Programmaraad

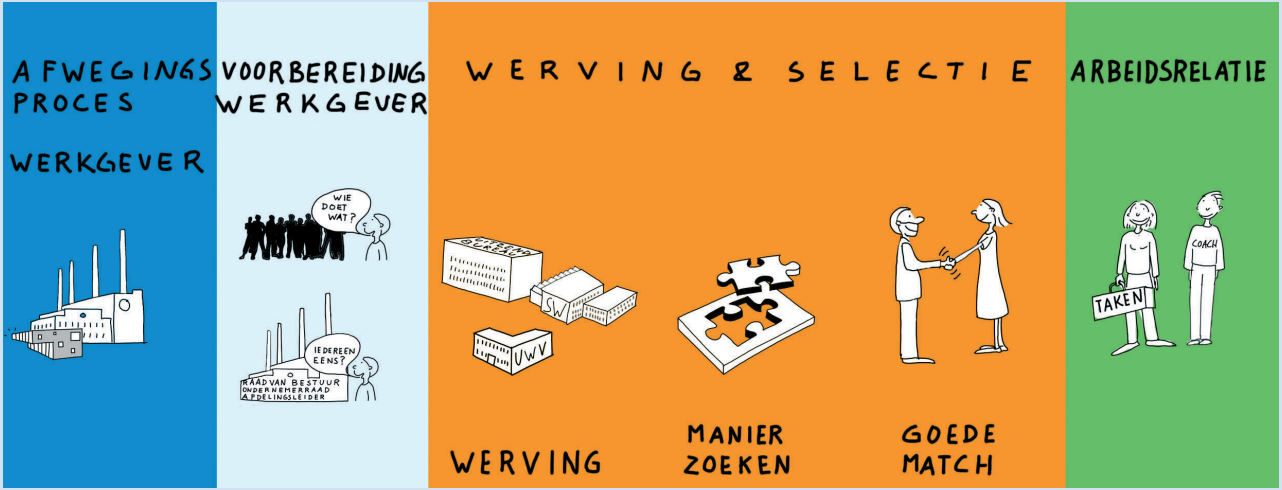
samenvoordeklant.nl

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 arbeidshandicap.
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 checklisten, 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.


AFWEGINGS PROCES
WERKGEVER
VOORBEREIDING WERKGEVER
WIE DOET WAT?
IEDEREEN EENS?
RAAD VAN BESTUUR
ONDERNEMERRAAD
APPELINGSLEIDER
WERVING & SELECTIE
SW
UWV
WERVING
MANIER ZOEKEN
GOEDE MATCH
ARBEIDSRELATIE
TAKEN
COACH

Werkgeversproces: vier fasen

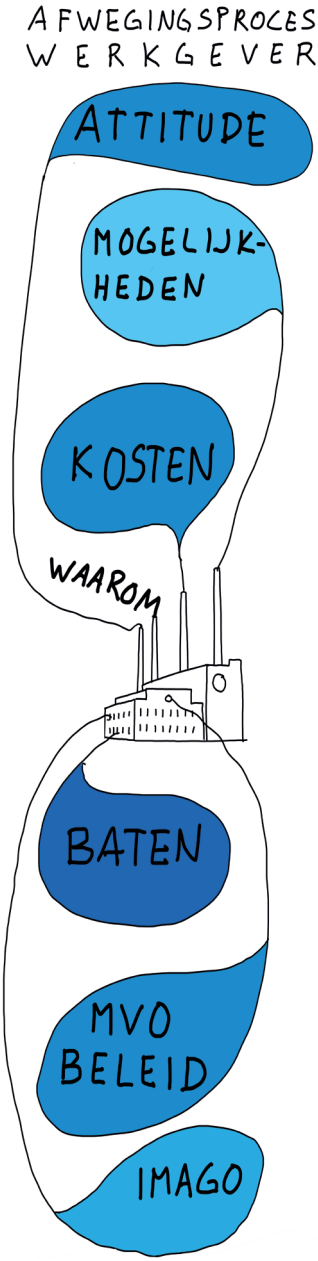
U wilt de werkgever natuurlijk zo goed mogelijk helpen bij het aannemen van een medewerker. Deze handreiking geeft u een goed inzicht in het werkgeversproces. U krijgt ook tips over hoe het werkgeversservicepunt de werkgever optimaal kan ondersteunen.

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: 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


AFWEGINGSPROCES
WERKGEVER
ATTITUDE
MOGELIJK-
HEDEN
KOSTEN
WAAROM
BATEN
MVO
BELEID
IMAGO

Checklist succesfactoren

Succesfactoren bij werkgever zelf

- De werkgever staat positief tegenover het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- De leiding is persoonlijk betrokken en niet bevooroordeeld.
- De werkgever denkt na over maatschappelijk verantwoord ondernemen of heeft - bij een groot bedrijf - hiervoor beleid.
- De werkgever heeft goede ervaringen met de doelgroep en het WSP of de intermediair.
- Medewerkers met een beperking zijn niet verplicht om zich te blijven ontwikkelen en regelmatig te leren.

Externe succesfactoren

- De economische situatie is gunstig.
- Er wordt personeelskrapte op middellange termijn verwacht.
- 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.

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 arbeidshandicap.
- 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.

! Tips voor werkgevers-dienstverlening

- Ga uit van het belang van de werkgever.
- Wees een sparringpartner.
- Breng het wervingsproces in beeld.
- Sluit aan bij het bedrijfsbeleid voor maatschappelijk ondernemen.
- Doe een beroep op vertrouwensrelaties in netwerken.
- Zet ambassadeurs van andere bedrijven in.
- Geef informatie over instrumenten om financiële risico's af te dekken.
- Vertel over voorzieningen als begeleiding.
- Geef informatie over de globale mogelijkheden en onmogelijkheden van mensen met een beperking.
- Denk mee over de mogelijkheden binnen het bedrijf voor mensen met een beperking en hoe dat het beste gecommuniceerd kan worden.
- Doe moeite om niet-kloppende overtuigingen en beelden van de werkgever te beïnvloeden.
- Informeer de werkgever over de cao-afspraken voor mensen met een beperking in zijn eigen branche of sector.
- Gebruik detacheringsconstructies.

Feiten en cijfers bij afweging

Bijna 900 werkgevers hebben hun mening gegeven over de inzet van mensen met een arbeidshandicap. Enkele interessante resultaten in verband met de afweging van de werkgever:

- 32% van de werkgevers kent de Banenafspraak en de gevolgen voor de eigen organisatie, 50% kent alleen de afspraak en 18% heeft er nog nooit van gehoord.
- 39% is bereid om mensen met een fysieke beperking aan te nemen en 13% als het gaat om mensen met een psychische of verstandelijke beperking. De meerderheid van de doelgroep bestaat uit de laatste categorie.
- Voor 65% is er geen verschil in kosten tussen werknemers met een arbeidshandicap en andere werknemers, terwijl 35% aangeeft dat de werknemer met een arbeidshandicap duurder is. Dat laatste geldt vooral voor werkgevers met meer dan 250 medewerkers (49%).
- Van de werkgevers die het hebben over hogere kosten, vindt 36% dat de maatschappelijke baten hiertegen opwegen.
- Mislukt een plaatsing binnen een jaar? Dan werkt dat negatief op de bereidheid om nieuwe mensen aan te nemen.

Fase 2: Voorbereiding door werkgever

VOORBEREIDING WERKGEVER

DRAAGVLAK

INTERNE ORGANISATIE

MATCHING

WERVINGSKANAAL

BEHEERSING KOSTEN + RISICOS

ORGANISATIE VAN DE BEGELEIDING

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?

4. Is er een effectief wervingskanaal, bijvoorbeeld een intermediair die vrij snel kandidaten kan leveren?

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).

- 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 en opgeleid, zodat zij snel inzetbaar zijn.

Feiten en cijfers bij voorbereiding (1/2)

- Uit internationaal literatuuronderzoek blijkt dat een loonkostensubsidie of loondispensatie meestal onvoldoende reden is om iemand met een handicap aan te nemen. Er zijn meer factoren die het gedrag van werkgevers beïnvloeden. Werkgevers noemen:
  - 75%: maatschappelijke verantwoordelijkheid;
  - 25%: voldoen aan Banenafspraak;
  - 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;
  - voorkomen van de quotumheffing.

Feiten en cijfers bij voorbereiding (2/2)

- De bekendheid van de werkgevers met de instrumenten van de Participatiewet valt tegen (beeld eind 2015):
  - 80%: loonkostensubsidie;
  - 45%: no-risk polis;
  - 44%: jobcoach;
  - 39%: werkplekaanpassing;
  - 33%: premiekorting;
  - 31%: loondispensatie;
  - 14%: Interne jobcoach.

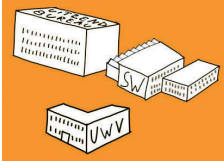
  Vooral werkgevers met minder dan 250 medewerkers en werkgevers die niemand uit de doelgroep in dienst hebben, kennen instrumenten niet.

- 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 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 arbeidshandicap. 47% zoekt op een bestaande functie, eveneens 47% zoekt op een bestaande functie met aanpassingen en 16% 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.

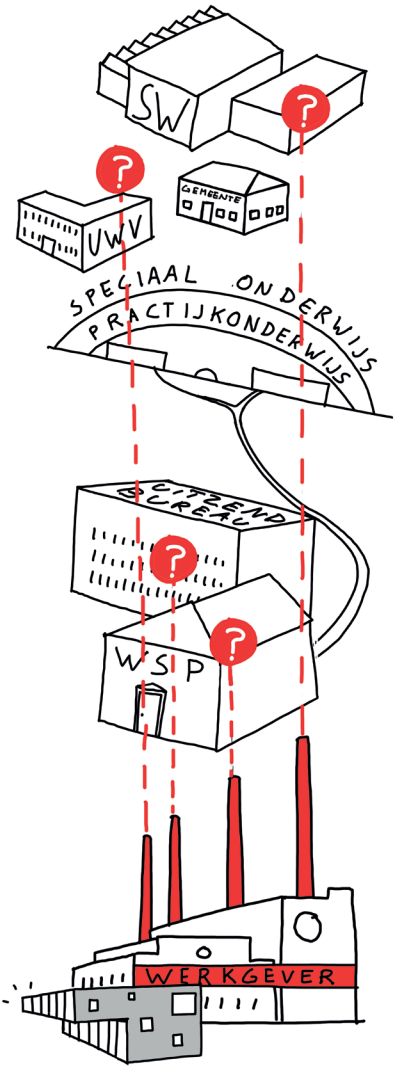
Zoeken

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.

WERVEN


SW
?
?
GEMEENTE
UWV
SPECIAAL ONDERWIJS
PRACTIJKONDERWIJS
CITZEND BUREAU
?
WSIP
?
WERKGEVER

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

- Zorg ervoor dat u op korte termijn voldoende geschikte kandidaten kunt leveren.
- Informeer goed naar de wensen en eisen van de werkgever.
- Maak heldere afspraken over wie wat doet wanneer meerdere toeleveranciers of partijen bij de werving betrokken zijn.

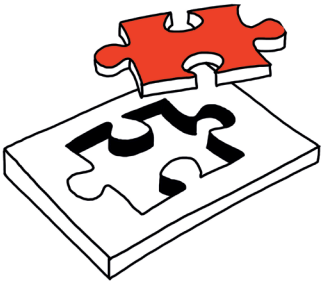
Feiten en cijfers bij werven

- Werkgevers die ervaring hebben met werknemers met een arbeidshandicap, gebruiken deze wervingskanalen:
  - 31%: sociaal werkbedrijf;
  - 13%: gemeente;
  - 13%: re-integratiebureau;
  - 10%: UWV;
  - 9%: informeel kanaal (vooral genoemd door kleine bedrijven);
  - 5%: verbinding met onderwijspartijen;
  - 5%: uitzetten van vacature.

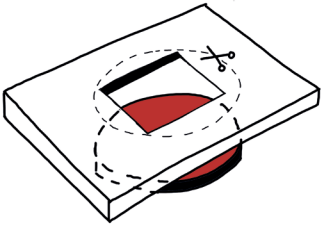
- De eigen website is het belangrijkste kanaal voor werkgevers om aan personeel te komen (32%). Daarna volgen werving via relaties (22%), sociale media (18%), vacaturesites (17%), open sollicitaties (11%), eigen personeel (10%), advertentie (9%) en uitzendbureau (7%).

- Uit onderzoek blijkt dat soms relaties het belangrijkste wervingskanaal voor werkgevers vormen. Dat geldt voor:
  - de sectoren landbouw (34%), onroerend goed (33%) en bouw (30%);
  - bedrijven van twee tot en met 19 medewerkers (28%);
  - opleidingen zonder startkwalificatie: basis (29%), vmbo (22%) en mbo-1 (21%).

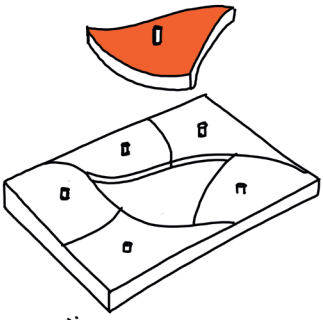
MANIER ZOEKEN



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 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 WSP of de toeleverancier wordt al vroeg in fase 2 (voorbereiding) betrokken. Deze manier van zoeken naar kandidaten komt het meest voor en 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 eens 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.

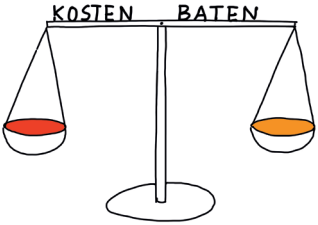
Feiten en cijfers bij manier van zoeken

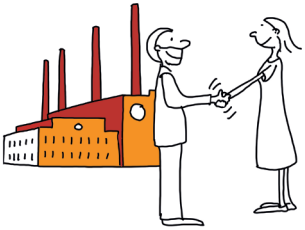
- Uit onderzoek onder een brede groep werkgevers blijkt dat grote bedrijven vaker gebruikmaken van publieke werkgeversdienstverlening dan kleine bedrijven. Dat geldt voor:
  - 39% van de werkgevers met 250 of meer medewerkers;
  - 23% van de werkgevers met 25 tot 250 medewerkers;
  - 15% van de werkgevers met minder dan 25 medewerkers.

- Werkgevers hechten bij werving en selectie de meeste waarde aan de informatievoorziening door publieke dienstverleners (44%) en administratieve eenvoud (36%). Zij zien informatie over kandidaten als de belangrijkste vorm van dienstverlening door het WSP of de intermediair.

- De dienstverlening bij re-integratie is mensenwerk. Zowel grote als kleine bedrijven stellen persoonlijk contact en een vaste contactpersoon zeer op prijs. Digitale dienstverlening wordt voornamelijk belangrijk gevonden door werkgevers met weinig ervaring met re-integratie en werkgevers die veel behoefte hebben aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

GOEDE MATCH





Checklist kenmerken van een goede match

- De werknemer kan het werk goed uitvoeren. Het werk is afgestemd op zijn mogelijkheden en hij krijgt voldoende begeleiding.
- De kosten en baten zijn in evenwicht. Dat kan door externe financiering. Hiermee wordt een eventueel lagere productiviteit gecompenseerd en de extra kosten voor begeleidingskosten opgevangen.
- 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.
- De relatie met andere werknemers speelt ook een rol. De werknemer met een beperking voelt zich geaccepteerd door zijn collega's.

! Tips voor werkgevers-dienstverlening

- Bespreek de mogelijkheden en onmogelijkheden van zowel werknemer als werkgever in verband met de eisen die het werk stelt.
- Let erop dat de functie en werkplek worden aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer, wanneer dat nodig is.
- Stimuleer 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.
- Verifieer (of zorg ervoor) dat de werknemer voldoende interne en/of externe begeleiding krijgt.

Feiten en cijfers bij een goede match

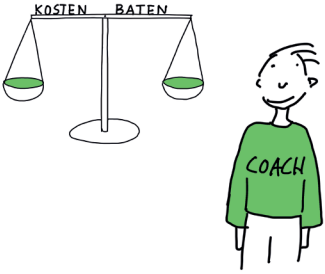
- Het hoofdmotief bij werven en selecteren: een potentiële werknemer moet de taken kunnen uitvoeren.

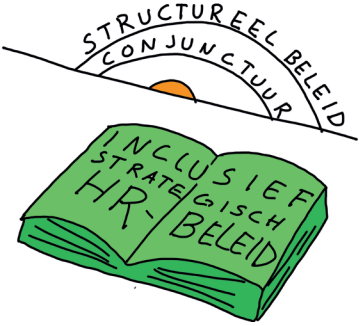
- Een positieve attitude van de werkgever is onvoldoende om een lage score bij cv-kenmerken te compenseren.

- 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 er positief tegenover staan. Medewerkers die zich kunnen inleven in de situatie van werknemers met een beperking, worden ingezet voor de begeleiding.

Fase 4: Arbeidsrelatie

ARBEIDSRELATIE
CONTRACT
TAKEN
RUIMTE OM
TAKEN AAN TE PASSEN


KOSTEN
BATEN
COACH


STRUCTUREEL BELEID
CONJUNCTUUR
INCLUSIEF
STRATEGISCH
HR-BELEID

Checklist succesfactoren

Succesfactoren in begin

- De werkgever is bereid om het takenpakket aan te passen.
- De collega die de nieuwe medewerker begeleidt, weet hoe met de eventuele beperking om te gaan of krijgt daarover goede informatie.
- De begeleiding kan indien nodig worden bijgesteld op basis van de behoefte van de medewerker in de praktijk.

Succesfactoren voor continuïteit en een duurzame arbeidsrelatie

- De begeleiding hangt niet af van één persoon.
- De leidinggevende is gemotiveerd en krijgt voldoende faciliteiten om de medewerker (met een arbeidshandicap) te helpen bij zijn ontwikkeling. Een externe begeleider kan hierbij een rol spelen.
- De werkgever heeft een structureel 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

- Houd er rekening mee dat na het ondertekenen van het contract het matchingsproces een tijdje doorgaat.
- Informeer de werkgever over de ondersteuning die hij nog van u kan verwachten.
- Vertel de werkgever dat in het begin vaak kleine aanpassingen bij de taken en begeleiding van de werknemer nodig zijn.
- Vertel ook dat deze afstemming noodzakelijk blijft, zolang de werknemer zich ontwikkelt.
- 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 vervolgcontracten, of;
  - creëren van plekken bij alle afdelingen of vestigingen.

  Dit vraagt om een inclusief strategisch HR-beleid.

Feiten en cijfers bij arbeidsrelatie

- Direct na de start van plaatsing vallen veel mensen met een arbeidshandicap uit. Dat komt vooral omdat functies niet passend zijn. Na ongeveer een maand heeft 80% van de medewerkers zijn oorspronkelijke baan nog, na zes maanden is dat gedaald tot 50%.

- Werkgevers schatten de extra begeleiding die nodig is om mensen in dienst te houden zo in:
  - 67%: minder dan twee uur per week;
  - 23%: meer dan twee uur per week;
  - 10%: geen zicht op de inspanning.

- Werknemers die na een dienstverband met een loonkostensubsidie doorstromen, hebben volgens onderzoek gunstiger arbeidsvoorwaarden dan werknemers zonder loonkostensubsidie. Deze laatste groep werkt relatief vaak op de volgende basis: via een uitzendbureau, als zelfstandige, als oproepkracht of via een proefplaatsing met minder uren.

Bronnen

- **De vraag van werkgevers naar re-integratiedienstverlening**
  M. Wilkens, P. Donker van Heel - Ecorys (2011)

- **Meer werkplekken bij werkgevers**
  Eindrapport evaluatie werken naar vermogen
  drs. C. van Horssen, 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)

- **Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven**
  M.H.M. Adelmeijer, P. Schenderling, J. Kok,
  F. Sikkema en H. Vloet - Berenschot (2014)

- **Participatiewet bij werkgevers: rapportage fase 1 (peiljaar 2015)**
  M.H.M. Adelmeijer, P. Schenderling, M.S. Hekelaar,
  A. Oostveen en R. Beerepoot - Berenschot (2015)

- **Vacatures in Nederland 2015 door UWV (2015)**

- **Het werkt niet vanzelf**
  dr. I. Borghouts, dr. R. Dekker, dr. C. Freese,
  dr. S. Oomens en prof. dr. T. Wilthagen - Instituut Gak,
  Universiteit Tilburg (2015)

- **Werk aan de... uitvoering**
  Programmarapportage door Inspectie SZW
  (oktober 2016)

www.samenvoordeklant.nl

info@samenvoordeklant.nl

@SamenvdKlant

De Programmaraad

Samen vernieuwen we de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden