

Zelfscan mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking in bedrijven

**Resultaten van een door UWV
gesubsidieerd onderzoek en
instrument**

Projectnummer P0012

Onderzoek gesubsidieerd door UWV

Auteur: Lennart de Ruig (De Beleidsonderzoekers), m.m.v. Michiel Linssen, Marjolein Sax en Roxanne de Vreede (Panteia)

© 28 juli 2017 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoud

Voorwoord	5
1 Inleiding	7
1.1 Achtergrond van het onderzoek	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Doel- en vraagstelling	9
1.4 Scope van het onderzoek	9
1.5 Leeswijzer	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 Socialisatieproces werknemers	11
2.2 Person-environment fit	13
2.3 Person-environment fit bij mensen met een arbeidsbeperking	13
2.4 Deelconclusie: conceptueel model	22
3 Verantwoording van het onderzoek	25
3.1 Scope van het onderzoek	25
3.2 Methodologie	26
4 Bevindingen uit het onderzoek	31
4.1 Hoe kansrijk is mijn bedrijf?	31
4.2 Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?	36
4.3 Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren?	38
4.4 Hoe vind ik geschikte kandidaten?	45
4.5 Welke ondersteuning en financiële compensaties zijn er?	46
4.6 Deelconclusie: succesfactoren	46
5 Verantwoording van het instrument	49
5.1 Doel en scope van de zelfscan	49
5.2 Van onderzoeksresultaten naar instrument	50
5.3 Hoe kansrijk is mijn bedrijf?	52
5.4 Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?	56

5.5	Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren?	58
5.6	Implementatie en doorontwikkeling van de zelfscan	60
Bijlage 1:	Gebruikte literatuur	63
Bijlage 2:	Case study protocol	67
Bijlage 3:	Leden van de begeleidingscommissie	85
Bijlage 4:	Adviezen in instrument	87

Voorwoord

Met subsidie van UWV heeft Panteia in samenwerking met De Beleidsonderzoekers een zelfscan voor MKB-werkgevers ontwikkeld waarmee zij de mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking binnen het bedrijf in beeld kunnen brengen. Dit rapport beschrijft het onderzoek dat ten grondslag ligt aan de zelfscan. Het onderzoek en het instrument waren niet mogelijk geweest zonder medewerking van de onderzochte vijftien bedrijven. Op deze plaats willen wij de medewerkers van de vijftien onderzochte bedrijven en hun werknemers hartelijk bedanken voor hun tijd en hun openhartigheid tijdens de interviews. Ook gaat een woord van dank uit naar de leden van de begeleidingscommissie van het onderzoek en Cora van Horssen en Inge van Oosten van het Kenniscentrum van UWV voor hun deskundige inbreng.

Lennart de Ruig, projectleider

1 Inleiding

Met subsidie van UWV heeft Panteia in samenwerking met De Beleidsonderzoekers een zelfscan voor MKB-werkgevers ontwikkeld waarmee zij de mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking binnen het bedrijf in beeld kunnen brengen. Dit rapport beschrijft het onderzoek dat ten grondslag ligt aan de zelfscan. Ook bevat dit rapport een verantwoording van de zelfscan. Voordat we ingaan op de het onderzoek en het instrument, schetsen we in dit hoofdstuk eerst de achtergrond van het subsidieonderzoek (1.1), de probleemstelling (1.2) de doel- en vraagstelling (1.3), de scope van het onderzoek (1.4) en de structuur van het rapport (1.5).

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Werkgevers zoeken volgens de 'Job-competition theory' (Thurow 1975) de meest productieve kandidaten voor hun vacatures, tegen de laagste (om)scholingskosten. In de praktijk betekent dit dat werkgevers de meest gemotiveerde, hoogst opgeleide, gezondste en best in het team passende kandidaten selecteren en aannemen. Dan ontstaat de 'perfecte match'. Deze reguliere vorm van matching is echter niet werkbaar voor werknemers met een arbeidsbeperking. De WIA-, zittende Wajong- en Participatiewet-doelgroep bestaat immers in belangrijke mate uit mensen die niet in staat zijn tot het verrichten van gangbare arbeid, het criterium voor alle arbeidsongeschiktheidswetten in Nederland. Werknemers met een arbeidsbeperking staan door hun veronderstelde geringere productiviteit vaak achterin de rij voor reguliere vacatures. Geschikt werk voor deze doelgroep moet daarom gecreëerd worden.¹

Er zijn diverse, soms bewezen effectieve methoden om een match te creëren tussen werknemers met een arbeidsbeperking en werkzaamheden in reguliere bedrijven. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de aanbodgerichte en vraaggerichte benadering en bijbehorende methoden. De aanbodgerichte benadering gaat uit van een specifieke werkzoekende met een arbeidsbeperking, voor wie een passende baan wordt gecreëerd door een bestaande functie op maat te maken. *Individual Placement and Support* (IPS) is een voorbeeld van een aanbodgerichte methode (Michon et al 2011).

¹ Overigens moeten werkgevers ook bereid zijn om werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Dit is echter geen onderdeel van dit onderzoek. Uitgangspunt is de geïnteresseerde werkgever die wil nagaan of hij werkzaamheden kan bieden of creëren voor arbeidsgehandicapten.

De vraaggerichte benadering gaat uit van een arbeidsorganisatie, en zoekt hierbij naar een geschikte werknemer. Een voorbeeld van een vraaggerichte methode is het concept Inclusief Herontwerp Werkprocessen, dat door de Universiteit Maastricht en UWV is ontwikkeld en regelmatig door UWV wordt ingezet (UWV 2014). De gedachte achter dit concept is dat werknemers met een arbeidsbeperking pas toegevoegde waarde kunnen hebben voor een bedrijf als het werk op hun mogelijkheden wordt afgestemd. Ze kunnen bestaande functies niet of niet volledig uitvoeren, maar zijn wel degelijk in staat tot arbeidsrelevante (deel)taken. Hun productieve bijdrage is vervolgens afhankelijk van het vermogen van de organisatie om passend werk te bieden. Het concept Inclusieve Arbeidsorganisaties is gericht op veranderingen in functieontwerp (het wijzigen van functies of creëren van nieuwe functies) en het aanbieden van voorzieningen (begeleiding en toezicht, aangepaste werktijden, etc.).

1.2 Probleemstelling

De vraaggerichte en aanbodgerichte methoden voor matching bestaan vooral uit aanpassingen in werk en werkplek. Over de werkwijze hierbij en de effectiviteit hiervan is relatief veel bekend (zie o.a. Michon 2011, Zijlstra 2012, Nijhuis 2011). Een duurzame arbeidsrelatie bestaat echter uit nog meer elementen. Vooral de rol van de werkgever is daarbij interessant. Wat is er aan de kant van de organisatie van de bereidwillige werkgever nodig om te komen tot een duurzame arbeidsrelatie met werknemers met een arbeidsbeperking? En hoe kan de bereidwillige werkgever - bijvoorbeeld met een instrument - worden geholpen om te komen tot een duurzame arbeidsrelatie?

Het begrip 'duurzame arbeidsrelatie' hebben wij niet afgebakend tot een bepaalde periode waarin een werknemer met een arbeidsbeperking werkzaam moet zijn of tot een bepaald type overeenkomst. Duurzaam definiëren we als een arbeidsrelatie naar tevredenheid van de werkgever/inlener en werknemer, waarbij de intentie is om deze voort te zetten. Dit betekent dat diverse soorten overeenkomsten onder de definitie van duurzaam vallen, ook bijvoorbeeld de veelvoorkomende detacheringen van SW-medewerkers in reguliere bedrijven.

Een systematisch inzicht in de contextuele factoren of werkcontext die een rol spelen bij duurzame arbeidsrelaties, zoals de begeleidingsmogelijkheden, cultuur, stijl van leidinggeven en dergelijke ontbreekt. Bovendien zijn deze factoren nog niet vertaald naar een praktisch instrument voor werkgevers. Een bereidwillige werkgever zou geholpen zijn met een duidelijk instrument dat hem laat zien onder welke voorwaarden werknemers met een arbeidsbeperking bij hem aan de slag kunnen en wat de werkgever hiervoor zelf al in huis heeft. Het subsidieonderzoek is bedoeld om deze kennislacune in te vullen.

1.3 Doel- en vraagstelling

Er is een gebrek aan inzicht in de voorwaarden aan werkgeverszijde voor een duurzame arbeidsrelatie met werknemers met een arbeidsbeperking. Dit rapport vult deze kennislacune in en vertaalt dit naar een praktisch instrument voor werkgevers. Het doel van het onderzoek dat ten grondslag ligt aan dit rapport is het ontwikkelen van een praktisch instrument dat met name MKB-werkgevers helpt om vast te stellen of hun organisatie geschikt is voor werknemers met een arbeidsbeperking en zo nee, op welke wijze de organisatie geschikt is te maken. Daartoe biedt dit rapport inzicht in de noodzakelijke voorwaarden die vanuit de zijde van de werkgever nodig zijn om te komen tot een duurzame arbeidsrelatie met werknemers met een arbeidsbeperking.

Op basis van deze doelstelling formuleren we de volgende centrale onderzoeksvragen:

1. Onder welke voorwaarden² kan een werkgever komen tot een duurzame arbeidsrelatie met werknemers met een arbeidsbeperking?
2. Hoe kan een werkgever inzicht krijgen in deze voorwaarden?
3. Hoe kan een werkgever deze voorwaarden beïnvloeden?
4. Welk instrument kan werkgevers helpen om te zien of de werkcontext in zijn organisatie geschikt is voor een duurzame arbeidsrelatie met werknemers met een arbeidsbeperking en zo nee, op welke wijze zijn organisatie geschikt is te maken?

1.4 Scope van het onderzoek

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan het instrument, had een praktische en exploratieve insteek. Het onderzoek stond ten dienste van het ontwikkelen van een instrument dat bruikbaar is voor MKB-werkgevers. Basis van het onderzoek was een verkenning van de werkwijze en ervaringen van vijftien bedrijven waar mensen met een arbeidsbeperking werken (zie verder hoofdstuk 3). Binnen deze scope van het onderzoek paste het niet om een instrument te ontwikkelen dat volledig theoretisch onderbouwd en empirisch gevalideerd is.

² Welke rol speelt de werkcontext hierbij, zoals organisatiecultuur, begeleidingsmogelijkheden, kennis en vaardigheden van de (potentiele) werkbegeleider, informatie aan collega's over de integratie van werknemers met beperkingen, stijl van leidinggeven, collegiale steun, feedback van anderen, stressoren, ergonomische aspecten, arbeidsomstandigheden en andere factoren?

1.5 Leeswijzer

Eerst plaatsen we het onderzoek en het instrument in een breder theoretisch kader (H2). Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de onderzoeksmethode en -activiteiten. In hoofdstuk 4 gaan we in op de bevindingen uit het onderzoek. Hierin beantwoorden we onderzoeksvraag 1 en 3. Deze vertalen we in hoofdstuk 5 naar een instrument. Daarbij lichten we ook de gemaakte keuzes voor de zelfscan toe, evenals de werking van de zelfscan. In dit hoofdstuk beantwoorden we onderzoeksvraag 2 en 4.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk plaatsen we het onderzoek en instrument binnen een breder theoretisch kader. Daarbij gaan we in op het socialisatieproces van werknemers in het algemeen (2.1), het resultaat daarvan (een person-environment fit; 2.2) en de bestaande kennis over de person-environment fit bij mensen met een arbeidsbeperking (2.3). De inzichten uit de literatuur vertalen we naar een conceptueel model (2.4). Dit vormt het raamwerk voor de zelfscan voor werkgevers.

2.1 Socialisatieproces werknemers

Iedere werknemer gaat een leer- en aanpassingsproces door wanneer hij start met een nieuwe baan. Dit proces stelt de werknemer in staat om een rol in de organisatie te spelen die aansluit bij zijn persoonlijke behoeften én bij de behoeften van de organisatie. De naam voor dit proces is *organizational socialization* (Chao 2012). Voor de leesbaarheid spreken we vanaf hier over 'socialisatie' of 'socialisatieproces'. Een goede socialisatie van nieuwe werknemers leidt naar verwachting tot een geslaagde match tussen werknemer, werk en organisatie. Een adequaat socialisatieproces is daarmee een noodzakelijke voorwaarde die vanuit de zijde van de werkgever nodig is om te komen tot een match met werknemers met een arbeidsbeperking. De theorie over *organizational socialization* vormt het eerste kader we het onderzoek plaatsen.

In het socialisatieproces is een aantal fases te onderscheiden:

1. De eerste fase begint nog voor de nieuwkomer gestart is in zijn functie. In deze fase doet de nieuwkomer kennis en ervaring op die zijn verwachtingen ten aanzien van zijn rol in een organisatie vormen. Denk hierbij aan formele educatie, zoals een beroepsopleiding, maar ook aan informatie van rolmodellen, mentoren, familie en vrienden. Op basis hiervan vormt de nieuwkomer zich een (al dan niet kloppend) beeld van passend werk en een passende werkomgeving.
2. De tweede fase vormt de kern van het socialisatieproces. In deze fase leert de nieuwkomer zijn nieuwe rol aan. Dit kan leiden tot een *reality shock* als de werkelijke ervaringen tijdens het werk sterk afwijken van zijn verwachtingen vooraf. Wanneer het werk voldoet aan de verwachtingen van de nieuwkomer is er vaker sprake van tevredenheid, toewijding en de intentie om bij de werkgever te blijven (Chao 2012). Als een nieuwkomer zijn nieuwe rol in de organisatie niet wil of

kan aanleren, zal het moeilijk zijn voor de organisatie om de nieuwkomer te beschouwen als een permanent lid.

Meer specifiek moet de nieuwkomer zijn nieuwe taken onder de knie krijgen (werkinhoud) en leren omgaan met zijn collega's (werkcontext). Wanneer een nieuwe werknemer in zijn functie start, is hij vaak onzeker over de rol die hij moet vervullen. De nieuwkomer voelt behoefte om zijn onzekerheid te verminderen en bij de groep te horen. Door sociale interactie met zittende werknemers ontstaat er een relatie tussen de nieuwkomer en zittende werknemers en ontwikkelt de nieuwkomer een sociale identiteit binnen de groep. Het socialisatieproces wordt versneld wanneer de nieuwkomer en zittende werknemers elkaar pro-actief benaderen (Chao 2012). Onzekerheid vermindert zodra de nieuwkomer de groepsnormen leert, accepteert en internaliseert en zodoende onderdeel wordt van de groep zittende werknemers.

3. In de laatste fase van het socialisatieproces leert de werknemer zijn rol te beheersen. De nieuwkomer internaliseert de taken en normen en waarden van de organisatie hierbij al dan niet volledig. Het helpt de nieuwkomer als direct leidinggevenden en collega's hem niet meer als zodanig behandelen, zodat de nieuwkomer een diepgaande kennis opdoet over hoe het er 'echt' in de organisatie aan toegaat (Chao 2012). In deze fase worden fouten niet zo snel meer vergeven en kunnen conflicten tussen collega's ontstaan, omdat duidelijker wordt welke mensen vriendelijk, competent en betrouwbaar zijn. Sommige organisaties markeren een geslaagde socialisatie met specifieke instrumenten of symbolische gebeurtenissen, zoals inwijdingsrituelen, positieve beoordelingen, salarisstijging of het delen van vertrouwelijke organisatie-informatie.

De organisatie kan diverse tactieken en interventies toepassen tijdens het socialisatieproces. Uit onderzoek blijkt dat de interactie van de nieuwkomer met *peergroepen*, ervaren collega's en direct leidinggevenden het meest bijdraagt aan de socialisatie (Chao 2012). In mindere mate effectief is een groepsoriëntatieprogramma voor nieuwkomers, waarbij ze leren over de missie, cultuur en structuur van de organisatie, en een combinatie van *training on the job* met training buiten de werkcontext. Sociale/recreatieve activiteiten met collega's en zakenreizen naar klanten, leveranciers en dergelijke dragen nauwelijks bij aan de socialisatie van nieuwkomers.

De kennis die nieuwkomers opdoen tijdens het socialisatieproces wordt doorgaans onderverdeeld in zes aspecten (Chao 2012):

1. Prestaties: leren om het werk goed uit te voeren;
2. Mensen: leren om te gaan met collega's;

3. Organisatie: leren over de doelen en waarden van de organisatie;
4. Politiek: leren over de informele relaties en machtsstructuren;
5. Historie: leren over de geschiedenis van de organisatie en de belangrijkste mensen daarbinnen;
6. Taal: het aanleren van jargon en taalgebruik.

2.2 Person-environment fit

De socialisatie van werknemers houdt niet op na de eerste werkweken, maar is een doorgaand proces. Geslaagde socialisatie leidt tot een duurzame arbeidsrelatie tussen werknemer en organisatie, ofwel een geslaagde *person-environment fit*, zoals het in de psychologie wordt genoemd (Schaufeli, 2011). De theorie over de *person-environment fit* is het tweede kader waarbinnen we het onderzoek plaatsen.

Bij de *person-environment fit* gaat het om de balans tussen persoon en werk, oftewel tussen de kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer enerzijds en de context waarin het werk plaatsvindt anderzijds. Is er sprake van balans dan voelt de werknemer zich gezond, heeft hij plezier in zijn werk en presteert hij goed. Is de balans verstoord dan is er sprake van stress, ontevredenheid en het risico op uitval.

Meer in het bijzonder gaat het om twee typen fit. Ten eerste de *demands-abilities fit*, de mate waarin de mogelijkheden (de kennis en vaardigheden van de werknemer) passen bij de werkcontext (de eisen die het werk stelt). Hierbij gaat in de kern om 'kunnen': kan de werknemer het werk aan? Ten tweede de *needs-supply fit*, ofwel de mate waarin de attitude en motivatie van de werknemer (met name zijn bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkelen) passen bij de werkcontext (bij de energiebronnen die op het werk aanwezig zijn). Hierbij gaat het in de kern om 'willen': wil de werknemer het werk blijven doen? Belangrijke aspecten hierbij zijn autonomie of regelruimte, loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en steun van collega's en leidinggevenden.

2.3 Person-environment fit bij mensen met een arbeidsbeperking

Over het socialisatieproces en de *person-environment fit* van werknemers met een arbeidshandicap is een aanzienlijke hoeveelheid literatuur verschenen (o.a. Hagen et al, 2010; Tebra, 2007; Ruitenbeek et al. 2013; Lammerts & Stavenuiter, 2010; Raad voor Werk en Inkomen, 2009). Een kanttekening bij de literatuur is dat deze over het algemeen gebaseerd is op kwalitatieve verkenningen van de ervaringen van bedrijven met arbeidsbeperkte werknemers in dienst. Hypothesetoetsend of experimenteel onderzoek is zeer

zeldzaam of uitgevoerd in het buitenland, waardoor de context niet altijd goed vergelijkbaar is met de Nederlandse situatie.

Kennis en ervaring zijn ook gestold in algemeen erkende methodieken en werkwijzen, waarvan de methode *Supported Employment* een van de bekendste is. Supported Employment is een ondersteunings- en begeleidingsmethodiek die erop is gericht om voor mensen met een blijvende (functionele) beperking een betaalde baan te verkrijgen en te behouden op de reguliere arbeidsmarkt.

Om structuur aan te brengen in de bevindingen uit de literatuur over het socialisatieproces en de *person-environment fit* van werknemers met een arbeidshandicap, ordenen we de onderstaande paragrafen aan de hand van het model van Supported Employment. Daarbij gebruiken we echter de terminologie van het instrument, dat wil zeggen vragen die aansprekend zijn voor MKB-werkgevers. Hieronder staan de drie 'fases' van Supported Employment en de bijpassende hoofdvragen van het instrument.

Hoofdvraag in het instrument	Fase Supported Employment
<ul style="list-style-type: none"> Hoe kansrijk is mijn bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> Fase 1: onderzoek en voorbereiding (zowel aan de zijde van de kandidaat met een arbeidsbeperking als het bedrijf)
<ul style="list-style-type: none"> Welk werk in mijn bedrijf is geschikt? 	<ul style="list-style-type: none"> Fase 1: onderzoek en voorbereiding (zowel aan de zijde van de kandidaat met een arbeidsbeperking als het bedrijf)
<ul style="list-style-type: none"> Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren? 	<ul style="list-style-type: none"> Fase 2: training en begeleiding op de werkplek Fase 3: ondersteuning en begeleiding nadat een baan is gerealiseerd, gericht op het behouden van een baan.
<ul style="list-style-type: none"> Welke ondersteuning en financiële compensaties zijn er? Hoe vind ik geschikte kandidaten? 	<ul style="list-style-type: none"> N.v.t.: randvoorwaarden

Voor alle fases geldt dat we deze vanuit het perspectief van de werkgever beschrijven omdat het onderzoek en het instrument gericht zijn op de voorwaarden voor een duurzame arbeidsrelatie aan werkgeverszijde.

2.3.1 Hoe kansrijk is mijn bedrijf?

Voordat er sprake kan zijn van een socialisatieproces en een geslaagde *person-environment fit*, moet de werkgever bereid zijn om met mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven.

Een belangrijke factor in het al dan niet in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking is op de eerste plaats de attitude van de werkgever (Hernandez 2000; De Vos en Andriessen 2010). Het beeld dat werkgevers hebben van personen uit kwetsbare groepen is bepalend. Onderzoek laat zien dat werkgevers vooral uit sociale overwegingen mensen uit kwetsbare groepen aannemen. Vaak kennen zij iemand in hun omgeving uit een kwetsbare groep (Wijk van et al 2012). Affiniteit van het topmanagement of de eigenaar met de doelgroep is het meest effectief om mensen uit de doelgroep in de organisatie op te nemen (Freese & Borghouts 2016).

De dominante HR-strategie binnen arbeidsorganisaties bepaalt mede de ruimte voor mensen met een arbeidsbeperking. Bedrijven stellen zich steeds de vraag of werken met de doelgroep past binnen de strategische doelstellingen en gewenste opbrengsten van de organisatie. Volgens Freese & Borghouts (2016) zijn er drie dominante HR-beleidsstrategieën, ieder met zijn eigen valkuilen en mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking.

- **Focus op organisatie: economische rationaliteit.** Bedrijven die sturen op economische rationaliteit zijn vooral gefocust op organisatieprestaties en lage kosten. Deze bedrijven overwegen de inzet van mensen met een arbeidsbeperking vanwege de mogelijkheid van het ontwikkelen van een 'business case'. Het ontwikkelen van een business case is zinvol wanneer de organisatie een concurrentievoordeel kan behalen door het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Het vermijden van negatieve gevolgen, zoals een financiële boete of een slecht imago, kunnen ook aanleiding zijn om een business case te ontwikkelen die past bij de organisatie. *Social Return on Investment* kan ook een bewuste strategie zijn om een business case omheen te bouwen om te voorkomen dat de organisatie in de toekomst opdrachten misloopt. Verder kunnen deze organisaties op zoek zijn naar goedkope en/of schaarse arbeidskrachten.
- **Focus op werknemer: werknemerswelzijn.** Organisaties die gekenmerkt worden door een hoog ziekteverzuim, weinig verloop, lage omzet, een gemiddeld hoge leeftijd in het personeelsbestand en die vooral zwaar fysiek werk kunnen aanbieden, hebben moeite de huidige werknemers vitaal en duurzaam inzetbaar te houden binnen de eigen organisatie. Ze houden taken beschikbaar voor mensen die door ziekte of beperkingen uitvallen. Het aanbieden van banen aan mensen met een beperking die van buiten de organisatie komen, wordt dan als extra last beschouwd. Uit onderzoek blijkt echter dat werknemers heel positief kunnen zijn wanneer hun werkgever probeert mensen uit de doelgroep te laten instromen (Celik, 2015). Mogelijke HR-oplossingen ten aanzien van integratie van de

doelgroep die bij deze HR- benadering kunnen passen zijn jobcarving en extra coaching.

- **Focus op maatschappij: sociale legitimiteit.** Inclusieve organisaties hebben een intrinsieke motivatie om mensen met een arbeidsbeperking op te nemen in de organisatie. Zij willen mensen met een arbeidsbeperking de mogelijkheid geven bij te dragen aan de samenleving en dit wordt beschouwd als een voldoende uitkomst van de arbeidsrelaties.

De werknemersgroep mensen met een arbeidsbeperking is zeer heterogeen. Verschillende beperkingen hebben verschillende implicaties voor het werk. Uit onderzoek van Miller en Werner (2005) blijkt dat werkgevers en niet-beperkte werknemers meer begrip hebben voor en liever willen samenwerken met mensen met een beperking die zichtbaar is. Het is immers moeilijker voor anderen te signaleren wanneer de beperking van deze persoon opspeelt of gedrag door de beperking bepaald wordt, in vergelijking met een beperking die constant zichtbaar is (Kopnina en Haafkens, 2010). Ook blijkt werkgevers werknemers met een psychische of verstandelijke beperking als groter risico en onvoorspelbaarder ervaren dan werknemers met lichamelijke beperking (Unger 2002). Onderzoek van Greenwood en Johnson (1987, als opgenomen in Hernandez, Keys & Balcazar, 2000) geeft hetzelfde beeld weer: werkgevers hebben een positievere attitude jegens werknemers met lichamelijke beperkingen dan met psychische beperkingen.

Een kernvoorwaarde voor latere acceptatie van arbeidsgehandicapten is volgens de literatuur het tijdig informeren met een open oor voor de vragen en opmerkingen van de werkvloer, in het bijzonder directe collega's (Hagen et al, 2010). De informatie omvat het inzicht geven in de beperking, voor zover die relevant is voor het werk en de aansturing en de dagelijkse omgang in het bedrijf. Het gaat om zaken als het werktempo, de te verwachten prestatie, leervermogen, benodigde aandacht en aansturing en gedragskenmerken. Het laatste is vooral relevant wanneer de betrokken arbeidsgehandicapte onvoorspelbaar kan reageren op situaties en gebeurtenissen.

2.3.2 Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?

Uiteraard moeten arbeidsgehandicapten in de juiste functie werken om goed te kunnen presteren (een goede demands-abilities fit). In de fase van onderzoek en voorbereiding kan een bedrijf vaststellen of er geschikt werk is of is te maken. Wanneer de mogelijkheden van de arbeidsgehandicapten niet aansluiten bij de werkcontext, bestaat immers het risico op uitval of conflicten met collega's en leidinggevenden, zeker als collega's met extra werk opgepadeld worden.

Hoewel er uitzonderingen zijn, passen personen uit kwetsbare groepen vaak het beste bij laaggeschoolde ('eenvoudige') functies. Een behulpzame indeling van soorten functies voor mensen met een arbeidsbeperking is beschreven door Berenschot (Adelmeijer et al 2014). Zij maken onderscheid tussen vier *businessmodellen*:

1. Medewerkers met een beperking verrichten eenvoudig werk op grote schaal.
 - Het primair proces van de organisatie is een optelsom van eenvoudige taken.
 - Een significant deel van het medewerkersbestand kan bestaan uit mensen met een arbeidsbeperking
 - Voorbeeld: voormalig SW-bedrijf dat voornamelijk werkt met mensen met een arbeidsbeperking.
2. Medewerker met een beperking verricht eenvoudig werk in eenvoudige omgeving.
 - De functie is een optelsom van eenvoudige taken waarbij geen interactie plaatsvindt met een complexe omgeving of werkzaamheden.
 - Voorbeeld: productiebedrijf dat overweegt iemand met een arbeidsbeperking aan de lopende band te plaatsen.
3. Medewerker met een beperking verricht eenvoudig werk in een complexe omgeving.
 - Eén of enkele medewerkers met een beperking worden geplaatst op een (ondersteunende) functie met eenvoudige taken
 - De medewerker heeft te maken met interactie met klanten of collega's van een ander niveau.
 - Voorbeeld: een provincie plaatst op haar P&O-afdeling een data-entry-medewerker met een psychische beperking.
4. Medewerker met een beperking verricht complex werk in een complexe omgeving (i.e. kan functioneren op mbo-/hbo-niveau).
 - Eén of enkele medewerkers met een arbeidsbeperking worden geplaatst op een functie waar minimaal mbo-niveau voor vereist is.
 - Voorbeeld: een bank plaatst een projectmedewerker met een fysieke beperking.

Uit onderzoek blijkt verder dat een duidelijk omschreven takenpakket de demands-abilities fit positief bevordert (Lammerts & Stavenuiter, 2010). Ook zijn structuur en rust factoren van belang, vooral voor mensen met een verstandelijke of psychische beperking. Lichamelijk gehandicapten willen nog wel eens meer dan ze fysiek aankunnen. Het is dan de taak van de organisatie om ze af te remmen (Lammerts & Stavenuiter, 2010).

Gezond en veilig werk is niet alleen voor niet-beperkte, maar ook voor beperkte werknemers van belang. Een belangrijk aandeel van de niet meer werkende arbeidsgehandicapten is gestopt met werken (uitgestroomd), omdat zij het werk dat zij deden te zwaar vonden (Beckers et al. 2004). De zwaarte van het werk vormt dus een belangrijke reden om met werken te stoppen. Arbeidsgehandicapten moeten voor hun gevoel meer kracht zetten, ervaren vaker een lawaaiige werkomgeving en hebben voor hun gevoel ook wat vaker te maken met een hoge tijdsdruk in het werk dat zij doen (Sanders en Besseling 2006).

Er is een aantal HR-praktijken dat bijdraagt aan een gezonde arbeidsbelasting voor mensen met een arbeidsbeperking. Het is voor mensen met een arbeidsbeperking soms noodzakelijk het werk of de werkplek aan te passen (Wissink et al. 2009; Smit et al. 2010; De Vos en Andriessen 2010). Het kan bijvoorbeeld zijn dat de werkplek moet worden aangepast in verband met een handicap, extra begeleiding moet worden georganiseerd, of dat de productie-eisen moeten worden bijgesteld. Ook een goede bereikbaarheid en toegankelijkheid van de locatie van de arbeidsorganisatie (bereikbaar met openbaar vervoer en rolstoel, duidelijke bewegwijzering, et cetera) zijn van positieve invloed op de mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking. Verder zijn aanpassingen in de werktijden soms nodig. Vornholt en collega's (2013) rapporteren in hun literatuuronderzoek dat de meest gemelde en effectieve aanpassingen bestaan uit flexibel opstellen van HR over wanneer iemand werkt, hoeveel iemand werkt en waar iemand werkt.

2.3.3 Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren?

Mensen met een arbeidsbeperking hebben vaak extra begeleiding nodig en de kwaliteit van de geboden begeleiding is een belangrijke succesfactor (Lammerts en Dekker 2011; Smit et al. 2010). Adequate training en begeleiding zorgt voor een goede demands-abilities fit. De begeleiding kan, afhankelijk van de beperkingen en mogelijkheden van de persoon, bestaan uit extra training, coaching totdat de medewerker over de juiste vaardigheden beschikt, af en toe steun bij taken of structurele begeleiding (Lammerts en Stavenuiter 2010; De Vos en Andriessen 2010). De begeleiding kan worden geboden door een jobcoach of door een collega of leidinggevende.

De tijdelijke begeleiding door een jobcoach vanuit de gemeente of UWV is in de praktijk niet altijd voldoende, bijvoorbeeld wanneer de arbeidsgehandicapte gedurende de werkdag voortdurend aansturing en toezicht nodig heeft. Bedrijven zien zich daarom voor de noodzaak geplaatst om ook zelf te voorzien in begeleiding. Een bijkomend voordeel hiervan is dat deze begeleiding meer beschikbaar is en meer gericht is op het werk, en daarom effectiever is als het gaat om de inpassing en prestaties van de arbeidsgehan-

dicapte (dit heet 'natuurlijke steun'). Een ander voordeel is dat meeste organisaties al bepaalde begeleidingsvormen inzetten voor niet-beperkte werknemers (zoals mentor-programma's voor nieuwe werknemers), waardoor interne begeleiding voor mensen met een arbeidsbeperking ook makkelijk in te richten zou zijn (Fabian et al 1993). Begeleiding van een getrainde collega of leidinggevende zorgt dan voor minder gebruik van externe ondersteuningsuren (Farris & Stancliff, 2001).

Bedrijven geven de begeleiding soms vorm als een leerling-gezelmodel. De begeleider treedt op als mentor van de arbeidsgehandicapte en maakt hem op een stimulerende manier wegwijs in het productieproces waarbinnen hij werkzaamheden verricht daarin (Lammerts & Stavenuiter, 2010). Stimulerend wil hier zeggen dat met kleine stapjes de arbeidsgehandicapte gestimuleerd wordt zich te ontwikkelen. Hierbij is ook veel aandacht voor de mentor nodig, omdat arbeidsgehandicapten met een verstandelijke of psychiatrische beperking vaak langdurig intensieve begeleiding bij de uitvoering van taken vragen. De meesten van hen hebben bijvoorbeeld een lage leercurve, waardoor het eigen maken van vereiste handelingen veel langer duurt dan gewoonlijk. Daarnaast speelt de mate van het aankunnen van complexe of meervoudige opdrachten een rol.

Het koppelen van de arbeidsgehandicapte aan de collega die het beste in staat is tot samenwerken met de arbeidsgehandicapte (een mentor, buddy), leidt tot een betere integratie van arbeidsgehandicapten (Hagen et al, 2010). Vereist hiervoor zijn begrip hebben voor diens beperking en de gevolgen daarvan voor zijn prestatie en het vermogen om de arbeidsgehandicapte adequaat aan te sturen bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Tot het laatste behoort zeker het telkens weer opnieuw uitleggen en zo nodig voordoen van wat er gedaan moet worden. Bij veel arbeidsgehandicapten speelt ook het ontwikkelingspotentieel mee. Door op dit aspect goed te matchen zijn veel spanningen en conflicten te voorkomen (Lammerts & Stavenuiter, 2010). De benodigde kwaliteiten komen terug in de naam Harrie. Harrie staat voor: Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk.

In de literatuur worden weinig concrete aanwijzingen gegeven over de ondersteuning en training die aan collega's en begeleiders van werknemers met een beperking gegeven worden. De teneur is dat collega's en begeleiders een grote variëteit aan ondersteuning kunnen bieden zolang ze hier maar adequaat voor getraind worden (Hagen et al 2010). Hoe groter de behoefte aan ondersteuning en hoe groter de leerproblematiek van de werknemer met beperking, hoe meer instructievaardigheden de collega's en begeleider nodig hebben en hoe meer consultatie bij andere specialisten nodig zal zijn.

Zodra mensen met een arbeidsbeperking het werk onder de knie hebben, is het zaak passende ondersteuning en begeleiding te bieden zodat mensen duurzaam aan de slag

blijven. In wezen staat het continu optimaliseren van de sociale integratie en de needs-supply fit hierbij centraal.

Uit de literatuur blijkt dat de bedrijfscultuur daarbij een belangrijke factor is. Bedrijven met arbeidsgehandicapten in dienst hebben relatief veel aandacht voor de omgang met en aandacht voor werknemers. De bedrijfscultuur is veelal te omschrijven als mensgericht. Naast bedrijfsresultaat in economisch opzicht willen deze bedrijven ook kansen bieden aan mensen en is de ondernemer bereid daarin te investeren. Op de werkvloer uit zich dit in een relatief strakke controle op de dagelijkse omgang met elkaar en het voorkomen en bestrijden van misstanden daarin (Lammerts & Stavenuiter, 2010).

Veel studies benadrukken ook het belang van een inclusieve organisatiecultuur voor de duurzame inzet van mensen met een arbeidsbeperking (Stone en Colella 1996; Mor-Barak 1999; Findler et al. 2007; Samant et al. 2009; Irvine en Lupart 2008). In een inclusieve organisatiecultuur worden alle medewerkers betrokken bij formele en informele organisatieprocessen. Er is ruimte voor individuele verschillen en veel aandacht voor een open communicatie met collega's en leidinggevend.

Wanneer de arbeidsgehandicapte werkzaam is in het primaire proces, maakt hij een essentieel onderdeel uit van het bedrijf, wat bijdraagt aan de acceptatie (Hagen et al, 2010). Tegelijk zullen collega's ervaren dat arbeidsgehandicapten soms een ander werktempo hebben en een lagere prestatie leveren dan de gemiddelde reguliere medewerker.

Voor een succesvolle integratie van arbeidsgehandicapten blijkt het verder van belang dat de interne of externe begeleider (jobcoach) of leidinggevende niet alleen directe ondersteuning geeft aan mensen met een beperking, maar zich ook richt op collega's en hen ook leert om de werknemer met beperking te ondersteunen. Het is dan van belang dat de leidinggevende oog heeft voor collegialiteit (saamhorigheid en loyaliteit tegenover elkaar als medewerkers) en begrip heeft voor het feit dat collega's moeten wennen aan de arbeidsgehandicapte en soms ook hun eigen gedrag moeten aanpassen (Lammerts & Stavenuiter, 2010).

Een 'actieve' leidinggevende vergroot de duurzame participatiekansen van een arbeidsgehandicapten. Hiermee wordt een leidinggevende bedoeld die die zorgdraagt voor begeleiding van de arbeidsgehandicapte, duidelijke afspraken maakt met collega's en partners buiten de organisatie én de re-integratie inbedt in een klimaat waarin de arbeidsgehandicapte 'serieus' wordt genomen (Lammerts & Stavenuiter, 2010). Ook is het van belang dat de activiteiten van de begeleider zichtbaar in dezelfde ruimte plaatsvinden, liefst met betrokkenheid van andere collega's (Hagen et al, 2010). Verder wordt in de literatuur benadrukt dat begeleiding zich vaak ook dient te richten op de problematiek in de privé-situatie van de werknemer. Dit speelt vooral als de werknemer door zijn beperking niet

geheel zelfredzaam is. Onderzoek van Perkens (2007) wijst uit dat wanneer begeleiding zich op deze privé gerelateerde zaken richt, de begeleiding een positiever effect heeft op de prestaties van de werknemer dan wanneer dit zich alleen op werkgerelateerde zaken richt.

De sociale integratie van mensen met een arbeidsbeperking wordt in grote mate bepaald door de relatie met collega's en leidinggevendenden, die zichtbaar wordt in hun attitudes en het al dan niet aanwezige contact met de arbeidsbeperkte. De acceptatie en erkenning van mensen met een arbeidsbeperking als individu naast hun arbeidsbeperking ervaren zij als belangrijkste onderdeel van sociale inclusiviteit in de organisatiecontext (Hall, 2009). Zelfs wanneer een organisatie HR-maatregelen neemt om mensen met een arbeidsbeperking beter te laten functioneren, zijn de attitudes van collega's en leidinggevendenden bepalende factoren voor hun uiteindelijke integratie (Schur, Kruse & Blanck (2005). Naast de attitudes vormt contact met collega's en leidinggevendenden een belangrijke factor voor de integratie. Dit wordt benadrukt in kwantitatief onderzoek: zelfs na het controleren voor variabelen als de mate van beperking en sociale competentie voorspelt de aanwezigheid van contact tussen mensen met een arbeidsbeperking en hun niet-beperkte collega's hoe arbeidsbeperkte werknemers zich voelen over de sociale integratie en de ondersteuning vanuit collega's (Novak en Rogan 2010). Wanneer de arbeidsgehandicapte over redelijk goede communicatieve en sociale vaardigheden beschikt en niet al te veel moeilijk/afwijkend gedrag vertoont, draagt dit bij aan de sociale integratie. Er is meer sprake van sociale integratie wanneer er een sterk positieve cultuur is: samen lunchen, wandelen, een boodschap doen, informeel met elkaar omgaan (Hagen et al, 2010).

2.3.4 Overige voorwaarden: hoe vind ik geschikte kandidaten en welke ondersteuning en financiële compensaties zijn er?

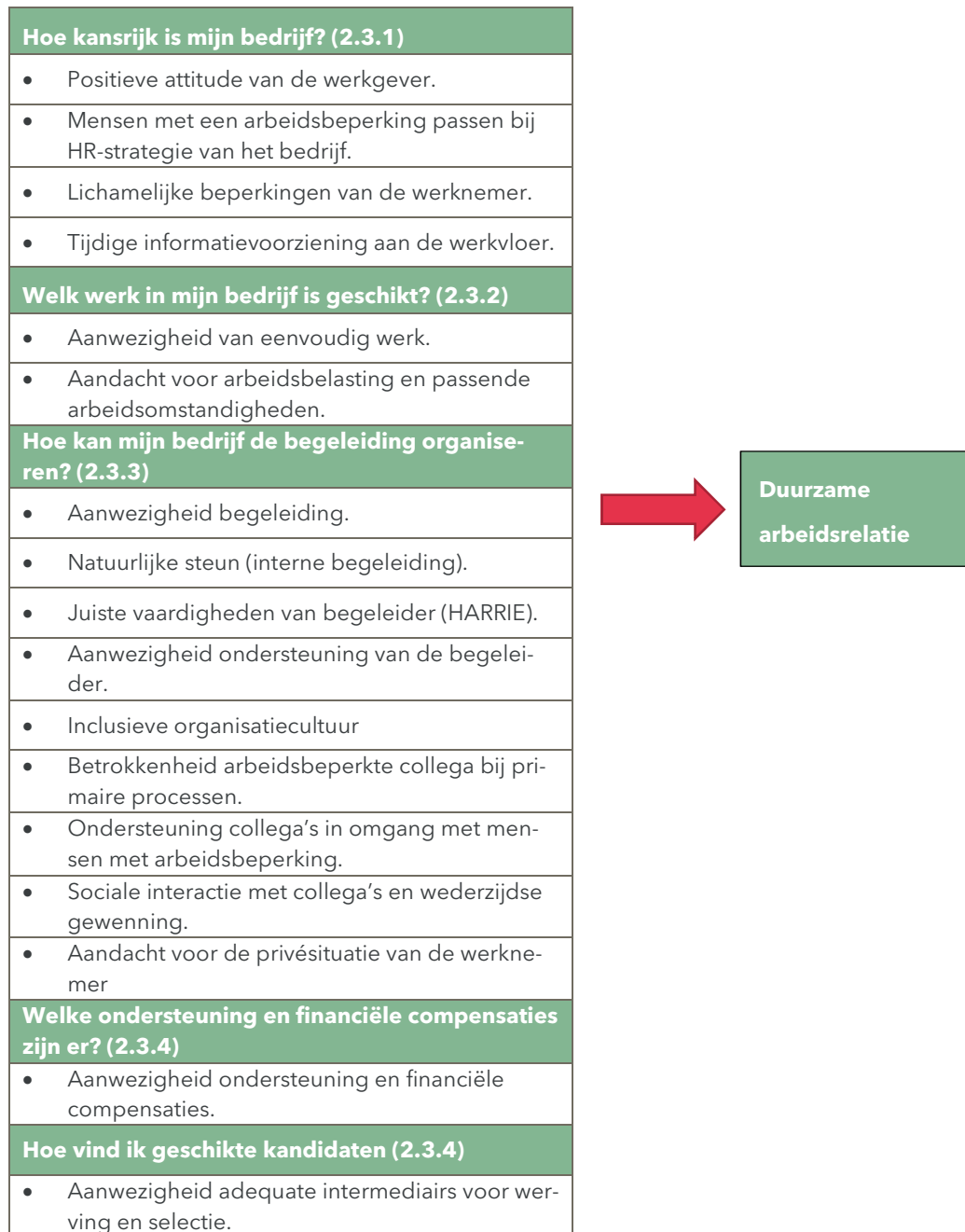
Naast de hiervoor beschreven drie fases en hoofdvragen zijn ook overige voorwaarden te onderscheiden. Deze voorwaarden hebben niet betrekking op de rol van de werkcontext bij het creëren van een arbeidsrelatie en worden daarom niet uitputtend beschreven. Ze kunnen desalniettemin relevant zijn voor werkgevers en daarom opgenomen worden in een instrument. Het gaat hierbij onder meer om de aanwezigheid van financiële compensatie en (hulp bij) bemiddeling, werving en selectie van kandidaten. Zonder financiële compensatie en bemiddeling bij het vinden van geschikte kandidaten zouden er waarschijnlijk niet op grote schaal arbeidsrelaties tussen werkgevers en mensen met een arbeidsbeperking tot stand kunnen komen. Een adequate werving en selectie is een andere belangrijke randvoorwaarde. Weinig arbeidsorganisaties zoeken zelf actief naar mensen

uit kwetsbare groepen. Het initiatief ligt vaak bij intermediaire organisaties, zoals gemeente, UWV of re-integratiebedrijf (De Vos en Andriessen 2009; Wissink et al. 2009). Belangrijk is dat zij de juiste kandidaat kunnen bieden die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de werkgever. Verder kunnen zij voorlichting geven, begeleiding bieden of helpen bij het creëren van passende functies.

2.4 Deelconclusie: conceptueel model

Op basis van de literatuur hebben we de mogelijke noodzakelijke voorwaarden voor een duurzame arbeidsrelatie in de hierna volgende figuur samengevat. Dit is het conceptueel model dat we in het onderzoek hebben gebruikt om de ervaringen van bedrijven te beschrijven en te duiden. Het model is op de volgende pagina weergegeven.

Figuur 2.1 Conceptueel model. Links de hoofdvragen (geordend naar de fases van Supported Employment) en daarbinnen de succesfactoren (onafhankelijke variabelen) op basis van de literatuur (de nummers verwijzen naar de paragrafen waarin deze worden beschreven). Rechts de afhankelijke variabele: duurzame arbeidsrelatie.



3 Verantwoording van het onderzoek

In dit hoofdstuk lichten we het onderzoek toe dat ten grondslag ligt aan de zelfscan. Daarbij gaan we in op de oorspronkelijke opzet van het onderzoek en de wijzigingen die daarin hebben plaatsgevonden. Aan bod komen de scope van het onderzoek (3.1) en de methodes en dataverzameling (3.2).

3.1 Scope van het onderzoek

Het oorspronkelijke doel van het onderzoek was het in kaart brengen van de voorwaarden waaronder een arbeidsorganisatie kan komen tot een duurzame arbeidsrelatie met werknemers met een arbeidsbeperking (de afhankelijke variabele).

De focus in het onderzoek zou komen te liggen op de werkcontext en niet op de functie, de werkinhoud, de arbeidsvoorwaarden of de wet- en regelgeving. Onder werkcontext verstaan wij de aspecten die *niet* direct gerelateerd zijn aan het werk. Het gaat hierbij om de omstandigheden waarin het werk wordt uitgevoerd. Belangrijke elementen van de werkcontext zijn: stijl van leidinggeven, begeleiding, collegiale steun, feedback van anderen, stressoren, ergonomische aspecten, arbeidsomstandigheden en het organisatieklimaat.

Gedurende het onderzoek is de scope van het onderzoek door de begeleidingscommissie bijgesteld (zie bijlage 3 voor de leden van de begeleidingscommissie). De begeleidingscommissie heeft aangegeven dat werkgevers ook vragen hebben over zaken als werkplekaanpassing, financiële instrumenten en werving en selectie van mensen met een arbeidsbeperking via UWV of gemeenten. Dit vormt niet de kern van het onderzoek, maar dit moet wel beknopt aan bod komen in de zelfscan om werkgevers adequaat te kunnen bedienen.

3.2 Methodologie

3.2.1 Keuze voor kwalitatief onderzoek

Voor het bestuderen van de werkcontext is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksoptzet (Hertog, de & Sluis, van 2000). Een andere belangrijke reden om te kiezen voor kwalitatief onderzoek, is dat er ruimte was om na de eerste case study's de vragen bij te stellen.

3.2.2 Voorbereidingsfase en literatuurstudie

Het onderzoek is in een aantal fases uitgevoerd. De voorbereidingsfase bestond uit een literatuurstudie en verkennende interviews met de leden van de begeleidingscommissie. De literatuurstudie was bedoeld om de bestaande kennis over de thematiek op een rij te zetten, dat wil zeggen een conceptueel model op te stellen met relevante voorwaarden binnen arbeidsorganisaties bij het creëren van een duurzame arbeidsrelatie voor werknemers met een arbeidsbeperking. Ook is op basis van de literatuur een gespreksprotocol opgesteld (zie bijlage 2). De interviews met de leden van de begeleidingscommissie hadden tot doel hun praktijkkennis te verwerken in het conceptueel model. De resultaten van de literatuurstudie zijn opgenomen in het voorgaande hoofdstuk in het rapport (H2).

3.2.3 Case study's

De kern van het onderzoek bestond uit case study's van arbeidsorganisaties in het Midden- en Kleinbedrijf (<250 werknemers). Gekozen is voor case study's omdat de werkcontext van arbeidsorganisaties een grote invloed heeft op de arbeidsrelatie. Deze context varieert bovendien tussen arbeidsorganisaties. Een case study brengt deze context en de verwevenheid daarvan met andere factoren diepgravender in beeld dan bijvoorbeeld afzonderlijke interviews of surveyonderzoek. Binnen de case study's hebben de onderzoekers aan de hand van het conceptueel model op een systematische wijze informatie verzameld over de werkcontext en de invloed daarvan op de (potentiële) arbeidsrelatie. Het case study protocol is opgenomen in bijlage 2.

Dataverzameling vond plaats door middel van observaties, documentenstudie en interviews met leidinggevenden, hrm-professionals, directeuren en (arbeidsbeperkte) werknemers. Na afloop van de dataverzameling is de verzamelde informatie bij elkaar gebracht in een overkoepelend caseverslag. De volgende tabel geeft een overzicht van de cases.

Tabel 3.1 Cases in het onderzoek

Bedrijf	Sector	Provincie	Totaal aantal werknemers	Waarvan mensen met een arbeidsbeperking ³
Champignonkweker	Landbouw	Gelderland	250	4-7
Drukkerij	Industrie	Gelderland	180	0
Groothandel levensmiddelen	Groothandel	Zuid-Holland	200	5
Groothandel vlees, vis, wild	Groothandel	Noord-Holland	70	4
Hotel	Horeca	Gelderland	40	1
Hoveniersbedrijf A	Overige zakelijke dienstverlening	Zuid-Holland	50	14
Hoveniersbedrijf B	Overige zakelijke dienstverlening	Zuid-Holland	45	10
Kozijnenproducent	Industrie	Noord-Holland	75	10
Kunststofproducent	Industrie	Overijssel	35	5
Leverancier van kantoorbenodigdheden	Detailhandel	Overijssel	50	2
Metaalproducent	Industrie	Zuid-Holland	125	118
Producent van orthopedisch schoeisel	Industrie	Zuid-Holland	18	1
Supermarkt (franchise)	Detailhandel	Noord-Holland	112	1
Verpakkingsmiddelenproducent A	Industrie	Gelderland	27	10
Verpakkingsmiddelenproducent B	Industrie	Gelderland	160	4

Ten opzichte van het oorspronkelijke onderzoeksvoorstel hebben twee wijzigingen in de dataverzameling plaatsgevonden. Op de eerste plaats bedroeg het definitieve aantal bestudeerde cases vijftien in plaats van twintig. Reden voor het kleinere aantal cases is dat de werving van bedrijven zeer moeizaam verliep. Er zijn relatief weinig arbeidsorganisaties (te vinden) met duurzame arbeidsrelaties met mensen met een arbeidsbeperking. Bovendien hebben de meeste 'goede voorbeelden' hun medewerking reeds verleend aan andere onderzoeken of websites, waardoor er sprake was van onderzoeksmoeheid.

Op de tweede plaats is één case study uitgevoerd bij een organisatie *zonder* ervaring met mensen met een arbeidsbeperking in plaats van tien. Organisaties zonder ervaring met mensen met een arbeidsbeperking zijn nauwelijks te prikkelen om deel te nemen aan de intensieve dataverzameling binnen een case study. Om verdere vertraging in de uitvoering van het project te voorkomen is in overleg met UWV besloten om de analyses en ontwikkeling van het instrument te baseren op de tot dan toe uitgevoerde cases.

³ Wanneer niet één getal is genoemd komt dat doordat het aantal mensen met een arbeidsbeperking per seizoen verschilt.

3.2.4 Analyses

Tijdens de analysefase zijn we op de eerste plaats nagegaan welke voorwaarden aanwezig moeten zijn in arbeidsorganisaties. Hierbij is gezocht naar noodzakelijke voorwaarden: voorwaarden waarvan de aan- of afwezigheid direct samenhangt met de afhankelijke variabele (een duurzame arbeidsrelatie). Het aantal van vijftien cases bleek voldoende om analyses uit te voeren en bruikbare conclusies te trekken. Dat kwam enerzijds doordat er tussen de cases een redelijk grote variëteit bestaat in achtergrondkenmerken zoals sector, vestigingsplaats, omvang, et cetera. Anderzijds kwam dit doordat er na acht uitgevoerde case study's inhoudelijke verzadiging begon op te treden, dat wil zeggen dat nieuwe cases nauwelijks meer nieuwe inzichten opleverden.

Door het kleine aantal cases zonder duurzame arbeidsrelatie ontbraken echter voldoende *counterfactuals*, dat wil zeggen situaties waarin de voorwaarden ook aanwezig zijn maar er geen sprake is van een duurzame arbeidsrelatie. 'Hard bewijs' voor noodzakelijke voorwaarden ontbreekt daardoor. Daarom spreken we vanaf hier over 'succesfactoren' wanneer een bepaalde voorwaarde in (bijna) alle cases samenhangt met een duurzame arbeidsrelatie.

Bij de analyses is het eerdergenoemde conceptueel model gebruikt en verrijkt op basis van nieuwe inzichten uit de caseverslagen:

- Sommige voorwaarden uit het conceptueel model zijn niet zodanig in de analyses meegenomen. Het gaat hier om de 'lichamelijke beperkingen van de werknemer'. De reden is dat deze beperkingen specifiek zijn en de aanpassingen aan werk en werkplek daardoor ook 'maatwerk' zijn. Een onderverdeling in hoofdklassen (bijv. lichamenlijk, verstandelijk, laag IQ) is te grofmazig. In wezen gaat het bij het creëren van een duurzame arbeidsrelatie ook niet om de beperkingen van de werknemer, maar om de wijze waarop de werkgever daarmee omgaat. Dit hebben we daarom als nieuwe voorwaarde toegevoegd: 'aanpassingsvermogen'. Dit begrip lichten we in het volgende hoofdstuk toe.
- Sommige voorwaarden zijn aangepast en/of samengenomen om het overzicht te bewaren bij de analyses. De 'attitude van de werkgever' bleek een te beperkt gedefinieerde voorwaarde. In de cases zagen we dat organisaties het werken met mensen met een arbeidsbeperking strategisch prioriteit geven en dat dit samenhangt met de attitude van de werkgever, maar ook met strategische keuzes en specifieke beweegredenen. Deze voorwaarde hebben we daarom 'strategische prioriteit' genoemd. Dit begrip lichten we in het volgende hoofdstuk toe.
- Sommige voorwaarden zijn aan het conceptueel model toegevoegd. Het gaat hier om het eerder genoemde 'aanpassingsvermogen' en 'strategische prioriteit'.

Daarnaast is op basis van de caseverslagen de ‘aandacht voor motivatie, opleiding en ontwikkeling’ als voorwaarde toegevoegd.

Tabel 3.2 Voorwaarden die zijn meegenomen in de analyse

Hoofdvragen	Voorwaarde op basis van cases toegevoegd aan conceptueel model?
Hoe kansrijk is mijn bedrijf?	
• Strategische prioriteit	Ja
• Het aanpassingsvermogen van het bedrijf, dat wil zeggen de wijze waarop arbeidsorganisaties omgaan met veranderingen.	Ja
• Mensen met een arbeidsbeperking passen bij HR-strategie van het bedrijf.	
• Tijdige informatievoorziening aan de werkvloer.	
• Inclusieve organisatiecultuur	
Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?	
• Aanwezigheid van eenvoudig werk.	
• Aandacht voor arbeidsbelasting en passende arbeidsomstandigheden.	
Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren?	
• Aanwezigheid van begeleiding.	
• Natuurlijke steun.	
• Juiste vaardigheden van begeleider (HARRIE).	
• Aanwezigheid ondersteuning van de begeleider.	
• Betrokkenheid arbeidsbeperkte collega's bij primaire processen.	
• Aandacht voor motivatie, beoordeling en ontwikkeling.	Ja
• Ondersteuning collega's in omgang met mensen met een arbeidsbeperking.	
• Sociale interactie met collega's en wederzijdse gewenning.	
• Aandacht voor de privésituatie van de werknemer	
Welke ondersteuning en financiële compensaties zijn er?	
• Aanwezigheid ondersteuning en financiële compensaties	
Hoe vind ik geschikte kandidaten?	
• Aanwezigheid adequate intermediairs voor werving en selectie.	

Als hulpmiddel bij de analyses hebben we een matrix opgesteld, met in de rijen de vijftien cases en in de kolommen de voorwaarden die volgens de literatuur of na lezing van het caseverslag mogelijk relevant zouden kunnen. De matrix hebben we per cel gevuld

met een korte samenvatting van de bevindingen, die met een kleurcode correspondeerde met citaten uit de caseverslagen.

Op de tweede plaats was de analyse gericht op de ontwikkeling van het instrument. Daarvoor is op basis van de caseverslagen en op basis van bestaande meetmethoden en proxy's gekeken hoe werkgevers zonder ervaring met mensen met een arbeidsbeperking kunnen beoordelen of de benodigde voorwaarden in hun organisatie aanwezig en beïnvloedbaar zijn. Dit is een relatief onontgonnen terrein. Doel was vooral een praktisch bruikbaar instrument te ontwikkelen voor MKB-werkgevers. Daarom is bij het ontwikkelen van het instrument ook geput uit werkwijzers en handleidingen. Hierin is veel praktijkkennis gestold. Meer informatie over de werkwijze bij het ontwikkelen van het instrument staat in hoofdstuk 5.

4 Bevindingen uit het onderzoek

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de analyse van de vijftien onderzochte arbeidsorganisaties. Het hoofdstuk is opgebouwd langs de hoofdvragen (4.2-4.5). We eindigen het hoofdstuk met een korte conclusie (4.6).

4.1 Hoe kansrijk is mijn bedrijf?

4.1.1 Strategische prioriteit

In alle onderzochte organisaties zien we dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking het resultaat is van een bewuste beslissing van het management van het bedrijf. Dat wil zeggen dat het management van het bedrijf tijdens een managementvergadering (deze vinden ook in kleine MKB-bedrijven plaats) een doelbewuste keuze heeft gemaakt (vandaar 'strategisch') om te gaan werken met mensen met een arbeidsbeperking en dit ook wil laten slagen (vandaar 'prioriteit'). Verschillende motieven hiervoor kunnen de grondslag vormen.

In een deel van de onderzochte organisaties vormt de attitude van (een of meer leden van) het management het belangrijkste motief. Men heeft bijvoorbeeld bepaalde opvattingen over een gewenste samenleving ("Ik wil iedereen een kans geven"), heeft persoonlijk ervaring opgedaan met mensen met een arbeidsbeperking of men bevindt zich in netwerken waar het werken met mensen met een arbeidsbeperking wordt gepromoot ("onze directeur heeft de directeur van het regionale SW-bedrijf leren kennen").

Strategische prioriteit komt bij sommige onderzochte organisaties niet zozeer voort uit de attitude van het management, maar uit meer zakelijke, bedrijfseconomische overwegingen. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Social Return On Investment-eisen in aanbestedingen, bedrijfsimago, inclusief ondernemerschap, structurele personeelstekorten en het anticiperen op de Quotumwet zijn hierbij door de onderzochte organisaties genoemd.

Strategische prioriteit is een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie, omdat er vanuit deze prioritering ruimte wordt geschapen om het werken met mensen met een arbeidsbeperking tot een succes te maken. Dit uit zich onder meer in het vrijmaken van tijd, capaciteit en geld voor begeleiding.

4.1.2 Aanpassingsvermogen

Typend voor organisaties waarin mensen met een arbeidsbeperking duurzaam werkzaam zijn, is dat ze voortdurend proberen om de person-environment fit te optimaliseren, in het bijzonder de needs-abilities fit. Dit noemen we 'aanpassingsvermogen'. Aanpassingsvermogen is iets anders dan strategische prioriteit. We zien in de onderzochte organisaties dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking het resultaat is van een doelbewuste keuze van het management. Dat is echter nog geen garantie voor succes. Ook op uitvoerend niveau - op de werkvloer - moeten voortdurend zaken worden aangepast om het werk voor de arbeidsbeperkte werknemer en de werkgever tot een succes te maken. Het gaat hierbij meestal om kleine, informele aanpassingen die tot doel hebben om de wensen en behoeften van de arbeidsbeperkte werknemer beter de laten matchen met die van het bedrijf. Dat vraagt vaak om facilitering door het management in de vorm van ondersteuning, tijd, geld of hulpmiddelen. Met aanpassingsvermogen bedoelen we niet formele aanpassingen in het takenpakket of de kenmerken van de werkplek (demands-abilities fit). Denk bij aanpassingsvermogen aan het overplaatsen van een werknemer naar een andere ploeg omdat de karakters daar beter matchen. De onderstaande citaten geven meer voorbeelden van aanpassingsvermogen.

"Het komt weleens voor dat een [arbeidsbeperkte] medewerker niet in een ploeg past. Met die medewerker gaan we een gesprek aan. Waarom lukt het niet goed die ploeg? Als dat blijkt dat hij niet goed met z'n collega's kan omgaan, nemen we hem op in een beter passende ploeg."

"Soms hebben mensen financiële problemen omdat ze niet goed met hun geld kunnen omgaan. Daar spreken we over en we zoeken samen naar een oplossing. Het loon per week uitbetalen is zo'n oplossing."

Bron: Hoveniersbedrijf B, Zuid-Holland

"Wat volgens mij cruciaal is, is dat er in alle gevallen naar het individu wordt gekeken. Soms blijkt dat iemand niet tegen te veel vrijheid kan, soms is 1-op-1 begeleiding tijdens het werk nodig. De aanpak is voor iedere medewerker 'op maat'. Wij hebben bijvoorbeeld een medewerker met een arbeidsbeperking die net als andere medewerkers wilde door-groeien. Uiteindelijk bleek dat niet haalbaar. De medewerker besepte dat zelf ook en concludeerde dat hij liever op dezelfde plek bleef. We hebben hem aangeboden om collega's te begeleiden. Dit is gebeurd zonder 'hard feelings' en is een win-win voor het bedrijf omdat de medewerker erg goed is in wat hij doet op zijn huidige plek."

Bron: Kozijnenproducent, Noord-Holland

In de cases zien we dat verschillende (combinaties van) actoren over een hoog aanpassingsvermogen beschikken: het management en/of de begeleider en/of de direct leidinggevende en/of (directe) collega's. Altijd voelt minimaal één persoon zich sterk betrokken bij de person-environment fit van de arbeidsbeperkte werknemer. Deze persoon is bereid om zaken aan te passen en krijgt hiervoor de eerdergenoemde ruimte van het management. Dit is een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie.

4.1.3 Passendheid mensen met een arbeidsbeperking binnen HR-strategie

In de onderzochte cases zien we duurzame arbeidsrelaties in arbeidsorganisaties met verschillende HR-strategieën. Overigens gaat het hierbij meestal niet om expliciete op schrift gestelde HR-strategieën, maar om de impliciete wijze waarop de organisatie werknemers wil laten bijdragen aan de organisatiedoelstellingen.

Slechts één van de organisaties is te kenschetsen als een sociale onderneming. De andere organisaties leggen in het HR-beleid de focus op de organisatie (economische rationaliteit) of op de werknemer (werknemerswelzijn). Organisaties waarin de economische rationaliteit overheerst, passen doorgaans wel de productienormen aan, zodat arbeidsbeperkte werknemers kunnen meekomen. In één organisatie gelden dezelfde hoge productienormen voor arbeidsbeperkte werknemers (zie onderstaande citaat). Het gevolg is een hoge uitval en een kleine kans op een duurzame arbeidsrelatie (na proefplaatsing krijgen werknemers bij gebleken geschiktheid een jaarcontract).

“Onze directie vindt het belangrijk dat de productiviteit op een hoog niveau blijft. Van elke drie mensen die via een proefplaatsing instromen, blijft er één geschikte werknemer over. De andere twee vallen af omdat ze uiteindelijk het werk toch niet aankunnen of omdat ze zich niet aan afspraken kunnen houden wat betreft werktijden.”

Bron: Groothandel levensmiddelen, Zuid-Holland

4.1.4 Tijdige informatievoorziening werkvloer

Sommige van de onderzochte organisaties hebben de werkvloer geïnformeerd over de komst van een arbeidsbeperkte werknemer. Andere organisaties hebben geen informatie verstrekt vanuit de gedachte dat dat leidt tot een ongewenst bijzondere positie van de arbeidsbeperkte werknemer. Organisaties maken altijd een bewuste keuze voor het al dan

niet informeren op basis van hun inschatting wat de sociale integratie van de arbeidsbeperkte werknemers het meest bevordert. Er lijkt daarbij geen *one size fits all* oplossing te zijn. We zijn vele varianten tegengekomen bij bedrijven met een duurzame arbeidsrelatie.

Het is in ieder geval van groot belang dat er rekening wordt gehouden met de beperkingen en belangen van de arbeidsbeperkte werknemer, met de belangen van zittende werknemers en dat zittende werknemers daadwerkelijk worden betrokken bij de beslissing. In organisaties waar 'top-down' - zonder het personeel te betrekken - werd besloten om te gaan werken met mensen met een arbeidsbeperking, ontstaan veel weerstanden, zoals het volgende citaat laat zien.

"De directie heeft het voornemen om het retourcentrum in zijn geheel te laten bemanen door mensen met een arbeidsbeperking. De reguliere werknemers van het retourcentrum hebben een andere werkplek gekregen, of krijgen deze binnenkort. Dit is door de directie bekend gemaakt op de zogenoemde communicatiedag, die maandelijks voor het personeel wordt gehouden. Toen de plannen bekend werden gemaakt waren er weinig vragen. Achteraf voelden sommige werknemers zich echter beetgenomen. Zij hebben het gevoel aan de kant geschoven te worden, of dat ze heel dom werk deden dat makkelijk door mensen met een arbeidsbeperking kan worden gedaan."

Bron: Groothandel levensmiddelen, Zuid-Holland

Adequate informatievoorziening houdt rekening met de specifieke situatie en belangen van alle betrokkenen. Dat betekent dat er veel gepraat moet worden met zittende werknemers en goed ingespeeld moet worden op hun eventuele vragen en bezwaren. Hierdoor ontstaat draagvlak voor het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Slechts één van de onderzochte organisaties heeft aangegeven dat het ontbreekt aan draagvlak bij het zittende personeel (zie bovenstaande citaat).

In het onderstaande citaat is te lezen hoe een de arbeidsbeperkte medewerker dit samen met zijn werkgever heeft vormgegeven.

"Tijdens het voorstelronde is het personeel ingelicht over de beperking van Frank⁴. Door zijn beperking kan Frank niet al te veel informatie gelijktijdig verwerken. Frank is een aardige jongen, prettig in de omgang en hij ziet er goed uit. Daardoor vergeten collega's wel eens dat Frank autisme heeft en dat ze hem niet teveel moeten vragen. Als het nodig is grijpt zijn begeleider Jeffrey in."

⁴ Alle namen zijn fictief.

Wat erg goed was van Frank en erg op prijs werd gesteld door ons was dat hij samen met zijn woonbegeleider een soort gebruiksaanwijzing voor hemzelf op papier heeft gezet. Frank spreekt heel open over zijn beperking en hij vindt het belangrijk dat zijn collega's weten wat zijn beperking inhoudt en hoe ze met hem om moeten gaan. Wat kunnen ze van hem verwachten en wat niet?"

Bron: Supermarkt, Noord-Holland

4.1.5 Inclusieve organisatiecultuur

Tijdens de interviews met het management van de onderzochte organisaties hebben de onderzoekers gevraagd naar de dominante organisatiecultuur volgens de OCAI-indeling of daarvan tevens zelf een inschatting gemaakt. Daarbij is de volgende indeling gehanteerd:

1. Hiërarchische cultuur. In de organisatie staan duidelijke onderlinge verhoudingen, stabiliteit en beheersbaarheid centraal.
2. Marktcultuur. In de organisatie staan prestaties, besluitvaardigheid en winst centraal.
3. Familiecultuur. In de organisatie staan teamwerk, gemeenschappelijke normen en waarden en individuele ontwikkeling centraal.
4. Innovatiegerichte cultuur (adhocratie). In de organisatie staan dynamiek, ondernemerschap en creativiteit centraal.

De cultuur bij de onderzochte organisaties is getypeerd als een 'familiecultuur' of een 'marktcultuur'. Mensen met een arbeidsbeperking kunnen duurzaam binnen een marktcultuur werken als er een duidelijke business case is voor de ondernemer. Dat wil zeggen dat mensen met een arbeidsbeperking hun aangepaste productiviteitsnormen behalen en zodoende bijdragen aan de winst van de onderneming. In de gesprekken met organisaties met een marktcultuur legde de ondernemer veel nadruk op het belang van financiële arrangementen zoals loonkostensubsidie en de no-riskpolis. Een valkuil binnen deze organisatiecultuur is dat er soms weinig aandacht is voor de sociale integratie en ontwikkeling van de arbeidsbeperkte werknemers.

"We willen mensen aan ons binden die graag willen en het goed doen. Dit komt de kwaliteit van de producten ten goede en maakt de kans op fouten kleiner. Voor de arbeidsbeperkte medewerkers zijn 'beschermde plekken' gecreëerd. Zij werken alle drie op een bepaalde lijn met machines, waar de druk om te produceren minder hoog ligt. Medewerkers met een arbeidsbeperking zijn geen normale categorie werknemer, je hebt er meer werk

aan. Het is belangrijk dat je als werkgever zorgt dat er een reële loonwaarde wordt gemeten en de rest moet je laten aanvullen door de gemeente. Ook moet je ervoor zorgen dat je risico's weg neemt met een no-risk polis."

Bron: Verpakkingsmiddelenproducent B, Gelderland

Ook binnen een familiecultuur kunnen mensen met een arbeidsbeperking duurzaam werken. Veel van de organisaties die zich typeren als familiebedrijf noemen in één adem dat zij tevens mensgericht zijn en open staan voor diversiteit en inclusiviteit. In deze organisaties is relatief veel aandacht voor de sociale integratie en ontwikkeling van mensen met een arbeidsbeperking.

"Werknemers zijn over het algemeen zeer loyaal aan het bedrijf. Veel mensen werken al jaren bij ons, zo niet hun volledige carrière. We vinden het belangrijk om waarde toe te voegen aan mensen en niet alleen te ontlenen aan mensen. Werknemers zijn geen productiemachines. Dat komt tot uiting in de aandacht voor duurzame inzetbaarheid en de trainingen en cursussen die worden aangeboden. Ook mensen met een beperking volgen trainingen. We streven naar een duurzame arbeidsrelatie met mensen met een beperking."

Bron: Hoveniersbedrijf A, Zuid-Holland

Innovatiegerichte of hiërarchische culturen zijn we niet tegengekomen. Mogelijk komt dit doordat hiërarchische culturen vaak aangetroffen worden in bureaucratische organisaties (veelal overheid). Deze zijn niet in de selectie voor dit onderzoek opgenomen omdat zij in de Banenafpraak een bijzondere positie innemen. Innovatiegerichte culturen komen vaak voor in bedrijven waar veel nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld. Denk aan ICT-bedrijven of R&D-afdelingen. Mogelijk is binnen dit soort bedrijven weinig laaggeschoolde arbeid beschikbaar en is de kans op een duurzame arbeidsrelatie met een arbeidsbeperkte werknemer daarom klein.

4.2 Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?

4.2.1 Aanwezigheid eenvoudig werk

Mensen met een arbeidsbeperking moeten in een passende functie werken om goed te kunnen presteren. Bijna alle onderzochte organisaties hebben gezocht naar passend werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Eén organisatie heeft het werk niet aangepast, maar vraagt van de mensen met een arbeidsbeperking om zich aan te passen (zie het eerdergenoemde citaat). Dit heeft een grote uitval tot gevolg.

Veel organisaties hadden al functies die geschikt waren. Het gaat dan om 'eenvoudig werk in een eenvoudige omgeving', zoals het bedienen van machines in een productieproces, of om 'eenvoudig werk in een complexe omgeving', zoals het zelfstandig ophalen en bezorgen van bestellingen van klanten. Soms zijn bestaande functies enigszins geherstructureerd, bijvoorbeeld door productienormen te verlagen of complexe taken uit de functie te verwijderen.

"We waren zeer gemotiveerd om een passende werkplek te maken voor iemand met een beperking. We hadden nagedacht over mogelijke taken en het meest voor de hand liggend was de spoelkeuken. Maar de afwas werd altijd 's avonds gedaan en dat kon voor het SW-bedrijf niet: zij werken alleen overdag [het SW-bedrijf detacheert de medewerker]. Toen hebben we geïnventariseerd of er niet een mogelijkheid was om de afwas naar de middag te verplaatsen. Daarvoor zijn vooral praktische zaken besproken: kan het qua hygiëne om de afwas te laten staan, onder welke voorwaarden, hoe/waar kunnen we servies etc. onder water zetten, zodat het niet aankoekt? Daaruit bleek dat het haalbaar was om de afwas naar de middag te verplaatsen. Sindsdien werkt er iemand met een beperking in de spoelkeuken. Zij werkt van 12-16.30 uur op alle doordeweekse dagen."

Bron: Hotel, Gelderland

Organisaties met duurzame arbeidsrelaties ontdekken al doende wat de arbeidsbeperkte werknemer aan kan en passen de functie daarop desnoods meerdere malen op aan. Dit is een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie.

4.2.2 Aandacht voor arbeidsbelasting

Vanuit het eerdergenoemde aanpassingsvermogen letten arbeidsorganisaties vaak op de arbeidsbelasting en -omstandigheden van arbeidsbeperkte werknemers. Op de eerste plaats betekent dit dat gevaarlijk werk alleen uitgevoerd wordt door arbeidsbeperkte werknemers die daarmee kunnen omgaan.

"Bij binnenkomst wordt gekeken of het veilig is voor de medewerker om hier te werken. Een medewerker met epilepsie is te lastig, gezien de veiligheidsrisico's rond de machines".

Bron: Verpakkingsmiddelenproducent B, Gelderland

Op de tweede plaats komt dit onderwerp aan bod in gesprekken tussen de begeleider (zie 4.3) en de werknemer. De werkdruk/arbeitsbelasting is in deze gesprekken meestal het centrale thema. Werkdruk hangt sterk samen met de hoogte van productienormen en

complexiteit van taken, waardoor het optimaliseren van de werkdruk sterk samenhangt met het optimaliseren van de demands-abilities fit. Met andere woorden: het zorgen voor passende arbeidsomstandigheden vloeit samen met het zorgen voor een passende functie.

Aandacht voor arbeidsbelasting is een belangrijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. In bijna alle onderzochte organisaties vinden we terug dat de verwachtingen en eisen aan de arbeidsgehandicapte duidelijk anders/lager moeten zijn dan bij reguliere medewerkers. Bijna overal wordt genoemd dat het werktempo lager ligt, dat er meer instructie en structuur nodig is en dat er meer fouten worden gemaakt. Voor een duurzame arbeidsrelatie is het cruciaal dat het management van de organisatie dit realiseert en accepteert.

4.3 Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren?

4.3.1 Aanwezigheid begeleiding en natuurlijke steun

In bijna alle onderzochte organisaties is er binnen het bedrijf iemand verantwoordelijk voor de (extra) begeleiding van de arbeidsbeperkte werknemers. Organisaties kiezen hiermee (impliciet) voor het begeleidingsmodel 'natuurlijke steun'. Een belangrijk voordeel van interne begeleiding is dat die in principe onbeperkt ingezet kan worden, terwijl de inzet van een externe jobcoach tot maximaal drie jaar vergoed wordt. Interne begeleiding is daarmee te beschouwen als een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie. Eén onderzochte organisatie biedt geen extra begeleiding voor de arbeidsbeperkte werknemers. Dit wordt echter zeer gemist door de werknemers; zij voelen zich niet altijd gesteund.

Een belangrijke voorwaarde voor adequate begeleiding is dat de begeleider van het management de ruimte (tijd, middelen, etc.) krijgt om goed te kunnen begeleiden. In één organisatie kreeg de begeleider deze ruimte niet ondanks dat het management van de organisatie prioriteit heeft gegeven aan het werken met mensen met een arbeidsbeperking.

“Ik ben door de directie als teamleider aangesteld om binnen het retourcentrum mensen met een arbeidsbeperking te introduceren en te begeleiden. Toch blijf ik een bepaalde druk voelen om zelf ook productiever te zijn. De directie heeft nog niet duidelijk gemaakt waar ik op wordt afgerekend. Er staat nog niks op papier. Ik heb mijn gevoelens hierover nog niet met mijn leidinggevende besproken.”

Bron: Groothandel levensmiddelen, Zuid-Holland

De interne begeleiding wordt op verschillende manieren georganiseerd. Soms is de leidinggevende (teamleider, afdelingshoofd, voorman, productie leider) de begeleider en vindt de begeleiding op wat meer afstand plaats. De begeleiding die arbeidsbeperkte werknemers krijgen is dan redelijk vergelijkbaar met de inwerkprogramma's, ondersteuning en het mentorschap voor niet-beperkte collega's. Soms is een directe collega de begeleider en is er sprake van dagelijkse één-op één begeleiding volgens het meester-geselmodel.

Wat passende begeleiding is hangt af van de beperkingen van de werknemer en de aard van het werk. Indien werknemers machines bedienen in een productielijn kan de begeleiding zich veelal beperken tot het houden van toezicht en het ondersteunen wanneer er problemen zijn. Indien werknemers een vak moeten leren zoals orthopedische schoenen maken of door hun beperkingen niet goed zelfstandig kunnen werken, zijn intensievere begeleidingsvormen nodig en moet de person-environment fit voortdurend geoptimaliseerd worden.

"Wat volgens mij [de HR-medewerker] cruciaal is, is dat we in alle gevallen naar het individu kijken en dat we binnen het bedrijf kunnen schuiven naar andere functies als dat nodig is. Soms blijkt dat iemand niet tegen te veel vrijheid kan, soms is 1-op-1 begeleiding tijdens het werk nodig. De aanpak is voor iedere medewerker 'op maat'."

Bron: Kozijnenproducent, Noord-Holland

Een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie is dat er in de dagelijkse begeleiding voldoende aandacht is voor het geven van feedback. Persoonlijke aandacht en complimenten zijn woorden die in veel gesprekken met begeleiders vallen.

"Het is heel belangrijk dat je als leidinggevende duidelijk maakt dat je die jongens waardeert. Af en toe een schouderklopje, dagelijks het idee geven dat ze gezien worden is heel belangrijk. Complimentjes hebben ze nodig."

Bron: Leverancier van kantoorbenodigdheden, Overijssel

Naast de interne begeleider hebben arbeidsbeperkte werknemers soms ook een externe begeleider. Daarbij zijn we grofweg twee varianten tegengekomen. Enerzijds maakt de werkgever gebruik van een externe jobcoach vanuit de uitlenende organisatie (bijvoorbeeld een sw-bedrijf) of vanuit UWV of de gemeente. Anderzijds heeft de werknemer regelmatig contact met een zorg- of woonbegeleider die zich vooral bezighoudt met de privésituatie van de werknemer.

4.3.2 Vaardigheden en ondersteuning van de begeleider

Bij de onderzochte organisaties zien we verschillende manieren om te bevorderen dat arbeidsbeperkte werknemers adequate begeleiding van een collega ontvangen. De eerste manier bestaat eruit dat organisaties zorgvuldig bekijken welke niet-beperkte werknemers geschikt zijn als begeleider. Organisaties die al langer ervaring hebben met het werken met arbeidsbeperkte werknemers, zijn hiertoe doorgaans beter in staat dan organisaties die voor het eerst gaan werken met arbeidsbeperkte werknemers. Ervaren organisaties weten dat zij moeten selecteren op vaardigheden als 'sociaal vaardig', 'geduldig' en 'feedback geven'.

"We bekijken per medewerker wie er in staat is een Wajonger te begeleiden. De ene medewerker kan dit wel, de ander niet. Dat verschil houd je toch. Sommige medewerkers hebben een houding van 'niet lullen, maar werken'. Maar als ze een autoritaire houding hebben worden ze niet ingeschakeld om Wajongers te begeleiden "

Bron: Kozijnenproducent, Noord-Holland

De tweede manier bestaat eruit dat organisaties vooral nagaan welke collega's het leuk vinden om mensen met een arbeidsbeperking te begeleiden. Een voordeel van deze variant is dat de intrinsieke motivatie van collega's wordt aangesproken. Dit kan voorkómen dat de begeleider later ontdekt dat het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking toch niet bij hem past. Een nadeel van deze variant is dat er een symbiose kan ontstaan waarbij de arbeidsbeperkte werknemer niet meer zonder zijn 'meester' kan werken en de meester niet eerlijk en kritisch (realistisch) meer naar de prestaties van zijn leerling kan kijken. Dit is niet bevorderlijk voor de sociale integratie van de arbeidsbeperkte medewerker, omdat een relatief normale en zelfstandige positie in de organisatie hiermee kan worden tegengewerkt.

"Ik vind het fijn om met mensen met een arbeidsbeperking om te gaan, ze te begeleiden en ze te kneden tot goede werknemers. Mijn echtgenote werkt in de zorg met mensen met een beperking. Hierdoor kan ik thuis goed praten over de problemen die ik dagelijks tegenkom. Ik vind het leuk om mensen met een arbeidsbeperking te begeleiden en ze een kans te geven. Je moet er wel een 'mensenmens' voor zijn. In het verleden heb ik in Zoetermeer jongeren begeleid afkomstig het VSO. Dat deed ik dit als vrijwilligerswerk naast mijn baan. Ik heb geen echte opleiding gevolgd voor het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking. Ik kan de begeleiding goed volhouden en kijk ernaar uit om dit te blijven doen tot mijn pensioen over zeven jaar"

Bron: Groothandel levensmiddelen, Zuid-Holland

Binnen de derde variant ontvangt de begeleider training en deskundigheidsbevordering. Deze professionalisering van de begeleiding wordt positief gewaardeerd door de bedrijven die op deze manier werken. Een bijkomend voordeel van professionalisering is dat begeleiders door intervisie hun vaardigheden kunnen verbeteren en steun vinden bij andere ervaringsdeskundigen.

“Als voorman ben ik verantwoordelijk voor de begeleiding van de teamleden en dus ook van mensen met een beperking. Alle voormannen hebben een cursus gevolgd om te leren omgaan met mensen met een beperking. We hebben casussen uitgewisseld, meer inzicht gekregen in de beperkingen die mensen kunnen hebben en wat dat betekent voor hun werk, en we hebben concrete tips en tricks gekregen (zoals met beeld werken). Iedereen is heel positief over de cursus.”

Bron: Hoveniersbedrijf A, Zuid-Holland

Iedere begeleidingsvariant heeft zijn voor- en nadelen en iedere variant kan samengaan met een duurzame arbeidsrelatie. Welke variant geschikt is voor een organisatie, hangt waarschijnlijk vooral af van de ervaring van de organisatie met het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Voor minder ervaren organisaties is de ondersteuning van de begeleider volgens variant drie waarschijnlijk het meest geschikt. Meer ervaren organisaties zijn zelf in staat om deskundigheid te bevorderen en te voorkomen dat een meester-gezelrelatie omslaat in een nadelige symbiose.

4.3.3 Betrokkenheid bij primaire werkprocessen

In bijna alle onderzochte organisaties zijn mensen met een arbeidsbeperking werkzaam in het primaire werkproces. Ze vullen vakken in een supermarkt, werken aan groenvoorzieningsprojecten bij een hoveniersbedrijf, bedienen machines in een industriële organisatie, werken in de spoelkeuken van een hotel, bezorgen kantoorartikelen bij klanten van een kantoorvakhandel, et cetera. Doordat mensen met een arbeidsbeperking werkzaam zijn in het primaire proces, maken ze een essentieel onderdeel uit van het bedrijf en hebben ze daardoor een redelijk vergelijkbare positie als niet-beperkte collega's. We zien dan ook dat er een redelijke mate van sociale interactie is tussen de beperkte en niet-beperkte collega's. Alle beperkte medewerkers die wij in deze organisaties hebben gesproken, voelen zich geaccepteerd en serieus genomen door hun collega's. Dat wil niet zeggen dat de socialisatie van mensen met een arbeidsbeperking zonder slag of stoot is verlopen. Hierover meer in paragraaf 4.4.5.

Eén organisatie heeft de beperkte medewerkers een geïsoleerde rol gegeven op 'beschermde werkplekken' waar ze speciaal afgestelde machines bedienen. Ook de werk- en

pauzetijden van deze beperkte medewerkers zijn anders dan die van hun niet-beperkte collega's. In deze organisatie is weinig sociale interactie tussen beperkten en niet-beperkten. Deze organisatie geeft toe dat de acceptatie "te wensen overlaat", maar wijt dit vooral aan de beperkte medewerkers: *"De acceptatie van medewerkers met een arbeidsbeperking door collega's hangt af van de medewerkers zelf, in hoeverre zij sociaal zijn of liever op zichzelf zijn."*

4.3.4 Aandacht voor motivatie, beoordeling en ontwikkeling

De onderzochte organisaties verschillen in de mate waarin ze aandacht hebben voor de motivatie, prestaties en ontwikkeling van mensen met een arbeidsbeperking. Aan de ene kant van het spectrum staan organisaties die hiervoor nauwelijks aandacht hebben. Veelal is deze aandacht er dan ook niet voor niet-beperkte werknemers. Van een formeel HR-beleid met bijbehorende instrumenten waarop werknemers aanspraak kunnen maken, is niet of nauwelijks sprake. De aandacht beperkt zich tot onregelmatige gesprekken op informele basis, om te horen of het nog goed gaat.

"Wij hebben geen geformaliseerd personeelsbeleid. Ik doe het personeelsbeleid als directeur samen met de boekhouder. Het gaat vooral op gevoel en intuïtie. Er zijn geen geformaliseerde functionerings- of beoordelingsgesprekken. Als er iets is, kan het direct worden besproken. Het initiatief hiervoor gaat meestal uit van ons, maar het kan ook van de medewerker komen."

Bron: Kunststofproducent, Overijssel

Een belangrijk nadeel van informeel personeelsbeleid voor mensen met een arbeidsbeperking is dat alleen mondige werknemers (vaak niet-beperkte werknemers) gesprekken hebben over hun functioneren. Ook is het mogelijk dat in functioneringsgesprekken alleen onderwerpen aan bod komen die relevant zijn voor het management, of dat promotie enkel plaatsvindt op willekeurige gronden. Veelzeggend is het onderstaande citaat van een beperkte medewerker.

"Soms voel ik mij niet gesteund door mijn leidinggevende. Ik heb een keer een gesprek met de baas aangevraagd omdat ik vond dat ik recht had op meer loon. Maar toen ik daar naar vroeg, zei of deed mijn leidinggevende niets. Hij steunde mij niet en ik kreeg geen loonsverhoging. Dat vond ik erg jammer."

Bron: Kunststofproducent, Overijssel

Aan de andere kant van het spectrum staan organisaties met een breed en geformaliseerd HR-instrumentarium. In de gesprekken met deze organisaties vallen woorden als 'duurzame inzetbaarheid', 'competentieontwikkeling' en 'functioneringsgesprekken'. Bijna alles wat nodig is om de person-environment te optimaliseren, wordt door de werkgever ingezet. Genoemd zijn maandelijks bilaterale gesprekken, jaarlijkse beoordelings- en functioneringsgesprekken, competentiemeting en -ontwikkeling, trainingen en vakgerichte cursussen.

Aandacht voor motivatie, beoordeling en ontwikkeling is een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie. Door dit vooraf te organiseren en zaken vast te leggen, kan de werkgever borgen dat ook niet-mondige arbeidsbepaalde werknemers hierop aanspraak kunnen maken.

4.3.5 Sociale interactie met collega's, wederzijdse gewenning en ondersteuning collega's in omgang met arbeidsbepaalde werknemers

Volgens de literatuur zijn sociale interactie met collega's en wederzijdse gewenning belangrijke succesfactoren voor een duurzame arbeidsrelatie. In geen van de organisaties vinden niet-bepaalde collega's dat hun beperkte collega's volledig zijn geïntegreerd. Hoewel er vaak goede onderlinge sociale contacten zijn en sommige mensen met een arbeidsbeperking bijvoorbeeld meegaan met bedrijfsfeesten, blijft de sociale integratie volgens collega's doorgaans beperkt tot 'meedoen' in plaats van 'erbij horen'. De meeste mensen met een arbeidsbeperking die wij hebben gesproken voelen zich wel geaccepteerd en zijn blij en trots om bij het bedrijf te werken.

De sociale integratie van mensen met een arbeidsbeperking is nooit af, maar een voortdurend proces waarbij beperkte en niet-bepaalde collega's steeds weer aan elkaar, aan nieuwe omstandigheden en onontdekte eigenschappen moeten wennen. We zien dan ook dat de begeleider en/of leidinggevende voortdurend zaken moet uitleggen en een soort scheidsrechtersrol vervult.

Ook als de begeleider en/of leidinggevende toeziet op goede onderlinge verhoudingen en collega's ondersteunt bij de omgang met mensen met een arbeidsbeperking, valt uit kleine opmerkingen op te maken dat arbeidsbepaalde werknemers door collega's als bijzondere categorie worden behandeld.

"Het leidt soms tot irritaties wanneer het werktempo dusdanig laag is dat de reguliere werknemers te weinig hebben aan de collega's met beperking. Er zijn gesprekken over gevoerd, maar in de praktijk blijft het lastig om het werktempo omhoog te krijgen. Wel is het breed geaccepteerd dat reguliere werknemers altijd moeten compenseren voor mensen

met een beperking. Er ontstaan ook irritaties doordat de sociale vaardigheden van mensen met een beperking soms tekort schieten. Soms leidt dit tot wederzijds onbegrip, wat er toe kan leiden dat een voorman uit zijn slof schiet. Ook komt het voor dat mensen met een beperking het moeilijk vinden om aanwijzingen op te volgen of niet goed luisteren. Dit levert soms ongelukkige situaties op.”

Bron: Hoveniersbedrijf A, Zuid-Holland

Een volledige sociale integratie is niet noodzakelijk voor een duurzame arbeidsrelatie. Sommige mensen vinden het fijner om alleen te lunchen en houden niet van bedrijfsfeestjes, maar voelen zich toch een volwaardige werknemer. Sommige arbeidsgehandicapten voeren tamelijk geïsoleerd hun werk uit en zijn daarmee tevreden.

Ook op het vlak van sociale integratie is het essentieel dat de organisatie over aanpassingsvermogen beschikt. Iemand moet zich verantwoordelijk voelen voor de sociale integratie van mensen met een arbeidsbeperking en de ruimte krijgen om deze te optimaliseren. Soms zijn kleine aanpassingen daarbij voldoende, zoals het bewust scheiden van mensen met een arbeidsbeperking en reguliere medewerkers of bewust bepaalde teams creëren die goed passen bij de arbeidsbeperkte werknemers ('stille' mensen bij elkaar zetten).

4.3.6 Aandacht voor de privésituatie

Gebeurtenissen in de privésfeer hebben doorgaans een relatief grote impact op mensen met een arbeidsbeperking. Dit kan leiden tot stress en tijdelijk verminderd functioneren op het werk. Het hoeft hierbij niet alleen te gaan om negatieve gebeurtenissen zoals schuldenproblematiek of verslaving, maar ook op positieve levensgebeurtenissen zoals samenwonen, trouwen, kinderen krijgen.

We zien dat organisaties met een duurzame arbeidsrelatie rekening houden met de privésituatie van (arbeidsbeperkte) werknemers en daar zo nodig veranderingen in aanbrengen om de person-environment fit te optimaliseren. Dit is een belangrijke succesfactor. Daarbij worden ruwweg twee strategieën gehanteerd. De eerste strategie bestaat uit een zekere alertheid van de begeleider en/of leidinggevende op eventuele problemen in de privésfeer en het bedenken van ad hoc oplossingen.

“Ons bedrijf leent wel eens gereedschap uit wanneer de mensen in hun eigen omgeving/huis willen klussen. Het gereedschap wordt dan door een leidinggevende gebracht, waarbij gelijk de gelegenheid wordt genomen om de thuissituatie van de medewerker te bekijken en na te gaan of daar nog zaken dringend verbeterd moeten worden. Indien nodig wordt hulp geboden of wordt de [extern ingehuurd] coach gewaarschuwd.”

Bron: Hoveniersbedrijf B, Zuid-Holland

De andere strategie bestaat uit het slim gebruik maken van de deskundigheid van zorg- of woonbegeleiders die mensen met een arbeidsbeperking in de privésfeer helpen. Samen met deze begeleiders proberen organisaties de thuissituatie van arbeidsbeperkte werknemers te optimaliseren zodat de person-environment fit daardoor niet negatief wordt beïnvloed.

“De zorgbegeleiding (voor privé, wonen en zorg) is in handen van een GGZ-instelling. Eens in de twee weken overleggen we met de GGZ over de mensen met een beperking. Dan besproken we hoe het gaat en kunnen vragen van de voormannen worden ingebracht. Degene met een beperking schuift soms ook even aan.”

Bron: Hoveniersbedrijf A, Zuid-Holland

4.4 Hoe vind ik geschikte kandidaten?

Alle onderzochte organisaties betrekken hun arbeidsbeperkte werknemers via gespecialiseerde intermediairs. Genoemd zijn SW-bedrijven, re-integratiebedrijven, gemeenten, het speciaal onderwijs en UWV. Deze organisaties verzorgen de werving en (voor)selectie. In alle gevallen volgt daarna een proefperiode, tijdelijk contract, groepsdetachering of stage waarin de arbeidsorganisatie en de arbeidsbeperkte werknemers elkaar leren kennen en onderzocht wordt of een duurzame arbeidsrelatie mogelijk is. De duur van deze periode verschilt, evenals de intentie. Vaak is de intentie om een langdurige arbeidsrelatie aan te gaan. Soms wordt de proefperiode gebruikt als selectiemethode om alleen de meest productieve kandidaten over te houden.

In bijna alle onderzochte organisaties is gekozen voor vormen van geïntegreerde matching, waarbij op basis van functies kandidaten zijn gezocht en de functies vervolgens gedeeltelijk zijn aangepast op de capaciteiten van de kandidaten. In twee organisaties was sprake van bijna volledig vraaggerichte matching.

4.5 Welke ondersteuning en financiële compensaties zijn er?

Alle onderzochte organisaties maken gebruik van (financiële) instrumenten die gemeenten en/of UWV ter beschikking stellen. In alle gevallen gaat het om loonkostensubsidie of loondispensatie. Daarnaast zijn genoemd: de no-riskpolis, de tijdelijke subsidiering van een externe jobcoach, de training voor interne jobcoaches en ondersteuning door een transitiecoach van het SW-bedrijf. Het belang dat organisaties hechten aan deze instrumenten verschilt. Organisaties waarin de economische rationaliteit overheerst lijken meer belang te hechten aan dit soort voorzieningen dan organisaties waarin het welzijn van de werknemer centraal staat. De eerste groep organisaties is vaak ook kritisch over de in hun ogen beperkte vergoeding en ingewikkelde aanvraagprocedures voor instrumenten en subsidies.

4.6 Deelconclusie: succesfactoren

In de onderzochte cases zien we een grote diversiteit in voorwaarden waaronder werkgevers zijn gekomen tot een duurzame arbeidsrelatie met mensen met een arbeidsbeperking. Sommige factoren komen we in veel cases tegen en noemen we daarom een succesfactor. In het onderstaande schema zijn we per voorwaarde nagegaan of deze opgenomen is in het instrument. Het schema geeft daarmee antwoord op onderzoeksvraag 1 en 3 en vormt een opstap naar de presentatie van het instrument in het volgende hoofdstuk.

Tabel 4.1 Succesfactoren

Fase supported employment	Opgenomen in instrument?
Hoe kansrijk is mijn bedrijf?	
Strategische prioriteit	Ja. Strategische prioriteit is een belangrijke succesfactor. Er zijn veel motieven die aanleiding vormen voor het management om te besluiten om te gaan werken met mensen met een arbeidsbeperking. Door deze op te nemen in het instrument kunnen bedrijven zich daarin herkennen. Wanneer een bedrijf zich niet herkent in deze motieven, kan in het instrument benadrukt worden dat het werken met arbeidsbeperkte werknemers begint met een doelbewuste beslissing van het management en draagvlak bij management en medewerkers.
Aanpassingsvermogen	Ja. Aanpassingsvermogen lijkt een wezenlijk element te zijn voor een duurzame arbeidsrelatie. Wanneer bedrijven van

	mening zijn dat zij over weinig aanpassingsvermogen beschikken, kan in het instrument benoemd worden wat specifieke aandachtspunten zijn bij het bevorderen van een duurzame arbeidsrelatie (zoals regelmatige gesprekken om te zien of de 'fit' nog goed is).
Mensen met een arbeidsbeperking passen bij (impliciete) HR-strategie van het bedrijf.	Ja. De (impliciete) HR-strategie van bedrijven kan met name bij resultaatgerichte bedrijven een punt van aandacht zijn. Dit kan daarom in het instrument opgenomen worden.
Tijdige informatievoorziening aan de werkvloer.	Ja. Wanneer bedrijven hun medewerkers regelmatig informeren en betrekken bij belangrijke beslissingen, is dat een succesfactor. De wijze waarop medewerkers worden geïnformeerd is minder relevant.
Inclusieve organisatiecultuur	Ja. Sommige bedrijven zijn mogelijk al divers samengesteld of oriënteren zich op het vergroten van hun inclusiviteit. Aan de hand van het instrument kunnen zij zien dat dit een reeds aanwezige succesfactor is.
Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?	
Aanwezigheid eenvoudig werk	Ja. Door te vragen naar de aanwezigheid van eenvoudig werk kunnen bedrijven nagaan of zij geschikt werk hebben. Wanneer zij dat niet hebben, kan het instrument laten zien dat door functiecreatie, jobcarving en inclusief herontwerp van werkprocessen functies zijn te creëren die geschikt zijn voor mensen met een arbeidsbeperking.
Aandacht voor arbeidsbelasting en passende arbeidsomstandigheden.	Ja. In het instrument kan worden nagegaan of er sprake is van belastende arbeidsomstandigheden. Werkgevers kunnen de arbeidsbelasting en arbeidsomstandigheden tot op zekere hoogte aanpassen. In de cases zien we dat resultaatgerichte organisaties de productienormen voor mensen met een arbeidsbeperking verlagen.
Hoe kan ik de begeleiding organiseren?	
Aanwezigheid begeleiding	Ja. Werkgevers kunnen ruimte scheppen om begeleiding mogelijk te maken. De werkwijze daarbij en de vorm van de begeleiding is volledig door de werkgever beïnvloedbaar. Mogelijk hebben bedrijven al introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers en kunnen zij daarop voortbouwen wanneer zij gaan werken met een arbeidsbeperkte werknemer.
Natuurlijke steun	Ja. Juist interne begeleiding door zittende collega's is relatief gemakkelijk te organiseren door werkgevers. Wanneer dit niet is te organiseren, kan het instrument bedrijven wijzen op de mogelijkheden van een externe jobcoach.
Inschatting van de vaardigheden van begeleider (HARRIE).	Ja.

	Werkgevers kunnen begeleiders selecteren die daarvoor de juiste vaardigheden hebben. Zo niet, dan kan het instrument wijzen op trainingen of de mogelijkheden van een externe jobcoach.
Ondersteuning van de begeleider.	Ja. Werkgevers kunnen gebruik maken van diverse subsidies om begeleiders te trainen en kunnen begeleiders laten bijstaan door leidinggevenden. Het instrument kan hen hierop wijzen.
Betrokkenheid arbeidsbepaalde collega's bij primaire processen.	Nee. Dit is afhankelijk van de aanwezigheid van eenvoudig werk in de primaire werkprocessen. Niet in iedere organisatie kunnen arbeidsbepaalde werknemers in het primaire proces werken.
Aandacht voor motivatie, beoordeling en ontwikkeling.	Ja. Werkgevers kunnen op formele en informele wijze HR-instrumenten inzetten om de person-environment fit blijvend te optimaliseren. Het instrument kan nagaan welke instrumenten werkgevers al inzetten. Formele instrumenten zorgen ervoor dat ook niet-mondige werknemers hierop aanspraak maken. Het instrument kan werkgevers hierop wijzen.
Sociale interactie met collega's en wederzijdse gewinning.	Nee. Sociale interactie met collega's en wederzijdse gewinning is niet noodzakelijk voor een duurzame arbeidsrelatie.
Aandacht voor de privésituatie van de werknemer	Ja. Werkgevers kunnen alert zijn op eventuele problemen in de privésfeer, dit aan de orde laten komen in informele gesprekken en/of professionals hiervoor inhuren. Sommige werkgevers hebben hiervoor mogelijk al aandacht. Dit is een succesfactor die in het instrument benoemd kan worden.
Hoe vind ik geschikte kandidaten?	
Aanwezigheid adequate intermediairs voor werving en selectie.	Ja. In het instrument kunnen werkgevers doorverwezen worden naar intermediairs voor werving en selectie in hun regio.
Welke ondersteuning en (financiële) compensaties zijn er?	
Gebruik van (financiële) instrumenten zoals loondispensatie, de no-riskpolis.	Ja. In het instrument kunnen werkgevers geïnformeerd worden over de instrumenten waar zij gebruik van kunnen maken.

5 Verantwoording van het instrument

In dit hoofdstuk beschrijven we de zelfscan met de werktitel 'Arbeidsbeperkt werkt! Onderzoek de mogelijkheden in uw bedrijf'. Op deze website kunnen werkgevers per thema vragen invullen en aan de hand van de antwoorden nagaan welke mogelijkheden er voor mensen met een arbeidsbeperking binnen het bedrijf zijn. Eerst gaan we in op de doel en scope van de zelfscan (5.1). Dan beschrijven we hoe de onderzoeksresultaten zijn vertaald (5.2). Vervolgens behandelen we de vragen van de scan (5.3-5.5). We eindigen met een advies voor de implementatie en doorontwikkeling van de zelfscan (5.6)

5.1 Doel en scope van de zelfscan

Het instrument is bedoeld voor MKB-werkgevers die meer willen weten over het werken met mensen met een arbeidsbeperking maar daar geen ervaring mee hebben. De zelfscan is niet bedoeld om deze werkgevers over de streep te trekken, wel om ze een onderbouwd advies te geven over het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Met de zelfscan krijgen werkgevers een gepersonaliseerd advies over de reeds aanwezige sterke punten en aandachtspunten in hun organisatie bij het realiseren van een duurzame arbeidsrelatie met mensen met een arbeidsbeperking.

Vanwege de kwalitatieve en exploratieve aard van het onderzoek dat ten grondslag ligt aan de zelfscan is er geen sprake van een 'harde' diagnose. Met andere woorden: de uitkomsten van het instrument (de gepersonaliseerde adviezen voor de werkgever) geven geen garantie op een duurzame arbeidsrelatie. Er kon immers geen gebruik gemaakt worden van getoetste theorieën of gevalideerde instrumenten op dit terrein. De validatie moet de komende tijd plaatsvinden. Bruikbaarheid voor MKB-werkgevers zal daarbij een belangrijk criterium zijn. Vervolgonderzoek is nodig om een instrument te maken waarin de begrippen, vraagstellingen en adviezen zijn aangescherpt en waarin de succesfactoren gewogen kunnen worden ten opzichte van elkaar.

Eenvoud was een belangrijk uitgangspunt bij het ontwikkelen van de zelfscan. Met name MKB-werkgevers hebben weinig tijd en capaciteit om zich te oriënteren op de mogelijkheden om te werken met mensen met een arbeidsbeperking. Complexe instrumenten,

dat wil zeggen instrumenten met wetenschappelijk taalgebruik en vragen die pas zijn in te vullen nadat informatie is nagezocht, schrikken MKB-werkgevers af. Op basis van de gesprekken in het onderzoek concluderen we dat werkgevers met praktische vragen zitten en op zoek zijn naar praktische oplossingen. Hoe kansrijk is mijn bedrijf? Welk werk in mijn bedrijf is geschikt? Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren? Het instrument moet daarom ook een praktische insteek hebben.

Een positieve insteek was een ander belangrijk uitgangspunt bij het ontwikkelen van de zelfscan. Wie werkwijzers voor het werken met mensen met een arbeidsbeperking tot zich neemt, kan de indruk krijgen dat een duurzame arbeidsrelatie alleen mogelijk is voor sociale ondernemers. In het onderzoek zagen we echter dat duurzame arbeidsrelaties mogelijk zijn in verschillende soorten bedrijven. Je hoeft geen sociaal ondernemer te zijn om met mensen met een arbeidsbeperking te werken. De positieve insteek komt tot uiting in het benoemen van sterke punten in het gepersonaliseerde advies voor bedrijven. Daarmee laat het instrument ook zien wat de werkgever al in huis heeft voor een duurzame arbeidsrelatie.

5.2 Van onderzoeksresultaten naar instrument

5.2.1 Werkwijze

Op basis van het onderzoek hebben we inzicht gekregen in succesfactoren. Voor de zelfscan is het nodig deze te vertalen naar praktische vragen voor de werkgever, waarmee hij kan vaststellen of deze succesfactoren in zijn eigen organisatie aanwezig zijn. Veel van de succesfactoren zijn echter gerelateerd aan het werken met mensen met een arbeidsbeperking, terwijl de doelgroep voor het instrument nog geen ervaring daarmee heeft.

Daarom zijn we op zoek gegaan naar proxy's, dat wil zeggen vragen waarmee indirect inzicht is te verkrijgen in de aanwezigheid van succesfactoren. Daarbij hebben we vaak gebruik gemaakt van werkwijzers en handleidingen voor SW-bedrijven en Werkgeversservicepunten, omdat daarin praktische kennis aanwezig is voor het stellen van een diagnose van de mate van geschiktheid. Uit ons onderzoek en uit deze werkwijzers en handleidingen hebben we tevens adviezen voor werkgevers gedestilleerd. Op basis van de caseverlagen hebben we deze waar mogelijk geïllustreerd met citaten. De adviezen zijn opgenomen in bijlage 4.

5.2.2 Van fasering Supported Employment naar hoofdvragen

Tijdens het onderzoek zijn de resultaten geordend aan de hand van de fases van Supported Employment. Op advies van de begeleidingscommissie is deze fasering losgelaten bij de ontwikkeling van de zelfscan. De fases hebben betrekkelijk technische namen en zijn waarschijnlijk onvoldoende herkenbaar voor werkgevers. Gekozen is voor de drie in hoofdstuk 2 geïntroduceerde hoofdvragen die de werkgever met de zelfscan kan beantwoorden. Deze vragen lopen grotendeels parallel met de fases van Supported Employment:

Tabel 5.1 Hoofdvragen in de zelfscan

Hoofdvragen in het instrument	Fases Supported Employment
Hoe kansrijk is mijn bedrijf?	1. Onderzoek en voorbereiding
Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?	1. Onderzoek en voorbereiding
Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren?	2. Training en begeleiding op de werkplek 3. Ondersteuning en begeleiding nadat een baan is gerealiseerd

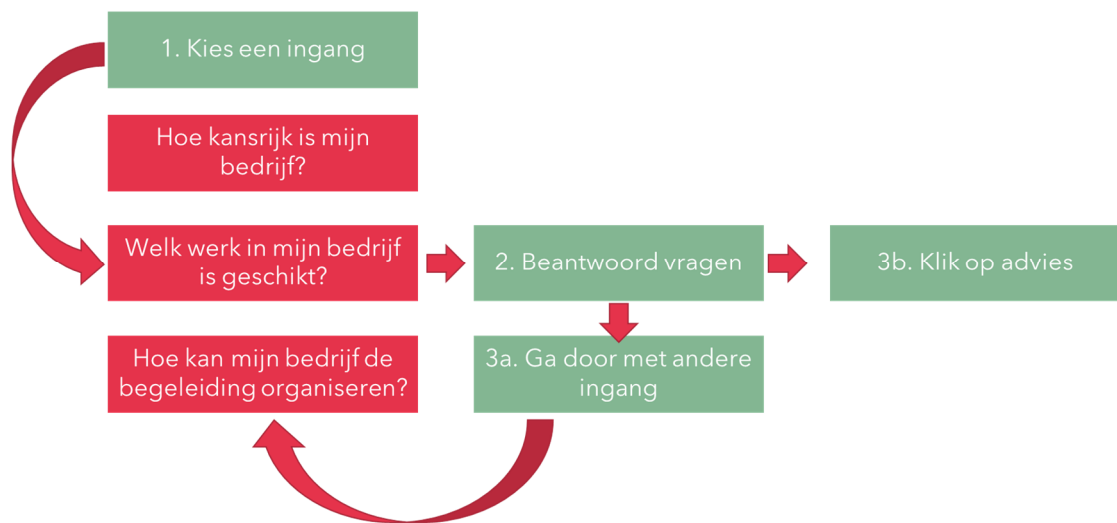
Naast deze vier hoofdvragen zijn er twee vragen die geen onderdeel zijn van de zelfscan. Deze vragen verwijzen door naar relevante achtergrondinformatie voor werkgevers. De vragen zijn:

- Welke ondersteuning en financiële compensaties zijn er?
- Hoe vind ik geschikte kandidaten?

5.2.3 Input van de zelfscan

De zelfscan heeft de vorm van een website waarop een vragenlijst staat met vier verschillende ingangen. De vier eerdergenoemde hoofdvragen vormen de ingangen. Om het instrument zo eenvoudig en flexibel mogelijk te houden, kan de werkgever kiezen met welke hoofdvraag hij begint. Achter iedere hoofdvraag bevindt zich een set subvragen. Zodra de werkgever klaar is met het beantwoorden van de subvragen, kan hij kiezen of hij een deeladvies wil ontvangen of wil doorgaan met een andere hoofdvraag. De werkgever hoeft dus niet alle hoofdvragen in te vullen om een advies te krijgen.

Figuur 5.1 Input zelfscan



5.2.4 Output van de zelfscan

De output van de zelfscan bestaat per hoofdvraag uit een webpagina met een overzicht van sterke punten en aandachtspunten, geordend langs de thema's van de subvragen die de werkgever heeft beantwoord. Vooraf is door de onderzoekers geprogrammeerd welke antwoorden zijn te beschouwen als sterke punten en welke als aandachtspunten. De sterke punten gaan gepaard met een korte toelichting. De aandachtspunten bevatten een kort advies voor de werkgever. Zie bijlage 4 voor een overzicht. Waar mogelijk en relevant is dat advies geïllustreerd met een citaat uit de caseverslagen en bevat het advies een doorverwijzing naar achtergrondinformatie, andere interessante websites, et cetera.

De werkgever kan kiezen om het overzicht met sterke punten en aandachtspunten als PDF te downloaden.

In de volgende paragrafen beschrijven we de items van de zelfscan waarmee werkgevers inzicht kunnen krijgen in de mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking in hun bedrijf (onderzoeksvraag 2 en 4).

5.3 Hoe kansrijk is mijn bedrijf?

Onder deze hoofdvraag vallen zeven subvragen die werkgevers moeten beantwoorden. Hieronder lichten we toe hoe de voorwaarden uit het onderzoek zijn vertaald naar de vragen uit de zelfscan.

Tabel 5.2 Motivatie subvragen bij 'Hoe kansrijk is mijn bedrijf?'

Voorwaarde uit onderzoek	Vraag in zelfscan	Motivatie
Strategische prioriteit	V003 Specifieke beweegredenen	In de cases zien we dat er soms specifieke bedrijfsstrategische redenen zijn om te werken met mensen met een arbeidsbeperking, zoals MVO of SROI. Dit is een succesfactor die bedrijven vaak al in huis hebben. Gekozen is voor een lijst met veelvoorkomende strategische beweegredenen.
	V004 Betrokkenheid management	In de cases zien we dat het management soms persoonlijk betrokken is bij mensen met een arbeidsbeperking. Ook dit is een succesfactor die bedrijven mogelijk al in huis hebben. Gekozen is voor eenvoudige dichotome antwoordcategorie (ja/nee).
	V007 Toegankelijkheid en bereikbaarheid	Niet uit de cases maar wel uit praktijkkennis blijkt dat organisaties die goed toegankelijk en bereikbaar zijn in fysieke zin al geschikt zijn als werkgever voor mensen met een arbeidsbeperking. ⁵ Bovendien is dit een succesfactor die vaak al aanwezig is in bedrijven (bereikbaarheid per openbaar vervoer, rolstoelvriendelijkheid). We vragen werkgevers zelf in te schatten hoe goed hun bedrijf toegankelijk en bereikbaar is.
Aanpassingsvermogen	V002 Aanpassingsvermogen	In de cases zien we dat aanpassingsvermogen een belangrijke succesfactor is die bedrijven vaak al in huis hebben. Voor het meten van aanpassingsvermogen zijn nog geen geschikte - beknopte - meetinstrumenten ontwikkeld ⁶ , daarom vragen we naar een zelfinschatting van de werkgever.
Mensen met een arbeidsbeperking passen bij HR-strategie van het bedrijf.	V001 Personeelsbeleid	De HR-strategie is een punt van aandacht. Dit geldt vooral voor resultaatgerichte bedrijven die mogelijk productienormen moeten bijstellen. Ook deze vraag bestaat uit een zelfbeoordeling van de werkgever op basis van drie ideaaltypen.
.	V005 Bedrijfscultuur	Gekozen is voor een zelfinschatting door de werkgever aan de hand van vier ideaaltypen. Op basis van de ingeschatte bedrijfscultuur kan een meer op maat gesneden advies worden gegeven over aandachtspunten en sterke punten.
Tijdige informatievoorziening aan de werkvloer	V006 Inspraak werknemers	De mate waarin werknemers inspraak hebben in belangrijke bedrijfsbeslissingen gebruiken we als proxy voor 'tijdige informatievoorziening aan de werkvloer'. ⁷ Gekozen is voor een vraag waarin de werkgever kan kiezen uit een aantal inspraakvarianten die oplopen van beperkt tot intensief.

⁵ <http://www.denormalstezaak.nl/aan-de-slag-2/toegankelijkheid-en-bereikbaarheid/>

⁶ <http://annex.ipacweb.org/library/conf/02/ployhart1.pdf>

⁷ Bron: <http://www.denormalstezaak.nl/aan-de-slag-2/cultuur-draagvlak/draagvlak-organiseren/>

De volgende paragrafen bevatten de zeven subvragen en bijbehorende antwoordcategorieën. Achter de antwoordcategorieën staat tussen haakjes of dit een [Sterk punt] of een [Aandachtspunt] is.

5.3.1 V001 Personeelsbeleid

Een bedrijf kan verschillende doelen nastreven met het personeelsbeleid. Wij leggen u drie doelen voor. In welk doel herkent u uw bedrijf het best?

1. Mijn bedrijf streeft vooral een optimale productiviteit van medewerkers na. [Aandachtspunt]
2. Mijn bedrijf streeft vooral een optimaal welzijn van medewerkers na. [Aandachtspunt]
3. Mijn bedrijf wil vooral bijdragen aan de samenleving en maatschappelijke meerwaarde creëren. [Sterk punt]

5.3.2 V002 Aanpassingsvermogen

Mensen met een arbeidsbeperking zijn meestal minder productief dan reguliere medewerkers. Uw bedrijf zal misschien zaken in de bedrijfsvoering moeten aanpassen. En directe collega's zullen zich wat flexibeler moeten opstellen.

Hoe beoordeelt u het aanpassingsvermogen van uw bedrijf en de mensen die er werken?

1. Uitstekend. Mijn bedrijf is in staat om steeds weer in te spelen op veranderingen. Tegenslagen worden op een creatieve wijze overwonnen. Werknemers kunnen goed omgaan met onzekerheden, stress en nieuwe taken. [Sterk punt]
2. Voldoende. Veranderingen in mijn bedrijf vinden uiteindelijk wel plaats, maar het gaat niet gemakkelijk. Er is een voorhoede van werknemers die goed kunnen omgaan met onzekerheden, stress en nieuwe taken. [Aandachtspunt]
3. Onvoldoende. Mijn bedrijf vindt het moeilijk om in te spelen op veranderingen. Als het tegenzit, wordt er door werknemers gekeken naar een oplossing van de directie. Werknemers kunnen niet goed omgaan met onzekerheden, stress en nieuwe taken. [Aandachtspunt]

5.3.3 V003 Specifieke beweegredenen

Welke situatie of situaties zijn op uw bedrijf van toepassing? *Meer antwoorden mogelijk.*

1. In onze markt wordt vaak gevraagd om Social Return On Investment (SROI). [Sterk punt]

2. Ons bedrijf streeft diversiteit binnen het personeelsbestand en/of inclusief ondernemerschap na. [Sterk punt]
3. Ons bedrijf streeft Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) na. [Sterk punt]
4. Ons bedrijf heeft te maken met personeelstekorten die moeilijk zijn op te lossen. [Sterk punt]
5. Ons bedrijf wil een eventuele boete voorkomen als de quotumregeling in werking treedt omdat de banenafpraak niet wordt gehaald. *In de banenafpraak staat dat werkgevers in het bedrijfsleven zich inspinnen om tussen nu en 2026 100.000 extra banen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking.* [Sterk punt]
6. Geen van bovenstaande. [Aandachtspunt]

5.3.4 V004 Betrokkenheid management

Heeft het management van uw bedrijf op het werk of privé ervaring opgedaan met het samenwerken of -leven met mensen met een arbeidsbeperking?

1. Ja [Sterk punt]
2. Nee [Aandachtspunt]

5.3.5 V005 Bedrijfscultuur

Elk bedrijf heeft een of meer bedrijfsculturen. Hoewel de cultuur per afdeling kan verschillen, is er meestal ook een dominante bedrijfscultuur. Welke omschrijving typeert het best de dominante cultuur in uw bedrijf?

1. Hiërarchische cultuur. In ons bedrijf staan duidelijke onderlinge verhoudingen, stabiliteit en beheersbaarheid centraal. [Aandachtspunt]⁸
2. Marktcultuur. In ons bedrijf staan prestaties, besluitvaardigheid en winst centraal. [Aandachtspunt]
3. Familiecultuur. In ons bedrijf staan teamwerk, gemeenschappelijke normen en waarden en individuele ontwikkeling centraal. [Sterk punt]
4. Innovatiegerichte cultuur. In ons bedrijf staan dynamiek, ondernemerschap en creativiteit centraal. [Aandachtspunt]

⁸ In alle bedrijfsculturen is een match mogelijk, maar voor drie culturen zijn specifieke aandachtspunten te benoemen.

5.3.6 V006 Inspraak werknemers

Op welke manieren betreft uw bedrijf medewerkers bij belangrijke gebeurtenissen, veranderingen of beslissingen? *Meer antwoorden mogelijk.*

1. Mijn bedrijf verstrekt informatie aan medewerkers. [Aandachtspunt]
2. Medewerkers hebben directe inspraakmogelijkheden. [Sterk punt]
3. Medewerkers oefenen directe invloed uit op de besluitvorming. [Sterk punt]
4. Geen van bovenstaande. [Aandachtspunt]

5.3.7 V007 Toegankelijkheid en bereikbaarheid

Is uw bedrijf bereikbaar en toegankelijk voor mensen met een beperking? *Meer antwoorden mogelijk.*

1. Mijn bedrijf is bereikbaar met het openbaar vervoer. [Sterk punt]
2. Mijn bedrijf is toegankelijk voor mensen met een handicap. *Denk aan een gehandicaptenparkeerplaats, een rolstoelvriendelijke ingang, duidelijke en begrijpelijke bewegwijzering.* [Sterk punt]
5. Geen van bovenstaande [Aandachtspunt]

5.4 Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?

Onder de hoofdvraag 'Welk werk in mijn bedrijf is geschikt' vallen vier subvragen.

Tabel 5.3 Motivatie subvragen bij 'Welk werk in mijn bedrijf is geschikt?'

Voorwaarde uit onderzoek	Vraag in zelf-scan	Motivatie
Aanwezigheid eenvoudig werk	V008 Eenvoudig werk	De aanwezigheid van eenvoudig werk is een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie. Door voorbeelden te geven kan aan werkgevers duidelijk gemaakt worden wat eenvoudig werk is. Gekozen is voor simpele dichotome antwoordcategorie (ja/nee).
Aandacht voor arbeidsbelasting en passende arbeidsomstandigheden.	V009 Aangepaste werkplekken	Aandacht voor arbeidsbelasting en passende arbeidsomstandigheden is een belangrijke succesfactor. We hebben ervoor gekozen om dit met drie vragen vast te stellen. Allereerst is dat de aanwezigheid van aangepaste werkplekken. Veel bedrijven hebben al werknemers in dienst die door kleine beperkingen een aangepaste werkplek nodig hebben. Uit praktijkkennis blijkt dat dit een toegankelijke werksituatie mensen met een beperking

		meer kansen geeft in het bedrijf. ⁹ Gekozen is voor simpele dichotome antwoordcategorie (ja/nee).
	V010 Arbeidsrisico's	De aanwezigheid van arbeidsrisico's kan een belemmering vormen voor de kansen van mensen met een arbeidsbeperking in een bedrijf. Werkgevers dienen er alert op te zijn dat zij hiervoor speciale aandacht hebben. Gekozen is voor een indeling van de antwoordcategorieën in een aantal soorten veelvoorkomende arbeidsrisico's.
	V011 Aandacht werkdruk	In de onderzochte organisaties werd vaak benadrukt dat het continu zorgen voor een passende werkdruk van groot belang is voor een duurzame arbeidsrelatie. We vragen de werkgever of het aanpassen van werkdruk voor werknemers bespreekbaar is en geven de antwoordcategorieën in een vijfpuntsschaal weer.

5.4.1 V008 Eenvoudig werk

Komt er in uw bedrijf eenvoudig werk voor (elementaire beroepen)? *Eenvoudig werk bestaat uit activiteiten met een laag kennisniveau (lager dan MBO-2 niveau), een laag zelfstandigheidsniveau en activiteiten die een beperkte aanspraak doen op sociale vaardigheden.* [Hier](#) vindt u voorbeelden.

1. Ja [\[Sterk punt\]](#)
2. Nee [\[Aandachtspunt\]](#)

5.4.2 V009 Aangepaste werkplekken

Zijn de werkplekken in uw bedrijf aangepast of aanpasbaar te maken aan beperkingen van werknemers? *Denk aan rolstoelvriendelijkheid, nabijheid van materialen.*

1. Ja [\[Sterk punt\]](#)
2. Nee [\[Aandachtspunt\]](#)

5.4.3 V010 Arbeidsrisico's

Sommige functies in uw bedrijf hebben mogelijk te maken met arbeidsrisico's, andere niet. Hieronder staan vier soorten arbeidsrisico's met voorbeelden. Kunt u voor uw bedrijf aangeven of er functies zijn waarin de onderstaande arbeidsrisico's voorkomen? *Meer antwoorden mogelijk.*

⁹ <http://www.denormalstezaak.nl/aan-de-slag-2/toegankelijkheid-en-bereikbaarheid/>

Fysieke belasting: zwaar tillen, duwen, trekken; langdurig in dezelfde (ongemakkelijke) houding werken; lawaai; knel-/plet-/snijgevaar; valgevaar; aanrijdgevaar.

1. Ja, dit arbeidsrisico komt voor [\[Aandachtspunt\]](#)
2. Nee, dit arbeidsrisico komt niet voor [\[Sterk punt\]](#)

Werkdruk en werkstress: werkdagen langer dan 12 uur; nachtarbeid, ploegdienst; repeterend werk; emotioneel zwaar werk.

1. Ja, dit arbeidsrisico komt voor [\[Aandachtspunt\]](#)
2. Nee, dit arbeidsrisico komt niet voor [\[Sterk punt\]](#)

Agressie en geweld: pesten, discriminatie, intimidatie, bedreiging of fysiek geweld door klanten of collega's. [\[Aandachtspunt\]](#)

1. Ja, dit arbeidsrisico komt voor [\[Aandachtspunt\]](#)
2. Nee, dit arbeidsrisico komt niet voor [\[Sterk punt\]](#)

Gevaarlijke stoffen: straling; werken met giftige, brandbare, kanker- en ziekteverwekkende of allergene stoffen.

1. Ja, dit arbeidsrisico komt voor [\[Aandachtspunt\]](#)
2. Nee, dit arbeidsrisico komt niet voor [\[Sterk punt\]](#)

5.4.4 V011 Aandacht werkdruk

In hoeverre is het aanpassen van de werkdruk bij werknemers bespreekbaar voor het management van uw bedrijf?

1. In zeer sterke mate [\[Sterk punt\]](#)
2. In sterke mate [\[Sterk punt\]](#)
3. In enige mate [\[Aandachtspunt\]](#)
4. In geringe mate [\[Aandachtspunt\]](#)
5. Helemaal niet [\[Aandachtspunt\]](#)

5.5 Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren?

Onder deze hoofdvraag vallen vijf subvragen die werkgevers moeten beantwoorden. Hieronder lichten we toe hoe de voorwaarden uit het onderzoek zijn vertaald naar de vragen uit de zelfscan.

Tabel 5.4 Motivatie subvragen bij 'Hoe kan mijn bedrijf de begeleiding organiseren?'

Voorwaarde uit onderzoek	Vraag in zelfscan	Motivatie
Aanwezigheid begeleiding	V012 Introductieprogramma	Werkgevers zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst zetten doorgaans geen intensieve begeleiding in voor niet-beperkte werknemers, maar hebben mogelijk wel introductieprogramma's en dergelijke. De aanwezigheid hiervan leidt mogelijk tot een kleinere drempel voor het inzetten van intensieve begeleidingsvormen voor arbeidsbeperkte collega's. Gekozen is voor simpele dichotome antwoordcategorie (ja/nee).
	V014 Tijd begeleiding	Het is van belang dat werkgevers zonder mensen met een arbeidsbeperking bereid en in staat zijn om tijd vrij te maken voor de begeleiding. Gekozen is voor simpele dichotome antwoordcategorie (ja/nee).
Natuurlijke steun	.	Dit item wordt meegenomen in de vragen V014 (tijd begeleiding) en V013 (geschikte begeleiders).
Inschatting van de vaardigheden van begeleider (HARRIE).	V013 Geschikte begeleiders	Geschikte begeleiders hebben specifieke vaardigheden. Mogelijk heeft een bedrijf al mensen in dienst met deze vaardigheden. Gekozen is voor een voorbeeld van de benodigde vaardigheden en een simpele dichotome antwoordcategorie (ja/nee).
Aandacht voor privésituatie werknemer	V016 Alertheid privéproblemen	Aandacht voor de privésituatie van de arbeidsbeperkte werknemer is een belangrijke succesfactor. Mogelijk hebben werkgevers deze aandacht ook bij niet-beperkte werknemers. Aandacht voor de privésituatie vraagt om leidinggevendendie hierop alert zijn. Gekozen is voor een simpele dichotome antwoordcategorie (ja/nee).
Aandacht voor motivatie, beoordeling en ontwikkeling	V015 Loopbaangesprekken	Door te vragen of is vastgelegd dat medewerkers met enige regelmaat recht hebben op een loopbaangesprek, kan vastgesteld worden of de succesfactor 'aandacht voor motivatie, beoordeling en ontwikkeling' al aanwezig is in het bedrijf. Gekozen is voor een simpele dichotome antwoordcategorie (ja/nee).

5.5.1 V012 Introductieprogramma

Krijgen nieuwe medewerkers in uw bedrijf een introductieprogramma en/of een mentor toegewezen die ze wegwijs maakt in het bedrijf?

1. Ja [Sterk punt]
2. Nee [Aandachtspunt]

5.5.2 V013 Geschikte begeleiders

Werken er in uw bedrijf mensen die goed kunnen begeleiden? Een goede begeleider is Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk (Harrie ©)

1. Ja [Sterk punt]
2. Nee [Naar V015] [Aandachtspunt]

5.5.3 V014 Tijd begeleiding

Kan uw bedrijf tijd vrijmaken voor een begeleider, zodat hij/zij een nieuwe arbeidsbeperkte collega op een hulpvaardige en rustige manier kan ondersteunen?

1. Ja [Sterk punt]
2. Nee [Aandachtspunt]

5.5.4 V015 Loopbaangesprekken

Heeft uw bedrijf vastgelegd dat medewerkers met enige regelmaat recht hebben op een loopbaangesprek? *Denk aan functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken.*

1. Ja [Sterk punt]
2. Nee [Aandachtspunt]

5.5.5 V016 Alertheid privéproblemen

Zijn leidinggeven in uw bedrijf alert op eventuele privéproblemen en de thuissituatie van medewerkers?

1. Ja [Sterk punt]
2. Nee [Aandachtspunt]

5.6 Implementatie en doorontwikkeling van de zelfscan

In dit hoofdstuk hebben we een voorstel gedaan voor een zelfscan waarmee een werkgever aan de hand van 16 vragen inzicht kan krijgen in de sterke punten en aandachtspunten binnen zijn bedrijf bij het creëren van een duurzame arbeidsrelatie met een arbeidsbeperkte werknemer. Wanneer een werkgever het instrument invult krijgt hij of zij per aandachtspunt een kort advies over zaken die in zijn bedrijf aangepast moeten worden of zaken waarmee rekening moet worden gehouden. Zodoende kan de werkgever ook op een positieve manier opvolging geven aan de resultaten van de zelfscan. De zelfscan geeft met andere woorden niet alleen een 'diagnose', maar ook 'behandelopties'.

De zelfscan is voor zover ons bekend het eerste instrument waarmee werkgevers op relatief eenvoudige wijze een *inhoudelijk* advies krijgen over de sterke en aandachtspunten van hun bedrijf voor mensen met een arbeidsbeperking. Bestaande instrumenten richten zich vooral op/gaan uit van:

- financiële en organisatorische aspecten.¹⁰
- het perspectief van de intermediair/het uitlenende SW-bedrijf.¹¹
- werkgevers die reeds het besluit hebben genomen om een arbeidsbeperkte in dienst te nemen.¹²
- een situatie waarin er al mensen met een arbeidsbeperking in dienst zijn.¹³

De zelfscan is echter nog niet af. Er is een volgende fase nodig om de zelfscan te testen en verbeteren. In deze fase moeten in ieder geval de volgende zaken geregeld worden:

1. Het eigenaarschap. De zelfscan is ontwikkeld met UWV-subsidie, maar is geen eigendom van UWV. Een of meer belanghebbende partijen kunnen zich aanmelden als eigenaar van de zelfscan en vervolgens het eigenaarschap onderling regelen. Hierbij horen ook afspraken over de (financiering van de) hosting van het instrument en de financiering van de doorontwikkeling. Idealiter is het instrument goed bereikbaar op een website die regelmatig door MKB-werkgevers wordt bezocht. Panteia, de ontwikkelaar van het instrument, dient hierbij te zorgen voor een toelichting op en waar mogelijk overdracht van de gebruikte technieken, systemen, programmeertalen.
2. Testen. De zelfscan zal in de praktijk getest moeten worden om na te gaan of de gebruiker – de MKB-werkgever – goed met het instrument in kaart wordt gebracht en of hij met het instrument bruikbare adviezen krijgt. Te denken valt aan een werkwijze waarbij de zelfscan wordt ingebed in een groter en langer lopend project, bijvoorbeeld een pilot waarbij geïnteresseerde werkgevers door een of meer belanghebbende organisaties worden benaderd om deel te nemen. Voor werkgevers start de pilot met het invullen van de zelfscan. Op basis hiervan kunnen zij bijvoorbeeld een plan maken wat zij moeten organiseren om het werken met mensen met een arbeidsbeperking tot een succes te maken. Vervolgens kunnen de begeleidende organisaties deze werkgevers gedurende een zekere periode volgen, ondersteuning en onderzoeken, om na te gaan welke factoren bijdragen aan een duurzame arbeidsrelatie.

¹⁰ AWWN (2016). Mensen met een beperking aan de slag helpen. Instrumenten en stappenplannen voor werkgevers per doelgroep van de banenafpraak

¹¹ SBCM (2015). Quick scan organisatiecultuur. Een tool voor professionals om de werkgever te leren kennen. Den Haag: SBCM.

¹² SBCM (2015). Aan het werk met nieuwe collega's. Een handreiking. Den Haag: SBCM.

¹³ Denk hierbij een de Prestatieladder Sociaal Ondernemen (PSO) en de Maatlat Inclusief Ondernemerschap van De Normaalste Zaak (<http://www.denormaalstezaak.nl/wp-content/uploads/2015/04/Maatlat-Inclusief-Ondernemerschap-18-mei-2015.pdf>)

3. Doorontwikkelen. Wanneer de zelfscan in een pilot getest wordt, kunnen de ervaringen van werkgevers met het instrument gebruikt worden om het instrument door te ontwikkelen. Sluiten de hoofdvragen, subvragen en antwoorden aan bij de wensen van werkgevers? Bevat het instrument bruikbare adviezen? Dit leidt tot een 2.0-versie van de zelfscan. Doorontwikkeling naar een 3.0-versie zou kunnen betekenen dat een nadere analyse wordt uitgevoerd op de bedrijven die de zelfscan hebben ingevuld: hebben zij een arbeidsbeperkte werknemer in dienst genomen? Hoe duurzaam is de arbeidsrelatie? Welke factoren hebben geleid tot uitval? Wat is het verband tussen duurzaamheid/uitval en de diagnose en het advies bij aanvang? Op basis hiervan kan mogelijk een instrument worden ontwikkeld waarin de succesfactoren ten opzichte van elkaar zijn gewogen.

Bijlage 1: Gebruikte literatuur

Adelmeijer, M. et al (2014). Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven. Onderzoek in opdracht van AWWN in het kader van het programma Werkgevers gaan Inclusief. Utrecht: Berenschot.

Beckers, I., B. van Gils & H. Lautenbach (2004). Arbeidsgehandicapten 2003; arbeidssituatie van mensen met een langdurige aandoening. Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.

Blatter, B., Dorenbosch, L. & Keijzer, L. (red.) (2014). Duurzame inzetbaarheid in perspectief. Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau. Hoofddorp: TNO.

Borghouts, I. & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? Tijdschrift voor HRM, 7, 1-20.

Celik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. Tijdschrift voor HRM.

Chao (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 1.

D' Amato & Zijlstra (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(1), 33-54.

Fabian, E. S., Edelman, A., & Leedy, M. (1993). Linking workers with severe disabilities to social supports in the workplace: Strategies for addressing barriers. Journal Of Rehabilitation-Washington, 59, 29-29.

Farris, B., & Stancliffe, R. J. (2001). The co-worker training model: Outcomes of an open employment pilot project. Journal of Intellectual and Developmental Disability, 26(2), 143-159.

Giezen, A.M. van der & Jehoel-Gijsbers, G.J.M. (1999). Langdurige arbeidsongeschiktheid in 1998. Een analyse van arbeidsongeschiktheidsrisico's en ontwikkelingen in de tijd. Amsterdam: Lisv.

Hagen B. et al (2010). Arbeidsparticipatie van Wajong'ers op de werkplek. De bijdrage van collegiale steun op de werkplek aan Wajong'ers. Utrecht: Vilans.

Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of rehabilitation*, 66(4), 4.

Hertog, F. de & Sluijs, E. van (2000). *Onderzoek in organisaties: een methodologische reisgids*. Koninklijke van Gorcum.

Horsen, C. van m.m.v. Nijhuis F.J.N. en Mallee, L. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1*. Amsterdam: Regioplan.

Kopnina, H., & Haafkens, J. A. (2010). Disability management: organizational diversity and Dutch employment policy. *Journal of occupational rehabilitation*, 20(2), 247-255.

Lammerts, R. & Stavenuiter, M. (2010). *Wajongers op de werkvloer. Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Michon, H., Bussenbach, J.T. van, Vugt, M. van, Stant, A.D. (2011). *Effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun in Nederland. Verslag van een gerandomiseerde gecontroleerde effectstudie. Basisrapport scion-I; bevindingen na 18 maanden follow-up, 2011*: Trimbos Instituut

Nijhuis, F.J.N., Mulders, H.P.G. & Zijlstra, F.R.H. (2011). *Inclusief herontwerp van werkprocessen. Aan de slag 2011 (1/2)*, pp. 20-23

Raad van Werk en Inkomen (oktober 2009). *Kansrijker werken met Wajongers. Advies om de matchingsvoorwaarden tussen werkgevers en Wajongers te verbeteren*. Den Haag: RWI.

Ruitenbeek, G.M.C. et al. (2013). *Een alternatieve bandering voor herontwerp van werk. Ervaren met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. Gedrag & Organisatie*, 26 (1).

Sanders, J. & Besseling, J. (2006). *Arbeidsbelasting van arbeidsgehandicapte en gezonde werknemers: vergelijking en trend 2000-2004. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 2006-22, nr. 1*, 26-38.

SBCM (2015). *Quick scan organisatiecultuur. Een tool voor professionals om de werkgever te leren kennen*. Den Haag: SBCM.

SBCM (2015). *Aan het werk met nieuwe collega's. Een handreiking*. Den Haag: SBCM.

Schaufeli, W. (2011). *'Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'*. In: Schouten & Nelissen. "Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland", Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Schur, L., Kruse, D. & Blanck, P. (2005). Corporate Culture and the employment of persons with disabilities, In: Behavioral Sciences and the Law, number 23 p. 3-20.

Tebra, N.F. (2007). Collega of bedrijfsclown? Nemen mensen die begeleid werken in de perceptie van hun collega's een gelijkwaardige plaats in binnen de organisatie? Thesis Erasmus Universiteit Rotterdam.

Thurow, L. (1975). Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U.S. Economy. New York: Basic Books.

Unger, D. D. (2002). Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce myths or realities?. Focus on Autism and Other Developmental Disabilities, 17(1), 2-10.

UWV (2014). UWV Kennisverslag 2014-2, Kenniscentrum UWV.

Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: a literature review. Journal of occupational rehabilitation, 23(4), 463-475.

Vos, E. de, & Andriessen, S. (2010). Handvatten voor werkgevers die Wajongers in dienst nemen en houden: eindrapportage studie eerste jaar. Hoofddorp: TNO.

Wissink, C.E, Mallee, L. & Leer, M., van (2009). Ervaringen van werkgevers met Wajongers: onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Zijlstra, F.R.H., Mulders, H.P.G. & Nijhuis, F.J.N. (2012). Inclusieve Arbeidsorganisaties, op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28 (1), pp. 22- 30.

Bijlage 2: Case study protocol

DAGDEEL 1:

Vorbereiding:

- We bestuderen de website van het bedrijf en bekijken (reclame)folders en ander informatiemateriaal.

Onderzoeksactiviteiten:

- Interview met directeur en/of HRM medewerker
- Interview met één of meerdere direct leidinggevende(n) (indien arbeidsgehandicapte in dienst -> degene die deze werknemer begeleid)
- Observaties bij aankomst en tijdens een rondleiding.
- Indien mogelijk: korte gesprekken met werknemers.

Vorbereiding

Inlezen op de volgende punten:

- Wat biedt het bedrijf aan? Welke werkzaamheden worden uitgevoerd?
- Hoe groot is het bedrijf? Hoeveel werknemers? Heeft het één of meerdere locaties? Eén of diverse afdelingen?
- Hoe ziet het organogram eruit? Welke functies zijn te onderscheiden?
- Wat is de geschiedenis van het bedrijf (familiebedrijf, etc.)?
- (Overige) speerpunten van het bedrijf (MVO, etc.)?
- Welke sfeer straalt de website en de overige informatie uit (professioneel, etc.)?

Houding

Laat je niet te veel meeslepen door negatieve verhalen van de respondenten. Luister ze wel even aan, maar focus dan op de vragen van het onderzoek.

Let op dat je op zoek gaat naar kansrijke inclusiviteit. We gaan verhalen ophalen van bedrijven waarin het gemakkelijk lukte om het bedrijf inclusief te maken.

Checklist werkgever en/of HRM-medewerker met ervaring

Bedrijf en personeel

1. Kunt u wat vertellen over uw bedrijf?

INT: Loop de volgende punten langs:

- Werkzaamheden?
- Organisatiestructuur?
- Personeelssamenstelling?
- Groei of krimp?

2. Hoe zou u de cultuur in dit bedrijf omschrijven?

- Mate van voorspelbaarheid werk?
- Mate van aandacht voor collega's?
- Mate van controle en procedures?
- Mate van onderlinge competitie?
- Sprake van subculturen/groepen?
- Mate van integratie nieuwkomers?

3. Hoe ziet het proces van instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers eruit?

- Frequentie in-, door- en uitstroom?
- Beleid in-, door- en uitstroom?
- Inwerken nieuwe werknemers?

Werken met arbeidsgehandicapten

4. Wanneer bent u gaan werken met arbeidsgehandicapten?

- Motieven?
- Aantal arbeidsgehandicapten nu in dienst?
- Type dienstverbanden?
- Omvang dienstverbanden?
- Beperkingen en krachten
- Verschillen met reguliere werknemers? Waarom?

5. Op welke wijze zijn collega's hierbij betrokken / hierop voorbereid?

- Wat verteld?
- Waarom?

- Beelden en verwachtingen van collega's?
- Weerstanden weggenomen?

Begeleiding

6. Hoe heeft u de begeleiding van de arbeidsgehandicapte georganiseerd?

- Intern of extern begeleider?
- Begeleiding op werkvloer of daarbuiten?
- Wie (eind)verantwoordelijk?
- Mentor/buddy?
- Selectieproces begeleider?
- Duidelijke taakverdeling?

7. Hoe wordt de begeleider ondersteunt bij zijn werkzaamheden?

- Training begeleider?
- Check op welbevinden?
- Roulatie?

8. In hoeverre is de begeleider in staat om zijn werk duurzaam vol te houden?

- Waarom?
- Welbevinden begeleider?
- Ondersteuning?

9. Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de begeleider?

Hoe gaat uw bedrijf daarmee om?

- Oog voor collegialiteit?
- Open communicatie?
- Aandacht voor collega's?

10. Welke rol speelt de (direct) leidinggevende van de arbeidsgehandicapte?

Hoe gaat uw bedrijf daarmee om?

- Oog voor collegialiteit?
- Toezien op begeleiding?
- Aandacht voor collega's?

Person-environment fit

11. Hoe functioneren arbeidsgehandicapten in deze organisatie?

Hoe gaat uw bedrijf om met minder goed functionerende arbeidsgehandicapten?

12. Welke sociale contacten hebben arbeidsgehandicapten met andere werknemers?
Welke (stimulerende) rol heeft uw bedrijf daarbij?
13. Hoe ondersteunt het bedrijf de ontwikkeling van arbeidsgehandicapten?
 - Check op motivatie, belangstelling, vaardigheden etc?
14. Als u het op een schaal van 1-10 zou moeten aangeven, hoe geïntegreerd zijn de arbeidsgehandicapten dan binnen het bedrijf?
 - Waarom dit cijfer?

Organisatieaanpassingen

15. Waar liep u tegen aan toen u ging werken met arbeidsgehandicapten? Wat heeft u in uw organisatie moeten aanpassen om arbeidsgehandicapten te laten integreren?
16. Welke aanvullende ondersteuningsbehoefte heeft u?
17. Welke tips heeft het bedrijf aan andere bedrijven?

Checklist werkgever en/of HRM-medewerker zonder ervaring

1. Kunt u wat vertellen over uw bedrijf?

INT: Loop de volgende punten langs:

 - Werkzaamheden?
 - Organisatiestructuur?
 - Personeelssamenstelling?
 - Groei of krimp?
2. Hoe zou u de cultuur in dit bedrijf omschrijven?
 - Mate van voorspelbaarheid werk?
 - Mate van aandacht voor collega's?
 - Mate van controle en procedures?
 - Mate van onderlinge competitie?
 - Sprake van subculturen/groepen?
 - Mate van integratie nieuwkomers?

3. Hoe ziet het proces van instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers eruit?

- Frequentie in-, door- en uitstroom?
- Beleid in-, door- en uitstroom?
- Inwerken nieuwe werknemers?

Werken met arbeidsgehandicapten

4. Op welke wijze worden collega's betrokken / voorbereid op nieuwe werknemers?

- Wat verteld?
- Waarom?
- Beelden en verwachtingen van collega's?
- Weerstanden weggenomen?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

5. Hoe gaan collega's om met werknemers die tijdelijk of permanent minder presteren, bijvoorbeeld door ziekte?

Hoe reageert uw bedrijf daarop?

Begeleiding

6. Hoe heeft u de begeleiding van nieuwe werknemers georganiseerd?

- Wie (eind)verantwoordelijk?
- Mentor/buddy?
- Selectieproces begeleider?
- Duidelijke taakverdeling?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

7. Hoe wordt de begeleider van nieuwe werknemers ondersteund bij zijn werkzaamheden?

- Training begeleider?
- Check op welbevinden?
- Roulatie?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

8. In hoeverre is de begeleider van nieuwe werknemers in staat om zijn werk duurzaam vol te houden?
- Waarom?
 - Welbevinden begeleider?
 - Ondersteuning?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

9. Welke rol speelt de (direct) leidinggevende bij de integratie van nieuwe werknemers in het bedrijf?
- Oog voor collegialiteit?
 - Toezien op begeleiding?
 - Aandacht voor collega's?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

Person-environment fit

10. Hoe functioneren werknemers over het algemeen in deze organisatie?

Hoe gaat uw bedrijf om met minder goed functionerende werknemers?

11. Welke sociale contacten hebben werknemers onderling?

Hoe gaat uw bedrijf daarmee om?

12. Hoe ondersteunt het bedrijf de ontwikkeling van werknemers?

- Check op motivatie, belangstelling, vaardigheden etc?

13. Als u het op een schaal van 1-10 zou moeten aangeven, hoe geïntegreerd zijn werknemers die 'anders' zijn dan binnen het bedrijf?

Hoe gaat uw bedrijf hiermee om?

Organisatieaanpassingen

14. Wat kunt u in uw organisatie aanpassen om arbeidsgehandicapten te laten integreren?

- Functies?
- Aansturing/management?
- Werkomgeving?
- Begeleiding?
- Anders?

15. Welke aanvullende ondersteuningsbehoefte heeft u?

16. Welke vragen heeft u aan bedrijven met ervaring?

Checklist direct leidinggevende met ervaring

Vorbereiding en ervaringen

1. Wanneer bent u gaan werken met arbeidsgehandicapten?

INT: Loop de volgende punten langs (in andere woorden)

- Motieven?
- Vorbereidingen?
- Ervaringen in hoofdlijnen?

2. Op welke wijze hebt u hierbij collega's betrokken / hierop voorbereid?

- Wat verteld?
- Waarom?
- Beelden en verwachtingen van collega's?
- Weerstanden weggenomen?

Begeleiding

3. Hoe vindt de begeleiding van de arbeidsgehandicapte plaats?

- Intern of extern begeleider?
- Begeleiding op werkvloer of daarbuiten?
- Wie (eind)verantwoordelijk?
- Mentor/buddy?
- Selectieproces begeleider?

- Duidelijke taakverdeling?

4. Hoe wordt de begeleiding ondersteunt bij zijn werkzaamheden?

- Voorbereiding?
- Training begeleider?
- Check op welbevinden?
- Roulatie?

5. In hoeverre is de begeleider in staat om zijn werk duurzaam vol te houden?

- Waarom?
- Welbevinden begeleider?
- Ondersteuning?

6. Wat gaat de begeleider makkelijk af en waarmee heeft hij/zij moeite?

- Oog voor collegialiteit?
- Open communicatie?
- Aandacht voor collega's?

Rol direct leidinggevende

7. Welke rol speelt u als (direct) leidinggevende van de arbeidsgehandicapte?

- Toezien op collegialiteit?
- Toezien op begeleiding?
- Aandacht voor collega's?

8. Bent u voldoende toegerust om te werken met arbeidsgehandicapten?

- Waarom?
- Eerder ervaring?
- Ondersteuning / deskundigheidsbevordering?

Person-environment fit

9. Hoe functioneren arbeidsgehandicapten in dit bedrijf?

- Taakuitvoering?
- Knelpunten?

Hoe gaat u om met minder goed functionerende arbeidsgehandicapten?

10. Welke sociale contacten hebben arbeidsgehandicapten met andere werknemers?

- Aard?
- Omvang?

Hoe gaat u daarmee om?

11. Hoe ondersteunt u de ontwikkeling van arbeidsgehandicapten?

- Check op motivatie, belangstelling, vaardigheden etc?

12. Als u het op een schaal van 1-10 zou moeten aangeven, hoe geïntegreerd zijn arbeidsgehandicapten dan binnen het bedrijf?

- Waarom?
- Voorbeelden?

Hoe gaat u hiermee om?

Organisatieaanpassingen

13. Wat heeft u in uw werk moeten aanpassen om arbeidsgehandicapten te laten integreren? Wat zijn de belangrijkste aanpassingen?

- Functies?
- Aansturing/management?
- Werkomgeving?
- Begeleiding?
- Anders?

14. Welke aanvullende ondersteuningsbehoefte heeft u?

15. Welke tips heeft u aan andere bedrijven?

Checklist direct leidinggevende zonder ervaring

Vorbereitung en ervaringen

1. Op welke worden collega's betrokken / voorbereid op nieuwe werknemers?

- Wat verteld?

- Waarom?
- Beelden en verwachtingen van collega's?
- Weerstanden weggenomen?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

2. Hoe gaan collega's om met werknemers die tijdelijk of permanent minder presteren, bijvoorbeeld door ziekte?
Hoe reageert u daarop?

Begeleiding

3. Hoe vindt de begeleiding van nieuwe werknemers plaats?
 - Wie (eind)verantwoordelijk?
 - Mentor/buddy?
 - Selectieproces begeleider?
 - Duidelijke taakverdeling?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

4. Hoe wordt de begeleider ondersteunt bij zijn werkzaamheden?
 - Voorbereiding?
 - Training begeleider?
 - Check op welbevinden?
 - Roulatie?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

5. In hoeverre is de begeleider in staat om zijn werk duurzaam vol te houden?
 - Waarom?
 - Welbevinden begeleider?
 - Ondersteuning?

Wat kan uw bedrijf hiervan toepassen wanneer u zou werken met arbeidsgehandicapten?

6. Wat gaat de begeleider makkelijk af en waarmee heeft hij/zij moeite?

- Oog voor collegialiteit?
- Open communicatie?
- Aandacht voor collega's?

Rol direct leidinggevende

7. Welke rol speelt u als (direct) leidinggevende bij de integratie van nieuwe werknemers in het bedrijf?

- Toezien op collegialiteit?
- Toezien op begeleiding?
- Aandacht voor collega's?

8. Bent u voldoende toegerust om te werken met arbeidsgehandicapten?

- Waarom?
- Eerder ervaring?
- Deskundigheidsbevordering?

Person-environment fit

9. Hoe functioneren werknemers over het algemeen in deze organisatie?
Hoe gaat uw bedrijf om met minder goed functionerende werknemers?

10. Welke sociale contacten hebben werknemers onderling?
Hoe gaat uw bedrijf daarmee om?

11. Hoe ondersteunt u de ontwikkeling van werknemers?
- Check op motivatie, belangstelling, vaardigheden etc?

12. Als u het op een schaal van 1-10 zou moeten aangeven, hoe geïntegreerd zijn werknemers die 'anders' zijn dan binnen het bedrijf?

- Waarom?
- Voorbeelden?

Hoe gaat uw bedrijf daarmee om?

Organisatieaanpassingen

13. Wat kunt u in het werk aanpassen om arbeidsgehandicapten te laten integreren?

- Functies?
- Aansturing/management?
- Werkomgeving?
- Begeleiding?
- Anders?

14. Welke aanvullende ondersteuningsbehoefte heeft u?

15. Welke vragen heeft u aan bedrijven met ervaring?

Observaties

Doel van de observaties:

- Indruk krijgen van de organisatie, de cultuur, de mensen, de werkzaamheden, etc.
- Controleren van bevindingen uit de interviews.

Beschrijvende observaties zijn in te delen in 'Grand Tour Observations' en 'Mini-tour Observations'. De 'Grand Tour' is te vergelijken met een eerste rondleiding door het bedrijf, waarbij de onderzoeker observeert welke ruimtes, activiteiten en mensen er zijn. In de mini-tour wordt er meer specifiek naar bepaalde onderdelen of thema's gekeken en stellen de onderzoekers zichzelf open vragen, zoals: Welke activiteiten vinden hier plaats? Welke mensen voeren het werk uit? Hoe voeren ze het werk uit? Is er sprake van een heterogene of homogene samenstelling? Is er sprake van onderling contact? Tijdens en na het werk? etc. De observaties die de onderzoekers maken zijn te vergelijken met een 'eerste werkdag/eerste introductie' met het bedrijf en de collega's.

Gesprekken werknemers

Doel van de gesprekken:

- Inzicht in de organisatiecultuur, vanuit het perspectief van de werknemers.
- Controleren van de bevindingen uit de voorgaande interviews.

Tijdens de rondleiding zullen de onderzoekers ook proberen om gesprekken aan te gaan met aanwezige werknemers. Vragen zullen gaan over het werk dat iemand doet, hoe hij/zij bij het bedrijf is gekomen, hoe lang de werknemer bij het bedrijf werkt, of er veel wordt samengewerkt, of er buiten het werk gezamenlijke activiteiten plaatsvinden, of het

leuk is om daar te werken, of de sfeer goed is, etc. etc. De onderzoekers zijn ook hier: 'de geïnteresseerde nieuwe werknemer'.

DAGDEEL 2:

Ter voorbereiding doornemen van voorlopig caseverslag.

Onderzoeksactiviteiten:

- Interviews met werknemers en/of doelgroep.
- Gedurende de dag vinden observaties plaats, indien mogelijk met extra korte gesprekken met overige werknemers.
- Aan het einde van het bezoek vindt een nagesprek met de directeur/HRM plaats.

Vorbereiding

Ter voorbereiding wordt het verslag van het eerste bezoek doorgenomen. Er vindt een eerste analyse plaats, die leidt tot enkele voorlopige bevindingen en enkele 'kennishiaten'. In het tweede bezoek zullen de onderzoekers deze voorlopige bevindingen toetsen en de kennishiaten invullen.

Checklist interview arbeidsgehandicapte

Werk

1. Wat voor een werk doet u?

INT: Loop de volgende punten langs (in andere woorden)

- Werkzaamheden?
- Samenwerken met collega's (aard, frequentie)?

2. Heeft u nieuwe dingen moeten leren?

- Wat?
- Hoe ingewerkt?
- Voldoende kennis van bedrijf?

3. Lukt het u om het werk goed uit te voeren?

- Zo nee, waarom niet?
- Wat nodig?

4. Wat vindt u van het werk?

- Leuk?
- Waarom?

Begeleiding

5. Hoe wordt u begeleid tijdens het werken?

- Door wie?
- Bij wie terecht voor vragen?

6. Wat vindt u van uw begeleiding tijdens het werk?

- Voldoende begeleiding?

Person-environment fit

7. Kunt u wat vertellen over uw contact met collega's?

- Frequentie van contact?
- Aard van contact?
- Ondersteuning en hulp?
- Activiteiten samen (bijv. lunch, feestje)?

8. Wat vindt u van uw collega's?

9. Hoe goed past u in dit bedrijf?
 - Thuisvoelen?
 - Trots?
 - Serieus genomen?
 - Moeten aanpassen?
 - Onderdeel van de groep?

10. Wat vindt u van het bedrijf?
 - Leuk?
 - Waarom?

11. Zijn er dingen die anders of beter kunnen?

Interview met andere werknemers

Doel van het gesprek:

- Inzicht in de socialisatie van werknemers, vanuit het perspectief van de werknemer/doelgroep.
- Inzicht in de 'flexibiliteit' van de organisatie om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen/houden.

In het tweede bezoek staan interviews met werknemers centraal. Hoe ervaren zij het werken in de organisatie? Hoe worden zij ingewerkt? We benadrukken daarbij de anonimiteit van de gesprekken. In het interview zullen we gebruik maken van prikkelende stellingen en casussen. Dit levert verdiepende waarnemingen op.

Checklist gesprekken werknemers

1. Hoe worden nieuwe werknemers hier ingewerkt?
 - Knelpunten?
 - Resultaat?

2. Hoe worden mensen met een beperking ingewerkt?
 - Knelpunten?
 - Resultaat?
3. Hoe zijn werknemers voorbereid op het werken met arbeidsgehandicapten?
4. Hoe belangrijk zijn de collega's met een beperking voor het bedrijf?
5. Hoe ervaren de werknemers de onderlinge contacten?
6. Hoe gaat het bedrijf om met verschillen tussen werknemers?
7. In hoeverre mag het personeel – ook medewerkers met een andere achtergrond – meebeslissen over zaken in de organisatie?
8. In hoeverre gaat het bedrijf op een rechtvaardige manier om met werknemers met een beperking?
9. Hoe goed passen mensen met een beperking in dit bedrijf?

Observaties

In het tweede bezoek gaan de onderzoekers de eerste bevindingen systematisch controleren en verdiepen. Dit doen ze door 'verdiepende waarnemingen' te verzamelen en de 'wide angle lens' te vervangen door een 'zoomlens'. Stel bijvoorbeeld dat uit de eerste analyse naar voren komt dat de organisatiecultuur waarschijnlijk te categoriseren is als een zogenaamde 'familiecultuur' (een vriendelijke werkomgeving die lijkt op een grote familie, waarin de collega's elkaar kennen en loyaliteit aan de organisatie hoog in het vaandel staat), dan zal de onderzoeker in de observaties systematisch controleren of deze eerste analyse klopt. Zijn er bijvoorbeeld verzamelplekken (koffiehoek, kantine) waar collega's elkaar treffen? Wordt er samen geluncht? Zijn de onderlinge gesprekken gemoeidelijk? Wordt er veel humor gebruikt? Luisteren collega's naar elkaar? Wordt er samengewerkt en is de leiding die gegeven wordt ondersteunend, stimulerend en motiverend te noemen?

Nagesprek directeur en/of HRM medewerker

Aan het einde van het tweede bezoek vindt een zogenaamd nagesprek plaats. Naast dat de onderzoekers hun bevindingen kort presenteren, wordt in dit gesprek met name dieper ingegaan op hetgeen zij kunnen 'brengen' naar of willen 'halen' van andere bedrijven en welke wensen zij hebben ten aanzien van het te ontwikkelen instrument.

Bijlage 3: Leden van de begeleidingscommissie

Het onderzoek is inhoudelijk begeleid door een begeleidingscommissie bestaande uit:

- N. Agterberg, Employ4u (betrokken bij het matchingsplatform Werken&Jij).
- Y. Bommeljé, Divosa (tot medio 2016).
- J. Clarenbeek, EY, daarna KplusV.
- M. Dodeweerd, Divosa (vanaf medio 2016).
- T. Hulsman, AKC.
- H. Mulders, UWV.
- F. Oostveen, AWWN.
- J. Schaap, Werkgeversservicepunt Den Haag.
- M. Snijders, UWV.
- A. Straathof, Hogeschool van Amsterdam.

De procesmatige begeleiding van het onderzoek was in handen van C. van Horssen en I. van Oosten van het Kenniscentrum van UWV.

De onderzoeks bedanken de leden van de begeleidingscommissie voor hun deskundige inbreng.

Bijlage 4: Adviezen in instrument

	Sterke punten van uw bedrijf	Aandachtspunten voor uw bedrijf
<p>Doelen van het personeelsbeleid [V001]</p>	<p>[V001 = 3, bijdragen aan samenleving]</p> <p>Uw bedrijf wil bijdragen aan de samenleving en maatschappelijke meerwaarde creëren. Werken met mensen met een arbeidsbeperking past goed bij deze doelstelling.</p>	<p>[V001 = 1, optimale productiviteit]</p> <p>Uw bedrijf streeft een optimale productiviteit van medewerkers na. Houd er rekening mee dat u andere eisen stelt aan mensen met een arbeidsbeperking, omdat zij de normen voor reguliere collega's meestal niet kunnen halen. Zorg ook dat de begeleider van de arbeidsbeperkte genoeg tijd en ruimte heeft voor de begeleiding. Maak hier duidelijke afspraken over.</p> <p>[V001 = 2, optimaal welzijn]</p> <p>Uw bedrijf streeft een optimaal welzijn van medewerkers na. Waarschijnlijk zijn werknemers gewend dat er rekening wordt gehouden met hun wensen. Misschien heeft u afspraken met (oudere) werknemers gemaakt over functieverandering of taakverlichting als zij het werk (tijdelijk) niet aankunnen. Wanneer u gaat werken met mensen met een arbeidsbeperking, moeten functies en taken mogelijk worden herschikt en veranderd. Houd er rekening mee dat werknemers hier wat moeite mee kunnen hebben. Betrek hen daarom bij veranderingen. Zorg ook voor een verdeling van het werk waarbij rekening wordt gehouden met de arbeidsbelasting van zowel zittende collega's als kandidaten met een arbeidsbeperking.</p>
<p>Aanpassingsvermogen [V002]</p>	<p>[V002 = 1]</p> <p>Uw bedrijf heeft een uitstekend aanpassingsvermogen. Uw bedrijf kan de bedrijfsvoering zonder moeite aanpassen. Werknemers kunnen</p>	<p>[V002 = 3]</p> <p>Uw bedrijf heeft onvoldoende weinig aanpassingsvermogen. Houdt er rekening mee dat het werken met arbeidsbeperkten behoorlijk</p>

	<p>waarschijnlijk goed omgaan met nieuwe arbeidsbeperkte collega's.</p> <p>[OF]</p> <p>[V002 = 2]</p> <p>Uw bedrijf heeft voldoende aanpassingsvermogen. Houdt er rekening mee dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking behoorlijk wat veranderingen met zich meebrengt. Waarschijnlijk zijn sommige werknemers enthousiast over deze veranderingen. Betrek ze erbij en laat ze bijvoorbeeld andere collega's overtuigen.</p>	<p>wat veranderingen met zich meebrengt. Werken met arbeidsbeperkte werknemers vraagt van personeel en management dat zij kunnen omgaan met verschillen. Het is belangrijk dat u zich daar als werkgever bewust van bent en hier in een vroeg stadium op inspeelt. U zult uw personeel langzaam moeten laten kennismaken met de doelgroep. U moet u mogelijk ook voorbereiden op een aanpassing van de functie voor de kandidaat met een arbeidsbeperking en u moet passende begeleiding organiseren.</p>
<p>Specifieke beweegredenen</p> <p>[V003]</p>	<p>[V003 = 1]</p> <p>In uw markt wordt vaak gevraagd om Social Return On Investment (SROI). Voor de gunning van opdrachten moet uw bedrijf vaak aantonen dat u één of meerdere mensen met een arbeidsbeperking inzet bij de uitvoering van de opdracht. Uw kansen in de markt worden dus vergroot als u werkt met mensen met een arbeidsbeperking.</p> <p>[OF]</p> <p>[V003 = 2]</p> <p>Uw bedrijf streeft diversiteit en/of inclusief ondernemerschap na. Waarschijnlijk kan uw bedrijf goed omgaan met verschillen tussen mensen en benut uw bedrijf de meerwaarde van diversiteit. Het werken met mensen met een arbeidsbeperking past hier naadloos bij.</p> <p>[OF]</p> <p>[V003 = 3]</p>	<p>[V003 = 6]</p> <p>Uw bedrijf heeft geen specifieke beweegredenen om te werken met arbeidsbeperkten. Dat is ook niet nodig. Mocht uw bedrijf gaan werken met arbeidsbeperkten, dan is het wel van belang dat het management en de medewerkers volledig achter dit besluit staan.</p> <p>[OF]</p> <p>[V003 = 5]</p> <p>Uw bedrijf wil een eventuele boete voorkomen als de banenafpraak uit de quotumregeling niet wordt gehaald. Mocht uw bedrijf gaan werken met arbeidsbeperkten, dan is het wel van belang dat het management en de medewerkers volledig achter dit besluit staan.</p>

	<p>Uw bedrijf streeft Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) na. Bij iedere bedrijfsbeslissing maakt uw bedrijf een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten hiervan, en uw bedrijf houdt hierbij rekening met stakeholderbelangen. Ook het werken met mensen met een arbeidsbeperking past hier goed bij.</p> <p>[OF]</p> <p>[V003 = 4]</p> <p>Uw bedrijf heeft te maken met structurele personeelstekorten. U kunt overwegen om personeel te werven onder mensen met een arbeidsbeperking met een uitkering. UWV, de gemeente of de regionale Sociale Werkvoorziening kunnen hierbij helpen.</p>	
<p>Betrokkenheid van het management</p> <p>[V004]</p>	<p>[V004 = 1]</p> <p>Het management van uw bedrijf heeft (eerder) ervaring opgedaan met mensen met een arbeidsbeperking. Zij kunnen zich waarschijnlijk goed verplaatsen in de doelgroep en staan vanuit hun persoonlijke betrokkenheid open voor het werken met mensen met een arbeidsbeperking.</p>	<p>[V004 = 2]</p> <p>Het management van uw bedrijf heeft nog geen ervaring opgedaan met mensen met een arbeidsbeperking. Dat hoeft ook niet. Sommige bedrijven zijn gewoon begonnen en hebben 'met vallen en opstaan' geleerd hoe zij mensen met een arbeidsbeperking arbeidsmogelijkheden kunnen bieden.</p>
<p>Bedrijfscultuur</p> <p>[V005]</p>	<p>[V005 = 3]</p> <p>Uw werknemers staan vaak open voor kandidaten met een beperking, en willen hen mee laten groeien in het bedrijf. Voor u als werkgever blijft de bedrijfseconomische waardecreatie een aandachtspunt, voor uw personeel zal dat mogelijk minder spelen.</p>	<p>[V005 = 1]</p> <p>Uw werknemers staan vaak niet zo open voor veranderingen. Zij kunnen moeite hebben met medewerkers die niet (goed) in de bestaande structuren passen. Er heersen vaak strakke afspraken over 'hoe het hoort'. Het is belangrijk dat u zich daar als werkgever bewust van bent en hier in een vroeg</p>

	<p>Belangrijk is dat u hierover helder communiceert.</p> <p>[OF]</p> <p>[V005 = 4]</p> <p>Uw werknemers maken zich niet druk over een aandoe-ning of ziekte van een kandi-daat. Als hij een bijdrage kan leveren, is het prima. Voor u als werkgever is dit prettig. De houding van uw personeel is open en ook is uw perso-neel gewend aan nieuwe din-gen. Dus voor hen geldt: ge-woon uitproberen.</p>	<p>stadium op inspeelt. U zult uw per-soneel langzaam moeten laten kennismaken met de doelgroep. Het voordeel is dat uw personeel gewend is aan 'beslissingen van bovenaf'. Dat helpt u bij de invoering.</p> <p>[OF]</p> <p>[V005 = 2]</p> <p>Uw werknemers kijken vooral of het verminderd functioneren van de kandidaat invloed heeft op de teamresultaten. Als werkgever moet u laten zien dat die relatie niet terecht is, of dat die invloed wordt weggenomen. Als dat een-maal helder is, zal uw personeel eerder meegaan met de verande-ringen.</p>
<p>Inspraak werkne-mers</p> <p>[V006]</p>	<p>[V006 = enkel 2 en / of 3]</p> <p>Uw werknemers hebben di-recte inspraakmogelijkheden of oefenen invloed uit op be-sluitvorming. Dat betekent dat werknemers betrokken zullen worden bij het besluit te gaan werken met mensen met een arbeidsbeperking. Deze betrokkenheid vergroot de kans op succes.</p>	<p>[V006 = enkel 1]</p> <p>Een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt vraagt in de meeste gevallen iets extra's van zijn werkgever en/of leidingge-vende en van de naaste collega's. Het is daarom belangrijk dat ook de medewerkers weten waarom is besloten deze nieuwe collega aan te nemen en wat zij wel en niet kunnen verwachten van deze per-soon. Het blijkt dat als collega's goed worden geïnformeerd over de komst van de nieuwe collega, dit de motivatie van de medewer-kers vergroot om de persoon te begeleiden en hem sneller te ac-cepteren.</p>
<p>Toegankelijkheid en bereikbaarheid</p> <p>[V007]</p>	<p>[V007 = 1]</p> <p>Uw bedrijf is bereikbaar met het openbaar vervoer. Uw be-drijf is hierdoor goed toegan-kelijk voor mensen met een arbeidsbeperking, want som-mige mensen met een ar-beidsbeperking zijn niet in staat om met de auto naar het werk te komen.</p> <p>[V007 = 2]</p>	<p>[V007 = geen 1]</p> <p>Uw bedrijf is niet bereikbaar met het openbaar vervoer. Dit kan een belemmering vormen om te wer-ken met mensen met een arbeids-beperking, omdat sommigen niet in staat zijn om met de auto naar het werk te komen. Sommige ge-meenten bieden voorzieningen aan voor woon-werkverkeer van</p>

	<p>Uw bedrijf is toegankelijk voor mensen met een handicap. Hierdoor zijn er geen fysieke belemmeringen om te gaan werken met mensen met een arbeidsbeperking.</p>	<p>mensen met een arbeidsbeperking. Informeer hiervoor bij uw gemeente.</p> <p>[V007 = geen 2]</p> <p>Uw bedrijf is niet toegankelijk voor mensen met een handicap. Dit kan een belemmering vormen om te werken met mensen met een arbeidsbeperking. Sommige gemeenten bieden voorzieningen aan voor werkplekaanpassingen voor mensen met een arbeidsbeperking. Informeer hiervoor bij uw gemeente.</p>
<p>Aanwezigheid eenvoudig werk [V008]</p>	<p>[V008 = 1]</p> <p>In uw bedrijf worden eenvoudige werkzaamheden uitgevoerd. Daarmee heeft uw bedrijf waarschijnlijk functies die geschikt zijn voor mensen met een arbeidsbeperking. Houd er rekening mee dat bestaande functies soms enigszins aangepast moeten worden. Bedrijven waar mensen met een arbeidsbeperking met succes werken hebben vaak complexe taken uit de functies verwijderd of de productienormen verlaagd tot een niveau dat goed haalbaar is voor de specifieke arbeidsbeperkte werknemer. Uw lokale Werkgeversservicepunt kan hierover meer vertellen.</p>	<p>[V008 = 2]</p> <p>Mensen met een arbeidsbeperking moeten in een passende functie werken om goed te kunnen presteren. Uw bedrijf heeft waarschijnlijk nog geen passend werk, omdat er geen eenvoudige (laaggeschoolde) functies aanwezig zijn.</p> <p>Er zijn verschillende methoden om geschikt werk voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren, zoals Job Carving of Inclusief Herontwerp van Werkprocessen (IHW). Wilt u hierover meer informatie? Het lokale Werkgeversservicepunt en het Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisaties kunnen u meer vertellen.</p>
<p>Aangepaste werkplekken [V009]</p>	<p>[V009 = 1]</p> <p>In uw bedrijf zijn werkplekken aangepast of aanpasbaar te maken aan werknemers met een beperking. Een toegankelijke werkplek zorgt voor meer kansen voor mensen met een beperking.</p> <p>Als u iemand met een beperking in dienst neemt, zal er altijd nog finetuning plaats moeten vinden. Bespreek tijdens het sollicitatiegesprek en het aanstellingsgesprek</p>	<p>[V009 = 2]</p> <p>Een toegankelijke werksituatie geeft mensen met een beperking meer kansen in het bedrijf. In uw bedrijf zijn de werkplekken niet aangepast of aanpasbaar te maken aan werknemers met een beperking. Het werk is daardoor niet uitvoerbaar voor mensen met bepaalde beperkingen.</p> <p>Wanneer u een werknemer met een beperking wilt aanstellen, dient u er goed rekening mee te houden dat de werkplek geen belemmeringen geeft. Bij de werving</p>

	bijvoorbeeld de aandachtspunten en vraag welke oplossingen de persoon zelf het beste vindt.	van werknemers dienen uw vraag en de werkplek daarom het uitgangspunt te zijn. Laat u goed adviseren door het lokale Werkgeversservicepunt .
Arbeidsrisico's [V010]	[V10_1 en/of V10_2 V10_3 en/of V10_4 = 1] In uw bedrijf zijn geen arbeidsrisico's aanwezig. Dit vergemakkelijkt de mogelijkheden voor mensen met een arbeidsbeperking in uw bedrijf.	[V10_1 t/m V10_4 = 2] In uw bedrijf zijn één of meer arbeidsrisico's aanwezig. Dit kan een belemmering vormen voor de kansen van mensen met een arbeidsbeperking in de functies waarin de arbeidsrisico's voorkomen. Wanneer u een arbeidsbeperkte werknemer wilt aanstellen, moet u goed nagaan of de specifieke beperking de risico's niet vergroot. Controleer tijdens de wervings- en selectiefase of veiligheidsinstructies ook begrijpelijk en navolgbaar zijn voor de arbeidsbeperkte kandidaat.
Aandacht werkdruk [V011]	[V011 = 1 of 2] In uw bedrijf is het aanpassen van de werkdruk bij werknemers bespreekbaar voor het management. Dat is een belangrijke succesfactor voor een goede match tussen uw bedrijf en een arbeidsbeperkte medewerker. Bedrijven met mensen met een arbeidsbeperking in dienst benadrukken dat het werktempo vaak lager ligt, dat er meer instructie en structuur nodig is en dat er meer fouten worden gemaakt. Door de werkdruk en arbeidsbelasting regelmatig te monitoren, bespreken en aan te passen, kunt u ervoor zorgen dat arbeidsbeperkte werknemer duurzaam inzetbaar kan zijn.	[V011 = 3, 4 of 5] In uw bedrijf is het aanpassen van de werkdruk bij werknemers niet of in beperkte mate bespreekbaar voor het management. Wanneer u een arbeidsbeperkte werknemer in dienst wilt nemen, dient u er rekening mee te houden dat een passende werkdruk van groot belang is voor een succesvolle match. Bedrijven met mensen met een arbeidsbeperking in dienst benadrukken dat het werktempo vaak lager ligt, dat er meer instructie en structuur nodig is en dat er meer fouten worden gemaakt. Voor een goede match tussen uw bedrijf en de arbeidsbeperkte werknemers is het cruciaal dat uw management dit realiseert en accepteert. Dit betekent dat de werkdruk voor de arbeidsbeperkte kandidaat 'op maat' aangepast dient te worden. Door de werkdruk regelmatig te monitoren, bespreken en aan te passen, kunt u ervoor zorgen dat arbeidsbeperkte werknemer duurzaam inzetbaar kan zijn.
Introductieprogramma [V012]	[V012=1] Uw bedrijf heeft een introductieprogramma voor nieuwe	[V012=2]

	<p>medewerkers. U bent gewend om nieuwe medewerkers te laten kennismaken met werkwijzen, collega's en bedrijfscultuur. Wanneer u een arbeidsbeperkte werknemer in dienst wilt nemen, vormt uw bestaande introductieprogramma waarschijnlijk een goede basis voor het inwerken van een nieuwe arbeidsbeperkte collega. Houd er rekening mee dat er in de inwerkperiode bij mensen met een arbeidsbeperking meestal meer begeleiding nodig is dan bij andere medewerkers. Gebruik de inwerkperiode ook om collega's aan elkaar te laten wennen. Iedereen moet in het begin zoeken hoe je met elkaar omgaat en waar je op moet letten.</p>	<p>Uw bedrijf heeft geen introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Houd er rekening mee dat arbeidsbeperkte werknemers vaak een inwerkperiode nodig hebben met meer begeleiding. Deze inwerkperiode kunt u ook gebruiken om collega's aan elkaar te laten wennen.</p> <p>Het is belangrijk de introductie helder en zorgvuldig uit te voeren. Dit geldt voor elke nieuwe medewerker, maar zeker voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vanzelfsprekend moet de nieuwe collega worden geïnformeerd over zijn werkzaamheden. Realiseer u hierbij dat wat voor u en uw medewerkers logisch is, "we doen het altijd op deze manier", voor de nieuwe collega nieuw is en soms niet is te plaatsen in een logisch verband van bedrijfsprocessen. Het is daarom goed ook de dingen die voor u vanzelfsprekend zijn, expliciet te maken.</p>
<p>Geschikte begeleiders [V013]</p>	<p>[V013=1]</p> <p>Arbeitsbeperkte collega's hebben vaak meer aandacht en begeleiding nodig. Uw bedrijf heeft werknemers in dienst die Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk zijn. Zij zijn daarmee zeer geschikt als begeleider.</p> <p>Mocht u werknemers willen aanstellen als begeleider van een arbeidsbeperkte collega, dan dient u er rekening mee te houden dat de begeleider ook intrinsiek gemotiveerd is om dit te doen. Dit kan voorkómen dat de begeleider later ontdekt dat het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking toch niet bij hem past.</p> <p>Voor een goede match tussen uw bedrijf en een arbeidsbeperkte collega is het ook be-</p>	<p>[V013=2]</p> <p>Uw bedrijf heeft geen werknemers in dienst die Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk zijn. Wanneer u een arbeidsbeperkte collega in dienst wilt nemen, zou u kunnen overwegen om een begeleider aan te stellen en deze een training te geven.</p> <p>Er zijn diverse trainingen beschikbaar, bijvoorbeeld Harrie Helpt of Werkmaat. Wanneer een werknemer is getraind voor een rol als begeleider van mensen met een arbeidsbeperking, maakt u bedrijf mogelijk aanspraak op de subsidieregeling voor Interne Jobcoaches van UWV.</p> <p>Mocht u werknemers willen aanstellen als begeleider van een arbeidsbeperkte collega, dan dient u er rekening mee te houden dat de begeleider ook intrinsiek gemotiveerd is om dit te doen. Dit kan voorkómen dat de begeleider later ontdekt dat het begeleiden van</p>

	<p>langrijk dat de begeleider regelmatig persoonlijke aandacht en feedback geeft. Maak de begeleiding van de nieuwe medewerker niet onnodig bijzonder. Sluit zo veel mogelijk aan bij de gangbare manier van samenwerken en vul daarop aan of intensiveer uw ondersteuning.</p>	<p>mensen met een arbeidsbeperking toch niet bij hem past.</p> <p>Voor een goede match tussen uw bedrijf en een arbeidsbeperkte collega is het ook belangrijk dat de begeleider regelmatig persoonlijke aandacht en feedback geeft. Maak de begeleiding van de nieuwe medewerker niet onnodig bijzonder. Sluit zo veel mogelijk aan bij de gangbare manier van samenwerken en vul daarop aan of intensiveer uw ondersteuning.</p>
<p>Tijd begeleiding [V014]</p>	<p>[V014=1]</p> <p>In uw bedrijf kan tijd vrijgemaakt worden voor de begeleiding van een arbeidsbeperkte collega. Begeleiding door een collega die het bedrijf en het werk goed kent, is een belangrijke succesfactor voor een match tussen uw bedrijf en een arbeidsbeperkte collega. Interne begeleiding kan namelijk in principe onbeperkt ingezet kan worden, terwijl de inzet van een externe jobcoach tot maximaal drie jaar vergoed wordt.</p> <p>Het is heel belangrijk dat begeleider zijn werk goed kan doen. Ondersteun hem daarin, leg verwachtingen samen vast en zorg ook voor 'maatje' voor de begeleider.</p>	<p>[V014=2]</p> <p>In uw bedrijf kan geen tijd vrijgemaakt worden voor de begeleiding van een arbeidsbeperkte collega. Wanneer u een arbeidsbeperkte collega wilt aannemen, heeft deze mogelijk zelf recht op begeleiding van een erkende jobcoach buiten uw bedrijf. Houd er rekening mee dat de inzet van een externe jobcoach tot maximaal drie jaar vergoed wordt. Om een arbeidsbeperkte collega langer dan drie jaar in dienst te houden, dient er dus ontwikkelingspotentieel te zijn of dient u na drie jaar zelf de begeleiding te organiseren.</p>
<p>Loopbaangesprekken [V015]</p>	<p>[V015=1]</p> <p>In uw bedrijf worden met enige regelmaat loopbaangesprekken gehouden met medewerkers. Aandacht voor beoordeling en ontwikkeling is ook een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie tussen uw bedrijf en een arbeidsbeperkte collega. Wanneer u de loopbaan van beperkte collega's net zo serieus neemt als die van niet-beperkte collega's, heeft u een grote kans dat de be-</p>	<p>[V015=2]</p> <p>In uw bedrijf is niet vastgelegd dat er loopbaangesprekken worden gehouden met medewerkers. Dit kan een belemmering vormen voor arbeidsbeperkte werknemers, omdat zij soms niet uit zichzelf vertellen of het nog goed gaat op het werk. Aandacht voor motivatie, beoordeling en ontwikkeling blijkt namelijk een belangrijke succesfactor voor een duurzame arbeidsrelatie tussen uw bedrijf en een arbeidsbeperkte collega.</p> <p>Wanneer u wilt gaan werken met mensen met een arbeidsbeperking</p>

	perkte medewerker gemotiveerd is en goed inzetbaar blijft.	kunt u overwegen om op regelmatige basis met medewerkers een open gesprek te houden over hun functioneren. Op deze manier voelen ook arbeidsbeperkte collega's zich vrij om te vertellen wat er nodig is om hen gemotiveerd en goed inzetbaar te houden.
Alertheid leidinggevenden [V016]	[V016=1] In uw bedrijf zijn leidinggevenden doorgaans alert op eventuele privéproblemen bij werknemers. Dit kan goed van pas komen als u wilt werken met een arbeidsbeperkte collega. Gebeurtenissen in de privésfeer hebben namelijk doorgaans een relatief grote impact op mensen met een arbeidsbeperking. Dit kan leiden tot stress en tijdelijk verminderd functioneren op het werk. Bedrijven die succesvol werken met mensen met een arbeidsbeperking houden rekening met de privésituatie van (arbeidsbeperkte) werknemers.	[V016=2] In uw bedrijf zijn leidinggevenden niet alert op eventuele privéproblemen bij werknemers. Dit kan een belemmering vormen als u gaat werken met arbeidsbeperkte collega's. Probeer leidinggevenden hierin te trainen en geef ze de ruimte om regelmatig een gesprek te houden over het functioneren van de arbeidsbeperkte collega. Wanneer u wilt werken met een arbeidsbeperkte medewerker kunt u overwegen om contact op te nemen met de zorgorganisaties die de arbeidsbeperkte medewerker mogelijk in de privésfeer begeleiden op het gebied van wonen, psychische zorg, et cetera. Bedrijven die met succes werken met mensen met een arbeidsbeperking, maken vaak slim gebruik van de deskundigheid van zorg- of woonbegeleiders die mensen met een arbeidsbeperking in de privésfeer helpen. Samen met deze begeleiders kunt u proberen de thuissituatie van arbeidsbeperkte werknemers te optimaliseren, zodat het werk er niet negatief door wordt beïnvloed.

De Beleidsonderzoekers

Vestwal 2-4
2312 NP Leiden

071 566 59 47
info@beleidsonderzoekers.nl