

› Succesvol Ondersteunen van Inclusief Werkgeverschap: een handreiking

TNO innovation
for life

TILBURG  UNIVERSITY
School of Social and Behavioral Sciences



Dit project is mede mogelijk
gemaakt door het Europees
Sociaal Fonds van de
Europese Unie

Inclusieve werkgeversbenadering

Uit onderzoek blijkt dat bijna 80% van de bedrijven geen werknemers met een arbeidsbeperking in dienst heeft (Hazelzet et al., 2017). Ondanks de voordelen die het voor een bedrijf kan hebben om met kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt te werken, blijkt het voor arbeidsdeskundigen vaak moeilijk te zijn om de duurzame plaatsing voor deze doelgroepen te realiseren. Arbeidsdeskundigen worstelen bijvoorbeeld met de verwachtingen en vooroordelen van bedrijven over de productiviteit van de doelgroep en vinden het lastig om de maatschappelijke meerwaarde van plaatsingen te verbinden met productiviteit en winstdoelstellingen van het bedrijf. Ook kan druk op plaatsingsdoelstellingen van de eigen organisatie een rol spelen in het tot stand brengen van een kwalitatieve samenwerkingsrelatie met bedrijven.

Een Rotterdamse sociale onderneming die er goed in slaagt om duurzame samenwerkingsverbanden met bedrijven op te zetten is Learn2Work. Met hun **TOP-Academies** weten zij bedrijven te motiveren om langdurig te investeren in het opleiden van leerlingen uit het praktijkonderwijs, uit het MBO 1-2 en uit het voortgezet speciaal onderwijs (VSO).

Wat kunnen we van deze aanpak leren? In deze handreiking worden de werkzame elementen uit de aanpak van de TOP-Academies beschreven die ook meer in het algemeen toepasbaar zijn, zowel bij individuele plaatsing als bij meer groepsgerichte formules.

Deze handreiking is geschreven voor arbeidsdeskundigen, accountmanagers, jobcoaches, werkbegeleiders bij een bedrijf en andere betrokkenen die werk willen maken van duurzame plaatsing van werkzoekenden en het versterken van inclusief werkgeverschap. In deze handreiking zijn tips gerangschikt naar 6 fasen die in de aanpak te onderscheiden zijn.



Wat is een TOP-Academie?

Wat is een TOP-Academie?

‘TOP’ staat voor Talent Ontwikkeling in de Praktijk. Een TOP-Academie is een **samenwerkingsverband tussen één bedrijf en twee of meer verschillende scholen** met als doel om leerlingen in de praktijk op te leiden voor een vak.

Wie zitten er achter het initiatief?

Learn2work in samenspraak met de gemeente Rotterdam. Learn2Work is de uitvoerder van de bemiddeling tussen partijen, het opzetten, inrichten, implementeren en continueren van een TOP-Academie.

Wat zijn de uitgangspunten voor het samenwerkingsverband?

- De samenwerking gaat uit van een **gelijkwaardig partnerschap** gebaseerd op wederzijds vertrouwen, een gedeelde doelstelling en verantwoordelijkheid voor het opleiden van leerlingen.
- De TOP-Academie volgt een **bedrijfsgerichte aanpak**: samen met het bedrijf wordt een op-maat-gemaakt lesprogramma en praktijkleerboek opgesteld, afgestemd op de behoefte aan arbeid in het bedrijf en de bedrijfsprocessen.
- De TOP-Academie wordt gecoördineerd door een stuurgroep, met voor elke school **één duidelijk aanspreekpunt** voor het bedrijf.
- Er worden **geén afspraken over baangaranties** gemaakt. De ervaring leert dat dit bedrijven afschrikt en zij minder bereidt zijn om samen te werken.

Wat is de (innovatieve) kracht van Talent Ontwikkeling in de Praktijk?

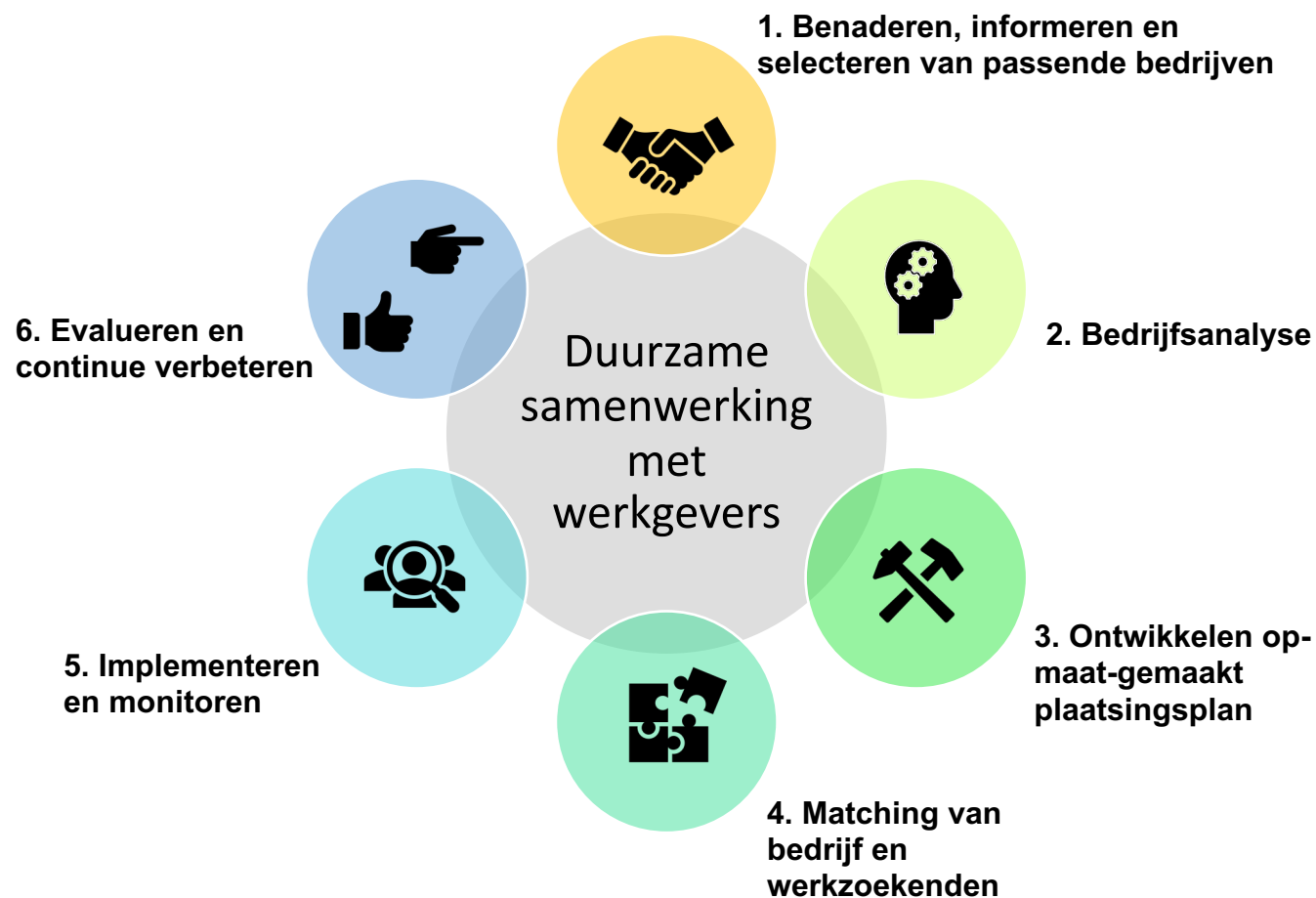
- Leerlingen lopen in de laatste twee jaar van hun opleiding drie dagen stage in het bedrijf om het vak te **leren op de werkvloer**.
- Elke leerling wordt aan een vaste leermeester gekoppeld die de leerling opleidt op de werkvloer → **meester-gezel principe**
- Geen individuele aanpak maar een **groepsaanpak**. Leerlingen van twee of meer scholen vormen een klasje van 8 tot 12 leerlingen op de werkvloer dat één keer in de week gezamenlijk hun formele praktijkles krijgt van school.
- Deze **praktijkles vindt plaats in het bedrijf**. De docent van één van de deelnemende scholen gaat naar het bedrijf om les te geven.
- De docent geeft ook les aan leerlingen van de andere deelnemende scholen → **samenwerken over de grenzen** van de eigen organisatie
- De samenwerking kent een **publiek-arme footprint**. Dat wil zeggen; de gemeente Rotterdam faciliteert de samenwerking tussen bedrijven en scholen maar heeft geen actieve rol in de samenwerking.

De 6 fasen in de ondersteuning naar inclusief werkgeverschap

Het vormgeven van de samenwerking is een zoektocht naar een **win-win situatie** voor drie partijen: het bedrijf, de leerling en daarmee de school.

In de aanpak van de TOP-Academies zijn 6 fasen te herkennen die ook meer algemeen toepasbaar zijn. Belangrijk in deze aanpak is dat de belangen bedrijf goed worden gematcht met die van de werkzoekende(n)

Of het nu om gaat scholen met leerlingen of om individuele werkzoekenden, cliënten van gemeenten, UWV etc., als arbeidsdeskundige kom je in deze dynamiek terecht wanneer je een duurzame relatie met het bedrijf tot stand probeert te brengen voor plaatsing van kwetsbare doelgroepen.



1. Benaderen, informeren en selecteren van bedrijven

Om bedrijven te duurzaam te betrekken bij het plaatsen van kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt, staat de behoefte aan arbeid binnen een bedrijf centraal. Dit is cruciaal omdat er anders geen sprake kan zijn van verbinding tussen re-integratie en de arbeidsmarkt. Als een bedrijf alleen maar inclusief onderneemt omdat het moet, dan werkt het niet. Vanuit dit perspectief bezien, is het maar de vraag of het slim is om resultaat-afspraken met het bedrijf te maken, bijvoorbeeld in termen van baangaranties. De ervaring leert dat dit bedrijven afschrikt en zij minder bereidt zijn om samen te werken.

Waarde creëren voor het bedrijf

Waarde creëren voor het bedrijf is de sleutel tot een succesvolle werkgeversbenadering. Dat vraagt allereerst van de arbeidsdeskundige om zicht te hebben op de (toekomstige) vraag naar arbeid, de taal van het bedrijfsleven te kennen, maar ook zaken als (financiële) wet- en regelgeving te kennen.

De centrale vraag is dan: *Welke behoefte aan arbeid heeft het bedrijf en (hoe) kan plaatsing van de doelgroep meerwaarde bieden?*

Het vraagt van bedrijven de bereidheid om te onderzoeken of plaatsing van de doelgroep iets voor hen kan opleveren. Bedrijfsoverwegingen zijn bijvoorbeeld:

- Affiniteit met de doelgroep en investeren in bedrijfsimago (SROI)
- Meer flexibiliteit in de personele inzet
- Kostenvoordelen: (gedeeltelijke) vergoeding van loonkosten en/of opleidingen
- Slimmer benutten van de talenten, ambities en mogelijkheden van huidige medewerkers.

Het vraagt van de arbeidsdeskundige om het bedrijf te helpen de maatschappelijke waarde van plaatsingen beter te verbinden met de missie, productiviteit en winstdoelstellingen van het bedrijf. Het vraagt ook om creatief te kunnen zijn in hoe je de wens van het bedrijf samenbrengt met de wens van de werkzoekende.



Leidend principe

Creëren van een 'win' situatie voor het bedrijf

Resultaat

'Go-no go' beslissing om duurzame plaatsingen te realiseren



Wat zijn de selectiecriteria van bedrijven?



Wanneer is een bedrijf (meer) geschikt?

Pop-up bij slide: **Benaderen, informeren en selecteren van relevante bedrijven.**

WAT ZIJN DE SELECTIECRITERIA VOOR EEN DUURZAME SAMENWERKING TUSSEN HET BEDRIJF EN DE ARBEIDSDESKUNDIGE?

- Er moet een **win-win situatie** zijn; voor het bedrijf én voor de werkzoekende.
- Het bedrijf moet het **zélft willen omdat ze affiniteit met de doelgroep heeft**. Dit wil zeggen dat het bedrijf intrinsiek gemotiveerd moet zijn om deze doelgroep een kans te bieden door in hen te investeren. Wanneer een bedrijf het alleen wil om bijv., 'goed' over te komen maar geen affiniteit met de doelgroep heeft, dan werkt het niet
- Het bedrijf moet voldoende **kwalitatieve ontwikkel-mogelijkheden** voor de werkzoekende kunnen bieden
- Het bedrijf moet een constructie kunnen bieden van intensieve begeleiding via **werkbegeleider**. Het hebben van een werkbegeleider is belangrijk omdat de belastbaarheid van werknemers kan fluctueren.
- Er moet voldoende **baanperspectief binnen de branche** zijn.

WANNEER IS EEN BEDRIJF (MEER) GESCHIKT VOOR INCLUSIEF WERKGEVERSCHAP?

Er zijn diverse aspecten die bepalen of een bedrijf meer of minder geschikt is om kwetsbare doelgroepen te plaatsen. Deze aspecten worden indicatoren genoemd, die voorspellen in hoeverre een werkgever inclusief is of kan worden.

Uit onderzoek komen de volgende indicatoren naar voren:

- Positieve intentie tegenover kwetsbare groepen
- Inclusief HR-beleid, i.e. beleid dat inclusiviteit bevordert
- Algemene kenmerken: bedrijfsgrootte (niet te klein), gemiddelde leeftijd van werknemers (jong), opleidingsniveau (laag tot gemiddeld)
- Waardering van vaardigheden, niet van diploma's
- Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van werknemers



Pop-up Referenties

2. Ken uw partner (bedrijfsanalyse)

Om de gewenste waarde te realiseren vertrekt een bedrijfsgerichte aanpak vanuit het belang om het bedrijf zélf goed te kennen. Dit houdt in dat de kenmerken van de doelgroep of de doelstellingen van de eigen organisatie niet leidend zijn voor het inrichten van plaatsing(en), maar dat er gedacht wordt vanuit de **wensen, voorwaarden**, en de **(ontwikkel) mogelijkheden** van het bedrijf.

Dit betekent niet dat de ontwikkeldoelen die van belang zijn voor de werkzoekende uit het oog verloren worden! Uitgangspunt is een gelijkwaardig partnerschap tussen het bedrijf en de arbeidsdeskundige, waarin het gaat om het creëren van een 'win-win' scenario voor het bedrijf én de werkzoekende.

Om een op-maat-gemaakt plaatsingsplan te ontwikkelen, is het voor de arbeidsdeskundige van belang om vooraf een aantal aspecten in kaart te brengen:

- de kosten en baten. *Wat kost het in termen van begeleidingsuren? Wat is de verwachte belastbaarheid van de medewerker(s)? In hoeverre, en in welk tijdspad, kan verwacht worden dat de medewerker productief wordt?*
- de werkzaamheden van het bedrijf én de mogelijkheden voor jobcarving. Het is bijvoorbeeld goed denkbaar dat een bedrijf wel werk heeft, maar geen pasklare functies.
- aantal mogelijke plaatsingen en de doelgroep. *Voor welke werkzoekende is dit bedrijf en deze plaatsing relevant?*
- het gevraagde ondersteuningsprofiel voor de werkbegeleider van het bedrijf. *Wat wordt er van de werkbegeleider verwacht om de werknemer te effectief te begeleiden?*
- bestaande faciliteiten, trainingen, inwerkprogramma's etc., binnen het bedrijf om deze nieuwe medewerkers te ondersteunen bij hun nieuwe taken;
- de mogelijkheden voor de werknemer om **branchecertificaten** te behalen;
- de uitstroommogelijkheden voor de doelgroep (binnen en buiten het bedrijf)

Door het bedrijf goed te leren kennen en te investeren in een vertrouwensrelatie, wordt de basis gelegd voor duurzame betrokkenheid bij het bedrijf om een succes van de plaatsing te maken.



Leidend principe

Aansluiten op de wensen, voorwaarden en (ontwikkel)mogelijkheden van het bedrijf

Resultaat

Een helder functieprofiel voor de persoon, zicht op uitstroommogelijkheden, een helder takenpakket voor de werkbegeleider



Wat is het belang van branchecertificaten?

Pop-up bij slide: **Benaderen, informeren en selecteren van relevante bedrijven.**

WAT IS HET BELANG VAN BRANCHECERTIFICATEN?

Volgens het World Economic Forum is de huidige focus op diploma's een van grootste oorzaken van de mismatch op de huidige arbeidsmarkt. Door te focussen op vaardigheden in plaats van diploma's krijgen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen. Kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt hebben vaak weinig diploma's, maar wel vaardigheden.

Daarbij geldt dat binnen deze doelgroepen vindt het 'leren' bij voorkeur informeel plaats vindt in de praktijk. Echter, informeel leren zorgt wel voor nieuwe vaardigheden, maar men krijgt hier geen certificaat of diploma voor zoals bij formeel leren op een school. Hierdoor loopt de (met name jonge) doelgroep kansen mis op een functie die zij in de werkelijkheid goed zouden kunnen en loopt het bedrijf potentiële goede arbeidskrachten mis die hij nodig heeft. Daarom is het zaak om tijdens de gesprekken het bedrijf, te wijzen op deze benadering en hen kennis te laten maken met de voordelen hiervan.

3. Ontwikkelen op-maat-gemaakt plaatsingsplan

De volgende fase is het uitwerken van de contouren in een concreet en op-maat-gemaakt plaatsingsplan. Van belang is dat dit plan *samen* met het bedrijf wordt opgesteld. Uitgangspunt van het plaatsingsplan is het benutten van de kwaliteiten van het bedrijf. Dat versterkt niet alleen het eigenaarschap van het plaatsingsplan, maar versterkt ook het vertrouwen in eigen kunnen van het bedrijf om het plaatsingsplan succesvol uit te voeren.

Het plan gaat enerzijds over praktische zaken zoals het bepalen van de werkdagen, wie de werkbegeleiders zullen zijn, hoe de nieuwe medewerker(s) opgevangen wordt, of er aanpassingen op de werkvloer nodig zijn, hoe en wanneer er afstemming tussen het bedrijf de arbeidsdeskundige is, de **financieringsconstructie** etc. Anderzijds gaat het over de inhoudelijke begeleiding van de doelgroep zoals welke ondersteuning vanuit het bedrijf gegeven wordt, hoe wordt de ontwikkeling van de werkzoekende gemonitord wordt., etc. Daarbij is het ook van belang om rekening te houden met de wijze waarop de al aanwezige werknemers met personen uit de doelgroep samenwerken.

Als er aanvullende ondersteuning nodig is om het plaatsingsplan te realiseren, die de arbeidsdeskundige niet zelf kan realiseren, dan signaleert hij of zij andere relevante professionals en zorgt voor een goede matching met het bedrijf. Ook hier staat het verbinden van ieders kwaliteiten centraal. Zo heeft het bedrijf wellicht het beste inzicht in de (toekomstige) beroepsvereisten en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werkzoekende, terwijl de ondersteunende partij wellicht goed zicht heeft op wat het individu nodig heeft om zich te kunnen ontwikkelen. Door in te zetten op ieders kwaliteiten, ontstaan er nieuwe mogelijkheden (en worden belemmeringen overbrugt), wederzijdse waardering, betrokkenheid en meer onderling vertrouwen.

Daarnaast wordt er in deze fase hard gewerkt aan het realiseren van draagvlak op de werkvloer. Ook voor de doelgroep is het in deze fase van belang om tijdig te weten welke mogelijkheden er via het bedrijf zijn. Dat betekent dat voor iedereen een goede voorlichting en kennismaking van belang is.



Leidend principe

Versterken van eigenaarschap door het plaatsingsplan in co-creatie vorm te geven en inzetten op de kwaliteiten van het bedrijf

Resultaat

Een concreet en op-maat-gemaakt plaatsingsplan
Bekendheid van het plaatsingsplan bij alle betrokkenen



Wat is het belang van een goed financieringsconstructie

Pop-up bij slide: **Ontwikkelen op-maat-gemaakt plaatsingsplan.**

WAT IS HET BELANG VAN EEN GOEDE FINANCIERINGSCONSTRUCTIE?

Bij de contouren kwam al naar voren dat de kosten en de baten een belangrijke doorslaggevende factor zijn bij het plaatsten van kwetsbare doelgroepen.

Bedrijven willen geen (financiële) risico's lopen en zoeken daarom vaak naar constructies die het werkgeversrisico beperken. Daarvoor kunnen zij gebruikmaken van verschillende financiële regelingen. Zoals loonkostensubsidie, loondispensatie, subsidie voor het aanpassen van de werkplek of persoonlijke ondersteuning bij het werk, scholingsvouchers, etc.

Veel bedrijven zijn echter niet bekend met deze regelingen of worden belemmerd door ingewikkelde procedures om toegang tot deze regelingen te krijgen. Vooral bedrijven uit het MKB hebben meer behoefte aan feitelijke informatie over rechten en plichten bij zaken als langdurige ziekte, arbeidsongeschiktheid of ontslag van een werknemer. De arbeidsdeskundige kan hier een belangrijke rol spelen door het bedrijf hierin te ondersteunen en te ontzorgen.

4. Matching bedrijf en doelgroep

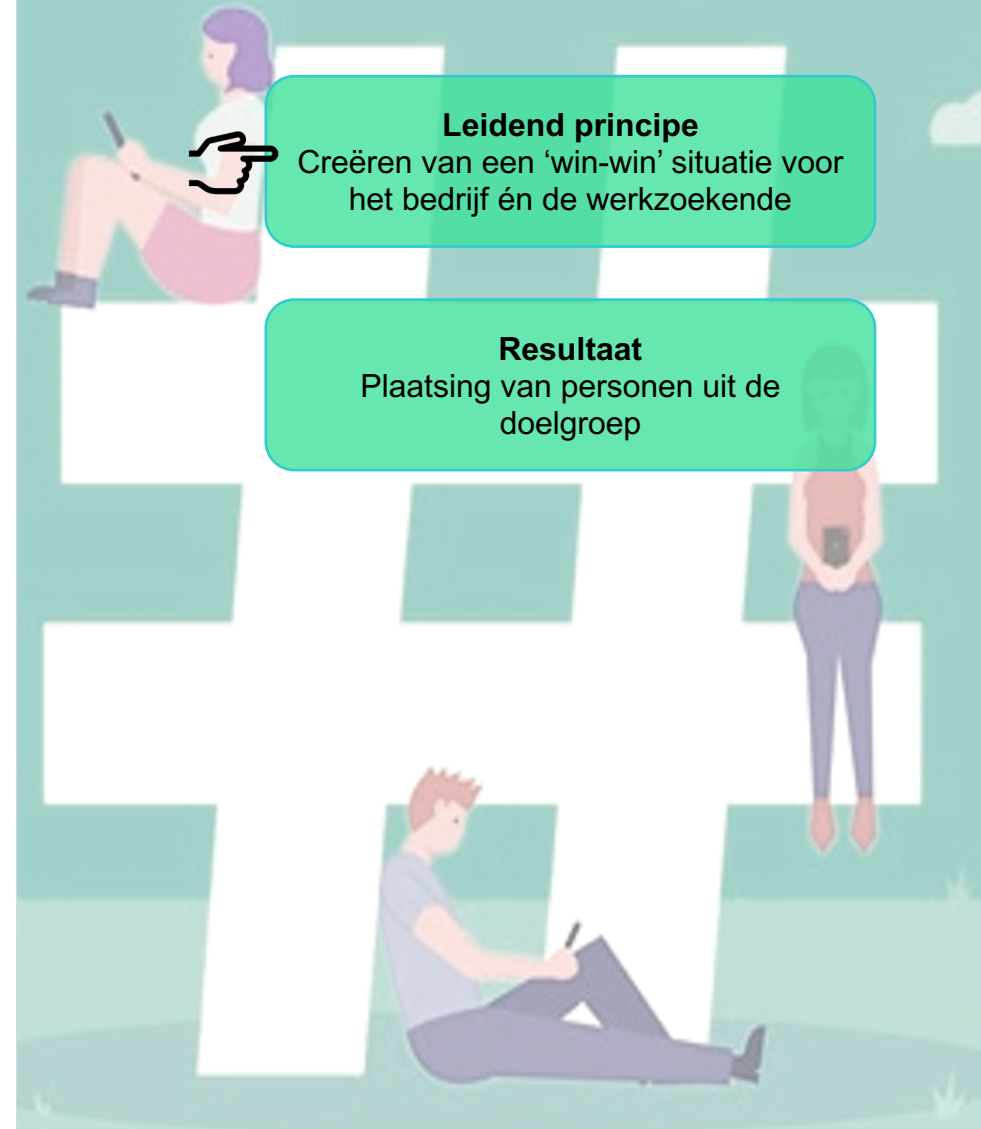
Als het plaatsingsplan is opgesteld en alles in stelling is gezet om het uit te voeren, kunnen werkzoekenden individueel gematcht worden.

De rol van de arbeidsdeskundige is om het matchingsproces op gang te brengen en te coördineren. Er worden afspraken met het bedrijf gemaakt over het aantal plaatsingen, hoe en door wie de selectie en matching wordt uitgevoerd, in welk tijdsplan en op welke wijze.

Op basis van het functieprofiel wordt gekeken naar individuen die zich kunnen en willen ontwikkelen in een bij het bedrijf passende richting. Ook hier geldt dat maatwerk het uitgangspunt is tijdens het selecteren van mogelijke kandidaten voor de ontwikkelwerkplekken in het bedrijf. Het is immers niet zo dat plaatsing bij een bepaald bedrijf geschikt is voor iedereen uit de doelgroep. Zo is het goed denkbaar dat de bedrijfscontext niet past.

Daarbij heeft de arbeidsdeskundige doorgaans goed zicht op het kunnen en willen van de doelgroep. In lijn met de bedrijfsgerichte aanpak die hier beschreven wordt, is het van belang om geschikte kandidaten te helpen om de meerwaarde van de plaatsing te zien, hen zelf te laten bepalen of ze bij het bedrijf geplaatst willen worden en ook hen actief te ondersteunen tijdens het matchings- en plaatsingsproces.

Geschikte kandidaten worden voorgesteld aan het bedrijf. Het bedrijf en arbeidsdeskundige bepalen vervolgens samen welke individuen uiteindelijk geselecteerd worden voor plaatsing bij het bedrijf.



5. Implementeren en monitoren

Wanneer alle voorbereidingen in stelling zijn gezet, kan de doelgroep geplaatst worden. Cruciaal in deze fase is de verwachtingen van het bedrijf waarmaken. De kwaliteit van de begeleiding door de arbeidsdeskundige is hierin cruciaal. Van belang is om te laten zien dat de samenwerking voldoet aan de verwachtingen en afspraken.

In deze fase is de rol van de arbeidsdeskundige vooral gericht op het coördineren van praktische zaken, het monitoren van de voortgang en te zorgen voor continue afstemming.

- *Is de werkbegeleider goed voorbereid op de komst van de nieuwe medewerker?*
- *Is de nieuwe medewerker op tijd en goed ontvangen?*
- *Is de bedrijfsvoering goed te combineren met het begeleiden van de medewerker?*

Met name in het begin is het noodzakelijk om regelmatig de voortgang van de nieuwe medewerker met het bedrijf te bespreken. Dit is van belang om verschillen in verwachtingen en percepties te overbruggen en eventuele moeilijke situaties of andere belemmeringen te bespreken en op te pakken. Denk bijvoorbeeld aan hoe het bedrijf effectief kan omgaan met momenten waarin zij de gevraagde begeleiding niet kunnen leveren. Wanneer bedrijven bijvoorbeeld in een piekperiode zitten, waar de bedrijfswinsten worden geboekt, hebben zij vaak minder tijd om de doelgroep te ondersteunen. Dit vraagt om creatieve oplossingen.

Tegelijkertijd weten we dat er altijd obstakels zijn en bepaalde zaken tegenvallen. Om ervoor te zorgen dat het bedrijf betrokken is én blijft, is het van belang om direct te reageren op problemen en het bedrijf actief te blijven ondersteunen om deze te overbruggen. Betrouwbaarheid en kwaliteit van de ondersteuning van de arbeidsdeskundige zorgt ervoor dat het bedrijf de arbeidsdeskundige in vertrouwen neemt bij eventuele problemen, zodat daar tijdig op ingespeeld kan worden. Het voorkomt dat het bedrijf naar aanleiding van een negatieve ervaring met een persoon uit de doelgroep, afhaakt en om die reden niet langer werkplekken ter beschikking stelt.



Leidend principe

Borgen van de continue dialoog en vergroten van probleemoplossend vermogen

Resultaat

Actieve betrokkenheid van het bedrijf

6. Evalueren en continu verbeteren

Van moetivatie naar motivatie

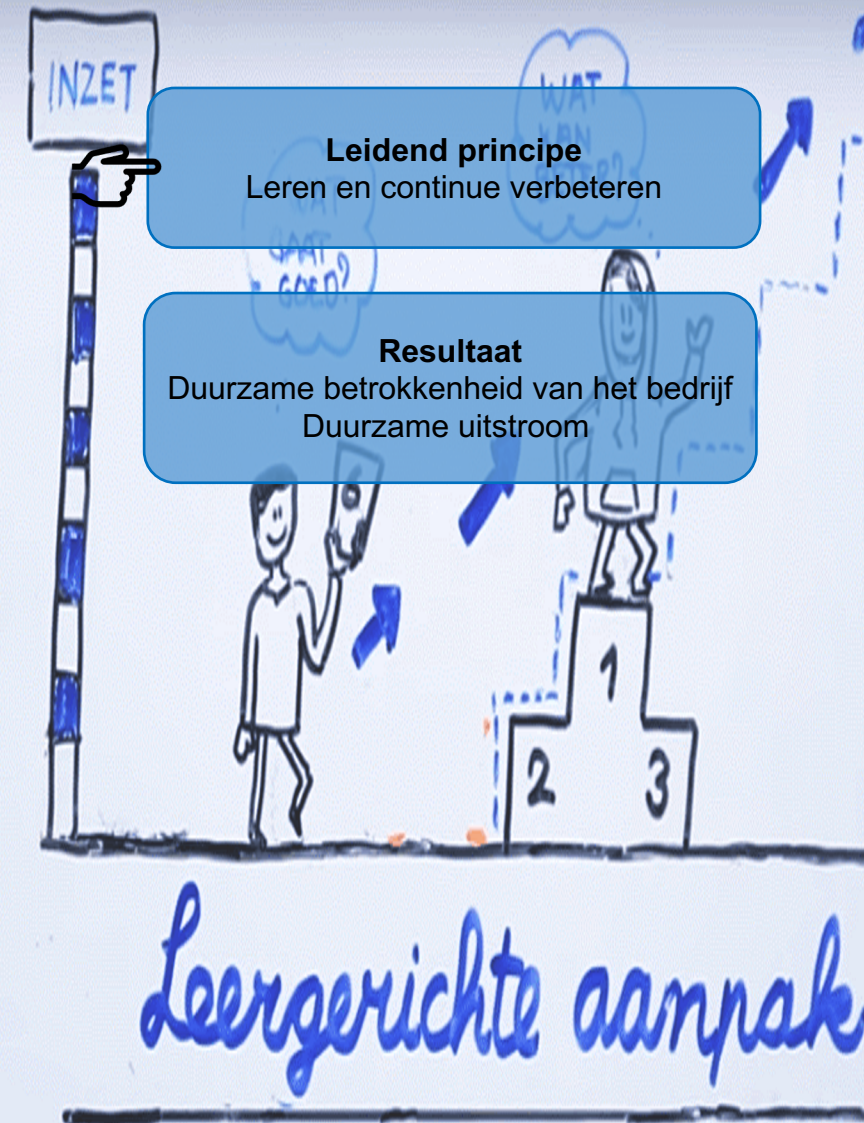
De laatste fase gaat over de continuïteit van de samenwerkingsrelatie tussen het bedrijf en de arbeidsdeskundige. In veel aanpakken wordt 'nazorg' genoemd als laatste fase. In de voorliggende aanpak wordt uitgegaan van een continuering van de samenwerking met het bedrijf, waarin deze samenwerking een structureel onderdeel van het verdienmodel van het bedrijf kan worden.

Tijdens de implementatiefase wordt er al continue gemonitord en actief ingespeeld op het oplossen van problemen. In deze fase gaat het om een kritische reflectie op de aanpak. Oftewel, double loop leren waarin er grondig gekeken wordt naar mogelijke verbeteringen, of mogelijke oorzaken van eventuele problemen in het huidige plaatsingsplan.

Samen met het bedrijf wordt gekeken naar:

- *Wat kan er beter?*
- *Kan de ontwikkeling in de productiviteit van een medewerker sneller?*
- *Kan de bedrijfsvoering slimmer gecombineerd worden met het begeleiden en ontwikkelen van de medewerker(s)?*
- *Moeten dingen anders georganiseerd worden?*
- *Kan er meer gedaan worden (bijv., meer, andersoortige plaatsingen)?*
- *Wanneer er bijvoorbeeld vastgesteld wordt dat het investeren van een plaatsing niet loont, wat is er nodig om het wél een succes te laten zijn?*

Door deze kritische reflectie en een positieve oriëntatie op mogelijkheden voor verbetering wordt de relatie tussen de arbeidsdeskundige en het bedrijf versterkt en blijft het bedrijf duurzaam betrokken en eigenaar van zijn inclusief ondernemerschap.



Wat levert het partijen op?

In deze handreiking is het win-win scenario al een aantal keer langsgekomen. Dat wil zeggen dat zowel het bedrijf als de werkzoekende een meerwaarde in de plaatsing moet ervaren, wil het succesvol zijn.

Voor het bedrijf kan deze bedrijfsgerichte aanpak een structureel onderdeel van het verdienmodel van het bedrijf worden. Door als 'co-producent' als gelijkwaardige partner met een arbeidsdeskundige samen te werken, wordt het eigenaarschap van het bedrijf versterkt en leidt het tot meer tevredenheid met de plaatsingen (zie bijv., van der AA, 2013).



Onderlegger van de inclusieve werkgeversbenadering

De onderlegger voor inclusief werkgeverschap is gebaseerd op het integratieve gedragsmodel van Fishbein & Azjèn (2010) en de sterke-kanten benaderingen van Sen (1997). Zie hiervoor de volgende [pagina](#). Daarin worden drie concepten aangehaald die van belang zijn om van de intentie tot het daadwerkelijke gedrag te komen: het bedrijf moet het willen, kunnen en de mogelijkheden hebben om het te kunnen doen.

Het willen, oftewel **de intentie van het bedrijf** om inclusief te ondernemen wordt beïnvloed door drie factoren:

- De **attitude** ten aanzien van inclusief ondernemen wordt bepaald door de verwachte gevolgen daarvan én de waarde die het bedrijf aan deze gevolgen hecht.
- De **sociale norm** verwijst naar de sociale druk dat een bedrijf ervaart om inclusief te ondernemen.
- **Waargenomen controle** is bijvoorbeeld het vertrouwen van het bedrijf dat hij succesvol de gevraagde acties kan uitvoeren die nodig zijn om inclusief te ondernemen.

Het kunnen wordt bepaald door de **vaardigheden** (bijv., ervaring met de doelgroep, aanwezige HR-ondersteuning), de **bedrijfsmissie en regulatiemechanismen** van het bedrijf, en de **belemmeringen** (bijv., financiën, aantal mogelijke plaatsingen).

Bij het willen en kunnen hoort natuurlijk een **context** bij die dit faciliteert, die het bedrijf in staat stelt om het mogelijk te maken.

De beschreven fasen in deze handreiking haken naadloos aan op deze onderlegger:

fase 1: Het creëren van een 'win' situatie voor het bedrijf → haakt aan op de attitude en de missie van het bedrijf. Hoe meer waarde het bedrijf hecht aan de mogelijke voordelen van de samenwerking met een arbeidsdeskundige en het plaatsen van kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt, hoe sterker de intentie voor het aannemen en behouden van deze mensen. LET OP: kennis van de bedrijfscontext (bijv., de (toekomstige) vraag naar arbeid, concurrentie, wet- en regelgeving) is een belangrijke sleutelingsrediënt om relevante bedrijven te identificeren en waarde te kunnen creëren.

fase 2: Door de wensen, voorwaarden en (ontwikkel)mogelijkheden van het bedrijf goed in kaart te brengen en daarop aan te sluiten, kan er een win-win situatie voor het bedrijf én de werkzoekende ontstaan → Dat versterkt niet alleen de intentie van het bedrijf om inclusief te ondernemen, maar vergroot ook de kans op een goede match met de werkzoekende.

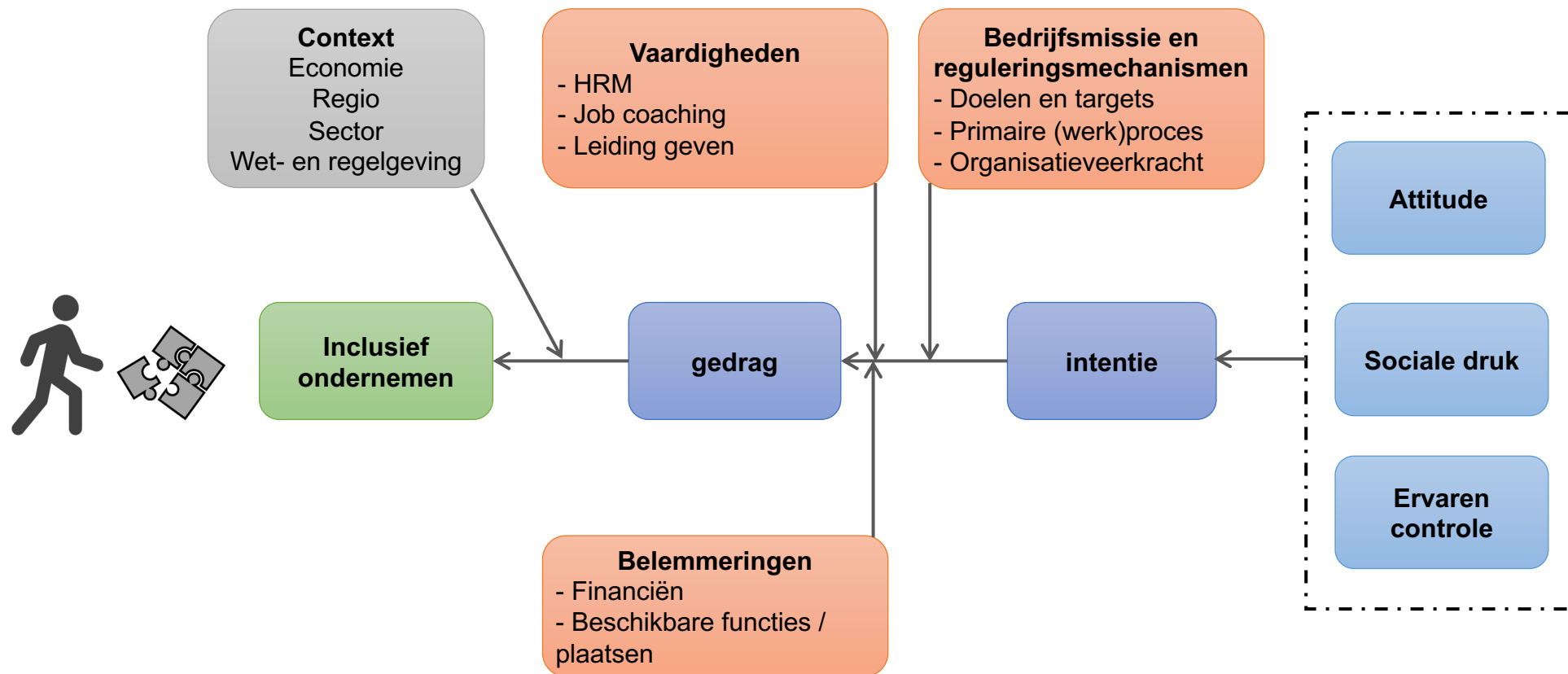
fase 3: Het versterken van eigenaarschap door het plaatsingsplan in co-creatie vorm te geven en in te zetten op de kwaliteiten van het bedrijf → haakt aan op de waargenomen controle van het bedrijf. Het vertrouwen van het bedrijf om met succes het plaatsingsplan uit te kunnen voeren, als ook de mogelijkheden die het bedrijf ervaart om het te kunnen doen, wordt bekrachtigd door de kwaliteiten van het bedrijf te benutten en aan te vullen waar nodig.

fase 4: Creëren van een 'win-win' situatie voor het bedrijf én de werkzoekende haakt aan op 'inclusief ondernemen'. Door in te zetten op een goede match kunnen beide partijen meerwaarde uit de plaatsing halen (win-win) .

fase 5: Borgen van de continue dialoog en vergroten van probleemoplossend vermogen → haakt aan op de veerkracht van de organisatie. Door actief het bedrijf actief te ondersteunen om problemen te overbruggen, is het bedrijf beter in staat om veerkrachtig en volhardend te blijven handelen en minder geneigd om op te geven bij teleurstelling.

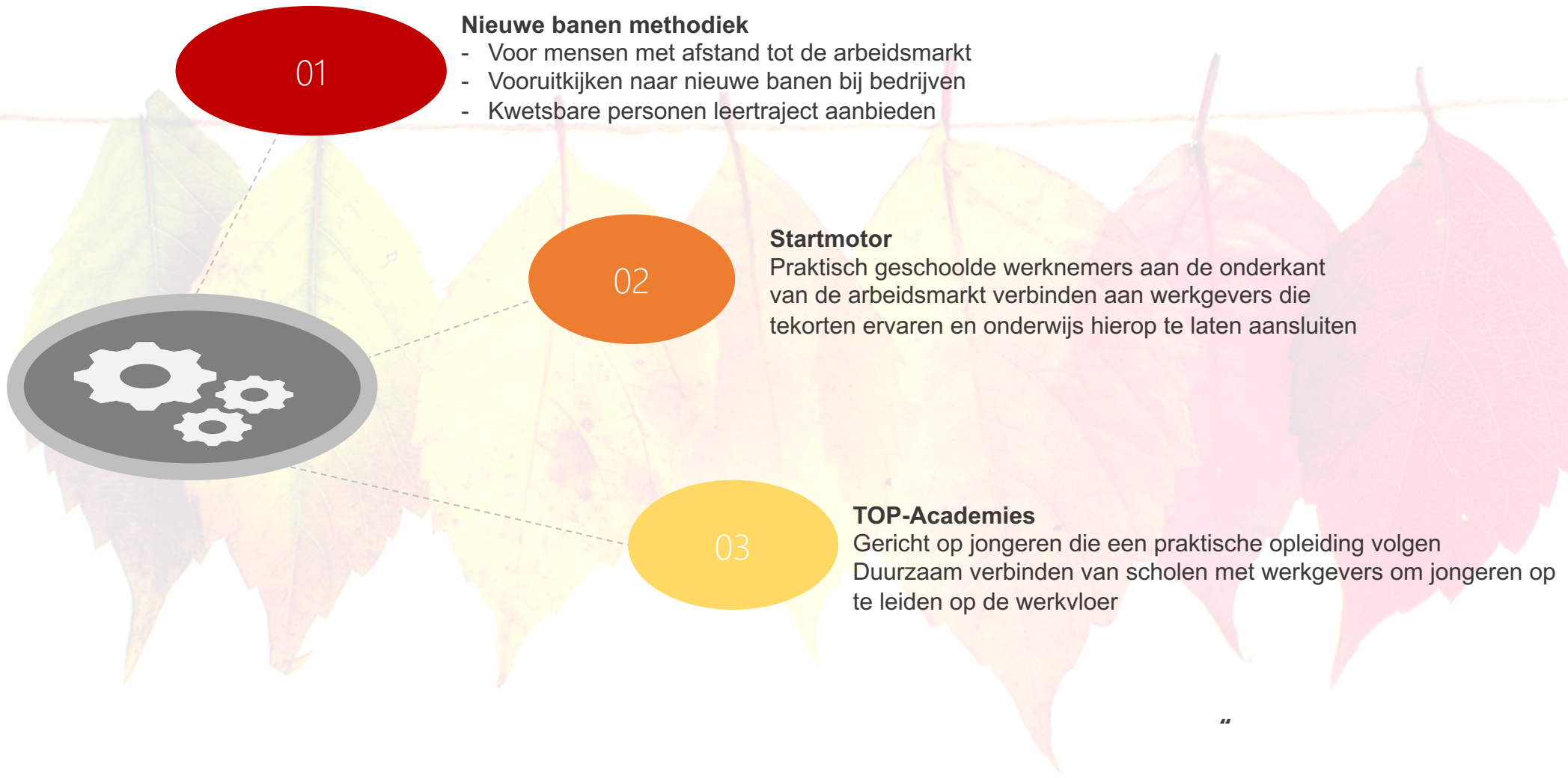
fase 6: Leren en continue verbeteren → haakt aan op de intentie en het gedrag. Door betrouwbaarheid en kwaliteit van de ondersteuning maar ook kritische reflectie op de samenwerking kan deze een structureel onderdeel van het verdienmodel van het bedrijf worden.

Onderlegger van de inclusieve werkgeversbenadering



Blonk (2018)

Ontwikkelingen om mensen duurzaam aan het werk te zetten



Referenties

- AA, van der, P. (2013). De werkgever als klant. Een exploratief onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met publieke werkgeversdienstverlening door Werkgeversservicepunt Rijnmond, gemeente Rotterdam en UWV. Geraadpleegd op 10 oktober 2020 via <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwigrYr3g8jsAhWr4lUKHeY-D2oQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fonderzoek010.nl%2Fhandlers%2Fballroom.ashx%3Ffunction%3Ddownload%26id%3D204&usg=AOvVaw3Y5f0u1KAP4aQG1pdGuFB2>
- Blonk, R. W. (2018). *We zijn nog maar net begonnen*. Tilburg University.
- Borghouts I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7,1-20.
- Emmerik, van, M.V., Huijs, J.J.J.M., & Blonk, R.W.B. (2015). *Succes en faalfactoren bij de implementatie van werkgeversarrangementen*. Leiden: TNO.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Psychology Press.
- Hazelzet, A. M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A., & Blonk, R. W. B. (2017). *Inclusief werkgeversgedrag: een onderzoek naar factoren die samenhangen met het in dienst hebben (genomen) van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt* (No. TNO 2017 R17082). Leiden.
- Hazelzet, A., Putnik., K., Otten, W., & Van de Ven, H. (2017b). Inclusief werkgeversgedrag: Een kwestie van willen, kunnen en doen. In A. de Lange, E.
- Sen, A. K. 1997. Inequality, unemployment and contemporary Europe. *International Labour Review*. 136:2 155-172
- Wielenga-Meijer, T. Duijker & B. Hanstede (Eds.), *Omdat het kan: Handvatten voor inclusief HRM beleid* (pp.117-140). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.