

SAMEN- WERKEN & VERBINDEN

*Nulmeting inclusief werkgeverschap bij 18
WENb/WWb bedrijven*



TNO innovation
for life

22 april 2014 >

o&o fonds

> **SAMENWERKEN & VERBINDEN**

Nulmeting inclusief werkgeverschap bij 18 WENb/WWb bedrijven

Rapport voor	WENb/WWb Postbus 9009 6800 DL Arnhem
Datum	22 april 2014
Auteurs	L.E. Keijzer L. van der Meer T. de Jong
Projectnummer Rapportnummer	060.06582/01.01 R14049
Contact TNO Telefoon E-mail	Laura Keijzer 088 866 52 69 laura.keijzer@tno.nl

Gezond Leven

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T 088 866 61 00
F 088 866 87 95
infodesk@tno.nl

© 2014 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	i
1 Inleiding	1
1.1 Intersectoraal project Samenwerken & Verbinden	1
1.2 Doel nulmeting	1
1.3 Thema's in de nulmeting	2
1.4 Aanpak	2
1.5 Leeswijzer	3
2 Resultaten	5
2.1 Respons	5
2.2 Arbeidsgehandicapten in het bedrijf en administratie	5
2.3 Ervaring met inclusief werkgeverschap	9
2.4 Doelen en acties	11
2.5 Werving en selectie	18
2.6 Taken, werkplekken en begeleiding.....	20
3 Conclusies en aanbevelingen	23
3.1 Conclusies.....	23
3.2 Aanbevelingen	24
Bijlage 1 Begrippenlijst.....	29
Bijlage 2 WENb/WWb-project Samenwerken & Verbinden.....	31
Bijlage 3 Interviewprotocol	33

Managementsamenvatting

Aanleiding, doel en aanpak

Steeds meer vinden opdrachtgevers en stakeholders het belangrijk dat bedrijven arbeidsgehandicapten in dienst nemen. Afspraken in het sociaal akkoord versterken die druk. Deze ontwikkelingen zijn voor de WENb/WWb aanleiding onderzoek te laten doen naar de stand van zaken in de sectoren en draagvlak te creëren op het gebied van inclusief werkgeverschap. In het kader van het WENb/WWb-project “Samenwerken & Verbinden” (zie bijlage 2) heeft TNO een nulmeting uitgevoerd, met als doelen 1) het in kaart brengen van de stand van zaken voor wat betreft inclusief werkgeverschap en 2) draagvlak voor het project Samenwerken & Verbinden creëren. Mede op basis van deze nulmeting zal de WENb/WWb passende begeleiding kunnen bieden aan de bedrijven in het verdere project.

TNO heeft in de vorm van interviews (zie bijlage 3 voor interviewprotocol) de 18 deelnemende bedrijven vragen gesteld over het huidige beleid, activiteiten van het bedrijf op het gebied van inclusief werkgeverschap en kwantitatieve gegevens over aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die in dienst zijn.

Conclusies

Hieronder kort samengevat de belangrijkste conclusies uit het onderzoek.

- › *Registratie staat nog in de kinderschoenen:* uit ons onderzoek blijkt dat de geïnterviewde bedrijven over het algemeen geen goede registratie bijhouden. Voor zover we kunnen inschatten, is gemiddeld genomen 1% op dit moment van het personeelsbestand arbeidsgehandicapt (SW/Wajong/WIA/WAO).
- › *Belang van inclusief werkgeverschap is evident:* bedrijven geven aan het van belang te vinden om een inclusieve werkgever te zijn vanwege hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, wet- en regelgeving en imago.
- › *Niet alle bedrijven hebben (geschreven) beleid op het gebied van inclusief werkgeverschap, maar wel acties ondernomen:* de doelen en acties die bedrijven op papier hebben staan voor het inzetten van mensen met een beperking zijn divers. Ook de mate waarin deze doelen en acties uitgeschreven zijn verschilt sterk. Alle bedrijven hebben wel acties ondernomen op het gebied van inclusief werkgeverschap.
- › *Weinig ervaring met werving en selectie, wel met in dienst houden van doelgroepen:* geen enkel bedrijf heeft een structureel werving- en selectiebeleid om arbeidsgehandicapten te werven en/of aan te nemen. De meeste bedrijven zijn vooral bezig om medewerkers die (dreigen) uit (te) vallen te herplaatsen in de organisatie, en minder met de werving en selectie van nieuwe kandidaten.
- › *Aanpassingen aan functies gebeurt ad hoc en wordt gezien als maatwerk:* alle bedrijven verrichten aanpassingen en verzorgen begeleiding voor arbeidsgehandicapten, indien nodig. Leidinggevenden en collega's zijn, indien noodzakelijk, op de hoogte van de beperkingen en mogelijkheden van arbeidsgehandicapten. Sommige bedrijven zijn bezig met het inventariseren van geschikte functies voor mensen met een beperking.

Aanbevelingen

Gezien de quotumregeling die mogelijk wordt ingevoerd, raden we bedrijven aan inzichtelijk te maken hoeveel arbeidsgehandicapten zij in dienst hebben. Een reeds geaccepteerd keurmerk dat hierbij behulpzaam kan zijn is de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). De PSO geeft aan hoe een bedrijf scoort op sociaal vlak en hoe het hier zich in ontwikkelt.

In eerder TNO-onderzoek¹ onderscheidde we drie fasen bij het bevorderen van inzetten van kwetsbare groepen: motiveren van de werkgever, werving en selectie, en opbouwen van een duurzame arbeidsrelatie. We ordenen onze aanbevelingen volgens deze driedeling.

› **Motiveren van de werkgever**

Uit de interviews is gebleken dat alle bedrijven gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met inclusief werkgeverschap (of al gemotiveerd bezig zijn). Drie aanbevelingen die kunnen bijdragen aan de motivatie lichten we hieronder beknopt toe:

- *opstellen business case*: wat wil een bedrijf bereiken, voor wie wil het bedrijf dat bereiken, hoe gaan ze dat doen en wat gaat het bedrijf dan doen. Vervolgens kan er bijvoorbeeld met behulp van een business case tool worden gekeken naar de kosten en baten (denk ook aan beschikbare subsidieregelingen) voor een organisatie;
- *lerend netwerk*: een lerend netwerk voorziet in de behoefte om kennis te delen door een platform te bieden aan mensen die gezamenlijke interesses of problemen hebben, en van elkaar willen leren door middel van voortdurende interactie. Hierbij kunnen niet alleen bedrijven uit de sector aansluiten, maar ook bedrijven gespecialiseerd op het gebied van inclusief werkgeverschap om zodoende te kunnen voorzien in de kennisbehoefte;
- *belonen*: voor gedragsverandering is het belangrijk om succesvolle voorbeelden naar voren te halen (ten behoeve van vertrouwen dat het dus kán), aanhaken op intrinsieke motivatie, en een systeem/benchmark dat kan fungeren als motivator om het net zo goed te doen als collega bedrijven.

› **Werving en selectie**

Uit de nulmeting blijkt dat bedrijven wel meer mensen met een beperking willen aannemen, maar dat zij niet goed weten hoe zij de doelgroep kunnen aantrekken. Hieronder enkele aanbevelingen die hierbij kunnen helpen:

- *specifieke werving en selectie*: belangrijk is om het werving- en selectieproces aan te passen aan het werven en selecteren van mensen met een beperking. Aan te raden is hierbij gespecialiseerde organisaties te betrekken, zoals het UWV of re-integratiebedrijven. Belangrijk is wel dat deze intermediairs op hun beurt aansluiting zoeken bij de reguliere (werk)processen in de organisatie;
- *kennis over aanpassen functies*: verder is het aan te raden leidinggevenden bewust te maken dat dé ideale kandidaat voor een vacature niet bestaat. En, dat met (lichte) aanpassingen een functie wellicht ook geschikt gemaakt kan worden voor mensen met een arbeidshandicap. Kennis over de mogelijkheden die er zijn om functies aan te passen of te creëren is hierbij nodig.

› **Duurzame arbeidsrelatie**

Het opbouwen van een duurzame arbeidsrelatie is de laatste fase van het inzetten van mensen met een arbeidshandicap. Enkele aanbevelingen die de duurzame arbeidsrelatie ten goede komen:

- *draagvlak*: van belang is dus om de angst bij leidinggevenden voor productieverlies weg te nemen. Dit kan door te beginnen bij leidinggevenden die ervoor open staan en er ruimte voor hebben. Op deze manier worden goede voorbeelden verzameld die weer verspreid kunnen worden en het beeld van arbeidsgehandicapten positief kunnen beïnvloeden. Om vooroordelen onder werknemers te voorkomen is het van

¹ Van Wijk, E., Brouwer, P., & Smit, A. (2012). Inclusieve Arbeidsorganisaties. In M. Versantvoort & P. van Echtelt (Red.), *Belemmerd aan het werk*. (pp. 125-144). Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

belang, dat het management open communiceert over de visie en motieven om mensen met een arbeidshandicap in dienst te nemen;

- *juiste begeleiding*: werknemers met een arbeidshandicap hebben vaak extra begeleiding nodig. De kwaliteit van deze begeleiding is erg belangrijk. De bedrijven noemen dat het handig is om intern medewerkers te trainen/op te leiden om arbeidsgehandicapten en leidinggevenden goed te kunnen begeleiden. Verder is het van belang dat de leidinggevende regelmatig functionerings- en ontwikkelgesprekken voert met medewerkers met een arbeidshandicap om goed op de hoogte te blijven over het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker;
- *duurzame inzetbaarheid*: er liggen kansen in het verbinden van beleid en acties op het gebied van duurzame inzetbaarheid in het algemeen met inclusief werkgeverschap. Deze twee onderwerpen hoeven niet los van elkaar gezien te worden, maar kunnen elkaar juist versterken. Een voorbeeld hiervan is *job engineering*.² Job engineering omvat een breed palet aan sleutelmogelijkheden om op taakniveau baanbeweging te creëren.

Tot slot

In deze tijd van economische crises is het lastig om mensen banen aan te bieden. Dit vraagt om innovaties. Bijvoorbeeld meer ketensamenwerking tussen bedrijven, het opstarten van 'ontwikkelpools', niet alleen gericht op het creëren van werk maar ook bedoeld om arbeidsgehandicapten de kans te geven werkervaring op te doen en hun competenties te ontwikkelen. Ook op zo'n manier kunnen bedrijven waarde toevoegen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Zo kan de sector uitgroeien tot een volwassen sector als het gaat om inclusief werkgeverschap.

² TNO/NSvp (2014). *Buiten de Gepade Banen: een x aantal baantechneken voor een arbeidsmarkt op maat (Job Engineering Catalogus)*. Hoofddorp/Utrecht: TNO/NSvp. <http://www.nsvp.nl/buiten-de-gepade-banen>

1 Inleiding

1.1 Intersectoraal project Samenwerken & Verbinden

Met het intersectoraal project “Samenwerken & Verbinden” wil de Werkgeversvereniging voor Energie, Kabel & Telecom, Water, Afval & Milieu (WENb/WWb) de aangesloten bedrijven bewust maken van inclusief werkgeverschap.³ Gezien de landelijke ontwikkelingen (Participatiewet, sociaal akkoord⁴, verlaging van het aantal werkplekken in de Sociale Werkvoorziening, quotumregeling⁵ die mogelijk wordt ingevoerd) zal inclusief werkgeverschap een bedrijfseconomische en markttechnische betekenis krijgen. Aanleiding voor dit project is de trend dat inclusief werkgeverschap niet langer een vrijwillige keus is, maar een eis van de opdrachtgevers, afspraken in het sociaal akkoord en eisen van de stakeholders. Het kabinet Rutte II heeft een stap gezet door de invoering aan te kondigen van een quotumregeling voor het in dienst nemen van arbeidsgehandicapten. In het sociaal akkoord is op dit moment de quotumregeling vervangen door het 100.000 banen plan. Het is de bedoeling dat werkgevers zullen de komende jaren 100.000 banen creëren voor arbeidsgehandicapten. Deze afspraak zal worden gemonitord. Indien er onvoldoende banen worden gerealiseerd, treedt alsnog een quotumregeling in werking. Het project heeft tot doel om de bedrijven aan te zetten tot concrete acties om deze uitdaging aan te gaan en hen daarbij te faciliteren door praktijkvoorbeelden, onder andere door onderlinge uitwisseling van kennis en ideeën.

1.2 Doel nulmeting

In het kader van het WENb/WWb-project “Samenwerken & Verbinden” (zie bijlage 2) heeft TNO een nulmeting uitgevoerd. Het doel van deze nulmeting is tweeledig:

1. in kaart brengen van de stand van zaken voor wat betreft inclusief werkgeverschap, en
2. draagvlak voor het project Samenwerken & Verbinden creëren.

Mede op basis van deze nulmeting zal de WENb/WWb passende begeleiding kunnen bieden aan de bedrijven in het verdere project.

De focus in het project ligt op medewerkers met een arbeidshandicap/-beperking, maar waar relevant zal ook informatie over andere doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden meegenomen (onder andere WWB-ers⁶).

³ Zie bijlage 1 voor begrippenlijst.

⁴ Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020. Stichting van de Arbeid, 11 april 2013.

⁵ Werkgevers hebben zich in het sociaal akkoord verbonden aan een baanafsprake die ervoor zorgt, dat zij opendoend tot 2026 100.000 extra banen in de marktsector creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. De regering activeert de quotumregeling, als blijkt dat dit op basis van de gerealiseerde aantallen banen noodzakelijk is. Elk bedrijf met 25 en meer werknemers dient arbeidsplaatsen (5% van het werknemersbestand) open te stellen voor arbeidsgehandicapten en moet betalen voor niet vervulde plekken.

⁶ Zie bijlage 1 voor begrippenlijst.

Het project uitgevoerd door TNO levert het volgende op:

- › inzicht in de stand van zaken voor wat betreft inclusief werkgeverschap in de sector;
- › kennis over de wijze van administratie van doelgroepen (voor het sociaal akkoord), wat daaraan nog schort en wat goede voorbeelden zijn;
- › vindplaatsen van goede voorbeelden rond inclusief werkgeverschap.

1.3 Thema's in de nulmeting

TNO heeft in de vorm van interviews (zie bijlage 3 voor interviewprotocol) de deelnemende bedrijven vragen gesteld over het huidige beleid en activiteiten van het bedrijf op het gebied van inclusief werkgeverschap. Daarnaast is gevraagd naar de kwantitatieve gegevens over aantal mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die in dienst zijn. Op deze manier is inzicht verkregen over de kwantitatieve en kwalitatieve situatie bij de bedrijven. Hierbij zijn de volgende thema's aan bod gekomen tijdens de interviews:

- › bekendheid en ervaringen met inclusief werkgeverschap bij bedrijven;
- › overwegingen rondom het in dienst nemen van mensen met een beperking;
- › mening over de quotumregeling;
- › aantal medewerkers in dienst met een beperking (Wajong, WIA, SW-geïndiceerden, leerlingen⁷);
- › manier van administreren van de status van arbeidsgehandicapten;
- › beleid, doelen en activiteiten rondom inclusief werkgeverschap (rondom draagvlak, inventarisatie functies, werving en selectie);
- › in hoeverre taken, werkplekken en instructies geschikt gemaakt zijn voor medewerkers met een arbeidshandicap en hoe begeleiding georganiseerd is.

1.4 Aanpak

Op basis van de interviews is de stand van zaken van de bedrijven in kaart gebracht. Voor de nulmeting zijn de volgende stappen gezet.

Stap 1. Selectie bedrijven nulmeting

Tijdens het Seminar "Samenwerken & Verbinden" dat de WENb/WWb op 31 oktober 2013 organiseerde zijn bedrijven geënthousiasmeerd om deel te nemen aan de nulmeting en het verdere project. WENb/WWb wilde graag een sectorbrede groep van 15 tot 20 (energie-netwerkbedrijven, energie-productieleveringsbedrijven, kabel & telecom, afval & milieu, adviesbureaus, waterbedrijven) bij het project betrekken. Uiteindelijk hebben 18 bedrijven zich aangemeld voor het project Samenwerken & Verbinden (en daarmee voor de nulmeting), verdeeld over alle sectoren van de WENb/WWb (zie tabel 2.1 in § 2.2 voor de deelnemende bedrijven).

Stap 2. Ontwikkeling interviewvragenlijst met bedrijven

TNO heeft een eerste opzet gemaakt van de interviewvragenlijst gebaseerd op de "Prestatieladder Socialer Ondernemen". De conceptvragenlijst is vervolgens tijdens een startbijeenkomst met de deelnemende bedrijven doorgenomen. Naar aanleiding van dit overleg en na afstemming met de WENb/WWb is de vragenlijst definitief gemaakt. De contactpersonen van de bedrijven ontvingen de vragenlijst voorafgaand aan het interview, zodat zij zich konden voorbereiden op het interview.

⁷ Zie bijlage 1 voor begrippenlijst.

Stap 3. Bedrijfsbezoeken/interviews

In interviews van gemiddeld 1,5 uur per interview zijn de gegevens verzameld. In overleg met het bedrijf is afgestemd bij wie het interview werd afgenomen. Indien de geïnterviewden daar geen bezwaar tegen hadden, is het interview opgenomen. De opname is alleen bedoeld voor het maken van een kort interviewverslag per bedrijf.

De aantekeningen van de interviewer zijn vervolgens voor eventuele aanvullingen of correcties naar de contactpersoon van het bedrijf gestuurd.

Stap 4. Analyse, verslaglegging en presentatie

Vervolgens zijn de resultaten van alle interviews per vraag naast elkaar gezet en samengevat in deze rapportage.

Naast het rapport heeft TNO per bedrijf een verslag gemaakt in de vorm van een Power-Pointpresentatie. Zo heeft elk bedrijf voor zichzelf inzichtelijk waar het staat en welke kansen er voor het bedrijf liggen voor inclusief werkgeverschap.

1.5 Leeswijzer

In dit rapport zijn de resultaten verwerkt van de 18 interviews bij de deelnemende bedrijven aan het Samenwerken & Verbinden project in de WENb/WWb sector. In dit rapport leest u hoe de sector ervoor staat wat betreft inclusief werkgeverschap. Waar mogelijk geven we indicaties van verschillen tussen sectoren. Omdat de onderzoeksmethode vooral kwalitatief is en gericht op inzicht, en omdat de administratieve gegevens van bedrijven niet altijd toereikend zijn, zullen we geen harde uitspraken over deze verschillen doen. Bovendien kan het zijn dat de deelnemende bedrijven niet volledig representatief zijn voor alle bedrijven in de sector. Tussen de tekst door hebben we zoveel mogelijk goede voorbeelden verwerkt, zodat de bedrijven van elkaar kunnen leren en op het spoor worden gezet van de mogelijkheden die zij hebben om arbeidsgehandicapten in dienst te nemen.

2 Resultaten

2.1 Respons

In totaal zijn 18 bedrijven geïnterviewd, verdeeld over 5 sectoren. We hebben gesproken met HR-managers, HR-medewerkers, P&O-adviseurs en managers. Bij de meeste bedrijven waren het groepsinterviews met 2-4 personen, bij enkele bedrijven hebben we met 1 persoon gesproken. De interviews vonden plaats in de periode februari 2014 tot en met april 2014.

Tabel 2.1 Een overzicht per sector van de deelnemende bedrijven

sector	bedrijf	aantal medewerkers
Energie Productie en Levering	1	5.000
Energie Productie en Levering	2	1.600
Netwerk	3	7.000
Netwerk	4	4.200
Netwerk	5	2.500
Kabel & Telecom	6	2.000
Kabel & Telecom	7	3.500
Water	8	1.402
Water	9	600
Water	10	540
Water	11	240
Water	12	580
Afval & Milieu	13	249
Afval & Milieu	14	283
Afval & Milieu	15	222
Afval & Milieu	16	212
Afval & Milieu	17	200
Afval & Milieu	18	150

2.2 Arbeidsgehandicapten in het bedrijf en administratie

Een belangrijk doel van de nulmeting is het in kaart brengen van het aantal arbeidsgehandicapten dat de bedrijven in dienst hebben, in welke functies arbeidsgehandicapten werkzaam zijn, en wat de aard van het dienstverband is.

Aantallen

In de interviews is specifiek gevraagd naar het aantal medewerkers in dienst met een arbeidshandicap vanuit de volgende groepen:

- › WIA (oude regeling WAO): Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen;
- › Wajong: mensen die sinds jonge leeftijd een arbeidsbeperking hebben (lichamelijke, psychische en verstandelijke beperkingen) en onder voorwaarden aanspraak maken op voorzieningen;

- › SW-geïndiceerde: mensen in de sociale werkvoorziening (voor mensen met een handicap);
- › Vso-leerlingen: leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs.

In tabel 2.2 geven we een overzicht van het aantal en percentage werknemers per categorie (% ten opzicht van totaal werknemersbestand alleen van de werknemers die in dienst zijn van het bedrijf, dit is inclusief uitzendwerk en gedetacheerden). Uit tabel 2.2 komt naar voren dat de mate waarin bedrijven inzicht hebben in deze aantallen varieert. De meeste bedrijven houden *niet* op een centraal punt bij welke werknemers tot welke doelgroep behoren. In tabel 2.2 wordt dit aangegeven met 'onbekend'. Als reden wordt vaak aangegeven dat het een bewuste keuze is om de status van een arbeidsgehandicapte niet bij te houden, omdat het nooit nodig is geweest om te voorkomen dat de medewerkers een stempel opgedrukt zouden krijgen. Een aantal bedrijven kon wel aangeven hoeveel arbeidsgehandicapten ze in dienst hebben, sommige omdat ze het hebben geregistreerd en anderen na enig zoekwerk. De meeste bedrijven zijn wel bezig met het inzichtelijk maken van het aantal arbeidsgehandicapten en het verbeteren van de administratieve processen. Reden om het wel bij te houden is het verkrijgen van subsidies/compensatie. Sommige bedrijven doen dit sinds enige tijd voor nieuwe medewerkers en hebben of zijn bezig met een inhaalslag voor bestaande medewerkers.

Tabel 2.2 Overzicht per bedrijf en sector (voor zover bekend) aantal werknemers en percentage met een indicatie (tussen haakjes de aantallen en percentages inclusief leerwerk trajecten)

sector	bedrijf	Wajong	SW	Totaal*	SW uitbesteed	WIA/WAO	VSO leerlingen	overig met afstand (geen handicap)
Netwerk	A	3 - 0,1%	–	3 - 0,1%	–	45 - 1,1%	–	–
	B	onbekend (20) - (0,3%)	16 (20) - 0,2% (0,3%)	16 (40) - 0,2% (0,6%)	–	44 - 0,6%	100 - 0,4%	onbekend (56) - (0,8%)
	C	onbekend	2 - 0,08%	2 - 0,08%	–	2 - 0,08%	onbekend	11 tot 18 per traject
	Gemiddeld sector (%)			0,2% (0,3%)				
Energie Productie en Levering	D	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend
	E	13 (28) - 0,3% (0,6%)	–	13 (28) - 0,3% (0,6%)	–	39 (50) - 0,8% (1%)	–	12 (13) - 0,2% (0,3%)
	Gemiddeld sector (%)			onbekend				
Afval & Milieu	F	–	15	15 - 6%	4	–	–	134 - 53,8%
	G	1 - 0,5%	–	1 - 0,5%	60	–	3	–
	H	–	2 - 1,3%	2 - 1,3%	1	2 - 1,3%	–	–
	I	–	–	–	–	4 - 1,4%	–	–
	J	onbekend	17 - 7,7%	17 - 7,7%	20	1 - 0,5%	2 - 0,9%	1 - 0,5%
	K	7 - 3%	12 - 6%	19 - 9%	–	4 - 2%	onbekend	onbekend
	Gemiddeld sector (%)			4,1%				
Water	L	onbekend	onbekend	onbekend	–	1 - 0,6%	onbekend	onbekend
	M	–	–	–	–	8 - 1,5%	–	–
	N	–	–	–	–	2 - 0,8%	–	–
	O	–	–	–	–	4 - 0,3%	–	–
	P	–	–	–	–	7 - 1,2%	–	–
	Gemiddeld sector (%)			0% (4 bedrijven)				
Kabel & Telecom	Q	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend
	R	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend	onbekend

* Arbeidsgehandicapten die onder de quotumregeling vallen (Wajong en WSW), WWB hebben wij niet meegenomen in dit onderzoek. Tussen haakjes: de aantallen en percentages inclusief leerwerk trajecten. Onbekend: het is onbekend bij het bedrijf hoeveel werknemers er tot deze doelgroep behoren. –: Er zijn geen werknemers in het bedrijf werkzaam die tot deze doelgroep behoren.

Als we kijken naar het totaal aantal SW-ers en Wajongers in dienst bij de onderzochte bedrijven waarvan de aantallen arbeidsgehandicapten bekend zijn (14 bedrijven), komen we uit op 88 arbeidsgehandicapten. Dit is 0,4% van het totaal aantal werknemers in dienst bij deze bedrijven. Als we de mensen in de WIA/WAO meetellen, komen we uit op 1%.

Box 2.1 Voorbeelden van manieren hoe bijgehouden wordt welke werknemers tot een bepaalde doelgroep behoren

- Alle nieuwe medewerkers krijgen een SFB⁸-formulier met vragen die ze moeten invullen. Van medewerkers die aangeven een zogenaamde SFB-status te hebben wordt dit vervolgens vastgelegd in softwaresysteem PeopleSoft (bedrijf in **netwerksector**).
- Na 2 maanden dat medewerkers in dienst zijn wordt er een vragenlijst verstuurd met daarin vragen over verleden en huidige status met betrekking tot uitkeringen, om te checken op korting. Sinds 2-3 jaar gebeurt dit standaard en een tijdje geleden is er een extra ronde gedaan om iedereen te bevragen hierover. Er wordt dan duidelijk aangegeven waarom het bedrijf hiernaar vraagt, namelijk omdat er korting verkregen kan worden. De status staat vervolgens in het verzuimsignaal van de arbo-dienst en in het salarissysteem. Dit kan niet automatisch uitgedraaid worden, maar het is terug te vinden (bedrijf in **productie en levering sector**).

We hebben de bedrijven gevraagd of ze aanwezige administratieve bewijzen hebben voor de status van een arbeidsgehandicapte. Twaalf bedrijven geven aan dat zij deze bewijzen hebben (zoals re-integratie dossiers, loonwaardes, beschikkingen UWV), twee bedrijven weten het niet en drie bedrijven geven aan deze bewijzen niet te hebben.

Wat zijn de redenen dat er geen/niet meer arbeidsgehandicapten zijn?

Een aantal bedrijven, met name in de sector afval en milieu en energie, productie- en levering noemde redenen waarom ze geen, of niet méér medewerkers met een arbeidshandicap in dienst hebben:

- › moeite met werving van arbeidsgehandicapten
 - er zijn weinig geschikte kandidaten, als je een functie beschikbaar stelt;
 - SW-bedrijven zijn nog niet zo ingericht dat ze gelijk met geschikte kandidaten komen, hier gaat veel tijd overheen, wat commerciële bedrijven niet hebben;
 - als bedrijf moet je op zoek gaan naar arbeidsgehandicapten, terwijl zij zelf ook kunnen solliciteren op reguliere vacatures;
 - SW-bedrijven zijn gevestigd per regio, dus recruiters moeten op zoek gaan naar het juiste SW-bedrijf voor die vestiging;
- › onwetendheid omtrent werving van arbeidsgehandicapten:
 - het is lastig om geschikte functies te vinden voor arbeidsgehandicapten. “Bij het UWV zitten vooral mensen met een psychosociale beperking, terwijl onze organisatie beter aansluit bij medewerkers met een fysieke beperking. Dus waar vinden wij de geschikte doelgroep?”
 - bedrijf is niet ingesteld op mensen met een beperking, ze zijn het niet gewend;
 - draagvlak bij leidinggevenden is er onvoldoende om arbeidsgehandicapten te plaatsen.

Type functies

Het type functies waarop medewerkers met een arbeidshandicap werkzaam zijn, is afhankelijk van het type beperking. Bij **afval- en milieubedrijven** gaat het vaak om fysiek werk en betreft het vaak medewerkers met een verstandelijke beperking.

⁸ Structurele Functionele Beperking.

Bij **water- en energiebedrijven** is het uitvoerende werk vaak niet geschikt voor mensen met een mentale en fysieke beperking en daarom wordt deze groep ingezet op administratieve functies (bijvoorbeeld mensen met een lichamelijk beperking of autisme stoornis).

Aard van het dienstverband

De aard van het dienstverband varieert per doelgroep. Medewerkers met een WIA status zijn over het algemeen in vaste dienst, dit geldt soms ook voor Wajongeren.

SW-ers zijn soms in vaste dienst, soms gedetacheerd en soms wordt werk in zijn geheel uitbesteed aan een SW-bedrijf. Dit geldt voor **afval en milieu** sector en in de **netwerksector**.

Leerlingen werken of lopen stage voor een bepaalde periode, waarna ze in sommige gevallen in dienst treden bij het bedrijf (stage of werkervaringsplaats). Bijvoorbeeld bij een bedrijf in de netwerksector volgen VSO leerlingen 6 weken lang 1 ochtend per week les binnen het bedrijf. Ze komen daarna niet allemaal bij het bedrijf stage lopen of werken. Wajongeren kunnen ook aan het werk zijn in een leer-werktraject, bijvoorbeeld binnen het leerwerk traject binnen het bedrijf (zie Box 2.7).

Box 2.2 Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot gehandicapten in bedrijf

Conclusies

- Tussen de sectoren zien we verschillen in de aanpak van registratie van het aantal arbeidsgehandicapten in dienst.
- De sectoren afval milieu, energie, netwerk en water hadden na enig zoekwerk inzichtelijk hoeveel arbeidsgehandicapten ze in dienst hebben, al zijn sommige aantallen een schatting en worden niet alle doelgroepen gedekt, daarentegen heeft de sector kabel & telecom nog niet inzichtelijk hoeveel arbeidsgehandicapten ze in dienst hebben (zie tabel 2.2). Echter, de meeste bedrijven zijn er wel mee bezig om dit inzichtelijk te krijgen.

Aanbevelingen

Gezien de Participatiewet en de boven de markt hangende quotumregeling raden we de bedrijven aan inzichtelijk te maken hoeveel arbeidsgehandicapten ze in dienst hebben.

2.3 Ervaring met inclusief werkgeverschap

We startten het kwalitatieve gedeelte van de interviews met twee algemene vragen: 'Bent u bekend inclusief werkgeverschap en hoe kijkt u aan tegen de quotumregeling?'

Bekendheid inclusief werkgeverschap

Een aantal bedrijven was niet bekend met de term inclusief werkgeverschap voorafgaand aan het project Samenwerken & Verbinden van de WENb/WWb. Echter, alle bedrijven hebben ervaring met het in dienst nemen en/of houden van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, waaronder ook arbeidsgehandicapten. Een paar bedrijven (over de sectoren heen) heeft alleen ervaring met het in dienst houden van mensen met een arbeids-handicap en niet met het in dienst nemen. Soms kwam men er later pas achter dat de persoon een handicap heeft.

Box 2.3 Voorbeeld succesvolle plaatsing: bedrijf in **Afval & Milieu sector**

“Een medewerker die uit een minder goed milieu kwam had een uitkering en vroeg of hij bij ons kon werken, omdat hij bang was om weer in zijn oude milieu terecht te komen. Hij heeft op een gegeven moment een vast contract gekregen en is later zijn eigen hoveniersbedrijf begonnen. Hij is nu een rolmodel voor ons.”

Beleid overheid

Aan de bedrijven is gevraagd hoe ze aankijken tegen de quotumregeling van de overheid. Het overgrote deel van de bedrijven is tegen een opgelegd quotum. Bedrijven geven wel aan dat het belangrijk is, dat er actie wordt ondernomen om mensen met een beperking een plek te bieden, maar ze denken dat een opgelegd quotum niet de juiste manier is om dit te bereiken. Het zet hen echter wel tot actie aan, de beleidsontwikkelingen zetten bedrijven aan het denken. We zagen in de antwoorden geen verschillen tussen sectoren. De volgende elementen kunnen uit de reacties worden gedestilleerd:

- › belangrijk dat de initiatieven uit de bedrijven zelf komen, hier zijn geen regels voor nodig. “Het beperkt de creativiteit van bedrijven.” “Inzetten op winstmaximalisatie en daarmee het creëren van werkplekken is een betere invalshoek”. “Bedrijven die niet gemotiveerd zijn betalen liever een boete, dus het is de vraag of je hiermee iets bereikt”. Daarnaast vragen aandeelhouders (gemeenten) ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, dat is ook een prikkel en een quotum is dan niet nodig;
- › een bedrijf dient wel plek te hebben voor arbeidsgehandicapten. “Op een gegeven moment is het absorptie vermogen van een bedrijf op”. Het aanbod aan functies binnen een bedrijf dient te matchen met de vaardigheden en competenties van de mensen met een arbeidshandicap. Het leidt tot verdringing van bestaande medewerkers als een quotum wordt opgelegd. Voor tijdelijke functies is het beter haalbaar dan voor vaste functies. Het is onduidelijk op welke manier het quotum wordt berekend (is het bijvoorbeeld inclusief of exclusief bestaande arbeidsgehandicapten? Vanaf een bepaalde datum?), het dient wel realistisch te zijn. Het algemene beeld is dat de intentie er is, maar dat het wel haalbaar moet zijn. “Verhoudingsgewijs doet ons soort bedrijven er al veel aan, dan voel je je gestraft als je nog meer moet doen” (een afval & milieubedrijf). “Het is een zakelijke afweging, als we daar niet voor gecompenseerd worden dan houdt het op.”
- › het kan stigmatiserend werken;
- › een paar bedrijven geeft aan dat ze zich nog niet specifiek richten op een wervingsstrategie van mensen met een beperking, daar kan nog meer op gedaan worden, maar of dat nu een reden is om een quotum in te voeren dat is de vraag. “Medewerkers met een beperking dienen beschikbaar en gemakkelijker vindbaar te zijn, dat is nu niet altijd zo.”

Box 2.4 Voorbeeld succesvolle plaatsing: bedrijf in **Kabel & Telecom sector**

“We hebben voorbeelden van hoe mensen die al in dienst zijn in dienst worden gehouden als ze een beperking krijgen. Bijvoorbeeld medewerkers met de ziekte van Parkinson of MS. Er worden dan veel oplossingen gezocht hoe de omstandigheden en de functie aangepast kunnen worden, zodat deze persoon kan blijven werken. We vinden het als organisatie dan belangrijk dat zo iemand kan blijven werken, ook al daalt de productiviteit.”

Box 2.5 Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot ervaring met inclusief werkgeverschap

Conclusies

- Niet alle bedrijven waren voor het project Samenwerken & Verbinden bekend met de term inclusief werkgeverschap, maar wel hebben alle bedrijven hier ervaring mee in de praktijk.

- De bedrijven zijn tegen een opgelegd quotum, ook al erkennen ze dat het van belang is dat bedrijven actie ondernemen om meer mensen met een beperking in dienst te nemen.

Aanbevelingen

- Van belang is het om als bedrijf (individueel) en als branche (collectief) proactief aan de slag te gaan met inclusief werkgeverschap.
- Communiceer actief over inclusief werkgeverschap binnen de branche maar zeker ook naar overheden (lokaal en landelijk), zodat duidelijk is wat de branche doet en bereikt.

2.4 Doelen en acties

In dit onderdeel wordt er ingegaan op doelen en acties die bedrijven wel (of niet) hebben genomen op het gebied van werknemers met een arbeidshandicap. Hierbij komen de volgende punten aan bod: overwegingen van het bedrijf om mensen met een arbeidshandicap aan te nemen, of het bedrijf in de ogen van de geïnterviewde(n) voldoende bezig is met inclusief werkgeverschap, wat de doelen zijn wat betreft het in dienst nemen van mensen met een beperking en het creëren van draagvlak.

Overwegingen van de organisatie om mensen met een arbeidshandicap aan te nemen/te behouden

De overwegingen die bedrijven noemden gaan vaak over inclusief werkgeverschap en dus niet alleen over het aannemen van mensen met een arbeidshandicap.

Een belangrijke overweging is wet- en regelgeving, daarnaast spelen de volgende meer intrinsiek motiverende aspecten een rol:

- › in verbinding staan met de maatschappij als bedrijf;
- › recht op economische zelfstandigheid voor iedereen/gelijke kansen voor iedereen;
- › social return;
- › MVO, maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- › goed werkgeverschap;
- › imago van het bedrijf.

In de antwoorden zien we geen duidelijke verschillen tussen de sectoren. In alle sectoren noemen de bedrijven, dat MVO een belangrijke driver is voor inclusief werkgeverschap. In elke sector zitten ook bedrijven die noemen dat zij vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid invulling willen geven aan inclusief werkgeverschap. De bedrijven met een sterke binding met gemeenten, zoals de afvalbedrijven, geven dit als duidelijke reden. Ook bedrijven die in het verleden tot het publieke domein behoorden of momenteel aandeelhouders in het publieke domein hebben (zoals de netwerkbedrijven), willen graag hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Wet- en regelgeving en 'druk van buiten' (aandeelhouders, maatschappij) worden ook in alle sectoren genoemd als een aanleiding om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. De bedrijven in de sector **Kabel & Telecom** noemen dit echter niet als een aanleiding.

De mate waarin het bedrijf voldoende bezig is met inclusief werkgeverschap

Over het algemeen vinden de bedrijven dat ze nog niet voldoende bezig zijn met inclusief werkgeverschap (het in dienst nemen én houden van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt). De bedrijven geven aan dat het nog meer en beter kan. Bedrijven binnen de **Afval & Milieu** sector geven dit in mindere mate aan. Deze bedrijven geven veelal aan

voldoende te doen aan inclusief werkgeverschap en dat het maar de vraag is of er nog ruimte is voor nog meer mensen met een beperking.

Enkele uitspraken die naar voren kwamen tijdens de interviews:

- › “We doen al veel, maar kan nog meer en beter.”
- › “We doen al veel, vraag is of er nog ruimte is om meer te kunnen doen.”
- › “Kan meer *business as usual* worden.”
- › “We willen stappen gaan maken.”
- › “Minder ad hoc, meer structureel.”

Een veelgehoorde opmerking is dat bedrijven wel willen, maar dat ze niet goed weten waar ze arbeidsgehandicapten vandaan kunnen halen. Kortom, de bedrijven willen wel stappen zetten, maar weten soms niet goed hoe. Ze hopen dat het project Samenwerken & Verbinden hen hier verder bij kan helpen.

Box 2.6 Voorbeeld succesvolle plaatsing: bedrijf in **Afval & Milieu sector**

“Medewerkers met een beperking die hier nu werken, zijn succesvol aan het werk. Vaak hebben ze wel continue begeleiding nodig.”

Doelen en acties voor het inzetten van mensen met een arbeidshandicap

In de interviews hebben we gevraagd naar de doelen en acties; deze zeggen niet alleen iets over de intentie van bedrijven om arbeidsgehandicapten in dienst te nemen, maar ook of ze het daadwerkelijk (gaan) doen.

Het beeld in hoeverre bedrijven doelen en acties hebben voor het inzetten van mensen met een arbeidshandicap is divers.

In de sector **Afval & Milieu** zitten de doelen en acties vooral in het hoofd van het management en HR. Zij zijn vooral doeners: bedrijven ondernemen wel acties maar beschrijven de doelen en acties niet uitgebreid op papier. Bij twee bedrijven staan de doelen wel concreet op papier. Binnen de sectoren **Netwerk, Energie, Productie en Levering** is het beeld van de bedrijven ook divers. Twee bedrijven hebben het Step2Work programma (zie box 2.7), waarin concrete doelen staan beschreven. Een ander bedrijf heeft nog geen concrete doelen, en ook Delta heeft geen officieel doel (meer een richtlijn). Eén bedrijf heeft een plan met daarin de stappen beschreven (zie box 2.8). In de sector **Water** heeft de helft van de bedrijven geen doelen opgesteld en de andere helft wel. Bedrijven zijn wel voornemens om het beleid concreter in te richten. In de sector **Kabel & Telecom** hebben bedrijven geen doelen opgesteld over het inzetten van mensen met een arbeidshandicap. Tabel 2.3 geeft een overzicht van doelen en acties voor het inzetten van mensen met een arbeidshandicap per bedrijf.

Box 2.7 Voorbeeld Step2Work project

Het Step2Work project is opgezet binnen twee bedrijven. Het richt zich op het aanbieden van leerwerktrajecten voor verschillende doelgroepen (Wajong, mensen zonder startkwalificaties, WSW, WIA). Het is een integraal traject met aandacht voor werk- en privé-aspecten en aandacht voor kennis en competenties.

Men start het traject de eerste 4-8 weken met focus op het aanleren van werknemersvaardigheden, daarna gaat men aan het werk tegen minimumloon. Hierbij krijgt men begeleiding door praktijkbegeleiders (1 op 1) en mentoren (begeleiding overall traject). Het doel is dat men het traject met een diploma (MBO/HBO) verlaat. Daarna kan men aan de slag binnen of buiten de organisatie. Het traject duurt een jaar.

Box 2.8 Voorbeeld geplande acties van een bedrijf in de **netwerksector**

- “MT”s van andere onderdelen (naast infraservices) betrekken bij het onderwerp.
- Voor managers een toolbox en loket maken. Hierin staat duidelijk welke route managers kunnen lopen, wanneer ze iemand met een beperking willen aannemen en ze hebben één plek waar ze terecht kunnen met al hun vragen.
- Inventarisatie van huidige medewerkers met beperking.
- We vragen ruimte voor verlies aan productiviteit en zijn bezig om te kijken hoe we die ruimte zo klein mogelijk kunnen houden door te compenseren. Bijvoorbeeld door mensen die nu op 80% zitten naar 85% krijgen, gebruik maken van no-risk polis, subsidie van gemeenten om die 5% af te dekken.
- Samen met afdeling communicatie om de buzz meer voeding te geven.
- Aantrekken van trainee met een beperking.
- Werving voor vakschool ook richten op mensen met een beperking.
- Social return bepaling zit al in contracten bij onze aannemers. We zijn nu bezig dat te verbreden.
- We hebben een ambassadeursnetwerk met mensen die een bepaalde expertise hebben op inclusief werkgeverschap. We organiseren bijeenkomsten voor deze ambassadeurs. De groep wordt steeds groter. We stellen ze nu de vraag: wat heb je nodig als ambassadeur en wat ga je doen? Volgende stap die we hiermee willen zetten: kijken welke expertise we missen in ambassadeursnetwerk.”

Tabel 2.3 Overzicht van doelen en acties voor het inzetten van mensen met een arbeidshandicap per sector en bedrijf

sector	concrete doelen en acties beschreven (op papier) voor het inzetten van mensen met een arbeidshandicap
Netwerkbedrijven	In 2014 willen we 15 mensen met een arbeidsbeperking plaatsen
	Alle bedrijfsdirecteuren hebben een KPI: welke initiatieven neem jij om mensen met afstand tot arbeidsmarkt te helpen? Binnen het Step2work programma is het doel om 90 mensen per jaar een plek te bieden.
	Nee, geen concreet doel als onderdeel van bedrijfsstrategie, wel aantallen voor leer-werk, vakantiewerk/stage trajecten vastgesteld. Verder werkt men aan het ontwikkelen van Performance Indicatoren voor leidinggevenden.
Energie Productie en Levering	Richtlijn vanuit de directie: 1 arbeidsgehandicapte per divisie
	In het Step2Work jaarplan zijn de doelen SMART* beschreven
Afval & Milieu	Niet concreet, wel in de methodieken
	Niet heel concreet, zit deels verankerd in MVO beleid. Er wordt een project opgestart om arbeidsgehandicapten, werklozen en WWB-ers tijdelijk aan te nemen. Plan om doelen verder uit te werken, samenwerking met gemeenten en andere partijen te verbeteren en social return meenemen bij aanbestedingen.
	Nee, nog geen doelen opgesteld
	Nog geen concrete doelen op papier, wel projectgroep social return opgericht
	Wil toekomst-proof zijn in 2020, we willen naar een verdubbeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het is één van de 7 doelen in de strategie. Nog geen acties gekoppeld aan strategie.
	Doel is gekoppeld aan de 5 kernwaarden: samen, actief, gezond & schoon, kostenbewust en aanspreekbaar. Er is een document gemaakt waarin deze elementen SMART zijn uitgewerkt.

Water	Nee, nog geen doelen opgesteld
	Minimaal 1 persoon (arbeidsgehandicapt of afstand tot de arbeidsmarkt)
	Nee, nog geen doelen opgesteld
	Werkervaringsplekken en hebben re-integratie protocollen. 7 plaatsen beschikbaar voor 2014. In het MT wordt besproken waar de kansen liggen, het is nog een ontdekkingsreis.
	Nee, nog geen concrete doelen opgesteld, wel voornemens dit in 2014 nader uit te werken.
Kabel & Telecom	Nee, nog geen doelen opgesteld
	Nee, nog geen doelen opgesteld

* SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden

Naast acties en doelen die bedrijven wel of niet hebben beschreven op papier, hebben de meeste bedrijven activiteiten lopen op het gebied van inclusief werkgeverschap. Hieronder staat een overzicht per sector welke activiteiten bedrijven ondernemen die gericht zijn op het inzetten van mensen met een arbeidshandicap.

- › *Algemeen:*
 - passend maken van werk/taken/functie voor mensen die al in dienst zijn en een arbeidshandicap krijgen;
 - preventief werk/taken/functie aanpassen voor mensen die dreigen uit te vallen of in een WIA traject terecht te komen.
- › *Netwerk & Energie, Productie- en Levering:*
 - specifieke programma's om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen, bijvoorbeeld:
 - Step2Work (zie box 2.7), waarbij de focus ligt op mensen met een beperking;
 - technical starters traject, elke 9 maanden een klasje, opgeleid tot startkwalificatie 1, kunnen daarna in regulier BBL traject instromen op LTS niveau voor monteur, gaat om 6-12 medewerkers per keer;
 - traject 'Samen opleiden' gericht op het opleiden van jongeren voor een technische functie (van niveau 2 naar 3 brengen);
 - inzet Emma@Work, uitzendconstructie voor jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt (oorzaak ziekte in de kindertijd/jeugd);
 - samenwerking met UWV in kader van subsidies en begeleiding;
 - samenwerking met ketenpartners, voor het plaatsen van medewerkers met een beperking bij andere bedrijven;
 - scholen zonder muren: gericht op het organiseren van gastcolleges binnen bedrijf voor leerlingen van VSO scholen.
- › *Afval en milieu:*
 - uitbesteden van werk aan SW-bedrijf (zowel uitvoerend werk als ondersteunende diensten zoals de schoonmaak), of inhuur/detachering;
 - inzet leerlingen voor stages/leerwerkplekken (speciaal onderwijs VMBO, MBO), tijdelijk;
 - tijdelijke plaatsing van Wajongeren via re-integratiebureau;
 - begeleiding persoon met persoonsgebonden budget.
- › *Water:*
 - tijdelijke inzet van werknemers met psychische problemen (in- en extern) voor uitvoerend werk in natuur/waterwinningsgebied.

Daarnaast zijn er ook nog activiteiten die bedrijven doen gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hieronder staat een overzicht per sector van deze activiteiten.

- › *Energie, Productie- en Levering:*
 - via scholen werknemers geworven voor grote eenmalige klus;
 - samenwerking met Bart de Graaf foundation, gericht op het helpen van jongeren die een eigen bedrijf willen oprichten;
 - MVO activiteiten, bijvoorbeeld deelname aan maatschappelijke projecten, bijvoorbeeld voor achterstandswijken, sollicitatietrainingen geven, laaggeletterden helpen;
 - Step2Work (zie box 2.7).
- › *Afval en milieu:*
 - begeleiding van WWB-ers, veelplegers, mensen met verslavingsproblematiek;
 - inzet van vrijwilligers (die dit verplicht zijn wegens uitkering);
 - project om mensen een tijdelijke baan aan te bieden WWB en andere werklozen (ook arbeidsgehandicapten);
 - bijdrage leveren aan 'Road to work project', mensen uit de bijstand halen apparaten uitelkaar. Wordt financieel ondersteund vanuit bedrijf.
- › *Water en Kabel & Telecom:*
 - werkervaringsplekken beschikbaar stellen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (is CAO afspraak);
 - duurzaam inkopen, bij catering, beveiliging en schoonmaak, percentage van de uren invullen door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
 - pilot met WW-ers op helpdesk functies;
 - aanbieden BBL traject indien nodig en ondersteuning met schuldhulpverlening;
 - diversiteitsbeleid: ouderen, vrouwen in techniek, lager opgeleiden opleiden;
 - plaatsingsbureau (zie box 2.9).

Box 2.9 Voorbeeld over het herplaatsen van medewerkers van een bedrijf in de **Water sector**

"In onze organisatie hebben we een plaatsingsbureau. Eens in de 4 à 5 weken komen we bij elkaar om medewerkers te bespreken die aanpassingen nodig hebben. We hebben vooral veel ervaring om bestaande medewerkers die arbeidsgehandicapt worden te herplaatsen in de organisatie."

Uit bovenstaande activiteiten blijkt, dat de meeste bedrijven over het algemeen een lange tijd ervaring hebben met werknemers met een arbeidshandicap die al in dienst zijn en daarna voor een deel arbeidsgehandicapt zijn geraakt. Het gaat dan dus om het in dienst *houden* van werknemers met een beperking. Bedrijven geven vaak aan: "Met name vanuit noodzaak uit de praktijk, geen bewust beleid."

Het aantal jaar ervaring met het (al dan niet tijdelijk) in dienst *nemen* van arbeidsgehandicapten, bijvoorbeeld via werkervaringstrajecten varieert; dit is vaak wel wat korter, rond de drie à vier jaar. Met name in de sector **Afval & Milieu** is al lange tijd ervaring met de inzet van SW-ers, variërend tussen de 10 en 25 jaar.

Box 2.10 Voorbeeld succesvolle plaatsing: bedrijf in de **Afval & Milieu sector**

"Wij zijn open-minded hoe we met sollicitaties omgaan. We staan open voor iedereen zo lang die persoon maar geschikt is voor de functie. Een voorbeeld: we hebben een functie gemaakt voor iemand die nu werkzaam is als terreinmeester. We hebben gekeken naar de kwaliteiten van de persoon, voordat hij helemaal zou vallen."

Creëren van draagvlak bij werknemers en managers

Voor het verwezenlijken van beleid en succesvol uitvoeren van acties is draagvlak bij werknemer en managers van groot belang. We hebben in de interviews daarom gevraagd wat de

bedrijven voor beleid en acties hebben voor het creëren van draagvlak binnen de organisatie.

Bedrijven hebben niet specifiek doelen gesteld voor het creëren van draagvlak, maar enkele bedrijven zijn er wel bewust mee bezig.

Bij de **Netwerkbedrijven** noemen 2 bedrijven hoe zij draagvlak creëren. Bedrijf één is bezig het onderwerp mee te nemen op de Bonus Score Card voor managers. Hiermee wil het bedrijf managers stimuleren om ook medewerkers met een beperking aan te nemen. Het is nog in ontwikkeling en wordt eerst uitgezet als een test. Het bedrijf besteedt ook extra aandacht aan inclusief werkgeverschap via intranet en via het personeelsmagazine. Op deze manier willen ze inspelen op de trots van de medewerkers en de kracht van de medewerkers benadrukken. Bedrijf twee bouwt draagvlak van onderaf op. Het gebeurt op een organische manier. De lijn doet het zelf en HR faciliteert. De betrokkenheid is op deze manier groter dan wanneer het van bovenaf opgelegd wordt. Uiteraard is het van belang dat de RvB zich aan de plannen committeert, maar deze stap wordt pas laat in het proces genomen. Ook bij een **Afval & Milieu** bedrijf onderschrijven ze het belang van samen optrekken met leidinggevenden en medewerkers om het beleid vorm te geven. Twee andere bedrijven geven aan dat er voldoende draagvlak in de organisatie is, dat het onderdeel van de organisatie is.

Bij een **Waterbedrijf** geeft men aan dat er op zich wel draagvlak is, maar dat er ook de zorg is: wat is de impact? Wie kan de begeleiding organiseren? De goede randvoorwaarden moeten hier nog gesteld worden. Een ander waterbedrijf herkent dit en geeft aan dat leidinggevenden de toegevoegde waarde moeten zien. Het aan elkaar kunnen snuffelen met werkervaringsplekken werkt wel goed voor het creëren van draagvlak. Een derde waterbedrijf geeft ook aan dat er nog wat te winnen is ten aanzien van draagvlak bij leidinggevenden: “wij zijn op zoek naar het schaap met de vijf poten, we willen excellente werknemers, daar is nog een slag te maken”.

Een **Kabel & Telecom** bedrijf merkt dat leidinggevenden met dezelfde vragen kampen. Het bedrijf geeft verder aan dat het er bij het bedrijf om gaat wat je doet, en niet wie je bent. Het bedrijf heeft ook al veel diversiteit onder het personeel, dus het valt minder op als iemand ‘anders’ is. Dat alles draagt wel bij aan draagvlak voor het aannemen van mensen met een beperking, maar ze zijn nog niet zover dat ze bewust sturen op het aannemen van mensen met een arbeidshandicap.

Box 2.11 Voorbeeld bedrijf in de **energiesector**

“Enkele tips voor het creëren van draagvlak:

- Als de praktijkbegeleider twijfelt, dan de persoon niet plaatsen. Die klik is heel belangrijk. Als er geen klik is, dan gaat het vroeg of laat mis.
- De afdeling moet het écht willen. Geen dwang. Goed contact onderhouden met en aansluiting zoeken bij de afdeling waar je mensen wil plaatsen.
- Interne en externe communicatie is belangrijk. Positieve berichten over het project aandacht geven, in samenwerking met de afdeling communicatie.
- Eén keer per jaar gaat het Step2Work team bij de Raad van bestuur op bezoek.
- De persoon met de beperking zelf laten uitleggen aan collega's wat zijn/haar beperking inhoudt en hoe hij/zij hiermee omgaat. Dat draagt bij aan de acceptatie van collega's.”

Doelen ten aanzien van passende functies mensen met een arbeidshandicap

Om medewerkers met een beperking in te zetten in de organisatie is inzicht nodig welke functies en taken in de organisatie aanwezig zijn voor deze doelgroep. We hebben de bedrijven gevraagd of zij bezig zijn (geweest) met deze inventarisatie van geschikte functies en taken.

Lang niet alle bedrijven hebben hier doelen voor geformuleerd, maar dat betekent niet dat ze er niet mee aan de slag zijn. Zo zijn er twee **Afval & Milieu** bedrijven die aangeven echt een doeners mentaliteit te hebben. Een ander bedrijf in de Afval & Milieu sector geeft aan dat zij nu in het kader van social return wel aan het kijken zijn hoe zij met job carving functies kunnen creëren. Er wordt wel praktisch mee omgegaan: er wordt niet vooraf een uitgebreid plan opgesteld, maar per vacature wordt gekeken wie er bij zou passen. ACV is er voor een deel mee gestart. Ze kijken nu of SW-ers geschikt zijn voor kunststofinzameling. De KAM coördinator kijkt hier naar en let er vooral op of ze veilig kunnen werken. Er is inzichtelijk gemaakt of SW-ers de functie veilig kunnen uitvoeren. Samen met SW-bedrijf wordt gekeken wat er vereist is en wat dat vraagt van mensen en of ze het aankunnen.

De **Kabel & Telecom** bedrijven geven aan dat zij hier geen doelen op hebben geformuleerd, maar dat er wel acties worden ondernomen. Bij het ene bedrijf is er samen met het UWV bekeken of functies binnen het bedrijf geschikt zijn voor mensen met een psychosociale beperking. Uit deze analyse kwam naar voren dat er niet echt geschikte functies zijn binnen het bedrijf voor deze doelgroep. Voor mensen met een fysieke beperking zijn wel geschikte functies te bieden. Er wordt in dit verband wel opgemerkt dat veel werkzaamheden zijn uitbesteed (schoonmaak, catering, etc.), dus insourcen zou nodig zijn als er meer mensen met een beperking aangenomen moeten worden. Het andere bedrijf wil ermee aan de slag. Er loopt nu een pilot om het inzichtelijk te maken (naar aanleiding van een vraag hierover van een manager) en er wordt gekeken of dit breder kan gebeuren. Dit zal dan gebeuren in samenwerking tussen HR en de betreffende afdeling.

De **waterbedrijven** zijn hier niet structureel mee bezig. Bedrijf één geeft aan dat zij per geval kijken wat noodzakelijk is. Indien nodig passen zij functies aan, zodat deze aansluiten bij de mogelijkheden van de medewerker. Bedrijf twee en drie zijn er wel mee bezig, maar richten zich hierbij vooral op het binnen houden van huidige medewerkers die dreigen uit te vallen en als nodig een passend werk naar werk traject.

Box 2.12 Voorbeeld succesvolle plaatsing: bedrijf in de **Watersector**

“Een medewerker met een visuele beperking is nu goed aan het werk, maar het heeft wel even geduurd voordat dit het geval was vanwege onderzoeken, aanpassingen, juiste werk, etc.”

Box 2.13 Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot doelen en acties

Conclusies ten aanzien van doelen en acties

- Overwegingen voor inclusief werkgeverschap zijn met name: maatschappelijke verantwoordelijkheid, wet- en regelgeving en imago. We zien hier geen verschillen tussen sectoren.
- Met name de afval- en energiebedrijven vinden dat zij al veel doen op het gebied van inclusief werkgeverschap. Zij denken niet veel meer te kunnen doen. Bedrijven in de overige sectoren zien wel ruimte om meer arbeidsgehandicapten in dienst te nemen.
- De doelen die bedrijven op papier hebben staan voor het inzetten van mensen met een beperking zijn erg divers. Ook de mate waarin deze doelen uitgeschreven zijn verschilt sterk.
- Voor het creëren van draagvlak hebben de bedrijven geen doelen op papier, maar enkele bedrijven zijn er wel mee bezig. Punten die hier belangrijk zijn: communicatie, geen dwang (een afdeling moet echt willen), toegevoegde waarde duidelijk maken, samen met leidinggevenden en medewerkers optrekken.
- Binnen elke sector zijn voorbeelden te noemen van succesvolle plaatsingen.
- Veel bedrijven willen aan de slag met het registeren van arbeidsgehandicapten door bijvoorbeeld allereerst een brief te versturen naar alle medewerkers met de vraag of ze een indicatie hebben.

Aanbevelingen

- Het is van belang om voor de doelgroep geschikte functies inzichtelijk te maken. Hierdoor kunnen

- bedrijven bijvoorbeeld gericht arbeidsgehandicapten gaan werven en selecteren voor de functies. Daarnaast kunnen functies, indien het inzichtelijk is gemaakt, waar nodig aangepast worden aan de mogelijkheden voor desbetreffende arbeidsgehandicapten.
- Specifieke doelen en acties ten aanzien van inclusief werkgeverschap kunnen opgenomen worden in het personeelsbeleid van het bedrijf. Idealiter worden deze doelen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden) geformuleerd.
 - Om te zorgen dat de acties uitgevoerd gaan worden, is het van belang om mensen te koppelen aan de acties, zodat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.
 - Daarnaast is het belangrijk dat er draagvlak is binnen de organisatie voor het inzetten van mensen met een beperking, door het betrekken en laten meedenken van medewerkers en management bij het opstellen van doelen en acties, rekening te houden met motivatie en belangen van verschillende partijen en door open en regelmatig te communiceren over de doelen en acties.

2.5 Werving en selectie

In deze paragraaf staat beschreven hoe bedrijven arbeidsgehandicapten werven en selecteren en wordt het verschil aangegeven hoe de werving en selectie verschilt van arbeidsgehandicapten ten opzichte van niet-arbeidsgehandicapten.

Verskil tussen arbeidsgehandicapten en niet-arbeidsgehandicapten

De meeste bedrijven geven aan, dat zij hun wervingsbeleid niet specifiek toesnijden op het werven van arbeidsgehandicapten. Als reden wordt vaak genoemd dat er nog geen structureel beleid is ten aanzien van de werving en selectie van arbeidsgehandicapten. Daarnaast wordt als reden gegeven dat bedrijven op de vacature de meest geschikte kandidaat zoeken voor die plek, dus dat het niet uitmaakt of er een arbeidsgehandicapte of niet-arbeidsgehandicapte solliciteert. Dit impliceert dat de meeste bedrijven reactief bezig zijn met het werven en selecteren van arbeidsgehandicapten in plaats van proactief.

Enkele bedrijven (verspreid over de verschillende sectoren) geven aan dat de werving en selectieprocedure van arbeidsgehandicapten verschillend is ten opzichte van niet-arbeidsgehandicapten als ze gericht op zoek zijn naar een SW-geïndiceerde of Wajonger. Het verschil zit met name in de voorselectie. In de sector **Energie Productie en Levering** wordt de voorselectie gedaan door externe bedrijven en wordt er tijdens de selectie meer ingezoomd op de mogelijkheden van de arbeidsgehandicapte. In de **Energie** sector (Nuon) werft men specifiek voor het Step2Work project en gaat de werving en selectie van arbeidsgehandicapten buiten de corporate recruitment om. Daarnaast geeft de sector aan, dat de werving en selectie in de toekomst mogelijk gaat verschillen tussen arbeidsgehandicapten en niet-arbeidsgehandicapten, omdat ze op zoek moeten gaan naar een arbeidsgehandicapte via een extern bureau om aan de quotumregeling te voldoen.

Box 2.14 Voorbeeld werving en selectie: bedrijf in de **Watersector**

“Wij zijn nog niet zover maar ik kan mij wel indenken dat de werving en selectie van arbeidsgehandicapten anders zal zijn wanneer we als bedrijf moeten voldoen aan de quotumregeling. Het beste is dus om de werving en selectie van arbeidsgehandicapten te re-integreren in het beleid.”

Kanalen en methoden

In totaal geven 11 bedrijven aan gebruik te maken van specifieke kanalen en methoden voor het werven van arbeidsgehandicapten, zoals:

- › UWV;

- › zorg- en onderwijsinstellingen;
- › intergemeentelijke sociale dienst (ISD);
- › re-integratiebureaus;
- › SW-bedrijven;
- › uitzendbureaus.

Een veel gehoord punt is dat bedrijven niet goed weten waar ze de arbeidsgehandicapten moeten werven. De SW-bedrijven zijn regio gebonden dus als bedrijf met verschillende locaties is het lastig om de juiste SW-bedrijven te vinden. Daarnaast kost de werving van specifieke doelgroepen tijd en veel energie. Verder werd opgemerkt dat de SW-bedrijven nog niet zijn ingesteld op directe vragen vanuit de bedrijven om ‘snel’ kandidaten te leveren.

Box 2.15 Voorbeeld werving en selectie: bedrijf in de Netwerksector

“De recruitment site is opengesteld voor iedereen met een beperking. Bij iedere vacature stellen we de manager de vraag of er iemand met een beperking op aangenomen kan worden. En zo nee: hoe zou het wel kunnen? Iedereen kan solliciteren. Ook voor functies die niet geschikt zijn voor mensen met een beperking kunnen ze solliciteren. We kunnen ze dan altijd nog uitnodigen om te kijken of ze op een andere functie passen.”

De sector **Afval & Milieu** en de sector **Energie Productie en Levering** maken het meeste gebruik van aparte methoden en kanalen voor het werven en selecteren van arbeidsgehandicapten, daarentegen maakt de sector **Kabel & Telecom** helemaal geen gebruik van aparte methoden en kanalen voor het werven en selecteren van arbeidsgehandicapten.

Structurele samenwerkingsafspraken

In tabel 2.4 staat aangegeven hoeveel bedrijven structurele samenwerkingsafspraken hebben met derden, zoals gemeenten, SW-bedrijven, zorg- en onderwijsinstellingen, UWV en de Belastingdienst.

Tabel 2.4 Overzicht per sector met welke derden structurele samenwerkingsafspraken zijn gemaakt voor werving van arbeidsgehandicapten

sector	gemeenten	SW-bedrijven	zorg- en onderwijsinstelling	UWV	belastingdienst
Netwerkbeheer	✓			✓	
Energie Productie en Levering	✓		✓		✓
Afval & Milieu	✓	✓	✓		
Water		✓	✓		
Kabel & Telecom					

Uit tabel 2.4 komt naar voren, dat de sector **Kabel & Telecom** geen structurele samenwerkingsverbanden heeft en dat de sector **Afval & Milieu** veel samenwerkingsverbanden heeft met zowel gemeenten, SW-bedrijven als zorg- en onderwijsinstellingen.

Box 2.16 Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot werving en selectie

- Conclusies**
- Alleen bedrijven met een speciaal programma, zoals Step2Work, hebben een structureel werving en selectie beleid om arbeidsgehandicapten te werven en/of aan te nemen.
 - In totaal geven 2 bedrijven aan verschil te hebben in werving en selectie tussen arbeidsgehandicap-

ten en niet-arbeidsgehandicapten, met name in de voorselectie van kandidaten en de begeleiding die extra geboden wordt om een functie in te vullen.

- De meeste bedrijven zijn vooral bezig om voor medewerkers die (dreigen) uitvallen te herplaatsen in de organisatie, en minder met de werving en selectie van nieuwe kandidaten.
- Bedrijven maken gebruik van verschillende methoden en kanalen bij het werven van arbeidsgehandicapten, zoals gemeenten, SW-bedrijven, UWV en zorg- en onderwijsinstellingen. Echter, deze partijen zijn vaak nog niet ingesteld op de vragen vanuit 'commerciële' bedrijven.
- Bedrijven hebben structurele samenwerkingsafspraken met derden. Echter, bedrijven geven aan nog meer samenwerkingsafspraken te willen maken om arbeidsgehandicapten te werven.

Aanbevelingen

- Investeer in samenwerkingsverbanden, juist vanwege huidige en toekomstige ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarkt en wet- en regelgeving.
- Denk in het bijzonder ook aan de relatie met VSO om zo te borgen, dat er ook in de toekomst voldoende opgeleide mensen voor de sector beschikbaar zijn.
- Informeer je over mogelijkheden rondom regelingen/subsidies bij het in dienst nemen van deze doelgroepen. Hierdoor kan het ook financieel aantrekkelijker zijn dan op het eerste oog lijkt.

2.6 Taken, werkplekken en begeleiding

In deze paragraaf staat beschreven hoe taken, werkplekken en begeleiding voor arbeidsgehandicapten zijn georganiseerd in de organisatie.

Passende functies en taken

Alle bedrijven geven aan dat ze aanpassingen (taken, werkproces, werkplek) verrichten voor mensen met een arbeidshandicap, zodat de functies en taken passen bij hun huidige mogelijkheden. Dit betekent dat er vaak maatwerk geleverd wordt voor deze mensen. Dit geldt in principe voor alle medewerkers, zowel arbeidsgehandicapten als niet-arbeidsgehandicapten, dus wie aangeeft dat hij/zij aanpassingen nodig heeft krijgt deze aanpassingen binnen zekere grenzen. Eén bedrijf geeft aan dat via intranet te regelen valt wat voor aanpassingen je nodig hebt.

De aanpassingen voor de desbetreffende persoon gebeuren vaak in overleg met een arbo-deskundige, ergonoom of een bedrijfsarts. Vervolgens wordt dit verder besproken met de leidinggevende, medewerker en een P&O-adviseur.

Box 2.17 Voorbeeld interventies om functies en taken passend te maken: bedrijf in de **netwerksector**

“Er is een scala aan interventies beschikbaar om functies en taken passend te maken voor arbeidsgehandicapten. Als eerste is er natuurlijk de Arbo dienst die advies kan geven over de inzetbaarheid van medewerkers. Om dit duidelijk te krijgen wordt hiervoor de Functionele Mogelijkheden Lijst (FML) opgesteld. Daarnaast kunnen we gebruik maken van specifieke expertise om de belastbaarheid voor arbeid te laten vaststellen. De uitkomsten hiervan kunnen weer worden gebruikt voor het opstellen van een Arbeidsdeskundig Onderzoek. Hierin wordt door een gecertificeerde arbeidsdeskundige bepaald welke functies en/of werkzaamheden kunnen worden uitgevoerd en welke niet. Gekeken wordt waar risico's op de loer liggen en ook of er binnen het bedrijf überhaupt mogelijkheden zijn en anders buiten het bedrijf. Bij dergelijke trajecten worden leidinggevende en medewerker nauw betrokken. Daarnaast zijn er werkplekonderzoeken (specifiek op arbeidshandicap, algemeen of vanuit gedragsmatig perspectief) om werkzaamheden goed en duurzaam te kunnen uitvoeren. Eventuele aanpassingen worden dan vanuit facilitair bedrijf uitgevoerd (denk aan speciaal meubilair, toegangen gebouwen, parkeerfaciliteiten, enz.)”

Leidinggevend en collega's

Bijna alle bedrijven geven aan dat leidinggevend een actueel inzicht hebben in de beperkingen en mogelijkheden van hun arbeidsgehandicapten.

We zien op dit punt weinig verschil tussen de sectoren. In totaal geven 5 bedrijven in verschillende sectoren aan, dat de kennis wordt verkregen op een 'informele' manier. Ook komt het voor dat de leidinggevende er per toeval achter komt dat een medewerker arbeidsgehandicapt is, doordat de medewerker zelf komt met de mededeling dat hij/zij gehandicapt is. Daarentegen geven in totaal 11 bedrijven in verschillende sectoren aan, dat de kennis over een arbeidsgehandicapte ter sprake komt tijdens functionerings- en ontwikkelingsgesprekken, bilaterale overleggen, coaching, overleggen tussen leidinggevend en gesprekken met HR-functionarissen. Een bedrijf in de **Afval & Milieu** sector geeft aan dat, indien het niet noodzakelijk is dat leidinggevend op de hoogte zijn van arbeidsbeperking, deze informatie in het personeelsdossier wordt genoteerd en het bij HR blijft.

In totaal geven 12 bedrijven in verschillende sectoren aan, dat collega's op de hoogte zijn van de beperkingen en mogelijkheden van collega's die arbeidsgehandicapt zijn. Dit inzicht wordt informeel verkregen, vaak afkomstig door de collega met de arbeidshandicap zelf of doordat de beperking zichtbaar is. Andere bedrijven geven aan, dat collega's niet altijd op de hoogte zijn en dat het zelfs kan voorkomen dat zowel collega's en leidinggevend, als de beperking onzichtbaar is en de desbetreffende medewerker er nooit iets over heeft verteld, niet op de hoogte zijn.

Alle bedrijven geven aan dat arbeidsgehandicapt op dezelfde manier betrokken worden bij overleggen en personeelsuitjes als de overige medewerkers.

Box 2.18 Voorbeeld succesvolle plaatsing: bedrijf in de **netwerksector**

"Openheid van zaken, goede communicatie tussen medewerkers onderling en tussen leidinggevende en medewerker zijn onontbeerlijk voor acceptatie en begrip. Dan is er geen enkel probleem. Soms is wel extra ondersteuning (job coach, en dergelijke) nodig om optimale inzetbaarheid te bewerkstelligen."

Begeleiding

Alle bedrijven geven aan dat ze interne begeleiding aanbieden, indien nodig, voor zowel arbeidsgehandicapt als niet-arbeidsgehandicapt. De meeste bedrijven geven aan dat ze voor het begeleiden van arbeidsgehandicapt ten opzichte van niet-arbeidsgehandicapt meer tijd kwijt zijn aan de begeleiding. Een waterbedrijf geeft aan dat het geven van begeleiding aan arbeidsgehandicapt nooit nodig is geweest.

De bedrijven vinden het lastig om aan te geven hoeveel tijd er exact wordt besteed aan de begeleiding van een arbeidsgehandicapt. Het verschilt per individu, omdat het om maatwerk gaat.

Verschillende vormen van begeleiding worden genoemd, zoals:

- > jobcoach;⁹
- > externe begeleiding door SW-bedrijven;
- > teamleiders;
- > verzuimbegeleiding;
- > HR-adviseur;
- > arbeidsomstandighedenspecialist.

⁹ Zie bijlage 1 voor begrippenlijst.

Opvallend is dat de begeleiding vaak intern in het bedrijf wordt geregeld. Uit de interviews bleek dat daardoor vervelende incidenten kunnen ontstaan, omdat begeleiders niet altijd even goed zijn opgeleid om arbeidsgehandicapten te begeleiden. Een bedrijf in de **Energie Productie en Levering** sector heeft een jobcoach aangesteld en opgeleid om begeleiding te kunnen bieden aan arbeidsgehandicapten. Een **Afval & Milieu** bedrijf geeft aan speciale training/opleiding aan te gaan bieden aan (toekomstige) begeleiders. Bij een waterbedrijf kwam de medewerker zelf met een jobcoach voor extra begeleiding.

Box 2.19 Voorbeeld belemmering van succesvolle begeleiding: bedrijf in de **Afval & Milieu sector**

AREA noemt een belangrijke belemmering voor een succesvolle plaatsing:

“De plaatsingen zijn over het algemeen succesvol maar de begeleiding is niet altijd erop getraind. Belangrijk is om begeleiders goed te trainen en op te leiden.”

Box 2.20 Voorbeeld van een succesvolle plaatsing: bedrijf in de **Watersector**

“We hebben medewerkers die tijdens het werk beperkingen hebben opgelopen. Zij zijn in een WIA traject terecht gekomen door Arbo deskundig onderzoek en via het plaatsingsbureau zijn ze herplaatst in de organisatie.”

Box 2.21 Conclusies en aanbevelingen met betrekking tot taken, werkplekken en begeleiding

Conclusies

- Alle bedrijven verrichten, indien nodig, aanpassingen voor arbeidsgehandicapten.
- Begeleiding wordt, indien nodig, georganiseerd voor arbeidsgehandicapten. De begeleiding is vaak nog ‘informeel’ geregeld in de organisatie of extern via SW-bedrijven of UWV.
- Leidinggevenden en collega’s zijn, indien noodzakelijk, op de hoogte van de beperkingen en mogelijkheden van arbeidsgehandicapten.
- Sommige bedrijven zijn bezig met het inventariseren van geschikte functies voor mensen met een beperking. Binnen de Afval & Milieu sector is hier veel ervaring mee om dit op een structurele manier op te pakken.

Aanbevelingen

- Zorg dat intern medewerkers worden getraind/opgeleid om arbeidsgehandicapten en leidinggevenden goed te kunnen begeleiden.
- Goede begeleiding van arbeidsgehandicapten kan leiden tot het beter functioneren van arbeidsgehandicapten, maar ook van de overige medewerkers. Hierbij is het van belang dat er een goede afstemming plaatsvindt over wat iemand wel/niet kan, en dat er open gecommuniceerd wordt tussen de begeleider, arbeidsgehandicapte en de leidinggevende. Vooral de afval- & milieubedrijven hebben veel ervaring met het organiseren van begeleiding door teamleiders en collega’s.
- Voer regelmatig als leidinggevende functionerings- en ontwikkelgesprekken met medewerkers met een arbeidshandicap om goed op de hoogte te blijven over het functioneren en de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker.
- Zorg dat medewerkers met een arbeidshandicap passende taken en werkplekken krijgen. Hiervoor is het van belang om functies inzichtelijk te maken, zodat men weet wat voor taken wel/niet uitgevoerd kunnen worden.
- Zorg dat arbeidsgehandicapten worden geïntegreerd in de organisatie ter voorkoming van stigmatisering en/of discriminatie. Dit betekent dat zij in principe in alles meedoen met de overige medewerkers en dat zij gelijke informatie krijgen.
- Monitoren van klachten helpt om uitval van medewerkers en/of arbeidsgehandicapten te voorkomen. Daarbij is het van belang dat er tijdig ingegrepen wordt door een leidinggevende, als medewerkers en/of arbeidsgehandicapten klachten hebben.

3 Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies

Aanleiding: sociaal akkoord

Inclusief werkgeverschap lijkt niet langer een vrijwillige keus. We zien een tendens dat opdrachtgevers en stakeholders het belangrijk vinden dat bedrijven arbeidsgehandicapten in dienst nemen. Afspraken in het sociaal akkoord versterken die druk. Deze ontwikkelingen zijn voor de WENb/WWb aanleiding onderzoek te laten doen naar de stand van zaken in de sector en draagvlak te creëren op het gebied van inclusief werkgeverschap. Zodoende worden de aangesloten bedrijven gestimuleerd en ondersteund uitdaging en invulling te geven aan de afspraken in het sociaal akkoord met betrekking tot het 100.000 banenplan. Voor de leden van de WENb/WWb betekent dit, dat bij invoering er op termijn 2.200 (5% van 44.000) werknemers met een arbeidshandicap aan het werk moeten zijn binnen de bedrijven in de sector.

Registratie staat nog in de kinderschoenen

Inzicht in de stand van zaken in de sector vraagt om een goede registratie. Uit ons onderzoek blijkt dat de geïnterviewde bedrijven over het algemeen geen goede registratie bijhouden. Voor zover we kunnen inschatten, is gemiddeld genomen 1% op dit moment van het personeelsbestand arbeidsgehandicapt (SW/Wajong/WIA/WAO). Echter, bedrijven willen graag aan de slag met het (beter) registreren van medewerkers met een arbeidshandicap. Bij de meeste bedrijven is de aanleiding hiervoor de quotumregeling. Ondanks dat bedrijven ervaring hebben met het in dienst nemen en houden van arbeidsgehandicapten en ze het van belang vinden actie te ondernemen om meer mensen met een beperking in dienst te nemen, zijn ze tegen een opgelegde quotumregeling. Er is onder de bedrijven dus weinig draagvlak voor een opgelegd quotum.

Belang van inclusief werkgeverschap is evident

Bedrijven geven aan het van belang te vinden om een inclusieve werkgever te zijn vanwege hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, wet- en regelgeving en imago. Met name de afval- en energiebedrijven vinden dat zij al veel doen op het gebied van inclusief werkgeverschap. Zij vragen zich af hoeveel ruimte zij nog extra hebben om mensen met een arbeidshandicap in dienst te nemen. Bedrijven in de overige sectoren geven aan dat zij nog meer kunnen doen om een goede inclusieve werkgever te zijn, maar dat het wel praktisch haalbaar dient te zijn.

Niet alle bedrijven hebben (geschreven) beleid op het gebied van inclusief werkgeverschap, maar wel acties ondernomen

De doelen en acties die bedrijven op papier hebben staan voor het inzetten van mensen met een beperking zijn divers. Ook de mate waarin deze doelen en acties uitgeschreven zijn verschilt sterk. Alle bedrijven hebben wel acties ondernomen op het gebied van inclusief werkgeverschap. Bedrijven hebben geen doelen en acties op papier staan voor het creëren van draagvlak. Enkele bedrijven zijn er wel mee bezig. Punten die hier belangrijk zijn: communicatie, geen dwang (een afdeling moet echt willen), toegevoegde waarde duidelijk maken, samen met leidinggevenden en medewerkers optrekken. Zonder doelen en acties kan het blijven bij goede intenties, zonder dat bedrijven er echt werk van maken.

Weinig ervaring met werving en selectie, wel met in dienst houden van doelgroepen

Geen enkel bedrijf heeft een structureel werving en selectie beleid om arbeidsgehandicapten te werven en/of aan te nemen. De meeste bedrijven zijn vooral bezig om medewerkers die (dreigen) uit (te) vallen te herplaatsen in de organisatie, en minder met de werving en selectie van nieuwe kandidaten. Voor het werven van nieuwe medewerkers met een arbeidshandicap geven bedrijven aan gebruik te maken van verschillende methoden en kanalen, zoals gemeenten, SW-bedrijven, UWV en zorg- en onderwijsinstellingen.

Aanpassingen aan functies gebeurt ad hoc en wordt gezien als maatwerk

Alle bedrijven verrichten aanpassingen en verzorgen begeleiding voor arbeidsgehandicapten, indien nodig. Leidinggevenden en collega's zijn, indien noodzakelijk, op de hoogte van de beperkingen en mogelijkheden van arbeidsgehandicapten. Sommige bedrijven zijn bezig met het inventariseren van geschikte functies voor mensen met een beperking. Binnen de Afval & Milieu sector is hier veel ervaring mee om dit op een structurele manier op te pakken.

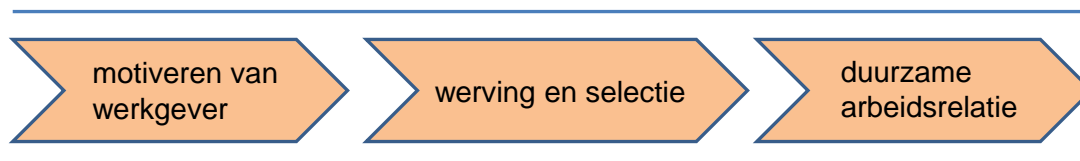
Al met al kan worden gesteld dat alle bedrijven die hebben meegedaan aan het onderzoek ervaring hebben op het gebied van het in dienst houden van mensen met een arbeidshandicap, hoewel de mate waarin er sprake is van structureel beleid sterk verschilt per bedrijf. Ondanks dat geven bedrijven aan open te staan voor meer acties te ondernemen op het gebied van het in dienst nemen (en houden) van mensen met een arbeidshandicap. Op het gebied van het in dienst nemen van mensen met een arbeidshandicap zitten grote verschillen tussen de bedrijven en sectoren. Over het algemeen kunnen we zeggen dat de bedrijven meer ervaring hebben met het in dienst houden van werknemers die ziek worden of een beperking krijgen, meer dan met het aannemen van mensen met een beperking.

3.2 Aanbevelingen

Gezien de quotumregeling die mogelijk wordt ingevoerd, raden we bedrijven aan inzichtelijk te maken hoeveel arbeidsgehandicapten zij in dienst hebben. Uit de nulmeting is naar voren gekomen dat bedrijven over het algemeen niet of niet volledig inzichtelijk hebben hoeveel arbeidsgehandicapten momenteel in dienst zijn. Van de bedrijven die dit wel of gedeeltelijk inzichtelijk hebben, zien we dat gemiddeld genomen 1% van het personeelsbestand uit (geregistreerde) arbeidsgehandicapten bestaat. Dit betekent dat er nog een weg is te gaan om te kunnen voldoen aan de gemaakte afspraken in het sociaal akkoord, waarin staat dat er 2.200 extra banen in de WENb/MWb sector gecreëerd moeten worden. Een reeds geaccepteerd keurmerk dat hierbij behulpzaam kan zijn is de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO). De PSO geeft aan hoe een bedrijf scoort op sociaal vlak en hoe het hier zich in ontwikkelt. Hoe groter de afstand tot de arbeidsmarkt van de mensen die ze in dienst nemen en scholen, hoe hoger het bedrijf scoort op de ladder.

In eerder TNO-onderzoek¹⁰ onderscheidden we drie fasen bij het bevorderen van inzetten van kwetsbare groepen: motiveren van de werkgever, werving & selectie en opbouwen van een duurzame arbeidsrelatie. We ordenen onze aanbevelingen volgens deze driedeling.

¹⁰ Van Wijk, E., Brouwer, P., & Smit, A. (2012). Inclusieve Arbeidsorganisaties. In M. Versantvoort & P. van Echtelt (Red.), *Belemmerd aan het werk*. (pp. 125-144). Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.



Bron: TNO

Figuur 3.1 Drie fasen in het proces van het inzetten van kwetsbare groepen

Fase 1: motiveren van de werkgever

Uit de interviews is gebleken dat alle bedrijven gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met inclusief werkgeverschap (of al gemotiveerd bezig zijn). Als de bedrijven de motivatie nog willen versterken, weten we dat de volgende factoren van belang zijn: werkgevers hebben een positief beeld over de doelgroep, hebben kennis van mogelijke regelingen en subsidies, hebben contact met intermediairs zoals het UWV en er zijn geschikte functies aanwezig. We werken hieronder drie aanbevelingen die kunnen bijdragen aan de motivatie verder uit.

Business case

Een hulpmiddel bij het omzetten van 'willen' in 'doen' is het opstellen van een business model en business case. Hierbij wordt gekeken naar wat een bedrijf wil bereiken, voor wie het bedrijf dat wil bereiken, hoe ze dat gaan doen en wat het bedrijf dan gaat doen. Vervolgens kan er bijvoorbeeld met behulp van een business case tool worden gekeken naar de kosten en baten voor een organisatie. In het verlengde hiervan kan bekeken worden wat gebruik van beschikbare subsidieregelingen kan betekenen en wat het voor het bedrijf kan betekenen indien de doelen zoals verwoord in het business model gehaald worden.

Lerend netwerk

Om te kunnen voorzien in de behoefte van bedrijven om kennis en ervaringen te delen en workshops/training te krijgen op het gebied van inclusief werkgeverschap kan een lerend netwerk een oplossing bieden. Een lerend netwerk voorziet in de behoefte om kennis te delen door een platform te bieden aan mensen die gezamenlijke interesses of problemen hebben, en van elkaar willen leren door middel van voortdurende interactie. Hierbij kunnen niet alleen bedrijven uit de sector aansluiten, maar ook bedrijven gespecialiseerd op het gebied van inclusief werkgeverschap om zodoende te kunnen voorzien in de kennisbehoefte. Bedrijven binnen de sectoren kunnen veel van elkaar leren (vanwege zelfde type functies, zelfde bedrijfsgrootte) maar het is juist ook interessant om bij bedrijven in andere sectoren te kijken om inspiratie op te doen of om meer out-of-the-box oplossingen te zien.

Belonen

Voor gedragsverandering is het belangrijk om succesvolle voorbeelden naar voren te halen (ten behoeve van vertrouwen dat het dus kán), aanhaken op intrinsieke motivatie, en een systeem/benchmark dat kan fungeren als motivator om het net zo goed te doen als collega bedrijven. Daar kan de WENb/WWb ook een rol in spelen, bijvoorbeeld door een jaarlijkse prijs uit te reiken.

Fase 2: werving en selectie

Werving en selectie is de volgende fase. Uit de nulmeting blijkt dat bedrijven wel meer mensen met een beperking *willen* aannemen, maar dat zij niet goed weten *hoe* zij de doelgroep kunnen aantrekken.

Specifieke werving en selectie

Belangrijk is om het werving- en selectieproces aan te passen aan het werven en selecteren van mensen met een beperking. We zien bij de bedrijven die dit al doen, dat deze extra inspanning inderdaad nodig is om voldoende en de juiste mensen te werven. Aan te raden is hierbij gespecialiseerde organisaties te betrekken, zoals het UWV of re-integratiebedrijven. Belangrijk is wel dat deze intermediairs op hun beurt aansluiting zoeken bij de reguliere (werk)processen in de organisatie.

Kennis over aanpassen functies

Verder is het aan te raden leidinggevenden bewust te maken dat dé ideale kandidaat voor een vacature niet bestaat. En, dat met (lichte) aanpassingen een functie wellicht ook geschikt gemaakt kan worden voor mensen met een arbeidshandicap. Kennis over de mogelijkheden die er zijn om functies aan te passen of te creëren is hierbij nodig. Denk hierbij aan job carving (creëren van nieuwe functies door taken uit bestaande functies weg te nemen) of job crafting (aanpassen van de huidige functie aan iemands mogelijkheden).

Fase 3: duurzame arbeidsrelatie

Het opbouwen van een duurzame arbeidsrelatie is de laatste fase van het inzetten van mensen met een arbeidshandicap. Een inclusieve cultuur en de juiste begeleiding zijn hierin belangrijke aspecten die de duurzame arbeidsrelatie bevorderen.

Draagvlak

Een belangrijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie is draagvlak op de werkvloer. Uit de interviews is naar voren gekomen dat er in principe draagvlak bestaat bij leidinggevenden, maar dat zij wel angst kunnen hebben over verlies aan productiviteit, wanneer zij mensen met een arbeidshandicap in hun team krijgen. Van belang is dus om deze angst weg te nemen. Dit kan door te beginnen bij leidinggevenden die ervoor open staan en er ruimte voor hebben. Op deze manier worden goede voorbeelden verzameld die weer verspreid kunnen worden en het beeld van arbeidsgehandicapten positief kunnen beïnvloeden. Verder draagt het wegnemen van belemmeringen eraan bij dat er eerder en meer draagvlak ontstaat. Een goed voorbeeld hiervan is het inrichten van een loket waar leidinggevenden en werknemers met al hun vragen terecht kunnen over werknemers met een arbeidshandicap. Ook draagvlak onder werknemers is van belang voor de duurzame arbeidsrelatie. Om vooroordelen te voorkomen is het van belang, dat het management open communiceert over de visie en motieven om mensen met een arbeidshandicap in dienst te nemen. Verder is het belangrijk dat alle werknemers worden betrokken bij formele en informele organisatieprocessen.

Juiste begeleiding

Werknemers met een arbeidshandicap hebben vaak extra begeleiding nodig. De kwaliteit van deze begeleiding is erg belangrijk. De bedrijven noemen dat het handig is om intern medewerkers te trainen/op te leiden om arbeidsgehandicapten en leidinggevenden goed te kunnen begeleiden. Interne medewerkers kennen de processen en cultuur in de organisatie goed, maar van belang is dat zij dus extra getraind worden in het begeleiden van arbeidsgehandicapten. Verder is het van belang dat de leidinggevende regelmatig functionerings- en ontwikkelgesprekken voert met medewerkers met een arbeidshandicap om goed op de hoogte te blijven over het functioneren en de ontwikkeling van de medewerker. Het is namelijk uit onderzoek bekend dat kwetsbare groepen minder ontwikkelmogelijkheden krijgen, zodat zij belemmerd worden in het (door)groeien in hun functie. Een situatie die voorkomen moet worden wil de organisatie een duurzame relatie opbouwen met de medewerker.

Duurzame inzetbaarheid

Er liggen kansen in het verbinden van beleid en acties op het gebied van duurzame inzetbaarheid in het algemeen met inclusief werkgeverschap. Deze twee onderwerpen hoeven niet los van elkaar gezien te worden, maar kunnen elkaar juist versterken. Een voorbeeld hiervan is *job engineering*¹¹. Job engineering omvat een breed palet aan sleutelmogelijkheden om op taakniveau baanbeweging te creëren. Het houdt daarbij rekening met de individuele sterktes, wensen en vermogens van werknemers, voor een arbeidsmarkt op maat.

We zien bijvoorbeeld interessante aangrijpingspunten in jobcrafting. Dit is een methode die zittende medewerkers laat nadenken over hun baan, taken die ze leuk vinden en taken die ze graag overslaan, taken die bijdragen aan ontwikkeling en welke niet. Mogelijk dat dit leidt tot een pakket aan taken die door arbeidsgehandicapten uitgevoerd kunnen worden. Hiermee slaan bedrijven twee vliegen in één klap: ze werken aan de duurzame inzetbaarheid van hun personeel en via die weg krijgen ze zicht op de mogelijkheden voor het creëren van werk voor arbeidsgehandicapten.

Tot slot

Een belangrijk punt is dat een aantal bedrijven aangeeft weinig mogelijkheden te zien om (meer) arbeidsgehandicapten aan te nemen. In deze tijd van economische crises is het nu eenmaal lastig om mensen banen aan te bieden. Dit vraagt om innovaties. Bijvoorbeeld meer ketensamenwerking tussen bedrijven, het opstarten van 'ontwikkelpools', niet alleen gericht op het creëren van werk maar ook bedoeld om arbeidsgehandicapten de kans te geven werkervaring op te doen en hun competenties te ontwikkelen. Ook op zo'n manier kunnen bedrijven waarde toevoegen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Hier ligt mogelijk een uitdaging voor de WENb/WWb die dit soort innovaties mede kan (helpen) ontwikkelen. Zo kan de sector uitgroeien tot een volwassen sector als het gaat om inclusief werkgeverschap.

¹¹ TNO/NSvp (2014). Buiten de Gepade Banen: een x aantal baantechnieken voor een arbeidsmarkt op maat (Job Engineering Catalogus). Hoofddorp/Utrecht: TNO/NSvp. <http://www.nsvp.nl/buiten-de-gepade-banen>

Bijlage 1 Begrippenlijst

Regeling	Doelgroep
Wajong - Wet Werk en Arbeidsondersteuning jonggehandicapten	Nederlandse ingezetenen met tenminste 25 procent arbeidsongeschiktheid, ontstaan voor het 17e levensjaar, of voor het 30ste levensjaar bij studeren
WSW - Wet Sociale Werkvoorziening	Nederlandse ingezetenen met een lichamelijke, psychische en/of verstandelijke handicap die werken op de reguliere arbeidsmarkt onmogelijk maakt
WGA - Werkhervattingsregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten - <i>een van de twee regelingen van de WIA (Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen)</i>	Werknemers met een verlies van verdien capaciteit tussen 35 en 80 procent
IVA - Inkomensvoorziening Volledig en duurzaam Arbeidsongeschikt - <i>een van de twee regelingen van de WIA (Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen)</i>	Werknemers met een duurzaam verlies van verdien capaciteit tussen 80 en 100 procent
WWB - Wet Werk en Bijstand	Nederlandse ingezetenen zonder inkomen en vermogen
WAO - Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering	Werknemers die 15 proces of meer arbeidsongeschikt zijn

Begrip	Uitleg
Inclusief werkgeverschap	Het in dienst nemen (én houden) van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, zoals langdurig werklozen, arbeidsgehandicapten, mensen in de bijstand.
Job engineering	Een breed palet aan sleutelmogelijkheden om op taakniveau baanbeweging te creëren. Het doel is wat werkgevers vragen en bieden duurzaam aan te laten sluiten bij wat werknemers kunnen en willen. Job carving en job crafting vallen onder deze sleutelmogelijkheden. Zie voor meer informatie: http://www.nsvp.nl/buiten-de-gepade-banen
Functiecreatie	Bij functiecreatie worden de meer complexe taken onderscheiden van de minder complexe taken. Eenvoudige taken worden samengevoegd tot een of meerdere functies en opnieuw opgenomen in de werkprocessen. Deze functies zijn vervolgens geschikt voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Job carving	Het creëren van nieuwe functies door taken uit bestaande functies weg te nemen. Concrete taken worden gesplitst, geknipt en geplakt om tot andere functies te komen, zodat deze geschikt worden gemaakt voor werknemers met een arbeidshandicap.
Jobcoach	Een jobcoach begeleidt werknemers met een arbeidshandicap naar of in een baan. De werknemers krijgen een persoonlijk trainings- of inwerkprogramma en begeleiding op de werkvloer. Aan het eind van een geslaagd programma kan de werknemer zijn werk zelfstandig uitvoeren. De jobcoach blijft bereikbaar wanneer er een probleem ontstaat of als er nog knelpunten zijn. Zie de website van het UWV voor meer informatie.

Bijlage 2 WENb/WWb-project Samenwerken & Verbinden

Met het sectorproject “Samenwerken & Verbinden” wil de Werkgeversvereniging voor Energie, Kabel & Telecom, Water, Afval & Milieu (WENb/WWb) de aangesloten bedrijven bewust maken van inclusief werkgeverschap¹². Gezien de landelijke ontwikkelingen (Participatiewet, sociaal akkoord¹³, verlaging van het aantal werkplekken in de Sociale Werkvoorziening, quotumregeling¹⁴ die mogelijk wordt ingevoerd) zal inclusief werkgeverschap een bedrijfseconomisch en marketingtechnisch betekenis krijgen.

Aanleiding voor dit project is de trend dat inclusief werkgeverschap niet langer een vrijwillige keus is, maar een eis van de opdrachtgevers, afspraken in het sociaal akkoord en eisen van de stakeholders. Het kabinet Rutte II heeft een stap gezet door de invoering aan te kondigen van een quotumregeling voor het in dienst nemen van arbeidsgehandicapten. In het sociaal akkoord is op dit moment de quotumregeling vervangen door het 100.000 banen plan. Het is de bedoeling dat werkgevers de komende jaren 100.000 banen creëren voor arbeidsgehandicapten. Deze afspraak zal worden gemonitord. Indien er onvoldoende banen worden gerealiseerd, treedt na overleg met sociale partners en gemeenten alsnog een quotumregeling in werking. Wanneer een bedrijf niet aan het quotum voldoet, volgt een boete van 5.000 euro per jaar voor iedere niet ingevulde plek. De quotumregeling zou vanaf 1 januari 2015 in zes jaar stapsgewijs worden ingevoerd. Voor de leden van de WENb/WWb betekent dit, dat bij invoering er op termijn 2.200 (5% van 44.000) werknemers met een arbeidshandicap aan het werk moeten zijn binnen de bedrijven. Indien niet behaald moet er een boete betaald worden van maximaal 11 miljoen euro op jaarbasis. In het sociaal akkoord is op dit moment de quotumregeling vervangen door het 100.000 banen plan. Werkgevers zullen in de komende jaren 100.000 banen moeten gaan creëren voor arbeidsgehandicapten. “Deze afspraak zal worden gemonitord; als er onvoldoende banen worden gerealiseerd treedt, na overleg met sociale partners en gemeenten, alsnog een quotumregeling in werking met dezelfde aantallen. In 2016 is de eerste meting; dan moeten er 10.000 arbeidsplaatsen zijn gerealiseerd. Het quotum wordt wettelijk vastgelegd.” (brief min SZW d.d. 11 april 2013; betreft resultaten sociaal overleg). Inmiddels is door het Herfst Akkoord de meting een jaar vervoegd naar januari 2015. Er moeten dan 5.000 arbeidsplaatsen gerealiseerd zijn.

Specifieke aandacht is er voor de groep arbeidsgehandicapten die nu binnen de Sociale Werkvoorzieningsbedrijven werkzaam zijn. De bezuinigingen van de regering hebben grote gevolgen voor deze doelgroep. Nieuwe instroom binnen de WSW-bedrijven wordt sterk beperkt, waardoor deze groep afhankelijk wordt van het bedrijfsleven voor een baan. Het kabinet stelt in haar brief dat er vanaf 1 januari 2015 geen nieuwe instroom meer mogelijk is in de WSW.

¹² Inclusief werkgeverschap staat voor: het in dienst nemen (én houden) van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, zoals langdurig werklozen, arbeidsgehandicapten, mensen in de bijstand.

¹³ Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020. Stichting van de Arbeid, 11 april 2013.

¹⁴ Werkgevers hebben zich in het sociaal akkoord verbonden aan een baanafsprake die ervoor zorgt, dat zij oplopend tot 2026 100.000 extra banen in de marktsector creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. De regering activeert de quotumregeling als blijkt dat dit op basis van de gerealiseerde aantallen banen noodzakelijk is. Elk bedrijf met 25 en meer werknemers dient arbeidsplaatsen (5% van het werknemersbestand) open te stellen voor arbeidsgehandicapten en moet betalen voor niet vervulde plekken.

De bedrijven van de WENb/WWb moeten een antwoord geven op deze trend waarbij inzet van bedrijven in het maatschappelijk domein niet langer een vrijwillige keus is, maar een eis van de opdrachtgevers, afspraken in het sociaal akkoord en eisen van de stakeholders. Via dit projectvoorstel wil de WENb/WWb haar leden in staat stellen om zelf een antwoord te formuleren op deze uitdagingen en invulling te geven aan de afspraken in het Sociaal Akkoord met betrekking tot het 100.000 banenplan.

Opzet van planning van het project

Het project richt zich op het analyseren van huidige stand van zaken in de sector, het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek, het uitvoeren van een pilot en het delen van de projectresultaten. Het intersectorale project Samenwerken & Verbinden wordt vanuit de WENb/WWb onder aanvoering van O&O fonds PLb uitgevoerd. De deelnemende bedrijven worden individueel begeleid bij het analyseren van de specifieke bedrijfssituatie en de maatregelen die daarbij passen. Binnen het project wisselen de deelnemende bedrijven ook kennis uit en werken zij waar mogelijk samen om problemen aan te pakken. Binnen het project worden de volgende activiteiten onderscheiden: kick-off seminar, nulmeting, haalbaarheidsstudie, pilots, disseminatie.

Bijlage 3 Interviewprotocol

Achtergrondgegevens werkgever

1.	Naam bedrijf	
2.	Naam respondent	
3.	Naam interviewer TNO	
4.	Datum interview	

Kwantitatieve vragen

Deze vragen kunnen alvorens het interview plaatsvindt worden ingevuld door de geïnterviewde.

Hoeveel werknemers met een beperking heeft uw bedrijf in dienst? En is het mogelijk om per onderstaande doelgroep aan te geven om hoeveel werknemers het gaat?

Denkend aan: WIA werknemers, Wajongers, SW geïndiceerde, VSO leerlingen.

WIA staat voor: *Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen. De WIA is de uitkering die u krijgt als u door ziekte niet of minder kunt werken. U vraagt deze uitkering aan als u bijna 2 jaar (104 weken) ziek bent, en u daardoor 65% of minder kunt verdienen van uw oude loon. Bij de WIA geldt dat u zoveel werkt als u kunt.*

Wajong staat voor: *mensen die sinds jonge leeftijd een arbeidsbeperking hebben (lichamelijke, psychische en verstandelijke beperkingen) en onder voorwaarden aanspraak maken op voorzieningen.*

SW-geïndiceerde staat voor: *mensen in de sociale werkvoorziening (voor mensen met een handicap)*

Vso-leerlingen staat voor: *leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs*

Hoeveel van deze werknemers had al een beperking op het moment van in dienst treden?

In welke type functies zijn medewerkers met een arbeidshandicap werkzaam in uw bedrijf? (ondersteunend, uitvoerend, leidinggevend)

Wat voor soort dienstverband hebben medewerkers met een arbeidshandicap?

- Regulier vast contract
- Regulier tijdelijk contract
- Stage, werkervaringsplaats of re-integratietraject
- Detachering
- In dienst via regeling begeleid werken
- Proefplaatsing
- Anders?

Let op: meerdere antwoorden zijn mogelijk

1.	Wat is uw functie ? <i>Graag invullen voor alle personen die deelnemen aan het interview</i>
2.	Onder welke branche valt uw bedrijf? <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Energie Netwerk <input type="radio"/> Energie Productie- en Levering <input type="radio"/> Kabel & Telecom <input type="radio"/> Afval & Milieu en Drinkwater
3.	Kunt u een omschrijving geven van de activiteiten van de onderneming? (type producten of dienstverlening)

4.	Hoeveel werknemers heeft uw bedrijf in dienst? minder dan 10 werknemers <input type="radio"/> 10 - 49 werknemers <input type="radio"/> 50 - 249 werknemers <input type="radio"/> 250 - 500 werknemers <input type="radio"/> 500 of meer werknemers <i>Let op: hier vallen alle werknemers onder, dus ook werknemers met een flexibel arbeidscontract</i>
----	--

Ervaring inclusief werkgeverschap

De volgende vragen gaan over uw ervaring als bedrijf op het gebied van inclusief werkgeverschap. Er zijn geen goede of foute antwoorden mogelijk. We stellen het zeer op prijs als u eerlijke antwoorden geeft.

5.	Bent u bekend met inclusief werkgeverschap? <i>Inclusief werkgeverschap staat voor: het in dienst nemen (én houden) van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, zoals langdurig werklozen, arbeidsgehandicapten, mensen in de bijstand.</i>
6.	Hoe kijkt uw bedrijf aan tegen de quotum regeling die door de overheid is voorgesteld?
7.	Hoeveel jaar ervaring heeft uw bedrijf met het inzetten van mensen met een arbeids handicap? <input type="radio"/> Geen ervaring <input type="radio"/> Korter dan 1 jaar <input type="radio"/> 1 - 5 jaar <input type="radio"/> Langer dan 5 jaar <input type="radio"/> Weet niet
8.	Wat is uw ervaring met het inzetten van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie of mensen met een arbeidshandicap?

Beleid - Administratie

De volgende vragen gaan over de aanwezige administratieve bewijzen voor de status van arbeidsgehandicapte en het verloop van de administratie.

9.	Wordt er bijgehouden welke werknemers tot een bepaalde doelgroep behoren?
	a. Zo ja, hoe verloopt deze administratie? Wie houdt deze bij? Hoe wordt hier naar gevraagd? Welke categorieën worden gehanteerd?
	b. Zo nee, waarom niet?
10.	Heeft uw bedrijf aanwezige administratieve bewijzen voor de status van een arbeidsgehandicapte?
	a. Zo ja, welke bewijzen?

Beleid - Doelen en acties

De volgende vragen gaan over doelen en acties die uw bedrijf wel/niet heeft genomen op het gebied van werknemers met een arbeidshandicap. Hierbij is het belangrijk om te kijken in hoeverre er draagvlak is gecreëerd bij het management en bij de medewerkers.

11.	Wat zijn de overwegingen van de organisatie om mensen met een arbeidshandicap aan te nemen/te laten werken?
12.	Waarom zijn er geen werknemers in dienst met een beperking?
13.	In hoeverre vindt u dat uw bedrijf voldoende bezig is met inclusief werkgeverschap?

14.	Heeft uw bedrijf concrete doelen en acties beschreven (op papier) voor het inzetten van mensen met een arbeidshandicap?
	a. Zo ja, welke doelen en acties?
	b. Zo ja, worden deze acties uitgevoerd en gemonitord? Door wie?
15.	Zijn de doelen en acties SMART geformuleerd (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden)?
16.	Worden de doelen en acties ook gekoppeld aan een verantwoordelijke functionaris?
	a. Zo ja, wie betreft deze verantwoordelijke functionaris?
17.	Zijn er acties <i>beschreven en uitgevoerd</i> die betrekking hebben op het creëren van draagvlak bij werknemers en managers in de organisatie voor het bereiken van het doel en het uitvoeren van de acties?
	a. Zo ja, welke doelen en acties?
	b. Zo ja, worden deze acties uitgevoerd en gemonitord? Door wie?
18.	In hoeverre is er draagvlak bij managers en werknemers over het aannemen van mensen met een beperking?
19.	Zijn er acties <i>beschreven en uitgevoerd</i> die betrekking hebben op het afstemmen van werving en selectie (proces en/of inhoud) op het binnenhalen van mensen met een arbeidshandicap?
	a. Zo ja, welke doelen en acties?
	b. Zo ja, worden deze acties uitgevoerd en gemonitord? Door wie?
20.	Kunt u voorbeelden noemen van succesvolle plaatsingen van mensen met een arbeidshandicap?
21.	Zijn er acties <i>beschreven en uitgevoerd</i> die betrekking hebben op het inventariseren en inzichtelijk maken van functies, taken en werkzaamheden die geschikt zijn of (met aanpassingen) geschikt te maken voor mensen met een arbeidshandicap?
	a. Zo ja, welke doelen en acties?
	b. Zo ja, worden deze acties uitgevoerd en gemonitord? Door wie?

**EVENTUEEL:
ALS HET BEDRIJF HIER WAARDEVOLLE ERVARING MEE HEEFT, IS HET NUTTIG OM
HIER NAAR TE VRAGEN.**

Werving & selectie

De eerste vragen zullen gaan over werving, daarna zal selectie aan de orde komen.

Werving

22.	Van welke kanalen en methoden maakt uw bedrijf gebruik voor de werving van mensen met een arbeidshandicap? <i>Noem voorbeelden</i>
23.	Maakt uw bedrijf ook gebruik van externe ondersteuning bij de werving van mensen met een arbeidshandicap?
	a. Zo ja, welke en waar vinden jullie deze ondersteuning?
24.	Hoe verschilt de werving van mensen met een arbeidshandicap ten opzichte van mensen zonder arbeidshandicap?
25.	Heeft uw bedrijf structurele samenwerkingsafspraken met derden, zoals gemeenten, SW bedrijf of scholen, over het plaatsen van mensen met een arbeidshandicap?
	a. Zo ja, wat voor afspraken?

Selectie

26.	Hoe verschilt de selectie van mensen met een arbeidshandicap ten opzichte van mensen zonder arbeidshandicap? <i>Denk aan: andere vaardigheden, extra tijd, andere normen?</i>
27.	Hoe worden mensen met een arbeidshandicap geselecteerd? a. Wijkt deze selectie af van de normale selectieprocedure?
28.	Zijn er bepaalde selectiecriteria waar mensen met een arbeidshandicap aan moeten voldoen? a. Zo ja, welke selectiecriteria?
29.	Van welke kanalen en methoden maakt uw bedrijf gebruik voor de selectie van mensen met een arbeidshandicap?

Cultuur - Taken, werkplekken en instructies

De volgende vragen gaan in hoeverre uw bedrijf taken, werkplekken en instructies geschikt gemaakt heeft voor medewerkers met een arbeidshandicap.

30.	Hebben de medewerkers met een arbeidshandicap functies en taken die passen bij hun huidige mogelijkheden?
31.	Heeft de leidinggevende een actueel inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van medewerkers met een arbeidshandicap en de functies en taken? a. Zo ja, hoe dit inzicht verkregen wordt: dagelijks op de werkvloer en/of periodieke functioneringsgesprekken, etc. b. Zo nee, waarom niet?
32.	Zijn indien nodig aanpassingen verricht aan functie(-inhoud, -eisen), werkplek en/of het werkproces? a. Hoe verschilt dit ten opzichte van mensen zonder arbeidshandicap?
33.	Worden deze aanpassingen voor alle mensen met een arbeidshandicap?
34.	Hoe wordt bepaald wie aanpassingen nodig hebben?

EVENTUEEL:

	Heeft het bedrijf (indien nodig) begeleiding georganiseerd voor medewerkers met een arbeidshandicap?
	Zo ja, hoe georganiseerd, wat voor begeleiding (intern of extern), hoeveel begeleiding, hoeveel tijd is hiermee gemoeid?
	In hoeverre wijkt deze begeleiding af van de begeleiding die mensen zonder arbeidshandicap (eventueel) krijgen?
	Werken de medewerkers met een arbeidshandicap samen met de reguliere collega's (indien de beperkingen van de medewerker en/of de organisatie van het werk dat toelaten)?
	Is de direct leidinggevende en collega's op de hoogte van de beperkingen van de medewerkers met een arbeidshandicap en de consequenties daarvan voor het functioneren in het werk?
	Worden de medewerkers met een arbeidshandicap door collega's en leidinggevende betrokken bij informele activiteiten (bijvoorbeeld: koffiepauze, lunch)?

We zijn aan het eind gekomen van het interview

35.	Zijn er nog onderwerpen die voor uw gevoel ontbreken tijdens het interview? Zo ja: vertel
-----	--