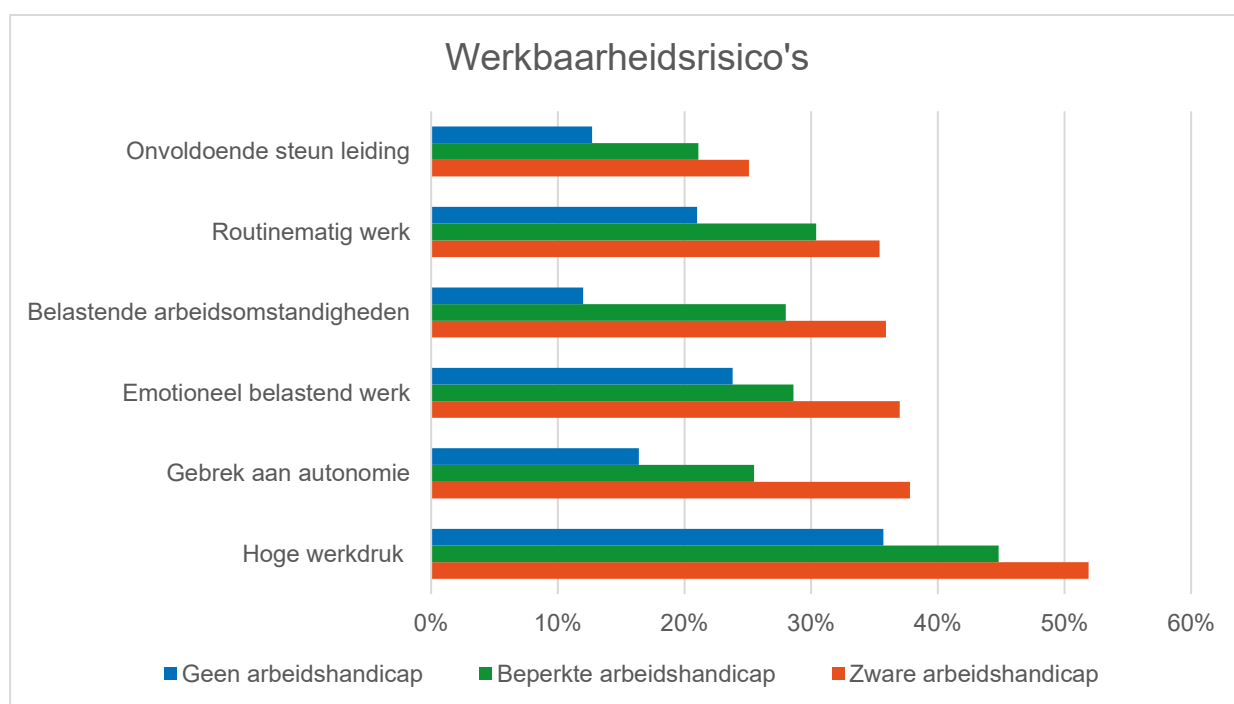
Vlaamse Werkbaarheidsmonitor werknemers 2007-2019

In de werkbaarheidsmonitor wordt er ook gepeild naar zes kenmerken in de arbeidssituatie, namelijk risico-indicatoren die de werkbaarheid kunnen bedreigen dan wel bevorderen. Werkbaarheidsknelpunten gaan hand in hand met risico's in de arbeidssituatie. Dit is ook zo voor werknemers met een arbeidshandicap. Zij worden bovendien meer dan de andere werknemers blootgesteld aan de werkbaarheidsrisico's in het werk (zie Figuur 4 voor een overzicht):

- 51,9% van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft een job met hoge werkdruk. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 44,8% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 35,7%;
- 37% van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft emotioneel belastend werk. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 28,6% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 23,8%;
- 35,4% van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft routinematig werk. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 30,4% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 21,0%;
- 37,8% van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft onvoldoende autonomie in het werk. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 25,5% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 16,4%;
- 25,1% van de werknemers met een zware arbeidshandicap krijgt onvoldoende steun van de directe leiding. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 21,1% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 12,7%;

- 35,9% van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft af te rekenen met fysiek belastende arbeidsomstandigheden. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 28% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 12%;
- Het frequenter voorkomen van elk van de werkbaarheidsrisico's bij werknemers met een arbeidshandicap betekent ook dat twee derde van de werknemers met een zware arbeidshandicap twee of meer werkbaarheidsrisico's cumuleren. Bij werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat één op twee en bij de werknemers zonder arbeidshandicap daalt dit naar één op drie.

Figuur 4: Overzicht risico-indicatoren bij werknemers zonder arbeidshandicap en werknemers met een (zware en beperkte) arbeidshandicap.



Vlaamse Werkbaarheidsmonitor Werknemers 2019

De evolutie van de risico's in de arbeidssituatie sinds 2007 bij werknemers met een arbeidshandicap komt deels overeen met deze bij werknemers zonder arbeidshandicap. De toename van de werkdruk en de emotionele belasting, de verbetering op het vlak van autonomie en ondersteuning van de directe leiding manifesteren zich bij alle werknemers, ook deze met een arbeidshandicap.

Voor alle werknemers is er sprake van een toename van het aandeel werknemers tewerkgesteld in fysiek belastende arbeidsomstandigheden, maar deze toename is enkel voor de werknemers zonder arbeidshandicap statistisch significant. De verbetering inzake routinematig werk vinden we niet terug bij de werknemers met een arbeidshandicap.

2.3 Een inclusieve onderneming

Als het gaat over duurzame tewerkstelling voor personen met een arbeidshandicap wordt er in de literatuur vaak verwezen naar de inclusieve organisatie. Een inclusieve organisatie kan gedefinieerd worden als: 'een organisatie die optimaal gebruik maakt van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Het is een organisatie waarin iedereen in staat wordt

geacht om naar vermogen bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Een inclusieve arbeidsorganisatie is daarom ook in staat om mensen met arbeidsbeperkingen op te nemen en duurzaam in dienst te houden en te voorkomen dat werknemers voortijdig uitvallen met beperkingen door ziekte of veroudering' (Nijhuis et al, 2011, p.1 Nelissen, 2018).

Inclusieve werkplekken zijn werkplekken waar niet alleen werknemers met een arbeidshandicap baat bij hebben, maar waar alle werknemers genieten van maatwerk en ondersteuning (Ellenkamp, Brouwers, Embregts, Joosen, & van Weeghel, 2016).

Een bouwsteen voor een inclusieve organisatie is een inclusieve cultuur. Ook werkaanpassingen spelen een bijzonder belangrijke rol in de duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Hieronder staan we even stil bij beide concepten.

2.3.1 Werkaanpassingen en hun impact

Werkaanpassingen kunnen voor een persoon met een arbeidshandicap een noodzakelijke voorwaarde zijn om aan het werk te kunnen gaan. Deze aanpassingen kunnen van allerlei aard zijn zoals thuiswerk, een aangepast uurrooster of aangepaste werktijden, een aangepast takenpakket, het voorzien van hulpmiddelen zoals telecommunicatie voor slechthorenden, aanpassingen aan de werkomgeving zoals parkeergelegenheid, extra verlichting of een aangepaste bureauhoogte.

Solovieva (2011) ging na hoe werkaanpassingen werden geïmplementeerd in de V.S. en welke impact deze hebben voor de werkgever. 81% van de werkgevers gaf aan dat de gedane werkaanpassingen effectief waren. De werkaanpassingen werden vooral doorgevoerd om werknemers in de onderneming tewerkgesteld te houden. Volgens Solovieva (2011) steeg ook de productiviteit van de werknemer na de werkaanpassing, verminderde de stress en nam het absentisme af. Ze zorgen ook voor een verbeterde interactie met collega's, een betere bedrijfsmoraal en een algemeen hogere productiviteit. Daarnaast worden de kosten gespaard gaande met een vervanging of nieuwe aanwerving vermeden wanneer de werkaanpassingen ervoor zorgen dat de werknemers met een arbeidshandicap aan de slag blijven (Bonaccio, Connelly, Gellatly, Jettha, & Ginis, 2020).

Een van de geformuleerde bezorgdheden van werkgevers bij de werkaanpassingen is de kostprijs. Verschillende onderzoeken naar die kostprijs relativeren de bezorgdheid (Bonaccio et al., 2020; Kaletta, 2012). Volgens Solovieva (2011) die onderzoek deed in de V.S. zijn er vaak geen kosten aan verbonden en als die er al zijn situeren ze zich rond de 500 dollar. Schur (2014) vermeldt dat vaak ook werkaanpassingen aangevraagd worden door werknemers zonder een arbeidshandicap en dat de kostprijs dan nagenoeg dezelfde is. Het gaat dan bijvoorbeeld over de vraag voor een aangepast uurrooster omwille van de zorg voor kinderen of ouderen (Schur, Nishii, Kruse, & Bruyère, 2014; Bonaccio, Connelly, Gellatly, Jettha, & Ginis, 2020). Wanneer ongeacht de arbeidshandicap ingegaan wordt op de vraag tot werkaanpassingen blijkt uit onderzoek van Schur (2014) dat dit voordelen oplevert op het vlak van jobtevredenheid, verlooptintentie, loyaliteit en de wil om hard te werken.

Volgens Schur (2005) is de reactie van de collega's belangrijk omdat ze het succes van werkaanpassingen kunnen beïnvloeden. De vrees voor onvrede van collega's over werkaanpassingen voor personen met een arbeidshandicap leeft bij werkgevers (Bonaccio et al., 2020).

Hierover vinden we tegenstrijdige onderzoeksresultaten. Werkaanpassingen werden voornamelijk positief onthaald in het onderzoek van Schur (2014) en Solovieva (2011) vond ook een verbeterde interactie met collega's en een betere moraal, wat erop wijst dat collega's de werkaanpassingen ondersteunen. In een onderzoek naar duurzame tewerkstelling in Vlaanderen bleken de collega's daarentegen soms negatief te reageren bij de aanpassing van het takenpakket. "Collega's vinden het oneerlijk wanneer het takenpakket van een bepaalde werknemer minder lastig wordt. Tijdelijke lichtere taken aanbieden lukt wel, maar wanneer het te lang aansleept kan het bij collega's voor wrevel zorgen" (Rommel, Verjans, & Gailly, 2010, p. 24). Rommel (2010) wijst erop dat een belangrijke rol weggelegd is voor goede communicatie waarbij wordt uitgelegd waarom bepaalde aanpassingen gebeuren, om zo weerstand van collega's op te vangen en te counteren.

Ook wordt het belang van de rol van de leidinggevenden aangehaald gezien zij vaak in samenspraak met hr de vraag tot werkaanpassing behandelen (Kuznetsova & Bento, 2018; Schur, Nishii, Kruse, & Bruyère, 2014).

2.3.2 Het belang van een inclusieve cultuur

Cultuur (normen en waarden) blijkt een impact te hebben op een succesvolle integratie van personen met een arbeidshandicap. Een succesvolle integratie op de werkplek levert voor de onderneming minder kosten op qua verlies in productiviteit of absenteïsme en een hoger welzijn voor de werknemer met een arbeidshandicap (Nelissen, 2018).

Uit studies van Schur (2009; 2005) blijkt de organisatiecultuur ook een impact te hebben op het al dan niet toekennen van werkaanpassingen en op de jobtevredenheid, de verloopintentie, de loyaliteit en de wil om hard te werken van werknemers met of zonder een arbeidshandicap (Schur, Nishii, Kruse, & Bruyère, 2014).

Bureaucratische organisaties gericht op output en billijkheid tegenover alle werknemers, wegen elke werknemersvraag af tegenover die billijkheid en kennen daardoor werkaanpassingen in de praktijk vaak minder snel toe. Werknemers met een arbeidshandicap tonen er volgens Schur (2014) een hogere verloopintentie en een lagere loyaliteit, minder bereidheid om hard te werken en een lagere jobtevredenheid dan werknemers zonder arbeidshandicap.

Flexibele organisaties met een focus op diversiteit die proberen tegemoet te komen aan persoonlijke werknemersnoden, behandelen individuele werknemers op een respectvolle en ondersteunende wijze en keuren werkaanpassingen vaker goed. Hier vindt Schur (2014) geen verschil in jobtevredenheid, loyaliteit, bereidheid om hard te werken en verloopintentie bij personen met of zonder een arbeidshandicap.

De organisatiecultuur bepaalt ook hoe het beleid en acties in het kader van diversiteit worden gewaardeerd en nageleefd door werknemers en leidinggevenden (Bonaccio et al., 2020). De werkgever en leidinggevende vertegenwoordigen de organisatiecultuur en hun gedrag zal dienen als rolmodel aldus Kaletta (2012) en Bonaccio (2020). Volgens Vornholt (2013) benadrukken werkgevers die open staan voor personen met een arbeidshandicap, vooral de talenten van personen met een arbeidshandicap.

Een inclusieve cultuur heeft ook een impact op het gedrag van collega's dat op zijn beurt belangrijk is voor een succesvolle integratie van personen met een arbeidshandicap (Nelissen, 2018). Wanneer collega's positieve attitudes en stereotypes hebben, zullen ze aldus Nelissen (2018) sneller inclusief gedrag vertonen. Volgens Vornholt (2013) schatten collega's de

mogelijkheden van werknemers met een arbeidshandicap dan weer vaak verkeerd in. Wanneer er een inclusief klimaat heerst binnen een team, afdeling of onderneming zal dat het inclusief gedrag van de collega's bevorderen, ongeacht de attitudes en stereotypes, omdat iedereen zich naar de norm wil gedragen (Nelissen, 2018).

2.4 Inclusieve technologie en de arbeidsparticipatie van personen met een arbeidshandicap

In de industrie 4.0³ worden de klassieke ICT-applicaties aangevuld met nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie⁴, augmented reality⁵, een collaboratieve robot of cobot⁶ en virtual reality⁷. Welke mogelijkheden bieden deze technologieën voor personen met een arbeidshandicap? Kunnen deze nieuwe technologieën helpen om de drempels te overbruggen die personen met een arbeidshandicap hebben en hun jobkansen vergroten? En welke impact hebben deze op de kwaliteit van de arbeid?

2.4.1 Enkele inclusieve technologieën en hun potentieel om de arbeidsparticipatie te verhogen

De technologie en digitalisering bieden mogelijkheden om de arbeidsparticipatie te vergroten. Een Nederlandse studie identificeert acht nieuwe en veelbelovende technologieën (Technopolis Group, SEOR Erasmus School of Economics, UWV, 2017):

³ De SERV verwijst hierbij naar de 'vierde industriële revolutie'. 'Ze wordt gekenmerkt door een allesomvattende connectiviteit, waarbij machines en objecten intelligent worden en verstandelijke vaardigheden vervangen in plaats van enkel spierkracht, fysieke en virtuele wereld convergeren, er een digitale transformatie van de maakindustrie plaats vindt (industrie 4.0), nieuwe (gebruikswijzen van) producten en diensten ontstaan enz. De voorspelde veranderingen zijn ingrijpend in hun omvang (ze bouwen verder op eerdere revoluties en verbinden verschillende technologische innovaties met elkaar), snelheid (exponentieel i.p.v. lineaire evoluties) en reikwijdte (diepgaande transformaties van hele systemen)' (SERV, 2017). Digitalisering en robotisering wordt door de SERV gebruikt in de brede zin. 'Het gaat over de inzet van informatie- en communicatietechnologie (ICT) die andere technologieën mogelijk maakt, zoals automatisering, het internet of things, cloud computing, digitale fabricage (incl. 3D printen), geavanceerde sensoren robottechnologie (autonome robots, interactieve robots, 'wearables' zoals exoskeletten, ...), autonome en semi-autonome voer- en vliegtuigen (drones), big datatechnieken, algoritmes, digitale platformen, blockchaintoepassingen, volgende generatie genomics, implanteerbare technologieën, nieuwe vormen van energieopwekking, -sturing en -opslag, domotica en smart cities, geavanceerde materialen, artificiële intelligentie (AI), vrije toegang tot processen en gegevens (open source en open data), enz. Deze 'digitalisering en robotisering' leidt tot een transformatie van de economie en de samenleving in de volle breedte. In enge zin is digitalisering de conversie van een analoog signaal dat informatie bevat (bv. geluid, beeld, tekst, ...) in binaire bits (SERV, 2018).

⁴ Apparaten die reageren op data of impulsen uit hun omgeving en op basis daarvan zelfstandig beslissingen nemen. Het gaat dus niet om de rekenkracht, maar om de mogelijkheid (zelfstandig) te leren en beslissingen te nemen (SERV, 2018).

⁵ Augmented reality voegt informatie toe in de vorm van werkinstructies, feedback of ondersteuning aan de realiteit. De (werk-)omgeving wordt digitaal uitgebreid zonder de waarneming van de echte omgeving te verstoren (Kranenborg, Wilschut, de Boer, Könemann, & Hazelzet, 2020).

⁶ Een collaboratieve robot of cobot is een robot of software die als doel heeft te interageren met mensen in een gedeelde werkomgeving om hen te ondersteunen en hun werk te faciliteren (SERV, 2018).

⁷ Virtual reality (VR) is een computergestuurde gesimuleerde omgeving die de betrokkenen ondersteunt in het aanleren of uitvoeren van een taak (Verdonck, 2019).

- (Sociale) robotassistenten helpen personen met een visuele of fysieke handicap bij het uitvoeren van handelingen en navigeren. Een sociale robot coacht de sociale vaardigheden en biedt ondersteuning bij dagelijkse activiteiten.
- Een digitale assistent is software die via AI vragen beantwoordt, agenda's beheert of informatie oproept.
- Telepresence robots laten de persoon toe aanwezig te zijn zonder er zich fysiek te bevinden.
- Exoskelet is een extern skelet dat een persoon met een fysieke beperking meer kracht geeft of in staat stelt te bewegen.
- Autopersonalisatie van computers werkt op basis van 'the cloud' en zorgt ervoor dat de toegankelijkheidsinstellingen van de persoon met een arbeidshandicap overgenomen worden over verschillende toestellen.
- Middelen voor live ondertiteling en vertaling zoals wanneer live de ondertiteling of vertaling op een bril geprojecteerd wordt zodat de persoon met een auditieve handicap kan volgen.
- Gepersonaliseerde producten ter ondersteuning worden mogelijk door bijvoorbeeld 3D-printing.
- Spraakgestuurde apparatuur is met mondelinge instructies aan te sturen.

Elke technologie werd door de onderzoekers beoordeeld op de kosten, baten en naar bereik (zie Figuur 5). Er is een groter bereik wanneer meer personen met een arbeidshandicap minder belemmeringen ervaren in het werk en/of een groter aantal taken en jobs toegankelijk wordt. Tegelijk bekijkt men of de nieuwe technologieën andere hulpmiddelen kunnen vervangen, er complementair (extra mogelijkheden) aan zijn of volledig nieuw zijn (groepen worden voor het eerst bereikt met de technologie).

Over het algemeen lagen de voordelen vooral in meer persoonlijke interactie, meer autonomie en meer zelfstandigheid bij telepresence robots, (sociale) robotassistenten, spraakgestuurde apparatuur en een digitale assistent (Technopolis Groupet al., 2017; UWV, 2018). Exoskeletten en gepersonaliseerde producten leveren dan weer meer comfort op, terwijl ondertiteling communicatie bevordert en autopersonalisatie van computers tijdswinst oplevert en tot flexwerk leidt⁸.

Rekening houdende met de baten, kosten en het potentieel bereik van de technologieën kunnen drie clusters worden opgemaakt. De relatief goedkope technologieën die de huidige voorzieningen kunnen vervangen zonder een verandering in bereik, zijn telepresence robots, digitale assistenten, tools voor live ondertiteling en vertaling en autopersonalisatie van computers. De technologieën zijn marktrijp, maar moeten nog aangepast worden aan de context. Daarvan wordt verwacht dat die vanzelf zullen worden ingezet omwille van de kostenbesparing. Technologieën die het bereik kunnen verhogen tegen een lagere of iets hogere kost zijn (sociale) assistieve robots, spraakgestuurde apparatuur en op maat gemaakte en gepersonaliseerde producten. Daarvoor is nog verdere ontwikkeling en testing nodig, idem voor de technologieën die het bereik kunnen verhogen tegen een aanzienlijke kostprijs (exoskelet).

⁸ Werken zonder vast bureau, vanaf een flexplek

Figuur 5: Overzicht kosten en potentieel bereik van de technologieën

Tabel 1	KOSTEN EN POTENTIEEL BEREIK VAN DE TECHNOLOGIEËN		
	Kosten t.o.v. huidige voorziening	Potentieel bereik doelgroepen t.o.v. huidige voorziening	Huidige voorziening
(Sociale) robotassistenten	hoger	hoger	jobcoach of hulpmiddelen fysiek*
Digitale assistent	lager	vergelijkbaar	computervoorzieningen visueel en motorisch
Telepresencerobot	lager	vergelijkbaar	vervoersvoorziening fysiek
(Gemotoriseerde) exoskeletten	veel hoger	hoger	hulpmiddelen fysiek
Autopersonalisatie van computers	lager tot vergelijkbaar	vergelijkbaar	computervoorzieningen visueel/auditief/cognitief/motorisch
Middelen voor live ondertiteling en vertaling	waarschijnlijk lager	vergelijkbaar	hulpmiddelen auditief
Gepersonaliseerde producten	maatwerk	vergelijkbaar tot hoger	computervoorzieningen motorisch of hulpmiddelen fysiek/visueel
Spraakgestuurde apparatuur	lager tot vergelijkbaar	hoger	hulpmiddelen fysiek/visueel of computervoorzieningen visueel/motorisch

Figuur overgenomen van UWV (2018, p. 8)

De bovenstaande technologieën zijn vooral gericht op ondersteuning van personen met een fysieke handicap. Vanuit de kennisalliantie Inclusie en Technologie ontwikkelde TNO een matrix (zie Figuur 6) die acht technologieën laat zien en welke cognitieve functies deze kunnen ondersteunen (Kranenborg et al., 2020).

Figuur 6: Matrix welke technologieën ondersteuning bieden bij welke cognitieve functie; geschatte relevantie: 0= geen, += enigszins, ++= hoog

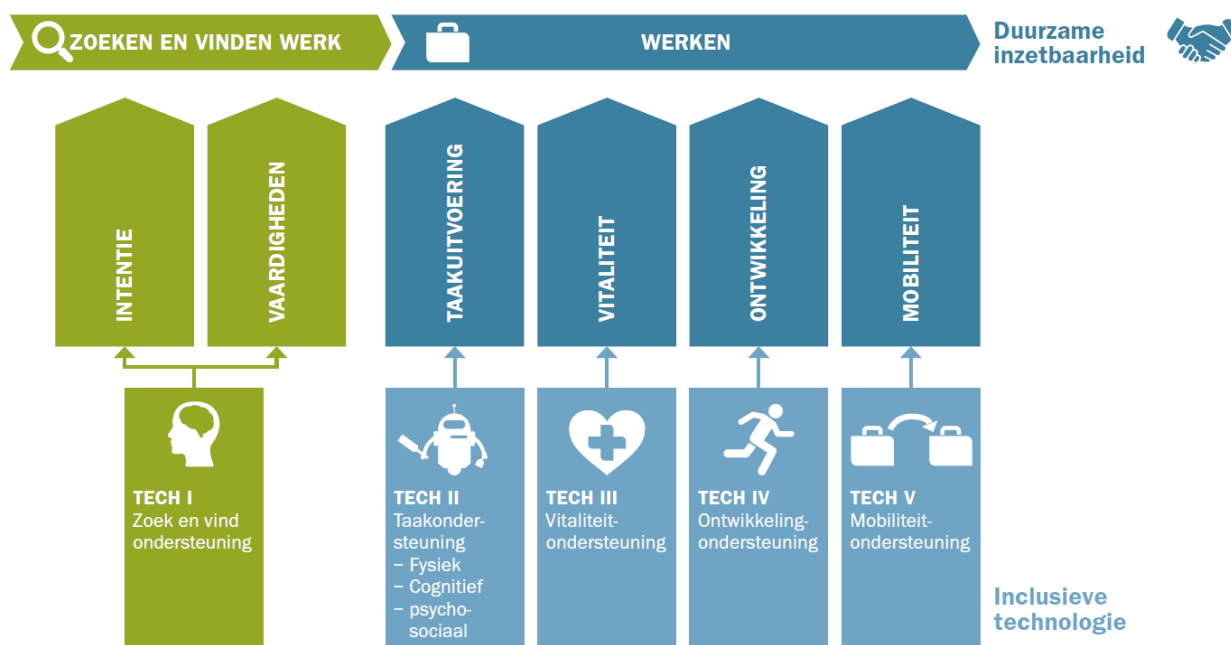
Functies 	geheugen redeneren aandacht 	sociaal functioneren emotie-regulatie motivatie 	waarneming motoriek uithoudingsvermogen 	taal rekenen dagelijkse functies 
Technologieën 				
 Augmented Reality	++	±	0	0
 Virtual Reality	±	++	±	0
 Digitale Assistentie	++	±	0	++
 Serious Gaming	±	++	0	++
 Monitoring & Feedback	0	++	++	0
 Collaborative Robots	++	0	++	0
 Sociale Robots	++	++	0	++
 Online Platformen	±	++	0	++

Figuur overgenomen van TNO (2020, p. 4)

De Looze & Hazelzet (2019) onderzocht nader het potentieel dat technologie heeft om personen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te helpen bij het zoeken en vinden van werk en het duurzaam aan het werk houden. Vijf categorieën van inclusieve technologie kunnen

onderscheiden worden die kunnen bijdragen bij het zoeken naar werk en aan het werk blijven (zie Figuur 7). Virtuele coaches kunnen de zoekintentie hoog houden door de werkzoekende te motiveren en de technologie kan ingezet worden om specifieke vaardigheden nodig in het zoekproces te trainen. Dan wordt er gedacht aan het gebruik van virtual reality om de communicatieve en sociale vaardigheden te oefenen. Ook kunnen alternatieve communicatiekanalen een video-cv mogelijk maken.

Figuur 7: Vijf categorieën van inclusieve technologie



Figuur overgenomen van De Looze & Hazelzet (2019, p. 9)

Eenmaal aan het werk wordt er door inclusieve technologie ingewerkt op de drempels voor duurzame inzetbaarheid⁹: taakuitvoering, vitaliteit, ontwikkeling of leermogelijkheden en (interne of externe) mobiliteit (Hazelzet et al., 2019). Onderstaande Figuur 8 geeft een overzicht van de technologieën die de werknemer ondersteunen bij taakuitvoering. Ter ondersteuning van de vitaliteit vermelden de onderzoekers wearables en apps of web-based leefstijlcoaches. E-learning en serious games kunnen ingezet worden ter ondersteuning van ontwikkeling. Dezelfde technologieën voor taakuitvoering en ontwikkeling kunnen interne en externe mobiliteit ondersteunen.

⁹ "Onder duurzame inzetbaarheid scharen wij het plaatsen van mensen in banen met een langere duur (een jaar of langer) en het creëren van gunstige voorwaarden voor de overgang van de ene naar de andere baan (binnen of buiten het huidige bedrijf), zodat idealiter geen sprake is van werkloosheid of deze van korte duur en minder frequent is." (Hazelzet, de Looze, Wilschut, Cremers, & Kranenburg, 2019, p. 25)

Figuur 8: Voorbeelden van technologie ter ondersteuning van taken in samenhang met arbeidshandicap



Figuur overgenomen van De Looze & Hazelzet (2019, p. 10)

De bovenstaande onderzoeken tonen het potentieel van de verschillende technologieën om de arbeidsparticipatie te verhogen. Tegelijk waarschuwt Technopolis & SEOR (2017) dat het effect mogelijk minder groot is dan verwacht omdat andere obstakels die de arbeidsparticipatie van personen met een arbeidshandicap belemmeren nog steeds aanwezig zijn. Het is een noodzakelijke voorwaarde om de beperkingen die de personen met een arbeidshandicap ervaren op te heffen, maar over het algemeen zal het geen voldoende voorwaarde zijn om de arbeidsparticipatie te verhogen.

Daarnaast blijkt uit literatuur dat door de nieuwe technologieën beroepen zullen ontstaan en verdwijnen en takenpakketten er in de toekomst anders zullen uitzien (SERV, 2021; SERV, 2017). Het is onvoldoende duidelijk of juist de jobs of beroepen zullen verdwijnen die kwetsbare groepen uitvoeren (Hazelzet, Putnik, Otten, & van de Ven, 2018).

2.4.2 Randvoorwaarden bij inclusieve technologie

De onderzoekers roepen op om de eindgebruikers meer te betrekken bij de ontwikkeling van nieuwe technologie en zo meer technologieën te hebben op maat van de gebruikers (UWV, 2018; Syurina et al., 2018). Technologieën die gericht zijn op belemmeringen van specifieke groepen hebben meer impact (De Looze & Hazelzet, 2019). Pilots kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de technologie (Syurina et al., 2018). Tijdens deze pilots kunnen de effecten onderzocht worden en bijgestuurd worden indien nodig (Hazelzet, de Looze, Wilschut, Cremers, & Kranenborg, 2019). De onderzoekers raden aan bij voorkeur de technologie in te zetten voor alle werknemers en niet enkel bij de persoon met een arbeidshandicap om stigmatisering tegen te gaan. Tot slot mag het gebruik van de technologie niet de coaching en begeleiding door de leidinggevende of zaakvoerder vervangen (UWV, 2018).

2.4.3 Inclusieve technologie ingezet voor werkaanpassingen in Vlaanderen?

Uit informatie aangeleverd door de VDAB blijken de volgende aanvragen voor arbeidspostaanpassingen en arbeidsgereedschap vaak voor te komen:

- Voor werknemers met een visuele arbeidshandicap: lopen, extra verlichting of verduistering, scripting, brailleprinter, brailleleesregel, sprekende stethoscoop, thermometer of weegschaal.
- Voor slechthorende werknemers: voorleesapps, oproepsystemen, spraakversterking, bluetooth technologie, aanpassingen op de telefooncentrale, lichtsignalisatie brandalarm.
- Voor werknemers met een motorische handicap: arbeidspostaanpassingen voor de toegankelijkheid (hellend vlak, aangepast toilet, traplift,...), aanpassingen aan machines, stoelen, auto, tractor, vrachtwagen of heftruck, hydraulische transpaletten of kassasystemen, headset.

De hierboven genoemde nieuwe inclusieve technologieën komen niet voor in dit overzicht en zijn dus zeker nog niet wijdverspreid in Vlaanderen.

2.4.4 De eerste pilots en de opgemerkte effecten op de kwaliteit van de arbeid

Er zijn een aantal pilots en effectstudies lopende in Nederland bij voornamelijk sociale werkbedrijven (Fermin, de Looze, & Hazelzet, 2019). Bij deze pilots wordt het aspect kwaliteit van de arbeid niet onderzocht. Iets wat de onderzoekers in de toekomst wel hopen mee te kunnen evalueren.

Bij een eerste pilot werden OSS of Operator support systemen bestaande uit een beamer een kinect-sensor en bijbehorende software die de beamer aanstuurt, gebruikt in een onderneming waar onderdelen voor straatverlichting gemaakt worden. De werknemers in de pilot hadden een psychische handicap en de helft van hen ook een cognitieve handicap. 70% van de werknemers was positief over het systeem. Zes op tien vindt het prettig om minder instructies te krijgen terwijl één op tien het niet prettig vindt om minder mondelinge instructies te krijgen. De meeste werknemers geven aan beter de aandacht bij het werk te houden (80%) en meer ingewikkeld werk aan te kunnen (83%). De pilot werd ook overwegend positief beoordeeld door de begeleiders. De meerderheid geeft aan dat de productiviteit en kwaliteit toenamen en de doorlooptijd verkortte.

Bij een tweede pilot werd eenzelfde systeem gebruikt bij de assemblage van autokinderstoelen (TNO, 2019; Fermin, de Looze, & Hazelzet, 2019). Door de inzet van OSS was het mogelijk om twee werkplekken samen te voegen en meer handelingen te laten verrichten door eenzelfde werknemer en maakten de werknemers dankzij deze ondersteuning minder fouten. Tegelijk werd het werk toegankelijk voor mensen die het niet eerder konden. De deelnemers, allen met een afstand tot de arbeidsmarkt waren overwegend positief. De concentratie en het zelfvertrouwen van de medewerkers nemen toe. Volgens Senzer heeft de introductie van OSS de begeleider niet overbodig gemaakt, ze hebben nu meer ruimte voor persoonlijke begeleiding (Binnenlands Bestuur, 2019). Deze werkplekaanpassing is volgens Senzer geschikt voor werknemers met een cognitieve arbeidshandicap en taalachterstand.

Een voorbeeld dichter bij huis heeft het aspect stress wel opgenomen, gemeten door observatie (Vaneste, Huang, Park, Cornillie, & Decloedt, 2020). Het betreft een evaluatie van de Light guide systems (AR) tegenover mondelinge of schriftelijke instructies bij het maatwerkbedrijf Mariasteen. 44 operatoren namen deel aan dit experiment. 38% van hen had een cognitieve arbeidshandicap, 40% een motorische arbeidshandicap. Het uitzicht en de tekst van de instructies was van het AR systeem identiek aan de mondelinge of schriftelijke instructies. Het voordeel was dat de instructies bij AR tevoorschijn komen wanneer nodig. Er was geen verschil naar de tijd nodig om de taak uit te voeren tussen de drie vormen van instructies. Wel werden er minder fouten gemaakt met het Light guide system in vergelijking met schriftelijke of mondelinge instructies. Bij de mondelinge en schriftelijke instructies moet de operator vaker de taken uitgevoerd hebben alvorens zo relaxed te zijn als bij de instructies via een Light Guide System. De instructies worden ook minder complex bevonden en er wordt minder de hulp ingeschakeld van de begeleider in vergelijking met mondelinge instructies. De voordelen verdwijnen naarmate de ervaring van de operator toeneemt.

De kwaliteit van de arbeid in zijn geheel, of zoals gedefinieerd in dit rapport is nog niet geëvalueerd. Ook meten deze pilots de effecten op een eerder korte termijn. Het is niet duidelijk wat de effecten zijn op middellange of lange termijn en in andere contexten zoals reguliere ondernemingen.

3 Overzicht van de cases

Voor dit onderzoek werden diepte-interviews uitgevoerd bij zeven reguliere ondernemingen die werknemers met een arbeidshandicap tewerkstellen of tewerkgesteld hebben en aandacht hebben voor werkbaar werk. Een groot aantal van de geïnterviewde cases werden door experts voorgedragen tijdens de verkennende gesprekken van dit onderzoek. Verder werden de cases verzameld via contacten van sociale partners en na een oproep tot deelname via de sociale media. Er is getracht om een zo divers mogelijke groep samen te stellen naar sector en grootte. Het gesprek werd telkens gevoerd met de personeelsverantwoordelijke en indien die er niet was, met de zaakvoerder. Voor alle gesprekken werd telkens dezelfde topiclijst gehanteerd.

In één case werd ook een werknemer geïnterviewd. Bij drie van de geïnterviewde ondernemingen was op moment van het interview de tewerkstelling van de werknemer(s) met een arbeidshandicap beëindigd in wederzijds overleg of op initiatief van de werknemer. Dat neemt niet weg dat er interessante lessen getrokken kunnen worden uit deze cases.

Daarnaast werden twee gesprekken gevoerd met maatwerkbedrijven over het aspect technologie (WAAK en OptimaT).

Wat volgt is een overzicht van de verschillende bestudeerde cases en een schets van de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Om de anonimiteit van de werknemers te garanderen gebruiken we voor hen fictieve namen. Naast een vast contract worden personen met een arbeidshandicap in de cases ook tewerkgesteld via stages, enclavewerk¹⁰ of in een maatwerkafdeling¹¹. In een case voerden personen met een arbeidshandicap ook activiteiten uit in kader van arbeidszorg¹².

Belgian Cycling Factory

Productie van fietsen van het merk Ridley, Eddy Merckx, Forza– 80 werknemers

Belgian Cycling Factory werkt al tien jaar samen met een maatwerkbedrijf. Via enclavewerking voeren zeven maatwerkers voorbereidende werken uit voor de monteurs die de fietsen in elkaar zetten. Twee maatwerkers zijn doorgegroeid naar een monteursfunctie en één persoon poetst de fabriekshallen en de refter. Belgian Cycling Factory behandelt de maatwerkers op dezelfde manier als hun eigen personeel. Zij krijgen bijvoorbeeld ook een kerstgeschenk. Via een individuele beroepsopleiding (IBO¹³) voerde Veerle met een motorische arbeidshandicap een job uit aan de receptie. Haar talenkennis ontwikkelde zich onvoldoende snel waardoor de tewerkstelling na één jaar is stopgezet. Belgian Cycling Factory heeft in het verleden al deel genomen aan de DUOday¹⁴.

D'Ieteren N.V.

Autodistributeur van wagens –1690 werknemers

Bij D'Ieteren N.V. werken twee werknemers met een motorische handicap. Eén van hen is Stijn die een kaderfunctie uitoefent. In het kader van dit onderzoek werd een diepte-interview afgenomen met Stijn. Er werken bij D'Ieteren ook een aantal werknemers met een auditieve of visuele handicap, waarvan één een negatieve evolutie kent van de visuele handicap. D'Ieteren bekijkt elke vraag tot werkaanpassing afzonderlijk. Er werden hulpmiddelen zoals een loep en aangepast pc-scherm aangekocht en ook de ruimere werkomgeving werd onder handen genomen (aangepast sanitair, een voorbehouden parkeerplaats, aangepaste verlichting en markeringen op deuren). Er werden ook enkele maatregelen genomen die het woon-werkverkeer faciliteren (taxi, aangepaste bedrijfswagen).

¹⁰ Wanneer werknemers met een arbeidsbeperking van een maatwerkbedrijf onder begeleiding meewerken in de onderneming.

¹¹ Bij een maatwerkafdeling is een onderneming uit het gewone arbeidscircuit bereid om de weg van sociale economie in te slaan en een beperkte groep (minimum vijf) werknemers met een arbeidshandicap voltijds tewerk te stellen (Departement Werk en Sociale Economie, 2020).

¹² Wanneer werknemers omwille van persoons- of maatschappijgebonden redenen niet, nog niet of niet meer aan de slag kunnen binnen het gewone arbeidscircuit of een maatwerkbedrijf, kunnen ze aan de slag in kader van arbeidszorg. Arbeidszorgmedewerkers voeren dan begeleide activiteiten uit op de werkvloer (Departement Werk en Sociale Economie, 2020).

¹³ Een individuele Beroepsopleiding is een opleidingsmaatregel waarbij werkzoekenden die niet over de nodige ervaring en competenties beschikken via een IBO-contract aan de slag gaan en gedurende 1 tot 6 maanden een opleiding volgen op de werkvloer (VDAB, 2020).

¹⁴ Tijdens DUOday vormen personen met een ondersteuningsnood omwille van sociale, medische, psychische, sensorische en fysieke redenen of leermoeilijkheden een DUO met een werknemer in een reguliere onderneming. Werknemers en werkgevers maken die dag kennis met de vaardigheden, de inzet en de mogelijkheden van werkzoekenden met een ondersteuningsnood. De werkzoekenden krijgen de kans om hun talenten te tonen en kunnen het beeld van een bepaalde job toetsen aan de realiteit (GTB, 2020).

Fruit Vanhellemont

Fruitbedrijf, sorteerplaats en verkoop van streekproducten – 15 werknemers

Fruit Vanhellemont kent een kleine vaste kern van werknemers en stelt hoofdzakelijk seizoenarbeiders tewerk. Jos met een autismespectrumstoornis werkte een tijdje op de sorteerafdeling. Fruit Vanhellemont is ook een zorgboerderij. In het kader van de zorgboerderij komt Carl op zaterdag helpen, Frank alle dagen en hielp Eva drie uur per week in de winkel. Er zijn verkennende contacten met een maatwerkbedrijf voor een enclavewerking.

Westvlees nv

Vleesverwerkingsbedrijf – 850 werknemers

De tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap is bij Westvlees historisch gegroeid. Kennissen van werknemers die elders moeilijk aan de slag konden kregen bij Westvlees een kans. De onderneming stelt 25 werknemers met voornamelijk een psychische handicap tewerk. Westvlees heeft geparticipeerd aan een project gericht op doorstroom en gesubsidieerd door het Europees Sociaal Fonds. Op de terreinen van Westvlees is ook een enclave-afdeling van een maatwerkbedrijf aan de slag. Westvlees bereidt de uitbouw van een maatwerkafdeling met vijf maatwerkers voor.

Sprint Transport

Transportbedrijf – 45 werknemers

‘Hire character, train skills’ is het motto van de zaakvoerder. Luc was chauffeur bij Sprint Transport en heeft een motorische handicap. Deze persoon heeft omwille van familiale redenen de tewerkstelling beëindigd. Ook stagiair Vanessa, met een visuele en auditieve handicap kreeg een plek binnen de onderneming. Vanessa had niet de juiste scholing, maar werd al doende op de planningsafdeling alles bijgebracht. Al snel bleek dat de job haar niet lag, het traject is vroegtijdig gestopt.

Kinetico Belgium NV

Dienstverlening rond waterontharders, drinkwatersysteem – 60 werknemers.

Bij Kinetico Belgium werd een persoon met een motorische handicap aangeworven voor een job die volledig van thuis uit kon gebeuren. Tijdens de twintig uur verspreid over de week belde Ann klanten op en boekte ze onderhoudsafspraken in. Door de progressie van haar ziekte viel het werk haar steeds zwaarder. Na een periode van arbeidsongeschiktheid werden aanpassingen in het uurrooster doorgevoerd en werkte ze een aantal uren minder. Na ongeveer twee jaar is de tewerkstelling in onderling overleg beëindigd.

Cibo

Productie van schuur-, slijp- en polijstproducten met advies op maat – 50 werknemers

Bij Cibo werkte werknemer Jan met een visuele handicap. Jan deed eerst administratief werk. Naarmate het zicht afnam werden aanpassingen in het takenpakket doorgevoerd. Op het eind werkte Jan op de productie en deed eenvoudig inpakwerk, het vouwen van dozen en ander voorbereidend werk. Door de negatieve evolutie in het zicht en de moeilijkheden om tot bij de onderneming te geraken werd de tewerkstelling beëindigd na vijf jaar. In samenwerking met een

Gespecialiseerde Trajectbepaling en Begeleiding (GTB) worden er ook frequent kortlopende stages aangeboden, zo ook aan een stagiair met een motorische handicap.

WAAK

Maatwerkbedrijf, een toeleverancier en dienstenpartner (o.a. met een afdeling metaal en assemblage, elektrische bedradingssystemen en logistiek) – 2000 werknemers

Als maatwerkbedrijf streeft WAAK aangepaste en duurzame jobs voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt na. Daarom wordt bij elke klantvraag nagegaan in welke mate de activiteiten passen in de missie van het maatwerkbedrijf. Ook technologie wordt ingezet om duurzame jobs te creëren en te behouden. Dankzij technologie wordt namelijk moeilijk werk weer makkelijk gemaakt. Zo worden cobots ingezet om samen met de werknemer complexe handelingen uit te voeren. Op sommige werkposten worden instructies geprojecteerd (pick-to-light) en wordt de handeling gecontroleerd via cameraherkenning of slimme tafels.

OptimaT

Maatwerkbedrijf en toeleverancier actief in diverse sectoren (o.a. assemblage, poederlak en scandienst) – 540 werknemers

Ook bij OptimaT staat de duurzame tewerkstelling voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt centraal. OptimaT werkt op dit moment projecten uit waarbij technologie in de toekomst mee zal bijdragen in de ondersteuning en groei van werknemers. OptimaT heeft net als WAAK via het ESF-project Supported employment kennis vergaard rond de succesvolle integratie van maatwerkers in reguliere ondernemingen.

4 Motivatie en aanwerving van personen met een arbeidshandicap

We staan stil bij wat de motivatie van de ondernemingen is om inclusief te werken en hoe de personen met een arbeidshandicap werden aangeworven.

4.1 Motivatie voor een inclusieve onderneming

Tijdens de interviews zijn een aantal motieven voor een inclusief beleid naar voren geschoven. Het vaakst terugkerende motief is een moreel-ethisch of maatschappelijk motief. De ondernemingen willen iedereen die over de juiste competenties beschikt en zich aanbiedt een kans geven ongeacht gender, culturele of etnische achtergrond, leeftijd en het al dan niet hebben van een arbeidshandicap. Er is een vorm van eerlijkeheidsbeginsel of rechtvaardigheid naar de doelgroep toe.

Diversiteit is voor alle bevraagde ondernemingen belangrijk. Voor Kinetico Belgium is het een uitgesproken en expliciete doelstelling. Deze doelstelling zit ook vervat in de missie en communicatie naar de buitenwereld toe. Cibo streeft het maatschappelijk verantwoord ondernemen na. Deze ondernemingen zijn ervan overtuigd dat een personeelsbestand een afspiegeling van de maatschappij hoort te zijn, zowel wat betreft migratie, leeftijd, gender en personen met een arbeidshandicap.

Het menselijke karakter, een maatschappelijk engagement of een sociale betrokkenheid van de onderneming worden meermaals benadrukt. Sommige ondernemingen zoals Kinetico Belgium en Fruit Vanhellemont willen ook iets teruggeven aan de omgeving door mensen in de buurt een kans te geven, inclusief mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Tegelijk spelen bij de enclavewerking bij Fruit Vanhellemont en Belgian Cycling Factory ook economische factoren mee. Bij Fruit Vanhellemont is het een manier om met de krapte op de arbeidsmarkt om te gaan. Vacatures die moeilijk in te vullen zijn, zijn nu door COVID-19 nog moeilijker in te vullen omdat de instroom van werknemers vanuit het buitenland beperkt is. Belgian Cycling Factory was op zoek naar werknemers die toegewijd dag in en dag uit eenvoudig repetitief werk uitvoeren. Werknemers die gemotiveerd dit werk uitvoeren, zijn moeilijk te vinden. Hoewel de maatschappelijke motieven primeren, erkent men de economische redenen die ook invloed hebben op de beslissing om al dan niet samen te werken met een maatwerkbedrijf.

Kinetico Belgium NV

De missie van Kinetico Belgium is “improving lives through better water”. Dat wordt ook doorgetrokken naar de medewerkers. Binnen het zorg dragen voor de medewerkers is diversiteit een belangrijke pijler. Zo staat Kinetico Belgium open voor mensen ongeacht de achtergrond of de arbeidshandicap. Kinetico Belgium vindt het ook belangrijk om als onderneming iets terug te geven aan de omgeving waar er deel van uitgemaakt wordt.

Cibo

Cibo streeft het maatschappelijk verantwoord ondernemen na. Het personeelsbestand van de onderneming hoort een afspiegeling te zijn van de maatschappij. Mensen met een arbeidshandicap hebben een plaats in de maatschappij en dus ook in de onderneming. Vanuit economisch standpunt was het niet altijd evident, want de Vlaamse ondersteuningspremie compenseert niet helemaal het rendementsverlies. “Maar uiteindelijk ga je als onderneming dat engagement aan.”

Fruit Vanhellemont

Het personeelsbestand van Fruit Vanhellemont is heel divers, ook naar nationaliteit toe. Het zit in het DNA van Fruit Vanhellemont om personen met een arbeidshandicap tewerk te stellen. Ondanks de groei van de onderneming probeert men dat menselijke te bewaren. Veel van de collega's werven aan in het buitenland. Fruit Vanhellemont probeert steeds personen uit de eigen streek een kans te geven. Er is een sociaal engagement naar de streek toe.

Een aantal jaar terug werd de samenwerking met een maatwerkbedrijf reeds onderzocht. Door noodlottig weer en het effect op het werk ging die samenwerking niet door. Door COVID-19 vreest de zaakvoerder dat alle collega-ondernemers nog meer uit dezelfde vijver personeel willen vissen. Dit is een katalysator om opnieuw de gesprekken met een maatwerkbedrijf op te starten en om te onderzoeken of een enclavewerking voor het plukseizoen mogelijk is.

Belgian Cycling Factory

Belgian Cycling Factory wil personen met een arbeidshandicap een kans geven op de arbeidsmarkt. De bedrijfstop draagt ook het menselijke heel sterk uit. Iedereen met de juiste

competenties, mentaliteit en ingesteldheid is welkom. Belgian Cycling Factory zoekt werknemers die binnen de onderneming passen. Of nu iemand zich aanbiedt met een arbeidshandicap of een 50-plusser, iedereen krijgt dezelfde kansen.

De beslissing om met het maatwerkbedrijf samen te werken is genomen door de vorige personeelsverantwoordelijke, er is al ruim 10 jaar een samenwerking. Belgian Cycling Factory was op zoek naar mensen die open stonden voor repetitief eenvoudig werk.

Westvlees nv

Westvlees hecht veel belang aan de familie-waarde. Nieuwe werknemers worden verwelkomd met: "Welkom bij de BPG familie. Deze familie draagt zorgt voor de medewerkers en hun familie." Het is altijd zo geweest dat kennissen van werknemers die elders moeilijk aan de slag konden, een kans kregen bij Westvlees.

De inspanningen en openheid voor diversiteit blijven niet onopgemerkt. Zo ervaaarde de werknemer van D'leteren N.V. al bij aanwerving een zekere openheid voor werknemers met 'bagage', of het nu om een arbeidshandicap gaat of bijvoorbeeld om familiale omstandigheden.

Werknemer van D'leteren N.V.

"Ik heb bij aanwerving alle kaarten op tafel gelegd en verteld wat er aan de hand was. Ze hebben daar nooit een punt van gemaakt." Van bij het begin voelde Stijn een zekere openheid voor allerlei mensen die een 'rugzakje' hebben. "Iedereen gaat door het leven met een 'rugzak'. Of dit nu een handicap is of familiale omstandigheden, D'leteren heeft daar wel oog voor."

Als de arbeidshandicap verworven werd of verzwaarde gedurende de tewerkstelling, vonden de ondernemingen het doorvoeren van aanpassingen een evidentie. De betrokken werknemers hebben zich vaak jaren ingezet voor de onderneming en dus vonden de ondernemingen het op hun beurt hun plicht om hen zo lang en goed mogelijk aan boord te houden. Ook hier wordt het ondersteunende en menselijke karakter van de ondernemingen benadrukt.

D'leteren N.V.

Voor een werknemer die een visuele handicap verworven heeft, werd een aangepast scherm en enkele markeringen in de kantoren voorzien. "Want als onderneming heb je een verantwoordelijkheid om die werknemer onder zo goed mogelijke omstandigheden te laten functioneren."

Cibo

"Als onderneming ga je het engagement aan om Jan tewerk te stellen. De arbeidshandicap evolueert, iets waar hij zelf niet om vraagt. Dan probeer je als onderneming je best te doen. We hebben nog werknemers die gezondheidsproblemen krijgen en hun oorspronkelijke taak niet meer kunnen uitvoeren. Ook voor hen proberen we het werk zo te organiseren dat ze kunnen blijven werken."

4.2 Ondanks hoge motivatie, weinig sollicitanten met een arbeidshandicap

Enkele cases communiceren en presenteren zich naar de buitenwereld toe als een diverse onderneming met een sociaal engagement. Bijvoorbeeld Kinetico Belgium beklemtoont die diversiteit en stemt daar zijn rekruteringsbeleid op af, om zo de instroom te vergroten. De onderneming heeft een hele tijd nieuwe vacatures ook uitgestuurd naar een organisatie die zich inzet voor werkzoekenden met een arbeidshandicap of die een langdurige ziekte hebben meegemaakt. Toch geven de meeste personeelsverantwoordelijken en zaakvoerders aan niet veel sollicitanten met een arbeidshandicap over de vloer te krijgen. Natuurlijk zijn niet alle vormen van een arbeidshandicap zichtbaar en de sollicitant kan kiezen om de arbeidshandicap niet te onthullen, wat mogelijk een licht vertekende inschatting oplevert.

Kinetico Belgium NV

De personeelsverantwoordelijke merkt op dat een divers beleid begint bij rekrutering. Kinetico Belgium heeft de openheid voor diversiteit doorgetrokken naar het rekruteringsbeleid. Zo heeft Kinetico Belgium contacten met een organisatie die zich inzet voor mensen die een burn-out hebben gehad, zwaar ziek zijn geweest of een arbeidshandicap hebben. Bij het openstellen van de vacature stuurden ze de vacature ook op naar deze organisatie die dan op haar beurt soms kandidaten voorstelde.

Via informele wervingskanalen komen een aantal werknemers met een arbeidshandicap terecht in de ondernemingen. De werknemers met een arbeidshandicap of hun familieleden kennen de zaakvoerder of andere werknemers en solliciteren spontaan.

Niet alle werknemers met een arbeidshandicap hebben een contract van onbepaalde duur. Het diversiteitsbeleid wordt ook doorgezet in andere vormen van tewerkstelling zoals stages of enclavewerking en een opgestarte maatwerkafdeling. Ook kortlopende stages kunnen een toegangspoort zijn naar een betrekking in een onderneming. Zo evolueerde bij Sprint Transport een succesvolle snuffelstage naar een beroepsinlevingsstage waar de persoon alle knepen van het vak werden aangeleerd.

Cibo

Jan heeft van kinds af aan een arbeidshandicap. Zijn ouders klopten aan bij een tewerkstellingsproject voor personen die als volwassene een handicap verwerven. De organisatie kon Jan niet verder helpen omdat hij niet tot de groep behoorde waar de VZW zich op richtte. De toenmalige zaakvoerder van Cibo zetelde in die raad van bestuur en nodigde Jan uit voor een kennismakingsgesprek. Op die manier is Jan terecht gekomen bij Cibo.

Westvlees nv

De tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap is historisch gegroeid bij Westvlees. Een zoon of dochter van kennissen of werknemers die moeilijk elders aan de slag kan, kreeg vaak een kans bij Westvlees. Ook de werknemers van de enclavewerking kregen een aantal jaren terug de kans om bij Westvlees fulltime aan de slag te gaan. Niemand is toen ingegaan op het aanbod.

Fruit Vanhellemont

Frank is een ex-fruitkweker uit de buurt. Na het overlijden van zijn vader werd de onderneming verkocht. Uiteindelijk is hij zelf komen aankloppen bij Fruit Vanhellemont om te vragen of hij mocht komen werken. Hij voert nu dagelijks een aantal uur activiteiten uit in het kader van arbeidszorg.

Sprint Transport

Vanessa kwam uit de zorgsector en na een snuffelstage was ze gemotiveerd om in de logistieke sector aan de slag te gaan. Omdat ze niet over de juiste kwalificaties en/of competenties beschikte, wou ze een logistieke opleiding volgen. Omdat het goed klikte met de zaakvoerder stelde deze voor om Vanessa alles bij te leren via een beroepsinlevingsstage met de intentie om Vanessa nadien vast in dienst te nemen.

Enerzijds heb je ondernemingen waarbij ‘de juiste persoon op de juiste stoel’ of een goede match tussen de competenties van de sollicitant en deze nodig voor de functie, cruciaal is. Mits enkele redelijke aanpassingen volgen de werknemers met een arbeidshandicap dezelfde aanwervingsprocedure. De meest geschikte kandidaat voor de job wordt aangeworven. Op dat moment wordt bekeken welke aanpassingen nodig zijn of welke noden de werknemers met een arbeidshandicap hebben en tracht men daar tegemoet aan te komen.

Mits die aanpassingen voeren de werknemers met een arbeidshandicap een takenpakket uit zoals de overige werknemers. Het gaat dan bijvoorbeeld over aangepaste spanbanden, thuiswerk, een aangepast scherm en loep, het tillen van zware lasten overlaten aan andere collega's (voor meer informatie zie ook 5.3 en 5.4). De bereidheid om personen met een arbeidshandicap een kans te geven hangt met andere woorden vast aan de voorwaarde dat de werknemers met een arbeidshandicap in staat zijn om de job uit te voeren mits enkele haalbare aanpassingen. Van sommige werknemers met een arbeidshandicap werd ook afscheid genomen juist omdat deze werknemers onvoldoende tegemoet kwamen aan de jobvereisten (vb. omwille van taalproblemen of de chaotische werkdruk op een planningsafdeling,...).

Anderzijds zien we bij twee ondernemingen meer afstemming tussen de onderneming en de werknemer of zorginstelling alvorens een takenpakket samen te stellen en over te gaan tot aanwerving (ook in het kader van arbeidszorg). Deze ondernemingen gaan in gesprek met de toekomstige werknemer met een arbeidshandicap en/of de zorginstelling en bekijken wat haalbaar is en waar de capaciteiten en beperkingen van de werknemer liggen. Er wordt een takenpakket op maat van de werknemers met een arbeidshandicap samengesteld. Men zal taken van de collega's weghalen en deze laten uitvoeren door de persoon met een arbeidshandicap of sommige taken die minder haalbaar zijn voor de persoon met een arbeidshandicap bij het takenpakket van de collega's voegen.

Kinetico Belgium NV

Mensen met een ‘rugzakje’ hebben evenveel kans als iemand anders die misschien niet met een ‘rugzakje’ komt. Het gaat om de juiste match tussen de job, de gevraagde competenties en die van de kandidaat. “Als wij vinden dat er een match is en die persoon zou dan een handicap hebben, dan hebben wij de bereidheid om te kijken naar de nodige redelijke aanpassingen. Het gaat vooral over een openheid van geest waarbij een beetje out of the box

naar oplossingen wordt gezocht. Want soms zijn die aanpassingen niet zo ingrijpend, soms zijn dat kleine ingrepen links en rechts. Ann was iemand die de competenties had om die job te doen en het was een job die gemakkelijk ingevuld kon worden door iemand met een arbeidshandicap omdat de job van thuis uit kan uitgeoefend worden.”

Belgian Cycling Factory

Veerle werkte aan het onthaal via een IBO-overeenkomst. Zij kreeg een taalcursus. “Spijtig genoeg is het contract na een jaar jammer genoeg stopgezet. De talenkennis evolueerde onvoldoende en dat was essentieel voor haar functie.”

Sprint Transport

Na twee maanden werd de beroepsinlevingsstage van Vanessa stopgezet. Vanessa kon niet wennen aan het werktempo en vond dat aspect van de job zeer stressvol. De VDAB-consulent gaf ook aan dat de job haar niet lag.

Cibo

Tijdens een verkennend gesprek werd bekeken wat haalbaar was voor Jan en waar de mogelijkheden lagen voor Cibo om Jan aan te werven. Van bij de start werden de taken aangepast aan de capaciteiten en beperkingen van Jan. De collega's stonden in voor de werkvoorbereiding: alle papieren en mappen werden klaargelegd op de juiste volgorde op een bureau. Nadat Jan het werk gedaan had, plaatsten de collega's de map terug op de juiste plaats.

Fruit Vanhellemont

In het kader van arbeidszorg is er altijd eerst een verkennend gesprek met de begeleider en de persoon met een handicap waarbij er afgetoetst wordt wat mogelijk is en wat niet. Er wordt geluisterd naar wat de personen zelf graag willen doen. Er wordt dan gezocht naar taken die de personen met hun talenten kunnen uitvoeren. Die taken worden dan weggehaald bij de overige werknemers.

Westvlees bereidt de uitbouw van een maatwerkdienst met vijf maatwerkers voor. Door een hr-medewerker te laten proefdraaien op de werkvloer tracht men knelpunten op te sporen en op te lossen voor de maatwerkers zijn aangeworven.

Westvlees nv

De hr-medewerker die een aanspreekpunt zal zijn voor de maatwerkers van de maatwerkdienst volgt een bijkomende opleiding tot begeleider in de sociale economie. Ter voorbereiding zal zij ook het volledige parcours van de maatwerkers doorlopen, van onthaal tot zij de onderneming verlaten. Zij zal in productie meedraaien, zelf proeven wat het is, eenvoudige taken aanleren en nadien haar bevindingen delen. Zo kunnen de zaken die voor verbetering vatbaar zijn nog aangepakt worden in deze voorbereidende fase.

5 Acties op het vlak van werkbaar werk

Eenmaal de eerste horde van aanwerving voorbij is het zaak de personen met een arbeidshandicap duurzaam tewerk te stellen.

We bespreken in dit hoofdstuk eerst de algemene aanpak rond werkbaar werk en dan meer in detail de gerealiseerde inspanningen op het vlak van

- Arbeidsomstandigheden
- Arbeidsinhoud waaronder taakvariatie en autonomie
- Hr in functie van leermogelijkheden
- Arbeidsorganisatie waaronder teamwerk en plaats- en tijdsafhankelijk werken
- Arbeidsrelaties en sociale steun
- Inclusieve technologie

We eindigen met de vraag of inclusieve technologie een hulpmiddel kan zijn om de jobs werkbaar te maken voor personen met een arbeidshandicap.

5.1 Werkbaar werk is een prioriteit voor de ondernemingen

Bij alle ondernemingen staat werkbaar werk hoog op de agenda. Naargelang de onderneming worden er andere accenten gelegd of krijgt dit een andere uitwerking. Alle gesprekspartners geven aan dat dit een belangrijk thema is waar in de toekomst nog op ingezet zal worden. Dit doen ze om het werk aangenamer te maken en gelukkige werknemers te hebben. Soms wordt vermeld dat dit een strategisch voordeel kan opleveren tijdens periodes van arbeidskrapte.

Westvlees nv

Bij Westvlees staat kwaliteit van het werk hoog op de agenda. Jaarlijks meet een werkbaarheidsscan hoe werkbaar de werknemers hun job zien. Een werkgroep komt om de drie maanden samen om de werkbaarheid en daaraan gekoppelde acties te bespreken. Die bestaat uit leden van het management, de arbeidsarts, de vakbondsafvaardiging en werknemers van de productie.

Kinetico Belgium NV

Werkbaar werk is belangrijk voor de onderneming. Zowel hr, het managementteam als de algemeen directeur zijn ervan doordrongen. "Het is iets waar je elke dag aan werkt door open en respectvol te communiceren en te kijken waar de noden liggen. Door goodwill, creativiteit en bereidheid om buiten het kader te denken kunnen er nog veel mooie dingen gerealiseerd worden in de toekomst."

Belgian Cycling Factory

Kwaliteit van de arbeid staat samen met kwaliteit en innovatie heel hoog op de agenda van de onderneming. Belgian Cycling Factory krijgt er positieve feedback over van

uitzendkrachten. Het bedrijf probeert de war for talent voor te zijn door zich daarin te onderscheiden van andere ondernemingen.

Cibo

Kwaliteit van de arbeid is een belangrijk aspect van het maatschappelijk verantwoord ondernemen dat Cibo nastreeft. Cibo wil gelukkige werknemers en wil verhinderen dat het werk het leven van de werknemers mogelijk in onbalans brengt.

Sprint Transport

De hele aanpak rond werkbaar werk is bij Sprint Transport organisch gegroeid. Gaandeweg worden de zaken aangepast tot ze op punt staan. Op die manier is het werken fijner voor iedereen, ook voor de zaakvoerder.

Fruit Vanhellemont

Kwaliteit van de arbeid en het menselijke aspect zijn belangrijk voor de zaakvoerders. De beste reclame om personeel te houden is wanneer er gezegd wordt hoe correct de onderneming is, ook naar de werknemers toe. De zaakvoerders proberen alles op een correcte en menselijke manier te doen, iets dat voor hen vanzelfsprekend is.

5.2 Een op maatgerichte aanpak, ook voor personen met een arbeidshandicap

Meer dan de helft van de ondernemingen vertelde ons dat er geen andere noden of een andere aanpak is op het vlak van werkbaar werk bij werknemers met een arbeidshandicap tegenover de werknemers zonder arbeidshandicap. Uit de vele voorbeelden blijkt dat vaak eenzelfde aanpak wordt gehanteerd. Hier en daar worden er wel andere accenten gelegd of net iets meer inspanningen geleverd voor personen met een arbeidshandicap (vb. aanpassen van arbeidsomstandigheden en werktijden, preventie van werkdruk, coachend leidinggeven). Dit valt evenwel niet zo op want naast een gestroomlijnde hr-aanpak vertrekkende vanuit de waarden van de onderneming, is er ook oog voor maatwerk. De achterliggende filosofie is dat er voor iedereen met specifieke vragen, problemen of noden naar goede oplossingen wordt gezocht. Zoals reeds besproken staat het welbevinden van alle werknemers hoog op de agenda van de ondernemingen. De ondernemingen zijn ervan overtuigd dat dit hun taak is als werkgever en dat het tegelijk bijdraagt tot een succesvolle onderneming. De ondernemingen willen gelukkige werknemers en willen daar als werkgever toe bijdragen. Juist door die nadruk op maatwerk, in combinatie met het sociaal engagement dat wordt nagestreefd, worden in de praktijk bij sommige gevallen zoals bij Cibo meer inspanningen geleverd voor werknemers met een arbeidshandicap of gezondheidsproblemen.

Cibo

Er is een gestroomlijnd personeelsbeleid met ruimte voor maatwerk omdat iedereen anders is. "Je hebt jonge werknemers zonder gezin, je hebt oudere werknemers, alleenstaanden enz.

[...] Ik denk wel dat we uiteindelijk voor Jan met een arbeidshandicap of persoon Y met rugklachten extra inspanningen geleverd hebben. Het is mogelijk dat de vragen van Jan iets sneller werden ingewilligd in vergelijking met andere werknemers.”

Kinetico Belgium NV

De aanpak van Kinetico Belgium rond werkbaar werk kenmerkt zich door maatwerk en het zoeken naar een oplossing die een win-winsituatie oplevert voor de onderneming en de werknemer. “Er kan van alles gebeuren in het leven, het loopt allemaal niet zo gepland zoals we het zelf willen. Dan bespreken we dat en kijken we waaraan we mekaar tegemoet kunnen komen. De werknemers nemen het toch mee naar de werkvloer. Dan moeten we bekijken hoe we een overeenstemming vinden tussen de noden van de onderneming en de noden van de medewerkers zodat het een win-winsituatie is voor beide kanten. Dat kan als er een bereidheid is van beide zijden. Het vergt een zekere inspanning, creativiteit en een openheid van geest om te gaan voor een misschien wel andere aanpak.”

Er waren geen grote verschillen in dat opzicht tussen Ann en de collega's. “Er waren voor Ann wel een aantal specifieke noden en op dat vlak meer maatwerk: meer gesprekken over aangepaste uurroosters of over arbeidsmiddelen.”

Fruit Vanhellemont

Er zijn geen verschillende noden of een andere aanpak inzake werkbaar werk voor personen met of zonder een arbeidshandicap. Begeleiding voor werknemers met een arbeidshandicap is wel belangrijker. Daarom wordt bij een eerste verkennend gesprek dieper ingegaan op wat de personen met een arbeidshandicap kunnen om na te gaan of de nodige begeleiding wel gegarandeerd kan worden. Bij de overige werknemers is hun engagement voor het werk voldoende om aangeworven te worden.

Sprint Transport

“Iedereen is een ander individu en heeft een andere aanpak nodig.”

D'Ieteren N.V.

Hr treedt proactief op inzake werkbaar werk. Het label van een persoon met een arbeidshandicap maakt deze aanpak niet anders. Nadat de werkaanpassingen zijn geïmplementeerd en de tewerkstelling goed verloopt, vertrouwt men erop dat een werknemer met een arbeidshandicap net als de overige werknemers de weg vindt naar de hr-dienst als hij/zij nieuwe vragen zou hebben. Bij elke vraag wordt maatgericht gezocht naar de juiste oplossing.

Westvlees nv

Bij Westvlees is er een gestroomlijnd beleid gericht op kwaliteit van de arbeid, maar er is zeker maatwerk mogelijk. De hr-medewerker geeft ook aan dat er geen verschillende behoeftes zijn en er geen andere aanpak is met betrekking tot personen met een arbeidshandicap.

Belgian Cycling Factory

De acties rond werkbaar werk zijn ook toegankelijk voor de maatwerkers werkende in Belgian Cycling Factory. Daar is geen verschil in.

5.3 Arbeidsomstandigheden

De ondernemingen hebben een aantal acties genomen die we sorteren onder de verbetering van de arbeidsomstandigheden. Zo zorgden ze voor een veilige en comfortabele werkomgeving en bij uitbreiding ook voor het woon-werkverkeer voor werknemers met een arbeidshandicap. Ze deden ook inspanningen om werkstress te vermijden en om werk en privé op elkaar af te stemmen.

5.3.1 Een veilige werkomgeving en de weg ernaartoe

Alle ondernemingen hebben oog voor de arbeidsomstandigheden. Dit aspect sluit nauw aan bij het preventiebeleid van de onderneming en staat hoog op de agenda van alle ondernemingen. Fysiek belastende taken worden zoveel mogelijk vermeden of beperkt, net als repetitieve bewegingen en ongemakkelijke houdingen. Indien deze niet vermeden kunnen, wordt voldoende taakvariatie ingebouwd en/of worden er hulpmiddelen aangeboden (vb. exoskelet, meer ergonomische spanbanden). Er worden herhaaldelijk opleidingen voorzien rond ergonomie. Door een correcte afstelling van de bureautafel en door investeringen in zit-stawerkplekken wordt ook voor bureauwerk het ergonomische aspect mee opgenomen. Het is een continue proces, steeds is men op zoek naar verbetering. Bij Belgian Cycling Factory bijvoorbeeld zijn de ophangsystemen reeds in hoogte verstelbaar en loopt er een project om dit nog te verbeteren qua ergonomie. Verder willen de bevroegde ondernemingen de werknemers zo weinig mogelijk in contact laten komen met gevaarlijke stoffen. Zo is bij Cibo geïnvesteerd in nieuwe machines om geen solvent meer te moeten gebruiken.

Twee ondernemingen streven naar een cultuur waar veiligheid primeert. De werknemers worden actief gestimuleerd om een veilige werkomgeving te creëren. Zo hangen bij Westvlees overal posters van de veiligheidsmascotte met enkele kleine nuttige tips en is er een beloningssysteem verbonden aan een veilige arbeidsomgeving. De beloning neemt toe naarmate het aantal dagen zonder ongevallen. Cibo probeert met het project Sirk Sekuur een attitudeverandering rond veiligheid op de werkvloer teweeg te brengen en een open cultuur te creëren waarbij werknemers elkaar kunnen aanspreken over onveilige situaties. In de dagelijkse realiteit blijkt dit niet zo vanzelfsprekend te zijn en worden door Cibo herhaaldelijk initiatieven genomen om dit te bevorderen.

Belgian Cycling Factory

Bij Belgian Cycling Factory is de externe preventieadviseur twee dagen in de maand aanwezig. Hoewel er geen zware lasten getild worden in de productie is er zeker oog voor ergonomie. Zo kan het ophangstelsel voor de fietsen in hoogte ingesteld worden en draait deze in alle richtingen mee. Er is een samenwerking met Hogeschool PXL om het ophangstelsel nog verder te verbeteren qua ergonomie. Voor de werknemers met bureauwerk zijn nieuwe stoelen aangekocht en wordt er een beeldschermwerktest uitgevoerd die de stand van het beeldscherm controleert. Ook worden de werknemers aangemoedigd

om te sporten via de company ride. Werknemers fietsen in groep en worden via een wedstrijd aangemoedigd om om ter meest kilometers te rijden op een seizoen. Ook een aantal medewerkers van het maatwerkbedrijf fietst mee.

Cibo

Binnen Cibo wordt er veel aandacht besteed aan veilige en goede arbeidsomstandigheden. Cibo werkt hiervoor nauw samen met de externe preventieadviseur die een halve dag per week aanwezig is en waarbij iedereen kan langsgaan met bekommernissen. Vorig jaar heeft Cibo ook veel geïnvesteerd in onder andere nieuwe machines. Op een bepaalde afdeling werden twee soorten schuurmateriaal samen gevoegd met een solventgedragen lijm. Door de investeringen in nieuwe machines hoeft de werknemers niet meer te werken met deze solvent.

Via het project Sirk Sekuur wil Cibo een positieve veiligheidscultuur creëren. De idee daarachter is dat werknemers elkaar durven aanspreken als ze een onveilige situatie zien. Telkens opnieuw probeert Cibo om dit project nieuw leven in te blazen. Zo werd er vorig jaar nog een workshop gegeven rond communicatie. Hoewel iedereen terug volle moed heeft na zo'n workshop, is het in de dagelijkse realiteit toch moeilijk om elkaar daarover aan te spreken.

Westvlees nv

Het veiligheidsteam komt wekelijks samen, ook is er een veiligheidsmascotte die via posters eenvoudige tips meegeeft (vb. de trapeuning vasthouden). Ook worden de afdelingen beloond voor het aantal dagen zonder arbeidsongevallen. Naargelang het aantal dagen zonder arbeidsongevallen krijgen ze een taartje, een dagje Bellewaerde met de familie of een etentje.

Sprint Transport

Bij de aankoop van vrachtwagens en camionettes wordt er gekozen voor de meest ergonomische vrachtwagenstoelen op de markt. In de verplichte nascholing voor de verlenging van het bewijs van vakbekwaamheid (voor bestuurders met rijbewijs C en D) wordt telkens een opleiding heffen en tillen voorzien. Voor de werknemers met bureauwerk kwam iemand langs om het bureau en de bureaustoel correct in te stellen. Ook probeert de zaakvoerder telkens tegemoet te komen aan vragen van de werknemers om bepaalde handelingen meer ergonomisch en gemakkelijker uit te voeren. Om ervoor te zorgen dat paletten niet meer vast komen te zitten achter de wielkast van de wagen met als risico dat de werknemer op een niet ergonomische wijze de palet probeert te verplaatsen, werden staven aan elkaar gelast. De paletten kunnen nu met een eenvoudige beweging verplaatst worden.

D'Ieteren N.V.

D'Ieteren besteedt heel wat aandacht aan een preventiebeleid rond de fysieke arbeidsomstandigheden. Er was een tijdje terug een proefproject met exoskeletten in de logistieke afdeling (voor meer info zie hoofdstuk technologie). Na elke arbeidsongeschiktheid wordt bekeken welke maatregelen D'Ieteren kan nemen in het kader van een veilige en gezonde werkomgeving. Sinds kort werd ook het eerste kantoor ingericht met allemaal zit-statafels.

Kinetico Belgium nv

Ergonomie is heel belangrijk voor Kinetico Belgium. Een medewerker van de arbeidsgeneeskundige dienst gespecialiseerd in ergonomie is mee op pad gegaan met de techniekers om te bekijken welke middelen de techniekers nodig hebben om de job op lange termijn te kunnen uitvoeren. Ook de opleiding heffen en tillen komt bijna jaarlijks terug.

Voor personen met een arbeidshandicap kunnen werkaanpassingen de arbeidsomstandigheden verbeteren door ervoor te zorgen dat het werk op een veilige, waardige en zelfstandige manier kan worden uitgevoerd.

In de ondernemingen kunnen tal van hulpmiddelen gebruikt worden om de job uit te voeren of gemakkelijker uit te voeren. Dat gaat bijvoorbeeld over een loep, een headset voor slechthorenden, een brailleleesregel, een digitaal vergrootglas, een aangepast scherm, een aangepaste stoel, een ergonomische bureaustoel, meer ergonomische spanbanden,...

Sprint Transport

Voor een beroepsinlevingsstage met een persoon met een auditieve en visuele arbeidshandicap werd een headset aangekocht die een extra luid volume kon geven, een aangepast scherm en een digitaal vergrootglas voor het lezen van vrachtbrieven. Ook werden er spanbanden voorzien die met een eenvoudige beweging kunnen worden aangespannen. Deze werden speciaal aangekocht voor de chauffeurs met rugklachten en voor een chauffeur met een motorische handicap aan zijn hand.

Kinetico Belgium NV

In het verleden had Ann, de werknemer met een motorische arbeidshandicap een ergonomische rolstoel aangekocht. De onderneming zorgde bij aanvang van de tewerkstelling voor een headset en een computermuis die gemakkelijk in gebruik was voor de werknemer.

Cibo

Jan, de werknemer met een visuele arbeidshandicap gebruikte een aangepast scherm en een loep voor het administratieve werk. Voor het werk op de logistieke afdeling heeft Cibo een aangepaste stoel en een scherm dat schuin kon geplaatst worden aangekocht.

Ook werden in sommige ondernemingen de inspanningen niet beperkt tot de werkpost, maar werd ook de ruimere omgeving onder handen genomen. Telkens werden oplossingen op maat uitgewerkt. Zo worden bij D'leteren de lichten aan de ingang en uitgang aangepast om de trappen bij de ingang en uitgang beter te verlichten voor een werknemer met een visuele handicap. De deuren die vaak worden gebruikt door werknemers met een motorische arbeidshandicap worden geautomatiseerd en het sanitair werd aangepast. Om contrastverschillen te vergroten voor slechthorenden werden markeringen op de glazen deuren en witte muren aangebracht. D'leteren won hiervoor advies in bij de Brailleliga. Belgian Cycling Factory verbond een flitslamp aan de brandcentrale zodat de maatwerker met een auditieve arbeidshandicap ook wist wanneer te evacueren.

D'Ieteren N.V.

Werknemers met een visuele handicap hebben een aangepast pc-scherm. Na de arbeidsongeschiktheid van de werknemer die we interviewden werd onderzocht of de oorzaak van de afwezigheid niet teruggevonden kon worden in de werkomgeving. In navolging van dit onderzoek heeft Stijn een ergonomische bureauroelstoel aangekocht met de tegemoetkoming van de VDAB voor arbeidsgereedschap. Er werd gekozen voor de aankoop van arbeidsgereedschap omdat de kantoorinrichting de corporate identity weerspiegelt.

D'Ieteren nam ook de ruimere werkomgeving onder handen voor de huidige en toekomstige werknemers met een arbeidshandicap. Zo werd het sanitair aangepast, een rolstoellift bij de kantine geplaatst, werden er automatisch deuren op strategische plaatsen geïnstalleerd en kregen de werknemers een specifieke parkeerplaats toegewezen wat het in- en uitstappen van de wagen vereenvoudigt.

Op advies van de brailleliga werden markeringen op glazen deuren en witte muren aangebracht om contrastverschillen te vergroten voor slechtziende werknemers. Ook de lichten aan de ingang van het gebouw werden vervangen en extra verlichting werd geplaatst om de trappen voldoende te verlichten voor de werknemers met een visuele arbeidshandicap. Volgens de organisatie betreft het zaken die niet veel inspanningen vroegen, geen zware financiële kost inhielden en een positieve impact hadden op de motivatie van de medewerkers.

Belgian Cycling Factory

Iemand van de maatwerkers is doof en voor zijn veiligheid werd het brandalarm aangepast. Zo is er bij de werkplek van de werknemer een flitslamp aangesloten op de brandcentrale die de werknemer aanmaant tot evacuatie door te flitsen in een bepaald patroon.

Twee ondernemingen nemen maatregelen die ruimer gaan dan werkaanpassingen op de werkvloer en werkomgeving. Zij nemen maatregelen om het woon-werk- en werk-werkverkeer mogelijk te maken of aan te passen aan de noden van de werknemer met een arbeidshandicap. Deze (extra) inspanningen zijn voorbehouden voor de werknemers met een arbeidshandicap. Dit door onder andere taxi-ritten aan te bieden in de wintermaanden wanneer het vroeg donker is en het openbaar vervoer nemen daardoor minder eenvoudig is voor een werknemer met een visuele handicap. Of door busjes ter beschikking te stellen zodat werknemers zonder rijbewijs en een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen carpoolen met werknemers die wel een rijbewijs hebben.

Bij D'Ieteren heeft een werknemer met een arbeidshandicap het initiatief genomen en een dossier uitgewerkt voor een meer aangepaste leasingwagen. Dit heeft geleid tot een win-winsituatie voor de leverancier van de rolstoellift, voor D'Ieteren door een toename in verkoop van aangepaste wagens en Stijn zelf die nu minder lichamelijke klachten heeft.

D'Ieteren N.V. en werknemer

Een werknemer met een visuele arbeidshandicap pendelt met het openbaar vervoer. In de wintermaanden is het sneller donker en kan deze werknemer gebruik maken van taxiritten voor het woon-werkverkeer. De Vlaamse ondersteuningspremie wordt gebruikt om de kosten hiervan te dekken.

De werknemer met een motorische arbeidshandicap leasede een wagen met een pedaal- en stuuraanpassing. Stijn vroeg een leasewagen met rolstoellift en een draaibare chauffeursstoel. Dit is beter qua ergonomie en op die manier moet de rolstoel niet meer in en uit de wagen gesleurd worden, wat zorgt voor minder belasting van de schouders en lichamelijke klachten. Hij heeft daarvoor gesprekken gevoerd met de werkgever en de leverancier van de rolstoellift om een win-winsituatie te bekomen voor alle partijen. Er was van D'leteren uit een grote bereidheid om mee te stappen in het verhaal ook al was de bedrijfswagen na deze gesprekken nog duurder dan het voorziene leasingsbudget. De wagen heeft ook een demofunctie voor de klanten en ondertussen zijn al tal van zo'n wagens verkocht.

Westvlees nv

Westvlees voorziet een busje vertrekkende van Oostende. Een werknemer met een rijbewijs rijdt met het busje naar Westvlees en vervoert zo ook enkele werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt zonder rijbewijs of auto. Dit initiatief kaderde binnen een ESF-project om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt te kunnen tewerkstellen binnen Westvlees. Er is een enquête bij het personeel afgenomen met de intentie om dit systeem verder uit te werken en uit te breiden naar andere regio's en steden. Door COVID-19 ligt de uitwerking van dit project even stil.

5.3.2 Preventie van werkdruk en stress

Werkdruk en emotionele belasting zijn belangrijke risicofactoren voor acute psychische vermoeidheidsproblemen (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2018). Werknemers die hiermee kampen, zijn mensen die (nog) aan het werk zijn maar niet meer naar behoren functioneren op de werkplek en in de vrije tijd. Psychische vermoeidheidsproblemen zijn een centraal component van een multifactorieel proces als burn-out. Met het oog op duurzame inzetbaarheid zijn preventieve acties rond stress (kwantitatief en kwalitatief) onontbeerlijk. In wat volgt, bespreken we eerst de acties om de werkdruk te beperken en daarna deze om emotionele belasting tegen te gaan.

Het beperken van de werkdruk

Of werknemers werkstress hebben, wordt sterk bepaald door werkdruk, namelijk het tempo en de hoeveelheid werk die verzet moet worden.

Vier van de zeven ondernemingen (Cibo, Westvlees nv, Belgian Cycling Factory en D'leteren N.V.) peilden bij het personeel naar een aantal aspecten van de job. Bij sommige ondernemingen is zo'n bevraging structureel ingebed om het jaar of vierjaarlijks, bij anderen zit er geen regelmaat in. Werkpunten op het vlak van werkdruk kwamen in deze besprekingen of peilingen weinig naar voor. Bij de overige drie ondernemingen was er geen bevraging rond psychosociale aspecten.

Toch zijn werkdruk en stress thema's waar men aandachtig voor is en worden er een aantal acties genomen. Om onrealistische doelstellingen te voorkomen, worden deze bij Kinetico Belgium in samenspraak met de werknemer vastgelegd en na verloop van tijd geëvalueerd. Als input voor dit gesprek dient een meting die nagaat hoeveel werk binnen een bepaalde tijd verricht kan worden. Sprint Transport let er op dat er voldoende recuperatietijd is, door wekelijks de gepresteerde uren te overlopen en in de planning de chauffeurs vooruit te schuiven die minder

uren hebben gepresenteerd in vergelijking met anderen. D'Ieteren let men erop dat na een drukke periode de rust wordt ingepland en niet uitgesteld.

De rol van de leidinggevende of zaakvoerder wordt benadrukt bij Fruit Vanhellemont en in het gesprek met de werknemer met een arbeidshandicap tewerkgesteld bij D'Ieteren. De leidinggevende kan de werknemer helpen bij problemen op het werk, kan dienen als een luisterend oor en kan de werknemer ook helpen de doelstellingen opnieuw te prioriteren bij grote drukte. Bij D'Ieteren kunnen werknemers ook beroep doen op een tussenpersoon bij hr, die het gesprek tussen de werknemer en de leidinggevende kan opstarten.

Kinetico Belgium NV

Door een cultuur van open communicatie kunnen werknemers tijdig aangeven wat gaat en wat niet. Kinetico Belgium tracht ook onrealistische targets te vermijden door eerst te meten wat realistisch is. Op basis van deze info worden in samenspraak met de werknemer realistische targets vastgelegd. Na een periode wordt de haalbaarheid van de targets geëvalueerd. Om de stress te voorkomen is het belangrijk dat de competenties van de werknemer aansluiten bij deze nodig voor de job. Als de match er niet voldoende is, kan er gekeken worden of er op dat moment binnen de onderneming nood is aan een andere functie die beter overeenstemt met de competenties van de medewerker.

Sprint Transport

Sprint Transport probeert het aantal gepresteerde uren in balans te houden. Wekelijks worden de uren van iedere chauffeur nagekeken. Als blijkt dat een werknemer al veel uren heeft gemaakt, neemt die inhaalrust op en zal een andere werknemer even meer ingezet worden. Op die manier wordt er gewaakt over een evenwichtige inzetbaarheid.

D'Ieteren N.V. en werknemer

Om de vier jaar is er een stress-enquête voor alle werknemers van D'Ieteren. Er zijn verschillende afdelingen, verschillende activiteiten en naargelang de afdeling worden andere zaken beklemtoond. In het algemeen bleek uit de vorige enquête dat de medewerkers heel gemotiveerd zijn, maar soms een herstellennood hebben. Daarom let D'Ieteren erop dat na drukke periodes zoals de periode rond het autosalon de recuperatie niet wordt uitgesteld.

De rol van de leidinggevende is ook belangrijk in het aanpakken van werkstress. Zo helpt de leidinggevende van Stijn hem bij een te hoge werkdruk de prioriteiten te herbekijken. Indien de afstand tot de leidinggevende te groot is kan ook beroep worden gedaan op een tussenpersoon bij hr die het gesprek tussen leidinggevende en werknemer terug op gang brengt.

Fruit Vanhellemont

Fruit Vanhellemont kent een vlakke organisatie. Het plukseizoen is een stressvolle periode. Alle werknemers zijn collega's van elkaar maar er zijn wel aanspreekpunten als de zaakvoerder er niet is. Als deze aanspreekpunten iets zien dat niet goed loopt, dan bellen ze de zaakvoerder op die dat dan oplost. Zo tracht de zaakvoerder de stress te beperken en te voorkomen dat er een negatieve sfeer is. De zaakvoerder heeft ook vertrouwen in de

werknemers. “Als ze de targets niet halen weet ik ook wel dat ze het geprobeerd hebben. Ik kan niet altijd zien hoe vlot iets gaat, ik kan het alleen vragen.”

Belgian Cycling Factory

Er is nog groeipotentieel naar preventie van werkdruk. Maar de personeelsverantwoordelijke maakt zich sterk dat de werknemers geen hoge werkdruk kennen. Dit is ook niet als een werkpunt boven komen drijven bij een personeelsbevraging in het kader van het ESF-project ‘Praten werkt!’. Kwaliteit is belangrijker dan kwantiteit en bij het opmaken van de planning is er altijd wat spelingsruimte voorzien.

In sommige ondernemingen en organisaties werden voor personen met een arbeidshandicap extra maatregelen getroffen in verband met werkdruk. Of er maatregelen worden genomen is vooral afhankelijk van de arbeidshandicap en de gevolgen ervan op het uitvoeren van het werk. Zo zijn er werknemers met een arbeidshandicap waar er geen maatregelen voor worden getroffen en die dezelfde targets hebben en halen als de overige werknemers. Dit was bijvoorbeeld het geval voor de geïnterviewde werknemer van D’Ieteren of bij Kinetico Belgium.

Werknemer van D’Ieteren N.V.

De werkdruk lag volgens Stijn na het verwerven van de arbeidshandicap niet lager. Er is wel een verschuiving in het takenpakket opgetreden (zie arbeidsinhoud 5.4.1).

Zoals gezegd zijn er ook een aantal ondernemingen waarbij de werkdruk en de te behalen targets nauw in het oog worden gehouden en lager liggen bij werknemers met een arbeidshandicap dan bij de overige werknemers. Twee ondernemingen geven aan in het begin van de tewerkstelling hierrond wat extra geduldig te zijn voor werknemers met een arbeidshandicap. Een blijvende werkdrukverlaging wordt steeds geval per geval bekeken en al dan niet in samenspraak met de arbeidsarts of de VDAB in het kader van een Vlaamse ondersteuningspremie.

Fruit Vanhellemont

Bij Fruit Vanhellemont tracht men niet te veel druk te leggen op de personen met een arbeidshandicap. Hij wordt in de gaten gehouden en er wordt over gewaakt dat hij nog geniet van het werk. Frank heeft graag een beetje werkdruk. Wanneer de voorraad afgewerkte kistjes om de appels in te leggen afneemt en anderen haast moeten wachten op de afgewerkte kisten, ontstaat er vanzelf druk bij Frank. Als hij echt niet meer kan volgen springen de overige collega’s bij. Ook Carl vraagt om wat werkdruk en wordt soms bewust wat afgeremd daarin. Bijvoorbeeld in de winter wil hij graag nog lang doorwerken, maar dan dringt de zaakvoerder erop aan dat hij naar huis vertrekt voor het donker wordt. In het begin werd misschien wat extra geduld getoond voor Jos die via een IBO-contract op de sorteerafdeling werkte. Maar eenmaal hij de job en werkwijze kende ging dat heel vlot.

Cibo

Naast een aangepast takenpakket, lag het tempo lager bij Jan. De werkdruk die werd opgelegd bij Jan was niet de werkdruk die Cibo een andere collega zou opleggen. De Vlaamse

ondersteuningspremie compenseerde ook niet volledig het rendementsverlies, zelfs niet na een toegekende verhoging "maar het is een engagement dat je als onderneming aangaat".

D'Ieteren N.V.

Bij D'Ieteren wordt elke situatie apart bekeken. Zodra het medische aspect een rol speelt wordt dit samen met de arbeidsarts besproken. Zo zijn er werknemers die werken met een verminderde werkdruk. Zij behandelen bijvoorbeeld een lager aantal wagens op een dag dan hun collega's.

Westvlees nv

Er wordt rekening gehouden met de handicap qua werkdruk. Westvlees heeft op dat vlak niet dezelfde verwachtingen zoals bij de overige werknemers. Wanneer hypothetisch gesproken geen rendementsverlies meer wordt vastgesteld door de VDAB en de Vlaamse ondersteuningspremie zou wegvallen, wordt wel hetzelfde verwacht.

Ook is er veel geduld. Voor de toekomstige medewerkers van de maatwerkdienst bijvoorbeeld zijn er geen verwachtingen naar de te behalen targets over een maand of een jaar. "Wij laten dat zijn beloop gaan en we houden er rekening mee dat sommige medewerkers nooit 100% rendement zullen behalen maar daar staat dan subsidiering tegenover."

Hoewel bij Kinetico Belgium nog geen werkaanpassingen op het vlak van werkdruk of targets nodig waren, is de personeelsverantwoordelijke wel bezorgd over mogelijk negatieve reacties van collega's op zo'n aanpassingen. Volgens de personeelsverantwoordelijke was een van de redenen waarom de tewerkstelling van een werknemer met arbeidshandicap zo'n positief verhaal was, juist dat er geen aanpassingen nodig waren op het vlak van jobinhoud en targets (wel op andere aspecten). De verwachtingen waren exact dezelfde als deze voor een andere collega die dezelfde functie uitoefende.

Twee ondernemingen die reeds maatregelen op het vlak van targets en werkdruk hebben doorgevoerd, benadrukken het belang van open en doorgedreven communicatie bij de werkaanpassingen. Bij Cibo werd telkens herhaald waar de onderneming voor staat en hoe de tewerkstelling van een persoon met een arbeidshandicap en de werkaanpassingen daarin passen. Zo is het ook voor de werknemers duidelijk waarom de onderneming die maatregelen neemt en hebben de maatregelen niet tot wrevel geleid.

D'Ieteren onderstreept ook het belang van goede duiding en communicatie omtrent de maatregelen. Zij hebben reeds gemerkt hoe gevoelig beslissingen rond de te behalen targets kunnen liggen bij de overige collega's. Regelmatig is er een evaluatie over de werkaanpassingen door de arbeidsarts en wordt bekeken of de maatregelen nog nodig zijn, eventueel aangepast moeten worden of helemaal losgelaten kunnen worden. Volgens D'Ieteren verloopt de aanvaarding van de maatregelen door collega's vlotter als zij weten dat de werkaanpassingen opnieuw geëvalueerd worden en dus niet automatisch voor onbepaalde duur gelden.

Kinetico Belgium NV

Kinetico Belgium was op zoek naar iemand die van thuis uit klanten opbelt om een onderhoud in te boeken. Deze functie werd ook al door een andere werknemer uitgevoerd. Er is gezocht naar de juiste persoon voor de job en die match was er met een werknemer met een

motorische arbeidshandicap. Kinetico Belgium was bereid om te kijken naar aanpassingen. Deze werkaanpassingen waren niet op het vlak van taakinhoud of targets.

Als er niet te veel wordt gesleuteld aan het takenpakket, de jobinhoud en de targets heb je de grootste kans op een succesverhaal. De personeelsverantwoordelijke kan zich voorstellen dat er anders wel spanningen ontstaan met de overige werknemers. Als de collega's voelen dat er twee maten en twee gewichten zijn, gaan ze op termijn anders kijken naar de tewerkstelling van de werknemer met een arbeidshandicap. Ook is het voor de werknemer met een arbeidshandicap zelf belangrijk dat hij of zij voelt evenwaardig bij te dragen. Dat is heel empowerend dat hij of zij dezelfde targets heeft als de collega's mits enkele werkaanpassingen.

Cibo

Negatieve opmerkingen zijn er nooit gekomen van de collega's, ook niet over het feit dat de werkdruk lager lag. Bij het introduceren van een persoon met een arbeidshandicap is communicatie heel belangrijk. Cibo streeft het maatschappelijk verantwoord ondernemen na en vindt dat personen met een arbeidshandicap een plaats moeten hebben in de maatschappij en dus ook in de onderneming. Dat wordt herhaaldelijk gecommuniceerd. Er werd herhaaldelijk benadrukt waarom de onderneming de keuze maakt om iemand met een arbeidshandicap aan te nemen.

D'Ieteren N.V.

Open communicatie en het management dat de zaken benoemt en kadert zijn heel belangrijk bij werkaanpassingen. Het is al een keer voorgevallen dat een werknemer gemaakte afspraken deelde met zijn collega's alvorens het management deze kon kaderen.

Ook worden telkens bij een deeltijdse re-integratie na ziekte de gemaakte afspraken met de arbeidsarts opgevolgd en geëvalueerd. Zo lijkt het ook naar de collega's toe dat het niet voor onbepaalde duur is.

Bij Westvlees merkte men dat de te behalen targets per afdeling zorgden voor enige ongerustheid bij sommige leidinggevenden. Deze hadden schrik dat de aanwerving van een persoon met een arbeidshandicap een invloed zou hebben op de werkdruk van de overige werknemers van het team en dat de vooropgestelde quota op teamniveau niet behaald zouden worden. Westvlees kwam tegemoet aan deze bezorgdheid en verlaagde de te behalen quota voor de persoon met een arbeidshandicap in overeenstemming met de Vlaamse ondersteuningspremie.

Westvlees nv

Soms heeft de leidinggevende wat koudwatervrees om een persoon met een arbeidshandicap tewerk te stellen. Sommige leidinggevenden hebben schrik dat het vooropgesteld rendement op teamniveau niet behaald zal worden door de tewerkstelling van een werknemer met een arbeidshandicap of ze hebben schrik dat de werkdruk van de andere medewerkers daardoor zal stijgen. Er wordt bij het opstellen van de vooropgestelde quota rekening gehouden met een eventueel rendementsverlies van een werknemer met een arbeidshandicap. De werknemers met een arbeidshandicap worden dan niet als een fulltime meegerekend. Er wordt namelijk ook rekening gehouden met de subsidiering voor het rendementsverlies die de kost om een werknemer met een arbeidshandicap tewerk te stellen verlaagt.

Emotionele belasting

Emotionele belasting kan bijvoorbeeld voorkomen wanneer werknemers te maken krijgen met veeleisende klanten, met patiënten in nood of met collega's die het moeilijk hebben. De ondernemingen erkennen dat bepaalde functies meer met emotionele belasting worden geconfronteerd dan anderen (vb. techniekers die vaak in contact komen met klanten). De leidinggevenden, de personeelsverantwoordelijken en de zaakvoerders proberen daarom ook oog te hebben voor het menselijke aspect bij het leidinggeven (zie ook 5.7.1). Zo staat hun deur altijd open voor de werknemers en kunnen deze steeds hun verhaal kwijt.

De geïnterviewde ondernemingen nemen ook een aantal acties na zo'n gesprek. Sprint Transport past de planning aan en herverdeelt de emotioneel belastende ritten over de chauffeurs. Cibo zal ook klanten aanspreken wanneer zij de werknemers onbeleefd hebben behandeld. Kinetico Belgium voorziet verscheidene opleidingen over communicatie met klanten zodat werknemers beter gewapend zijn en weten wat te doen wanneer geconfronteerd met veeleisende klanten.

De juist beschreven inspanningen van ondernemingen gelden voor alle werknemers. Er werden geen specifieke inspanningen geleverd naar werknemers met een arbeidshandicap toe.

Sprint Transport

“Door een happy werkomgeving te creëren worden stress en burn-out voorkomen. Het is normaal als iemand terug naar kantoor komt en die had een enerverende dag dat die zijn eieren kwijt wil. Er wordt een tas koffie gedronken terwijl de werknemer zijn verhaal vertelt. Er worden daar ook conclusies uit getrokken en die persoon zal dat werk geen vijf dagen per week doen. Die ritten worden herverdeeld over de overige chauffeurs, iemand anders vindt dat misschien wel leuk. Zo wordt de emotionele belasting onder controle gehouden.”

Cibo

Werknemers mogen komen ventileren bij de personeelsverantwoordelijke of de leidinggevende als er bijvoorbeeld een lastige klant was. De dag voor het interview plaatsvond was er nog een klant die heeft geroepen aan de telefoon. De personeelsverantwoordelijke heeft de werknemer gezegd dat hij/zij tegen de klant moest zeggen dat Cibo op deze manier geen zaken wil doen. “De werknemers moeten met respect behandeld worden door de klanten en waarschijnlijk is de klant niet tevreden na zo'n beslissing van Cibo, maar het zij zo.”

Kinetico Belgium NV

In het onthaaltraject (onboarding) is het aspect 'hoe omgaan met klanten en meer specifiek moeilijke klanten' opgenomen. Er wordt veel opleiding gegeven zodat de techniekers en werknemers het gevoel hebben dat ze weten hoe ze daarmee moeten omgaan. Er wordt nog verder bekeken wat Kinetico Belgium nog meer kan doen om hun werknemers daar weerbaarder tegen te kunnen maken.

5.3.3 Werktijdenregeling en andere initiatieven om werk-privé balans te verbeteren

De ondernemingen en personeelsverantwoordelijken hebben oren naar de verzuchtingen van het personeel en leggen enige flexibiliteit aan de dag zodat werknemers hun werk en privé beter op elkaar kunnen afstemmen. Dat kan door sporadisch een uurtje later te beginnen of vroeger door te gaan of door meer structurele aanpassingen zoals deeltijdse arbeid, aangepaste uurroosters en rekening houden met de voorkeuren van de werknemers in de planning. Bij de aanpassingen van uurroosters en deeltijdse arbeid wordt telkens naar een gulden middenweg gezocht zodat het een win-winsituatie is voor de werknemer en de onderneming. Het gebruik van glijdende uren komt ook bij een aantal ondernemingen voor en een onderneming zal in de toekomst glijdende uren toelaten. Juist door die flexibiliteit die de onderneming aan de dag legt, merken de ondernemingen dat later wanneer het nodig is eenzelfde flexibiliteit teruggevraagd kan worden van de werknemers.

Cibo

Uit de personeelsenquête blijken werknemers het familiale karakter van de onderneming en dat er rekening wordt gehouden met de familiale situaties van de werknemers te waarderen. Onverwachte afwezigheden komen frequent voor en men is daar toegevend in. Verschillende werknemers werken deeltijds en er zijn verschillende uurroosters omdat Cibo rekening houdt met de gezinssituatie van de werknemer. Zo heb je alleenstaande ouders die de ene week meer en in de andere week minder uren presteren omdat ze dan de kinderen in functie van co-ouderschap opvangen. Ook zijn er collega's die graag een verlengd weekend hebben en dan een vrijdag of een maandag als afwezigheidsdag hebben.

Er wordt ook rekening gehouden met werknemers die verder weg wonen of waar de crèche wat later opengaat. Vroeger moest iedereen tussen 7u45 en 16u30 aanwezig zijn maar nu is er in de mate van het mogelijke enige vrijheid. Op de productieafdeling gebeurt voor het grootste gedeelte het werk wel nog altijd tussen 7u45 en 16u30. Cibo stelt zich ook flexibel op als een werknemer om bepaalde redenen pas later aanwezig kan zijn op het werk. Dit wordt dan de dag zelf of nadien ingehaald.

Sprint Transport

Vaak wordt gedacht dat vrachtwagenchauffeurs lange dagen doen en nooit thuis zijn. Maar bij Sprint Transport wordt er rekening gehouden met de persoonlijke situatie en voorkeuren. Als er geweten is dat een werknemer een gezin heeft, een alleenstaande ouder is, de zorg voor de ouder(s) op zich neemt, op bepaalde dagen voetbaltraining geeft, of andere hobby's uitoefent, wordt daar rekening mee gehouden in de planning. De puzzel is soms moeilijk te leggen, maar dat maakt het werk werkbaar voor iedereen. Ook wanneer er geen rekening kan gehouden worden met de voorkeuren van de werknemers zoeken de werknemers soms zelf naar een oplossing door onderling ritten te wisselen met een andere collega. Dat maakt dat er heel wat ambassadeurs van de onderneming zijn. Er wordt ook overwogen om een strijkservice aan te bieden aan de collega's.

Fruit Vanhellemont

Ook bij Fruit Vanhellemont is er begrip voor familiale omstandigheden en is men flexibel wanneer iemand door privé redenen niet kan komen werken. Die flexibiliteit werkt langs twee kanten. Wanneer er bijvoorbeeld nog gesproeid moet worden omdat ze de dag nadien regen voorspellen, zijn werknemers bereid om even wat langer door te werken.

Dezelfde flexibiliteit wordt ook toegepast wanneer het de werknemers met een arbeidshandicap betreft. Zo worden arbeidstijden aangepast of uurroosters opgesteld rekening houdend met de voorkeuren en noden van de werknemers met een arbeidshandicap en deze van de onderneming. Bij ongeveer de helft van de bevraagde ondernemingen werkten de werknemers met een arbeidshandicap deeltijds. Bij twee ondernemingen wordt er wat de arbeidstijden betreft ook rekening gehouden met de dienstregeling van het openbaar vervoer. Een vorm van flexibiliteit die bij een van de ondernemingen enkel toegelaten wordt voor werknemers met een arbeidshandicap.

De toegekende Vlaamse ondersteuningspremie zorgt voor meer innerlijke rust bij de werknemer van D'leteren. Vroeger was er niets ter compensatie van de inspanningen die de onderneming levert om de werknemer in dienst te houden. Nu voelt de werknemer zich minder schuldig als hij er niet in slaagt om een uur afwezigheid in te halen omwille van een behandeling in het revalidatiecentrum.

Westvlees nv

De werkdag zal voor de toekomstige werknemers in de maatwerkafdeling later starten dan voor de overige werknemers in de productie. Westvlees houdt namelijk rekening met de aankomsttijden van de bussen komende van Ieper en Roeselare.

Een werknemer die ten gevolge van een ongeval haar werk niet meer kon uitvoeren, kreeg een aangepaste werkpost en werkte halftijds. Twee werknemers die hun job niet meer fulltime konden uitvoeren, delen samen één werkpost.

Cibo

Jan werkte 38 uur in plaats van de gebruikelijke 39 uur. Hij kwam iets later toe en moest iets vroeger weg om zijn trein te halen. Gaandeweg is het aantal uren verminderd naar een 3/5^{de} tewerkstelling omwille van medische redenen.

Fruit Vanhellemont

De arbeidstijden worden aangepast aan wat de personen in arbeidszorg aankunnen. Tegelijk wordt het zo ingepland dat er telkens voldoende ondersteuning kan aangeboden worden. Opvallend is dat in de periode dat er geen werk is op de sorteerafdeling, Fruit Vanhellemont zelf gezocht heeft naar een alternatieve tewerkstelling voor Frank om zijn vaste structuur en routine aan te kunnen houden. In die periodes helpt Frank bij een schapenboer in de buurt.

Kinetico Belgium NV

Ann werkte 20 uur verspreid over de week van thuis uit. Na een tijdje bleken die 20 uur steeds meer te vragen van Ann. Ann werd ziek. Samen met de arbeidsarts werd het gesprek opgestart en werd bekeken wat er werkmatig nodig was om terug te keren uit ziekte. Ann vroeg om het aantal uren te verminderen naar 18 uur en om een vrije dag in de week te hebben ter recuperatie. Het nieuwe uurrooster werd in samenspraak opgesteld, rekening houdende met de noden van de onderneming en de werknemer. In dialoog werd een goed compromis gevonden voor beide partijen. Haar vrije dag was op woensdag, wanneer de klanten ook minder bereikbaar zijn.

Werknemer van D'leteren N.V.

Glijdende uren in combinatie met thuiswerk maakt het mogelijk om twee keer per week naar het revalidatiecentrum te gaan. Stijn kreeg het vertrouwen om daar flexibel mee om te springen. De gemiste uren omwille van revalidatie of een doktersbezoek of sport worden nadien ingehaald. Die flexibiliteit mag D'leteren ook omgekeerd verwachten bijvoorbeeld gedurende de drukke periode van het autosalon.

De inzet van de Vlaamse ondersteuningspremie heeft een effect op het gemoed van de werknemer met een arbeidshandicap. Sinds de werkgever een Vlaamse ondersteuningspremie ontvangt, voelt de werknemer zich minder schuldig wanneer hij eens een uur afwezig is om naar de kinesist te gaan of wanneer hij zich echt niet goed voelt en een uur vroeger naar huis vertrekt en hij er niet in slaagt om dat uur in het weekend in te halen. Vroeger stond er eigenlijk weinig of niets tegenover de inspanningen die de werkgever leverde als het gaat over de verloning of lopende kosten. Er was enkel de tussenkomst voor de installatie van de automatische deur die de toegankelijkheid tot het bedrijf verhoogde.

5.4 Arbeidsinhoud

Een aantal acties kunnen we sorteren onder arbeidsinhoud: een goede match tussen de werknemer en de job, voldoende taakvariatie en autonomie.

5.4.1 Een goede match tussen de werknemer en de job

Er wordt steeds op gelet dat het takenpakket aanleunt bij de interesses, competenties en verwachtingen van een werknemer. De ondernemingen zijn zich er ook bewust van dat iemands behoeftes en verwachtingen van een job kunnen veranderen. Interne verschuivingen of doorgroeien binnen de ondernemingen is voor velen een normale zaak geworden (zie ook 5.5).

Kinetico Belgium NV

Kinetico Belgium is geen grote onderneming, toch wordt er geprobeerd om werknemers te laten doorschuiven indien daar nood aan is. "Er kan iemand aangeworven zijn voor positie a, maar het gesprek wordt zeker aangegaan wanneer de competenties en interesses zich toch meer lenen voor positie b."

Cibo

Voor Cibo is het belangrijk dat de werknemers hun job graag doen en dat ze voldoening halen uit hun werk. De verwachtingen van de werknemer op dat vlak kunnen ook evolueren. Zo heeft de vroegere productieverantwoordelijke om ander werk gevraagd omdat hij de stress kenmerkend voor het aansturen van werknemers niet meer wou. De personeelsverantwoordelijke heeft dan nagevraagd wat hij nog graag zou willen doen en men is tegemoet gekomen aan zijn wens. Op die manier kon de werknemer de laatste jaren van zijn carrière “gelukkig eindigen”.

De ondernemingen zorgden er niet alleen voor dat het takenpakket aansluit bij de competenties en verwachtingen van een werknemer, ze passen de taken voor een persoon met een arbeidshandicap ook aan wanneer hij of zij belemmerd wordt in het uitvoeren van het werk door de arbeidshandicap. We hebben reeds voorbeelden aangehaald van aanpassingen die reeds bij aanwerving doorgevoerd zijn in het takenpakket (zie 4.2.). De werknemer met een motorische arbeidshandicap hoefde bij Sprint Transport geen fysiek belastende taken uit te voeren. De ritten waar er zware lasten moeten getild worden, worden toegewezen aan andere collega's.

Na het verwerven van een arbeidshandicap bij een werknemer van D'leteren werd geen volledig nieuw takenpakket samengesteld, er werden accenten verschoven. Zaken die moeilijker waren deden collega's. De sterktes van de werknemer met een arbeidshandicap werden nog meer dan ervoor uitgespeeld en vormden de hoofdbrok van zijn takenpakket. Tegelijk geeft de werknemer aan dat dit kadert binnen een ruimere aanpak binnen D'leteren om iemands talenten, capaciteiten ten volle te benutten.

Bij Cibo werden de taken van een werknemer met een visuele handicap gaandeweg aangepast zodat hij het werk zelfstandig kon blijven uitvoeren ondanks een progressie in de handicap. Naarmate de progressie van de arbeidshandicap werd het uitvoeren van een administratieve functie steeds moeilijker en werd er een takenpakket op de productievloer samengesteld. Tegelijk werden sommige taken op de productievloer overgenomen door collega's juist om de veiligheid van de werknemer met een arbeidshandicap te garanderen. Men wou bijvoorbeeld voorkomen dat hij zou struikelen over rondslingerend materiaal en paletten.

Sprint Transport

De collega's zonder rugklachten of een motorische handicap krijgen de ritten waar er zware lasten moeten getild worden.

Werknemer van D'leteren N.V.

Nadat Stijn zijn arbeidshandicap had opgelopen, werden enkele accenten verschoven in zijn takenpakket. Zijn pedagogische kennis werd meer uitgespeeld en hij coachte nu meer de overige trainers. Stijn gaf enkel nog training over de meer complexere automodellen of de modellen waar iets meer voorkennis voor nodig was. Een evolutie die misschien wat versneld is door het oplopen van de arbeidshandicap.

Stijn heeft ondertussen een aantal functies uitgeoefend bij D'leteren. Bij een ervan voelde hij zich niet zo goed, wat hij ook heeft laten weten aan de leidinggevende en hr. Toen er op een andere afdeling een vacature vrij kwam, werd Stijn gecontacteerd met de vraag of hij deze functie wou invullen. Stijn is ervan overtuigd dat het hebben van een arbeidshandicap geen verschil maakt in de aanpak van D'leteren hierrond. Als andere collega's het gevoel hebben

dat het werk hen niet ligt omwille van bijvoorbeeld de werkinhoud of sociale relaties, wordt er altijd gezocht naar een oplossing.

Cibo

Jan voerde administratief werk uit met een brailleleesregel, een loep en een aangepast scherm. De collega's legden de documenten en mappen in een bepaalde volgorde klaar op een bureau en na de archivering door Jan werden de mappen teruggeplaatst door de collega's.

De visuele handicap kende een progressie. Cibo heeft Jan moeten overtuigen om voor zijn eigen veiligheid de witte stok te gebruiken bij het legen van de vuilbakken op de bureaus. Uiteindelijk kon hij dit niet meer doen. Cibo wou Jan aan boord houden wanneer tevens het administratieve werk steeds moeilijker werd en zocht naar de juiste balans tussen het voorzien van een lichter takenpakket en het nastreven van efficiëntie.

De organisatie schakelde hiervoor de hulp in van een jobcoach. Deze nieuwe taken bestonden uit het vouwen van dozen, inpakwerk en het ondersteunen van andere collega's in de productie. In de afdeling werd ook geïnvesteerd in een speciale stoel en een scherm dat schuin geplaatst kon worden om gemakkelijker te kunnen werken. Het materiaal werd aangebracht door collega's. Het wegzetten had de werknemer nog zelf kunnen doen, maar omwille van veiligheidsredenen werd hier niet voor geopteerd. Cibo wou voorkomen dat hij zou struikelen over rondslingerend materiaal en paletten op de productieafdeling.

5.4.2 Taakvariatie

Meer afwisseling in het werk betekent minder routinematig of repetitief werk. Wanneer werknemers naast uitvoerende taken ook voorbereidende en ondersteunende taken kunnen uitvoeren, verlaagt de werkdruk en levert het meer werkplezier op. Ook is het doorgaans ergonomisch gezonder.

Soms is taakvariatie eigen aan de job zoals bij Fruit Vanhellemont waarbij het plukseizoen wordt afgewisseld met snoeiwerk en het dunnen van de vruchten. Waar mogelijk letten de ondernemingen erop dat er voldoende afwisseling is in de job. Gezien de aard van de job is dit niet altijd mogelijk.

De taakvariatie wordt vaak door kleine ingrepen zoals door afwisseling in de opdrachten verhoogd. Belgian Cycling Factory probeert dit op een meer structurele basis toe te passen. Zo streeft de onderneming ernaar dat elke werknemer in de productie verschillende werkposten kent en inzetbaar is op twee of drie afdelingen.

Bij de meerderheid van de ondernemingen wordt in de mate van het mogelijke rekening gehouden met de voorkeuren van het personeel rond taakvariatie. Sommige werknemers hebben een voorkeur voor één bepaalde werkpost, anderen willen graag meer variatie en willen andere zaken proberen.

Fruit Vanhellemont

Door de aard van het werk in het sorteercentrum is weinig variatie mogelijk. Verschillende klanten stellen verschillende criteria voorop, maar het werk blijft hetzelfde. Bij de werknemers

die werken in het fruitteeltbedrijf is er veel taakvariatie. Er zijn periodes van plukken, snoeien, dunnen,...

Kinetico Belgium NV

Het is een eigenschap van een kmo als Kinetico Belgium dat actief is in direct selling, dat het takkenpakket door de band genomen vrij gevarieerd is. Er worden soms ook tijdelijke projecten aan medewerkers gegeven om de variatie te verhogen. Dit gebeurt in samenspraak. Op die manier hebben medewerkers het gevoel dat ze hun loopbaan mee kunnen bepalen.

Belgian Cycling Factory

Werknemers die aangeven wat afwisseling nodig te hebben of die zich wat uitgekeken voelen op hun functie, worden op momenten dat het niet te druk is opgeleid op andere afdelingen. Belgian Cycling Factory streeft ernaar dat werknemers in de productie inzetbaar zijn over twee of drie afdelingen. Op iedere afdeling zijn er verschillende arbeidsposten waar iemand kan ingezet worden. Indien de job wat saai begint te worden, kan die werknemer dan heel snel ingeschakeld worden op andere plekken.

Dit is minder structureel ingebed bij de andere afdelingen. "Als er vragen zouden zijn om een andere job te willen doen, wordt daar met veel plezier op ingegaan."

Sprint Transport

"Afwisseling van spijs doet eten. Het wordt meegegeven aan de planners dat het maar saai is als je altijd dezelfde vier kerken tegen komt. Er wordt getracht om een zo boeiend mogelijk schema te maken." Toch erkent de zaakvoerder de individuele verschillen tussen de werknemers. "Sommige chauffeurs rijden nu eenmaal liever in grootsteden en anderen totaal niet. De chauffeurs zeggen soms zelf wat en welke opdrachten ze graag permanent doen. Soms lukt het niet om daar rekening mee te houden en blijkt die andere opdracht toch ook heel leuk te zijn. Andere chauffeurs geven aan iets nieuws te willen proberen en dan laten we hen dat proberen."

Cibo

Met betrekking tot afwisselend werk wordt er in de mate van het mogelijke rekening gehouden met de competenties en wensen van de mensen. Er is een werknemer die niets anders wil dan werken aan die ene werkpost. Andere collega's geven aan dat ze meer variatie willen en willen bijleren over de verschillende machines. "We proberen dat mee te nemen zodat zij de andere werkposten en machines leren kennen."

Ook voor de werknemers met een arbeidshandicap die eenvoudig uitvoerende taken verrichten probeert men taakvariatie binnen te brengen in de functie om de job boeiend te houden, maar ook met het oog op ergonomie.

Belgian Cycling Factory

De onderneming wil een online catalogus van de beschikbare producten ontwikkelen. Omdat dit veel tijd en inspanning kost, vragen ze aan alle werknemers die bij wijze van spreken vijf minuten vrij hebben om in de fotostudio een foto te maken van een product via een eenvoudige app. Belgian Cycling Factory voorziet opleidingen fotografie voor alle werknemers, ook voor de maatwerkers. Ook zij kunnen foto's nemen van de producten.

Westvlees nv

De werknemers in de maatwerkafdeling zullen spekfakkels maken. Ook voor hen wordt een doorschuifstelsel voorzien en zullen de werknemers bij elke pauze doorschuiven naar een andere werkpost. Zo moeten de werknemers niet dag in dag uit, tien jaar aan een stuk hetzelfde doen en worden musculoskeletale aandoeningen voorkomen. De uiteindelijke werking van het doorschuifstelsel zal afhangen van wie men aanwerft. Het is mogelijk dat eenzelfde werknemer steeds aan eenzelfde werkpost werkt, de andere taken niet kan uitvoeren en dus niet deelneemt aan het doorschuifstelsel.

5.4.3 Autonomie en inspraak

Als je meer regelmogelijkheden of autonomie hebt, is de kans minder groot dat de werkdruk ongezond wordt. De werknemer met autonomie bepaalt zelf wat eerst te doen en op welke manier het werk wordt aangepakt. Verscheidene ondernemingen geven aan dat het kader waarin een onderneming opereert, het productieproces en de functie bepalen in welke mate werknemers autonomie hebben over de werkwijze of de timing. Er is een grote verscheidenheid in de toegekende autonomie, ook binnen een onderneming. Enkele ondernemingen verwachten dat alle werknemers initiatiefnemers zijn en het werk binnen een afgebakend kader autonoom regelen, in die mate dat het zelfs een selectie criterium is bij aanwerving.

De meerderheid van de ondernemingen trachten een cultuur en mogelijkheden te creëren om inspraak van alle werknemers, ook deze met een arbeidshandicap te bevorderen. Werknemers kunnen ideeën voorleggen aan de leidinggevende of zaakvoerder. Door inspraak te stimuleren willen de ondernemingen de kennis en ervaring van de werknemers op de werkvloer gebruiken en inzetten om het proces te optimaliseren en kwaliteit te verhogen.

Kinetico Belgium NV

Er wordt zelfstandigheid van de werknemers verwacht en ze hebben een zekere bewegingsvrijheid. Zo weten ze bijvoorbeeld hoe ver ze mogen gaan met commerciële gestes. Ook worden inspraak en het actief meedenken aangemoedigd. Ook Ann, de werknemer met een arbeidshandicap had diezelfde mate van autonomie.

Cibo

Alle orders moeten binnen vijf werkdagen verwerkt worden en alles staat in een schakel achter elkaar. Werknemers weten welke taken er die dag uitgevoerd moeten zijn, maar welke ze eerst doen of laatst kunnen ze zelf beslissen. De productiemanager bepaalt wel nog wie er op welke werkpost werkt.

Sprint Transport

De werknemers weten wat van hen verwacht wordt en ze kunnen zelfstandig werken binnen een bepaald kader. Inspraak wordt door zaakvoerder gewaardeerd en aangemoedigd want “je maakt niet elk aspect van het transport mee en je kan de zaken niet voorspellen. Terwijl er wel vaak oplossingen zijn om het werk gemakkelijker te maken”. Zo werden er bij een bepaalde klant karren één voor één naar de juiste verdieping getrokken. De chauffeur stelde voor om een ketting te laten maken om zo meerdere karren tegelijk te verplaatsen.

Bij de planning probeert men zoveel mogelijk rekening te houden met de individuele voorkeuren van de chauffeurs. Soms lukt het niet om daar rekening mee te houden maar dan brengen de chauffeurs zelf creatieve oplossingen aan. Ze stellen dan voor om ritten met andere collega's te wisselen.

Belgian Cycling Factory

Na het ESF-project ‘Praten werkt!’ dat kaderde in de oproep anders organiseren is er nu een andere sfeer. Werknemers willen graag meedenken in samenwerking met leidinggevende, komen proactief zaken aankaarten, brengen verbeteringen aan en zoeken naar oplossingen. Het wordt echt van de werknemers verwacht dat ze ideeën uitwerken en zelf initiatief nemen. In die mate dat dit een selectie criterium is bij sollicitaties en dan vooral voor bediendefuncties maar het wordt ook doorgetrokken naar productie.

Op dit moment wordt het productieproces bij de montage en lakkerij afdeling herbekeken. De procesingenieurs staan tussen de werknemers op de werkvloer en bekijken samen hoe ze iets beter kunnen aanpakken omdat ze de werknemers die hier al jaren werken en heel wat kennis hebben, willen betrekken in de beslissingen.

Fruit Vanhellemont

In de sortering hebben de werknemers geen autonomie. De werknemers die buiten werken wel. Er wordt soms enkel gezegd welke taken er moeten gebeuren, de organisatie en uitvoering laat men aan de werknemers over.

Bij D'Ieteren is er ook ruimte voor inspraak als het gaat over werkaanpassingen. Er is een openheid waardoor werknemers zelf werkaanpassingen kunnen voorstellen. Zo heeft een werknemer met een motorische arbeidshandicap een pleidooi gehouden voor een aangepaste leasingwagen. Er was een grote bereidheid van D'Ieteren om mee in het verhaal te stappen. Dat wil niet zeggen dat alle vragen ingewilligd worden. Zo werd omwille van het tijdelijke karakter van de situatie en de voorziene alternatieven, geen handbike aangekocht voor Stijn om te pendelen tussen twee tijdelijke gebouwen van D'Ieteren.

Werknemer van D'Ieteren N.V.

Stijn werd betrokken bij de aanpassingen van het sanitair. Men heeft gevraagd waar de noden liggen en welke aanpassingen Stijn graag zou hebben. Na de uitvoering van de werken volgens het lastenboek bleek de handgreep niet stevig genoeg voor een transfer. De werknemer heeft D'Ieteren attent gemaakt op het valrisico. De werknemer maakt steeds een redelijkheidstoets: “De vraag is of het werkbaar is. Ik stel me altijd de vraag of ik die aanpassing thuis ook zou doen voor het dagdagelijkse comfort. Indien ja, dan ga ik het op

tafel leggen.“ De vraag om de handgreep aan te passen vond hij redelijk en D'leteren heeft de handgreep nadien ook aangepast.

Toen een deel van de afdeling tijdelijk werd ondergebracht in een gebouw op het eind van de site, werden er elektrische plooi-fietsen ter beschikking gesteld voor het personeel om te pendelen tussen de beide gebouwen. Stijn vroeg een handbike. Doordat deze situatie maximum een jaar zou duren en Stijn zich met de auto kon verplaatsen, heeft D'leteren de handbike niet voorzien.

5.5 Hr in functie van leermogelijkheden

De zeven ondernemingen stimuleren de groei van de werknemer vanaf aanwerving. Ook na een onthaaltraject ligt de focus op ontwikkeling via ontwikkelingsgesprekken, opleidingen en het doorgroeien binnen de onderneming.

5.5.1 Reeds aandacht voor ontwikkeling en groei bij aanwerving

Om het werk goed uit te oefenen wordt er beroep gedaan op de competenties en talenten van werknemers. Competenties zijn de kennis, vaardigheden en attitudes die ingezet worden om een taak uit te voeren. Talenten verwijzen naar natuurlijke voorkeuren en eigenschappen van mensen en kunnen een sterke basis zijn voor het ontwikkelen van competenties.

De competenties en talenten worden bij de aanwervingsprocedure in kaart gebracht. Verschillende ondernemingen zijn bereid om bij aanwerving verder te kijken dan de op dat moment aanwezige competenties en talenten. Voor hen is het belangrijk dat de sollicitant over de juiste motivatie beschikt en er een goede klik is met de zaakvoerder of onderneming. Ze geloven dat de nodige kennis en competenties wel kan bijgebracht worden op de werkvloer zelf.

In het onthaaltraject zijn standaard (on-the-job) opleidingen voorzien waarin de nieuwe medewerkers leren over de onderneming, de klanten, de producten en processen. Naargelang de noden en de aanwezige kennis van de nieuwe werknemer wordt al dan niet een uitgebreider ontwikkelingstraject voorzien. Bij Sprint Transport is het al voorgevallen dat de nieuwe medewerker een uitgebreider onthaaltraject volgt dan de voorziene drie tot vijf dagen en echt alles bijgebracht wordt van A tot Z omdat de zaakvoerder het belangrijker vindt om een goede match te hebben dan om iemand geschikt aan te werven die niet bij de onderneming past. Bij Cibo zijn alle onthaaltrajecten uitvoerig en uitgebreid omdat de onderneming zich specialiseert in een nicheproduct. Naast jobspecifieke skills en vaardigheden is er in het onthaaltraject bij Fruit Vanhellemont ook ruimte voor het aanleren van algemene attitudes, discipline en het concept van op tijd komen.

Een meter of peter dienen als aanspreekpunt bij vragen en leren de nieuwe werknemer vaak de knepen van het vak. Tijdens deze periode worden de nieuwe medewerkers ook van nabij opgevolgd door de leidinggevende.

Sprint Transport

“Hire character, train skills zit heel erg ingebakken in Sprint Transport. Het is belangrijk dat een nieuwe werknemer past binnen het team, anders is het lastig om samen te werken en uiteindelijk breng je wel veel tijd met elkaar door. Als die voorwaarde vervuld is, wordt er bekeken welke werkaanpassingen nodig zijn. Er zijn mensen die jarenlang ervaring hebben

en direct aan de slag kunnen gaan, er zijn er ook bij die voor alles van a tot z moeten bijgebeend worden.”

Bij de aanwerving krijgen nieuwe chauffeurs een opleiding die drie tot vijf dagen duurt. Elke nieuwe werknemer krijgt ook een meter en een peter die hen vanaf dag één begeleiden. Zo weet de nieuwe werknemer precies hoe het werkt, aan wat ze zich kunnen verwachten en kunnen ze ook vragen stellen.

Cibo

Er zijn bijna geen andere schuurmaterialenbedrijven in Vlaanderen. De nieuwe medewerkers hebben meestal geen kennis van de machines en van het maken van de producten. Pas aangeworven collega's doorlopen daarom een heel traject. Er is on-the-job training, evenzeer voor werknemers uit de sales afdeling. Ook zij krijgen de tijd om al doende – al schurend – hun kennis op te doen. Daarnaast is er ook een onthaalbrochure en zijn er meters en peters voor pas aangeworven collega's.

Fruit Vanhellemont

Een kwaliteitsvolle job is voor de zaakvoerder een job waarbij je groeit in wat je doet. De werknemers leren veel dagdagelijkse dingen. De werknemers wordt bijgebracht wat hun rechten zijn en wat de verwachtingen zijn van de werkgever. Zo leren ze discipline en dat ze op tijd moeten verwittigen als ze niet kunnen komen. Er zijn ook peters en meters die een aanspreekpunt zijn voor de nieuwe werknemers. Werknemers doorlopen het hele werkproces en krijgen zo alle taken onder de knie (plukken, sorteren, dunnen). De zaakvoerder heeft er begrip voor wanneer werknemers na dit groeiproces elders gaan werken met betere arbeidsvoorwaarden en zich 'kunnen verbeteren'.

Kinetico Belgium NV

Alle nieuwe werknemers doorlopen een uitgeschreven onboarding traject dat wordt opgevolgd door de personeelsverantwoordelijke en de leidinggevende. Binnen dit traject is er ook ruimte voorzien voor opleiding (vb. hoe omgaan met klanten). De techniekers krijgen bijvoorbeeld eerst een inhouse opleiding en gaan daarna voor enige tijd samen met een collega de baan op. Regelmatig komen de verschillende partijen samen om te bespreken wat gaat en wat minder.

Eenzelfde onthaaltraject werd gehanteerd voor personen met een arbeidshandicap. Bij Sprint Transport werd een succesvolle snuffelstage gevolgd door een beroepsinlevingsstage waar de stagiair alles van de job en de transportsector al doende werd bijgebracht op de werkvloer (zie voor meer informatie 4.2). Wanneer de werknemer met een arbeidshandicap werd aangeworven bij Kinetico Belgium werd eenzelfde onthaaltraject voorzien als anders. Tijdens zo'n traject kunnen de werknemers rekenen op extra begeleiding en opleiding aangepast aan de noden van de werknemer.

Kinetico Belgium NV

Het opleidings- en competentiebeleid was voor Ann hetzelfde als voor iedereen. Er was een on-boarding traject met nauwe opvolging door de leidinggevende.

5.5.2 Ook na het onthaaltraject ligt de focus op verdere groei

De geïnterviewde ondernemingen hebben ook na het onthaaltraject aandacht voor voldoende leermogelijkheden. Zo wordt er regelmatig tijd voorzien voor opleidingen. Opleidingen rond ergonomie, heffen en tillen komen herhaaldelijk voor en zijn voor alle werknemers toegankelijk. Naast een meer collectieve aanpak is er ook steeds ruimte voor maatwerk naargelang de functie, werkpost of noden van de werknemer. Ook de werknemers zonder leerintentie worden bij Cibo aangemoedigd om opleidingen te volgen.

De zaakvoerders of personeelsverantwoordelijken hechten ook veel belang aan de kwaliteit van de opleiding. Daarvoor werkt men met externe organisaties samen of zal één onderneming in de toekomst zelf een inhouse opleidingscentrum oprichten.

De voorziene opleidingen worden gekoppeld aan de ontwikkelingsgesprekken en beoogde groei van de werknemer. Zo goed als alle ondernemingen voeren ontwikkelingsgesprekken met de werknemers waar de groeidoelen samen met de werknemer worden bepaald. Er wordt gepolst naar welke functies werknemers willen evolueren en waar iemand zijn interesses liggen. Hieruit vloeit een opleidingstraject op maat.

Alvorens een vacature open te stellen voor externen kunnen interne kandidaten zich aandienen bij de helft van de ondernemingen. Indien de kandidaten gemotiveerd zijn en de nodige competenties hebben zal daar steeds de voorkeur aan gegeven worden. De nodige opleiding wordt voorzien om door te groeien of om een andere functie aan te nemen. Zelfs wanneer er minder doorgroeimogelijkheden zijn omwille van de grootte van de onderneming wordt er gekeken naar andere manieren om te groeien en te ontwikkelen. Zo kan bij Kinetico Belgium een werknemer de tijd en ruimte krijgen om een project (bijvoorbeeld ICT) op zich te nemen om zo de job over de jaren heen uitdagend en boeiend te houden.

Cibo

Per functie is er een opleidingsmatrix. Dit is een overzicht van opleidingen en binnen welke termijn ze gevolgd moeten worden. De personeelsverantwoordelijke probeert werknemers aan te moedigen om opleidingen te volgen. Zeker de werknemers die al vele jaren in de onderneming werken of die van functie veranderen krijgt Cibo moeilijk mee in het opleidingsverhaal. Ze menen dat ze niets aan de voorgestelde opleiding zullen hebben. Dan wordt er goed beargumenteerd waarom het goed zou zijn om die opleiding te volgen en wordt er vaak verder gezocht naar een meer passende opleiding voor de werknemers.

Kinetico Belgium NV

Ook na een onboardingtraject is er veel ruimte voor on-the-job training en opleidingen (heffen en tillen, communicatie, klantgerichtheid,...). Er zijn ook ontwikkelingsgesprekken, dan wordt er gekeken waar de werknemer staat, waar hij/zij nood aan heeft of naartoe wil werken. Ook de individuele noden op het vlak van opleiding komen aan bod. Er zijn door de grootte van de onderneming misschien minder doorgroeimogelijkheden, maar er kunnen wel projecten in iemands job worden ingepast om de job toch boeiend en uitdagend te houden. Zo nam iemand die uit zichzelf geïnteresseerd is in ICT, een ICT project op zich. Hij kreeg daar de tijd en de ruimte voor, het kwam zeker niet bovenop het huidige takenpakket.

D'Ieteren N.V.

Elke werknemer volgt minstens twee dagen per jaar opleiding. Voor een beginnende leidinggevende is er ook een specifiek opleidingstraject voorzien. Om de competenties en talenten verder te ontwikkelen is er een opvolgingssysteem via Successfactors. Tijdens het samenwerkingsgesprek wordt samen met de werknemers de persoonlijke en jobgerichte competenties besproken en de doelstellingen bepaald. Om de doelstellingen te behalen worden de nodige handvaten voorzien, inclusief opleidingen. Tijdens zo'n gesprek wordt er ook altijd gepolst of een werknemer openstaat voor een nieuwe functie op korte of lange termijn en of hij zich goed voelt in de huidige job. In alle openheid kan er met de leidinggevende besproken worden wat de werknemer wil en hoe hij/zij de toekomst ziet bij D'Ieteren.

Sprint Transport

Alle bestuurders met een rijbewijs C en D die goederenvervoer voor rekening van derden uitvoeren moeten ook over een bewijs van vakbekwaamheid beschikken (code 95 op het rijbewijs). Om dit bewijs te kunnen behouden moet elke chauffeur om de vijf jaar 38 uur nascholing volgen. De opleidingen worden gekozen door de zaakvoerder omdat er uit verschillende domeinen het juiste aantal lessen en uren gekozen moet worden. Het is een vrij complexe puzzel. Vaak terugkerende opleidingen zijn EHBO, ergonomie en tillen van lasten, economisch rijden, rij en rusttijden, invullen van een vrachtbrief en invullen van een aanrijdingsformulier. Bij de evaluatiegesprekken worden samen met de werknemer afspraken gemaakt. Soms is er nood aan specifieke opleidingen voor een werknemer en wordt dat voorzien (vb. taalbad).

De werknemers geven vaak aan dat de lessen in het kader van de vakbekwaamheid saai zijn. Sprint Transport wil in de toekomst zelf een opleidingscentrum oprichten. De opleidingen in het kader van code 95 zullen dan voor de hele groep gegeven worden met een extern ingehuurd lesgever die de werknemers geboeid kan houden. Daarbij wil de zaakvoerder ook naast het theoretische aspect, de werknemers direct laten oefenen op de parking of in de hal met geleend materiaal van klanten. Een les met alle werknemers samen zorgt voor een synergie en zo leren ze ook veel van elkaar.

Westvlees nv

Naargelang de functie kunnen de werknemers bij Westvlees verschillende opleidingen volgen. Bij de ontwikkelingsgesprekken wordt het aspect opleiding steeds behandeld. Er is een functieclassificatiesysteem ontwikkeld dat intern doorgroeien promoot bij Westvlees. Omdat er geen slagers meer te vinden zijn op de arbeidsmarkt stimuleert Westvlees de werknemers om door te groeien en biedt Westvlees hen een opleiding aan tot slager. Wanneer mensen intern doorgroeien komen functies vrij waar anderen kunnen naar doorgroeien.

Belgian Cycling Factory

De onderneming voorziet on-the-job training en klassieke opleidingen. Hiervoor werkt ze samen met een externe partner omdat die lesgevers de theorie koppelen aan de praktijk en altijd realistische praktijkvoorbeelden gebruiken. Per werknemer wordt er jaarlijks een competentiematrix opgemaakt. Deze matrix laat toe de groei op te volgen en een jaarlijks

opleidingsplan op te maken. Ook wordt de nodige opleiding voorzien zodat werknemers inzetbaar zijn over meerdere afdelingen.

Belgian Cycling Factory probeert een nieuwe vacature altijd eerst intern in te vullen. Indien iemand wil doorgroeien maar nog niet over de nodige competenties beschikt wordt de nodige opleiding voorzien. Interne promotie wordt gepromoot door de onderneming, zeker wanneer een medewerker de motivatie heeft om door te groeien.

Ook externen krijgen de kans om bij te leren. Zo zijn er geregeld studenten die stage lopen bij Belgian Cycling Factory. Zij werken op projecten die een mooie aanvulling zijn op de lopende projecten en brengen vaak frisse jonge ideeën binnen in de onderneming.

Fruit Vanhellemont, de kleinste bestudeerde onderneming mist de vroegere diversiteitsplannen. Het opleidingsaanbod nu is niet meer te vergelijken met toen. Opleidingen Nederlands, EHBO, culturele diversiteit werden voor alle werknemers voorzien. Nu krijgen de werknemers hoofdzakelijk on-the-job training en staan de overige opleidingen op een laag pitje. Die investering is enkel mogelijk voor de vaste kern, de rechterhanden van de zaakvoerder.

Fruit Vanhellemont

In het verleden heeft Fruit Vanhellemont gebruik gemaakt van diversiteitsplannen en een doorgroeiplan. Dit vroegere systeem wordt gemist door de zaakvoerder en meer specifiek de verleende ondersteuning en de tegemoetkoming in de kosten van de opleidingen. Binnen dat kader kregen de werknemers opleidingen EHBO, Nederlands, peter- en meterschap en multicultureel omgaan met elkaar. Nu is het opleidingsaanbod niet meer zo uitgebreid als voorheen. “Als kleine kmo wil ik hetzelfde geven aan het personeel, maar ik kan het niet.”

Er is een verschil tussen de vaste werknemers en de seizoenarbeiders. Die laatsten leren de algemene zaken. De zaakvoerder staat erop dat werknemers die vast in dienst zijn zich verder ontwikkelen (bijvoorbeeld opleiding sproeien). Door te investeren in die werknemers hoopt de zaakvoerder dat ze bij Fruit Vanhellemont blijven werken. Want zij zijn nodig om een zaak te kunnen uitbouwen.

Geen enkele onderneming hanteert een verschillende aanpak naar personen met een arbeidshandicap toe als het gaat over leermogelijkheden. De werknemers met een arbeidshandicap hebben ook ontwikkelingsgesprekken en worden uitgedaagd om te groeien. Naast opleidingen die voor alle werknemers gegeven worden, is er ook ruimte voor opleidingen op maat van de individuele noden als antwoord op een ontwikkelingsgesprek. Voor werknemers met een motorische handicap werd erop gelet dat de opleiding ook toegankelijk is voor hen.

Bij verschillende ondernemingen groeiden de werknemers met een arbeidshandicap ook door binnen de onderneming. Dit was ook het geval voor de maatwerkers tewerkgesteld bij Belgian Cycling Factory. Na een opleidingstraject sleutelen twee maatwerkers nu fietsen in elkaar.

Belgian Cycling Factory

Bij Belgian Cycling Factory krijgt iedereen die gemotiveerd is de nodige opleiding om door te groeien. Ook de maatwerkers van het maatwerkbedrijf krijgen diezelfde opportuniteiten. Alle maatwerkers zijn gestart bij de repetitieve, ondersteunende en eenvoudige jobs. Deze met de nodige capaciteiten werden via on-the-job training opgeleid tot monteur van eenvoudige modellen. Zij zetten de onderdelen in elkaar tot een kant-en-klaar-product. De maatwerkers

kunnen evengoed de voorziene on-the-job training of interne opleidingen volgen, want Belgian Cycling Factory heeft er ook voordeel bij als zij die opleiding hebben gekregen.

Werknemer van D'leteren N.V.

Volgens Stijn zijn er zeker voldoende leermogelijkheden voor alle werknemers. Er is een lijst met opleidingen waaruit je als werknemer kan kiezen. Het is ook mogelijk om een andere opleiding dan deze uit te lijst te volgen. Dan moet je zelf de opleiding opzoeken en motiveren. Vaak is de toegankelijkheid voor rolstoelgebruikers van het gebouw van de externe opleidingsverstrekker een letterlijke en figuurlijke drempel.

Stijn werkt al 20 jaar bij D'leteren en is doorgegroeid naar een kaderfunctie: "Ik heb vandaag een kaderfunctie dus het is niet omdat je een arbeidshandicap hebt dat je ontwikkelingsmogelijkheden beperkter zijn."

Kinetico Belgium NV

Ook voor Ann waren er ontwikkelingsgesprekken waaraan opleidingen werden gekoppeld. Ann moest klanten in het Nederlands en Frans opbellen en daarvoor heeft ze een online cursus Frans gevolgd. De andere opleidingen zoals klantgericht communiceren of telefoneren werden in plaats van in de daarvoor voorziene ruimte, in de vergaderzaal op het gelijkvloers gegeven zodat deze ook toegankelijk waren voor Ann.

Westvlees nv

Ook bij Westvlees zijn er geen verschillen in aanpak. Er zijn al verschillende werknemers met een arbeidshandicap doorgegroeid naar leidinggevende functies. Tijdens de sollicitatie scoorden ze gewoon beter. Ook de toekomstige maatwerkers zullen in principe kunnen doorgroeien als ze de capaciteiten en een goede attitude hebben. Dan is het belangrijk om zeker in het begin voldoende ondersteuning te voorzien.

5.6 Arbeidsorganisatie

Een goede arbeidsorganisatie verbetert de kwaliteit van het werk. De bestudeerde ondernemingen nemen acties op het vlak van teamwerk en faciliteerden plaats- en tijdsafhankelijk werken.

5.6.1 Teamwerk

In een team is een groep van mensen samen verantwoordelijk voor een (deel)proces waarin een dienst of product tot stand komt. De teamleden regelen het werk onder elkaar en lossen de problemen op als ze zich voordoen. Bij de meerderheid van de ondernemingen wordt teamwerk, het zelfstandig nemen van beslissingen in teamverband en oplossingen bedenken aangemoedigd. Sommige ondernemingen staan hier al verder in dan andere. Ook binnen eenzelfde onderneming kunnen verschillende afdelingen of teams verschillende bevoegdheden hebben en een verschillend niveau van zelfstandigheid kennen.

Belgian Cycling Factory

Belgian Cycling Factory wou met het ESF-project 'Praten werkt!' naar een meer vlakke structuur. Werknemers van de afdeling marketing en R&D werken in zelfsturende teams. Bij de productie worden dezelfde principes toegepast maar is er minder sprake van zelfsturende teams. Bij nieuwe projecten worden teams opgericht om het project in goede banen te leiden.

Sprint Transport

Sprint Transport voorziet 's nachts de bevoorrading van alle krantenwinkels in Midden- en Zuid-Limburg. Vroeger werd de zaakvoerder 's nachts vaak opgebeld. Nu werkt het team nauwer samen en zoekt oplossingen voor problemen. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld een platte autoband heeft, zal een andere werknemer de lading overnemen in afwachting van de komst van de pechdienst VAB. Op dit moment vervult de ploegbaas een andere taak buiten het team om en dat loopt prima. Daarom is het onwaarschijnlijk dat de ploegbaas terug ingezet zal worden voor dat team. Vroeger zou dit niet gewerkt hebben. De planning wordt wel nog altijd gemaakt door de ploegbaas.

De werknemers met een arbeidshandicap werken vaak in teamverband. Bij alle onderzochte organisaties was er duidelijk solidariteit van de teamleden met de persoon met een arbeidshandicap (zie ook 5.7.3).

Hoewel het teamwerk in de meeste organisaties van een leien dakje liep, was dit minder het geval bij Fruit Vanhellemont. De werknemer met een autismespectrumstoornis aanvaardde enkel instructies van één persoon, namelijk de werkgever. Wanneer de werknemer fouten maakte, mochten de collega's hem hier niet op aanspreken. Alles verliep via de werkgever. Er waren strubbelingen wanneer omgekeerd de werknemer de collega's aansprak over hun werk. Uiteindelijk heeft de werkgever gevraagd aan de werknemer met een arbeidshandicap om opmerkingen aan hem te bezorgen en niet rechtstreeks aan de collega's.

5.6.2 Plaats- en tijdsafhankelijk werken

Voor COVID-19 was telewerk niet overal een gangbare praktijk. COVID-19 heeft een invloed op de inzet van telewerk. Tegelijk is het niet voor alle jobs mogelijk om (gedeeltelijk) van thuis uit te werken. Verscheidene van de gesproken ondernemingen hebben een productieafdeling en telewerk is voor deze werknemers niet mogelijk.

Bij enkele ondernemingen zal ook na de periode van verplicht telewerk in het kader van COVID-19, telewerk mogelijk blijven. Bij D'leteren was het al mogelijk en dit zal verder uitgebreid worden na de COVID-19 crisis.

Cibo

Voor de jobs waar het mogelijk is, is thuiswerk geïntroduceerd tijdens de COVID-19 crisis. Sommige collega's hebben interesse in thuiswerk ook na de periode van verplicht telewerk. Voor veel werknemers is dit een goede manier van werken. Cibo wil een beleid rond thuiswerk uitwerken.

Belgian Cycling Factory

Door de aard van het werk en het veelvuldige overleg dat nodig is, was telewerk nog niet mogelijk op het moment dat het interview werd afgenomen (voor de periode van verplicht telewerk ten gevolge COVID-19). Er was wel vraag naar thuiswerk van bedienden met een lange pendeltijd. Belgian Cycling Factory hoopt om tegemoet te komen aan die vraag door een beleid rond glijdende uren uit te werken. “Maar wie weet wat de toekomst biedt...” Er is een verbeterteam opgezet dat alle voor- en nadelen afweegt want in sommige diensten zijn glijdende uren niet zo evident (vb. in geval van contact met externen).

D'Ieteren N.V.

D'Ieteren werkt ten gevolge COVID-19 het thuiswerkbeleid bij voor de werknemers waarbij de aard van het werk thuiswerk toelaat. De nadruk van de aanpassingen ligt op meer thuiswerk en meer flexibiliteit.

Bij twee cases was thuiswerk mogelijk voor personen met een arbeidshandicap. Bij D'Ieteren zelfs voor thuiswerk ingeburgerd was bij de onderneming. Thuis kan de werknemer veel comfortabeler werken met een lagere pijndrempel. Dit in combinatie met glijdende uren maakt het ook gemakkelijker om gezondheidsbehandelingen te plannen.

Bij Kinetico Belgium werd eenzelfde job al van thuis uit uitgevoerd door een andere werknemer. Door die specifieke arbeidsomstandigheden leek het de onderneming wel een goed idee om bij de vacature oog te hebben voor personen met een arbeidshandicap. Er kan comfortabeler van thuis uit gewerkt worden en er is geen verplaatsing nodig. Wat opleidingen, teambuildingen en externe events betreft, werd er altijd op gelet dat deze toegankelijk waren voor de werknemer met een arbeidshandicap.

Werknemer van D'Ieteren N.V.

D'Ieteren heeft geluisterd naar de bezorgdheden van Stijn. Telkens als Stijn zich verplaatste moest hij de rolstoel in en uit de auto sleuren. Ook is een hele dag in een rolstoel zitten niet zo ergonomisch. Thuis kan Stijn meer comfortabel werken met een lagere pijndrempel. Indien nodig kan Stijn ook een bed omvormen in een zitpositie. Stijn mocht als een van de eerste één dag in de week van thuis uit werken en kreeg een digipass en een laptop ter beschikking. Thuiswerk was toen ongekend, na een tijdje werd dit positief geëvalueerd en uitgebreid naar twee dagen. Glijdende uren in combinatie met die twee dagen thuiswerk maakt het mogelijk om twee keer per week naar het revalidatiecentrum te gaan.

Kinetico Belgium NV

Ann kon haar job thuis uitoefenen. De twintig werkuren waren verspreid over verschillende momenten van de dag en de week. Ook een andere werknemer met dezelfde job was een thuisarbeider. Het is niet efficiënt om naar kantoor te komen voor een aantal uren in de ochtend en dan terug te keren voor een aantal uren in de avond. Er werd een werkpost thuis gecreëerd door het nodige materiaal te voorzien. Afspraken rond het uurrooster werden gemaakt en er was dagelijks begeleiding en overleg voorzien met de leidinggevende.

Wanneer Ann naar kantoor kwam voor vergaderingen of een opleiding werd er gelet op de bereikbaarheid. Ook bij de organisatie van externe events of activiteiten werd gelet op de bereikbaarheid voor Ann. Ann was in het bezit van een aangepaste wagen.

5.7 Arbeidsrelaties en sociale steun

Werknemers vinden hun werk werkbaarder wanneer ze zich ondersteund voelen. Eerst zoomen we in op de ondersteuning van de direct leidinggevende en hr-dienst, waarna ook andere ondersteuningsmechanismen aan bod komen. Aansluitend duiden we de steun van collega's en bekijken we de inbreng van het sociaal overleg en de andere overlegorganen.

5.7.1 Ondersteuning van de leidinggevende en eventueel personeelsverantwoordelijke

De leidinggevende heeft een belangrijke rol op het vlak van inclusie en werkbaar werk. Eerst bekijken we de rol van de leidinggevende in een inclusieve onderneming, waarna we de coachende rol van leidinggevend belichten. Tot slot werpen we een blik op de begeleiding en ondersteuning van de ondernemingen in coachend leidinggeven.

Rol leidinggevende in inclusief beleid

Verschillende keren werd de rol van de leidinggevende benadrukt in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Het is belangrijk dat leidinggevend mee zijn in het diversiteitsverhaal, want zij spelen een centrale rol in het uitdragen van de openheid voor diversiteit. Zij staan in nauw contact met de werknemers met een arbeidshandicap, regelen vaak de werkaanpassingen en hebben tegelijk ook een belangrijke signaalfunctie naar de overige collega's toe. Wanneer de leidinggevende niet op dezelfde golflengte zit of niet overtuigd is van het belang of meerwaarde van diversiteit, kunnen er door sensibilisering en opleidingen stappen in de goede richting gezet worden.

De hr-dienst kan eventueel ook een intermediërende rol spelen, onzekerheden opvangen of wegwerken en er op toezien dat enige bottlenecks in het inclusief beleid van de organisatie weggewerkt worden. Zo hebben we reeds gezien dat Westvlees rekening houdt met de toegekende Vlaamse ondersteuningspremie bij het bepalen van de vooropgestelde quota op teamniveau, als antwoord op koudwatervrees van sommige leidinggevend (zie 5.3.2 vanaf p. 41). Ook zal telkens hr nog eens extra bemiddelen bij een nakend ontslag van een persoon met een arbeidshandicap.

Kinetico Belgium NV

Kinetico Belgium benadrukt dat iedereen op dezelfde golflengte moet zitten en overtuigd moet zijn van het belang of de meerwaarde van diversiteit. Als een leidinggevende er niet achter staat, kunnen er discussies ontstaan en zal de integratie ook moeilijker verlopen. "Je kan zoiets ook niet top-down opdringen aan een leidinggevende. Het is een werk van lange adem, het begint met bewustwording en sensibilisering. Telkens kleine stapjes zetten, het bekender maken via praktijkvoorbeelden, bekijken welke mogelijkheden er zijn, een openheid creëren en het laten doordringen dat medewerkers met een arbeidshandicap ook effectief bijdragen."

Westvlees nv

Volgens een hr-medewerker is het menselijke, familiale karakter waarbij de medewerkers goed omkaderd worden de reden waarom er zoveel personen met een arbeidshandicap werken bij Westvlees. Zelfs als de leidinggevenden aangeven dat het niet meer gaat (vaak gaat het dan over problemen omtrent attitude en houding) en graag de tewerkstelling van een persoon met arbeidshandicap willen stopzetten, zal een hr-medewerker nog eenmaal bemiddelen om zo erop toe te zien dat echt alle kansen geboden zijn alvorens de tewerkstelling stop te zetten.

Coaching via de leidinggevende en/of personeelsverantwoordelijke

Of een job werkbaar is of niet hangt af van de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende. Zo hebben werknemers die onvoldoende gesteund worden door de direct leidinggevende meer af te rekenen met werkstress, motivatieproblemen, leerdeficit en werk-privé-combinatieproblemen (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2018).

Het begeleidende en ondersteunende aspect van coachend leidinggeven wordt door de ondernemingen naar voor geschoven als belangrijk. Hoewel vaak anders benoemd door de ondernemingen komt het erop neer dat naast het taakgerichte, de leidinggevenden of zaakvoerders ook oog hebben voor het menselijke en coachende aspect. Open communicatie, de zaken op een open en respectvolle wijze met elkaar bespreken is een kenmerk van een coachende leidinggevende. De benaderbaarheid en de opendeurenbeleid van de leidinggevende, zaakvoerder en bij uitbreiding de personeelsverantwoordelijke, worden meermaals benadrukt. Er wordt geregeld eens gepolst hoe het met de werknemers gaat en wat hen zou kunnen verder helpen. De leidinggevende probeert ook de kwaliteiten van de werknemer aan te spreken. Er is aandacht voor waar de werknemer naartoe wil evolueren en wat de onderneming of de leidinggevende kan doen om daaraan bij te dragen. Er wordt naar de opmerkingen en voorstellen van de werknemer geluisterd en ze worden ook aangemoedigd om initiatief te nemen en met voorstellen aan te kloppen bij de leidinggevende of zaakvoerder (zie autonomie, 5.4.3).

Bij verschillende ondernemingen kan de werknemer ook terecht bij de hr-dienst voor het coachende aspect, als parallel circuit. Bij D'leteren kunnen alle werknemers ook terecht bij hr-medewerkers wanneer ze het gevoel hebben dat de zaken niet bespreekbaar zijn met de leidinggevende.

Sprint Transport

Wanneer de deur van het kantoor van de zaakvoerder open staat kunnen werknemers altijd even binnen wandelen. Voor de zaakvoerder is het belangrijk om toegankelijk te zijn voor de werknemers en tussen de werknemers te staan. De zaakvoerder heeft liever dat iemand bij wijze van spreken komt binnen stormen dan iemand die niets zegt en waarbij de onuitgesproken problemen tot spanningen en stress leiden. Werknemers hebben inspraak en kunnen verbeteringen of oplossingen voorstellen, ook tijdens de evaluatiegesprekken.

Deze manier van werken wordt ook doorgetrokken naar sollicitanten toe. Een van de sollicitanten werd op school en tijdens zijn eerste werkervaring ernstig gepest. Het zorgde ervoor dat de persoon de arbeidsmarkt verliet en jaren niet meer werkte. Tijdens het sollicitatiegesprek kreeg de sollicitant de ruimte om zijn verhaal te vertellen. Nadien verzekerde de zaakvoerder de sollicitant dat ze het rustig gingen aanpakken en hij de nodige

ondersteuning zou krijgen. De leidinggevende werd geïnformeerd en hield zeker in het begin een extra oogje in het zeil. Deze werknemer heeft zijn draai gevonden en is uiteindelijk uitgegroeid tot een grote aanwinst voor de organisatie.

D'Ieteren N.V. en werknemer

De leidinggevende van Stijn heeft oog voor het menselijke aspect. Hij vraagt eens hoe het met een werknemer gaat, verstuurt verjaardagswensen en ondersteunt initiatieven rond teambuilding. Bovenal luistert hij ook naar de werknemers en kijkt wat hij en bij uitbreiding D'Ieteren kunnen doen om de werknemer te ondersteunen, inclusief bij hun verdere ontwikkeling.

D'Ieteren besteedt veel aandacht aan de vaardigheden van de leidinggevendens. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de problemen van de medewerkers, maar uiteraard kunnen ze ook terecht bij HR-medewerkers.

Fruit Vanhellemont

Bij Fruit Vanhellemont is het menselijke aspect belangrijk, ook omdat het een familiebedrijf is. Tegelijk zijn hier ook grenzen aan. Zo is er in het bedrijf bijvoorbeeld geen plaats voor onderlinge strubbelingen gelinkt aan de diverse achtergrond of herkomst van werknemers.

Kinetico Belgium NV

Alle werknemers worden op dezelfde open, respectvolle en eerlijke manier behandeld. Om goed te kunnen samenwerken is altijd open communicatie nodig, naar elkaar luisteren zonder vooringenomenheid en echt aanwezig zijn. Ook de leidinggevendens beseffen het belang van verbindende communicatie. Er wordt tijdens een gesprek echt geluisterd en er wordt niet tegelijkertijd op de gsm of pc gekeken.

De deur van de personeelsverantwoordelijke en de algemeen directeur staat ook altijd open voor de werknemers. Door elke ochtend iedereen een goedmorgen te wensen, wordt de vinger aan de pols gehouden en zien de werknemers dat de personeelsverantwoordelijke/ algemeen directeur er is.

Het belang van coachend leidinggeven wordt benadrukt voor alle werknemers, dus is er geen verschil in aanpak voor personen met een arbeidshandicap. De leidinggevendens houden zeker in het begin wel vaak een extra oogje in het zeil. WAAK wijst op het belang van geduld. In het begin is geduld hebben een investering, maar op een bepaald moment zal die investering renderen. Het uitoefenen van geduld betekent niet dat er geen ruimte kan of mag zijn voor feedback. Anders dreigt men op een punt te komen dat het geduld plots op is en dat men de tewerkstelling wil stopzetten.

Afhankelijk van de persoon en de nood is er extra begeleiding of coaching gedurende de verdere tewerkstelling. Bij Fruit Vanhellemont vragen sommige werknemers met een arbeidshandicap wat extra begeleiding in vergelijking met anderen. De instructies, vragen en opmerkingen van een werknemer met een autismespectrumstoornis verliepen bijvoorbeeld telkens via de zaakvoerders. Ook was het belangrijk om voldoende op voorhand te bepalen welke taken de werknemer moest uitvoeren, wat extra voorbereidend werk vroeg.

Bij Kinetico Belgium werd de thuisarbeider met een arbeidshandicap begeleid via telefoon of e-mail, maar soms ging de leidinggevende en/of de personeelsverantwoordelijke gewoon bij de werknemer thuis langs. Men bespaarde de werknemer een verplaatsing naar het werk. Dan werd er tijd genomen voor een gesprek en werd er overlopen wat vlot en wat minder vlot verliep in de job.

WAAK

In het begin is iedereen binnen de reguliere onderneming gemotiveerd om de tewerkstelling van een persoon met een arbeidshandicap in het kader van een doorstroomtraject te doen werken. De collega's en de leidinggevenden hebben geduld en doordat de tewerkstelling goed verloopt verslapt de aandacht. Plots komt men op een punt dat het geduld op is en de tewerkstelling stopgezet wordt. Vb. een werknemer met een arbeidshandicap voelde zich goed in de onderneming en maakte al eens een praatje. De collega's wilden hem ook thuis doen voelen en gingen het gesprek aan. Van de onderneming uit kreeg hij ook altijd positieve feedback. Na verloop van tijd liep het uit de hand en hield hij iedereen van zijn werk. De leidinggevende of de collega's hadden hier vlugger duidelijkheid kunnen creëren zodat het niet zover had moeten komen.

Fruit Vanhellemont

Bij Fruit Vanhellemont is er naargelang de taak en de persoon meer of minder begeleiding voorzien. Eva had bijvoorbeeld constante begeleiding nodig. Met het oog op voldoende begeleiding werd er altijd voor gezorgd dat er maar één persoon via arbeidszorg aanwezig is in de onderneming. Door de pensionering van sommige zaakvoerders is er onzekerheid of er nog in dezelfde mate ondersteuning zal kunnen geboden worden (met Eva vb. in het achterhoofd). De nood aan begeleiding zal tijdens een verkennend gesprek in het kader van arbeidszorg meer uitvoerig besproken worden.

Ook Jos, de werknemer met autismespectrumstoornis kreeg nauwgezette begeleiding. Hij wist graag op voorhand welke taken of werken uitgevoerd moesten worden en dat vroeg wat extra voorbereiding. Ook de instructies, opmerkingen en vragen verliepen allemaal via de zaakvoerders.

Kinetico Belgium NV

Naast begeleiding via telefoon en e-mails ging de leidinggevende soms ook langs bij Ann thuis. Ook de personeelsverantwoordelijke heeft dit een paar keer gedaan. Er werd even de tijd genomen, koffie gedronken en gevraagd hoe het ging.

Westvlees

Sommige werknemers met een arbeidshandicap hebben gestructureerde taken nodig en vragen wat extra opvolging en begeleiding van de leidinggevende en hr.

Bij ongeveer de helft van de ondernemingen waren de werknemers met een arbeidshandicap enige tijd arbeidsongeschikt, waarna de re-integratie gesprekken en het re-integratie traject werden opgestart. Op zich is dit aspect niet anders dan voor de overige werknemers. Deze gebeurtenissen illustreren in het bijzonder het coachende en menselijke aspect van leidinggeven.

De leidinggevende of hr-medewerkers leggen steeds hun oor te luisteren bij de werknemer. Er wordt gepolst hoe het gaat met de persoon en wat de organisatie kan doen. Voor het medische aspect van de afwezigheid wordt de arbeidsarts ingeschakeld

Via open communicatie tussen de werknemer, werkgever en de arbeidsarts wordt er gezocht naar oplossingen en aanpassingen aan onder andere het takenpakket en uurrooster om de werknemer aan boord te houden. Bij Cibo werd ook de hulp van een jobcoach ingeschakeld omdat men niet inzag met welke aanpassingen aan het takenpakket de werknemer met een evoluerende arbeidshandicap toch in dienst kon blijven. De onderneming was heel tevreden over die externe blik op de situatie. Na overleg tussen de werkgever, de jobcoach en de werknemer met een arbeidshandicap werd een nieuwe functie in de productie opgericht: dozen vouwen, eenvoudig inpakwerk, andere voorbereidende taken.

Cibo en Kinetico Belgium vinden het uiterst jammer dat de tewerkstelling toch is afgesprongen door een nog verdere progressie van de arbeidshandicap. Dit is waar het menselijke aspect en het sociaal engagement botsen met de economische realiteit waarin een onderneming opereert.

Werknemer van D'Ieteren N.V.

Wanneer de arbeidshandicap werd verworven kwam de leidinggevende langs in het revalidatiecentrum of belde hij even om te horen hoe het ging. Dat gaf Stijn het gevoel dat hij niet vergeten werd. Er was ook vanuit hr een grote bereidwilligheid om te helpen. Hr en de leidinggevende contacteerden hem en vroegen wat hij nog graag zou willen doen, hoe hij het zag en hoeveel uur hij nog wilde werken. Na de afwezigheid werden in het takenpakket andere accenten gelegd. De talenten van Stijn werden nog meer uitgespeeld.

Het re-integratiebeleid is sindsdien geëvolueerd bij D'Ieteren. Standaard is er een nauwere opvolging, er wordt ook opgelet dat de afwezigheid geen oorzaak kent in het werk. Indien dit zo zou zijn worden de nodige aanpassingen voorzien. Na de tweede periode van arbeidsongeschiktheid van Stijn werd de arbeidspost onder de loep genomen door een ergotherapeut. Ook dan was er, vooral via de direct leidinggevende oog voor de menselijke kant. Dit typeert de leidinggevende. Hij ondersteunt de groei van een medewerker en geeft hem of haar daar voldoende handvaten voor.

Cibo

Geleidelijk aan werd Jan zijn zicht minder. "Je hebt het engagement aangegaan om Jan tewerk te stellen, hij heeft ook niet gevraagd om de evolutie in de arbeidshandicap. Als onderneming probeer je je best te doen, net als bij andere werknemers die gezondheidsproblemen hebben en daardoor hun oorspronkelijk takenpakket niet meer kunnen uitvoeren." De doorgevoerde aanpassingen waren na een tijdje niet meer afdoende. Het verantwoordelijkheidsgevoel om de werknemer aan boord te houden wrong met de organisatie van het werk en economische efficiëntie. Er werden ook vragen gesteld bij het maatschappelijk nut van het werk. Er werd te rade gegaan bij een jobcoach omdat men niet wist wat men nog kon doen om hem aan boord te houden. De jobcoach had een goede band met de personeelsverantwoordelijke en ook met Jan wat het mogelijk maakte om heel open te communiceren. Bij de jobcoach kon Jan ook terecht voor privéproblemen. De drie partijen hebben dan samen een nieuw takenpakket in de productieafdeling gevormd. Door de verdere progressie van de arbeidshandicap werd het werk steeds moeilijker. Ook het pendelen naar het werk werd voor Jan steeds moeilijker, waarna de tewerkstelling werd stopgezet. Ook tijdens deze fase hield de jobcoach nog contact.

Kinetico Belgium NV

Gaandeweg bleken de twintig werkuren toch veel te vragen van Ann. Ze werd een periode arbeidsongeschiktheid wegens ziekte. Samen met de arbeidsarts werd het gesprek opgestart en werd bekeken wat er werkmattig nodig was om terug te keren uit ziekte. Dat gebeurt bij alle werknemers. Kinetico Belgium is op een heel respectvolle en open manier gaan kijken wat de onderneming kon doen om Ann aan boord te houden. Ann wou minder uren werken en een andere indeling van het uurrooster inclusief een vrije dag om te recupereren. Samen is men tot een compromis gekomen waar beide partijen zich in konden vinden. Na een tijdje ging het terug minder goed en zocht men opnieuw naar mogelijke oplossingen. Omwille van de organisatie van het werk was het echter niet mogelijk om het aantal uren nog te verminderen en werd de tewerkstelling jammer genoeg beëindigd.

Begeleiding en ondersteuning in het coachend leidinggeven

Opvallend is dat overal opleidingen worden aangeboden aan de (startende) leidinggevende. Bij Westvlees merken ze aan de resultaten van de werkbaarheidsscan dat het nuttig zou zijn om de leidinggevendens opnieuw een (opfrissing)opleiding rond leidinggeven te laten volgen. Vaak worden de leidinggevendens op een meer permanente wijze ondersteund door hr in het coachende aspect. Zo worden er bij Kinetico Belgium op regelmatige tijdstippen overlegmomenten met de teamcoaches ingepland. Tijdens deze gesprekken wordt bekeken waartegen de teamcoach botst. Westvlees zal binnenkort een learning and development manager aanwerven die zich uitsluitend bezighoudt met het coachen van de leidinggevendens. De leidinggevende zal via deze persoon feedback ontvangen, maar ook tips over hoe je bijvoorbeeld een slecht nieuws gesprek aanpakt.

Er wordt ook voortdurend toegezien op de open communicatie en hier en daar wordt dit bijgeschaafd omdat dit toch soms wordt aangehaald door werknemers als werkpunt. Open communicatie stopt uiteraard niet bij de leidinggevende, er wordt daar dan ook ruimer in de onderneming rond gewerkt.

Westvlees nv

Er wordt ingezet op opleiding voor de leidinggevendens, maar momenteel nog niet op structurele basis. Op sommige functies is diegene met de beste vakkennis doorgegroei naar een leidinggevende functie zonder over de nodige leidinggevende competenties te beschikken. Wanneer er even geen opleiding of training voor leidinggevendens is, komt het aspect leidinggeven soms naar boven bij de jaarlijks uitgevoerde werkbaarheidsscan. Westvlees wil een learning and development manager aanwerven die de opleidingen rond dit thema op zich neemt en ook de leidinggevende coacht. De manager zal de leidinggevende ook feedback geven en tips over hoe je bijvoorbeeld een slecht nieuws gesprek aanpakt.

Kinetico Belgium NV

De leidinggevendens worden gesensibiliseerd en gecoacht in coachend leidinggeven. Er zijn opleidingen en ook overlegmomenten met de teamcoaches waar besproken wordt waartegen ze aanbotsen en hoe ze daar het beste mee omgaan.

Er kan ook nooit genoeg ingezet worden op duidelijke communicatie, het kan nog altijd beter op het vlak van communicatie. Soms krijgt de personeelsverantwoordelijk hier ook feedback over waaruit wordt geleerd.

Cibo

Er wordt standaard opleiding voorzien voor leidinggevenden. Indien nodig wordt een leertraject opgestart rond coaching. Er worden dan handvaten aangereikt en vaardigheden bijgebracht om de job goed uit te voeren. Bij sommige evaluatiegesprekken en functioneringsgesprekken is de personeelsverantwoordelijke aanwezig om de leidinggevende te ondersteunen bij het aspect coaching. Zo wordt er ook voor gezorgd dat het coachende onderdeel tijdens deze gesprekken ook aan bod komt.

Uit de bespreking van de psychosociale belasting in groepjes werknemers bleek dat er nog verbetering mogelijk was op het gebied van doorstroom van informatie tussen afdelingen, communicatie en communicatiestijl. Cibo streeft ernaar om de werknemers meer te betrekken en open te communiceren. Er werd vorig jaar een dag uitgetrokken om te werken rond waarden en communicatie, maar voor de personeelsverantwoordelijke blijft dit een belangrijk werkpunt.

Belgian Cycling Factory

De leidinggevenden hebben allen een opleiding rond coachend leidinggeven gekregen en indien nodig wordt de leidinggevende verder individueel gecoacht.

De ondernemingen ondersteunen leidinggevenden eveneens bij de re-integratie van werknemers na een langdurige ziekte en de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Bij D'Ieteren bemiddelt de hr-dienst wanneer een leidinggevende terughoudend is om een werknemer van een andere afdeling na een lange arbeidsongeschiktheid tewerk te stellen in hun afdeling.

Bij Belgian Cycling Factory stuurt de leidinggevende van de productieafdeling in samenspraak met de begeleider de medewerkers van de enclave aan. Het is dan ook belangrijk dat de leidinggevende van de productieafdeling weet hoe hij dat moet doen. Door de lange anciënniteit van de maatwerkers weet hij wat te doen bij eventuele incidenten. Het is voor Belgian Cycling Factory dan ook niet ondenkbaar dat een nieuwe leidinggevende hiervoor opleiding of extra ondersteuning kan gebruiken. Westvlees zal ook opleiding voorzien voor een hr-medewerker en leidinggevenden op de productie-eenheid waar ook de medewerkers van de maatwerkdienst zullen werken.

D'Ieteren N.V.

Elke leidinggevende krijgt ondersteuning en extra opleiding gedurende de eerste 100 dagen van het leidinggeven. Er is ook aandacht voor verbindend communiceren.

Bij D'Ieteren is er een re-integratiebeleid ontwikkeld m.b.t. arbeidsongeschikte werknemers. Er zijn allerlei aanpassingen mogelijk bij de werkhervatting en hr is een belangrijke gesprekspartner hierin. De leidinggevenden worden gecoacht om open te staan voor een werkhervatting op verschillende manieren. D'Ieteren wil graag naar een meer gestroomlijnde aanpak bij terugkeer na ziekte, want niet alle leidinggevenden reageren op dezelfde manier.

Sommige leidinggevendenden zijn al een schoolvoorbeeld van coachend leiderschap. Anderen verwachten nog te veel dat de terugkerende werknemer uit ziekte (te) snel de draad weer oppakt en overgaat naar business as usual of hebben toch wat koudwatervrees om iemand van een andere afdeling op te vangen: wat gebeurt er als die persoon terug uitvalt, wie is daar verantwoordelijk voor en wie draagt de kost? In zo'n gevallen gaat hr het gesprek aan en wordt er een bemiddelende rol opgenomen.

Belgian Cycling Factory

Het is niet altijd duidelijk hoe het best met een incident wordt omgesprongen, ook omdat iedere maatwerker anders is. Daar is een belangrijke rol weggelegd voor de begeleider van het maatwerkbedrijf en de leidinggevende van de montageafdeling. Hij stuurt in samenspraak met de begeleider de maatwerkers aan, maar hij moet wel weten op welke manier hij dit moet doen. De leidinggevende van de montageafdeling werkt al enige tijd op die afdeling en heeft dus al veel ervaring met de maatwerkers. Het is aannemelijk dat een persoon die deze ervaring niet heeft baat heeft bij een opleiding of extra begeleiding hierrond.

5.7.2 Ook psychosociale ondersteuning via psycholoog of maatschappelijk werker verbonden aan de onderneming

Twee ondernemingen voorzien ook professionele hulp in het kader van psychosociaal welzijn. D'Ieteren biedt op kosten van de werkgever psychologische ondersteuning aan indien de werknemer hier behoefte aan heeft. Bij Westvlees kunnen werknemers met hun problemen terecht bij een sociaal werker. Wanneer het problemen betreft die om professionele begeleiding vragen worden de werknemers doorverwezen naar de juiste hulpverlening en organisatie. Ook organiseert Westvlees 'hoe-is't-gesprekken' tussen werknemers en leidinggevendenden van een andere afdeling. Tijdens zo'n gesprek kan van alles aan bod komen. Er wordt rekening gehouden met de zaken die daaruit boven komen drijven.

D'Ieteren N.V.

D'Ieteren heeft een samenwerking met een aantal psychologen. Als er nood aan is, kunnen werknemers beroep doen op een psycholoog, na overleg met de hr-dienst.

Westvlees nv

Er is 20u per week een sociaal werker in dienst. Zij is een luisterend oor en helpt de werknemers waar mogelijk. Ze is ook een soort van GPS en verwijst de werknemers door naar de juiste personen of instanties indien nodig.

Ook zijn er Hoe is't-gesprekken. Een leidinggevende spreekt iemand van een andere afdeling aan. Het gesprek kan over van alles gaan (werk/ privé). Zo kunnen werknemers eens stoom afdelen, aangeven dat het niet zo goed gaat met hen,...Nadien wordt een verslagje opgemaakt en wordt daar rekening mee gehouden.

Het belang van sociale ondersteuning in de ruime zin werd ook aangestipt in de gesprekken met de maatwerkbedrijven. Dit is bijvoorbeeld werknemers met een arbeidshandicap ondersteunen wanneer de uren van de bus veranderen of het werk moeilijker te combineren valt wanneer de kinderen naar een andere school gaan.

OptimaT

In een maatwerkbedrijf is een monitor omringd door een heel team (hr-dienst, sociale dienst, ergotherapeuten, jobcoach) dat de sociale ondersteuning in de ruime zin mee opvangen. OptimaT benadrukt het belang van die ruime ondersteuning, ook in reguliere ondernemingen “Want zo kan een verandering in de uren van de bus of het feit dat de kinderen naar een andere school gaan, zorgen dat de werknemers afhaken als ze daar niet over kunnen communiceren met de werkgever. Het is een goed idee om in een reguliere onderneming een meter of peter aan te duiden voor de persoon met een arbeidshandicap. Een vertrouwenspersoon bij wie ze terecht kunnen met vragen. Voor deze meter of peter is het ook belangrijk om te weten waar ze extra informatie kunnen vinden. Op het vlak van ondersteuning en begeleiding liggen er kansen in de samenwerking tussen reguliere ondernemingen en maatwerkbedrijven die de expertise en kennis in huis hebben. “

5.7.3 Ondersteuning van collega's voor personen met een arbeidshandicap

Collega's spelen een belangrijke rol in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Bij de geïnterviewde ondernemingen bleven negatieve reacties uit, ook over de gemaakte aanpassingen of maatregelen. In het begin van de tewerkstelling was wat gewenning nodig bij de collega's. Maar alle werknemers met een arbeidshandicap hebben een plaats in het team en bij uitbreiding de onderneming gevonden. Kinetico Belgium haalt ook aan dat er vooral waardering van de collega's was wanneer ze zagen wat voor moeite en doorzetting het voor de werknemer met een arbeidshandicap kostte om te werken.

Door de ondernemingen worden er ook voorbeelden aangehaald waarbij collega's de werknemer met een arbeidshandicap helpen met praktische zaken. Dit door bijvoorbeeld de werknemer met een visuele handicap te begeleiden van de ene plek naar de andere of door zaken aan te reiken waar de werknemer met een motorische handicap niet aan kan. Ook voor extra uitleg, informatie en feedback kunnen de werknemers met een arbeidshandicap terecht bij de collega's of zoals reeds aangehaald bij de meter en peter.

Kinetico Belgium NV

Er zijn nooit negatieve reacties geweest van de collega's. “Misschien kwam dat omdat de werknemer niet fulltime op de werkvloer werkte. Wat zeker is, is dat de collega's zagen met welke motivatie Ann aan de slag ging en welke inspanningen het haar kostte om te kunnen werken.”

Cibo

De tewerkstelling van Jan heeft aanvankelijk wat aanpassing gevraagd, maar niemand van de collega's heeft daar ooit moeilijk of vervelend over gedaan. De personeelsverantwoordelijke vermoedt dat iedereen Jan een warm hart toedroeg. Bijvoorbeeld als Jan problemen ondervond om zich te oriënteren op het eind van de tewerkstelling, dan begeleidden de collega's Jan aan de arm van de ene naar de andere plaats. Dat is door de collega's nooit als een opgave ervaren. Er kwamen ook nooit

opmerkingen op de doorgevoerde aanpassingen of over het feit dat de werkdruk bij Jan lager lag.

Werknemer van D'leteren N.V.

“De werkvloer is een afspiegeling van de maatschappij. Je hebt ook in de maatschappij mensen die kijken naar de persoon en je hebt er die niet verder kunnen kijken dan de handicap.” Maar Stijn heeft enkel lovende woorden over voor de collega's van de afdeling waar hij nu werkt. Alle collega's op deze afdeling zijn open, empathisch en hebben goede sociale vaardigheden en een grote luisterbereidheid. Stijn ligt ook goed in de groep. De collega's kunnen zich scharen achter de gemaakte aanpassingen want ze weten dat ze op hem kunnen rekenen.

Westvlees nv

De reacties van het team wanneer iemand met een arbeidshandicap wordt aangeworven zijn zeer goed. “Er is nog niemand bij de hr-dienst langs geweest om te klagen over de aanpassingen in het uurrooster of omdat men soms wat meer geduld heeft met een werknemer met een arbeidshandicap.”

Sprint Transport

De samenwerking met de collega's verliep heel vlot. Er waren geen uitdagingen op dat vlak. “Natuurlijk met de een botert het al wat minder goed dan met de ander, maar dat is normaal en dat heb je in elke organisatie. De werknemers zoeken toch de collega's op waarmee het binnen de onderneming goed klikt.”

De reden voor het gebrek aan negatieve reacties, ook op de voorziene aanpassingen, wordt door de personeelsverantwoordelijken en de zaakvoerders vaak toegewezen aan de doorgedreven open communicatie rond dit thema. De ondernemingen geven dit ook als een belangrijke tip mee aan andere ondernemingen die werknemers met een arbeidshandicap willen tewerkstellen in hun onderneming of organisatie. De geïnterviewde ondernemingen hebben steeds benadrukt waarvoor de onderneming staat en waarom de aanwerving van een werknemer met een arbeidshandicap of specifieke maatregelen hierin past. Bij het aspect werkdrukvermindering werd al aangehaald dat communicatie daarrond heel belangrijk is om jaloersheid van de collega's te voorkomen (zie 5.3.2). Volgens de werknemer bij D'leteren is ook de manier waarop de werkaanpassingen geduid worden belangrijk. De werkaanpassingen of aanpassingen in de werkomgeving worden gekaderd zonder de investering van de onderneming zwaar te onderlijnen of uit te vergroten.

Bij twee ondernemingen werd open gecommuniceerd over de specifieke arbeidshandicap en hoe hiermee om te gaan als collega. Door deze informatie anticipeerde men op mogelijke vragen en eventuele onzekerheden van de collega's. Bij Kinetico Belgium was bij de eerste kennismaking met de collega's een moment voorzien waarop de collega's vragen konden stellen aan de persoon met een arbeidshandicap. Op voorhand werd dit idee afgetoetst met de nieuwe werknemer en werden goede afspraken gemaakt. Zo werd afgesproken welke vragen gesteld konden worden en op welke zaken de werknemer niet wenste in te gaan. Het is aangewezen om hierover afspraken te maken aangezien sommige werknemers met een arbeidshandicap net

zoals de andere collega's behandeld willen worden en niet graag gelabeld worden als een persoon met een arbeidshandicap ten aanzien van de collega's. Bij Sprint Transport hechtte de werknemer daar in zo'n mate belang aan dat er geen verschil was in introductie of communicatie bij aanwerving naar de collega's toe.

Werknemer van D'leteren N.V.

De steun van de leidinggevende en de communicatie over de aanpassingen zijn heel belangrijk voor een goede integratie in het team. Er is communicatie over de aanpassingen en de zaken worden benoemd zoals ze zijn, maar ze worden niet uitvergroot (vb. over de kostprijs en de mate van inspanningen die worden geleverd).

Fruit Vanhellemont

"Sommigen dachten in het begin misschien 'Wat doen ze nu?'. Maar nu is het ingeburgerd en aanvaardt iedereen de werknemers met een arbeidshandicap. Er zijn geen strubbelingen en iedereen lacht met elkaar op een positieve manier. Het is belangrijk dat je goed communiceert en uitlegt hoe de werknemers met de persoon met een arbeidshandicap om moeten gaan." De meters en peters nemen dat mee in de onderneming en koppelen bij enige strubbelingen ook terug met de zaakvoerders.

Kinetico Belgium NV

Voor een goede integratie wordt de aanwerving van een persoon met een arbeidshandicap best duidelijk gekaderd. Er was een kennismakingsmoment met Ann en de overige collega's. Kinetico Belgium is een voorstander van open communicatie en stelde voor dat de collega's tijdens dit kennismakingsmoment vragen mochten/konden stellen. Want men ging ervan uit dat de collega's sowieso een aantal vragen zouden hebben. Er werd op voorhand goed afgetoetst of dat ok was voor Ann en er werd afgesproken welke vragen bespreekbaar waren en welke grenzen niet overschreden mochten worden.

Sprint Transport

"Luc zei: je moet me niet anders behandelen dan iemand anders ook al heb ik een hand die minder mobiel is. Het zou vermoedelijk niet in goede aarde gevallen zijn als de zaakvoerder de collega's daarop gewezen zou worden."

Naast communicatie benadrukt Cibo ook het belang van de betrokkenheid van de overige collega's. Zodra beslist werd dat een sollicitant met een visuele arbeidshandicap werd aangeworven, konden de collega's suggesties geven over welke taken de nieuwe medewerker nog kon opnemen. Ook later wanneer de jobcoach ingeschakeld werd en de werknemer een ondersteunende functie kreeg in de productie werden de werknemers betrokken in dit proces. Deze betrokkenheid zorgde volgens de personeelsverantwoordelijke ervoor dat de werknemer met een arbeidshandicap door de collega's goed werd opgevangen.

Cibo

Na de beslissing was genomen om Jan aan te werven konden de collega's bijkomende of andere taken voorstellen die hij kon opnemen. Tijdens het traject met de jobcoach werd ook de mening van de collega's rondom gevraagd. Vb. wat vind je ervan als we dat of dat zouden doen of stoort het als Jan hier nu komt zitten of staan. Volgens de personeelsverantwoordelijke werkt het altijd goed als mensen zich betrokken voelen bij de beslissingen die genomen worden. "Als je zomaar iets beslist en oplegt, dan weet ik niet of dat altijd goed werkt."

Wanneer er dan toch negatieve reacties komen zijn ze geïnspireerd door het gelijkheidsprincipe van werknemers. Bij Fruit Vanhellemont kwam bijvoorbeeld commentaar wanneer de persoon met een arbeidshandicap een extra pauze nam. De zaakvoerders gaan in dialoog met de werknemers en omdat het gaat over werkaanpassingen rekenen ze op meer begrip van de werknemers.

Bij Belgian Cycling Factory voeren de maatwerkers als externen een opdracht uit in de onderneming. De productieonderneming kiest er echter voor om de maatwerkers op eenzelfde manier te behandelen als de eigen werknemers. Zij krijgen dezelfde voordelen (kerstgeschenk, uitnodiging voor personeelsfeesten) en worden op dezelfde manier behandeld als de collega's. Soms levert dat opmerkingen van de overige collega's op wanneer de maatwerkers bij bijvoorbeeld afwezigheid de algemene richtlijnen niet volgen. Belgian Cycling Factory wil graag zo'n situaties vermijden door voor iedereen eenzelfde beleid te voeren.

Fruit Vanhellemont

Soms neemt de werknemer met een arbeidshandicap twee pauzes in plaats van één. Het is al eens voorgevallen dat een collega zich daarover afkeurend uitlaat. Dan spreekt de zaakvoerder de werknemer hier over aan en gaat hij met haar of hem in dialoog. De zaakvoerder laat dan ook al lachend vallen: "kom je dan ook gratis meewerken?"

Belgian Cycling Factory

De medewerkers zijn de samenwerking met het maatwerkbedrijf en de maatwerkers gewoon. De personen met een arbeidshandicap worden gewoon geïntegreerd zoals andere werknemers. Soms zijn er wel 'waarom zij wel en wij niet' strubbelingen die Belgian Cycling Factory probeert recht te trekken. Dat gaat dan over cadeautjes voor de maatwerkers vanwege het maatwerkbedrijf. Het is al eens voorgevallen dat ze een ontbijtpakket krijgen van het maatwerkbedrijf en dat opeten terwijl ze bij Belgian Cycling Factory werken. Omgekeerd worden ze door Belgian Cycling Factory net als het eigen personeel behandeld en krijgen ze ook cadeautjes en worden ze tevens uitgenodigd voor personeelsfeesten en activiteiten. Dan komt er wel al lachend commentaar van de collega's. Belgian Cycling Factory wil graag voor iedereen dezelfde lijn trekken.

Ook wat ziekteverzuim betreft komen er wel al eens opmerkingen. Van de eigen werknemers wordt verwacht dat ze op tijd verwittigen bij ziekte. Bij de maatwerkers weten ze soms pas in de namiddag dat ze die dag niet gaan komen. De samenwerking en communicatie met de begeleider van de enclave-afdeling is heel belangrijk om die zaken recht te trekken.

5.7.4 Sociaal overleg en inspraak van werknemers

Veel van de geïnterviewde ondernemingen hebben geen vakbondsafvaardiging en dus geen sociaal overleg. We zien dat er verschillende structuren, werkgroepen en overlegorganen worden opgericht om de aandachtspunten en inzichten van werknemers mee te nemen. Sommige zijn structureel ingebed en komen periodiek samen. Bij Kinetico Belgium komen zo maandelijks vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen samen om zaken aan te kaarten waar zij tegenaan lopen. Andere overlegorganen hebben eerder een tijdelijk karakter en worden opgericht rond een specifiek thema zoals een beleid rond glijdende uren (Belgian Cycling Factory).

Kinetico Belgium NV

Kinetico Belgium is nog niet groot genoeg voor sociaal overleg op ondernemingsniveau. Er is wel een maandelijks overleg met een afgevaardigde van elke afdeling. Diversiteit als thema kwam nog niet zo aan bod. De werknemers brengen via de afgevaardigden de punten aan die ze willen bespreken op de meeting. Het zijn dingen waar ze dagdagelijks mee te maken hebben, zaken die leven bij de werknemers of waar ze nood aan hebben. Via het forum kunnen dingen tijdig worden gesignaleerd, slepen de zaken niet aan en wordt zo een slechte sfeer voorkomen. “Want uiteindelijk ben ik (personeelsverantwoordelijke) geen techniek, ik zit niet elke dag in het veld. Zij gaan beter weten dan ik wat ze nodig hebben en waar ze tegenaan lopen. We gaan er samen over spreken en als wij effectief vinden dat het ook zo is, dan gaan we het samen implementeren.”

Belgian Cycling Factory

De werknemers worden betrokken bij acties rond kwaliteit van de arbeid. De werknemers hebben jaren ervaring en hebben vaak ook goede ideeën daarover. Het is wel een investering om tijd vrij te maken en het uit te rollen. Er is bijvoorbeeld een verbeterteam met werknemers uit verschillende afdelingen die de nieuwe regeling met betrekking tot glijdende uren bespreken en uitwerken.

Cibo

Er is ook werkoverleg op verschillende momenten in de verscheidene afdelingen. Een keer per maand wordt een teammoment ingelast en daar komt aan bod wat er leeft binnen het team. Dat kan gaan over spanningen die er leven of over wat er gemist wordt op de werkplaats. “Een ding is om te luisteren maar je moet er ook iets mee doen en er moeten acties uit voortvloeien.”

Bij een onderneming die sociaal overleg kent op ondernemingsniveau of bij een kleinere onderneming die zelf overleg met de werknemers organiseert, komt diversiteit, hoewel de leden van het overleg zich hierachter scharen, niet of niet uitgebreid aan bod. Bij Westvlees werd door de vakbondsafvaardiging de bezorgdheid geuit dat heel wat jobs en eenvoudige taken voorbehouden zijn voor personen met een arbeidshandicap. Gaan de andere werknemers in de toekomst ook nog lichter en aangepast werk kunnen krijgen wanneer nodig? Westvlees erkent dat dit mogelijk een uitdaging kan zijn in de toekomst, maar dat dit niet onoverkomelijk is.

Westvlees nv

De vakbondsafvaardiging vindt diversiteit zeker een plus. De vervroegde uitstroom van de iets oudere werknemers wordt via verschillende maatregelen vanuit de overheid belemmerd. Dat maakt dat de vraag al gesteld werd of er nog voldoende lichtere taken over zullen zijn voor de iets oudere werknemers als zij langer moeten werken. De personeelsverantwoordelijke geeft aan dat dit niet onoverkomelijk is omdat er bij Westvlees geen grote aantallen ouder wordende werknemers zijn.

5.8 Inzet van inclusieve technologie in de praktijk

Slechts bij één gesproken onderneming werd één van deze nieuwe technologieën ingezet. D'Ieteren heeft een tijdje geëxperimenteerd met exoskeletten in de logistieke afdeling. Dit exoskelet, een robot gedragen door de werknemer die hem of haar ondersteunt bij zwaar en repetitief werk, werd ingezet met het oog op ergonomie en was toegankelijk voor alle werknemers, niet uitsluitend voor de personen met een arbeidshandicap.

Na een proefperiode en grondige evaluatie werden deze hulpmiddelen terug weggehaald. Elke handeling in de logistieke afdeling is verschillend, er is niet veel repetitief of statisch werk. In deze context bood het exoskelet onvoldoende ondersteuning en werd soms als last ervaren door de werknemers. Hoewel een actief exoskelet potentieel heeft om de werknemers te ondersteunen, zijn deze nog niet marktrijp (De Looze, Bosch, Krause, Stadler, & O'Sullivan, 2016). De technologische ontwikkelingen om het werk te verlichten of te verbeteren worden door D'Ieteren en alle andere ondernemingen nauw opgevolgd. Er is vertrouwen dat deze technologieën het werk in de toekomst werkbaarder kunnen maken.

Technologieën zoals AR of cobots worden de laatste jaren meer en meer ingezet door maatwerkbedrijven om de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen voor maatwerkers. De technologie wordt ingezet als opleidingsinstrument om de job onder de knie te krijgen, of kan permanente ondersteuning bieden en zo de job toegankelijker maken voor werknemers. WAAK lichtte toe dat de maatwerkbedrijven in de maakindustrie steeds complexere opdrachten kennen met veel variatie in producten, hoge kwaliteitseisen en minder doorlopende opdrachten met langere tijd tussen twee dezelfde opdrachten. Door het gebruik van technologie en robotisering kunnen ook deze opdrachten worden uitgevoerd door de kansengroepen. Deze technologie kan zelfs een concurrentievoordeel opleveren door permanent te voldoen aan de hoge kwaliteitsvereisten van de klant.

De maatwerkbedrijven leveren inspanningen om te voorkomen dat de maatwerkers stress en angst hebben door de nieuwe inclusieve technologie. Er wordt van ontwerpfase gezorgd dat de bediening zo eenvoudig mogelijk is. Ook houdt men rekening met de input van de werknemers. In een reguliere onderneming wordt een nieuwe technologie getest op de werkvloer waarna deze verder wordt geoptimaliseerd. Bij WAAK wordt een nieuwe technologie pas geïmplementeerd op het eind van de ontwikkelingsfase. Zowel WAAK als OptimaT geven aan dat door de komst van vb. een smartphone de schrik voor nieuwe digitale toepassingen afgenomen is. Wanneer er toch iemand schrik heeft of stress krijgt van de nieuwe technologie gaat men bij OptimaT steeds in gesprek met de maatwerker en begeleidt een monitor hem of haar bij het eerste gebruik.

De mogelijke effecten van AR werden nog niet gemeten of geëvalueerd bij WAAK. Er is volgens hen wel meer taakvariatie mogelijk en er zijn vermoedelijk ook meer leermogelijkheden door meer handelingen samen te nemen. Ondanks het gebruik van de technologie wordt eenzelfde tijd

gespendeerd aan coaching. Zonder de technologie zou de begeleider vaker werkvoorbereidende taken opnemen in plaats van maatwerkers te coachen. De stress neemt ook af doordat de maatwerker zelfstandiger kan werken en meer vat heeft op zijn werk. Daartegenover staat dat de instructies nu meer dan voorheen voorgeschreven en vastgelegd zijn.

Zoals reeds vermeld bij het overzicht van de literatuur is de kwaliteit van de arbeid in zijn geheel, of zoals gedefinieerd in dit rapport nog niet geëvalueerd of gemeten, ook niet bij de gesproken maatwerkbedrijven. We hebben nochtans redenen om aan te nemen dat deze technologieën een impact hebben op kwaliteit van de arbeid. Meer onderzoek is nodig om de effecten op middellange en lange termijn in te schatten, ook in andere contexten dan in maatwerkbedrijven.

6 Effecten in de praktijk op verschillende niveaus

Werken aan de kwaliteit van de arbeid of inclusief werken levert volgens de ondernemingen ook een aantal voordelen op. Eerst bespreken we de voordelen van werkbaar werk en daarna deze van een inclusief beleid.

6.1 Voordelen van een beleid rond werkbaar werk

Hoewel niet expliciet gevraagd, geven sommige ondernemingen aan dat werken rond werkbaar werk een aantal voordelen oplevert. De werknemers waarderen de inspanningen en zijn meer gemotiveerd. Doordat ze graag komen werken, maken de werknemers reclame voor de onderneming wat resulteert in spontane sollicitaties uit het netwerk van de werknemers. Ook vermoeden een aantal ondernemingen dat door hun aanpak rond werkbaar werk ze de war for talent nog niet gevoeld hebben.

Sprint Transport

De zaakvoerder wil iedere werkgever aansporen om werk te maken van werkbaar werk. Alle werknemers van Sprint Transport zijn ambassadeurs, ze maken actief reclame voor de onderneming en vertellen hoe leuk het is te werken bij Sprint Transport. De openstaande vacatures worden vlot ingevuld.

Fruit Vanhellemont

Kwaliteit van de arbeid en het menselijke aspect is belangrijk voor ons. Wij hebben al menige jaren geen enkele vacature moeten opstellen, wij krijgen spontane sollicitaties.

Belgian Cycling Factory

Op dit moment heeft Belgian Cycling Factory de arbeidskrapte nog niet gevoeld. Het is ook iets wat de onderneming probeert voor te zijn door zich te onderscheiden van andere ondernemingen op het vlak van werkbaar werk.

Met het ESF-project 'Praten werkt!' werd een vlakkere structuur, meer inspraak en autonomie geïntroduceerd. Voorheen werden de zaken van bovenaf opgelegd, wat duidelijk niet werkte en de werknemers demotiveerde. De motivatie is door het project gestegen en er is ook een

andere sfeer in de onderneming. Werknemers denken graag mee, brengen proactief verbeteringen aan en zoeken naar oplossingen.

6.2 Effecten van een inclusieve aanpak

De inclusieve aanpak levert een aantal positieve gevolgen op voor de onderneming en haar werknemers. Deze positieve effecten situeren zich op het niveau van de persoon met de arbeidshandicap, op het niveau van de collega's of de ruimere werkvloer en op het niveau van de klant.

Er werd aangekaart dat door aanpassingen door te voeren het mogelijk was voor de personen met een progressieve ziekte of handicap of een verworven handicap om te blijven werken bij de onderneming. Op die manier verlaat de werknemer en diens opgebouwde kennis en ervaring de onderneming niet. Dit heeft ook een impact op de eigenwaarde van de werknemer met een arbeidshandicap.

Werknemers met een arbeidshandicap waarderen de werkaanpassingen en de gekregen kansen. De ondernemingen zien daardoor vaak een verhoogde motivatie of engagement van de werknemer met een arbeidshandicap en dit terwijl de gedane werkaanpassingen niet noodzakelijk veel inspanningen vergden of een grote kost met zich meebrachten.

Kinetico Belgium NV

“Het is waardevol als je kan bijdragen door iemand met een arbeidshandicap een kans te geven op de arbeidsmarkt. Het is waardierend en het heeft ook een positief effect op het gevoel van eigenwaarde van de persoon in kwestie.”

D'Ieteren N.V.

“Door werkaanpassingen door te voeren kan je die werknemer en diens kennis en ervaring in dienst houden. Werknemers die je ondersteunt zijn echt wel gemotiveerd. Er is een soort appreciatie van de werknemers over de inspanningen die de onderneming neemt (vb. rugschool voor iemand met rugproblemen). Dit weegt op tegen de kostprijs van de werkaanpassingen die vaak niet hoog is.”

Belgian Cycling Factory kiest ervoor om ook de maatwerkers van de enclave-afdeling te behandelen als het eigen personeel. Juist door de gelijke behandeling krijgt de onderneming veel terug qua appreciatie en motivatie van de maatwerkers. Dit weerspiegelt zich in de geleverde prestaties. De ervaring van de onderneming leert dat die stabiele hogere output moeilijk te evenaren is via andere vormen van flexibele arbeid. De keuze voor een enclave-afdeling heeft met andere woorden ook een economisch voordeel opgeleverd.

Belgian Cycling Factory

De maatwerkers van de enclave-afdeling worden op een identieke wijze behandeld zoals het eigen personeel. Zij krijgen ook een kerstgeschenk, moeten niet alleen het vuile werk opknappen of het werk dat niemand wil doen. Deze gelijke behandeling wordt gewaardeerd en ze voelen zich ook echt thuis bij Belgian Cycling Factory. Dat zorgt voor zo'n enthousiasme,

energie en goede output die je mogelijk niet met andere tewerkstellingsvormen zoals uitzendarbeid zou behalen, mede door de krapte op de arbeidsmarkt.

Een aantal aangekaarte voordelen heeft betrekking op de collega's en de werksfeer. Zo voelen de meeste ondernemingen wel enige waardering van de overige collega's voor de inspanningen die de onderneming neemt om een werknemer met een arbeidshandicap aan te werven of aan boord te houden. Dat geeft een duidelijk signaal dat ook de overige werknemers op werkaanpassingen kunnen rekenen als zij daar nood aan zouden hebben. Door in gesprek te gaan met de werknemers met een arbeidshandicap en zijn of haar leefwereld te leren kennen, is het voor de overige werknemers ook een verrijking.

Een paar ondernemingen merkten dat de collega's de dagdagelijkse bekommernissen en problemen meer kunnen relativeren en er meer begrip is voor elkaar op de werkvloer. Tot slot was bij Belgian Cycling Factory het enthousiasme van de maatwerkers aanstekelijk en zorgt het voor een algemeen meer positieve sfeer op de productievloer. Het positief effect op de werksfeer werd ook bevestigd door Westvlees.

Cibo

Het was voor veel collega's een verrijking, je leert een wereld kennen die je voorheen niet kende. Jan vertelde heel open over zijn hobby's. Zo leerden de collega's over een voor hen onbekende balsport of vertelde hij over zijn cinema-bezoek en hoe hij dat beleeft.

Belgian Cycling Factory

De energie en het enthousiasme van de maatwerkers is aanstekelijk. De personeelsverantwoordelijke merkt een spillover naar de overige collega's. Over het algemeen is er ook een positieve impact op de werksfeer.

Westvlees nv

Westvlees is divers ook inzake nationaliteit, leeftijd of werknemers met arbeidshandicap. Die mix van werknemers maakt de werksfeer juist goed.

Fruit Vanhellemont

De werknemers waarderen wel dat Fruit Vanhellemont personen met een arbeidshandicap een kans geven. Ze zien die persoon werken en zien de talenten en de zaken waar hij/zij het moeilijk mee heeft. Vermoedelijk zorgt dit ook voor meer begrip onder de collega's en dat maakt dat ze toch wat minder hard voor elkaar zijn.

Kinetico Belgium NV

Diversiteit is een verrijking. De andere collega's relativeerden meer de problemen van de dag. Want vier uur aan een bureau werken was zeker niet evident voor Ann. Zij had een heel hoge motivatie om te werken en dat zagen de collega's ook.

Hoewel niet expliciet als voordeel benoemd, heeft een de aangepaste leasewagen voor een werknemer met een arbeidshandicap gezorgd voor een toename in de verkoop van aangepaste wagens.

Werknemer van D'leteren N.V.

De aangepaste wagen met een rolstoellift en draaibare chauffeursstoel voor Stijn heeft vanaf de aankoop ook een demofunctie voor mogelijke klanten. Volgens Stijn zijn er al heel wat potentiële klanten die de wagen komen bezichtigen en zijn er al een aantal van zo'n wagens verkocht. Het is uitgedraaid op een win-winsituatie voor alle partijen.

De klanten kunnen ook de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap en de gemaakte werkaanpassingen waarderen. Hoewel dat dit zeker geen doelstelling op zich is voor de gesproken ondernemingen.

Fruit Vanhellemont

De mensen uit de buurt en in het dorp die de winkel bezoeken zien dat de onderneming personen met een arbeidshandicap tewerkstelt en welke inspanningen daarvoor geleverd worden. Dat wordt door hen gewaardeerd. Fruit Vanhellemont pakt niet uit met de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap of met zijn divers personeelsbestand, maar het draagt bij tot mond-tot-mond reclame door de klanten voor het bedrijf.

7 Samenwerking met externe diensten voor meer inclusie

Er zijn heel wat partijen die een rol spelen in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

In de eerste plaats is er een nauwe samenwerking met de arbeidsarts in het geval van arbeidsongeschiktheid of het sociaal secretariaat met betrekking tot aanwervingen en premies. De VDAB komt steeds bij elke aanvraag voor arbeidspostaanpassing en arbeidsgereedschap langs. Er wordt een gesprek met de werkgever en werknemer in het kader van de tegemoetkoming aangeknoopt. Soms heeft de VDAB ook een adviesfunctie en kan een consulent enkele extra suggesties geven.

Ook een gespecialiseerd opleidings-, begeleidings- en bemiddelingsdienst (GOB), verenigingen die zich inzetten voor de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap, een jobcoach, zorginstellingen en maatwerkbedrijven werden elk op een moment in de tewerkstelling gecontacteerd en geconsulteerd. Wanneer er vragen rezen waar de ondernemingen geen antwoord op hadden, konden ze altijd terecht bij een van deze organisaties. De bevroagde ondernemingen zijn dan ook tevreden over de samenwerkingen uit het verleden.

D'leteren N.V.

De aanpassingen in de werkomgeving gebeurden in overleg met de Brailleliga omdat interne expertise ontbrak. Die samenwerking verliep vlot. Van zodra het medische aspect een rol speelt in iemands afwezigheid wordt de arbeidsarts betrokken.

Cibo

Toen Jan zijn zicht verminderde werd een jobcoach ingeschakeld om een nieuw takenpakket samen te stellen. Cibo is heel tevreden over die samenwerking. De jobcoach had een goede band met Cibo en tegelijk met Jan waardoor er heel open gecommuniceerd werd. Na het traject hield de jobcoach contact. Toen duidelijk werd dat door de evolutie in de arbeidshandicap een tewerkstelling in de reguliere economie niet meer mogelijk was voor Jan, heeft de jobcoach Jan ook gedeeltelijk begeleid tijdens dat rouwproces.

Fruit Vanhellemont

In het kader van arbeidszorg wordt er nauw samengewerkt met zorginstellingen. Als er iets is kan de zaakvoerder altijd naar hen bellen en zoeken zij mee naar een oplossing.

Belgian Cycling Factory

De personeelsverantwoordelijke geeft aan andere ondernemingen die een enclavewerking overwegen volgende tips mee: Het is belangrijk af te stemmen over wat je verwacht van de maatwerkers die in de onderneming werken. Daarnaast is het belangrijk om goed te communiceren met de aanwezige begeleider, om ervoor te zorgen dat beide partijen op dezelfde golflengte te zitten. Zodat ook hij weet wat de onderneming verwacht van de maatwerkers. Want de begeleider komt tussen bij incidenten en moet goed weten wanneer hij op zijn strepen moet staan.

8 Kijk op ondersteuning van de overheid

De ondernemingen zijn tevreden over de bestaande bijzondere tewerkstellingsondersteunende maatregelen. Een van de ondernemingen vond het jammer dat de VDAB niet tegemoet kwam in een arbeidspostaanpassing omdat ook andere werknemers bij de arbeidspostaanpassing baat hadden. In deze onderneming was het al niet evident om een persoon met een progressieve handicap en een afnemend economisch rendement blijvend tewerk te stellen. De verhoogde Vlaamse ondersteuningspremie voldeed volgens de personeelsverantwoordelijke ook niet om het rendementsverlies op te vangen. De personeelsverantwoordelijke voelde zich in dit geval wat in de steek gelaten.

Wanneer gevraagd werd wat de overheid nog zou kunnen doen voor de Vlaamse ondernemingen, kwam heel vaak naar voor dat de kennis rond het thema en de bestaande maatregelen ontbreekt. Diversiteit en de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap is vaak nog een thema dat in de schaduw leeft.

Men hoopt op een meer proactieve houding van de overheidsinstellingen naar de ondernemingen toe. Zo stelde een gesprekspartner voor om een pop-up te laten verschijnen bij elke vacature die online wordt geplaatst op de website van de VDAB om de werkgever te sensibiliseren om meer divers aan te werven. Ook raadden verschillende gesprekspartners aan proactief ondernemingen te contacteren om de kennis te vergroten over uitkeringen, diversiteit, bijzondere tewerkstellingsondersteunende maatregelen en hulpmiddelen voor personen met een arbeidshandicap. Het zijn zaken waar de hr-afdeling van collega-ondernemingen vaak niet

vertrouwd mee zijn. Ook het belang van het verspreiden van goede praktijken en voorbeelden werd aangehaald.

Het viel een aantal ondernemingen op dat weinig personen met een arbeidshandicap solliciteren bij hen. Sprint Transport stelt voor dat ondernemingen hun interesse voor inclusie kunnen bekendmaken bij de VDAB om zo een meer diverse instroom te bekomen.

Er is zeker veel interesse voor het concept individueel maatwerk en bereidwilligheid om de verdere ontwikkelingen hierrond verder op te volgen. Het is wel voor velen een nieuw gegeven. Er was tijdens afname van de interviews ook nog veel onduidelijkheid omtrent de exacte invulling. De bereidheid om via individueel maatwerk personen tewerk te stellen in de onderneming is niet onvoorwaardelijk. De tewerkstelling moet ingepast worden in de organisatie van het werk. Er wordt gewezen op het belang van een goede screening zodat de werkgevers weten wat deze persoon kan en wat niet zodoende die optimaal te kunnen inzetten. Er is toch de bezorgdheid dat binnen de onderneming, zeker een kleine kmo die geen hr-dienst heeft om op terug te vallen, niet de nodige kennis aanwezig is of mate van ondersteuning kan geboden worden aan de personen waar de maatregel voor bedoeld is.

Tot slot vroeg een onderneming in het kader van het preventiebeleid naar cijfers rond burn-out en ziekteverzuim om zich te kunnen benchmarken met andere ondernemingen in de sector.

Cibo

Toen een medewerker van de VDAB langskwam, toonde die bewondering voor Cibo omdat iemand met zo'n zware arbeidshandicap niet vaak in de reguliere economie werkt. Hoewel er begrip was voor de beslissing, was de personeelsverantwoordelijke ook teleurgesteld dat de VDAB niet tegemoet kwam in de kosten van de arbeidspostaanpassing omdat deze ook toegankelijk was voor andere werknemers. Cibo vindt het idee van individueel maatwerk interessant.

Sprint Transport

"Hoe bereik je een persoon met een arbeidshandicap als ondernemer?" Sprint Transport geeft aan zeker bereid te zijn om tijd vrij te maken om hen te begeleiden en hen aan te werven. Het is onduidelijk hoe je dat kan duidelijk maken. "Eventueel door een aanduiding op de site van de VDAB?"

Er is zeker interesse om te bekijken wat individueel maatwerk kan betekenen voor de onderneming. Er is wel enkel werk voor chauffeurs, dus het staat of valt met het gegeven of de medewerkers met de wagen mogen rijden.

Kinetico Belgium NV

Diversiteit is nog steeds een thema in de schaduw. Als je daaraan een bijdrage wil leveren als onderneming moet je zelf op zoek gaan. De overheid mag meer proactief zijn. Ze kunnen ook een pop-up laten verschijnen bij elke vacature die je online wil plaatsen: "Als je wil aanwerven, denk ook hier aan..." Door meer te sensibiliseren en er meer aandacht aan te schenken zal die vooringenomenheid ten aanzien van diversiteit ongetwijfeld verdwijnen.

Fruit Vanhellemont

De zaakvoerder merkt dat hijzelf en de collega's in de buurt weinig kennis hebben over de genomen initiatieven of maatregelen voor personen met een arbeidshandicap. Het zou goed zijn dat de VDAB de ondernemers daarrond zelf contacteert en dat er meer goede voorbeelden verspreid worden. Het is een pleidooi om een overzicht te voorzien en zaken te bundelen.

Met betrekking tot individueel maatwerk is er toch enige bezorgdheid rond het begeleidingsaspect. "Begeleiding is toch een vak apart af. Het hangt natuurlijk ook af van de graad van de arbeidshandicap. Maar toch heb je als begeleider beter een soort van opleiding gehad. Als grote onderneming kan je hier misschien gemakkelijker aan voldoen dan als kleine kmo."

Belgian Cycling Factory

Ook bij Belgian Cycling Factory is er zeker interesse voor individueel maatwerk. Daar wordt het belang van goede screening aangehaald. Het is belangrijk om een zicht te hebben op de beperkingen en talenten om goed te kunnen inschatten waar de medewerker kan ingezet worden en wat die gaat aankunnen.

D'Ieteren N.V.

De voornaamste focus van preventieadviseurs was jarenlang het voorkomen van arbeidsongevallen. In het welzijnsbeleid neemt het psychosociale luik aan belang toe. D'Ieteren had graag gedetailleerde verzuimcijfers (bijvoorbeeld opgesplitst naar psychosociale oorzaak, arbeidsongevallen, fysieke aandoeningen en andere) om zich te kunnen benchmarken ten opzichte van de sector.

Westvlees nv

Westvlees is in volle voorbereiding om een maatwerkafdeling op te starten. De ontwikkelingen rond individueel maatwerk hebben hier geen effect op.

9 Handvaten om inclusief te ondernemen met oog voor werkbaar werk

Uit alle voorgaande hoofdstukken halen we enkele handvaten om (meer) inclusief te ondernemen met oog voor werkbaar werk voor werknemers met een arbeidshandicap.

Instroom kan beter

Verschillende ondernemingen halen aan dat er niet bijzonder veel personen met een arbeidshandicap solliciteren. Een arbeidshandicap is niet altijd zichtbaar en de sollicitanten kunnen ervoor kiezen om dit niet in een sollicitatiegesprek te onthullen, wat mogelijk een onderschatting van het aantal tewerkgestelde personen met een arbeidshandicap oplevert.

De ondernemingen vragen een meer actieve toeleiding van personen met een arbeidshandicap naar de ondernemingen.

■ Kennis en ondersteuning nodig

Kennis over bijzondere tewerkstellingsmaatregelen is niet altijd aanwezig en het is soms zoeken hoe een inclusief beleid kan vertaald worden in de praktijk. De geïnterviewde ondernemingen lossen die hiaten op door samen te werken met externe diensten (VDAB, jobcoach, GOB, maatwerkbedrijven) of door informatie in te winnen bij de arbeidsarts. Die externe blik kan helpen bij het bepalen van de juiste werkaanpassingen. Vaak kunnen eenvoudige aanpassingen reeds een groot verschil maken.

Van de overheid verwachten de ondernemingen dat ze de Vlaamse ondernemingen proactief contacteert en sensibiliseert en informeert rond dit thema. Want het is volgens hen een thema dat nog vaak in de schaduw leeft. Ze vragen ook meer informatie over de tewerkstellingsondersteunende maatregelen die de overheid biedt.

Ondersteuning in de ruime zin van het woord is van belang om de tewerkstelling succesvol te kunnen laten verlopen. Ondernemingen moeten hier nu zelf op een creatieve manier oplossingen voor bedenken.

Ondernemingen met veel goede wil om aan inclusief beleid te werken, boeken vandaag niet steeds zoveel succes als ze zouden willen in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Bij de ondernemingen is er nood aan meer structurele en doorgedreven ondersteuning bij de tewerkstelling van personen met een (zwaardere) arbeidshandicap.

■ Belangrijke rol voor de leidinggevende of zaakvoerder

De leidinggevende of zaakvoerder heeft een belangrijke rol op het vlak van werkbaar werk en inclusie. Zij zullen de personen met een arbeidshandicap begeleiden en tegelijk hebben ze een voorbeeldfunctie op het vlak van inclusie. Zij zijn ook diegenen die de visie rond inclusie uitdragen. De hr-dienst kan hier een intermediërende rol opnemen door de bezorgdheden van de leidinggevende met betrekking tot de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap op te vangen. Alle ondernemingen investeren in opleiding en coaching van de leidinggevende rond coachend leidinggeven. Meerdere ondernemingen geven extra informatie of vinden het niet ondenkbaar dat de leidinggevende wat extra begeleiding, informatie of opleiding kan gebruiken over de arbeidshandicap of over een inclusief beleid op de werkvloer.

■ Goede communicatie

Een goede communicatie en duiding van de werkaanpassingen naar alle medewerkers toe, is van groot belang. De ondernemingen benadrukken steeds waarvoor de onderneming staat en hoe diversiteit en de nodige werkaanpassingen hierin passen. Het is een continu proces dat permanente aandacht vergt om preventief negatieve reacties van collega's te vermijden.

■ Werkbaar werk voor iedereen

Personen met een arbeidshandicap hebben bij wet recht op redelijke aanpassingen. Deze materiële, immateriële of organisatorische aanpassingen zorgen ervoor dat het werk op een gelijkwaardige, veilige, waardige en zelfstandige manier kan uitgevoerd worden. Toch is het wettelijke motief om aanpassingen te voorzien voor de geïnterviewde ondernemingen niet het belangrijkste motief dat zij naar voor schuiven in de interviews. De werkaanpassingen passen binnen een goed personeelsbeleid dat rekening houdt met de noden van alle werknemers. Bij elke nood of vraag van een werknemer wordt gekeken wat de onderneming kan doen om daaraan

tegemoet te komen. De gelegde accenten of aanpak kunnen soms ietwat anders liggen bij personen met een arbeidshandicap, maar in se draait het rond hetzelfde principe: een werkbare job creëren voor elke werknemer. Ook de werknemers zonder arbeidshandicap waarderen dit, wat zich vertaalt in een verhoogde loyaliteit en motivatie bij alle medewerkers en een goede werksfeer.

Inclusieve technologische nog in de kinderschoenen

Op dit moment is de inzet van inclusieve technologie zoals cobots, artificiële intelligentie, augmented reality of virtual reality nog niet wijdverspreid bij de geïnterviewde ondernemingen. Meer onderzoek is nodig om te begrijpen welke impact dit heeft op werkbaar werk op de middellange en lange termijn.

Referentielijst

- Binnenlands Bestuur. (2019, februari 5). Gedigitaliseerde begeleiding werkbedrijven geeft lucht. *Binnenlands Bestuur*. Opgehaald van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/gedigitaliseerde-begeleiding-werkbedrijven-geeft.9607558.lynkx>
- Bonaccio, S., Connelly, C., Gellatly, I., Jettha, A., & Ginis, K. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Jornal of Business and Psychology*, 35, 135-158.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2018). *Acute psychische vermoeidheidsproblemen bij werknemers en zelfstandigen. Analyse op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2016*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2018). *Leidinggeven en werkbaar werk. Analyse op de vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2016 naar de werkbaarheidssituatie van leidinggevend en naar de impact van ondersteunend leiderschap op de jobkwaliteit van hun medewerkers*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). *Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2021). *Arbeidshandicap en werkbaar werk bij werknemers. Analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers 2007-2019*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid.
- De Looze, M., & Hazelzet, A. (2019). *Meer mensen aan het werk door Inclusieve technologie?* Leiden: TNO.
- De Looze, M., Bosch, T., Krause, F., Stadler, K., & O'Sullivan, L. (2016). Industrial applications of exoskeletons and their impact on physical loads. *Ergonomics*, 59, 671-681.
- De Smet, R., Penders, I., Sourbron, M., Vansteenkiste, S., Boey, R., & Van Langenhove, H. &. (2020). *Trendrapport 2020: Kwetsbare groepen op de Vlaamse arbeidsmarkt (Werk.Rapport 2020 nr. 4)*. Brussel/Leuven: Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk.
- Departement Werk en Sociale Economie. (2020). *Arbeidszorg*. Opgehaald van Socialeconomie.be: <https://www.socialeconomie.be/arbeidszorg>
- Departement Werk en Sociale Economie. (2020). *Collectief maatwerk*. Opgehaald van Socialeconomie.be: <https://www.socialeconomie.be/collectief-maatwerk>
- Ellenkamp, J., Brouwers, E., Embregts, P., Joosen, M., & van Weeghel, J. (2016). Work environment-related factors in obtaining and maintaining work in a competitive employment setting for employees with intellectual disabilities: a systematic review. *J Occup Rehabil*, 26, 56-69.
- Fermin, B., de Looze, M., & Hazelzet, A. (2019). Kansen van technologie voor mensen met een arbeidsbeperking. In STAD, *Technische en sociale innovatie bij de overheid. Gevolgen voor beleid, bestuur en management*. (pp. 117-138). CAOP, Den haag.

- GTB. (2020). Opgehaald van <https://www.duoday.be/>.
- Hazelzet, A., de Looze, M., Wilschut, E., Cremers, A., & Kranenborg, K. (2019). *Inclusieve Technologie; Meer mensen met afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk*.
- Hazelzet, A., Putnik, K., Otten, W., & van de Ven, H. (2018). *Inclusief werkgevergedrag: Een kwestie van willen, kunnen en doen*.
- Kaletta, J. B. (2012). Creating an inclusive workplace. Integrating employees with disabilities into a distribution center environment. *Professional Safety: Journal of the American Society of Safety Engineers*, 57(6), 62-71.
- Kranenborg, K. d., Wilschut, E., de Boer, H., Könemann, R., & Hazelzet, A. (2020). *Wegwijzer voor inclusieve technologie*. Kennisalliantie Inclusie en Technologie (Cedris, SBCM, TNO).
- Kranenborg, K., Teeuwen, P., Schoone-Harmsen, M., de Looze, M., Hazelzet, A., Wilschut, E., . . . de Boer, H. (2020). *Handreiking technologie en psychosociale belemmeringen*. TNO.
- Kuznetsova, Y., & Bento, J. (2018). Workplace adaptations promoting the inclusion of persons with disabilities in mainstream employment: a case-study on employers' responses in Norway. *Social Inclusion*, 6(2), 34-45.
- Nelissen, P. (2018). De bouwstenen van de inclusieve werkplek. *Gedrag & Organisatie*, 31, 371-389.
- Rommel, A., Verjans, M., & Gailly, J. (2010). *Diversiteitsproject: Duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap "Welk beleid voeren de bedrijven*. Prevent, ACT-désiron, UCBO-Ugent.
- Schur, L., Kruse, D., & Blank, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the law*, 23(1), 3-20.
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations: A journal of Economy and Society*, 48(3), 381-410.
- Schur, L., Nishii, L. A., Kruse, D., & Bruyère, S. &. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*, 53, 593-621.
- SERV. (2017). *Startnota de transitie naar een digitale samenleving: een verkenning van kansen en uitdagingen*. Brussel.
- SERV. (2018). *Visienota de transitie naar een digitale samenleving: aanzet voor een integrale beleidsagenda*. Brussel: SERV.
- SERV. (2021). *Artificiële intelligentie internationale verkenning van de sociaaleconomische impact. Stand van zaken eind oktober 2020*. Brussel.
- Solovieva, T., Dowler, D., & Walls, R. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. *Disability and Health Journal*, 4(1), 39-45.
- Syurina, E., Klaassen, P., Fraaije, A., van Wijk, R., Klein, M., Alarlan, G., & Regeer, B. (2018). *Technologie & Inclusie. De rol van technologie in arbeidsparticipatie van mensen met een licht verstandelijke beperking*. Vrije Universiteit Amsterdam.

- Technopolis Group, SEOR Erasmus School of Economics, UWV. (2017). *Overzicht nieuwe technologie voor inclusie: Kansen van technologie voor inclusie*. Opgehaald van <https://www.technologievoorinclusie.nl/wp-content/uploads/2018/09/Technopolis-Group-en-SEOR-2017-De-kansen-van-technologie-voor-inclusie-rapport.pdf>.
- TNO. (2019, december 19). *Succesvolle pilot met operator support systeem bij sociaal werkbedrijf Senzer*. Opgehaald van TNO: <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2019/12/succesvolle-pilot-met-operator-support-systeem-bij-sociaal-werkbedrijf-senzer/>
- Unia. (2017). *Aan het werk met een handicap: redelijke aanpassingen op het werk*. Brussel: Unia.
- UWV. (2018). *Kansen van technologie voor arbeidsparticipatie. Welke kansen biedt technologie voor (het vergroten van) de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking*.
- Vaneste, P., Huang, Y., Park, J. Y., Cornillie, F., & Decloedt, B. (2020). Cognitive support for assembly operations by means of augmented reality: an exploratory study. *International Journal of Human-Computer Studies*, 143.
- VDAB. (2020). *Gratis tolk voor doven of slechthorenden*. Opgehaald van [vdab.be: https://www.vdab.be/arbeidshandicap/doventolken.shtml](https://www.vdab.be/arbeidshandicap/doventolken.shtml)
- VDAB. (2020). *Individuele beroepsopleiding (IBO) voor werkzoekenden*. Opgehaald van <https://www.vlaanderen.be/individuele-beroepsopleiding-ibo-voor-werkzoekenden>
- VDAB. (2020). *Terugbetaling aanpassing werkplek voor werkgevers*. Opgehaald van [vdab.be: https://werkgevers.vdab.be/arbeidshandicap/arbeidspostaanpassing.shtml#wie](https://werkgevers.vdab.be/arbeidshandicap/arbeidspostaanpassing.shtml#wie)
- VDAB. (2020). *Terugbetaling arbeidsgereedschap en -kleding*. Opgehaald van [vdab.be: https://www.vdab.be/arbeidshandicap/arbeidsgereedschap.shtml](https://www.vdab.be/arbeidshandicap/arbeidsgereedschap.shtml)
- VDAB. (2020). *Terugbetaling vervoerkosten*. Opgehaald van [vdab.be: https://www.vdab.be/arbeidshandicap/verplaatsingskosten.shtml](https://www.vdab.be/arbeidshandicap/verplaatsingskosten.shtml)
- VDAB. (2020). *Vlaamse ondersteuningspremie (VOP) voor werkgevers*. Opgehaald van [vdab.be: https://werkgevers.vdab.be/arbeidshandicap/wgvop.shtml](https://werkgevers.vdab.be/arbeidshandicap/wgvop.shtml)
- Verdonck, G. (2019). *Industrie 4.0 onder de loep in vijf sectoren met casestudies in de confectie, voeding, grafische sector en de meubel- en de metaalsector*. Brussel: SERV/ Stichting Innovatie & Arbeid.
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *J. Occup Rehabil*, 23(4), 463-475.

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1: Evolutie van de werkbaarheidsgraad bij werknemers met en zonder een (zware of beperkte) arbeidshandicap op de Vlaamse arbeidsmarkt	13
Figuur 2: Evolutie 2007-2019 van het aandeel met werkstressproblemen bij werknemers zonder arbeidshandicap en werknemers met een (zware of beperkte) arbeidshandicap.	14
Figuur 3: Evolutie 2007-2019 van het aandeel met onvoldoende leermogelijkheden bij werknemers zonder arbeidshandicap en werknemers met een (zware of beperkte) arbeidshandicap.....	15
Figuur 4: Overzicht risico-indicatoren bij werknemers zonder arbeidshandicap en werknemers met een (zware en beperkte) arbeidshandicap.....	16
Figuur 5: Overzicht kosten en potentieel bereik van de technologieën	21
Figuur 6: Matrix welke technologieën ondersteuning bieden bij welke cognitieve functie; geschatte relevantie: 0= geen, += enigszins, ++= hoog.....	21
Figuur 7: Vijf categorieën van inclusieve technologie	22
Figuur 8: Voorbeelden van technologie ter ondersteuning van taken in samenhang met arbeidshandicap.....	23

Bijlagen

1 Maatregelen voor werknemers met een arbeidshandicap binnen de Vlaamse context

Werkgevers zijn op basis van Federale en Vlaamse wetgeving verplicht redelijke aanpassingen te voorzien voor personen met een arbeidshandicap. In Vlaanderen zijn een aantal bijzondere tewerkstellingsondersteunende maatregelen (BTOM) bedoelt om personen met een arbeidshandicap beter te integreren op de arbeidsmarkt en te ondersteunen. Wat volgt is een korte toelichting van de maatregelen.

1.1 Redelijke aanpassingen

Door aanpassingen op de werkvloer kan een ervaren drempel voor een persoon met een arbeidshandicap verdwijnen. Deze aanpassingen kunnen zorgen voor een gelijkwaardige deelname, verhogen de zelfstandigheid van de persoon en de veiligheid en waardigheid en zijn op maat en efficiënt.

Een werkgever is wettelijk verplicht redelijke aanpassingen door te voeren. Het betreft Federale¹⁵ en Vlaamse¹⁶ wetgeving. De redelijkheid hangt samen met de kost van zo'n aanpassing, de impact op de organisatie van het werk, de collega's en de omgeving, hoeveel personen van die aanpassingen gebruik zullen maken en de periode en of er andere alternatieven voor handen zijn (Unia, 2017). Dit kunnen aanpassingen zijn op allerlei vlakken: jobinhoud, takenpakket, tijdsbesteding door een aangepast uurrooster of aangepaste pauzes, IT-aanpassingen, vormen van begeleiding en coaching, aanpassingen in de arbeidsomgeving (vb. een hellend vlak) of communicatie (door het gebruik van pictogrammen of een tolk gebarentaal) en de plaats waar gewerkt wordt.

1.2 Tegemoetkoming voor arbeidsgereedschap, -kleding en arbeidspostaanpassingen

De VDAB voorziet een tegemoetkoming voor werkgevers met het oog op de aanpassing van de werkplek en voor werknemers wat betreft hun arbeidsgereedschap en -kledij.

De werknemer kan een tegemoetkoming krijgen voor de aankoop van arbeidsgereedschap en -kleding die noodzakelijk zijn voor het goed uitvoeren van het werk (VDAB, 2020). Het arbeidsgereedschap en de arbeidskleding kunnen gedurende de loopbaan gebruikt worden en de werknemer kan deze meenemen indien hij/zij van werkgever verandert.

De werkgever krijgt op zijn beurt een tegemoetkoming bij aanpassingen aan de arbeidspost wanneer deze niet verplaatsbaar is (VDAB, 2020).

¹⁵ Federale wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie

¹⁶ Decreet van de Vlaamse overheid van 10 juli 2008 houdende een kader voor het Vlaamse gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid; decreet van de Vlaamse overheid van 8 mei 2002 houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt.

Zowel bij arbeidsgereedschap, -kleding en arbeidspostaanpassingen mag de tegemoetkoming niet gecombineerd worden met andere tegemoetkomingen. De noodzaak, de gebruiksfrequentie, de werkzaamheid en de doelmatigheid staan in verhouding met de kosten ervan. Het arbeidsgereedschap, -kleding of de arbeidspostaanpassing mogen niet courant zijn in de beroepstak en moeten noodzakelijk zijn om het werk beter uit te voeren. Het mogen ook geen zaken zijn die op basis van de wet rond preventie en welzijn op het werk moeten worden voorzien door de werkgever. De tegemoetkoming voor een arbeidspostaanpassing mag bovendien niet worden ingebracht als bedrijfslast bij de belastingaangifte van de werkgever.

Wat betreft arbeidspostaanpassing of een arbeidsgereedschap kan de rol van de VDAB beperkt blijven tot een loutere toekenning of heeft de VDAB-consultant ook een adviserende functie. Het kan zijn dat een onderneming niet goed weet wat te doen wanneer een persoon met een arbeidshandicap terugkeert uit ziekte of dat deze geen zicht heeft op wat een goede oplossing zou kunnen zijn. De VDAB kan door de opgebouwde expertise wel advies geven over welke arbeidspostaanpassing of arbeidsgereedschap en -kleding de persoon met een arbeidshandicap kunnen helpen. Indien nodig wordt er doorgestuurd naar een partner die het nodige advies kan verlenen.

De VDAB ziet tot nu weinig aanvragen met toepassingen van VR, AR of cobots bij werkpostaanpassingen of arbeidsgereedschap. Een van de voorwaarden opdat de VDAB tegemoet komt in de kosten rond arbeidspostaanpassingen en arbeidsgereedschap is dat deze voorbehouden zijn voor de personen met een arbeidshandicap en dat deze hulpmiddelen niet kaderen in een beleid rond preventie en ergonomie. Zo werd het voorbeeld van een exoskelet aangehaald dat voor vele medewerkers in de bouw of logistieke sector voordelen op levert op het vlak van ergonomie. Het is een ander gegeven wanneer het exoskelet uitsluitend wordt ingezet voor een werknemer met verminderde kracht of een minder ernstige verlamming.

1.3 Vlaamse ondersteuningspremie (VOP)

Een werkgever die een persoon met een arbeidshandicap tewerkstelt kan aanspraak maken op een Vlaamse ondersteuningspremie voor bepaalde (voor 2 jaar) of onbepaalde duur (voor 5 jaar). De VOP compenseert eventuele extra kosten of het rendementsverlies ten gevolge de arbeidshandicap van de werknemer (VDAB, 2020). De Vlaamse ondersteuning kan bijvoorbeeld dienen om een uur rust midden in de werkdag te compenseren. Dit kan aangevraagd worden via het Departement Werk en Sociale Economie. De tegemoetkoming wordt berekend als een percentage van een geplafonneerd referteloon van de werknemer en neemt af gedurende de looptijd. De werkgever kan ook een verhoging van de premie aanvragen tot maximaal 60% van het geplafonneerde referteloon. De VDAB kan een ondersteunende rol opnemen in het vinden van de geschikte maatregelen en aanpassingen in het kader van de Vlaamse ondersteuningspremie.

1.4 Terugbetaling verplaatsingskosten

De VDAB komt ook tegemoet in verplaatsingskosten van de begeleider, voor gewoon gemotoriseerd vervoer als er geen gebruik kan gemaakt worden van openbaar vervoer en voor eventueel gespecialiseerd vervoer (VDAB, 2020).

1.5 Ondersteuning van een tolk voor doven of slechthorenden

Een dove of slechthorende werknemer kan gratis ondersteuning krijgen van een tolk voor 10% van de effectieve werktijd. Er kan een uitbreiding in het aantal uren worden aangevraagd (VDAB, 2020).