



Mede gefinancierd door de Europese Commissie

# De inclusieve onderneming

Stap voor stap werken aan inclusiviteit voor mensen met een beperking

# 20 tips

om een inclusieve onderneming te worden,  
gebaseerd op ervaringen van collega-ondernemers.

## 1. Visie

**Maak uw visie inclusief**

## 2. Recruitement

**Kies bewust**

## 3. On-boarden

**Maak een goede start**

## 4. Op termijn

**Denk aan de lange termijn**



**Mede gefinancierd door  
de Europese Unie**

Deze brochure is een van de producten die is gemaakt door een consortium van acht organisaties in acht landen, in opdracht van de Europese Commissie, DG Werkgelegenheid, Sociale Zaken en Inclusie, onder verordening (EU) nr. 1381/2013 van het Europees Parlement en de Raad van 17 december 2013 tot vaststelling van een programma Rechten, gelijkheid en burgerschap.

Organizations

**INTAMT**

**GTB**

**FORMEM**

**dafür**

**THL**

**CEPYME**

**PLVKC**

**DISWORKS**

Country

Duitsland

België

Portugal

Oostenrijk

Finland

Spanje

Litouwen

Nederland



# Een betere onderneming is **inclusief.**

Hoe wordt u een inclusieve onderneming die erin slaagt om mensen met een beperking aan te werven? In deze brochure schetsen we het profiel van een inclusieve organisatie.

## Wat is een inclusieve onderneming?

Een inclusieve werkplek is een plek waar alle mensen zich welkom voelen en gewaardeerd worden voor hun bijdragen.

Het is een plek waar ook mensen met een beperking – zowel zichtbare als onzichtbare beperkingen – dezelfde kansen op ontwikkeling hebben als hun collega's.

## Waarom u inclusief wil zijn

- Een onderneming die open staat voor het aanwerven van mensen met een beperking heeft een sterk empathische visie. Uw bedrijfscultuur straalt dat uit.
- Door teams op een creatieve manier te optimaliseren kun u uw resultaten naar een hoger niveau tillen.
- Door slim management wordt het bovendien makkelijker om gaten in uw personeelsbestand te dichten.
- EU-regeringen werken aan regels en voorschriften om bedrijven te dwingen mensen met een beperking in dienst te nemen. Door nu enkele eenvoudige stappen te nemen, bereidt u uw onderneming voor op de toekomst en creëert u een voorsprong op uw collega-ondernemers.
- 'Inclusie' zou een evidentie moeten zijn, niet alleen vanwege het welzijn van uw personeel maar ook vanwege de economische kansen.

VISIE





tip 1

# Maak uw visie inclusief



We streven ernaar om een veilige en inclusieve werkomgeving te creëren waarin werknemers zich comfortabel voelen om hun beperking bekend te maken. We waarderen de bijdrage die zij leveren en bieden hen dezelfde kansen als alle andere werknemers binnen ons bedrijf."

Door inclusie zichtbaar te maken in uw visie, toont u het belang ervan. Vertaal het vervolgens naar uw strategie en dagelijkse praktijk. Maak het zichtbaar in de hele organisatie!

recruitment





U vertaalt uw personeelsbehoefte naar een vacaturetekst.  
Vervolgens verspreidt u deze vacature en ontvangt u sollicitaties  
van kandidaten. U nodigt geschikte kandidaten uit voor een  
gesprek om uiteindelijk de geknipte werknemer te selecteren.  
Laten we dit proces inclusief maken!



## De vacaturetekst

In een inclusieve organisatie is er specifieke aandacht voor de vacaturetekst: op de inhoud en op de tekst zelf.

Enkele eenvoudige tips maken het gemakkelijk om kandidaten met een beperking met vertrouwen te laten solliciteren.



### tip 2

## Bekijk de vacaturetekst goed. Vraag enkel wat écht nodig is.

“Vroeger vroegen we om een rijbewijs als reizen voor het werk nodig was. Nu realiseren we ons dat reizen ook met het openbaar vervoer of **op een andere manier** kan. En daarom vermelden we nu dat je moet kunnen reizen.”

“Als er speciale vaardigheden nodig zijn, vroegen we vroeger om een diploma waaruit blijkt dat je een bewijs hebt dat je 'deze vaardigheden hebt'. **Tegenwoordig vragen we gewoon om die vaardigheden**. Omdat je ze misschien in je vorige werk of ergens anders hebt geleerd.

“Vroeger schreven we 'je moet enthousiast en dynamisch zijn'. We vonden de woorden leuk en wilden dat alle kandidaten dit waren, hoewel het niet echt duidelijk was waarom we dit voor de baan wilden. Alsof iemand die stil en rustig is niet in staat is om het werk op de meest effectieve manier uit te voeren. We hebben geleerd die woorden te schrappen en **alleen voor de essentie** te gaan!”





## Controleer of begrippen in de tekst helder zijn

“Voorheen gebruikten we in onze vacatureteksten ‘je moet multi-inzetbaar zijn’. Het was voor geïnteresseerde kandidaten moeilijk te interpreteren wat we daarmee bedoelden. **Nu maken we duidelijk** waar de kandidaat wordt ingezet, dat kunnen twee plekken zijn, dan definiëren we twee plekken.”



## Moedig mensen met een beperking aan om te solliciteren

“In onze vacaturetekst geven we aan dat ‘we iedereen die voldoet aan de minimale functie -eisen en een beperking heeft, uitnodigen voor een oriënterend gesprek’. **Dat is positieve discriminatie** en het geeft hun een voorsprong.”

“We weten dat we kandidaten met een beperking openlijk mogen stimuleren om te solliciteren. Aangezien ze een minderheid vormen in ons bedrijf, is het over het algemeen toegestaan om het te vermelden, **om de ongelijkheden** tussen mensen zonder beperking die werken en mensen met een beperking die werken **weg te werken**.”

Een inclusieve onderneming maakt gebruik van de 'gebruikelijke' verspreidingskanalen, zoals vacaturewebsites, dagbladen of (vak)tijdschriften.

Daarnaast legt de inclusieve onderneming contact met gespecialiseerde dienstverleners voor werkzoekenden met een beperking. Door hun intensieve begeleiding hebben zij een duidelijk zicht op de mogelijkheden van de kandidaten.



## Neem contact op met gespecialiseerde dienstverleners

“Wij werken samen met deze dienstverlener; zij hebben jobcoaches en kandidaten en zij **ondersteunen ons bij het maken van de match** tussen wat wij nodig hebben en de kandidaten. Het scheelt ons veel tijd; het zijn echt partners voor ons.”

“De ondersteuning van de arbeidsconsulent is van fundamenteel belang geweest, omdat hij altijd bereikbaar was, één telefoontje was voldoende, waardoor er **een vertrouwensrelatie** ontstond. We voelen ons hierdoor gesterkt om meteen contact op te nemen als er iets misgaat.”

## Hoe selecteert u de passende kandidaat?

Een inclusieve onderneming matcht de functie-eisen met de vaardigheden en competenties van de aanvragers en sluit 'afleidende' factoren uit.

tip 6

### Rangschik kandidaten op een lijst met vacature-eisen

"We introduceerden het werken met tabellen, mét een programma van eisen, **om gebruik te maken van de objectieve informatie** vermeld in de sollicitatiebrieven van de kandidaten. Het was echt even wennen om op deze objectieve manier te werken. De neiging om brieven van kandidaten met een beperking meteen terzijde te schuiven, zat diep. Nu ben ik blij dat we dit in ons bedrijf doen en ben ik blij verrast door de keuzes van kandidaten die we hebben gemaakt."

Een inclusieve onderneming zorgt ervoor dat er zinnen in de uitnodiging worden opgenomen over toegankelijkheid en specifieke behoeften. En nodigt alle sollicitanten uit om aan te geven of er specifieke vereisten nodig zijn voor het interview.

tip 7

### Vraag in de uitnodiging of er specifieke zaken voorzien moeten worden.

"In onze uitnodigingen nemen we altijd de volgende zin op: **Heb je specifieke wensen** met betrekking tot tijd en plaats van het gesprek, of zijn er zaken waar we aan moeten denken bij het regelen van het gesprek? Kandidaten stellen dit zeer op prijs; jonge ouders waarderen het, net als de weinige kandidaten met een beperking die we hebben."

"We hebben ooit een persoon in een rolstoel uitgenodigd voor een interview op de tweede verdieping en we hadden geen lift. We schaamden ons echt en besloten dat zo'n fout eens en nooit meer was. En zo is het nu, we weten waar we aan moeten denken **als we iemand met een beperking uitnodigen.**"



Wist je dat 90% van het gesprek bij alle kandidaten hetzelfde is, slechts 10% heeft specifieke aandacht nodig.

Een inclusieve onderneming traint alle betrokkenen bij het rekruteringsproces in hoe je een kandidaat met een lichamelijke, verstandelijke, zintuiglijke of psychosociale beperking kunt interviewen.

## Train de betrokkenen bij het wervingsproces in 'disability awareness'

tip 8

"We hebben geleerd om op een duidelijke manier te communiceren. **We gebruiken geen beeldspraken, maken korte zinnen, we vermijden jargon en moeilijke woorden.** In het begin was het moeilijk, nu voelen we ons zelf veel comfortabeler."

"We weten dat al onze kandidaten een goede indruk willen maken. We hebben een keer een kandidaat gehad die niet naar ons keek, dat voelt raar. **We weten nu dat hij erg geïnteresseerd was** in de baan, hoewel hij dat niet leek te zijn."

"We geven al onze kandidaten de tijd om te antwoorden, al kost dat soms meer tijd dan we gewend zijn. Nogmaals, het zegt niets over de intellectuele capaciteiten van de kandidaat, **dat hebben we geleerd.**"

"Wij organiseren altijd een rondleiding door ons bedrijf, zo krijgen kandidaten **een goed beeld van het werk** en de context van het werk."

## Vraag de kandidaat wat nodig is om het werk te kunnen uitvoeren

tip 9

"We weten dat de meeste aanpassingen te maken hebben met uren en tijd van werken, én **gerespecteerd worden door collega's.**"

"In ons geval hebben we de nodige aanpassingen, zoals de aanwezigheid van een collega om de onzekerheid van de medewerker het hoofd te bieden, het regelen van het vervoer naar de werkplek of het tijdig ondersteunen van de werknemer, allemaal zaken die nodig zijn voor het goed kunnen uitvoeren van het werk, **vanaf het begin verzorgd.**"

# onboarding

A photograph of three people in a modern office setting. On the left, a woman with dark hair is partially visible, looking towards the center. In the middle, a woman with blonde hair is sitting on a blue beanbag chair, looking at a laptop. On the right, a man with curly hair and a beard is sitting on a blue beanbag chair, holding a coffee cup and smiling. They are all dressed in casual business attire. The background is a bright, modern office with blue walls and a large window.

Onboarding start vóór de eerste werkdag. Controleer allereerst de bereikbaarheid van het bedrijf. Bespreek vervolgens met de nieuwe medewerker welke informatie aan collega's wordt gegeven, welke ondersteuning van hen nodig is en, indien van toepassing, welke begeleiding of externe ondersteuning nodig is.



Ga ook na welke subsidies en andere maatregelen van toepassing zijn bij het aannemen van iemand met een beperking. Zorg er ten slotte ook voor dat de nieuwe medewerker bij de start wordt voorgesteld aan de collega's en voldoende wordt ondersteund bij het leren kennen van de baan, net als iedereen die pas begint.



tip 10

## Check de toegankelijkheid

### Voor het **begin**

Een inclusieve organisatie heeft, ten tijde van hun besluit om inclusief te worden, een check gedaan op hun toegankelijkheid. Echter, zodra een nieuwe werknemer begint, is er altijd weer een check of er wellicht nog toegankelijkheidszaken geregeld moeten worden.

Biedt u nieuwe medewerker met een beperking een rondleiding door het bedrijf. Dat geeft u de kans om te ontdekken of er nog zaken aangepast dienen te worden.

“We hebben ons gebouw gecontroleerd. We stelden ons iemand voor die doof was, iemand die blind was en iemand in een rolstoel. We kwamen erachter dat **we ondersteuning nodig hadden van experts** om alle toegankelijkheidsaspecten te onderzoeken. Zij hebben toen een check uitgevoerd. Dat heeft ons echt geholpen. Uiteindelijk waren er alleen wat kleine aanpassingen nodig.”

“De jobcoach adviseerde ons om te kijken naar 'hoe kom je het pand binnen, en begeef je je in het pand. En ook om te kijken naar 'hoe kom je het pand uit bij calamiteiten'. Daar hebben we nooit aan gedacht, nu hebben we **'hoe kom je eruit'** opgenomen in ons bereikbaarheidsplan.”

“Binnen in het gebouw hebben we aanpassingen gedaan. Voor de buitenkant was het ingewikkelder, we hadden alleen trappen. Toen kregen we het advies **om subsidie te vragen om de buitenkant aan te passen**, dat is nu ook geregeld.”



tip 11

## Ontdek tijdens een rondleiding specifieke toegankelijkheidsaspecten

“We namen een officemanager aan, die rolstoelgebonden was. Tijdens haar rondgang door het gebouw bleek dat ze de glazen klapdeuren niet kon openen, ze waren gewoon te zwaar. We hebben alle deuren opnieuw afgesteld. Niet alleen zij, maar **ook al onze andere medewerkers waren blij** dat 'we eindelijk van die zware deuren af waren'.”

“De nieuwe medewerker met een visuele beperking vroeg ons of onze bedrijfsnieuwsbrief en onze **bedrijfsinstructies ook digitaal beschikbaar** waren. We hebben het geregeld, nu bieden we het aan al onze medewerkers aan.”



In een inclusieve organisatie bespreken de leidinggevende en de nieuwe medewerker samen het inwerktraject. Dit is iets heel individueels en hangt af van hoe de beperking het functioneren van de persoon op de werkplek beïnvloedt. De informatie die u deelt met de collega's wordt altijd besproken met de nieuwe medewerker met een beperking.

#### tip 12

## Overleg samen met de nieuwe medewerker hoe de collega's geïnformeerd worden

"We weten dat onze werknemers openstaan voor hun nieuwe collega. Toch moeten ze weten wat er van hen wordt verwacht en welke ondersteuning nodig is. Ook ondersteunen we de nieuwe medewerker in het **communiceren over hun beperking**."

"We hebben veel geleerd van de jobcoaches; ze zijn getraind om alle betrokkenen te voorzien van **eenvoudige en functionele informatie**, altijd alleen gerelateerd aan de job."

De komst van de nieuwe medewerker met een arbeidsbeperking leidt niet tot een verminderde productie, een verminderde klanttevredenheid of een hogere werkdruk voor collega's. Als er twijfels of angsten ontstaan over dit onderwerp, verzeker uw team dan dat in een inclusieve onderneming de waardecreatie centraal staat.

#### tip 13

## Leg de rol van de nieuwe medewerker uit

"De nieuwe collega neemt een deel van het werk van onze monteurs weg; werk dat onze monteurs graag aan iemand anders overdragen. Nu kunnen ze zich **focussen op hun kerntaken**, wat ze leuk vinden en dat is ook nog eens goed voor ons als bedrijf."

Een inclusieve onderneming maakt actief gebruik van subsidies en andere maatregelen om inclusiever te ondernemen. Gespecialiseerde dienstverleners informeren u hier graag over en helpen u om het overzicht te bewaren.



tip 14

## Informeer u over subsidies en andere incentives

"In het begin dachten we dat we het productieverlies zelf moesten betalen. Toen kwamen we erachter dat we hiervoor subsidie konden krijgen. We leerden ook over het krijgen van ondersteuning van een jobcoach. Het maakte het allemaal veel makkelijker om onze medewerkers met een arbeidshandicap aan te nemen."

"We ontvangen een vergoeding van 50% voor het productiviteitsverlies. Dat weerspiegelt niet alleen de functionele prestaties van de werknemer maar ook de aanpassingen van ons als bedrijf, bijvoorbeeld in termen van behoefte aan toezicht."



tip 15

Elke nieuwe medewerker heeft ondersteuning en begeleiding nodig. In een inclusieve onderneming staan er altijd collega's klaar om nieuwe medewerkers te ondersteunen en te begeleiden in dit inwerkproces.

In een inclusief team helpen collega's elkaar om kennis te maken met werkprocessen en gangbare procedures, geschreven en ongeschreven procedures.

## Creëer mentorschap voor het onboarding-proces

"Onze chef-bakker heeft de senioriteit om de nieuwe medewerkers te begeleiden. Hij weet precies wat er moet gebeuren, hij kent de valkuilen bij aanvang en kan alle **taken op een zeer duidelijke manier uitleggen**. Hij heeft ook het geduld om deze nieuwe collega te ondersteunen om een hele goede assistent- bakker te worden!"

"Elke medewerker bij ons moet opgeleid worden, dat is niets nieuws voor onze mensen. We kijken altijd wie er nieuw is en wie dan de begeleiding op zich neemt. De komst van deze nieuwe medewerker **is niet anders dan die van anderen**. Het is altijd maatwerk en er moet een klik zijn anders werkt het niet."

"We hebben **een korte film gemaakt van ons bedrijf** en het werk dat gedaan moet worden. Dit was erg nuttig voor alle nieuwe medewerkers, ook voor degenen die moeite hadden met lezen."



Voor de nieuwe medewerker met een beperking neemt het niveau van de benodigde ondersteuning in de loop van de tijd af. De taken zijn bekend, de werkomgeving en de collega's rake steeds vertrouwder, evenals de taken en procedures van de organisatie. De begeleiding die na deze inwerkperiode nog nodig is, blijft meestal beperkt tot enkele minuten per dag of per week.



Een inclusieve onderneming weet dat er altijd een vorm van begeleiding nodig is en regelt dit door één persoon binnen het bedrijf aan te wijzen als 'aanspreekpunt' voor de medewerker met een beperking, op wie de medewerker altijd kan terugvallen. Meestal is dit de leidinggevende.

#### tip 16

## Wijs één persoon aan als 'de contactpersoon'

"Ik begin en eindig de dag met **een kort gesprek van vijf minuten** met deze medewerker. Ik merk dat dat genoeg is om de druk van de dag te halen en dingen aan het einde op te vangen."

"Ik praat een uur per week met haar over hoe het werk gaat en waar ze tegenaan loopt. Met andere medewerkers ben ik hooguit tien minuten bezig. Die coachingstijd heb ik verwerkt in mijn targets en **ik kom er nog steeds positief uit.**"

# Op lange termijn:





# De inclusieve onderneming

In een inclusieve onderneming zorgt de leidinggevende ervoor dat de nieuwe medewerker met een beperking optimaal kan functioneren op de werkvloer. De leidinggevende doet dit door duidelijk te zijn over het takenpakket en de nieuwe medewerker te motiveren en stimuleren bij het uitvoeren van de werkzaamheden.

tip 17

## Wees als leidinggevende duidelijk over taken en hou vast aan afspraken

"Ik zag haar het werk uitvoeren, ze was snel en ik wilde haar belonen door haar meer werk te geven. Ze voelde zich trots en nam het extra werk aan en viel toen na twee dagen helemaal uit. Ik moest haar grenzen leren kennen, **zoals bij elke nieuwe werknemer**. Ik hou me nu aan wat we hebben afgesproken en stimuleer haar, dat is het beste voor ons allemaal."

"We vergeten soms dat onze medewerker enkele beperkingen heeft – **als er iets is, lossen we het altijd snel en gemakkelijk op**. Supervisie is essentieel, vooral om eenvoudige, duidelijke en korte instructies te geven, hem te begeleiden in zijn dagelijkse werkrouetine, hem gerust te stellen in zijn taken door middel van duidelijke instructies."

De leidinggevende in een inclusieve onderneming bespreekt regelmatig verwachtingen, groeiwensen en ontwikkelingsmogelijkheden met de werknemer. Deze leidinggevende weet welke stappen mogelijk zijn en welke niet.

tip 18

## Denk ook aan carrièremogelijkheden

"Hij is erg sterk in details, **ik zag mogelijkheden om een nieuwe specialistische functie in mijn bedrijf te creëren**, die zou gaan uitzoeken hoe we onze werklijnen konden optimaliseren en ik bood hem de mogelijkheid om hierin een opleiding te volgen. Hij greep deze kans met beide handen aan."

"In het begin werkte ze aan de productielijn. Ze is zeer nauwkeurig en we hebben haar de mogelijkheid geboden om de producten op de lijn te controleren. Ze was zenuwachtig voor deze carrièrestap en het duurde even voordat ze eraan gewend was. Ze overwon haar nervositeit en **we zijn erg blij met haar accuratesse in deze nieuwe rol**."

In een inclusieve onderneming staan alle medewerkers, staf en leidinggevenden open voor collega's die mogelijk extra ondersteuning nodig hebben, of andere gewoontes hebben.

Deze onderneming heeft werknemers met of zonder een beperking die over de juiste kwaliteiten beschikken, gemotiveerd zijn om bij hen te werken en die openstaan om bij te leren

## Beklemtoon het belang van motivatie en bereidheid om te leren

tip 19

"Het vereist eigenlijk enkel, zoals reeds aangegeven, **begrip en flexibiliteit** van onze kant en een duidelijke motivatie en een positieve instelling van de sollicitant met een beperking."

"Tijdens het eerste jaar leerde en ontwikkelde onze gehandicapte werknemer allerlei manieren om zijn beperkingen te overwinnen, zijn werkwijze te laten aansluiten op de taken en vaardigheden op te doen. De enige noodzakelijke aanpassing was hem gewoon de tijd te geven om het vak op zijn eigen manier te leren. En vanaf het moment dat hij dat doel bereikte, heeft hij zijn vaardigheden geperfectioneerd tot meesterschap. Onze relatie weerspiegelt een band die we proberen aan te gaan met al onze werknemers: **van wederzijdse hulp, samenwerking en vertrouwdeheid, maar ook van vraag, professionaliteit en kwaliteit.**"

En dan, last but not least, it takes two to tango. Als u de omstandigheden creëert waarin iemand optimaal kan functioneren, mag u ook duidelijke verwachtingen stellen aan de functievereisten. Een inclusieve onderneming maakt dit vanaf het begin duidelijk in wervingsteksten en in contacten met de dienstverleners van werkzoekenden met een beperking.

tip 20

## Wees duidelijk in uw verwachtingen

"We hebben werknemers nodig die bij elkaar passen. In het begin moesten we vaak kandidaten teleurstellen, omdat ze niet matchten met wat nodig was in de functie en ons bedrijf. Het duurde even voordat de dienstverlener de noodzaak van onze eisen inzag, **nu werken we op een bevredigende manier samen.**"



## Nog een ding...

Bij het zoeken naar antwoorden over wat een onderneming tot een inclusieve onderneming maakt, is er altijd die eerste vraag: wie zijn die personen met een beperking? Maar waarom zouden we de nadruk leggen op de beperking als we kunnen focussen op unieke eigenschappen waarmee zij een toegevoegde waarde betekenen voor uw onderneming?

Alles start met de openheid van uw bedrijf en de collega's om personen met een beperking te verwelkomen in het bedrijf.

Er verandert pas echt iets wanneer we ermee aan de slag gaan. Daarom verzamelden we in deze brochure 20 concrete tips om te werken aan een inclusieve onderneming.

Veel succes!



Inclusie creëert betere ondernemingen



Co-funded by  
the European Union