

Programmaraad

[samenvoordeklant.nl](http://samenvoordeklant.nl)

# ➔ Mensen met een beperking aan de slag!

HANDREIKING VOOR  
DE DIENSTVERLENING  
AAN WERKGEVERS



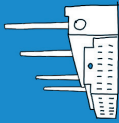
Deze handreiking gaat over de dienstverlening aan werkgevers bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, in het bijzonder mensen met een arbeidsbeperking. De informatie is bedoeld voor iedereen die bij deze dienstverlening betrokken is, met name als u werkt bij een werkgeversservicepunt (WSP).

Natuurlijk, dé werkgever bestaat niet en de handreiking zal niet elke situatie dekken. U krijgt wel een goed algemeen beeld van het werkgeversproces aan de hand van onder meer checklists, tips en interessante feiten en cijfers. Deze informatie is gebaseerd op de resultaten van een aantal recente onderzoeken. Achteraan is een lijst met de gebruikte bronnen opgenomen.

*Powered by*



AFWEGINGS  
PROCES  
WERKGEVER



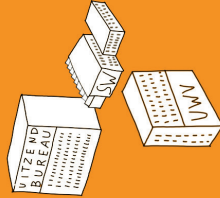
VOORBEREIDING  
WERKGEVER



WERVING  
&  
SELECTIE

WERVING  
&  
SELECTIE

GOEDE  
MATCH



ARBEIDSRELATIE

## ➔ Werkgeversproces: vier fasen

**U wilt de werkgever natuurlijk zo goed mogelijk helpen bij het aannemen van een medewerker. Deze handreiking geeft u een goed inzicht in het werkgeversproces. U krijgt ook tips over hoe het werkgeversservicepunt de werkgever optimaal kan ondersteunen.**

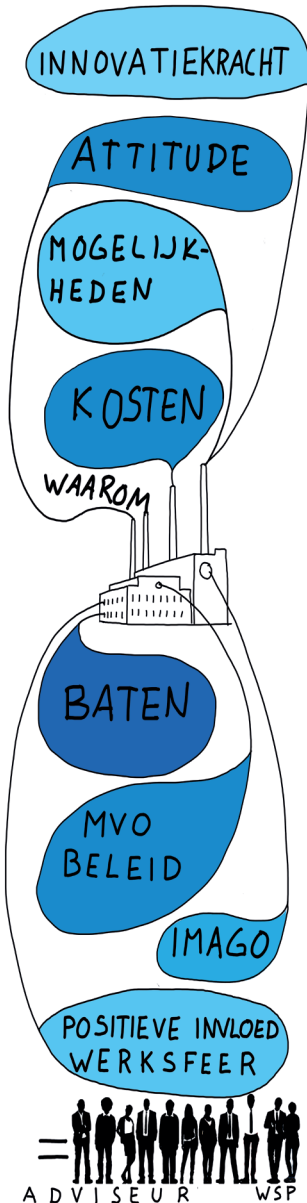
Er zijn vier fasen in het werkgeversproces, zo blijkt uit onderzoek:

- Fase 1: Afweging door werkgever
- Fase 2: Voorbereiding door werkgever
- Fase 3: Werving en selectie
- Fase 4: Duurzame arbeidsrelatie

In elke fase is duidelijk beschreven welke rol u als dienstverlener kunt spelen. De vraag van de werkgever staat uiteraard centraal. De werkgever bepaalt het tempo van het proces. Reageer snel en adequaat. Want werkgevers die mensen kansen willen geven, verwachten - en terecht! - dat zij niet hoeven te wachten.

➔ **Fase 1:**  
Afweging door  
werkgever

AFWEGINGS-PROCES  
WERKGEVER



## ⇒ Checklist succesfactoren

### Succesfactoren bij werkgever zelf

- De werkgever staat positief tegenover het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- De (direct) leidinggevende heeft affiniteit met de doelgroep en is niet bevooroordeeld.
- De werkgever denkt na over maatschappelijk verantwoord ondernemen of heeft - bij een groot bedrijf - hiervoor HR-beleid ontwikkeld.
- De werkgever heeft goede ervaringen met de doelgroep en het WSP of de intermediair.

### Externe succesfactoren

- De economische situatie is zeer gunstig.
- Door toenemende personeelskrapte is de werkgever steeds meer bereid om functies aan te passen of te differentiëren.
- De roep om verantwoord ondernemerschap (MVO) komt tegenwoordig niet alleen vanuit de politiek, media en consument, maar in toenemende mate vanuit de organisatie zelf.
- Cao-afspraken stimuleren het inzetten van de doelgroep.
- Er is veel laaggeschoold werk of juist alleen hoger geschoold werk beschikbaar.
- Publieke partijen vragen bij hun aanbestedingen om social return on investment.

## ⇒ Wat speelt mee bij de afweging door de werkgever?

- Persoonlijke betrokkenheid en overtuigingen.
- Belang en mogelijkheden van het bedrijf.
- Vergelijking van financiële kosten en baten.
- Voorkomen van financiële risico's bij ziekte.
- Vaak grote loyaliteit en trouw van medewerkers met een arbeidsbeperking.
- Sociale eisen bij aanbestedingen.
- Hogere productiviteit door specifieke competentie (bijvoorbeeld hoger opgeleide autisten met ICT-vaardigheden).
- Goodwill en sociaal imago.
- Invulling van beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Bereidheid om te experimenteren.
- Informatie over de te verwachten wervingstijd.



## ⓘ Tips voor werkgevers- dienstverlening (1/2)

- Ga uit van het belang van de werkgever.
- Maatwerk werkt. Een persoonlijke, individuele benadering van de werkgever én biedt een gerichte ondersteuning.
- Stem ondersteuning af op de behoefte van de werkgever: werven en selecteren van geschikt personeel, juridisch advies bij aanstelling en ontslag, advies bij social return on investment, onderzoek/ advies op het gebied van de arbeidsmarkt.
- Breng het wervingsproces in beeld. Informatievoorziening, snelheid van communicatie en levering, de hoeveelheid en de eenvoud van administratieve handelingen (de werkgevers hechten veel waarde aan de inrichting van het proces).
- Sluit aan bij het bedrijfsbeleid voor maatschappelijk ondernemen.
- Maak concrete afspraken met de werkgever om de kansen van bepaalde groepen werknemers op de arbeidsmarkt te vergroten.
- Zet ambassadeurs van andere bedrijven in.

## ⓘ Tips voor werkgevers- dienstverlening (2/2)

- Informeer de werkgever over de kenmerken van de doelgroep (deels verwachtingenmanagement).
- Informeer de werkgever over de financiële plaatsings-instrumenten (werken met behoud of behulp van uitkering, loonkostensubsidie, detachering) en de voorzieningen (bijvoorbeeld coaching op de werkplek).
- Informeer de werkgever over de cao-afspraken voor mensen met een arbeidsbeperking in zijn eigen branche of sector.
- Bewezen effectieve plaatsingsmethoden en een gespecialiseerde jobcoach kunnen de bereidheid van werkgevers om werk te bieden aan mensen met een psychische beperking verhogen. Als het brede begrip 'psychische beperking' vervangen wordt door concrete aandoeningen, blijkt de bereidheid van werkgevers om werk te bieden aan mensen uit deze doelgroep hoger.

## ⇒ Feiten en cijfers bij afweging

**Bijna 1400 werkgevers hebben hun mening gegeven over de inzet van mensen met een arbeidsbeperking. Enkele interessante resultaten in verband met de afweging van de werkgever:**

- 72% van de werkgevers is op de hoogte van de banenafpraak, 61% heeft de bereidheid om iemand uit de doelgroep te plaatsen, 59% verricht hiervoor inspanningen, 19% komt tot concrete plannen, 4,5% heeft daadwerkelijk iemand geplaatst.
- 31% van de werkgevers kent de banenafpraak en de gevolgen voor de eigen organisatie, 41% kent alleen de afspraak en 28% heeft er nog nooit van gehoord.
- Grote werkgevers zijn beter op de hoogte (5% heeft nog nooit gehoord van de banenafpraak, bij middelgrote en kleine werkgevers is dit respectievelijk 21% en 43%).
- 51% van de werkgevers is bereid om mensen met een fysieke beperking aan te nemen en 24% als het gaat om mensen met een psychische of verstandelijke beperking. De meerderheid van de doelgroep bestaat uit de laatste categorie.
- Het aantal werkgevers dat aangeeft geen inspanningen te verrichten om mensen met een beperking in dienst te nemen, is het grootst bij kleine werkgevers: 61%.



## **Fase 2:**

Voorbereiding  
door werkgever

## VOORBEREIDING WERKGEVER



## WERVINGSKANAAL



## BEHEERSING KOSTEN + RISICO'S



## WERKNEMER



## ⇒ Checklist bij voorbereiding

1. Is er een besluit over het aannemen van mensen met een beperking? En is er draagvlak; eerst bij raad van bestuur en directie, later ook bij afdelingshoofden, ondernemingsraad, P&O en directe collega's?
2. Is er een goede interne organisatie voor de voorbereiding en de werving en selectie? Of is iemand als organisator aangewezen?
3. Is er een realistisch, globaal beeld van de matching? Anders gezegd, is duidelijk waar mensen met een beperking kunnen worden ingezet gezien de beschikbare functies of taken? Zijn er bij de werkgever mogelijkheden om functies of taken aan te passen en is de werkgever daartoe bereid?
4. Is er een effectief wervingskanaal, via UWV/ Gemeente/SW-bedrijf/intermediair die vrij snel kandidaten kan leveren? Is er een gezamenlijk bestand van werkzoekenden?
5. Zijn de kosten en risico's in beeld?
6. Is er goede begeleiding beschikbaar? En zijn interne begeleiders voorbereid en opgeleid en hebben zij voldoende ruimte voor deze taak?

## ⓘ Tips voor werkgevers- dienstverlening

- Bij **stap 1**: informeer alle betrokkenen over wat het betekent om met een collega met een beperking te werken.
- Bij **stap 2**: wees een sparringpartner bij het opzetten van een effectieve interne organisatie voor fasen 2 en 3. Vuistregel: hoe kleiner de interne organisatie, hoe groter uw rol bij de werving en selectie.
- Bij **stap 3**: ondersteun de werkgever bij het bepalen van de manier van zoeken die past bij zijn vraag en het bedrijf.
- Bij **stap 4**: sluit aan bij de manier van zoeken van de werkgever (zie fase 3). En adviseer de werkgever over mogelijke extra wervingskanalen.
- Bij **stap 5**: vertel over de mogelijkheden van de doelgroep en maak kosten inzichtelijk. Geef informatie over voorzieningen, subsidies, begeleiding en beperking van risico's.
- Bij **stap 6**: informeer over interne en/of externe begeleidingsmogelijkheden.

**En belangrijk:** zorg ervoor dat potentiële medewerkers met een beperking goed worden voorbereid, voordat ze beginnen bij de werkgever.

## ➔ Feiten en cijfers bij voorbereiding (1/2)

- Uit internationaal literatuuronderzoek blijkt dat loonkostensubsidie of loondispensatie voor een werkgever veelal geen motivatie is om iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen. Maar wel een belangrijk randvoorwaarde. Er zijn meer factoren die het gedrag van werkgevers beïnvloeden.

Werkgevers noemen:

- 75%: maatschappelijke verantwoordelijkheid;
  - 25%: voldoen aan banenafpraak;
  - 19%: diversiteit op werkvloer;
  - 18%: positief gevoel;
  - 17%: goedkope arbeid;
  - 17%: verplichting van social return.
- 
- Indirecte en immateriële baten maken het voor de werkgever interessant om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Bijvoorbeeld:
    - binnenhalen van gemotiveerde, loyale en hardwerkende medewerkers;
    - verhogen van tevredenheid en betrokkenheid van klanten en/of medewerkers;
    - invulling geven aan de sociale missie van de onderneming.



## ⇒ Feiten en cijfers bij voorbereiding (2/2)

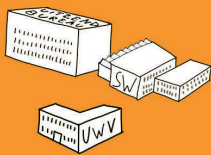
- De bekendheid van de werkgevers met de instrumenten van de Participatiewet/banenafpraak is overall iets gestegen t.o.v. 2017 (beeld eind 2019):
  - 69%: loonkostensubsidie;
  - 52%: no-risk polis;
  - 51%: interne jobcoach;
  - 46%: jobcoach;
  - 46%: loondispensatie;
  - 41%: werkplekaanpassing;
  - 33%: premiekorting.

Bij grote werkgevers (meer dan 250 werknemers) is de bekendheid met de instrumenten groter dan bij middelgrote en kleine werkgevers.

- Het werkt positief voor de beeldvorming en daarmee ook de besluitvorming, als mensen met een beperking in contact worden gebracht met potentiële werkgevers.
- Werkgevers gaan nog steeds vooral uit van de vraag en vacatures. Ze zijn in praktijk niet snel geneigd om functies en werkprocessen aan te passen aan mensen met een arbeidsbeperking. 38% zoekt op een bestaande functie, 55% zoekt op een bestaande functie met aanpassingen (meest voorkomende zijn: roosters, aantal uren en begeleiding) en 25% staat open voor een nieuwe functie.

→ **Fase 3:**  
Werving en  
selectie

# WERVING & SELECTIE



WERVING



MANIER  
ZOEKEN



GOEDE  
MATCH

# Drie stappen

Er zijn drie stappen bij de werving en selectie van geschikte kandidaten met een beperking:

- werven van kandidaten;
- zoeken naar kandidaten;
- een goede match als resultaat.

## **Werven**

Werkgevers maken over het algemeen gebruik van een extern wervingskanaal of een toeleverancier. Als het gaat om mensen met een beperking, zijn er feitelijk verschillende toeleveranciers.

## **Zoeken**

De vraag van de werkgever is bepalend voor het zoeken naar geschikte kandidaten. Wil de werkgever een kandidaat voor een concrete vacature en mag dat iemand met een beperking zijn? Of wil de werkgever een plek bieden aan iemand met een arbeidsbeperking? Hiermee hangt de keuze voor een bepaalde manier van zoeken samen.

## **Goede match**

Een goede match tussen werkgever en nieuwe medewerker is het resultaat van zowel de eerste twee stappen als een goede voorbereiding in fase 2.

# WERVING & SELECTIE

## W S P



## INTERMEDIAR

## ➔ Checklist werven

- Is de werkgever bereid om zo nodig functies aan te passen, als er weinig of geen geschikte kandidaten worden gevonden?
- Worden meteen meerdere wervingskanalen gebruikt? Het is vaak belangrijk om te schakelen met de verschillende toeleveranciers van het WSP (UWV, SW-bedrijf, gemeente) en/of met een intermediair om ervoor te zorgen dat de werkgever voldoende kandidaten krijgt. Dit geldt vooral als de werkgever op zoek is naar meerdere kandidaten. Dan moet niet pas na een mislukte werving een ander kanaal worden ingezet, want dat kost onnodig tijd.
- Is er een goed en actueel inzicht in de beschikbaarheid van kandidaten die direct of anders op heel korte termijn kunnen worden geplaatst?
- Is er sprake van groepsdetachering vanuit het sociaal werkbedrijf? Dan heeft de werkgever vaak geen rol. Het SW-bedrijf werft de kandidaten op basis van functiedifferentiatie of het isoleren van een werkproces.
- Vindt er nog een formeel sollicitatiegesprek met een kandidaat plaats waarbij een jobcoach of begeleider de kandidaat kan ondersteunen? Of is er alleen een intake- of kennismakingsgesprek met de werkgever? De jobcoach of begeleider bereidt het gesprek voor, samen met de kandidaat.

# ⓘ Tips voor werkgevers- dienstverlening

- Een werkgever vindt snelheid van communicatie zeer belangrijk; binnen 2 werkdagen een reactie met een procesvoorstel en binnen 1 tot 2 weken een inhoudelijke reactie.
- Zorg ervoor dat u op korte termijn voldoende geschikte kandidaten kunt leveren. Zo niet, ga in gesprek met de werkgever welke mogelijkheden er wel zijn. Denk bijvoorbeeld aan het aanpassen van een functie of een functie differentiëren.
- Informeer goed naar de wensen en eisen van werkgever. Een werkgever verwacht dat er voldoende kennis is over het soort werk en over het bedrijf.
- Maak heldere afspraken over wie wat doet wanneer meerdere toeleveranciers of partijen bij de werving betrokken zijn.
  - Een werkgever werkt bij voorkeur met één contactpersoon van de overheid. Sluit de accountmanagementfunctie en matchingsfunctie goed op elkaar aan.
- Vertel de werkgever wat de competenties zijn van de voorgedragen kandidaten en met welke aspecten rekening moet worden gehouden.
- Ontzorg de werkgever bij ingewikkelde administratieve handelingen en het invullen van formulieren.



## ⇒ Feiten en cijfers bij werven (1/2)

- Werkgevers die ervaring hebben met werknemers met een arbeidsbeperking, gebruiken deze wervingskanalen:
  - 25%: sociaal werkbedrijf;
  - 24%: UWV;
  - 22%: gemeente;
  - 21%: informeel kanaal (vooral genoemd door kleine bedrijven);
  - 16%: re-integratiebureau;
  - 13%: zelf uitzetten van vacature;
  - 8%: verbinding met onderwijspartijen;
  - 6%: uitzendbureau.

### **Plaatsen van vacatureteksten belangrijkste wervingsmethode werkgevers**

- Werkgevers werven personeel vooral door het zelf verspreiden van vacatureteksten. Vaak in combinatie met andere wervingsmethoden, zoals het zelf actief benaderen van kandidaten of het inschakelen van een externe organisatie.
- Het zelf verspreiden van vacatureteksten gebeurt vooral via de eigen website, sociale media en vacaturesites. Wervingsvideo's komen maar beperkt voor en bijna altijd in combinatie met een vacaturetekst.
- Het actief benaderen van kandidaten gebeurt het meest via eigen personeel, relaties en sociale media.

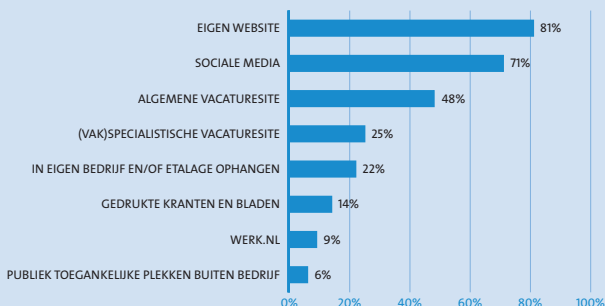


## ⇒ Feiten en cijfers bij werven (2/2)

### Plaatsen van vacatureteksten belangrijkste wervingsmethode werkgevers (vervolg)

- Als bedrijven externe hulp bij het werven inschakelen, is dat meestal een wervings- en selectiebureau. Dit gebeurt met name bij vacatures waarvoor een hoger opleidingsniveau wordt gevraagd.
- De gebruikte sociale media verschillen sterk naar gevraagd opleidingsniveau. Facebook wordt vooral ingezet voor lager en middelbaar niveau en LinkedIn voor hogere opleidingsniveaus.
- Werkgevers verwachten in de toekomst niet wezenlijk anders te gaan werven. Wel leggen zij een sterker accent op sociale media bij het zelf actief benaderen van kandidaten.
- Een op de vijf bedrijven neemt personeel aan zonder externe werving. Dit gebeurt vooral via relaties en doorstroom na stages. Vooral in de sector horeca, vervoer en opslag.

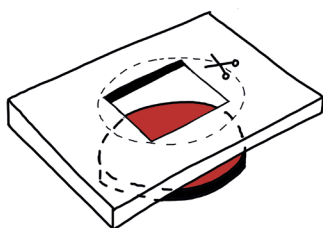
Kanalen die gebruikt worden om externe vacaturetekst te publiceren:



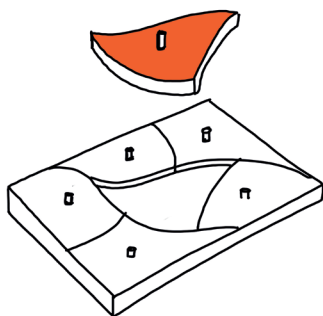
## MANIER ZOEKEN



VRAAGGERICHT



AANBODGERICHT



GEÏNTEGREERD

## ⇒ Checklist manier van zoeken

**De werkgever kan op verschillende manieren zoeken. De methode bepaalt voor een groot deel uw rol.**

- **Vraaggericht zoeken**

Het uitgangspunt is een bestaande functie die niet of nauwelijks (alleen roosters, aantal uren en begeleiding) wordt aangepast. Deze manier van zoeken is vooral geschikt voor laaggeschoold werk dat aansluit bij de mogelijkheden van de doelgroep. U wordt ingeschakeld voor de werving.

- **Aanbodgericht zoeken**

Op basis van het profiel van een kandidaat wordt gezocht naar een passende functie of passende taken. De adviseur van het werkgeversservicepunt of de toeleverancier draagt de kandidaat voor.

- **Geïntegreerd zoeken**

De werkgever kijkt zowel naar de mogelijkheden van mensen als naar beschikbare functies of werkzaamheden. De adviseur van het werkgeversservicepunt of de toeleverancier wordt al vroeg in fase 2 (voorbereiding) betrokken. Deze manier van zoeken naar kandidaten kent vier varianten:

- individueel aanpassen van functies;
- creëren van leer-werkplekken;
- differentiëren van functies;
- isoleren van werkprocessen.

# ⓘ Tips voor werkgevers- dienstverlening

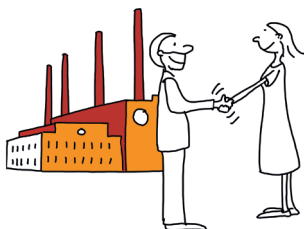
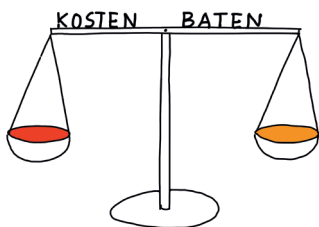
- Organiseer in overleg met de werkgever een voorlichtingsbijeenkomst of rondleiding, waarvoor meerdere mensen met een beperking worden uitgenodigd. Geef hen inzicht in het werk en het bedrijf waarvoor medewerkers worden gezocht.
- Denk bij het zoeken naar kandidaten ook aan partners in het onderwijs. Bijvoorbeeld om te zoeken naar jongeren die van de praktijkschool of het voortgezet speciaal onderwijs afkomen en goed in beeld zijn.
- Informeer andere toeleveranciers transparant en maak praktische afspraken over een eenduidige aanlevering aan de werkgever. De werkgever vindt het belangrijk om bij de overheidsinstanties waarmee ze te maken hebben met één vast contactpersoon te werken.



## ➔ Feiten en cijfers bij manier van zoeken

- Uit onderzoek onder een brede groep werkgevers blijkt dat grote bedrijven vaker gebruikmaken van publieke werkgeversdienstverlening dan kleine bedrijven. Dat geldt voor:
  - 39% van de werkgevers met 250 of meer medewerkers;
  - 23% van de werkgevers met 25 tot 250 medewerkers;
  - 15% van de werkgevers met minder dan 25 medewerkers.
- Werkgevers verwachten dat er serviceafspraken gemaakt kunnen worden met overheden die betrokken zijn bij werkgeversdienstverlening (i.e. gemeenten, UWV, sw-bedrijven en werkgevers-servicepunten). En wel met een serviceniveau dat past bij gangbare normen in het zakelijk verkeer. Werkgevers vinden bijvoorbeeld snelheid van communicatie zeer belangrijk: over het algemeen willen zij graag binnen 2 werkdagen een reactie ontvangen met een procesvoorstel en binnen 1 tot 2 weken een inhoudelijke reactie.
- Werkgevers werken bij voorkeur met één contactpersoon van de overheid. De meesten van hen (49%) graag met één persoon in de regio, en een kleiner deel (31%) met één contactpersoon per gemeente. Slechts 18% van de werkgevers werkt bij voorkeur met contactpersonen van elk van de overheden afzonderlijk.

## GOEDE MATCH



## ⇒ Checklist kenmerken van een goede match

- Match op basis van competenties. De werkgever verstaat onder een goede kwaliteit van de match:
  - Motivatie van de persoon (meest genoemde factor).
  - Is de organisatie er klaar voor; de werknemer kan het werk goed uitvoeren, het werk is afgestemd op zijn mogelijkheden en hij krijgt voldoende begeleiding.
  - Vakspecifieke vaardigheden (of competenties) van de persoon.
  - Waardering en je thuis voelen bij de organisatie. De relatie met andere werknemers speelt ook een rol. De werknemer met een beperking voelt zich geaccepteerd door zijn collega's.
- De kosten en baten zijn in evenwicht. Dat kan door externe financiering. Hiermee wordt een lagere productiviteit gecompenseerd. En de extra kosten voor begeleiding.
- Tussen werknemer en direct leidinggevende is er een klik. Daarom is het van groot belang dat de leidinggevende bij de selectieprocedure betrokken is en hierin een belangrijke stem heeft.

# ⓘ Tips voor werkgevers- dienstverlening

- Lever geschikte kandidaten en zorg ervoor dat de werknemer passende begeleiding (intern of extern) op de werkplek krijgt.
- Zorg ervoor dat de accountmanagementfunctie (de relatiebeheerders van de overheid bij werkgevers) en de matchingsfunctie (veelal een ander type functionaris met kennis van het werkzoekendenbestand) goed op elkaar aansluiten.
- Let erop dat de functie en werkplek worden aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer, wanneer dat nodig is.
- Belangrijk dat de direct leidinggevende en naaste collega's vooraf zijn geraadpleegd.
- Informeer deze leidinggevende en medewerkers over hoe ze het beste met de beperking van de nieuwe collega kunnen omgaan.





## ⇒ Feiten en cijfers bij een goede match

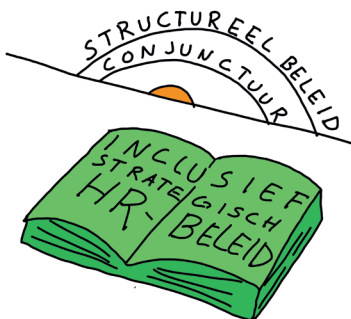
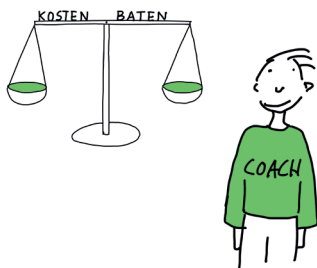
- Het hoofdmotief bij werven en selecteren: een potentiële werknemer moet de taken kunnen uitvoeren.
- Wanneer het werken met werknemers met een beperking nog niet is vastgelegd in procedures en structuren binnen een bedrijf, is de persoonlijke factor belangrijk. Dit betekent dat wordt gezocht naar leidinggevenden die hier positief tegenover staan. Medewerkers die zich kunnen inleven in de situatie van werknemers met een beperking, worden ingezet voor de begeleiding.
- Bewezen effectieve plaatsingsmethoden en een professionele achterwacht kan de bereidheid van werkgevers om werk te bieden aan mensen met een psychische beperking verhogen. Als het brede begrip 'psychische beperking' vervangen wordt door concrete aandoeningen, blijft de bereidheid van werkgevers om werk te bieden aan mensen uit deze doelgroep hoger.

→ **Fase 4:**  
Duurzame  
arbeidsrelatie

# DUURZAME ARBEIDSRELATIE



RUIMTE OM  
TAKEN AAN TE PASSEN



ADVISEUR

## ⇒ Checklist succesfactoren (1/2)

### Succesfactoren in begin

- Leidinggevende en werkbegeleider letten op het werkvermogen en de belastbaarheid van de werknemer, passen de werktaken en de functie daarop aan en stellen werknemer in de gelegenheid om te leren door het verrichten van werkzaamheden.
- De leidinggevende en werkbegeleider hebben veel affiniteit en (soms) ervaring met de doelgroep.
- De leidinggevende neemt het voortouw om organisatorische randvoorwaarden (tijd, ruimte en middelen) te regelen, de werkbegeleider draagt zorg voor de dagelijkse begeleiding. De interne/ externe jobcoach treedt op als vertegenwoordiger van de werknemer en voorziet de leidinggevende en werkbegeleider van advies.

### Succesfactoren voor continuïteit en een duurzame arbeidsrelatie

- De begeleiding hangt in het begin vaak af van één of een aantal personen in een organisatie. Van belang is om hier meer medewerkers bij te betrekken.
- Een werkgever is in staat om een winst- of omzetdoelstelling te verenigen met 'maatschappelijke waardecreatie', in dit geval het aannemen van mensen uit de doelgroep.

## ⇒ Checklist succesfactoren (2/2)

### Succesfactoren voor continuïteit en een duurzame arbeidsrelatie (vervolg)

- De werkgever besteedt veel aandacht aan het aanpassen van de fysieke werkomgeving en de bedrijfsprocessen. Deze worden zodanig ingericht dat de werknemer het werk veilig en in een vertrouwde omgeving kan verrichten en dat de werkbegeleider persoonlijke aandacht kan geven.
- Een goede afstemming met de zorgverlening en met mensen uit de privé-omgeving van de werknemer, indien van toepassing. Veel problemen op de werkplek zijn terug te voeren op de privé-situatie.
- De werkgever heeft een structureel (HR) beleid voor het aannemen van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt of biedt de ruimte om zo'n beleid te formuleren. Dit is vooral relevant voor grotere bedrijven.
- De conjunctuur is verreweg de belangrijkste externe succesfactor. Een krappere arbeidsmarkt maakt het gemakkelijker om goed functionerende werknemers een vast contract aan te bieden.

## ⓘ Tips voor werkgevers- dienstverlening

- Blijf de werkgever ook na het ondertekenen van het contract nog een tijdje ondersteunen.
- Informeer de werkgever over de ondersteuning die hij nog van u kan verwachten. Denk hierbij aan hulp bij aanvragen loonkostensubsidie, jobcoaching, detachering, flexibele uren contracten.
- Vertel de werkgever dat in het begin, maar ook in latere instantie als de werknemer zich ontwikkelt, vaak kleine aanpassingen bij de taken en begeleiding van de werknemer nodig zijn.
- Stimuleer bij een groot bedrijf dat de werkgever een structureel beleid formuleert om medewerkers met een beperking een perspectief op een duurzame arbeidsrelatie te bieden. Denk bijvoorbeeld aan:
  - aanpassing van de functiestructuur;
  - structurele aandacht voor vervolgontracten;
  - creëren van arbeidsplaatsen en draagvlak bij collega's op alle afdelingen of vestigingen.Dit vraagt om een inclusief strategisch HR-beleid.

## ➔ Feiten en cijfers bij duurzame arbeidsrelatie

- Gemiddeld 85% van de mensen uit de doelgroep van de banenafpraak is na een jaar nog werkzaam (Q3 2016 t/m Q3 2018 gemeten (UWV)). Werkzaam zijn en blijven over een periode van 1 jaar is stabiel.
- Belangrijkste duurzaamheidsfactoren zijn de kwaliteit van de werknemer met een arbeidsbeperking en een goede match.
- Instrumenten die van invloed zijn op de duurzaamheid van de arbeidsrelatie:
  - Loonkostensubsidie/loondispensatie
  - No- risk polis
  - Jobcoaching intern/extern
  - Detachering
  - Flexibele uren contracten
- De leidinggevende, directe collega's en een interne/externe jobcoach zijn van invloed op de duurzaamheid van de plaatsing.

## ⇒ Aanbevelingen werkgevers- dienstverlening (1/2)

### **Aanpassen en creëren van functies**

Aandachtspunt voor werkgevers die actief bij de doelstelling betrokken zijn: gelet op het hoge percentage plaatsingen op bestaande of gedeeltelijk aangepaste functies (84% van de werkgevers geeft in een onderzoek aan dat de medewerker met een arbeidsbeperking aan wie men werk biedt op een bestaande of gedeeltelijk aangepaste functie is geplaatst), is het aannemelijk dat de plaatsingen die tot nu toe gerealiseerd zijn in het kader van de banenafpraak plaatsingen met relatief weinig aanpassingen bij werkgevers betreffen.

Een cruciale factor voor het slagen van de Participatiewet en de banenafpraak is een verandering in de intentie van werkgevers om nieuwe functies te creëren (of: verdergaand aan te passen). En wel zodanig dat deze geschikt worden voor de huidige en toekomstige doelgroep met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.



## ➔ Aanbevelingen werkgevers- dienstverlening (2/2)

### **Relatie opbouwen met werkgevers**

Aandachtspunt is het vergroten van het aantal werkgevers dat actief betrokken is bij de doelstelling. Uit verdiepende gesprekken in een onderzoek onder werkgevers blijkt dat ruim de helft van de werkgevers die geen inspanningen verricht om werk te bieden aan mensen uit de doelgroep, wel op de hoogte is van de Participatiewet en de banenafpraak. En slechts een kwart van de werkgevers maakt gebruik van werkgeversdienstverlening door de overheid.

Iets meer dan de helft (61%) van de werkgevers die momenteel geen inspanningen verricht om werk te bieden aan mensen uit de doelgroep, kan in beweging worden gebracht door hen actief te benaderen. Iets minder dan de helft is principieel ongevoelig, ook al is men deels op de hoogte van de Participatiewet en de banenafpraak. Het verdient daarom aanbeveling om werkgevers die nog geen inspanningen verrichten actief te benaderen en daarbij maatwerk te leveren, met andere woorden: instrumenten en service die aansluiten bij mogelijkheden en behoeftes van de werkgever. Het opbouwen van een persoonlijke relatie is daarbij van belang.



Deze tweede aanbeveling kan ook helpen bij het realiseren van de eerste aanbeveling: het aanpassen van bestaande functies en het creëren van nieuwe functies.

## ➔ Bronnen (1/2)

- **Duurzaamheid van werk binnen de banenafpraak 2017-2018**  
Mariëlle van Delft  
UWV (2019)
- **Duurzame plaatsing in werk van werknemers met een arbeidsbeperking**  
Marloes Vooijs, Katarina Putnik, Laurie Hermans, Bruno Fermin, Astrid Hazelzet, Joost van Genabeek  
TNO/Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid (2019)
- **Inventarisatie regionale dienstverlening aan werkzoekenden (met en zonder een arbeidsbeperking) en aan werkgevers**  
Paul Schenderling, Anke van Rossum, Bram Berkhout Berenschot (2019)
- **Onderzoek Participatiewet bij werkgevers**  
Rapportage fase 3  
Paul Schenderling MSc, Anke van Rossum, Maarten Adelmeijer, Irene van Eldik  
Berenschot (2019)
- **Duiding Arbeidsmarktontwikkelingen**  
Feike Reitsma, Sake Wagenaar  
UWV (2018)
- **Hoe werven werkgevers**  
Sake Wagenaar, Jena de Wit  
UWV (2018)

## ➔ Bronnen (2/2)

- **Loonkostensubsidie en loondispensatie**  
(de werking en effectiviteit van beide instrumenten)  
Maartje Gielen, Leonie Gercama, Marjolein Sax,  
Mirjam Engelen, Leo Aarts, Lennart de Ruig,  
Silvia Bunt  
Ape onderzoek en advies (2018)
- **Onderzoek Participatiewet bij werkgevers**  
Rapportage fase 2  
Mr. Maarten Adelmeijer, Paul Schenderling MSc,  
dr. Felix van Urk, Johannes ten Hoor MA  
Berenschot (2017)
- **Matchen op Werk – eindrapport-**  
Hetty Visee, Yannick Bleeker,  
Froukje van der Woude, Jos Mevissen  
Regioplan (2016)
- **Werk aan de... uitvoering**  
Programmarapportage door Inspectie SZW  
(oktober 2016)
- **Meer werkplekken bij werkgevers**  
Eindrapport evaluatie werken naar vermogen  
drs. C. van Horsen, drs. L. Mallee,  
drs. J.P.H.K. Timmerman MMC, drs. C.E. Wissink,  
prof. dr. F.J.N. Nijhuis en drs. M. Van Leer -  
Regioplan (2013)

 [www.samenvoordeklant.nl](http://www.samenvoordeklant.nl)  
 [info@samenvoordeklant.nl](mailto:info@samenvoordeklant.nl)  
 @SamenvdKlant  
 De Programmaraad



Samen verbeteren we de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden

