Inclusief HRM: lessen op micro-, meso- en macroniveau

Etty Wielenga-Meijer, Annet de Lange, Eghe Osagie, Saskia Ponten, Sarah Detaille, Theo Duijker en Bram Hanstede

17.1 Inleiding

In dit boek hebben wij stilgestaan bij de vraag: '*Hoe kan inclusief HRM bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt en inclusieve arbeidsorganisatie*?' Dit laatste hoofdstuk neemt u mee in de belangrijkste boodschappen uit de voorgaande hoofdstukken op macro-, meso- en microniveau (zie paragraaf 17.2). Deze 'lessons learned' vertalen wij in een 'routekaart naar inclusief HRM' (zie paragraaf 17.3), waarbij wij stilstaan bij de verschillende onderdelen van de gangbare HR-cyclus in organisaties (zie ook hoofdstuk 1). Zodoende biedt dit hoofdstuk u HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt: de routekaart biedt u handvatten om een strategisch plan voor inclusief HRM in te bedden binnen uw organisatie, de inclusieve HR-cyclus biedt u operationele HR-tools ten behoeve van inclusief HRM.

Box 17.1 Definitie inclusief HRM (zie ook hoofdstuk 1)

Inclusief HRM is: *"Het geheel van geplande of opkomende HR-strategieën en –praktijken, die als doel hebben bij te dragen aan organisatiedoelen en tegelijkertijd de 'HR-base' binnen en buiten de organisatie voor kwetsbare werknemers en potentiële kwetsbare werknemers op niveau houden."* (aangepaste definitie Ehnert, 2009; p. 74)

17.2 Lessons learned

17.2.1 Op macroniveau

Uit de voorgaande hoofdstukken van dit boek wordt duidelijk dat we op macroniveau nog voor diverse uitdagingen staan voor we over een inclusieve arbeidsmarkt kunnen spreken. Maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op de ervaren kloof tussen 'reguliere' en 'kwetsbare' werknemers (Holland et al., 2011). Deze kloof wordt vergroot door de industrialisatie, toename in complexe taken en de groter wordende vraag naar efficiëntie op de werkvloer (hoofdstuk 4). Deze ontwikkelingen maken dat de kwetsbare werknemer in een neerwaartse spiraal belandt als het gaat om het vinden en behouden van werk (hoofdstuk 3), zelfs in periodes van economische welvaart (Holland et al., 2011; Van der Wel, Dahl & Birkelund, 2010). Dit komt onder meer omdat in HRM-processen, bewust of onbewust, vooroordelen plaatsvinden over kwetsbare doelgroepen in vergelijking tot 'reguliere werknemers' (hoofdstuk 2 en 12, Van den Berg, Blommaert, Blijeveld & Ruiter, 2017). In dit kader is het relevant om de term 'reguliere werknemers' met enige nuance te lezen (hoofdstuk 4). Immers: ook reguliere werknemers, in de kracht van hun leven, kunnen te kampen krijgen met tegenslagen waardoor zij momenten van kwetsbaarheid kunnen ervaren. "Lest we not forget how fragile we are." (Sting)

Voor de overheid is een taak weggelegd om de inclusieve arbeidsmarkt gestalte te geven door een samenleving te stimuleren waarin iedereen meetelt (hoofdstuk 4, 5 en 16). Beleidsplannen die dit inclusieve gedachtegoed waarmaken, dienen verder te gaan dan het verstrekken van subsidies voor het aannemen van kwetsbare werknemers; het gaat ook om behouden van deze werknemers. Het gaat om *integratie* van kwetsbare werknemers binnen organisaties. De overheid kan stappen richting een inclusieve arbeidsmarkt zetten door in samenspraak met bedrijven en uitkeringsinstanties afspraken te maken, waardoor financiële risico's bij (potentiële) inclusieve werkgevers voorkomen worden. Ook kan de overheid met betreffende instanties afspraken maken over goede begeleiding en verloningsfaciliteiten (hoofdstuk 16, www.normaalstezaak.nl). Enkele voorwaarden om een inclusieve arbeidsmarkt op macroniveau te stimuleren worden in figuur 17.1 benoemd.

17.2.2 Op mesoniveau

Niet alleen op macroniveau liggen uitdagingen om tot een inclusieve arbeidsmarkt te komen. Ook op mesoniveau zijn uitdagingen voor werkgevers om inclusief werkgever te worden; slechts een klein

percentage van de organisaties kiest bewust voor het aannemen van kwetsbare werknemers (hoofdstuk 6).

Wanneer organisaties willen meedoen aan de inclusieve arbeidsmarkt, is het van essentieel belang dat deze transitie naar inclusief werkgever integraal binnen de organisatie wordt opgepakt (Brouwer, De Lange, Wessels, De Vries, Koolhaas, Van der Heijden & Van der Klink, 2016; zie ook hoofdstuk 7). Een gouden regel om HRM te laten groeien tot inclusief HRM is om in de HRM-visie aansluiting te vinden bij de huidige (of te herformuleren) organisatievisie (hoofdstuk 1 en 16). Het aanstellen van sleutelfiguren – ambassadeurs van inclusief HRM – kan hierin een succesfactor zijn (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016; zie ook hoofdstuk 16). Het management geeft hen verantwoordelijkheid over ontwikkeling en implementatie van inclusief HRM. Hierbij is het ook aan te bevelen om kennis op te doen over diverse typen arbeidsbeperkingen, inclusief mogelijkheden en potentiële werkaanpassingen. Zodanig dat voorafgaand aan implementatie van inclusief HRM duidelijk is welke arbeidsbeperkingen zinvol werk al dan niet in de weg staan. In deze oriëntatie is regionale en intersectorale samenwerking zeer aan te raden (zie ook paragraaf 17.3).

Bij het formuleren van de integrale aanpak en de HRM-visie dient het versterken van kwaliteiten van werknemers een uitgangspunt te zijn. Dit geldt voor zowel kwetsbare als reguliere werknemers, evenals voor uitgevallen werknemers (hoofdstuk 8). Hierbij is maatwerk een sleutelwoord. Maatwerk in de opbouw van werkzaamheden, in het creëren van arbeidsomstandigheden en in het overleg tussen werknemer, werkgever, arbo-professionals of GGz-professionals (hoofdstuk 16). In het proces van maatwerk creëren, vooroordelen uitbannen en mogelijkheden creëren, hebben HRM en naaste collega's van kwetsbare of re-integrerende medewerkers een cruciale rol (hoofdstuk 9, 16). Zie ook figuur 17.1 voor enkele voorwaarden om inclusief werkgever te worden en inclusief HRM in te bedden.

17.2.3 Op microniveau

Een inclusieve arbeidsmarkt, inclusief werkgeverschap, inclusief HRM? De best practices uit dit boek laten zien dat het kan en dat het gebeurt! Vanuit de ambitie om op microniveau te acteren, dient de verbinding tussen meso- en macroniveau gelegd te worden (hoofdstuk 10, 11, 16). De individuele organisatie is dus niet los te zien van haar externe omgeving. Op het niveau van de werknemer is het belangrijk dat deze zich bewust wordt van zijn eigen talenten (hoofdstuk 10, 12, 13, 14, 16) en zelf de regie neemt over zijn of haar loopbaan (hoofdstuk 4, 12, 13). Werkgever en werknemer dienen open en eerlijk met elkaar

te communiceren over deze kwaliteiten, maar ook over mogelijke uitdagingen (hoofdstuk 15, zie ook figuur 17.1).

Figuur 17.1 Voorwaarden voor inclusief HRM op macro-, meso- en microniveau

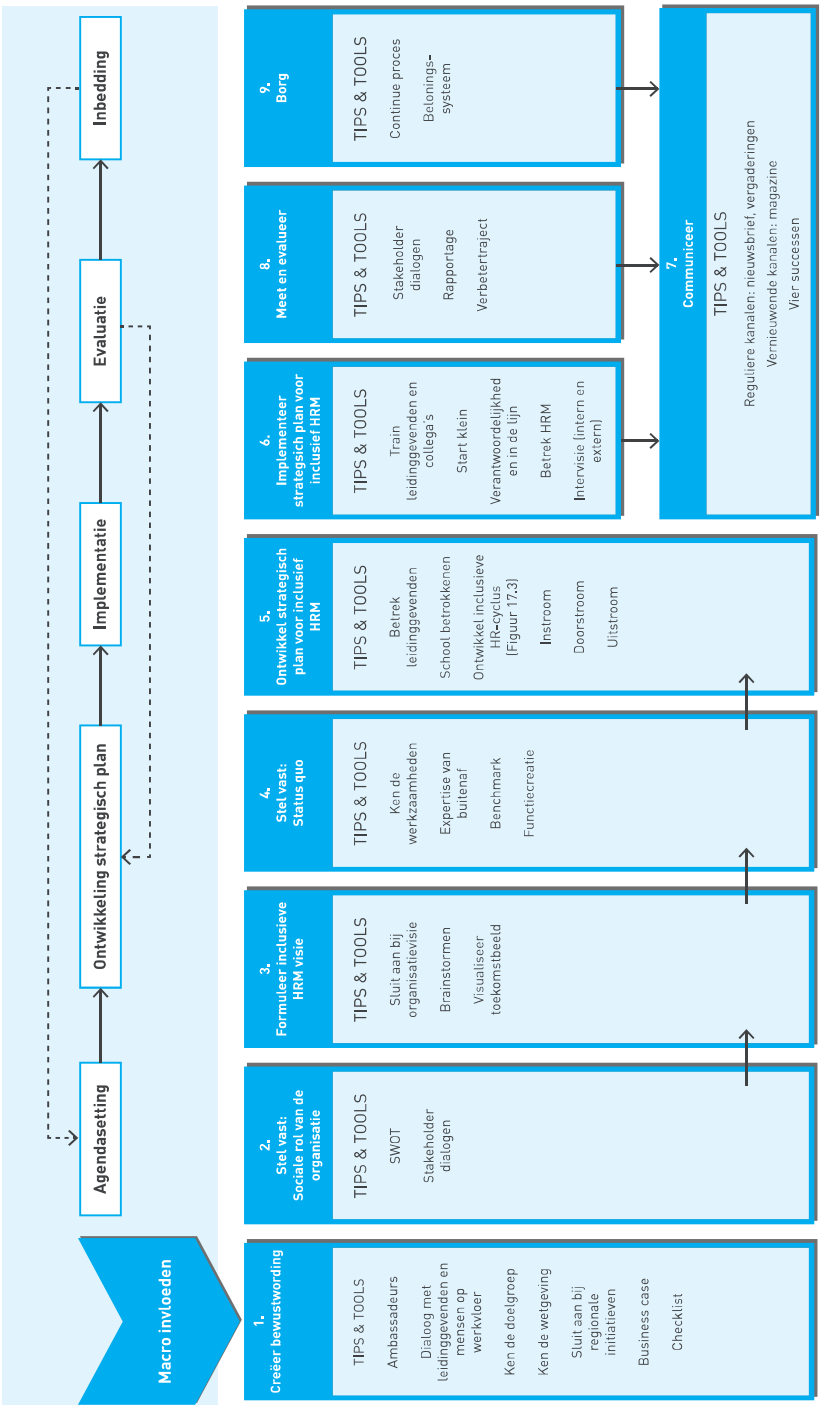
17.3 Routekaart naar inclusief HRM

Inclusief HRM inbedden in een bestaande organisatie betekent dat er een verandering zal moeten plaatsvinden. In figuur 17.2 geven we een visualisatie van de route die gevolgd kan worden in het veranderproces tot inclusief HRM, de routekaart naar inclusief HRM. De routekaart is gebaseerd op het verandermodel dat Maon, Lindgreen en Swaen (2009) hebben ontwikkeld (op basis van Lewin, 1951) voor inbedding van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), waarvan inclusief HRM onderdeel is (hoofdstuk 1). Het model is aangepast op basis van de input vanuit dit boek en beschrijft vijf fases:

- agendasetting
- ontwikkeling strategisch plan
- implementatie
- evaluatie
- inbedding

Door de negen essentiële stappen in deze fases te beschrijven, trachten wij u concrete handvatten te geven voor de transitie naar inclusief HRM en inclusief werkgeverschap. Het is in alle fases belangrijk om in dialoog te blijven met de belangrijkste interne en externe stakeholders. Ook de kwetsbare (toekomstige) werknemer is een belangrijke stakeholder. Dankzij deze voortdurende dialoog borgt u dat het inclusief HRM-beleid dat uw organisatie voert, aansluit bij de wensen en verwachtingen van deze stakeholders.

Figuur 17.2 Routekaart naar inclusief HRM



17.3.1 Agendasetting

In de eerste fase dient draagvlak gecreëerd te worden voor inclusief HRM, zodat het thema op de agenda komt van het management en ambassadeurs die het veranderproces kunnen aanjagen. Tijdens deze fase kunt u gebruikmaken van een checklist zoals opgenomen in tabel 17.1, om na te gaan of er voldoende draagvlak is.

Tabel 17.1 Checklist randvoorwaarden inclusief HRM

A. Basisvoorwaarde voor starten veranderproces richting inclusief HRM	*Ja*	*Nee*	*Meer informatie nodig*
1. Heeft u, als initiator van dit veranderproces, op de volgende punten genoeg aanknopingspunten voor inclusief HR	☐	☐	☐
a. Organisatiestrategie	☐	☐	☐
b. Visie en missie van organisatie	☐	☐	☐
c. Financiële mogelijkheden van uw organisatie	☐	☐	☐
d. Mogelijkheden in functies en werkzaamheden	☐	☐	☐
B. Randvoorwaarden voor implementatie Het is van belang dat inclusief HRM een plek krijgt binnen de organisatie. Om inclusief HRM succesvol te kunnen implementeren moet er aan de volgende voorwaarden worden voldaan.	*Ja*	*Nee*	*Meer informatie nodig*
2. De directie is bereid een voortrekkersrol te (laten) vervullen bij de implementatie van inclusief HRM-beleid.	☐	☐	☐
3. De benodigde tijd en middelen voor de implementatie worden beschikbaar gemaakt door de organisatie.	☐	☐	☐
4. Er wordt door alle betrokkenen voldoende onderkend dat werkgever, begeleider (jobcoach of HARRIE) en medewerker gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor succesvolle plaatsing en doorstroom.	☐	☐	☐
5. De organisatie is bereid om leidinggevenden ondersteuning te bieden bij het implementeren van functiecreatie en begeleiding werk kwetsbare werknemers.	☐	☐	☐
6. Er mag een HR-medewerker of ander contactpersoon met portefeuille inclusief HRM of bijvoorbeeld Participatiewet beschikbaar worden gesteld in de organisatie.	☐	☐	☐

Zijn stellingen 1-5 met 'ja' beantwoord dan is er voldoende draagvlak voor een integrale aanpak inclusief HRM in de eigen organisatie. Indien stelling 6 ook met 'ja' is beantwoord dan is er ook sprake van voldoende beschikbare aandacht en tijd ten behoeve van inclusief HRM.

Stap 1. Bewustwording. Het is raadzaam om u in deze fase te oriënteren op macro-invloeden, zoals de juridische, economische, sociaal-culturele context waarin uw organisatie opereert. Zorg dat u bekend raakt met (of haal expertise in huis over) de complexe wetgeving rondom inclusief werkgeverschap. Oriënteert u zich ook op de verschillende drijfveren voor het najagen van inclusief HRM en vergaar

informatie over successen en leermomenten (hoofdstuk 16), maar ook over doelgroepen (zie ook http://www.werkenmeteenbeperking.nl). Zet deze inzichten in, om bewustwording voor het thema te vergroten en draagvlak binnen uw organisatie te creëren. Een belangrijke methode om draagvlak te creëren, kan zijn een gemotiveerde en enthousiaste medewerker als ambassadeur in te zetten (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016; zie ook hoofdstuk 16), een medewerker met een 'gunfactor' of die deze gunfactor weet te verkrijgen. Deze ambassadeur kan informatie inwinnen door zich aan te sluiten bij regionale initiatieven, gericht op de inclusieve arbeidsmarkt. Om gehoor te geven aan de vraag naar 'return of investment', is het goed om in deze fase een business case op te stellen voor inclusief HRM, want uiteraard moet inclusief HRM financieel haalbaar zijn voor uw organisatie (hoofdstuk 16). Beperkt u zich echter niet tot financiële opbrengsten, denk ook aan non-financiële opbrengsten. Het aanstellen van kwetsbare doelgroepen kan goed zijn voor het imago van uw organisatie en daardoor concurrerend werken ten opzichte van mogelijke concurrenten (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016; Delery & Shaw, 2001; De Prins, Van Beijerendonk, Segers & De Vos, 2014).

17.3.2 Ontwikkeling strategisch plan

Deze fase draait om maatwerk. U gaat op zoek naar de invulling van inclusief HRM die past bij uw organisatie. Ook werkt u toe naar een visie op inclusief HRM, een strategisch plan en een concreet implementatieplan.

Stap 2. Stel vast: de sociale rol van uw organisatie. Allereerst onderzoekt u welke sociale rol en positie uw organisatie in wil en kan nemen (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016; zie ook hoofdstuk 1, 16). Een SWOT analyse (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) kan u helpen om deze positie te definiëren. Gesprekken met belangrijke interne en externe stakeholders (stakeholder-dialogen) kunnen u helpen om de verschillende onderdelen van de SWOT in te vullen.

Stap 3. Formuleer een inclusieve HRM-visie. Na het bepalen van de sociale positie van uw organisatie dient uw HRM-afdeling na te gaan op welke manier inclusief HRM past bij de visie en de strategische doelstellingen van uw organisatie. Het begint met het leggen van een logische verbinding tussen het bedrijf, de organisatiestrategie en daaraan gekoppeld het HRM-beleid (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016; De lange et al., 2015). Organiseer bijvoorbeeld brainstormsessies met ambassadeurs om invulling te geven aan de visie en strategische doelstellingen op het gebied van inclusief HRM. Visualiseer en schets samen een toekomstbeeld, gericht op wat uw organisatie wil bereiken

op het gebied van inclusief HRM. Vat dit toekomstbeeld in een paar zinnen samen. Zorg hierbij dat de samenvatting eenvoudig en gefocust is. Houd in deze sessie als kader de organisatiestrategie aan.

Stap 4. Stel vast: status quo. Nadat de inclusieve HRM-visie is geformuleerd, is het belangrijk dat de organisatie weet waar zij nu staat. Hierin oriënteert u zich op de huidige normen, standaarden en activiteiten die gerelateerd zijn aan inclusief HRM. Tijdens deze stap kijkt u ook naar de werkzaamheden en stelt u vast welke functies of werkzaamheden geschikt zijn voor kwetsbare werknemers. Functiecreatie kan in deze fase nuttig zijn (hoofdstuk 11). Ook hier kunt u een beroep doen op de ambassadeurs. Laat hen bijvoorbeeld bij de verschillende afdelingsvergaderingen langsgaan om samen met medewerkers de huidige activiteiten en mogelijkheden vast te stellen. Neem in deze stap een outside-in perspectief (hoofdstuk 1) aan, benchmark uw organisatie in relatie tot uw belangrijkste concurrenten en zet expertise in van buitenaf waar nodig of nuttig (hoofdstuk 11).

Stap 5. Ontwikkel een integraal strategisch plan voor inclusief HRM. Ontwikkel hiertoe een integraal inclusieve HR-cyclus (Brouwer et al., 2016). Een valkuil is om alleen na te denken over het stimuleren van instroom. Bij het strategisch plan voor inclusief HRM dient ook door- en uitstroom meegenomen te worden. Ook bij deze stap speelt de ambassadeur weer een grote rol. De ambassadeur dient een kort lijntje met de HRM-afdeling en het management te hebben. Ook dient de ambassadeur geschoold te worden in het coachen van kwetsbare collega's binnen de organisatie. Betrek ook de leidinggevenden in het bewustwordingsproces. Draagvlak bij hen is essentieel om inclusief HRM uiteindelijk te laten slagen. Een geschikte scholing hiervoor is de Harrie Training (hoofdstuk 9). Door deze training ontstaat er meer kennis en vaardigheid op de werkvloer. Naast deze scholing is het nuttig expertise vanuit andere organisaties in te winnen. Buig dit strategisch plan voor inclusief HRM om tot een concreet implementatieplan.

Het integraal plan voor inclusief HRM dient uiteraard strategisch te worden ingebed. Hiervoor is het tevens essentieel dat operationeel HRM meebeweegt middels een inclusieve HR-cyclus met praktische tools.

De inclusieve HR-cyclus

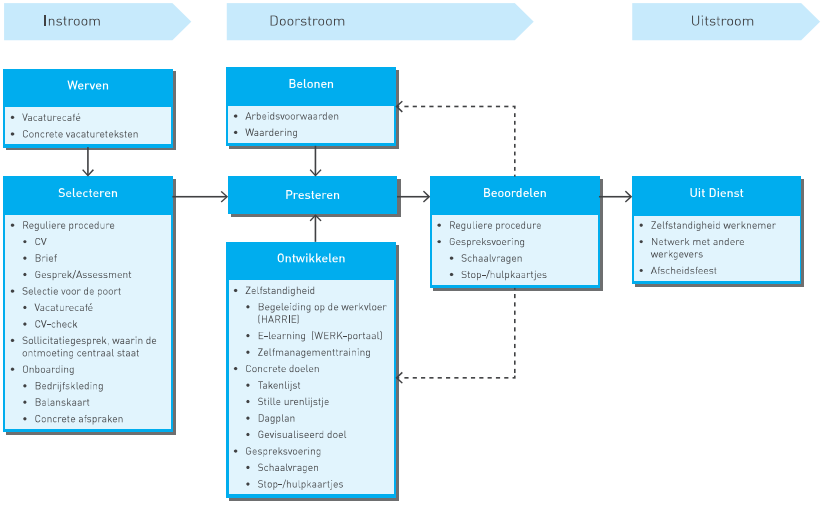
HRM refereert aan: "Dat aspect van management dat is gericht op het reguleren van arbeidsrelaties zodat deze productief, evenwichtig en maatschappelijk aanvaardbaar zijn." (Kluijtmans 2010, p.10 hoofdstuk 1) Om het operationele karakter te benadrukken verfijnen we deze definitie tot een definitie van operationeel inclusief HRM (zie box 17.2).

Box 17.2 Definitie operationeel inclusief HRM

Operationeel inclusief HRM is dat aspect van management dat is gericht op het reguleren van arbeidsrelaties zodat deze productief, evenwichtig en maatschappelijk aanvaardbaar zijn, rekening houdend met verschillen in mogelijkheden of beperkingen van iedere individuele medewerker.

In de uitvoering van (strategisch ingebed) operationeel inclusief HRM horen concrete HR-tools. Deze tools worden opgehangen aan de kapstok van de HR-cyclus, zoals door Fombrun (1984) is opgesteld (zie figuur 17.2 en 17.3). De tools zijn eerder beschreven in dit boek, of gebaseerd op de praktijkervaring van Enspiratie, die via www.participatiehulp.nl toegankelijk is voor iedere geïnteresseerde.

Figuur 17.3 Inclusieve HR-cyclus



Instroom

Bij instroom is het essentieel dat die personen gevonden worden die matchen met de te verrichten taken (hoofdstuk 1), met de organisatie en haar cultuur. Hiertoe is *werving en selectie* essentieel. Een manier waarop werving van kwetsbare werknemers kan plaatsvinden, is via het zogeheten vacaturecafé. Dit is een gemoedelijke omgeving waarin zowel werkgevers als werkzoekenden worden uitgenodigd om op een laagdrempelige manier met elkaar in contact te komen (hoofdstuk 16, http://www.vacaturecafes.nl; https://www.youtube.com/watch?v=7qQ-xnml4oA). Ook in de vacatureteksten kan expliciet ingegaan worden op het streven naar een divers personeelsbestand, of zelfs expliciet genoemd worden dat gezocht wordt naar een bepaalde (kwetsbare) doelgroep.

Er zijn verschillende visies op het selecteren van kwetsbare werknemers. In veel gevallen wordt een sollicitatieprocedure gehouden zoals bij iedere reguliere kandidaat, gebaseerd op 'the best fit', waarbij cv, motivatiebrief, gesprek of assessment onderdeel van de selectieprocedure kan uitmaken. Om deze best fit te creëren, kan het zijn dat er aanpassingen nodig zijn op de werkvloer. Denk bijvoorbeeld aan een aangepast beeldscherm, een rolstoelvriendelijke of een prikkelarme omgeving. Ook is het mogelijk voor de poort te selecteren. Enkele werkgevers doen dit, om een verlieservaring bij de nieuwe werknemer te voorkomen. Selectietools kunnen dan bestaan uit een laagdrempelige kennismaking in het vacaturecafé, of door grondige cv-check. In dit geval heeft een sollicitatiegesprek meer de functie van een kennismakingsgesprek, waarbij de ontmoeting centraal staat.

In de '*onboarding*' fase dient de nieuwe werknemer te weten wat hem te wachten staat. Wat hierbij kan helpen is het concretiseren van rollen. Indien werknemers het moeilijk vinden om zichzelf als werknemer te zien en niet als cliënt, kan bedrijfskleding een effectieve tool zijn (www.participatiehulp.nl). Verder is uiteraard kennismaking met de collega's en een rondleiding door de organisatie een essentieel onderdeel van de onboarding fase. Hierbij dient eveneens het takenpakket van de nieuwe medewerker helder te zijn. Wat kan de medewerker van de leidinggevende en van de collega's verwachten? Wat kan de werkgever van de (kwetsbare) medewerker verwachten? Het verdient aanbeveling om hier afspraken over te maken. Een mooie tool om afspraken te maken aan de start van een arbeidsrelatie is de Balanskaart. Hierin maakt de werknemer duidelijk hoe hij zou willen dat leidinggevenden en collega's met hem omgaan als het goed, minder goed of slecht met hem gaat (zie ook hoofdstuk 9, 16 en https://www.youtube.com/watch?v=59lDcvx4pjk). Ook is het goed afspraken te maken over gewenst en ongewenst gedrag (zie https://www.youtube.com/watch?v=pnvoqWo7NJU). Een concrete afspraak die (binnen het juridische kader) in sommige organisaties wordt gemaakt is: niet aanwezig zonder ziekmelding betekent geen loon.

Doorstroom

Presteren is de belangrijkste component in de HR-cyclus. Al de HR-tools zijn erop gericht dat de presentatie optimaal is.

Ontwikkelen is in iedere reguliere functie van belang. Zo ook bij kwetsbare werknemers. Een element van ontwikkeling dat bij hen soms extra aandacht behoeft, is de ontwikkeling van hun zelfstandigheid (hoofdstuk 13, 16), inzicht in eigen kunnen (hoofdstuk 10) en zelfregie over bijvoorbeeld hun loopbaan (hoofdstuk 4, 10, 12, 16).

Zelfstandigheid kan op diverse manieren worden bevorderd. Praktijkervaring laat zien dat begeleiding op de werkvloer een belangrijk middel is om de zelfstandigheid te bevorderen (hoofdstuk 9, 16). Ook het WERK-portal.nl (een e-learning tool, met korte praktische filmpjes over werkgerelateerde zaken, hoofdstuk 12) en zelfmanagementtrainingen (Detaille, 2012, 2017; zie ook hoofdstuk 4) zijn geschikte tools voor dit doel.

Verder kan het stellen van 'uitdagende, haalbare, specifieke doelen' positief uitwerken (Locke & Latham, 1990; Wielenga-Meijer, Taris, Kompier & Wigboldus, 2010) en de zelfstandigheid van kwetsbare werknemers bevorderen. De leidinggevende kan deze doelen opstellen door het maken van een concrete takenlijst of een 'stille urenlijstje' (met klusjes voor momenten dat het rustig is op de werkvloer; hoofdstuk 16, www.participatiehulp.nl). Voor het bevorderen van de zelfregie is het echter ook geschikt om de werknemer zelf doelen te laten stellen. Dit kan bijvoorbeeld wanneer de werknemer aan de start van iedere werkdag een klein aantal concrete doelen opschrijft en zo een eigen dagplan maakt (www.participatiehulp.nl). Het doel of het eindresultaat kan ook worden gevisualiseerd. Zo kunnen foto's van te maken broodjes helpen in een lunchroom; of plaatjes van de verschillende soorten koffie (espresso, cappuccino, latte macchiato) bij een koffiecorner. Maar ook kan bijvoorbeeld een bedrijfsfilm met audio en beeld worden ingezet om een bedrijfsvisie, cultuur of taken in beeld te brengen. E-learning kan dus bijdragen aan zelfstandigheid van werknemers (hoofdstuk 12).

Bij bepaalde (kwetsbare) doelgroepen kan het nuttig zijn tools in te zetten om de gespreksvoering te vergemakkelijken, bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek of in een dagelijkse/wekelijkse evaluatie. Zo kan een rapportcijfer of een reeks lachende tot huilende smileys gebruikt worden om aan te geven hoe het staat met de vooruitgang per doel (www.participatiehulp.nl). Ook kunnen 'stop- en hulpkaartjes' gebruik worden (www.participatiehulp.nl). Met behulp van de stopkaarten kunt u als werkgever aangeven wanneer de werknemer grensoverschrijdend gedrag vertoont. Als het goed is, is aan de start van de arbeidsrelatie al gesproken over verwachtingen wederzijds. De hulpkaarten kan een werknemer inzetten indien hij behoefte heeft aan hulp. Indien deze kaarten samen met de medewerker worden opgesteld, is dit tevens een manier om maatwerk te leveren.

Een belangrijk onderdeel in de (inclusieve) HR-cyclus, is het *belonen* van werknemers. Dit gebeurt onder meer met salaris, een belangrijke primaire arbeidsvoorwaarde. De organisatie dient goed in beeld te hebben welke arbeidsvoorwaarden en welke loonschalen horen bij welke functie. Dit dient eenduidig gecommuniceerd te worden, omdat iets essentieels als 'salaris' veel impact kan hebben op eigenwaarde

(zie box 17.3). Voor het bepalen van de loonwaarde en de bijbehorende verloning zijn bijzondere regels opgesteld. Zorg dat u deze kennis en expertise in huis hebt of haalt.

Houdt u ook rekening met de secundaire arbeidsvoorwaarden. Is een kerstpakket bijvoorbeeld gebruikelijk binnen uw organisatie? Verstrek aan kwetsbare medewerkers hetzelfde kerstpakket als aan de 'reguliere' werknemers. Vergeet daarnaast ook niet uw waardering uit te spreken. Beloning in de vorm van een schouderklopje of een welgemeend compliment doet iedereen groeien, ook een kwetsbare werknemer.

Box 17.3 Belonen: een werknemer aan het woord

Tijdens de proefperiode van mijn nieuwe baan ontstond er onduidelijkheid over de loonschaal waarbinnen ik zou komen te werken. Zo werd er gezegd dat het werk inhoudelijk op hbo-niveau zou zijn, maar ik kreeg de waarschuwing van een jobcoach en een contactpersoon bij het UWV dat de instelling waarvoor ik werkte alle mensen in de Participatiewet het minimumloon (en dus niet conform het hbo-loon) uitkeert. Tijdens het arbeidsvoorwaardengesprek werd duidelijk dat dit niet bleek te kloppen. Ik kreeg toch naar functie betaald. De vooronderstelling dat ik ondanks mijn werkzaamheden op hoger niveau, minimumloon zou krijgen, heeft mij in de beginperiode van die baan echter wel een gevoel van verwarring en minderwaardigheid gegeven.

Beoordelen

Evenals in een reguliere arbeidsrelatie, is het aan te bevelen periodiek een beoordelings- of voortgangsgesprek te plannen. Tijdens een dergelijk voortgangsgesprek wordt besproken wat goed ging, welke doelen behaald zijn, dat wat beter kan en welke nieuwe doelen voor de komende periode gesteld worden. De tools die genoemd zijn voor gespreksvoering, kunnen worden ingezet bij een beoordelingsgesprek.

Uitstroom

De inclusieve arbeidsmarkt is niet geslaagd, wanneer plaatsingen niet duurzaam zijn. Een duurzame plaatsing hoeft echter niet te betekenen dat de (kwetsbare) werknemer een 'life-time employment' aangaat met de werkgever. Dit past niet meer in het huidige tijdsbeeld. Een strategisch plan voor inclusief HRM stimuleert de kwetsbare werknemer zich zodanig te ontwikkelen en te ontplooien dat hij ook kan uitstromen naar een volgende werkplek. Feitelijk dient tijdens de in- en doorstroomfase al voorbereid te worden op de uitstroomfase, zodat de werknemer sneller van werk naar werk kan gaan. Hiertoe is het relevant om te werken aan de zelfstandigheid van de werknemer (zie ook hoofdstuk 10, 12, 13 en 16). Ook is het belangrijk dat de werkgever goede contacten onderhoudt met andere werkgevers, zodat doorstroom naar een andere organisatie kan worden vergemakkelijkt (hoofdstuk 10, 16). Verder geeft Enspiratie (www.participatiehulp.nl)

een mooie praktische tip om te voorkomen dat uitstroom een verlieservaring wordt: vier een afscheidsfeest!

17.3.3 Implementatie

Het gaat in deze fase om de uitvoering van het strategisch plan voor inclusief HRM, waarin goede communicatie een essentiële rol speelt.

Stap 6. Implementeer het strategisch plan voor inclusief HRM. Na de agendasetting en de ontwikkelfase wordt het tijd om het strategisch plan voor inclusief HRM in de praktijk te brengen. Doen is het beste denken! De implementatie kan van binnenuit uitgevoerd worden. Ook kunt u denken aan een partnership met een externe organisatie. In box 17.4 wordt een voorbeeld beschreven van een partnership tussen een organisatie en een uitzendbureau, waarin de uitvoering van instroom en doorstroom binnen de organisatie beschreven wordt.

In de implementatiefase is het raadzaam om klein te starten. Dit geldt ook voor grotere organisaties (Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016). Dit is beter te managen en succesverhalen werken aanstekelijk. Start de implementatie bij een klein organisatieonderdeel waar veel draagvlak is. Train deze betrokkenen (Harrie Training; hoofdstuk 9). Faciliteer interventies ter ondersteuning van de Harries en wijs indien mogelijk enkele HR-officers aan die actief ondersteuning bieden aan afdelingen, werknemers en leidinggevende. Betrek ook collega's bij de uitvoering en ontwikkel eigenaarschap bij hen. Start bijvoorbeeld met het werven van kwetsbare werknemers via het netwerk van uw huidige werknemers. Een andere start kan zijn dat huidige openstaande vacatures opgevuld worden door kwetsbare werknemers die beschikken over de juiste capaciteiten de betreffende bepaalde functie (Detaille, 2012). Verder is in de implementatiefase ook intervisie van wezenlijk belang. Dit kan binnen de organisatie; binnen een afdeling of tussen afdelingen waar inclusief HRM is geïmplementeerd. Ook externe intervisie of andere vormen van samenwerking met andere organisaties of instanties moeten niet vergeten worden.

Box 17.4 Samenwerking Ahold en Tempo Team Participatie

Vanuit de landelijke doelstelling die Ahold heeft om invulling te geven aan de Participatiewet biedt Ahold bij het Albert Heijn distributiecentrum jaarlijks werk aan voor minimaal twaalf kandidaten uit het doelgroepregister. Dit doet Ahold in nauwe samenwerking met het distributiecentrum en Tempo Team. Tempo Team vervult de rol van werkgever en biedt de kandidaten een arbeidsovereenkomst van een jaar, waarbij ze opgeleid worden tot orderpicker. Uitgangspunt is dat de kandidaten na dit

jaarcontract intern worden opgeleid tot reachtruckchauffeur. Voor de meesten een droombaan!
De voorselectie van de kandidaten wordt gedaan door één regionale contactpersoon voor elk van de regio's van het UWV waar Tempo Team mee samenwerkt. Deze contactpersonen kennen het bedrijf, de cultuur, de werkzaamheden en de maatwerkaanpak richting de kandidaten. Vanuit Tempo Team wordt een interne jobcoach vrijgemaakt. Deze jobcoach is volledig vrijgesteld om de werknemers op de werkvloer te begeleiden. Na de voorselectie verzorgt hij een uitgebreide rondleiding met een tweeledig karakter. Naast de introductie bij het distributiecentrum wordt gekeken hoe de kandidaat reageert op de omgeving en wordt een inschatting gemaakt of de aanstaande collega de werkzaamheden aan zal kunnen. Door de goede voorselectie lukt dit tot nu toe één op één.
De interne jobcoach start vanaf dat moment met een intensief begeleidingstraject. Bijzonder is dat de werkzaamheden binnen het distributiecentrum niet zijn aangepast. De kandidaat krijgt tijd om zich te ontwikkelen zodat hij de (bestaande) taken kan uitvoeren. De interne jobcoach investeert veel tijd in begeleiding, zodat de nieuwe werknemers zich zodanig ontwikkelen dat ze zich de werkzaamheden eigen maken. De intensiteit van deze begeleiding wordt geleidelijk afgebouwd. De interne jobcoach begeleidt op werktempo, het stapelwerk, kwaliteit en veiligheid. De interne jobcoach werkt mee op de werkvloer en levert maatwerk per persoon. Daarnaast maakt hij tijd vrij voor vragen rondom inkomsten, roosters of andere zaken. Omdat de jobcoach meewerkt, heeft hij veel informeel contact met de werknemers. Hierdoor zijn (formele) wekelijkse gesprekken nauwelijks meer nodig. Doelstelling is een goede zelfredzaamheid realiseren in en rond het werk. Dit blijkt de sleutel tot succes.
De meeste kandidaten waren eerder niet in staat regulier werk te vinden of vol te houden. Bovenstaande opzet maakt dat kandidaten uitgroeien tot vaardige orderpickers, zelfstandig met zelfvertrouwen, die zich een gewaardeerd collega voelen. Een van de werknemers geeft aan: "Ik ben blij met de begeleiding die ik krijg. De coördinatoren zijn behulpzaam en de mensen op kantoor maken altijd tijd voor je. Ik word hier serieus genomen en dat is vaak niet vanzelfsprekend."

Stap 7. Communiceer. Stimuleer en faciliteer communicatie over hetgeen uw organisatie doet op het gebied van inclusief HRM. Dit is van belang om blijvend te werken aan de bewustwording bij uw werknemers, om het thema te borgen in de dagelijkse werkzaamheden van werknemers en om alle stakeholders te informeren over de voortgang. Gebruik hiervoor de reguliere communicatiekanalen, zoals nieuwsbrieven, indien aanwezig de duurzaamheidsrapportage van uw organisatie. Communiceer ook tijdens trainingen en vergaderingen. Ook kunt u denken aan een speciaal 'magazine'. Vier uw successen en deel deze met anderen, intern en extern!

17.3.4 Evaluatie

In deze fase gaat het om het aanscherpen en verfijnen van uw strategisch plan voor inclusief HRM.

Stap 8. Meet en evalueer uw integraal strategisch plan voor inclusief HRM. Doe dit samen met interne en externe stakeholders in de stakeholderdialogen. Rapporteer hierover, zowel kwantitatief middels

de belangrijkste kengetallen, maar juist ook kwalitatief. Leer van de ervaringen en verwerk deze door uw plannen erop aan te passen.

17.3.5 Inbedding

Stap 9. Borg. Realiseer dat een veranderproces naar inclusief HRM een cultuurverandering met zich mee kan brengen. Daarom is de feedbackloop terug naar fase 1, de agenda setting, van groot belang (zie figuur 17.2). Een cultuurverandering is niet zomaar gerealiseerd; deze vereist continu aandacht. Het veranderproces naar inclusief HRM is daarom een continu proces. Een manier om dit proces te borgen, kan zijn om een belonings- (of straf)systeem te ontwikkelen op bijvoorbeeld afdelingsniveau (Maon, Lindgreen & Swaen, 2009), zodat het inclusief HRM onderdeel wordt van het DNA van de organisatie.

17.4 Conclusie

We realiseren ons dat de inclusieve arbeidsmarkt diverse uitdagingen biedt. We hebben getracht oplossingen aan te dragen en deze door te vertalen naar een praktische routekaart richting inclusief HRM en een inclusieve HR-cyclus met praktische HR-tools. We hopen hiermee u te inspireren tot een strategische inbedding van inclusief HRM binnen uw organisatie. Graag sluiten we dit boek af met onze overtuiging: iedere kwetsbare werknemer heeft zijn kracht, iedere krachtige werknemer heeft zijn kwetsbaarheid.

Inclusief HRM is eigenlijk niets meer dan een onderdeel van goed werkgeverschap en menselijk gericht maatwerk. Wij geloven in een maatschappij waarin iedereen mee kan doen; iedere werkgever, iedere werknemer.

Doet u ook mee? *Omdat het kan*!