

# OMDAT HET KAN!

HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt

# OMDAT HET KAN!

**HRM-HANDVATTEN VOOR EEN  
INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT**

**vakmedianet**

# 11

Locus: mede-  
ontwikkelaar  
van inclusieve  
arbeidsorganisaties





# Locus: mede-ontwikkelaar van inclusieve arbeidsorganisaties

Leni Beukema

## 11.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat Locus centraal, een netwerk waarin publieke partijen (gemeenten, sociale werkbedrijven, arbeidsmarktregio's) en grote, landelijk opererende bedrijven samenwerken om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan het werk te helpen. Het hoofdstuk start met de ontstaansgeschiedenis en benadering van Locus. Vervolgens wordt de manier waarop Locus met bedrijven werkt aan het vergroten van inclusief HRM beschreven en afsluitend volgen de lessen die uit deze praktijk ook voor anderen van belang kunnen zijn.

## 11.2 Achtergrond

In 2008 kwam de commissie fundamentele herbezinning Wsw (kortweg de Commissie De Vries genoemd) met haar advies over de vraag hoe, bij gelijkblijvende budgettaire middelen, de participatie te bevorderen van mensen die niet zelfstandig een reguliere baan kunnen bemachtigen en behouden, maar wel tot zinvolle aangepaste arbeid in staat zijn. Dit advies bracht de discussie over de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking in een stroomversnelling. Niet in het minst omdat deze commissie een aantal fundamentele uitgangspunten van het tot dan toe gevoerde beleid ter discussie stelde en daar nieuwe uitgangspunten tegenover zette. Zo stelde de Commissie voor om de schotten tussen de verschillende groepen met een beperking op te heffen, arbeidsparticipatie voor iedereen mogelijk te maken (werk boven inkomen) en daar ook werkgevers op aan te spreken, zodat arbeid ook daadwerkelijk tot integratie in de samenleving zou leiden. Daarnaast

werden een aantal organisatorische en financiële arrangementen voorgesteld, zoals intensieve samenwerking tussen gemeenten en het UWV op dit terrein en regelingen rond loondispensatie en –subsidie, inclusief een persoonsvolgend budget. De invloed van dit advies op beleid en wetgeving was groot, zoals blijkt uit de voorstellen voor de Wet werken naar vermogen, later gevolgd door de Participatiewet.

Het project 'Toonaangevende Werkgevers', waarin 24 grote bedrijven werkplekken zouden aanbieden aan mensen met een beperking, vloeide voort uit de aanbevelingen van de Commissie De Vries. Deze werkgevers hadden samen de doelstelling geformuleerd om ongeveer 500 werknemers met een beperking te plaatsen. Regioplan constateert in 2013 dat zij samen tot dan toe ruim 400 plaatsingen gerealiseerd hebben (Regioplan, 2013, p.6 e.v.). Bij de start van dit project werkten Ton van der Bruggen – tot dan toe trekker van het Werkgelegenheidsplan Philips – en Hanne Overbeek – werkzaam bij Divosa, branchevereniging van Sociale Diensten – samen. Een centrale activiteit ontstond, toen een aantal van deze grote bedrijven te maken kreeg met verschillende gemeenten en door de bomen het bos niet meer zagen: de functie van makelaar in publiek-private samenwerking was geboren. Bij het afronden van het project 'Toonaangevende werkgevers' in 2011 vonden de publieke partijen Cedris (branchevereniging van sociale werkgelegenheid en arbeidsre-integratie) en Divosa, de makelaarsfunctie van groot belang en richtten zij de stichting Locus op als gezamenlijke plek van betrokken partners. Zo is een netwerkorganisatie ontstaan die bedrijven en gemeenten/sociale werkbedrijven ondersteunt in de samenwerking. Bedrijven, arbeidsmarktregio's, gemeenten en sociale werkbedrijven kunnen lid worden van Locus en dragen jaarlijks een bedrag bij. Daarmee heeft Locus een onafhankelijke positie, van waaruit zij haar publiek-private dienstverlening kan organiseren.

Vanaf 2011 concentreert Locus zich op de ontwikkelde makelaarsfunctie en in de loop der tijd kwam daar de dienstverlening aan grote, landelijk opererende bedrijven bij om hen te helpen een inclusieve arbeidsorganisatie te worden. Een voorwaarde voor meer duurzaamheid van de werkplek.

### 11.3 Werkgeversbenadering

Locus volgt de vraag van de aangesloten bedrijven. In eerste instantie was die vraag vooral geconcentreerd op het schakelen en verbinden van deze bedrijven met het gemeentelijke en regionale niveau. HR-afdelingen van de grote bedrijven hadden er behoefte aan om niet voor elke vestiging afzonderlijk met een gemeente afspraken te maken. Locus faciliteerde gezamenlijke bijeenkomsten, waarin gesproken

werd over de aard van de functies die bedrijven beschikbaar hadden, over subsidiebedragen, over wat er gebeurt wanneer mensen uitvallen etc.

In de contacten bleek dat HR-afdelingen veel vragen hadden over de beste aanpak voor hun bedrijf: wat betekent werken met een arbeidsbeperking voor het wervingsproces, waar kunnen we mensen plaatsen, hoe moet er begeleid worden, wat wordt er verwacht van leidinggevenden en collega's? etc. Locus speelde hierop in door zich niet te beperken tot de makelaarsfunctie, maar ook bedrijven te adviseren bij het realiseren van duurzame plaatsing. Daarbij speelden de ervaringen van het beroemde Philips Werkgelegenheidsproject een belangrijke rol. In dat project – in 1982 begonnen als project tegen jeugdwerkloosheid en meer dan 25 jaar actief – hebben meer dan 12.000 langdurig werklozen middels opleidingen in achttien maanden een startkwalificatie of vervolgopleiding behaald. Met officieel erkende diploma's stroomden ze door naar het midden- en kleinbedrijf, of een van de Philipsbedrijven. Voor 8.500 mensen heeft dit geleid tot een vaste baan.

De ervaringen van dit project hadden geleerd dat het wezenlijk is om vragen van het business-deel van de bedrijven als uitgangspunt te nemen: Waar heb je schaarste aan mensen? Welke continuïteitsproblemen heb je? Is er eenvoudig, reparerend werk aanwezig waarvoor het moeilijk is om mensen te werven? Enzovoort. Er wordt dus gezocht naar waardetoevoeging voor het bedrijf en minder een beroep gedaan op de 'charitatieve' kant van het aannemen van mensen met een beperking. Dat betekent ook dat gezocht wordt naar een bundel van functies die voor mensen met een beperking goed te doen zijn, en vandaaruit wordt gekeken welke mensen met een beperking deze functie goed kunnen vervullen.

*“Er ontstaat een mengeling: vroeger gingen we met een persoon naar een bedrijf en zochten een passende functie die op die persoon was toegesneden. Nu creëren we banen waar een groot deel van de mensen op te matchen is en kijken we vandaaruit naar het individuele niveau.”*

(Hanne Overbeek, directeur Locus)

### Box 11.1 Ziggo

Ziggo heeft monteurs die bij mensen thuis komen en daar hun werkzaamheden verrichten. Daarnaast waren zij verantwoordelijk voor de aansluitingsstekkers in kastjes, die op verschillende plekken in de openbare ruimte staan. De monteurs vonden dat het minst leuke werk en sloegen dit soms over. Het gevolg was dat mensen niet aangesloten waren of wel aangesloten bleven terwijl ze hun abonnement hadden opgezegd.

In Brabant was er iemand die het heerlijk vond om alleen te werken en dit prima

werk vond. Hij kreeg dus een bedrijfsauto en de taak om de aansluitingen in de kastjes te verzorgen. Hij kan een monteur altijd bellen als er wat is. Dus de monteurs zijn blij, de medewerker heeft passend werk, voor het bedrijf zijn financiële problemen rond deze activiteit opgelost en de klanten zijn beter geholpen. *(Zie ook video Locus Netwerk: ik werk bij Ziggo.)*

## 11.4 Investeren aan de voorkant

Belangrijk uitgangspunt in de activiteiten van Locus is dat het bedrijf, waar medewerkers met een beperking aan de slag gaan, goed is voorbereid. Dat betekent uiteraard regionale/lokale activiteiten van het UWV of de gemeente die de analyse van de individuele arbeidsplaats voor zijn rekening neemt en deze matcht met de betreffende werknemer. De rol van Locus is om op het niveau van de organisatie als geheel het nodige voorwerk te doen. Dat begint met gesprekken op strategisch HRM-niveau over de mogelijkheden om mensen met een beperking te plaatsen, nut en noodzaak van functiecreatie, van draagvlak, van kennis over de aard van beperkingen etc. Vanuit de strategische keuze van het bedrijf om banen te creëren, wordt vervolgens gekeken naar waar een eerste pilot uitgevoerd zou kunnen worden waaruit lessen geleerd kunnen worden voor de organisatie als geheel. Juist door te experimenteren kan men beter overzien waar een bedrijf tegenaan loopt bij zaken als het implementeren van nieuwe functies en het introduceren van nieuwe collega's op de werkplek. In die experimenteerfase kan ook bekeken worden welke trainingen eventueel nodig zijn voor het zittend personeel en/of leidinggevenden. Tot slot kan geëvalueerd worden of de beoogde toegevoegde waarde (zowel voor de business als voor medewerkers en klanten) ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden, of dat er nog extra maatregelen nodig zijn. De uitrol in de rest van het bedrijf vindt pas plaats als er een businesscase is.

*“Het kan bijvoorbeeld gebeuren dat in een pilot eruit komt dat de afzonderlijke locaties teveel uit het eigen budget moeten financieren en dat locatiemanagers daar niet mee uit de voeten kunnen. Dan stellen we een centraal budget voor, op het niveau van het bedrijf als geheel, waar de locaties een beroep op kunnen doen. Als dan in de praktijk bewezen is dat het kan, dat het toegevoegde waarde heeft, kan men later altijd nog de randvoorwaarden daarop aanpassen.”*

(Hanne Overbeek, directeur Locus)

Deze aanpak impliceert dat er tijd genomen moet worden om optimale voorbereiding te realiseren. Dit is voor gemeentes en het UWV soms wennen, omdat voor hen het aantal plaatsingen van belang is in hun systematiek van verantwoording. Toch blijft Locus vasthouden aan de kwalitatieve benadering omdat daar op de lange duur ook kwantitatief betere resultaten uit voortvloeien.



## 11.5 Inclusief HRM

*“Ik krijg hoofdpijn van jullie, want we zijn getraind om zoveel mogelijk te doen met zo weinig mogelijk mensen tegen zo laag mogelijke kosten en jullie vragen ons zoveel mogelijk te doen met zoveel mogelijk mensen tegen gelijkblijvende kosten.”*

Deze uitspraak van een HR-manager aan iemand van Locus geeft kernachtig weer welke omslag van HRM-adviseurs gevraagd wordt: Hoe kunnen zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking in deze organisatie werken? en Welke businesscase maakt dat mogelijk? De ervaring leert dat het proces in een bedrijf pas start met HR-mensen die gevoelig zijn voor wat Locus vraagt. En dan gaat het niet alleen om het plaatsen van mensen met een beperking, maar vooral om het maken van volwaardige plekken in het primaire proces van het bedrijf, zodat zij zodanig van waarde zijn voor het bedrijf dat de plaatsingen ook economisch renderen. HR heeft in dat geval als taak om de lijn actief bij het proces te betrekken, zodat in het primaire proces die aansluiting gemaakt kan worden.

*“HR faciliteert. Het is wijsheid om direct de business te informeren en bij het proces te betrekken. Gebeurt dat niet, dan blijft het een feestje van HR en komt inclusief ondernemen niet van de grond.”*

(Marianne van Schaik, adviseur Locus)

Het HR-werk moet zelf dus ook veranderen en dat betekent nadenken over eigen vooronderstellingen en deze bijstellen naar gelang de situatie daarom vraagt. De start bij het strategisch HR-niveau is van groot belang; als dat niet aangehaakt is, zal de lijn minder snel meegaan en dat is wel een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle plaatsing.

HR verbindt zich niet alleen aan de inhoudelijke ontwikkelingen in het business-deel van het bedrijf, maar wordt in haar eigen kerntaken op verschillende manieren geraakt.

Ten eerste de werving en selectie: er zijn andere toeleiders zoals gemeenten en re-integratiebedrijven, dus HR kan niet meer op dezelfde wijze werven en selecteren. Als dat op de oude manier gebeurt, vallen deze mensen juist uit omdat daar de functie-eisen centraal staan, en als mensen niet voldoen aan die eisen komen ze ook niet in aanmerking voor de functie. Voor deze groep moet daarentegen bij de functie-eisen gekeken worden naar wat haalbaar is en hoe zaken opgelost kunnen worden als iemand niet helemaal voldoet. Ten tweede is functiecreatie een belangrijk instrument (zie ook hoofdstuk 7). Functies worden benaderd als een stapeling van taken, waar flexibel mee omge-

gaan kan worden. Gezocht wordt naar functiegroepen die geschikt zijn voor mensen met een beperking.

### Box 11.2 Regelruimte

Een voorbeeld is het netjes houden van een winkel door spullen weer op te vouwen en/of terug in de schappen te zetten (spiegelen). Die functies hebben toegevoegde waarde voor het bedrijf, want het is relatief simpel werk wat anders door duurdere medewerkers gedaan moet worden. Ze leveren ook ruimte voor de betreffende medewerkers op om het tempo zelf te bepalen. Er is altijd wat te doen, maar als het even niet gaat is dat geen ramp.

Andere voorbeelden zijn het schoonmaken van computers, logistieke dienstverlening binnen grote bedrijven, post rondbrengen etc.

Om structurele banen in het bedrijf te krijgen, zijn functies nodig die geschikt zijn voor de doelgroep waar het om gaat, maar die niet helemaal op de maat van een persoon zijn gesneden. In het laatste geval zou de functie weer verdwijnen als die persoon vertrekt. Er worden zo algemene functies gecreëerd, maar er moet vervolgens nog steeds individueel gematcht worden, de toekomstige medewerker moet daar desalniettemin nog steeds op passen. Bovendien is er de beheersmatige kant van de zaak, de administratie eromheen met subsidies etc. Ook hier zijn afwijkingen ten opzichte van reguliere functies, waar HR bekend mee moet raken.

Van groot belang is vervolgens het creëren van draagvlak, HR moet heel erg bezig zijn met de why: waarom doen wij dit eigenlijk en welke waarden brengen we hiermee tot uitdrukking? Aan de business-kant gaat het om economische meerwaarde. Dat geldt uiteraard voor de opbrengst van het werk dat gedaan wordt. Eenvoudige taken uit functies halen en onderbrengen bij mensen die minder goed overzicht hebben, rendeert en is voor bedrijven een aantrekkelijke manier om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Daarnaast is Social Return on Investment (SROI) een belangrijk argument: bij aanbestedingen is het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking vaak een vereiste, bij andere opdrachten kan het eveneens als een pre bij de opdrachtverwerving gelden. Ook de sociale kant moet op alle niveaus helder en concreet zijn, waarbij het niet alleen gaat om een simpele informatiecampagne, maar ook om het implementeren van de visie op de werkvloer. Collega's en leidinggevenden moeten de beschikking hebben over tools en zo nodig getraind worden in het omgaan met mensen met een beperking, signalen opvangen. HR, leidinggevenden en collega's moeten ook aanleren beperkingen te accepteren. Hier kan bijvoorbeeld de Harrie Training een bijdrage aan leveren (zie hoofdstuk 5 en 16). Voor sommige mensen is het juist prettig om gedurende lange tijd eenvoudig, repeterend werk te doen.

Ontwikkelen is daarbij niet vanzelfsprekend doorgroeien naar een andere functie, maar kan ook uitbreiden van het takenpakket inhouden. Ook hier is subtiel maatwerk vereist.

Recent is Locus sterk bezig met duurzame plaatsing, omdat mensen weer uitvallen. Dus komen er vragen van bedrijven over ontwikkelingsbeleid, het voeren van functioneringsgesprekken etc. Het is niet meer zo dat mensen begeleid worden door een externe organisatie en als het niet gaat dan gaat het niet. Duurzame plaatsing betekent dat het bedrijf zich verantwoordelijk weet voor de betreffende medewerkers.

*“Nu wordt iemand van jou en dan moet je zaken anders gaan doen.”*

(Hanne Overbeek, directeur Locus)

Vaak blijken noodzakelijke tools er al te zijn. Locus werkt intensief met de PSO-prestatieladder sociaal ondernemen om de inbedding in het HR-beleid zichtbaar te kunnen realiseren. En bijvoorbeeld over het voeren van ontwikkelgesprekken met mensen met een beperking heeft het A&O-fonds van de Sociale Werkvoorziening (SBCM) al het nodige ontwikkeld (zie hoofdstuk 12). Locus zoekt dan contact om die tools ook in reguliere bedrijven uit te proberen.

In de praktijk blijkt dat als een bedrijf voor de groep medewerkers met een arbeidsbeperking actief bezig is, dat ook consequenties heeft voor de benadering van zittende mensen die ziek zijn. De verbinding met het tweede spoor bij langdurige ziekte is door Locus inmiddels gemaakt in netwerkbijeenkomsten. Het tweede spoor van de re-integratie is bedoeld voor werknemers die langdurig arbeidsongeschikt zijn en voor wie geen passende arbeid binnen het bedrijf van de werkgever beschikbaar is. Er moet dan naar een passende functie bij een nieuwe werkgever worden gezocht.

### Box 11.3 Tweede Spoor bijeenkomsten

Eén van de deelnemers; Madelon van den Heiligenberg (DB Cargo Nederland N.V.): “Met de Locus Tweede Spoor-groep vinden goede bijeenkomsten plaats, waarbinnen iedereen elkaar steeds beter leert vinden. We streven ernaar om medewerkers met en bij elkaar werkzaam te houden. De deelnemende bedrijven geven er bedrijfspresentaties, zodat we elkaar ook echt goed leren kennen en delen ook andere informatie. Het is echt een interessant HR-netwerk geworden.”

Bron: <http://www.locusnetwerk.nl/locus-partners-zetten-samen-op-2e-spoor/>

## 11.6 Lessons learned

Locus kiest op een aantal punten een benadering die niet alleen van waarde is voor de situatie van landelijk opererende bedrijven, maar ook breder van belang is.

- Zo is de aandacht voor het business-deel van plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking van belang om de volwaardige bijdrage van mensen aan het bedrijf te borgen. Het voortdurend zoeken naar een win-winsituatie is kenmerkend voor de aanpak van Locus. Dat verhoogt de kans op duurzaamheid van de plaatsing omdat het niet alleen van belang is voor het bedrijf (die komt in deze businesscase niet in de rode cijfers), maar ook voor de mensen die het betreft, zo blijkt ook uit eerder onderzoek.

### Box 11.4 Op tijd beginnen

'Op tijd beginnen' is de titel van een onderzoek dat gedaan is naar de samenwerking tussen sociale werkbedrijven en reguliere hoveniersbedrijven. Het is een uitspraak van een van de respondenten op de vraag wat voor hem het verschil is tussen werken bij een sociaal werkbedrijf en een regulier bedrijf. Juist het feit dat hij in het reguliere bedrijf geacht werd om op tijd te zijn omdat ze anders te laat bij de klant aankwamen, maakte voor hem duidelijk dat hij van belang was voor het bedrijf. Hij was dat bij het sociale werkbedrijf niet gewend. Deze waardering was niet alleen voor deze respondent belangrijk, maar werd breed gedeeld (Beukema & Kuijpers, 2011).

- De aandacht voor de context waarin iemand wordt geplaatst is een tweede les. De werkzaamheden van het UWV en de gemeente (namelijk het zoeken naar de match tussen deelnemer en werkplek) worden aangevuld met het creëren van een omgeving die de match beter tot zijn recht laat komen. Het instrument van functiecreatie boven het individueel niveau uittillen en zoeken naar passende groepen takenpakketten, verhoogt de kans op borging: juist bij persoonsgebonden functies verdwijnt de functie bij het verdwijnen van de persoon. Door groepen functies te maken, kan steeds gezocht worden naar personen voor wie een dergelijke functie geschikt is.
- Een derde les betreft de rol van HRM. Van HRM wordt enerzijds een benadering gevraagd waarin uitgegaan wordt van de situatie in het primaire proces. Dat betekent een bepaalde mate van kennis van dat primaire proces om een goede sparringpartner te kunnen zijn met mensen uit de lijn. Anderzijds verandert ook het proces van in-, door- en uitstroom, wanneer niet zozeer de bestaande functies als vaststaand feit worden aangenomen waaraan werkenden moeten voldoen, maar wanneer de 'fit' tussen werkende en functie als uitgangspunt wordt genomen. Het zoeken naar modificaties in functieprofielen, waarin medewerkers goed passen, levert de toegevoegde

waarde voor HR op. Dit is niet alleen van belang voor mensen met een beperking. We zien ook steeds meer vragen ontstaan van bedrijven waarin gewerkt wordt met zelfsturende, soms multidisciplinaire teams, waarin taken binnen functies gaan schuiven en vaststaande functieprofielen niet meer voldoen. De ervaringen met functiecreatie voor mensen met een arbeidsbeperking kunnen heel goed gebruikt worden om met deze bredere kwestie aan het werk te gaan.