

MEER WERKPLEKKEN BIJ
WERKGEVERS

Literatuuronderzoek in het kader van de
evaluatie en monitoring van de pilots
'Werken naar vermogen', pilot 1

drs. C.P. van Horssen

met medewerking van:
prof. dr. F.J.N. Nijhuis
drs. L. Mallee

Amsterdam, september 2010
Regioplan publicatienr. 1990

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 - 5315315
Fax : +31 (0)20 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek in opdracht van het
ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Pilots 'Werken naar vermogen'	2
1.2	Evaluatie pilot 1	2
1.3	Opbouw van het rapport	3
2	Vraagstelling en verantwoording	5
2.1	Analysekader en onderzoeksvragen.....	5
2.2	Onderzoeksaanpak	8
3	Fase 1: Motiveren van de werkgever	11
3.1	Inleiding.....	11
3.2	Proces bij de werkgever.....	12
3.3	Rol van externen.....	14
3.4	Invloed van wet- en regelgeving	16
3.5	Beantwoording van de onderzoeksvragen	17
4	Fase 2: Het creëren van randvoorwaarden	19
4.1	Inleiding.....	19
4.2	Proces bij de werkgever.....	21
4.3	Rol van externen.....	24
4.4	Beantwoording van de onderzoeksvragen	26
5	Fase 3: Werving en aanname.....	29
5.1	Inleiding.....	29
5.2	Proces bij de werkgever.....	30
5.3	Rol van externen.....	33
5.4	Beantwoording van de onderzoeksvragen	35
6	Fase 4: De arbeidsrelatie.....	37
6.1	Inleiding.....	37
6.2	Factoren die van invloed zijn op een duurzame arbeidsrelatie.....	38
6.3	Beantwoording van de onderzoeksvragen	43
7	Conclusie	45
7.1	Inleiding.....	45
7.2	Lessen uit de literatuur.....	45
7.3	Hiaten in de kennis over het proces bij werkgevers	50
	Literatuur	53

1 INLEIDING

Begin 2008 was de achterblijvende arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten en het groeiende beroep op niet alleen de WSW, maar ook de Wajong aanleiding voor het toenmalige kabinet om de Commissie fundamentele herbezinning WSW (commissie-De Vries) in te stellen. De commissie kreeg de opdracht om voorstellen te doen ook de groep die onvoldoende productief is om het minimumloon te verdienen aan het werk te helpen, zonder dat daarvoor meer publieke middelen hoeven te worden ingezet.

In oktober 2008 heeft de commissie-De Vries haar rapport 'Werken naar vermogen' gepresenteerd. In het rapport schetst de commissie de achtergronden van het probleem dat een grote groep mensen met arbeidspotentieel aan de kant staan. Door een stringenter afbakening van de doelgroep in het verleden heeft een deel van de doelgroep geen toegang tot de SW. Deze groep kan vaak slechts in beperkte mate een beroep doen op ondersteuning van de gemeente of het UWV bij het verkrijgen en behouden van werk.

Het arbeidspotentieel van mensen die al wel aan de slag zijn wordt niet altijd volledig benut. De financieringssystematiek en de arbeidsvoorwaarden in de WSW bieden nauwelijks prikkels om een baan buiten het SW-bedrijf te zoeken.

Daarbij komt dat de bereidheid van werkgevers om deze mensen in hun arbeidsorganisatie een plek te geven zeker geen vanzelfsprekendheid is. Administratieve rompslomp, de vrees voor financiële risico's en een negatieve beeldvorming weerhouden werkgevers ervan om mensen met een beperking een werkplek te bieden. Verder constateert de commissie dat gebrekkige samenhang tussen de verschillende regelingen een efficiënte inzet van publieke middelen belemmert.

De commissie heeft een breed en verstrekkend pakket aan maatregelen voorgesteld. De kern van het advies is om de doelgroep van de SW te verbreden tot iedereen die tussen de twintig procent en honderd procent van het WML kan verdienen. Deze groep heeft recht op ondersteuning bij werk onafhankelijk van de regeling waar hij of zij in zit. Daar staat tegenover dat uitkeringsgerechtigden verplicht moeten kunnen worden om te werken naar vermogen. Voor de meest kwetsbare groep stelt de commissie een baan-garantie voor.

Gemeenten en CWI/UWV krijgen de vrijheid werkplekken te vinden en op basis van de indicatie de werkgever een loon te laten betalen dat overeenkomt met de verminderde arbeidsproductiviteit en de werknemer de noodzakelijke begeleiding en ondersteuning te bieden. Om werkgevers over de streep te trekken, vindt de commissie investeringen in de kwaliteit van de publieke

dienstverlening en de jobcoach noodzakelijk. Een objectieve vaststelling van de loonwaarde kan vervolgens bijdragen aan het wegnemen van de vrees voor financiële risico's. Voorlichting is ten slotte nodig om vooroordelen van werkgevers tegen te gaan.

1.1 Pilots 'Werken naar vermogen'

Naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie-De Vries heeft het kabinet besloten om eerst in vier pilots meer ervaring op te doen. De pilots 'Werken naar vermogen' richten zich op de volgende onderdelen:

- het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers;
- het stimuleren van de omslag van SW-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven;
- het vormgeven van een integrale dienstverlening op de werkpleinen;
- het toetsen van een nieuwe systematiek, waarbij de inzet van loondispensatie centraal staat.

Pilot 1 'Meer werkplekken bij werkgevers' heeft tot doel aanpakken te ontwikkelen en te toetsen om meer werkplekken bij werkgevers voor werknemers met een arbeidsbeperking te creëren.

In Pilot 2 'Omslag SW-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven' staat de vraag centraal hoe de SW-sector mensen maximaal kan ondersteunen en kan voorbereiden op de reguliere arbeidsmarkt.

Pilot 3 'Verbetering en intensivering dienstverlening werkpleinen' heeft tot doel de dienstverlening op de werkpleinen aan mensen met een arbeidsbeperking te verbeteren en uit te breiden.

In Pilot 4 'Nieuwe systematiek' worden de mogelijkheden voor een nieuwe systematiek met loondispensatie onderzocht.

1.2 Evaluatie pilot 1

Regioplan heeft opdracht gekregen van het ministerie van SZW om de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers' te monitoren en te evalueren. De evaluatie van de pilot moet inzicht bieden in de factoren die bepalend zijn voor de bereidheid van werkgevers om mensen met een beperking in dienst te nemen en welke aanpak onder welke omstandigheden werkt.

Een onderdeel van de evaluatie van pilot 1 is een literatuurstudie naar werkgeversbenaderingen om de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking te verhogen. Het doel van deze literatuurstudie is het verzamelen

van bestaande kennis uit Nederlandse en buitenlandse literatuur over de manier waarop werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Daarbij is het eveneens de bedoeling om gaten in de kennis op dit terrein op te sporen. Dit rapport is het resultaat van deze studie.

Het onderzoek is vooral bedoeld voor beleidsmakers en onderzoekers. Beleidsmaker kunnen de bestaande kennis gebruiken om gericht beleid te ontwikkelen om werkgevers te ondersteunen en te stimuleren. Beleidsmakers kunnen met de inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd nieuwe vragen formuleren en onderzoeken laten uitvoeren, waarmee de gaten in de kennis kunnen worden opgevuld.

1.3 Opbouw van het rapport

Het rapport bestaat uit zeven hoofdstukken. Na dit inleidende hoofdstuk gaan we in hoofdstuk 2 in op de vraagstelling en aanpak van de literatuurstudie. In hoofdstuk 2 geven we tevens een toelichting op het analysekader dat we voor dit onderzoek hebben ontwikkeld. De kern van het analysekader wordt gevormd door de vier fasen, die worden onderscheiden in het proces bij de werkgever. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 presenteren we vervolgens per fase de bevindingen van de literatuurstudie. In hoofdstuk 7 komen we terug op de probleemstelling van het onderzoeken en formuleren we de conclusies. Daarbij geven we eveneens aan waar hiaten zitten in de kennis over het proces bij werkgevers.

2 VRAAGSTELLING EN VERANTWOORDING

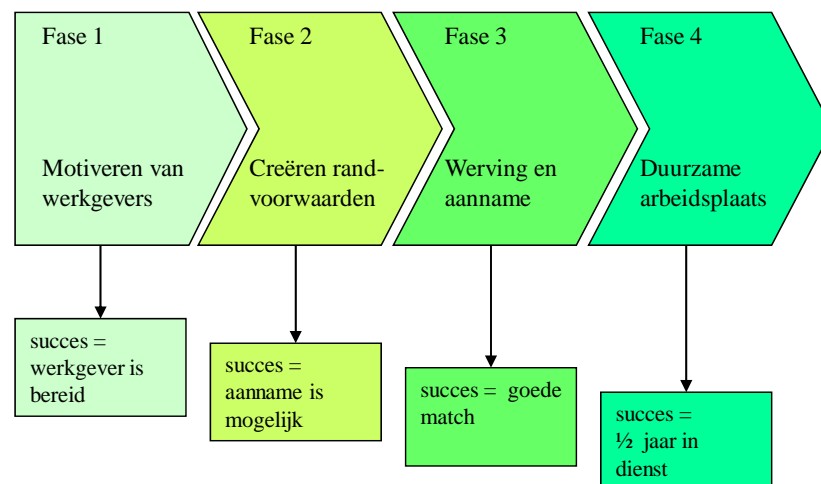
Het literatuuronderzoek is onderdeel van de evaluatie van de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers'. Het doel is om kennis te vergaren over wat onder welke omstandigheden werkt om meer werkplekken bij werkgevers voor werknemers met beperkingen te creëren. De probleemstelling van het onderzoek en daarmee ook de literatuurstudie luidt daarom als volgt:

Hoe kunnen werkgevers worden gemotiveerd en ondersteund om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden?

2.1 Analyse kader en onderzoeksvragen

In het onderzoek staat het proces bij werkgevers centraal. Om dit proces inzichtelijk te maken hebben we een analysekader ontwikkeld. De basis van dit analysekader wordt gevormd door de vier fasen die we binnen het proces onderscheiden.

Figuur 2.1 Vier fasen in het proces bij de werkgever



Per fase zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Fase 1: Het motiveren van werkgevers

- Welke overwegingen spelen er in dit stadium bij de werkgever?
- Hoe worden werkgevers en werknemers geattendeerd op werknemers met een arbeidsbeperking?

- Wat doen kenniscentra, brancheorganisaties en toeleveranciers (dienstverleners) om werkgevers te verleiden en in hoeverre zijn zij in staat om werkgevers succesvol te benaderen?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen bij de motivering van werkgevers een rol?

Fase 2: Het creëren van randvoorwaarden

- Hoe komt de interne besluitvorming voor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking bij de werkgever tot stand?
- Hoe passen werkgevers hun personeelsbeleid aan?
- Welke aanpassingen in organisatie en functies doen werkgevers in dit stadium?
- Welke rol hebben toeleveranciers en kenniscentra bij deze aanpassingen?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Fase 3: Werving en aanname

- Hoe werven werkgevers werknemers met een arbeidsbeperking?
- Welke rol hebben toeleveranciers bij de werving?
- Hoe verlopen de sollicitatieprocedures? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?
- Hoe worden functie en werkplek voor de werknemer aangepast? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?
- Welke maatregelen treffen werkgevers voor extra kosten en risico's? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Fase 4: De arbeidsrelatie

- Wat doet de werkgever om zorg te dragen voor een duurzame arbeidsrelatie? Wat is daarbij de rol van externen?
- Hoe is de begeleiding van de werknemer met een arbeidsbeperking georganiseerd?
- Welke kosten zijn er gemoeid met een duurzame arbeidsrelatie?
- Hoe verloopt het contact met managers/teamleiders/collega's?
- Welke ontwikkeling heeft de werknemer doorgemaakt en wat zijn de ontwikkelingsperspectieven?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?
- Welke factoren dragen bij aan een duurzame arbeidsrelatie?

2.1.1 Uitwerking 4-fasenmodel

Naast het vierfasenmodel baseren we ons op het zogenaamde Employer Threshold Model (ETM), waarin de factoren zijn opgenomen die mogelijk van invloed zijn op de beslissing van werkgevers om werknemers met een

beperking aan te nemen.¹ Dit model is ontwikkeld binnen het Europese project Opti-Work (Optimising Strategies for Integrating People with Disabilities into Work). Opti-work is een onderzoeksproject dat is uitgevoerd in zes Europese landen, waaronder Nederland, met als doel een conceptueel model te ontwikkelen en te verspreiden dat kan helpen bij het formuleren van Europees beleid en ontwikkelen van strategieën om integratie op de arbeidsmarkt van mensen met een beperking te vergroten.

In het ETM-model, een van de opbrengsten van Opti-Work, zijn de factoren die besluitvorming beïnvloeden in drie typen verdeeld:

- externe factoren (buiten de organisatie);
- interne factoren (in de organisatie);
- persoonlijke factoren (specifiek voor de persoon die de besluiten neemt).

Onder ieder type vallen verschillende meer specifieke factoren. Voorbeelden van externe factoren zijn: situatie op de arbeidsmarkt, ondersteuning of financiële prikkels. Tot de interne factoren behoren bijvoorbeeld personeelsbeleid, fysieke werkomgeving, eerdere ervaringen met werknemers met beperkingen, draagvlak binnen de organisatie, kosten, omvang en type bedrijf. Persoonlijke factoren zijn overtuigingen en persoonlijke ervaringen van managers of andere personen binnen een organisatie die beslissen over het al dan niet aannemen van werknemers met beperkingen.

In het analysekader voor dit onderzoek maken we een vergelijkbare driedeling, namelijk:

- interne organisatie (interne factoren);
- manager/ beslisser (persoonlijke factoren);
- externe omgeving (externe factoren).

In het analysekader zijn SW-bedrijven en kenniscentra apart opgenomen als onderdeel van de externe omgeving.

Vervolgens hebben we het analysekader per fase verder uitgewerkt, waarin wordt aangegeven hoe de verschillende onderscheiden partijen mogelijk van invloed zijn op het succes in de desbetreffende fase. Het analysekader is bij de start van het onderzoek voorgelegd aan de klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van het ministerie van SZW, UWV, RWI, Divosa, Cedris, VNO NCW, MKB Nederland, BMC, Kenniscentrum Handel, Ecabo, Calibris en Employable.

Dit rapport is langs de lijnen van het analysekader opgebouwd. In de hoofdstukken waarin de bevindingen worden gepresenteerd, beginnen we steeds met een toelichting op het uitgewerkte analysekader voor de desbetreffende fase. Het analysekader is geen statisch geheel, maar zal, mede op basis van

¹ Optiwork (2008), *Optimising Strategies for Integrating People with Disabilities into Work Report on National Employer Threshold Tool Profiles*.

de resultaten van de literatuurstudie, in de volgende fase van de evaluatie en monitoring van pilot 1 verder worden verfijnd. Daarbij richten we ons vooral op het scherper definiëren van de criteria voor succes van de verschillende fasen. Het aangescherpte analysekader zal deel uitmaken van de tweede (en volgende) tussenrapportages.

2.2 Onderzoeksaanpak

2.2.1 Bronverzameling en -selectie

In de eerste fase van het literatuuronderzoek hebben we mogelijk relevante publicaties verzameld. Daarbij hebben we op internet gezocht via de zoekmachines Google en Google Scholar en in online-(universiteits)bibliotheken. Daarnaast hebben we gebruikgemaakt van de literatuurlijsten die we via het ministerie van SZW hebben gekregen en hebben we bij verschillende SW-bedrijven nagevraagd of zij publicaties over hun werkwijzen of methoden hebben. De voorlopige literatuurlijst is voorgelegd aan de klankbordgroep.

Bij de bronverzameling hebben we de volgende criteria gehanteerd:

- De publicaties moeten in het Nederlands of Engels zijn verschenen.
- De publicaties moeten onderzoekspublicaties of methodiekbeschrijvingen zijn.²
- Publicaties die alleen ingaan op voorbereiding en motivering van werknemers zijn niet opgenomen. In alle studies moet in ieder geval aandacht worden besteed aan de benadering van werkgevers of de praktijk bij werkgevers.
- De studies beperken zich niet tot de SW-doelgroep maar betreffen de arbeidstoeleiding en re-integratie van de brede groep van werknemers met beperkingen.

2.2.2 Analyse en rapportage

Na de bronverzameling zijn we gestart met het bestuderen van de literatuur. In deze fase zijn enkele studies van de voorlopige literatuurlijst afgefallen, omdat zij niet relevant bleken. Tevens zijn enkele studies, waarnaar in andere studies wordt verwezen, toegevoegd.

Bij het bestuderen van de literatuur hebben we de relevante bevindingen voor de verschillende fasen en onderzoeksvragen in een schema geplaatst. Vervolgens hebben we de bevindingen per fase in dit rapport opgenomen.

² In een aantal gevallen zijn we hiervan afgeweken en hebben we informatie gebruikt uit beleidsnotities, websites van overheid en bedrijven en uit een artikel over de praktijk bij één specifiek bedrijf.

2.2.3 Kwaliteit en beschikbaarheid van de literatuur

In dit literatuuronderzoek hebben we vooral studies gevonden die ingaan op de overwegingen van werkgevers om werknemers met beperkingen al dan niet aan te nemen en studies naar de arbeidsrelatie na plaatsing. Studies naar werkgeversbenaderingen door re-integratiedienstverleners en studies naar de besluitvorming, het creëren van randvoorwaarden en werving en selectie van werknemers met beperkingen zijn nauwelijks beschikbaar. In veel van de bestudeerde onderzoeken komen deze thema's slechts zijdelings en oppervlakkig aan de orde.

Veel van de bestudeerde studies zijn gebaseerd op een combinatie van interviews en enquêtes. De rapportage van de bevindingen blijft over het algemeen beperkt tot beschrijvingen van de aanpak van re-integratiedienstverleners en/of de situatie bij werkgevers. Uitspraken over knelpunten, succesfactoren en effectieve aanpakken zijn vaak gebaseerd op opvattingen en aannames van dienstverleners of werkgevers. In een beperkt aantal studies is het effect van overwegingen en acties op de aannamebereidheid van werkgevers en de arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen onderzocht.

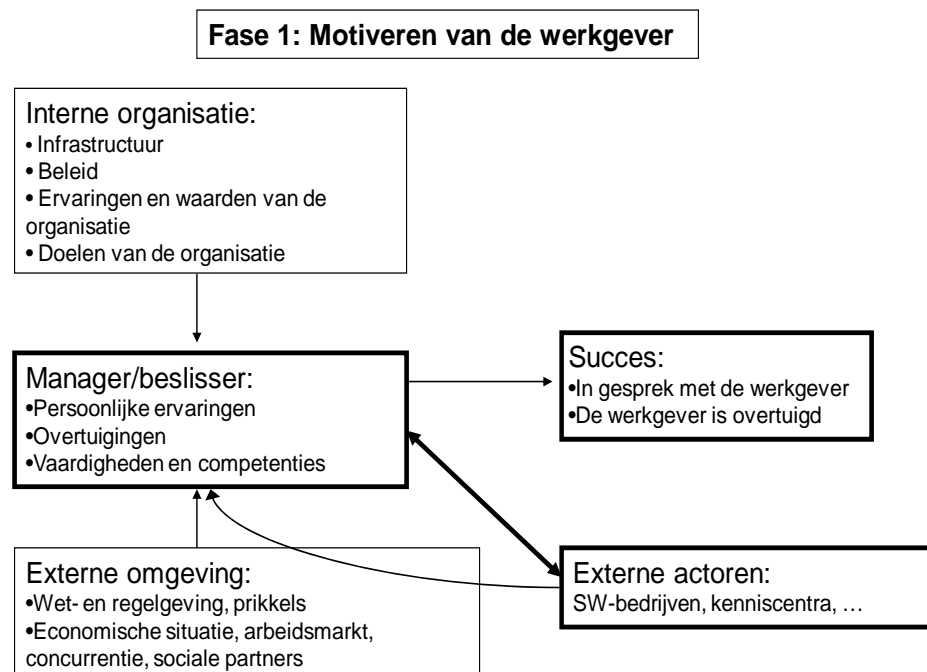
Op onderdelen ontbreekt inzicht in het proces bij werkgevers en de mogelijkheden om de arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen te vergroten. In de hoofdstukken over de afzonderlijke fasen en in hoofdstuk 7 geven we aan welke hiaten er in de kennis over het proces bij werkgevers zitten en doen we suggesties voor verder onderzoek.

3 FASE 1: MOTIVEREN VAN DE WERKGEVER

3.1 Inleiding

De eerste fase gaat over het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. In deze fase moet de werkgever op de mogelijkheden van het aannemen van werknemers met een beperking worden gewezen en worden overtuigd van de meerwaarde hiervan voor het bedrijf.

Figuur 3.1



In het analysekader ligt de focus op de overwegingen van de werkgever om een werknemer met een beperking wel of niet aan te nemen en de wijze waarop deze beïnvloed (kunnen) worden.

3.1.1 Beschikbare literatuur

Veel van de geraadpleegde literatuur gaat over de motieven en overwegingen van werkgevers om werknemers met beperkingen al dan niet aan te nemen. De geraadpleegde onderzoeken betreffen zowel kwalitatieve studies (Hernandez e.a., 2000 en 2008; Borghouts e.a., 2008; Opti-Work, 2008; Wissink e.a., 2009; Smit, 2009;) als kwantitatief onderzoek (Siegert e.a., 2009; Bricout en Bentley, 2000; Petersen e.a., 2004; Van Lierop, 2009).

Over de werkwijze van dienstverleners bij het motiveren van werkgevers is voornamelijk kwalitatief en beschrijvend materiaal beschikbaar. We hebben voor dit onderdeel met name geput uit publicaties waarin wordt ingegaan op de werkwijze van SW-bedrijven en begeleid werken-organisaties (Dijkgraaf e.a., 2006; IWI, 2008; Spjelkavik en Evans, 2007; SBCM, 2009), en op de praktijk bij werkgevers (Wissink e.a., 2009; Bosch e.a., 2009; Corden en Thornton, 1997; Siegert e.a., 2009). Voor zover wij hebben kunnen nagaan, is er geen onderzoek gedaan naar de effectiviteit van verschillende werkwijzen gericht op het motiveren van werkgevers.

De informatie over de invloed van wet- en regelgeving is voornamelijk gebaseerd op twee studies waarin de wet- en regelgeving van verschillende Europese landen wordt vergeleken (Borghouts e.a., 2008 en Tsiachristas e.a., 2008).

3.2 Proces bij de werkgever

In verschillende studies wordt aandacht besteed aan de factoren die van invloed zijn op de bereidheid en beslissing van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. In deze paragraaf gaan we in op de overwegingen van werkgevers en de kenmerken van het bedrijf die van invloed zijn op de beslissing om werknemers met een beperking aan te nemen.

3.2.1 Houding van werkgevers

Verschillende onderzoeken laten zien dat werkgevers onder andere uit sociale motieven werknemers met beperkingen aannemen (Smit, 2009, Wissink e.a., 2009). Werkgevers hebben affiniteit met de doelgroep en voelen zich verantwoordelijk om ook leden van kwetsbare doelgroepen aan te nemen. Wanneer bedrijven een beleid hebben gericht op maatschappelijk ondernemen of diversiteit, beïnvloedt dit de beslissing om iemand met een beperking aan te nemen positief (Opti work, 2008).

De beeldvorming over werknemers met een arbeidshandicap is echter niet altijd positief. In een experiment van Bricout en Bentley (2000), waarbij werkgevers fictieve gekwalificeerde kandidaten moesten beoordelen, schatten werkgevers de inzetbaarheid van mensen met een beperking lager in. Daarbij werd de inzetbaarheid van werkgevers met fysieke beperkingen hoger geschat dan die van werknemers met psychische beperkingen. Dit sluit aan bij het onderzoek van Borghouts e.a. (2008) waaruit blijkt dat werkgevers eerder bereid zijn mensen met een fysieke beperking aan te nemen dan mensen met een psychische beperking. Deze negatieve beeldvorming bestaat ook bij leidinggevende en werknemers, die menen dat mensen met psychische klachten vaker verzuimen en minder productief zijn (Petersen e.a., 2004).

Een positieve houding van werkgevers ten opzichte van werknemers met een beperking is een voorwaarde voor aanname, maar blijkt niet voldoende. Volgens Hernandez (2000) hebben werkgevers een positievere houding tegenover mensen met een beperking in het algemeen dan ten opzichte van een specifiek persoon met een beperking. Een positieve houding ten opzichte van mensen met een beperking leidt niet per definitie tot aanname van mensen met een beperking. Het is daarom van belang om na te gaan welke andere overwegingen bij werkgevers een rol spelen als het gaat om aanname van werknemers met een beperking.

3.2.2 Ervaring en draagvlak

Een goede ervaring met een werknemer met beperkingen leidt ertoe dat de aannamebereidheid bij werkgevers stijgt. Uit onderzoek naar aannamebeleid van werkgevers blijkt dat een algemene intentie om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen in combinatie met een goede ervaring een positief effect heeft op de kans om meer werknemers uit een van de doelgroepen aan te nemen. Daarnaast blijkt ervaring met het aanvragen en ontvangen van subsidies en ervaring met UWV deze kans ook positief te beïnvloeden (Siegert e.a. 2009).

Onbekendheid met de doelgroep heeft een negatieve invloed op de aannamebereidheid. Bedrijven die niet bekend zijn met de Wajong-regeling staan minder open om een Wajonger in dienst te nemen (Van Lierop, 2009). Niet alleen het gebrek aan kennis over regelingen, maar ook de onbekendheid met de doelgroep zelf en de angst 'het verkeerde' te zeggen of te doen blijken een belemmering te zijn bij het aannemen van werknemers met een beperking (Hernandez, 2008). Draagvlak onder het personeel evenals de betrokkenheid van het management beïnvloeden de beslissing om een werknemer met een beperking aan te nemen positief (Opti-work, 2008).

3.2.3 Kosten, baten en risico's

Zakelijke motieven spelen in veel gevallen een rol bij het aannemen van werknemers met beperkingen. Uit onderzoek van Wissink e.a. (2009) blijkt dat een deel van de werkgevers Wajongers in dienst heeft, omdat ze daarmee relatief goedkope arbeidskrachten in huis hebben. Kosten zijn daarmee een belangrijke overweging om al dan niet met mensen met een beperking te werken. Werkgevers zijn er echter lang niet altijd van overtuigd dat werknemers met beperkingen goede en goedkope arbeidskrachten zijn. Angst voor hoge kosten blijkt een reden om terughoudend te zijn bij het aannemen van mensen met beperkingen. Zelfs in bedrijven die uit ervaring weten dat het met de kosten meevalt, blijft de angst voor hoge kosten bij het management vaak bestaan. Een andere zorg van werkgevers is de verwachting dat werknemers met beperkingen veel verzuimen en veel begeleiding nodig hebben (Hernandez e.a., 2008). Uit onderzoek in opdracht van de Commissie Werkend Perspectief blijkt dat een verwacht hoger ziekteverzuim, een

verwacht lagere productiviteit en financiële risico's de belangrijkste redenen zijn voor de afwijzing van sollicitanten met een arbeidshandicap (Petersen e.a., 2004). Ook uit onderzoek naar plaatsing van WSW'ers bij reguliere werkgevers blijkt dat dit redenen te zijn voor werkgevers om af te haken (Dijkgraaf e.a., 2006).

Financiële compensatie in de vorm van loondispensatie en het verminderen van risico's door een no-riskpolis of proefplaatsing kunnen ervoor zorgen dat werkgevers positiever staan ten opzichte van het aannemen van (onder andere) arbeidsgehandicapten (Siegert e.a., 2009). Financiële compensatie alleen is echter niet voldoende, zo blijkt uit onderzoek naar de arbeids-toeleiding van jongehandicapten in zes Europese landen. Er moet ook praktische ondersteuning en begeleiding op de werkvloer worden geboden (Borghouts e.a., 2008).

3.3 Rol van externen

Over het algemeen nemen werkgevers niet zelf het initiatief om mensen met een beperking te werven (Wissink e.a. 2009). Arbeidsgehandicapten solliciteren uit eigen beweging of worden voorgedragen door re-integratie-bedrijven of jobcoaches. Dienstverleners zoals SW-bedrijven, jobcoach-organisaties of re-integratiebedrijven spelen dan ook een belangrijke rol in de eerste fase om werkgevers te informeren over de mogelijkheden en hen te motiveren om werknemers met een beperking aan te nemen.

3.3.1 Werkgeversbenadering

De werkgever vindt de relatie met de dienstverlener belangrijk en wil dat er vanuit het bedrijfsbelang wordt meegedacht (Graffam e.a., 2002). Dienstverleners die goed op de hoogte zijn van de vraag van de werkgever, winnen daarmee het vertrouwen van de werkgever en zijn in staat passende kandidaten aan te dragen (Corden en Thornton, 1997). Het Matchmaker-model, een vraaggericht model voor SW-organisaties, sluit hierbij aan. Dit model is ontwikkeld door het SW-bedrijf WSD met als doel om duurzame plaatsingen van SW-medewerker op een zo regulier mogelijke werkplek te realiseren. Het startpunt is niet het aanbod (de kandidaat), maar de vraag van de werkgever. Het Matchmaker-model benadrukt dat het essentieel is om aan te sluiten bij de behoeften van de werkgever door vragen te formuleren als: 'Welke knelpunten zijn er?' en 'Welke voordelen zijn er te behalen voor de werkgever?' Dit vraagt een goede relatie tussen werkgever en SW-bedrijf. Matchmaker pleit dan ook voor het werken met een accountmanager die de contacten legt, de vraag van de werkgevers helder krijgt en hem ervan overtuigt een betrouwbare partner te zijn (SBCM, 2009).

SW-bedrijven benaderen werkgevers in deze eerste fase door voorlichting bij onder andere het eigen netwerk en ondernemerskringen en samenwerkings-

verbanden van werkgevers. Zo proberen zij een relatie op te bouwen met de potentiële werkgevers (IWI, 2008). Het aansluiten bij lokale samenwerkingsverbanden is zinvol, zo blijkt uit onderzoek van Siegert e.a. (2009). Werkgevers die zijn aangesloten bij een dergelijk netwerk zijn eerder bereid een werknemer met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Het SW-bedrijf Atlantgroep heeft een zogenaamd partnership met bedrijven ontwikkeld. Dit is een netwerk van bedrijven die zich hebben gecommitteerd aan de doelstelling om mensen met beperkingen in dienst te nemen. Daarbij informeren de aangesloten werkgevers ook andere werkgevers over de mogelijkheden van het werken met werknemers met beperkingen (www.atlantpartnership.nl).

De inhoud van de boodschap van SW-bedrijven is er vooral op gericht de werkgevers te overtuigen van de motivatie en betrouwbaarheid van de werknemer en het beperkte financiële risico voor de werkgever. Het is volgens de SW-bedrijven belangrijk reëel te zijn over de (on)mogelijkheden van de werknemer en duidelijkheid te geven over de kosten en beschikbare subsidies (Dijkgraaf e.a., 2006). Daarmee proberen de SW-bedrijven vooral de zorgen van werkgevers over extra kosten en begeleiding weg te nemen.

Uit onderzoek naar Supported Employment (Begeleid werken) in zeven Europese landen blijkt dat veel jobcoaches moeite hebben met het benaderen van werkgevers. Het kost volgens de jobcoaches veel tijd en moeite de werkgevers te motiveren. Vooral in Nederland wordt gewerkt met gespecialiseerde jobfinders, wier primaire taak het is contact te leggen en te onderhouden met werkgevers. Deze jobfinders hebben er naar eigen zeggen minder moeite mee om werkgevers te benaderen en te overtuigen (Spjelkavik en Evans, 2007).

In organisaties waar jobcoaches verantwoordelijk zijn voor de acquisitie, worden vooral kleine en lokale werkgevers benaderd, omdat zij makkelijker te benaderen zouden zijn. Jobcoaches geven daarbij aan vooral via leidinggevenden het eerste contact te leggen. Zij gaan ervan uit dat de leidinggevenden dan het management proberen te interesseren (Spjelkavik en Evans, 2007). Bij kleine ondernemers sluit een persoonlijke aanpak, zoals die van de jobcoaches uit het onderzoek van Spjelkavik en Evans (2007), beter aan bij de wervingsmethoden van deze werkgevers. Kleine werkgevers werven vooral via het eigen netwerk, terwijl bij grote bedrijven de werving via de personeelfunctionaris verloopt (Bosch e.a., 2009). Bosch e.a. (2009) hebben echter geen aanwijzingen gevonden dat er verschillen zijn tussen grote en kleine bedrijven voor wat betreft de bereidwilligheid om (jong)-gehandicapten aan te nemen.

3.3.2 Attitudeverandering en verspreiding van informatie

Verschillende maatregelen van overheid en dienstverleners zijn gericht op het bevorderen van een positieve houding ten opzichte van arbeids-

gehandicapten. Daarnaast is ook gebrek aan kennis en informatie een belemmering in de fase van het motiveren van werkgevers (zie 3.2.2). In veel landen bestaan daarom campagnes die attitudeverandering en verspreiding van informatie tot doel hebben. Een Nederlands voorbeeld is de ikkan-campagne, als onderdeel van het Programma Cultuuromslag Wajong. Een ander voorbeeld is de G-krachten-campagne, een initiatief van een aantal re-integratiebedrijven die zich hebben georganiseerd onder de naam G-groep. Andere manieren om een attitudeverandering tot stand te brengen zijn het uitreiken van prijzen en het opzetten van voorbeeldprojecten. Het blijkt echter moeilijk te zijn de effectiviteit van dergelijke campagnes en initiatieven vast te stellen, zo blijkt uit studie van Tsiachristas e.a (2008). Het Atlantpartnership lijkt een succesvolle manier om door verspreiding van informatie via een werkgeversnetwerk werkgevers te overtuigen. Onderzoek naar de effecten van deze of vergelijkbare aanpakken zijn we echter niet tegen gekomen.

3.4 Invloed van wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving wordt ingezet om werkgevers ertoe te bewegen werknemers met beperkingen aan te nemen. Uit de bestudeerde studies blijkt dat het niet eenvoudig is om de invloed van deze maatregelen vast te stellen. Financiële compensatie voor eventuele lagere productiviteit van werknemers met een beperking of het afdekken van risico's voor hoger verzuim door een no-riskpolis kunnen helpen om werkgevers te motiveren (Siegert e.a., 2009).

Niet alleen door middel van positieve prikkels wordt geprobeerd om werkgevers te beïnvloeden. In verschillende Europese landen, waaronder Duitsland en Tsjechië, bestaat er een quotaregeling, die publieke en private werkgevers verplicht een bepaald aandeel werknemers met beperkingen in dienst te hebben. In de praktijk blijkt het moeilijk de quotaregelingen te handhaven (Borghouts e.a., 2008). Tsiachristas (2008) stelt dat een quotum-regeling de arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten kan bevorderen, mits deze wordt gehandhaafd en de kosten die zijn verbonden aan deze verplichting worden gecompenseerd door middel van subsidies.

In Nederland zijn er verschillende gemeenten (bijvoorbeeld Amsterdam, Rotterdam en Dordrecht) die sociaal aanbesteden. Gemeenten kunnen via sociale aanbestedingen van potentiële opdrachtnemers verlangen dat de werkzaamheden voor een deel worden uitgevoerd door arbeidsgehandicapte werknemers. Ook instellingen voor mensen met beperkingen eisen in een aantal gevallen van toeleveranciers dat zij ook mensen met beperkingen in een stage of werkervaringsplaats aannemen. Naar de effecten van deze vormen van aanbesteding op de arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten is in Nederland (nog) geen onderzoek gedaan.

Verschiedende Europese landen hebben antidiscriminatiewetgeving. In Nederland is in 2003 de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of

ziekte in werking getreden. Uitgangspunt in het Nederlandse beleid is daarbij gelijke behandeling. Een beperking als zodanig mag geen reden zijn voor een aparte behandeling, alleen de gevolgen van een beperking voor de participatiemogelijkheden. In andere landen, waaronder Denemarken, wordt meer nadruk gelegd op gelijke kansen en mogelijkheden. Dit betekent soms juist een aparte behandeling, omdat mensen met een beperking een ander startpunt hebben. Werknemers met beperkingen hebben bijvoorbeeld voorrang bij banen in de publieke sector en kunnen gebruikmaken van het recht uitgenodigd te worden op een sollicitatiegesprek. Onderzoek naar de effectiviteit van dit instrument ontbreekt overigens nog (Borghouts e.a., 2008). In de VS is sinds 1990 de *Americans with Disabilities Act* (ADA) van kracht, die de arbeidspositie van mensen met beperkingen moet beschermen. Het blijkt dat deze wet vooral de arbeidspositie van werkenden versterkt. Deze wet heeft veel minder effect op de toegang tot de arbeidsmarkt voor arbeidsgehandicapten (Tsiachristas, 2008). Tocht stelt Tsiachristas (2008) dat antidiscriminatiewetgeving belangrijk is, omdat het andere activeringsinstrumenten kan versterken. Het vergroten van de fysieke toegankelijkheid van openbaar vervoer kan bijvoorbeeld een effect van antidiscriminatiewetgeving zijn. Dit zou ook de fysieke toegankelijkheid tot werk bevorderen.

Sociale partners kunnen ook invloed uitoefenen op werkgevers door in CAO's afspraken te maken over aanname van werknemers met beperkingen. Er zijn enkele voorbeelden bekend waarbij werkgevers vanwege cao-afspraken hebben besloten werknemers met beperkingen te werven (Timmerman & Van Waveren, 2009).

3.5 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk hebben we de bevindingen van de literatuurstudie gepresenteerd die betrekking hebben op fase 1: het motiveren van werkgevers. In de slotparagraaf van dit hoofdstuk beantwoorden we op basis hiervan voor zover mogelijk de onderzoeksvragen voor deze fase.

Welke overwegingen spelen er in dit stadium bij de werkgever?

Uit de literatuur komt naar voren dat zowel sociale als zakelijke overwegingen een rol spelen bij de motivatie van werkgevers. Om werkgevers te kunnen motiveren, is het een voorwaarde dat zij kwetsbare groepen een kans op de arbeidsmarkt willen bieden. Daarnaast is het ook zo dat werkgevers het bedrijfsbelang vooropstellen. Werknemers met een arbeidsbeperking zijn voor sommige werkgevers goedkope en daarmee aantrekkelijke arbeidskrachten. Tegelijkertijd is de angst voor extra kosten (door een lagere productiviteit en een hoger verzuim) een reden voor werkgevers om terughoudend te zijn. Financiële compensatie en het wegnemen van vermeende risico's lijken dan ook belangrijke voorwaarden om werkgevers te kunnen motiveren. Daarnaast is het belangrijk om de nog veelal negatieve beeldvorming over arbeidsgehandicapte werknemers te veranderen.

Hoe worden werkgevers geattendeerd op werknemers met een arbeidsbeperking?

Werkgevers gaan over het algemeen niet zelf op zoek naar werknemers met een beperking. Het initiatief ligt vaak bij de werknemer zelf, bij een SW-bedrijf of bij re-integratiedienstverlener. Daarnaast worden campagnes en projecten ontwikkeld om werkgevers te informeren en te motiveren. Er zijn ons geen studies bekend waarin de effecten van dergelijke initiatieven zijn vastgesteld.

Wat doen kenniscentra, brancheorganisaties en toeleveranciers (dienstverleners) om werkgevers te verleiden en in hoeverre zijn zij in staat om werkgevers succesvol te benaderen?

SW-bedrijven geven meestal eerst algemene voorlichting over de mogelijkheden van het werken met SW-medewerkers. Jobcoaches benaderen vooral kleine werkgevers en direct leidinggevenden. Het Matchmaker-model stelt de vraag van de werkgever centraal en pleit ervoor speciale accountmanagers in te zetten die de vraag van de werkgever helder kunnen krijgen, zodat vervolgens het aanbod daarop afgestemd kan worden.

Welke knelpunten en succesfactoren spelen bij de motivering van werkgevers een rol?

Op basis van de bestudeerde literatuur komen we tot de volgende knelpunten bij het motiveren van werkgevers:

- onbekendheid met de doelgroep en met regelingen bij werkgevers;
- negatieve beeldvorming over mensen met een beperking;
- angst voor extra kosten, hoger verzuim en lagere productiviteit van werknemers met een beperking;
- werkgeversbenadering door jobcoaches verloopt moeizaam.

Het is maar beperkt mogelijk succesfactoren aan te wijzen, omdat veel van de bestudeerde onderzoeken niet ingaan op de effecten van een methode of aanpak. Onderstaande factoren dragen mogelijk bij aan het succes in fase 1:

- financiële compensatie en afdekken van (vermeende) risico's;
- inzet van stages, proefplaatsingen en werkervaringsplaatsen die werkgevers bekend maken met de doelgroep;
- sociale overwegingen van werkgevers;
- vraaggerichte werkgeversbenadering door speciale jobfinders of accountmanagers.

Hiaten in de kennis over fase 1 'Het motiveren van werkgevers'

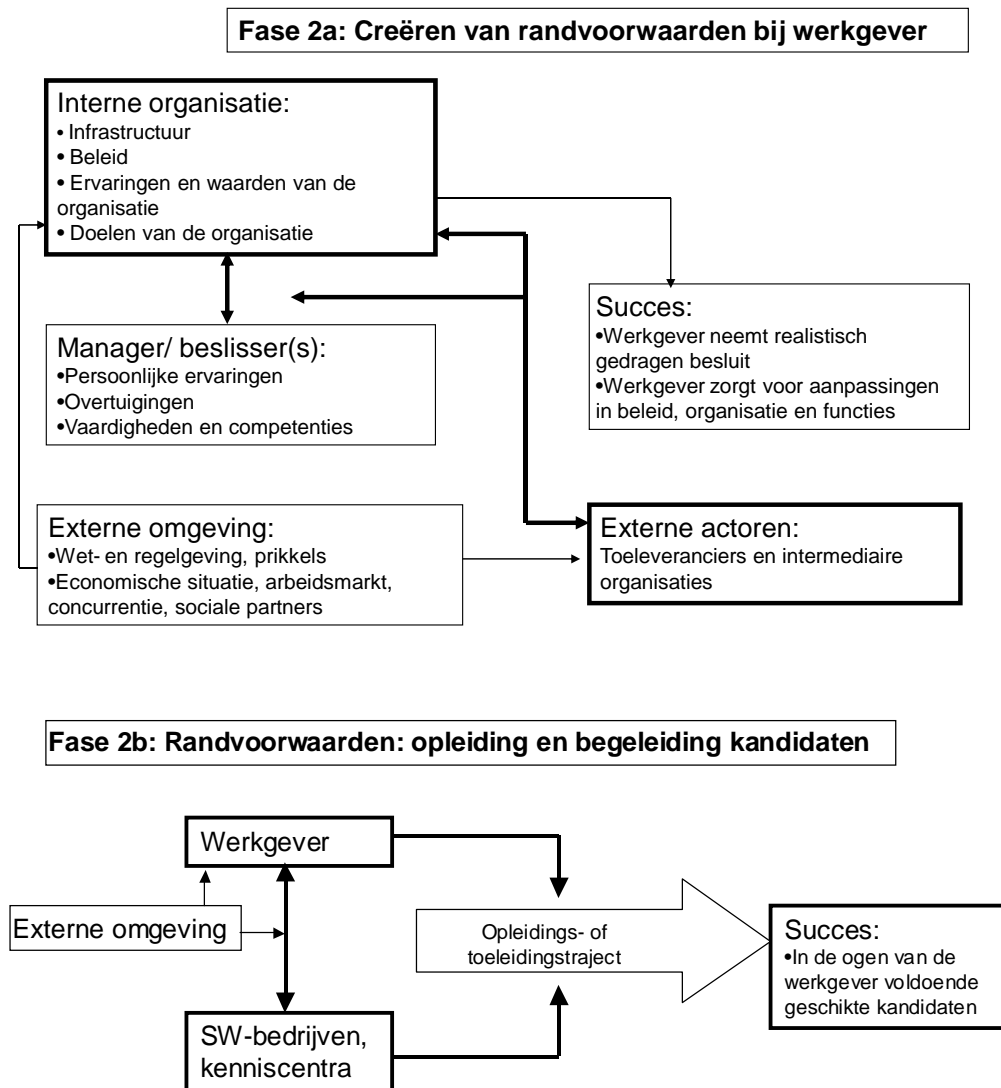
Er is vooral veel bekend over de overwegingen en motieven van werkgevers. Onderzoek naar hoe werkgevers in deze fase succesvol benaderd kunnen worden, ontbreekt. Er zijn weliswaar studies beschikbaar die ingaan op de benadering van werkgevers, maar deze blijven over het algemeen beperkt tot beschrijvingen van de huidige praktijk. Nader onderzoek naar werkgeversbenaderingen en het effect daarvan op de intentie en het gedrag van werkgevers is nodig.

4 FASE 2: HET CREËREN VAN RANDVOORWAARDEN

4.1 Inleiding

In de tweede fase gaat het om het creëren van randvoorwaarden om aanname van de werknemer mogelijk te maken. Hierbij maken we onderscheid tussen de randvoorwaarden bij de werkgevers zelf (2a) en randvoorwaarden in het opleidings- of toeleidingstraject (2b).

Figuur 4.1



In fase 2a gaat het erom dat de intentie van een manager of leidinggevende om een werknemer met een beperking aan te nemen een vervolg krijgt in besluiten en concrete acties, zoals het aanpassen van personeelsbeleid, functies of werkplekken. In fase 2b gaat het erom dat de potentiële kandidaten goed worden voorbereid en opgeleid voor het werk bij een reguliere werkgever.

4.1.1 Beschikbare literatuur

De beschikbare literatuur over fase 2 is beperkt. Er bestaat weinig onderzoek over hoe de interne besluitvorming voor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking tot stand komt. Eveneens is nauwelijks onderzocht of en hoe werkgevers hun (personeels)beleid, functies en fysieke omgeving (werkplekken en gebouwen) aanpassen nog voordat er een specifieke kandidaat in beeld is.

Het besluitvormingsproces bij werkgevers in fase 2 wordt in de geraadpleegde studies globaal beschreven (Spjelkavik en Evans, 2007; Hernandez, 2004). In verschillende studies komen randvoorwaarden in het personeelsbeleid aan de orde (Optiwork, 2008; Siegert e.a., 2009; SER, 2009; Timmerman & Mallee, 2006; Smit, 2009; De Vries, 2005; Bruyère, 2000). Met uitzondering van de studie van Bruyère (2000) wordt in deze studies nauwelijks ingegaan op wat werkgevers daadwerkelijk aanpassen in hun personeelsbeleid. Eveneens worden in geen van de studies de aanpassingen in personeelsbeleid geëvalueerd. Over het creëren van draagvlak in deze fase doen verschillende studies uitspraken (Dijkgraaf e.a., 2006; Smit, 2009; Duinkerken e.a., 2009; Schur e.a., 2005). Met uitzondering van Schur e.a. (2005) beperken deze studies zich tot het weergeven van opvattingen en aannames van werkgevers en dienstverleners. Over het aanpassen van functies door werkgevers in fase 2 hebben we alleen voorbeelden gevonden in de studie van Timmerman en Van Waveren (2009). In deze literatuurstudie hebben we wel verschillende methodiekbeschrijvingen voor het creëren van functies betrokken (SBCM, 2009; Van Soest e.a. 2007; Nietupski, 2000; Walkowiak e.a. , 2009).

Fase 2b (voorbereiding van kandidaten) komt aan bod in de onderzoeken naar de overgang van school naar werk en naar de wijze waarop SW-bedrijven, jobcoaches en organisaties voor begeleid werken hun cliënten voorbereiden op betaald werk (Bakker e.a., 2008; Vink e.a., 2008; Dijkgraaf e.a., 2006). De onderzoeken zijn vooral beschrijvend van aard. In deze literatuurstudie hebben we geen studies gevonden die de werkwijze van dienstverleners evalueren of de effectiviteit ervan beoordelen.

4.2 Proces bij de werkgever

Over het daadwerkelijke besluitvormingsproces bij werkgevers is weinig uit de literatuur bekend. De informatie uit onderzoek naar besluitvorming blijft verder beperkt tot ervaringen en aannames van re-integratieprofessionals. Jobfinders geven aan dat zij vaak via een direct leidinggevende ingang proberen te vinden, zodat deze vervolgens het management kan overtuigen (Spjelkavik en Evans, 2007). Of deze aanpak aansluit bij de wijze waarop de besluitvorming bij werkgevers plaatsvindt, is niet duidelijk. Werkgevers in het onderzoek van Hernandez e.a. (2004) noemen wel het belang van zogenaamde 'disability champions': managers of andere werknemers die zich sterk maken voor het aannemen van mensen met een beperking. Zij zouden de besluitvorming positief beïnvloeden. In deze paragraaf gaan we in op het proces bij de werkgever in fase 2, waarbij we ingaan op (het aanpassen van) het personeelsbeleid, het creëren van draagvlak en het aanpassen van functies en werkplekken. Fase 2 wordt door een deel van de werkgevers echter overgeslagen. Een deel van de werkgevers wordt door re-integratiebedrijven of bekenden uit hun netwerk benaderd met een specifieke kandidaat (Wissink, e.a., 2009). In die situaties wordt de fase van het creëren van randvoorwaarden overgeslagen en gaat een werkgever meteen door naar de fase van selectie en aanname (fase 3). Ook wanneer werkgevers werken met groepsdetacheringen vanuit de SW, wordt het creëren van randvoorwaarden waarschijnlijk overgeslagen. De SW-medewerkers blijven in dienst bij het SW-bedrijf en de werkleider wordt in veel gevallen meegedetacheerd (Dijkgraaf e.a., 2006). Het is dan dus niet nodig dat werkgevers hun personeelsbeleid aanpassen of structurele aanpassingen in functies doen.

4.2.1 Personeelsbeleid

Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen en/of een diversiteitsbeleid hebben, staan meer open voor het aannemen van werknemers met beperkingen (Optiwork, 2008; Siegert e.a., 2009). In Groot-Brittannië bestaat het zogenaamde 'Two Ticks'-systeem. Dit is een symbool waarmee werkgevers aan de buitenwereld laten zien dat zij openstaan voor het aannemen van werknemers met beperkingen. Zij spreken daarmee onder andere de intentie uit dat zij alle gekwalificeerde sollicitanten met een beperking zullen uitnodigen voor een sollicitatiegesprek. Ook is er ondersteuning voor werkgevers om de manier waarop zij mensen met beperkingen werven te verbeteren. Er zijn plannen om dit ook in Nederland in te voeren (SZW, 2010).

De SER schrijft in haar advies *Diversiteit in het personeelsbeleid* (2009) dat, hoewel de meerwaarde van diversiteit moeilijk is vast te stellen, er verschillende positieve effecten van een divers personeelsbestand worden verondersteld, zoals een stijging van omzet, kwaliteit van de dienstverlening, het imago van de organisatie en de tevredenheid van de medewerkers. Bedrijven met veel arbeidsgehandicapte werknemers in dienst geven aan dat

dit een positieve invloed heeft op de werksfeer en bedrijfscultuur (Smit, 2009). Voorwaarden voor een succesvol diversiteitsbeleid zijn volgens het SER-advies onder andere dat er concrete na te streven doelen worden geformuleerd en dat het diversiteitsbeleid wordt verankerd in het reguliere beleid van de organisatie en in het personeelsbeleid (SER, 2009). Over het algemeen geldt dat, als er al sprake is van een voorkeursbeleid, dit vooral gericht is op andere groepen, zoals allochtonen, en niet op gehandicapten (Timmerman & Mallee, 2006).

Onderzoek naar de vraag of en hoe bedrijven hun beleid aanpassen om de inschakeling van werknemers met beperkingen te bevorderen, is nauwelijks beschikbaar. Uit onderzoek van de Vries e.a. (2005) blijkt dat dertien procent van de ondervraagde werkgevers specifieke maatregelen neemt om meer gehandicapten aan te trekken. Op de inhoud van deze maatregelen wordt in dit onderzoek echter niet verder ingegaan. Van de ondervraagde werkgevers uit het onderzoek van Wissink e.a. (2009) hebben, met uitzondering van de sociale ondernemingen, weinig werkgevers specifiek beleid ten aanzien van het aannemen van werknemers met beperkingen vastgelegd.

De Wet op de ondernemingsraden geeft de ondernemingsraden een expliciete rol ten aanzien van het bevorderen van de inschakeling van gehandicapten. Wissink e.a. (2009) en De Vos en Andriessen (2010) hebben echter geen voorbeelden gevonden waarin de OR een rol van betekenis heeft gespeeld bij de beslissing om werknemers met beperkingen aan te nemen.

De Amerikaanse bank Wells Fargo heeft wel een beleid om meer werknemers met beperkingen aan te nemen. Younes (2001) beschrijft dat wanneer bedrijven serieus werk willen maken van het aannemen van werknemers met beperkingen er meer moet gebeuren dan het verspreiden van succesverhalen. Een scholings- en communicatieprogramma voor zowel managers als collega's is een voorwaarde voor het succesvol werven en in dienst houden van werknemers met beperkingen. Het is volgens Younes belangrijk dat managers en collega's zich bewust zijn van eventuele vooroordelen, maar ook dat zij zich niet ongemakkelijk voelen in de communicatie en samenwerking met werknemers met beperkingen. Deze zogenaamde 'disability awareness'-programma's zijn in Europese landen, waaronder Nederland, nog niet gebruikelijk. Werkgevers zetten dit instrument nog nauwelijks in (Optiwork, 2008).

Bruyère (2000) heeft onderzoek gedaan naar hoe werkgevers hun beleid hebben aangepast naar aanleiding van de Americans with Disabilities Act (ADA).¹ De meeste werkgevers hebben hun beleid en procedures ten aanzien van de werving van nieuw personeel aangepast. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om veranderingen in het type vragen dat bij sollicitatiegesprekken wordt

¹ De ADA (1990) beoogt gelijke behandeling van mensen met een handicap te waarborgen. De wet verplicht werkgevers en overheden om redelijke aanpassingen te bieden, zodat mensen met een handicap niet worden benadeeld op grond van hun beperkingen.

gesteld, toegankelijkheid van gebouwen, aanpassingen in assessments of toegankelijkheid van informatie voor mensen met een visuele of auditieve beperking. Een knelpunt dat Bruyère (2000) signaleert, is dat de meeste werkgevers wel hun HR-professionals scholen als het gaat om kennis over voorzieningen, maar niet de direct leidinggevenden. Die laatste groep heeft juist dagelijks te maken met de desbetreffende werknemers met beperkingen en zou ook over deze kennis moeten beschikken.

4.2.2 Draagvlak

Naast aanpassingen in personeelsbeleid behoort het creëren van draagvlak mogelijk tot een van de randvoorwaarden in fase 2. SW-bedrijven onderschrijven het belang van draagvlak en geven aan dat zowel directie en leidinggevenden als directe collega's goed moeten worden voorbereid op de plaatsing van WSW'ers (Dijkgraaf, e.a, 2006).

Om te beginnen dient de top van de organisatie achter het beleid te staan en dit uit te dragen. Duinkerken e.a. (2009) waarschuwen er echter voor dat het aannemen van jonggehandicapten niet alleen iets van het management moet zijn, maar gedragen moet worden door de gehele organisatie. De betrokkenheid van het management kan wel helpen de houding van leidinggevenden en collega's te veranderen (Schur, e.a., 2005). Werkgevers die ervaring hebben met arbeidsgehandicapte werknemers geven aan dat het belangrijk is open te communiceren over hun visie en motieven om dit te doen en over de consequenties hiervan voor het bedrijf (Smit, 2009).

4.2.3 Functies en aanpassingen

Een van de voorwaarden voor succesvolle aanname van werknemers met beperkingen is de beschikbaarheid van functies die passen bij de mogelijkheden van de werknemers. Niet alle bedrijven hebben echter passende functies of werkplekken voor werknemers met beperkingen beschikbaar. Het aanpassen van functies of werkplekken zou in die gevallen meer mogelijkheden bieden om werknemers met een beperking te plaatsen. Sinds september 2009 kunnen werkgevers in Nederland gebruikmaken van de zogenaamde Wajong-adviesvoucher. Met een Wajong-adviesvoucher kunnen werkgevers kosteloos een advies krijgen over de mogelijkheden binnen hun bedrijf om Wajongers een werkplek te bieden door middel van het aanpassen van functies (jobcarving) (SZW,2010).

We hebben in de literatuur weinig voorbeelden gevonden van werkgevers die al in fase 2 functies aanpassen. Bij aanname worden vaak wel aanpassingen gedaan. Hier gaan we in het volgende hoofdstuk verder op in. Uit onderzoek van Timmerman en van Wavereen (2009) blijkt dat er grote bedrijven zijn die een projectmatige aanpak hanteren, waarbij een geschikte doelgroep, uit wat de onderzoekers het onbenutte reservoir noemen, bij de werkzaamheden wordt gezocht. Zo zag een callcenter mogelijkheden om lichamelijk

gehandicapten in dienst te nemen, omdat bij het werk flexibel kan worden omgegaan met werktijden en de werkplekken vrij eenvoudig aangepast kunnen worden. Een dergelijke groepsaanpak maakt het mogelijk voorafgaand aan de werving en aanname al aanpassingen doen. Bij sociale ondernemingen wordt juist andersom geredeneerd en wordt gekozen voor een product of dienst die mogelijkheden bieden voor de doelgroep. Functies worden dan specifiek voor een bepaalde doelgroep geschikt gemaakt. Werkgevers laten zich bij het aanpassen van functies vaak ondersteunen. Er zijn verschillende methoden ontwikkeld om functies voor werknemers met beperkingen aan te passen of te creëren. Hierop gaan we in de volgende paragraaf in.

4.3 Rol van externen

Dienstverleners zoals re-integratiebedrijven, SW-bedrijven en organisaties voor begeleid werken kunnen een belangrijke rol spelen in deze fase. In deze paragraaf gaan we in op de rol die dienstverleners (kunnen) spelen bij het creëren van randvoorwaarden. In het vervolg van deze paragraaf gaan we in op de ondersteuning bij het aanpassen van functies en het voorbereiden van de kandidaten.

4.3.1 Aanpassen en creëren van functies

Er zijn verschillende methoden ontwikkeld, waarbij functies worden gecreëerd, opgesplitst of aangepast voor mensen met een functiebeperking. Voor al deze methoden geldt dat de werkgever dit vaak niet zonder ondersteuning van een re-integratiedienstverlener of SW-bedrijf uitvoert.

Om te beginnen is er het Matchmaker-model. Deze methode is ontwikkeld door het SW-bedrijf WSD met als doel om duurzame plaatsingen van SW-medewerkers op een zo regulier mogelijke werkplek te realiseren. Bij de Matchmaker-methode wordt niet gezocht naar passende banen, maar naar taken of werkzaamheden die door SW-medewerkers kunnen worden uitgevoerd. Een van de uitgangspunten van het Matchmaker-model is dan ook 'er is veel werk, er zijn weinig banen'. In de beschrijving van de methode Matchmaker wordt gesteld dat voor een succesvolle aanpak het SW-bedrijf zich zou moeten richten op een beperkt aantal kansrijke werkvormen (bijvoorbeeld productie of groen). Het SW-bedrijf geeft de geïnteresseerde bedrijven advies over inpassing van medewerkers in het primaire proces, de geschikte werkplek en arbeidsomstandigheden. Om werkgevers te kunnen adviseren en taken te kunnen afsplitsen, is het noodzakelijk om de organisatie van binnen te kennen, het primaire proces te begrijpen en te weten welke taken geschikt zijn voor SW-medewerkers. Bovendien moet de vraag van de werkgever duidelijk zijn. Een andere belangrijke doelstelling van Matchmaker is namelijk om de vraag van de werkgever centraal te stellen. Veel benaderingen van re-integratiebedrijven en SW-bedrijven zijn nog sterk

aanbodgericht, waarbij nauwelijks aandacht wordt besteed aan de vraag van de werkgever (SBCM, 2009).

Een vergelijkbare aanpak is jobcarving. Deze in de VS veel toegepaste methode is in opdracht van UWV door Vilans vertaald en aan de Nederlandse situatie aangepast met als resultaat de methode Maakwerk. Ook hier is het uitgangspunt niet een kant en klare baan, maar het zoeken naar taken die door een werknemer met beperkingen kunnen worden uitgevoerd. In de beschrijving van de methode jobcarving of Maakwerk wordt gesteld dat de vraag van de werkgever wel centraal staat, maar de methode daar niet mee start. Het is volgens de uitgangspunten van deze methode van belang om eerst gemotiveerde kandidaten te vinden en vervolgens de ideale jobmatch voor deze persoon of personen te beschrijven. Pas dan worden werkgevers benaderd en vindt een taakanalyse binnen het bedrijf plaats. De beschrijving van de jobmatch en de taakanalyse zijn voorwaarden voor aanname (van Soest e.a., 2007 en Nietupski e.a., 2000).

De methode Maakwerk of jobcarving gaat nog vooral uit van een een-op-een match tussen werknemer en werkplek. Er wordt een functie voor één specifieke persoon gecreëerd. Onderzoekers van de Universiteit Maastricht en de Radboud Universiteit Nijmegen hebben een methode ontwikkeld waarbij het principe van jobcarving breder toepasbaar is voor jongeren met een functiebeperking. De methodiek richt zich vooral op de werkprocessen in een organisatie. Daarbij gaat men ervan uit dat voor jongeren met een functiebeperking vooral eenvoudige en begrensde taken met een routinematig karakter en zonder harde deadlines geschikt zijn. Er wordt echter eerst gekeken naar taken en bedrijfsprocessen en dan pas naar de persoon die dit kan uitvoeren. Pas nadat een voorlopige combinatie van taken is gemaakt, worden potentiële kandidaten geselecteerd. De methode is toegepast bij een kantoor van UWV en wordt nu verder beproefd en ontwikkeld bij het Slotervaartziekenhuis. Hieraan is ook een uitgebreid evaluatieonderzoek gekoppeld. De onderzoekers stellen dat de methode verder ontwikkeld dient te worden door deze toe te passen in uiteenlopende bedrijven en sectoren (Walkowiak e.a., 2009).

De overeenkomst tussen de drie methoden is dat voor het succesvol afsplitsen van taken en het creëren van functies zowel het aanbod (de werknemer) als de vraag (werkgever) moet worden betrokken. Waar het startpunt ligt, is nog een punt van discussie.

4.3.2 Opleiding en voorbereiding van de kandidaat

Werkgevers zijn bij de werving van personeel in eerste instantie op zoek naar een geschikte kandidaat. Voor de meeste werkgevers geldt dat het vooral belangrijk is dat een kandidaat aan de functie-eisen voldoet (Besseling e.a., 2009). Ook uit onderzoek van Graffam e.a. (2002) blijkt dat de geschiktheid en individuele prestatie vooropstaan bij het aannemen van werknemers met een

beperking. Dit benadrukt het belang van een goede voorbereiding van kandidaten, die aansluit op de functie-eisen en wensen van de werkgever. Werknemers met een functiebeperking zullen niet in alle gevallen voldoen aan de functie-eisen. Uit onderzoek van Siegert e.a. (2009) komt naar voren dat voor een deel van die eisen compensatie mogelijk is. Opleiding, werkervaring en vakkennis zijn over het algemeen te compenseren met extra opleiding of training.

Scholen en re-integratiedienstverleners hebben een belangrijke taak in het voorbereiden van kandidaten met een functiebeperking op werk. In verschillende onderzoeken wordt een gebrekkige overgang vanuit het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en praktijkonderwijs (Pro) naar werk als een van de oorzaken van de hoge instroom in de Wajong aangewezen. Scholen zouden jongeren onvoldoende voorbereiden op de arbeidsmarkt (Bakker, e.a., 2008). Stages of leerwerktrajecten zijn een belangrijke stap richting werk. De meeste scholen hebben contacten met vaste stagebedrijven. Werkgevers vinden echter ook dat scholen hen meer moeten betrekken bij het onderwijs, bijvoorbeeld door bedrijven gastlessen te laten verzorgen, zodat leerlingen beter weten wat er in een bedrijf speelt. De kritiek van werkgevers is verder dat scholen hun leerlingen weliswaar voorbereiden op werk, maar niet op een baan. Een baan betekent niet alleen het uitvoeren van werkzaamheden, maar vraagt ook om werknemersvaardigheden en sociale vaardigheden. Het ontbreken hiervan blijkt een belangrijke reden voor uitval te zijn (Vink, e.a., 2008). Een deel van de SW-bedrijven heeft een voortraject voor uitplaatsing bij reguliere werkgevers. In een aantal gevallen is dit traject toegesneden op de persoon en de toekomstige werkplek. Enkele SW-bedrijven uit het onderzoek van Dijkgraaf e.a. (2006) hebben vaste onderdelen voor het voortraject ontwikkeld. Daarbij gaat het vooral om de training in sollicitatievaardigheden, sociale vaardigheden, assertiviteit en communicatieve vaardigheden. In geen van de voorbeelden in dit onderzoek uit 2006 worden werkgevers betrokken bij de ontwikkeling van deze voortrajecten.

4.4 Beantwoording van de onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk hebben we de bevindingen van de literatuurstudie over fase 2 gepresenteerd. In de meeste onderzoeken komt deze fase nauwelijks aan bod. We kunnen de onderzoeksvragen op basis van het literatuuronderzoek dan ook slechts gedeeltelijk beantwoorden.

Hoe komt de interne besluitvorming voor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking bij de werkgever tot stand?

Over het daadwerkelijke besluitvormingsproces heeft deze literatuurstudie geen informatie opgeleverd. De informatie is vooral gebaseerd op aannames van dienstverleners. Jobcoaches gaan er bijvoorbeeld vaak van uit dat dit verloopt via een direct leidinggevende, die het management kan overtuigen.

Hoe passen werkgevers hun personeelsbeleid aan?

Uit onderzoek onder Nederlandse werkgevers blijkt dat de meeste werkgevers geen specifiek beleid ten aanzien van het aannemen van mensen met beperkingen hebben vastgelegd. Werkgevers die werknemers met beperkingen aannemen, hebben wel vaak een diversiteitsbeleid of zijn bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uit Amerikaanse studies naar het gedrag van werkgevers na invoering van de ADA is bekend dat werkgevers hun wervings- en selectieprocedures aanpassen. Het is niet duidelijk of dit leidt tot meer arbeidsparticipatie van mensen met beperkingen.

Welke aanpassingen in organisatie en functies doen werkgevers in dit stadium?

In veel gevallen passen werkgevers in fase 2 nog geen werkplekken of functies aan. Er zijn alleen voorbeelden bekend van grote bedrijven die, in het kader van werkgelegenheidsprojecten, in fase 2 aanpassingen doen. Sociale ondernemers creëren de randvoorwaarden door naar producten of diensten te zoeken die bij de doelgroep passen.

Welke rol hebben toeleveranciers en kenniscentra bij deze aanpassingen?

Toeleveranciers (zoals re-integratiebedrijven, SW-bedrijven, kenniscentra en scholen) hebben zowel een taak in het ondersteunen van werkgevers bij het aanpassen van functies als bij het voorbereiden van werknemers. De verschillende methoden die zijn ontwikkeld om werkgevers te ondersteunen in deze fase, hebben met elkaar gemeen dat zij allemaal uitgaan van het afsplitsen van taken. Om dit goed te kunnen doen, hebben dienstverleners kennis nodig van het werk en de werkprocessen binnen een bedrijf. Dat is ook nodig om de opleiding en voorbereiding van werknemers goed aan te laten sluiten op de vraag van werkgevers. Werkgevers zijn hierover niet altijd tevreden en vinden dat werknemers onvoldoende voorbereid zijn op een baan, omdat het hen ontbreekt aan werknemersvaardigheden en sociale vaardigheden. Er zijn overigens SW-bedrijven die hun werknemers juist trainen in dit type vaardigheden.

Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op een beperkt aantal voorbeelden. Daarom is het moeilijk om knelpunten en succesfactoren te benoemen. Er zijn aanwijzingen dat aandacht voor werving en selectie en 'disability awareness' belangrijk zijn om gelijke kansen voor werknemers met beperkingen te waarborgen. Taakanalyse en afsplitsing van taken kan de kansen voor werknemers met beperkingen vergroten.

Mogelijke knelpunten zijn het ontbreken van specifiek personeelsbeleid en een slechte voorbereiding van werknemers, die onvoldoende aansluit op de vraag van de werkgever.

Hiaten in de kennis over fase 2 'Het creëren van randvoorwaarden'

De beschikbare informatie over het creëren van randvoorwaarden is beperkt. Dit geldt zowel voor de vraag of en wat werkgevers doen in deze fase, als voor de vraag wat noodzakelijke voorwaarden zijn.

Er is verder onderzoek nodig om inzicht te krijgen in het besluitvormingsproces bij werkgevers. Daarbij moet de focus niet zozeer liggen op de overwegingen van werkgevers als wel op de vraag hoe het besluit om werknemers met beperkingen te werven tot stand komt en wie daarbij betrokken zijn.

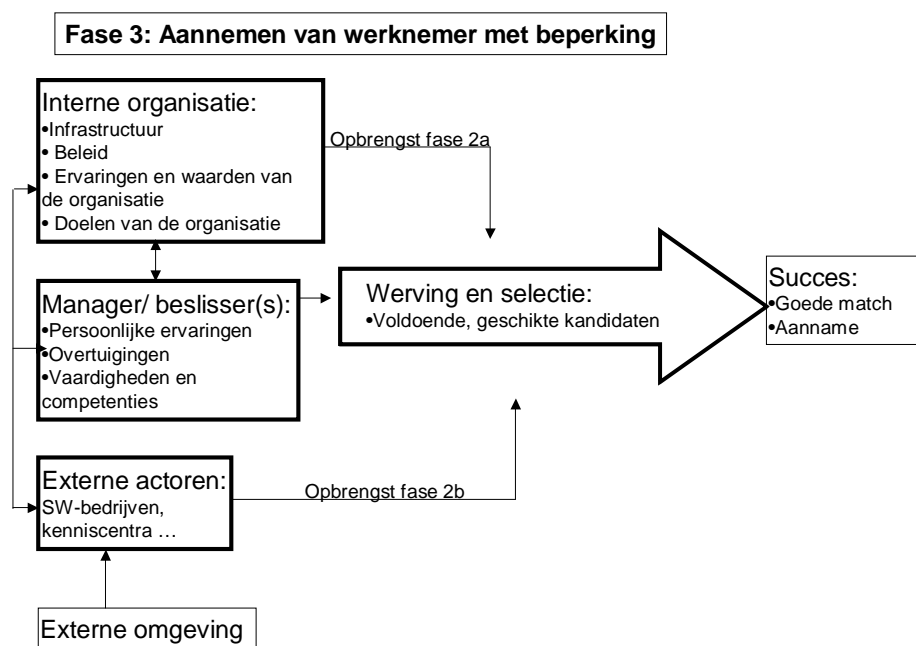
Er is nog onvoldoende bekend over beleid van werkgevers ten aanzien van de arbeidsinschakeling van werknemers met beperkingen en het effect daarvan. Dit zou nader kunnen worden onderzocht. Daarbij zou zowel aandacht moeten worden besteed aan beleid dat is vastgelegd als aan het ongeschreven beleid, dat weliswaar nergens op papier staat, maar waar werkgevers wel naar handelen. Tot slot zou verder onderzoek naar de inzet de verschillende methoden voor het creëren van functies inzicht kunnen opleveren in de opbrengsten van deze methoden.

5 FASE 3: WERVING EN AANNAME

5.1 Inleiding

In fase 3 staat het proces van werving, selectie en aanname centraal. Het aannemen van een kandidaat wordt hierbij, in navolging van de praktijk van de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers', breed opgevat en kan de vorm hebben van een stage, een detachering, een reguliere arbeidsovereenkomst of een plaatsing op een leerwerkplek. Het succes van fase 3 is voor een groot deel afhankelijk is van de opbrengsten van fase 2a en b. Als bijvoorbeeld blijkt dat de selectie van een geschikte kandidaat niet mogelijk is omdat niet duidelijk is waaraan een werknemer moet voldoen (profiel) of als er geen geschikte functies zijn, dan zijn in fase 2 zichtbaar niet de noodzakelijke randvoorwaarden gecreëerd.

Figuur 5.1



5.1.1 Beschikbare literatuur

Voor zover bij ons bekend is in Nederland nog nauwelijks onderzoek gedaan is naar de wijze waarop werkgevers werknemers met beperkingen werven. De informatie hierover hebben we met name in Amerikaanse publicaties aangetroffen (Stone en Colella, 1996; Bruyère, 2000; Bricout en Bentley, 2000; Hernandez e.a., 2004). Een beperkt aantal studies naar de Nederlandse

situatie gaan zeer globaal in op de wervings- en selectieprocedures van werkgevers (De Vos&Andriessen, 2010, Timmerman & Mallee, 2006; Timmerman & Van Waveren, 2009, Besseling e.a., 2009). Evaluaties van werving of selectieprocedures gericht op het werven van werknemers met beperkingen zijn we niet tegengekomen.

In onderzoek naar de Nederlandse situatie wordt wel aandacht besteed aan de rol van re-integratiedienstverleners bij de werving en selectie (Wissink e.a., 2009; Blok, 2008; Dijkgraaf e.a., 2006; De Vos & Andriessen, 2010), de aanpassingen aan functies en werkplekken en de maatregelen die worden genomen om extra kosten te compenseren of risico's te beperken (Timmerman & Mallee, 2006; Brouwer & Giessen, 2009; Vink e.a., 2008; Timmerman & Van Waveren, 2009; Besseling, 2009; Smit, 2009; Blok, 2008; Wissink e.a., 2009; Brukman e.a., 2008; van Horssen e.a., 2009). De onderzoeken beschrijven over het algemeen de situatie bij een beperkt aantal werkgevers of de ervaringen van een beperkt aantal dienstverleners of arbeidsgehandicapten.

5.2 Proces bij de werkgever

5.2.1 Werving- en selectieprocedures

Wanneer werkgevers een werknemer met beperkingen aannemen vindt niet altijd een werving- of selectieprocedure plaats, omdat werknemers al dan niet met de hulp van een familielid of re-integratiebedrijf de werkgever benaderen (Wissink e.a., 2009). Ook als SW-bedrijven werkgevers benaderen wordt de werving vaak overgeslagen en vindt de selectie plaats in of na een proefperiode (Dijkgraaf e.a., 2006). Wanneer er wel sprake is van werving door de werkgever kiezen werkgevers over het algemeen voor de kandidaat die het beste aan het functieprofiel voldoet (De Vos & Andriessen, 2010; Graffam, 2002). Uit een experiment, waarbij werkgevers fictieve kandidaten met en zonder beperkingen moesten beoordelen, blijkt dat werkgevers sollicitanten zonder beperking hoger schatten op inzetbaarheid (Bricout & Bentley, 2000). Dit impliceert dat kandidaten met functiebeperkingen in veel gevallen niet als ideale kandidaat uit de bus komen en dat de kans om aangenomen te worden kleiner is. Stone en Colella (1996) stellen dat wanneer werkgevers bij sollicitatieprocedures onderscheid maken naar kerncompetenties die noodzakelijk zijn voor een functie en extra competenties, mensen met beperkingen meer kans hebben om aangenomen te worden dan wanneer dit onderscheid niet wordt gemaakt. Het probleem zou niet zozeer zijn dat er geen passende banen zijn, maar dat werkgevers bereid gevonden moeten worden om af te stappen van hun gebruikelijke manier van doen bij werving en selectie en open te staan voor mogelijkheden zoals het afsplitsen van taken. Aandacht voor werving- en selectieprocedures bij het werven van werknemers met beperkingen is gezien het bovenstaande dan ook belangrijk.

Bij de Amerikaanse bank Wells Fargo is deze aandacht voor de werving onderdeel van het beleid om meer mensen met beperkingen aan te nemen. Managers krijgen interviewtrainingen en moeten bij de werving van nieuwe medewerkers gebruikmaken van externe dienstverleners, omdat zij anders alleen binnen hun eigen netwerk zouden werven (Younes, 2001). Dit voorbeeld staat niet op zich. Uit onderzoek van Bruyère (2000) blijkt dat werkgevers in reactie op de *Americans with Disabilities Act* hun werving- en selectieprocedures hebben aangepast, met als doel gekwalificeerde werknemers met beperkingen gelijke kansen te bieden in sollicitatieprocedures. Er worden aanpassingen gedaan in assessments en het type vragen dat in sollicitatiegesprekken wordt gesteld. Andere voorbeelden zijn het toegankelijk maken van informatie over vacatures voor iedereen en de verbetering van de fysieke toegankelijkheid van gebouwen. Bruyère (2000) doet geen uitspraken over de effecten van dit beleid voor de arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen.

Dergelijke voorbeelden zijn we in onderzoeken naar de Nederlandse situatie niet tegengekomen. De gebruikelijke wegen waarlangs werkgevers nieuw personeel werven zijn advertenties, internet en het eigen netwerk (Besseling e.a., 2009). Hoogopgeleide Wajongers ervaren de gebruikelijke sollicitatieprocedure als een belemmering bij het vinden van werk. Werkgevers maken vaak eerst een oppervlakkige selectie door naar leeftijd en ervaring te kijken. Kandidaten met een beperking komen dan in veel gevallen al niet door de eerste ronde, omdat ze vanwege hun beperking vaak langer over hun studie hebben gedaan en dus relatief oud zijn als ze aan hun carrière kunnen beginnen. Daarbij komt dat werkgevers maar in beperkte mate concessies willen doen aan functie-eisen en inzetbaarheid. Vaardigheden als communicatieve vaardigheden en stressbestendigheid worden getoetst aan de hand van standaard-assessments, waarbij werknemers met beperkingen al snel minder geschikt worden bevonden dan andere kandidaten (Timmerman & Mallee, 2006).

Werkgevers die wel werknemers met beperkingen willen werven, erkennen het belang van ondersteuning door dienstverleners bij de werving. Werkgevers maken gebruik van re-integratiedienstverleners, omdat zij kandidaten met beperkingen niet vinden via de gebruikelijke wervingskanalen of het eigen netwerk (Hernandez e.a., 2004). Voor de werving van specifieke doelgroepen laten ook Nederlandse werkgevers zich over het algemeen ondersteunen (de Vos & Andriessen, 2010; Timmerman & Van Waveren, 2009). Grote bedrijven werken daarbij vaak projectmatig, waarbij het bedrijf zich tot doel stelt binnen een bepaalde periode een van tevoren vastgesteld aantal werknemers uit een specifieke doelgroep te werven (Timmerman & Van Waveren, 2009). Van aanpassing van werving- of selectieprocedures in het algemeen lijkt dan echter geen sprake.

5.2.2 Aanpassingen in functie en werkplek

Een onderdeel van fase 2 is het aanpassen van functies of werkplekken nog voordat er een specifieke kandidaat in beeld is. Als een werknemer zelf aanklopt bij de werkgever met de vraag naar werk is fase 2 overgeslagen. Aanpassingen in fase 2 worden ook niet gedaan als dit niet noodzakelijk lijkt of omdat pas duidelijk is welke aanpassingen nodig zijn als er een specifieke kandidaat in beeld is. Het beeld over de bereidheid van werkgevers om aanpassingen in werkplekken en functies te doen, is divers. Zo stellen Timmerman & Mallee (2006) dat werkgevers maar in beperkte mate bereid zijn tot het doen van aanpassingen in de organisatie van het werk. Werkgevers denken niet snel aan hele praktische oplossingen zoals andere werktijden, meer pauzes of ze accepteren deze oplossingen niet (Timmerman & Mallee, 2006). Uit andere onderzoeken komt juist naar voren dat de werkgevers over het algemeen wel bereid zijn aanpassingen te doen in zowel de werkplek als het takenpakket, mits de werknemer voldoende productief is of als zij hiervoor financieel worden gecompenseerd (Brouwer & Giessen, 2009; Smit, 2009).

Sociale ondernemers, bij wie het personeelsbestand voor een groot deel bestaat uit werknemers met beperkingen, passen functies aan door ze in deeltaken op te splitsen. Sociale ondernemers vereenvoudigen het werk ook door instructiemateriaal te ontwikkelen, waarin wordt beschreven hoe een taak moet worden uitgevoerd. Om ervoor te zorgen dat de werkzaamheden worden uitgevoerd als werknemers met beperkingen uitvallen, werken sommige ondernemers met pools van oproepkrachten. Ook komt het voor dat ondernemers samenwerken met andere bedrijven om klussen over te nemen die het bedrijf (tijdelijk) niet zelf kan uitvoeren (Smit, 2009).

Ook reguliere werkgevers die arbeidsgehandicapten in dienst hebben, passen in veel gevallen functie en/of werkplekken aan voor hun arbeidsgehandicapte werknemers. De helft van de werkgevers uit het onderzoek van Blok (2008) geeft aan dat aanpassingen nodig zijn voor de Wajongers die zij in dienst hebben. Het gaat daarbij om vooral om fysieke aanpassingen aan de werkplek of de toegankelijkheid van het gebouw. Driekwart van de werkgevers uit een onderzoek onder werkgevers van Wajongers heeft aanpassingen gedaan aan de functie of takenpakket. Wat deze aanpassingen inhouden, verschilt per geval. Over het algemeen komt het erop neer dat de werknemers die taken uitvoeren die ze ook kunnen uitvoeren. De overige werkzaamheden worden uit het takenpakket gehaald (Wissink e.a. 2009). Naast een aangepast takenpakket krijgen Wajongers in dienst van reguliere werkgevers ook in ongeveer de helft van de gevallen extra begeleiding (Brukman e.a., 2008). Ongeveer een derde van de Wajongers uit het onderzoek van Brukman e.a. (2008) werkt minder uren of heeft aangepaste werktijden. Een klein deel maakt gebruik van een vervoersvoorziening. Afspraken over aanpassingen worden overigens niet altijd gemaakt op het moment dat de werknemer in dienst treedt. Uit onderzoek van Van Horssen e.a. (2009) blijkt dat aanpassingen soms pas

worden gedaan op het moment dat het mis dreigt te gaan. De reden hiervoor is dat de werkgever niet altijd op de hoogte is van de beperkingen van de werknemer of dat de werkgever en werknemer niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden van bepaalde aanpassingen.

5.2.3 Maatregelen voor extra kosten en risico's

Extra kosten en lagere productiviteit zijn voor werkgevers redenen om terughoudend te zijn bij het aannemen van werknemers met beperkingen (fase 1). Om deze kosten te compenseren, maakt een deel van de werkgevers gebruik van subsidies zoals premiekortingen of loondispensatie (voor Wajongers) of loonkostensubsidie. Het (vermeende) risico van een hoger verzuim wordt afgedekt door de no-riskpolis (Wissink e.a, 2009, Blok, 2008; Besseling e.a, 2009).

Financiële compensatie is niet de enige manier waarop werkgevers de (vermeende) risico's afdekken. Vaak worden proefplaatsingen of stages ingezet om na te gaan of een werknemer past binnen de organisatie (Smit, 2009; de Vos & Andriessen, 2010; Vink e.a., 2008). Er wordt gebruikgemaakt van jobcoaches om te voorkomen dat een werkgever veel tijd kwijt is aan de begeleiding (Blok, 2008, Wissink e.a., 2009).

Een andere manier om risico's voor de werkgever te verkleinen is detachering vanuit de SW. Werkgevers gaan dan geen arbeidsovereenkomst aan met de werknemer, maar sluiten een overeenkomst met het SW-bedrijf. Het SW-bedrijf neemt als het ware alle risico's op zich. Werkgevers zijn niet verantwoordelijk voor de begeleiding van de werknemer en het SW-bedrijf neemt de medewerkers (tijdelijk) terug op het moment dat er minder werk is of als zich problemen in het functioneren van de medewerker voordoen. Bij groepsdetacheringen vanuit de SW wordt vaak de werkbegeleider meegedetacheerd (Dijkgraaf e.a, 2006).

5.3 Rol van externen

Dienstverleners spelen in fase 3 mogelijk een belangrijke rol bij het ondersteunen van werkgever en werknemers om tot een goede match te komen. Veel werkgevers laten zich bij de werving van werknemers met beperkingen ondersteunen door re-integratiedienstverleners. In deze paragraaf gaan we in op de rol van de dienstverleners bij de werving en aanname van werknemers met beperkingen.

5.3.1 Ondersteuning bij werving en aanname

Re-integratiedienstverleners die werknemers met beperkingen re-integreren hebben in het proces van werving en aanname een dubbelrol. Zij moeten

zowel de werknemer als werkgever ondersteunen om tot een goede jobmatch te komen. Informatie over hoe werkgevers worden ondersteund bij werving en aanname is beperkt. In verschillende onderzoeken naar de ervaringen van werkgevers met het aannemen van arbeidsgehandicapten wordt de werkwijze van re-integratiedienstverleners slechts globaal beschreven. Er worden in deze onderzoeken geen uitspraken gedaan over welke vormen van ondersteuning effectief zijn.

De werkwijze van veel dienstverleners is aanbodgericht. Zij benaderen een werkgever met één of meer specifieke kandidaten (Dijkgraaf e.a., 2006; De Vos & Andriessen, 2010). De ondersteuning die dienstverleners werkgevers bieden, bestaat dan vooral uit het geven van informatie over de mogelijkheden en beperkingen van de kandidaat en de juiste jobmatch. Daarnaast geven zij voorlichting over de mogelijkheden voor subsidies en aanpassingen en ondersteunen werkgevers bij het aanvragen hiervan. Over het algemeen blijken werkgevers tevreden te zijn over de ondersteuning die zij hebben gekregen (Wissink e.a., 2009; de Vos & Andriessen, 2010). Door de hulp van re-integratiedienstverleners kost de werving en aanname de werkgevers weinig extra tijd (Blok, 2008).

5.3.2 Levering kandidaten

Een klacht van werkgevers is dat UWV of gemeenten niet voldoende kandidaten kunnen leveren wanneer zij daarom vragen (Timmerman & Van Waveren, 2009; Wissink e.a., 2009; Smit, 2009). Timmerman en Van Waveren (2009) geven in hun onderzoek echter aan dat werkgevers zelf ook niet in alle gevallen duidelijk zijn over het profiel van de kandidaten die zij zoeken.

SW-bedrijven die werknemers bij reguliere werkgevers willen uitplaatsen geven aan geen vacatures op voorraad te werven, omdat het risico dan te groot is dat er geen geschikte kandidaten zijn. Hun werkwijze is daarom aanbodgericht: er wordt vanuit de kandidaat gezocht naar een geschikte vacature. Op het moment dat een werkgever geïnteresseerd is (fase 1) selecteren SW-bedrijven overigens wel vaak een aantal kandidaten waaruit de werkgever kan kiezen (Dijkgraaf, 2006). Het Matchmaker-model, ontwikkeld door SW-bedrijf WSD, is minder aanbodgericht. Matchmaker zoekt geen passende functies, maar passende werkzaamheden om duurzame plaatsingen van SW-medewerkers bij reguliere werkgevers te realiseren. Het ontwikkelen van werkplekken bij werkgevers is in deze methode een continu proces. Het SW-bedrijf kan daardoor beter inschatten wanneer nieuwe werkplekken ontstaan en kan daar rekening mee houden in de voorbereiding van geschikte kandidaten. Het leveren van geschikte kandidaten zou dan geen probleem meer zijn, omdat er een pool van geschikte medewerkers is die kunnen worden geplaatst als er een vraag is bij een werkgever (SBCM, 2009).

5.4 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Hoe werven werkgevers werknemers met een arbeidsbeperking?

Hoe verlopen de sollicitatieprocedures? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?

Wanneer werkgevers personeel werven, kiezen ze over het algemeen voor de werknemer die het beste aan het functieprofiel voldoet. Deze werknemers vinden ze vooral via de gebruikelijke wervingskanalen als advertenties, internet en het eigen netwerk. Wanneer niet expliciet aandacht wordt besteed aan het creëren van gelijke kansen voor werknemers met beperkingen, zullen werknemers met beperkingen in veel gevallen niet als ideale kandidaat uit de bus komen. Voor het werven van specifieke doelgroepen laten werkgevers zich wel ondersteunen door re-integratiebedrijven. Uit Amerikaanse studies blijkt dat werkgevers na invoering van de ADA in veel gevallen hun werving- en selectieprocedures hebben aangepast. In Nederlandse studies hebben we hiervan geen voorbeelden gevonden.

Welke rol hebben toeleveranciers bij de werving?

Re-integratiebedrijven en SW-bedrijven leveren in de praktijk kandidaten aan werkgevers. Zij werken hierbij vaak aanbodgericht, door werkgevers met een specifieke kandidaat te benaderen. Van daadwerkelijke ondersteuning bij de werving is dan eigenlijk geen sprake. De ondersteuning van re-integratiebedrijven in fase 3 bestaat vooral uit voorlichting rondom de aanname en ondersteuning bij het aanvragen van voorzieningen.

Werkgevers ervaren de levering van geschikte kandidaten op het moment dat zij behoefte hebben aan personeel als een probleem.

Hoe worden functie en werkplek voor de werknemer aangepast? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?

Uit dit literatuuronderzoek komen grofweg drie typen aanpassingen naar voren:

- aanpassingen in het takenpakket;
- aanpassingen in het aantal uren, werktijden en de planning van het werk;
- fysieke aanpassingen aan de werkplek of het gebouw.

Daarnaast hebben we in de literatuur voorbeelden gevonden van sociale ondernemers die speciaal instructiemateriaal ontwikkelen. Voor werknemers die moeite hebben met reizen wordt vaak een vervoersvoorziening aangevraagd. Re-integratiebedrijven of jobcoaches ondersteunen werkgevers bij het aanvragen van deze voorzieningen. Een deel van de werkgevers geeft overigens aan dat zij hierbij geen ondersteuning nodig hebben.

Welke maatregelen treffen werkgevers voor extra kosten en risico's? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?

Werkgevers maken gebruik van premiekortingen, loonkostensubsidie en loondispensatie (in het geval van Wajongers) om extra kosten te compenseren. Het risico van extra kosten vanwege een hoger verzuim wordt ondervangen door de no-riskpolis.

Werkgevers maken gebruik van proefplaatsingen of stages om na te gaan of een werknemer past binnen de organisatie. Door gebruik te maken van detacheringen vanuit de SW, vermijden werkgevers risico's. Het SW-bedrijf draagt het risico en neemt bovendien (een deel van) de begeleiding op zich.

Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Het benoemen van knelpunten en succesfactoren voor fase 3 is op basis van deze literatuurstudie slechts beperkt mogelijk, omdat in Nederlandse studies werving en selectie van werknemers met arbeidsbeperkingen nauwelijks aan de orde komt. Op basis van de buitenlandse literatuur en studies naar de rol van dienstverleners in deze fase kunnen we wel enkele (mogelijke) knelpunten en succesfactoren benoemen.

Knelpunten in deze fase zijn dat:

- werkgevers in hun wervingsprocedures vaak geen aandacht besteden aan het creëren van gelijke kansen voor werknemers met beperkingen.
- re-integratiedienstverleners erg aanbodgericht werken. Van daadwerkelijke ondersteuning bij de werving is daardoor geen sprake.
- UWV en gemeenten volgens werkgevers niet altijd voldoende geschikte kandidaten kunnen leveren.

Mogelijke succesfactoren zijn:

- aandacht voor gelijke kansen voor werknemers met beperkingen bij de werving;
- een taakanalyse door werkgevers waarbij in de functie-eisen onderscheid wordt gemaakt tussen essentiële vereiste competenties en extra competenties;
- de bereidheid van werkgevers om taken af te splitsen en hier ook in de sollicitatieprocedure rekening mee te houden;
- de bereidheid van werkgevers om werkplekken en kantoren aan te passen
- de bereidheid van werkgevers om flexibel om te gaan met (indeling van) werktijden.

Hiaten in de kennis over fase 3 'Werving en aanname'

In de bestudeerde onderzoeken wordt slechts globaal ingegaan op de werving- en selectieprocedures van werkgevers. Er zou nader onderzoek gedaan kunnen worden naar de vraag hoe werkgevers werven en welke wervingsmethoden kansrijk zijn voor werknemers met beperkingen en welke hen juist uitsluiten. Hetzelfde geldt voor de ondersteuning die re-integratie-

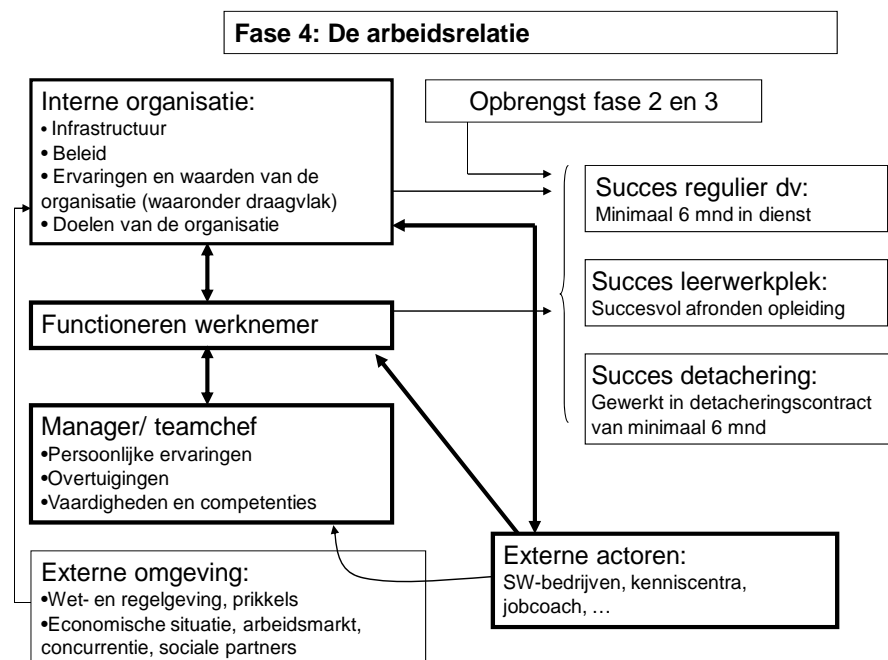
dienstverleners bieden. Het is zinvol om na te gaan hoe binnen een vraag-gerichte benadering de ondersteuning bij de werving en selectie moet worden georganiseerd.

6 FASE 4: DE ARBEIDSRELATIE

6.1 Inleiding

In fase 4 is de werknemer werkzaam bij een reguliere werkgever. Dit kan betekenen dat hij een reguliere arbeidsovereenkomst heeft, maar ook dat hij in een detacheringconstructie werkzaam is of werkt in het kader van een stage of een leerwerkplek.

Figuur 6.1



In deze fase gaat het vooral om de vraag welke factoren de duurzaamheid van arbeidsparticipatie beïnvloeden. In het analysekader onderscheiden we factoren die zijn gerelateerd aan de randvoorwaarden (fase 2) en werving (fase 3). Daarnaast zijn er factoren gelegen in de werknemer zelf (beperking, functioneren, motivatie), de interne organisatie (aard van het werk, werkplek, draagvlak), de leidinggevende (begeleiding, communicatieve vaardigheden) en externe ondersteuning (begeleiding, mogelijkheden vanuit wet- en regelgeving). In dit hoofdstuk beschrijven we wat er vanuit de literatuur bekend is over de invloed van de verschillende typen factoren op de duurzaamheid van arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen.

6.1.1 Beschikbare literatuur

Voor dit hoofdstuk hebben we verschillende studies geraadpleegd die vanuit het perspectief van de werknemer ingaan op het behoud van werk en uitval van werknemers met arbeidsbeperkingen (Van Horssen e.a., 2009; Van den Toren, 2008; Brukman e.a., 2008; Timmerman e.a., 2006). Daarnaast hebben we verschillende studies geraadpleegd naar werknemers met arbeidsbeperkingen, waarin ook het perspectief van de werkgever of de dienstverleners aan bod komt (de Vos & Andriessen, 2010; Smit, 2009; Wissink e.a., 2009; Aarts e.a., 2008; Blok, 2008; Dijkgraaf e.a., 2006; Smith e.a., 2004). In een aantal bestudeerde studies wordt specifieke aandacht besteed aan integratie op de werkvloer en begeleiding door collega's (Schur, 2005; Collela, 1994; Fillary & Pernice, 2006; Storey, 2003).

6.2 Factoren die van invloed zijn op een duurzame arbeidsrelatie

Niet alleen de instroom op de arbeidsmarkt van werknemers met een beperking is lager dan die van werknemers zonder beperking, werknemers met een beperking hebben ook meer moeite om werk op de reguliere arbeidsmarkt te behouden. Van de Wajongers die gaan werken bij een reguliere werkgever is bijna de helft binnen een jaar hun baan weer kwijt (Jehoel- Gijsbers, 2010). Verklaringen voor deze hoge uitval worden gezocht in een mismatch tussen werknemer en baan, onvoldoende begeleiding of een slechte overgang van school naar werk. Voor het succes van arbeidsparticipatie van werknemers met een beperking is het van belang om inzicht te hebben in de factoren die bijdragen aan de duurzaamheid van arbeidsparticipatie. In verschillende studies is onderzocht wat de reden is dat werknemers met een beperking uitvallen en onder welke omstandigheden zij wel succesvol kunnen functioneren.

6.2.1 Passende functies

De tevredenheid van werkgevers over werknemers met een beperking blijkt voor een groot deel af te hangen van het werktempo, de kwaliteit van het werk en de manier waarop zij het klimaat op de werkvloer beïnvloeden (Smith e.a., 2004). Een goede match tussen functie en werknemer is dan ook een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle arbeidsparticipatie. Functies die niet passen bij de mogelijkheden en de beperkingen zijn een belangrijke oorzaak van uitval van Wajongers (van Horssen e.a., 2009). Uit onderzoek naar hoogopgeleide Wajongers blijkt dat een deel moeite heeft met het behouden van werk, omdat zij bijvoorbeeld geen volledige werkweek of -dag kunnen werken of niet alle taken van een functie kunnen uitvoeren, terwijl dit wel wordt gevraagd. Een ander probleem kan zijn dat minder mobiele Wajongers veel tijd kwijt zijn aan reizen en moeite hebben om op tijd te komen. Voor sommige Wajongers in een rolstoel, die voor hun werk

verschillende locaties moeten bezoeken, is de toegankelijkheid van gebouwen een probleem om hun werk goed te kunnen uitvoeren (Timmerman e.a., 2006). In deze voorbeelden is de functie onvoldoende aangepast aan de mogelijkheden en beperkingen van de werknemer. Dit betekent dat in het proces voorafgaand aan aanname van de werknemer (fase 2 en 3) onvoldoende aandacht is besteed aan het aanpassen van functies en werkplekken. Vaak is het werk of de werkplek overigens wel aangepast of wordt dit aangepast als er zich problemen voordoen. Voorbeelden zijn aanpassing van het takenpakket, aanpassing van de werktijden en het werktempo, fysieke aanpassingen in het gebouw of een vervoersvoorziening (Van Horssen e.a., 2009; Brukman e.a., 2008; Timmerman e.a., 2006). Werkgevers schakelen soms re-integratiebedrijven in bij het aanvragen van voorzieningen of subsidies voor aanpassingen, maar in veel gevallen doen ze dit zelf (Wissink e.a., 2009).

6.2.2 Houding van de werknemer

Duurzame arbeidsparticipatie is voor een belangrijk deel ook afhankelijk van de houding van de werknemer. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat werkgevers de motivatie van de werknemer sterk laten meewegen bij het aannemen en in dienst houden van een werknemer met beperkingen (o.a. Wissink e.a., 2009; Aarts e.a., 2008; Blok, 2008).

Werknemers met een arbeidsbeperking maken gebruik van een combinatie van handelingsstrategieën om succesvol te kunnen functioneren (Van den Toren e.a., 2008). Zo blijken acceptatie van de beperking en een positieve en proactieve houding belangrijk om goed te kunnen functioneren. Bovendien is het belangrijk om duidelijk te communiceren over de eigen mogelijkheden en beperkingen, zelf hulp te vragen aan collega's en leidinggevend en problemen te kunnen aankaarten (Van den Toren e.a., 2008). Inzicht in de eigen mogelijkheden en beperkingen en het vermogen om hierover te communiceren, komen ook uit ander onderzoek naar voren als belangrijke succesfactoren voor het behoud van werk (Van Horssen e.a., 2009; Timmerman e.a., 2006).

6.2.3 Houding van de werkgever

Van den Toren e.a. (2008) komen tot de conclusie dat werknemers met arbeidsbeperkingen de ondersteuning van anderen nodig hebben en dat het niet alleen de mogelijkheden van de werknemer zelf zijn, maar ook de geneigdheid van de werkgever om tegemoet te komen aan de beperkingen die de werknemer ervaart. Borghouts e.a. (2008) verwijzen naar een Deense casestudie waaruit zou blijken dat bedrijven die met succes iemand met ontwikkelingsproblemen hebben aangenomen onder andere een eventuele lagere productiviteit hebben geaccepteerd, minder eisen hebben gesteld dan ze aan andere werknemers stellen en voldoende tijd hebben genomen om

vragen te beantwoorden. Om uitval te voorkomen, moeten werkgevers bovendien alert blijven of na verloop van tijd aanpassingen in functies en/of werkplek nog adequaat zijn (Wissink e.a., 2009).

Een reden voor uitval na verloop van tijd is dat werkgevers terughoudend zijn in het vast aannemen van werknemers met een beperking. Uit het onderzoek van Wissink e.a. (2009) blijkt dat een deel van de werkgevers na drie tijdelijke contracten het dienstverband met de Wajonger niet omzet in een vast dienstverband. Werkgevers verwachten dat de compensatie voor verminderde productiviteit na verloop van tijd zal afnemen. De kosten van het in dienst hebben van een Wajonger wegen dan niet meer op tegen de baten. Ook begeleidingsorganisaties voor begeleid werken vanuit de SW geven aan dat werkgevers terughoudend zijn in het overschrijden van de drie-jaargrens¹ (Dijkgraaf e.a., 2006). Bij detacheringen vanuit de SW wordt vaker een contract voor onbepaalde tijd afgesloten. Deze constructie biedt werkgevers het voordeel dat zij een werknemer tijdelijk kunnen terugsturen naar het SW-bedrijf en ook vrij makkelijk het contract kunnen opzeggen (Dijkgraaf e.a., 2006).

De ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers met beperkingen blijken beperkt. Daarbij gaat het met name om werknemers met beperkingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Scholing en training van deze werknemers is met name gericht op het uitvoeren van de werkzaamheden (Dijkgraaf e.a., 2006; Wissink e.a., 2009). Uit verschillende onderzoeken komt echter naar voren dat werkgevers nauwelijks mogelijkheden voor verdere ontwikkeling of promotie zien (Hernandez, 2008; Wissink e.a., 2009).

6.2.4 Begeleiding van de werknemer

Het functioneren van een werknemer met beperkingen hangt voor een deel af van de kwaliteit van de geboden begeleiding. Goede begeleiding is daarmee een belangrijke voorwaarde voor succesvolle en duurzame arbeidsparticipatie.

Werkgevers hebben vaak een vorm van interne begeleiding georganiseerd. In veel gevallen neemt de direct leidinggevende de begeleiding op zich. Soms wordt ook gewerkt in zogenaamde tandems, waarbij een collega de werknemer met beperkingen begeleidt en aanstuurt (Wissink e.a. 2009). In het onderzoek naar uitval van werkende Wajongers wordt de hulp en ondersteuning van collega's als een van de succesfactoren voor duurzame arbeidsparticipatie benoemd (Van Horssen e.a., 2009). Storey (2003) noemt ondersteuning en begeleiding door collega's een veelbelovende methode om integratie van mensen met een beperking op de werkvloer te bevorderen. Het is echter nog onvoldoende duidelijk welke aanpak werkt. Uit de studies die Storey (2003) beschrijft, blijkt in ieder geval dat werknemers hun collega's met

¹ Bij het overschrijden van deze grens wordt een arbeidsovereenkomst omgezet in een vast dienstverband.

een beperking alleen goed kunnen ondersteunen en begeleiden als zij daarvoor training en scholing ontvangen en als er richtlijnen voor de begeleiding zijn. Werkgevers die werknemers inzetten voor de begeleiding van collega's met een beperking geven aan dat het geen eenvoudige opgave is de juiste werknemers voor de begeleiding te selecteren. De werknemer die de begeleiding op zich neemt, kan te maken krijgen met moeilijke situaties, waarin hij een balans moet zien te vinden tussen productiviteit en continuïteit van het werk en de zorg voor de werknemer. Extra deskundigheidsbevordering, training en intervisie is dan ook belangrijk (Smit, 2009).

Begeleiding door externe begeleiders, jobcoaches of detachingsconsulenten (vanuit SW), wordt door veel werkgevers als behulpzaam ervaren, mits de kwaliteit van de begeleiding goed is. Een klacht van werkgevers is dat jobcoaches onvoldoende weten over het werk en de werkprocessen om de juiste begeleiding te bieden. Ook verwachten werkgevers dat jobcoaches op de hoogte zijn van relevante wet- en regelgeving. In de praktijk blijkt dat niet altijd het geval te zijn (Aarts e.a., 2008). Aarts e.a. (2008) komen overigens tot de conclusie dat jobcoaching en begeleid werken effectieve instrumenten zijn om werknemers met beperkingen bij reguliere werkgevers aan het werk te houden. Er is weliswaar veel uitval, maar dit is in veel gevallen tijdelijk. Niet alle werkgevers zijn overigens blij met de begeleiding van een jobcoach. Zij geven aan dat de aanwezigheid van een jobcoach als storend wordt ervaren en dat de ze begeleiding liever zelf ter hand nemen (Wissink e.a., 2009).

De begeleiding van jongeren met beperkingen moet zich volgens Duinkerken e.a. (2009) niet beperken tot het domein werk, maar er moet afstemming plaatsvinden tussen het netwerk van de werknemer zoals hulpverleners en ouders (Duinkerken e.a., 2009). In de praktijk blijken de netwerken rondom jongeren met een beperking sterk versnipperd, zodat van afstemming en samenwerking nauwelijks sprake is (Paul, 2008). De Vos en Andriessen (2010) constateren dat bij de begeleiding van jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden een gecombineerde aanpak van ketenpartners (o.a. UWV en GGZ) weinig voorkomt. Het is afhankelijk van de individuele jobcoach of hij contact onderhoudt met hulpverleners of ouders, omdat dit officieel niet tot de taken van de jobcoach behoort. Voor een grote groep jongeren met een beperking is echter ondersteuning op andere domeinen en de afstemming daartussen noodzakelijk voor succesvolle en duurzame arbeidsparticipatie (Van Horssen e.a., 2009).

6.2.5 Integratie op de werkvloer

Kennis en acceptatie op de werkvloer draagt bij aan duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met een beperking. Deels is dit afhankelijk van het functioneren van de werknemer zelf. Werknemers die duidelijk kunnen aangeven waar zij wel of niet toe in staat zijn, ervaren minder problemen met hun collega's dan de werknemers die dit niet kunnen (Van Horssen e.a.,

2009). Veel werkgevers nemen ook extra maatregelen om integratie op de werkvloer te bevorderen. In veel gevallen worden collega's voorgelicht over de komst van een arbeidsgehandicapte werknemer (Wissink e.a., 2009). Op het moment dat werknemers niet weten waarom een van hun collega's bijvoorbeeld langzamer werkt, niet alle taken hoeft uit te voeren of meer pauzes mag nemen, kan dit tot weerstand leiden. Jobcoaches kunnen hierbij ook een belangrijke rol spelen, doordat zij de werknemer introduceren bij collega's (Van Horssen e.a., 2009).

Acceptatie door collega's en integratie op de werkvloer is ook afhankelijk van de bedrijfscultuur. In bedrijven waar gelijke behandeling van werknemers vooropstaat, is er meer weerstand tegen de individuele benadering van werknemers met een beperking. Aanpassingen en individuele ondersteuning voor werknemers met beperkingen worden eerder geaccepteerd in meer flexibele bedrijven waar werknemers in het algemeen worden ondersteund om hun werk goed te kunnen uitvoeren. In organisaties die sterk individualistisch en competitief zijn, is het moeilijker voor mensen met een beperking om zich te handhaven dan in organisaties die meer zijn gericht op samenwerking (Schur e.a., 2005).

De 'bijzondere positie' van werknemers met een beperking kan ertoe leiden dat zij moeilijker integreren op de werkvloer. De werknemers werken veelal in deeltijd en op een laag functieniveau. Zij zijn daardoor niet altijd aanwezig en nemen vaak niet deel aan werkoverleggen, omdat leidinggevers dit niet zinvol vinden (Fillary en Pernice, 2006). Er zijn werkgevers die bewust werken met afzonderlijke teams van werknemers met een beperking. Volgens sommige werkgevers leert de ervaring dat het werken met gemengde teams de productiviteit negatief kan beïnvloeden. Andere werkgevers menen juist dat integratie op de werkvloer het klimaat op de werkvloer ten goede komt (Smit, 2009). Om de integratie op de werkvloer te bevorderen, werken sommige werkgevers met vaste tandems van een werknemer met en zonder beperkingen. De werknemer zonder beperkingen heeft daarbij een rol in de begeleiding en aansturing van de werknemer met beperkingen (Wissink, e.a., 2009). Integratie op de werkvloer kan ook worden belemmerd door wat Colella (1994) de 'norm om aardig te zijn' noemt. Collega's en leidinggevers geven, vanwege het idee dat je 'aardig' moet zijn tegen werknemers met beperkingen, geen feedback of vermijden zelfs contact, zodat werknemers met beperkingen geen kans krijgen zich aan te passen (Colella, 1994).

6.3 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Wat doet de werkgever om zorg te dragen voor een duurzame arbeidsrelatie?

Wat is daarbij de rol van externen?

Hoe is de begeleiding van de werknemer met een arbeidsbeperking georganiseerd?

Functie- en werkplekaanpassingen zijn van belang voor een duurzame arbeidsrelatie. In veel gevallen doen werkgevers deze aanpassingen bij aanname (fase 3), maar ook na aanname, op het moment dat zich problemen voordoen.

Werkgevers zetten zowel interne en externe begeleiding op de werkplek in om zorg te dragen voor een duurzame arbeidsrelatie. Jobcoaches of detachingsconsulenten nemen een deel van de begeleiding van de werknemers op zich. Bij groepsdetacheringen vanuit de SW wordt in veel gevallen ook de werkbegeleider meegedetacheerd, zodat het bedrijf zelf geen zorg hoeft te dragen voor de begeleiding. Bij een reguliere arbeids-overeenkomst of een individuele detachering vanuit de SW nemen direct leidinggevende en collega's in veel gevallen de begeleiding op zich. De begeleiding door collega's lijkt een veelbelovende manier om integratie op de werkvloer te bevorderen, maar er is nog onvoldoende onderzoek gedaan naar de effecten van dit type begeleiding om hierover uitspraken te kunnen doen.

Een maatregel om acceptatie en integratie op de werkvloer te bevorderen is bijvoorbeeld het informeren van collega's over de werknemer met beperkingen. Jobcoaches kunnen hierin een rol hebben door de werknemer met beperkingen te introduceren bij collega's.

Welke kosten zijn er gemoeid met een duurzame arbeidsrelatie?

Deze onderzoeksvraag kunnen we op basis van de literatuurstudie niet beantwoorden.

Hoe verloopt het contact met managers/teamleiders/collega's?

De bijzondere positie van werknemers met een beperking kan tot weerstand leiden bij collega's. Tegelijkertijd kunnen collega's terughoudend zijn in het geven van feedback vanuit een heersende norm om 'aardig' te zijn. Dit werkt averechts, omdat werknemers niet de kans krijgen zich aan te passen. Werknemers die een assertieve houding hebben en in staat zijn hulp te vragen aan collega's hebben minder moeite zich staande te houden op het werk.

Welke ontwikkeling heeft de werknemer doorgemaakt en wat zijn de ontwikkelingsperspectieven?

Werknemers krijgen soms wel scholing of training gericht op het uitvoeren van hun functie. De ontwikkelingsperspectieven van werknemers met beperkingen

(vooral Wajongers) blijken echter beperkt. Werkgevers zien over het algemeen geen mogelijkheden voor ontwikkeling of promotie.

Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Welke factoren dragen bij aan een duurzame arbeidsrelatie?

Op basis van dit literatuuronderzoek kunnen we de volgende succesfactoren voor een duurzame arbeidsrelatie onderscheiden:

- functies en werkplekken die zijn aangepast aan de mogelijkheden en beperkingen van de werknemer;
- interne en externe begeleiding op de werkplek;
- het informeren van collega's over de werknemer met beperking.

Knelpunten zijn:

- onvoldoende aandacht voor aanpassingen in werkplek in functies bij aanname;
- terughoudendheid van werkgevers om werknemers met beperkingen een vast contract aan te bieden;
- onvoldoende draagvlak en acceptatie op de werkvloer.

Hiaten in de kennis over fase 4 'De arbeidsrelatie'

In veel studies wordt aandacht besteed aan duurzame arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen. Op basis van deze studies is een beeld ontstaan van de knelpunten en succesfactoren in deze fase. Veel van de uitspraken over wat 'werkt', zijn echter gebaseerd op aannames van re-integratieprofessionals of de ervaringen van een beperkt aantal werkgevers of werknemers. Dit geldt in het bijzonder voor de interne begeleiding van werknemers met beperkingen. Het zou zinvol zijn om nader te onderzoeken of en hoe interne begeleiding door collega's en leidinggevende kan bijdragen aan een duurzame arbeidsrelatie en hoe integratie op de werkvloer kan worden bevorderd.

7 CONCLUSIE

7.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken hebben we de resultaten van de literatuurstudie gepresenteerd aan de hand van de vier fasen in het proces bij werkgevers. In dit laatste hoofdstuk komen we terug op de (mogelijke) succes- en faalfactoren die we in voorgaande hoofdstukken hebben benoemd. Daarbij gaan we per fase in op de vraag welke lessen er op basis van de literatuur te trekken zijn voor werkgevers, dienstverleners en beleidsmakers. We sluiten het hoofdstuk af met een paragraaf waarin we aangeven welke kennis ontbreekt en doen daarbij enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

7.2 Lessen uit de literatuur

7.2.1 Fase 1: Motiveren van werkgevers

Als het gaat om motiveren van werkgevers blijken negatieve beeldvorming, onbekendheid met de doelgroep en de regelingen, en de angst voor extra kosten, hoger verzuim en een lagere productiviteit een belemmering te vormen. Bij werkgevers die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen en affiniteit hebben met de doelgroep spelen deze aspecten een minder grote rol, maar ook hier spelen zakelijke overwegingen wel mee in de beslissing een werknemer met beperkingen aan te nemen. Op basis hiervan is een aantal lessen voor dienstverleners en beleidsmakers te trekken.

Lessen voor dienstverleners

Een vraaggerichte werkwijze lijkt belangrijk. Voor werkgevers staat het bedrijfsbelang voorop. Voor dienstverleners zou dit betekenen dat zij vanuit het bedrijfsbelang moeten kunnen meedenken met de werkgever. Om dit te kunnen, moeten dienstverleners kennis nemen van het werk en de werkprocessen binnen het bedrijf. Uit de literatuur komt naar voren dat dienstverleners vaak aanbodgericht werken en vooral een beroep doen op de sociale verantwoordelijkheid van de werkgever. Hiermee gaan zij voorbij aan de zakelijke overwegingen die bij werkgevers een rol spelen.

De benadering van werkgevers vraagt om andere vaardigheden dan de begeleiding van werknemers. Er zijn aanwijzingen dat het benaderen van werkgevers het beste kan worden belegd bij specialisten, zoals jobfinders of accountmanagers. Zij hebben hier minder moeite met het benaderen van werkgevers dan jobcoaches. Bovendien zouden werkgevers door jobfinders en accountmanagers minder aanbodgericht en meer vraaggericht worden benaderd.

Onbekendheid met de regelingen en de doelgroep blijkt een knelpunt te zijn bij het motiveren van werkgevers. Voorlichting aan werkgevers hierover is dus belangrijk. Daarbij is, gezien het belang dat werkgevers hechten aan financiële compensatie en het verkleinen van risico's, aandacht voor de mogelijkheden van bijvoorbeeld loonkostensubsidie, loondispensatie, no-riskpolis en proefplaatsingen van belang.

Deze studie heeft slechts beperkt informatie opgeleverd over de beste aanpak om werkgevers te bereiken en voor te lichten. Op basis van wat wel bekend is, lijkt het zinvol aan te sluiten bij samenwerkingsverbanden van werkgevers of deze zelf op te zetten. Mogelijk kan uitwisseling van informatie en ervaringen door werkgevers onderling hen motiveren en stimuleren om werknemers met beperkingen aan te nemen.

Lessen voor beleidsmakers

Verschillende maatregelen kunnen bijdragen aan het motiveren van werkgevers:

- Financiële compensatie en maatregelen om de risico's op hoger verzuim af te dekken, blijken belangrijke voorwaarden te zijn voor werkgevers. Wet- en regelgeving zou dus in het bijzonder hierop gericht moeten zijn.
- Antidiscriminatiewetgeving is van belang, omdat het andere activeringsinstrumenten zou kunnen versterken. Een kanttekening daarbij is dat wetgeving, zoals de ADA in de VS, vooral de positie van werkenden met een arbeidsbeperking blijkt te beschermen.
- Quotaregelingen kunnen bijdragen aan de verhoging van arbeidsparticipatie van werknemers met beperkingen, maar blijken moeilijk te handhaven. Bovendien is het nodig werkgevers te compenseren voor de extra kosten die de quotaverplichtingen met zich meebrengen.
- Er zijn verschillende gemeenten die sociaal aanbesteden. Het is zinvol om na te gaan wat de opbrengsten hiervan zijn voor de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking.

7.2.2 Fase 2: Creëren van randvoorwaarden

Volgens de aannames in het analysekader van deze studie zouden werkgevers in fase 2 een breed gedragen besluit moeten nemen en de randvoorwaarden voor aannahme van werknemers met beperkingen moeten creëren. Over dit proces en de voorwaarden voor succes van deze fase is in de literatuur weinig bekend. Op basis van een beperkt aantal studies kunnen we een aantal aandachtspunten voor werkgevers en dienstverleners formuleren. Deze aandachtspunten dienen echter nader onderzocht te worden om tot concrete aanbevelingen kunnen komen.

Lessen voor werkgevers

Werkgevers die werk willen maken van het aannemen van werknemers met beperkingen moeten dit verankeren in het reguliere beleid van de organisatie

en er moeten concrete doelen worden gesteld. Belangrijke onderdelen van dit beleid zijn mogelijk:

- het creëren van draagvlak onder het personeel;
- het zodanig inrichten van wervings- en selectieprocedures dat zij werknemers met beperkingen een kans bieden;
- het creëren van geschikte functies of werkzaamheden.

Om hier uitvoering aan te geven zouden bedrijven een 'disability awareness'-programma kunnen opzetten, waarbij zowel aandacht wordt besteed aan integratie op de werkvloer als aan de wijze waarop personeel wordt geworven.

Daarnaast zouden werkgevers kunnen nagaan in hoeverre het functiegebouw mogelijkheden biedt voor werknemers met beperkingen. Hierbij kunnen zich laten ondersteunen door een taakanalyse binnen hun bedrijf te laten uitvoeren, waarbij wordt bekeken welke mogelijkheden er zijn voor werknemers met beperkingen. Het resultaat van een taakanalyse kan zijn dat er speciale functies voor werknemers met beperkingen worden gecreëerd en dat tegelijkertijd het werk efficiënter wordt georganiseerd, omdat eenvoudige en/of tijdrovende taken uit bestaande functies worden gehaald. Op het moment dat functies worden gecreëerd die een plek krijgen in het functiegebouw is de arbeidsinschakeling van werknemers met beperkingen niet meer afhankelijk van die ene geschikte kandidaat die op het juiste moment wordt aangeboden.

Uit de literatuurstudie blijkt dat ondernemingsraden nauwelijks een rol spelen bij de inschakeling van mensen met een arbeidsbeperking, terwijl de Wet op de Ondernemingsraden hen hierin uitdrukkelijk een rol geeft.

Ondernemingsraden zouden moeten onderzoeken hoe zij hieraan invulling kunnen geven.

Lessen voor dienstverleners

Re-integratiedienstverleners kunnen werkgevers in fase 2 ondersteunen bij de taakanalyse en het creëren van nieuwe functies. Er zijn beschrijvingen van methoden voor jobcarving beschikbaar waarvan dienstverleners gebruik kunnen maken. Vanuit de SW is de methode Matchmaker ontwikkeld en beschreven.

Dienstverleners zouden in deze werkgevers bijvoorbeeld kunnen adviseren over welke kennis en vaardigheden leidinggevenden nodig hebben om werknemers met beperkingen te begeleiden of om de juiste voorzieningen te kunnen aanvragen en inzetten. Daarbij is het belangrijk dat dienstverleners vraaggericht te werk gaan. Dit betekent dat zij werkgevers niet direct met een concrete kandidaat benaderen, maar eerst nagaan wat er nodig is om een succesvolle plaatsing mogelijk te maken en aan welk soort ondersteuning de werkgever behoefte heeft.

Bij de toeleiding en voorbereiding van werknemers moeten dienstverleners er rekening mee houden dat de werknemers niet alleen moeten worden voorbereid op het uitvoeren van de werkzaamheden, maar ook op het functioneren binnen een organisatie. Training in sociale en werknemersvaardigheden moeten deel uitmaken van het voortraject. Werkgevers willen graag in een vroeg stadium worden betrokken bij de toeleiding van kandidaten. Scholen zouden hiervan gebruik kunnen maken door al tijdens de opleiding werkgevers te betrekken bij de voorbereiding van potentiële werknemers. Daarbij is een belangrijke vraag in hoeverre de opleidingen aansluiten bij de vraag van de arbeidsmarkt en hoe dit eventueel nog verbeterd zou kunnen worden. In ieder geval lijkt het belangrijk om contact te onderhouden met de werkgevers waar de leerlingen uiteindelijk terechtkomen.

7.2.3 Fase 3: Werving en aanname

Uit de literatuur over fase 3 blijkt dat werkgevers vaak geen aandacht besteden aan het creëren van gelijke kansen voor werknemers met beperkingen bij de werving van nieuw personeel. Re-integratiedienstverleners ondersteunen werkgevers minimaal bij de werving, omdat zij aanbodgericht werken. Zij zoeken vanuit de cliënt naar een passende baan. Op het moment dat een werkgever een vacature heeft voor een werknemer met beperkingen komen vraag en aanbod niet altijd bij elkaar, omdat er geen geschikte kandidaten zijn.

Lessen voor werkgevers

Werkgevers die werk willen maken van het werven en aannemen van werknemers met beperkingen moeten mogelijk ook hun wervings- en selectieprocedures kritisch bekijken. Vragen die zij zich daarbij kunnen stellen zijn:

- worden via gebruikelijke wervingskanalen mensen met beperkingen wel bereikt?;
- welke criteria hanteren we bij de (eerste) selectie van sollicitanten en wat betekent dit voor gekwalificeerde werknemers met beperkingen?

Ook in deze fase lijkt het zinvol om de beschikbare functies aan een taak-analyse te onderwerpen om vast te stellen wat de essentiële onderdelen van de functie en functie-eisen zijn. Op deze manier zouden gekwalificeerde werknemers met beperkingen niet onnodig worden uitgesloten bij de selectie van personeel.

Als werkgevers gebruikmaken van de diensten van re-integratiedienstverleners, kan een profielschets van de gewenste kandidaten belangrijk zijn. Op die manier kan in overleg met de re-integratiedienstverleners worden bekeken wat de mogelijkheden zijn. Zo wordt mogelijk voorkomen dat werkgevers onrealistische verwachtingen hebben en vervolgens teleurgesteld zijn, omdat dienstverleners geen geschikte kandidaten kunnen leveren.

Lessen voor dienstverleners

In deze fase zijn dienstverleners verantwoordelijk voor de levering van kandidaten en het tot stand brengen van de juiste jobmatch. Levering van kandidaten blijft zeer waarschijnlijk een probleem op het moment dat werknemers worden voorbereid op werk zonder dat daarbij rekening wordt gehouden met de vraag van de werkgever (fase 2b). Tegelijkertijd is het belangrijk dat dienstverleners met werkgevers in gesprek gaan over hun vraag en behoeften. Dienstverleners moeten bedrijven daarin een realistisch beeld van de mogelijkheden geven en nagaan of zij de vraag van de werkgever kunnen afstemmen met het aanbod. Dit kan ook betekenen dat de vraag van de werkgever verandert. In plaats van op zoek te gaan naar een kandidaat voor een bestaande functie, kunnen dienstverleners binnen een bedrijf bijvoorbeeld wijzen op de mogelijkheden om taken af te splitsen. Jobcarving en het Matchmaker-model vanuit de SW zijn hiervoor ontwikkeld en beschreven. Bij aanname kunnen dienstverleners werkgevers adviseren over mogelijke aanpassingen en voorzieningen en hen zo veel mogelijk administratieve lasten uit handen nemen door hen te ondersteunen bij het aanvragen van voorzieningen.

7.2.4 Fase 4: De arbeidsrelatie

De duurzame arbeidsrelatie is een belangrijk onderwerp in veel van de bestudeerde studies. Uit deze studies komt steeds naar voren dat het functioneren van de werknemer, de beschikbaarheid van passende functies, de houding van de werkgever en collega's, en de geboden begeleiding van invloed zijn op de duurzaamheid van de arbeidsrelatie.

Lessen voor werkgevers

In fase 4 is de werkgever medeverantwoordelijk voor de begeleiding van de werknemer met beperking en voor diens integratie op de werkvloer. Het blijkt dat werknemers met beperkingen die in staat zijn hulp te vragen zich beter kunnen handhaven op de werkvloer. De werkgevers kunnen dit gemakkelijker maken voor werknemers door een aanspreekpunt en begeleiding voor de desbetreffende werknemer te organiseren. Uit studies naar interne begeleiding (natural support) blijkt dat het belangrijk is om de leidinggevenden en collega's die met de begeleiding worden belast zorgvuldig te selecteren en zo nodig te trainen en te ondersteunen bij deze taak. Voor de integratie op de werkvloer is het belangrijk om ook andere collega's en leidinggevende voor te bereiden op de komst van een werknemer met beperkingen, zodat zij hiermee rekening kunnen houden. Tegelijkertijd moeten collega's en leidinggevenden vanuit de 'norm om aardig te zijn' niet terughoudend zijn bij het geven van feedback.

Als dit in fase 2 of 3 nog niet is gedaan, moet worden nagegaan of er aanpassingen nodig zijn. Ook als er in fase 2 of 3 wel aanpassingen zijn gedaan, is het belangrijk om na verloop van tijd na te gaan of deze nog adequaat zijn.

Lessen voor dienstverleners

De belangrijkste rol voor dienstverleners in deze fase is het bieden van begeleiding op de werkplek. Daarbij zouden begeleiders niet alleen een rol richting de werknemer met beperkingen moeten krijgen, maar ook richting collega's. Collega's of leidinggevendenden die de werknemer met beperkingen begeleiden, hebben daar vaak ondersteuning bij nodig. Dienstverleners zouden trainingen kunnen ontwikkelen gericht op de collega's die de interne begeleiding op zich nemen. Daarnaast kan een jobcoach een belangrijke rol spelen bij het creëren van draagvlak en begrip op de werkvloer door de werknemer met beperkingen bij collega's te introduceren.

Lessen voor beleid

Werkgevers blijken terughoudend te zijn om werknemers met beperkingen vast aan te nemen, omdat zij verwachten dat de financiële compensatie en ondersteuning zal afnemen of verdwijnen. Voorlichting over de mogelijkheden en duur van de ondersteuning lijkt dan ook belangrijk. Daarnaast is het zinvol na te gaan of regelgeving zo aangepast kan worden dat het vast aannemen van mensen met een beperking ook op de langere termijn geen extra kosten of risico's met zich meebrengt.

7.3 Hiaten in de kennis over het proces bij werkgevers

Over het geheel genomen blijkt uit deze literatuurstudie dat het beschikbare onderzoek zich met name richt op de overwegingen van werkgevers om werknemers met beperkingen aan te nemen en op de arbeidsrelatie na plaatsing. Het besluitvormingsproces bij werkgevers, aanpassingen in beleid en functies en het proces van werving en aanname komen in veel studies aan de orde, maar de informatie hierover blijft beperkt tot het globale benoemen of beschrijven van enkele voorbeelden. In buitenlandse studies (met name afkomstig uit de VS) wordt meer aandacht besteed aan aanpassingen in personeelsbeleid, wervings- en selectieprocedures en de invloed daarvan op de aanname van werknemers met beperkingen en de integratie op de werkvloer. De uitkomsten van deze studies zijn echter slechts in beperkte mate toepasbaar op de Nederlandse situatie.

Veel van de bestudeerde studies zijn kwalitatief en beschrijvend van aard. De meeste onderzoeken doen geen uitspraken over welke aanpak werkt of baseren zich daarvoor op opvattingen en aannames van werkgevers of re-integratieprofessionals. Wat verder opvalt, is dat de onderzoeksvragen in veel van de Nederlandse studies breed en veelomvattend zijn, zodat de onderzoeksresultaten beperkt blijven tot oppervlakkige beschrijvingen. Het is wellicht zinvol meer samenhang aan te brengen in de onderzoeken die in de toekomst op dit terrein worden uitgevoerd met als doel in de verschillende onderzoeken focus en diepgang aan te brengen. Om meer inzicht te verkrijgen in het proces bij werkgevers en de rol van re-integratiedienstverleners daarbij

zou nader onderzoek kunnen worden gedaan naar:

- de effectiviteit van de aanpak van re-integratiedienstverleners bij het benaderen van werkgevers (fase 1);
- de effectiviteit van maatregelen en campagnes gericht op het veranderen van de attitude van werkgevers (fase 1);
- het besluitvormingsproces bij werkgevers (fase 2);
- de randvoorwaarden waaraan de organisatie moet voldoen om aanname van werknemers met beperkingen mogelijk te maken (fase 2);
- de opbrengsten van de verschillende methoden om taken af te splitsen en functies voor werknemers met beperkingen te creëren (fase 2 en 3);
- wervings- en selectieprocedures van werkgevers en de manier waarop re-integratiedienstverleners hierbij kunnen ondersteunen (fase 3);
- interne begeleiding door collega's en leidinggevende en de wijze waarop integratie op de werkvloer kan worden bevorderd (fase 4).

LITERATUUR

Aarts, L., Hout, C. van, Thijs, C. en Visscher, K. (2008) *Evaluatie jobcoaching*. Den Haag, APE.

Bakker, R.C., Visser, S.M. de, Hons, J.H., Velzen, D. van, Haeften, M.C.C. van, Engelen, M.W.H. (2008) *Hobbels en Kruiwagens: knelpunten en succesfactoren bij de overgang van school naar werk door Wajongers*. Zoetermeer, Research voor Beleid.

Besseling, J.J.M., Oomens, P.C.J. en Vroome, E., de (2009) *Monitor Bruggen, voorjaar 2009*. Hoofddorp, TNO Kwaliteit van Leven.

Bosch, L., Overmars-Marx, T., Ooms, D en Zwinkels, W. (2009) *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang. In dienst treden van Wajongers en behoud van werk*. Utrecht, Vilans en TNO.

Borghouts, Pas, I.W.C.M. van der en Pennings, F.J.L. (2008) *Arbeidsparticipatie van jonggehandicapten, een onderzoek naar Europese systemen en praktijken*. Tilburg, OSA.

Bricout, J.C. and Bentley, K.J. (2000) Disability status and perceptions of employability by employers, in: *Social work research, Volume 24, number 2/2009*.

Brouwer, P. and Giesen, F.B.M. (2009) *De meerwaarde van Emma at Work*. Hoofddorp, TNO Kwaliteit van Leven.

Brukman, M., Groenewoud, M., Mallee, L., Berg, N. van den en Wajer, S. (2008) *Werk moet lonen: onderzoek onder Wajongers naar de financiële baten van werk*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.

Bruyère, S.M. (2000) *Disability employment policies and practices in private and federal sector organizations*, Cornell University.

Colella, A. (1994) *Organizational of employees with disabilities: critical issues and implications for workplace interventions* In: *Journal of Occupational Rehabilitation* Volume 4, Number 2/1994 p.87-104.

Corden, A. and Thornton, P. (1997) *Case studies on employment of people with disabilities in small and medium sized enterprises*. United Kingdom, University of New York, Social Policy Research Unit.

Dijkgraaf, E., Gravesteyn, J., Mendys, E., Nes, P. van, Winden, T. van en Wit, A. de. (2006) *Plaatsing van Wsw-ers bij reguliere werkgevers: hoe en onder welke voorwaarden?*. SEOR in opdracht van de Raad voor werk en inkomen.

Duinkerken, G., Wesdorp, P. en Woude, S., van der (2009) *Tussen nieuw denken en nieuw doen: verkenning attitudes rond de Wajong*. Zoetermeer, WhatWorks consultancy & projectmanagement.

Fillary, R. and Pernice, R. (2006) Social inclusion in workplaces where people with intellectual disabilities are employed: implications for supported employment professionals, *In: International Journal of Rehabilitation Research, number 36 p. 29:31*.

Graffman, J., Shinkfield, A., Smith, K. and Polzin, U. (2002) Factors that influence employer decisions in hiring and retaining an employee with a disability, *In: Journal of Vocational Rehabilitation, number 17, p. 175-181*.

Hernandez, B., Keys, C. and Balcazar, F. (2000) Employers attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: a literature review, *In: Journal of Rehabilitation Volume 66, Number 44/2000*.

Hernandez, B., McDonald, K., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J. and Donoso, O. (2008) *Reflection from Employers on the disbled workforce: focus groups with healthcare, hospitality and retail administrators*, *In: Employ respons rights J, number 20/2008 p.157-164*.

Horssen, C. van, Blommensteijn, M. en Brukman, M. (2009) *De Wajonger als werknemer: een onderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajongers*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.

Inspectie voor Werk en Inkomen (2008) *Maak plaats voor Wsw'ers: de toereikendheid van stimuleringsmaatregelen voor werkgevers om Wsw'ers een arbeidsplaats aan te bieden*, no. 8/20-2.

Jehoel-Gijsbers, G. (2010) *Beperkt aan het werk: rapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie*. Den Haag, TNO Kwaliteit van Leven.

Lierop, B. van (2008) *Wat vinden bedrijven? Een peiling onder HRM'ers en P&O'ers over het in dienst nemen van een Wajongere*. Nieuwegein, Kenniscentrum CrossOver.

Lierop, B.A.G. van (2005) *Optimising strategies for integrating people with disabilities into work. Report on national employer threshold tool profiles*. Optiwork Consortium.

Nietupski, J.A., and Hamre-Nietupski, S. (2000) A systematic process for carving supported employment positions for people with severe disabilities, In: *Journal of Developmental and Physical Disabilities* volume 12, number 2/2000.

Paul, J. (2008) *Organisatienetwerken rond jongeren met een arbeidshandicap of beperking*. Nieuwegein, Kenniscentrum Crossover.

Petty, D.M. and Fussell, E.M. (1997) Employer attitudes and satisfaction with supported employment, In: *Focus on Autism & Other Developmental Disabilities*, Spring97, Volume 12 Issue 1.

Petersen, A. van, Vonk, M. en Bouwmeester, M. (2004) *Onbekend maakt onbemind: attitude onderzoek naar de positie van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt*. Leiden, Research voor Beleid.

SBMC (2009) *Matchmaker: een andere manier van matchen*. Den Haag.

Soest, K. van, Lierop, B. van, Pijl, D. van der en Crombag, P. (2007) *Methode Maakwerk. Een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een verstandelijke beperking*. Vilans.

Stone, D.L. and Colella, A. (1996) A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations, In: *Academy of Management Review*, Volume 21, Number 21/1996 p.352-401.

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

Siebert, J., Cuelenaere, B. en Wilkens, M. (2009) *Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid: onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Rotterdam, ECORYS.

Smit, A. (2009) *Sociaal en slim ondernemen: werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. Leiden, TNO kwaliteit van Leven.

Smith, K., Webber, L., Graffam, J. and Wilson, C. (2004) *Employer satisfaction with employees with a disability: comparisons with other employees* In: *Journal of Vocational Rehabilitation*, number 21/2004 p. 61-69.

Spjelkavik, O. and Evans, M.J. (2007) Impression of supported employment: a study of some European supported employment services and their activities, *In: The work research institute's occasional papers. No: 8/2007.*

Storey, K. A (2003) review of research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities, *In: International Journal of Rehabilitation Research, Number 26 /2003 p. 79-84.*

Timmerman, J.P.H.K. en Mallee, L. (2006) *Re-integratie hoogopgeleide jonggehandicapten*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.

Timmerman, J., Wavere, B. van (2009) *Nieuwe wegen en werken: eindrapport*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.

Timmerman, J.P.H.K., Doorn, E. van en Mallee, L. (2006) *Hoogopgeleide jonggehandicapten aan het werk. Succes- en faalfactoren bij het behouden van werk*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.

Toren, K. van den, Nijhuis, F.J.N., Crombag-Roben, P.A.M.E. and Soest, K. van, Lierop, K. van (2008) *Reëel in werk, een onderzoek naar de verschillende wijzen waarop werknemers met functionele beperkingen omgaan met de eisen die het werk stelt*. Universiteit van Maastricht.

Tsiachristas, A., Jong, P. de en Hout, C. van (2008) *Wat werkt? Buitenlandse ervaringen met arbeidsvoorzieningen voor gehandicapten*. Den Haag, APE.

Younes, N. (2001) *Getting corporations ready to recruit workers with disabilities*, *In: Journal of Vocational Rehabilitation*, number 16/2001 p.89-91.

Vink, R., Schilt-Mol, T. van en Sontag, L. (2008) *De arbeidsmarkt op! De aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt voor schoolverlaters uit het Praktijkonderwijs en voorgezet speciaal onderwijs*. Tilburg, IVA beleidsonderzoek en advies.

Vos, E.L. de en Andriessen, S. *Handvatten voor werkgevers die Wajongers in dienst nemen en houden: eindrapportage studie 1^{ste} jaar*. Hoofddorp, TNO Kwaliteit van Leven.

Vries, S. de, Ven, C. van de, Nuyens, M., Stark, J. Schie, J. van and Sloten, G.C., van. (2005). *Diversiteit op de werkvloer: hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk*. Hoofddorp, TNO Kwaliteit van Leven.

Walkowiak, A., Zijlstra, F., Nijhuis, F. en Taris, T. (2009) *Werkplekken voor mensen met beperkingen: aanzet tot een methodiek*, Universiteit van Maastricht en Radboud Universiteit Nijmegen.

Wissink, C.E, Mallee, L. en 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.

