

Bouwstenen voor maatwerk in werkgeversdienstverlening rondom werknemers met een arbeidsbeperking.

Een heroriëntatie in de werkgeversdienstverlening?
Perspectieven van werkgevers en werkgeversdienstverlening



Dit onderzoek is gefinancierd door ZonMW, Vakkundig aan het Werk 2, projectnummer 10420022210002

Rik van Berkel, Universiteit Utrecht (USBO)

Met medewerking van:

Paul van der Aa, Hogeschool Rotterdam
Sophie van Buren-Bense, Hogeschool Rotterdam
Isabelle Steenbruggen, Hogeschool Rotterdam
Toine Wentink, Hogeschool Rotterdam

Inhoud

1.	Leeswijzer	4
2.	Inleiding	5
3.	Stijlen van werkgeversdienstverlening: het perspectief van werkgeversdienstverleners	8
3.1.	Vacatures vervullen	8
3.2.	Ontzorging	10
3.2.1.	Risico's	10
3.2.2.	Beleid(suitvoering) en bestuur	12
3.3.	Strategisch partnerschap	15
3.3.1.	Inleiding	15
3.3.2.	Het gesprek over de organisatie	16
3.3.3.	Verbinden	19
3.3.4.	Een brede benadering	21
3.3.5.	Een pro-actieve benadering	23
3.3.6.	Een lange termijn benadering	24
4.	Werkgevers en de praktijk van werken met mensen met een arbeidsbeperking	27
4.1.	De stap naar werken met mensen met een arbeidsbeperking	27
4.2.	De stap om <i>niet</i> met mensen met een arbeidsbeperking te werken	30
4.3.	Werken met mensen met een arbeidsbeperking in de praktijk	33
4.3.1.	Functies en werkzaamheden	33
4.3.2.	Begeleiding	36
4.4.	Uitdagingen voor inclusieve organisaties	38
4.4.1.	Werving en selectie	38
4.4.2.	Duurzaamheid en doorstroom	41
4.4.3.	Verankering	43
4.4.4.	Regulering	44
4.5.	Inclusie als ontwikkel- en leerproces	45
5.	Werkgevers en werkgeversdienstverlening	47
5.1.	Werkgeversdienstverlening: het proces	49
5.1.1.	Contactpersonen	49
5.1.2.	Werkwijze	49
5.1.3.	Kennis en expertise	51
5.2.	Stijlen van werkgeversdienstverlening	52
5.2.1.	Vacatures vervullen	52
5.2.2.	Ontzorging	53

5.2.3.	Strategisch partnerschap	54
5.3.	Zelfredzaamheid	58
6.	Samenvatting op hoofdpunten en aandachtspunten	61
6.1.	Wel of niet inclusief?	61
6.2.	Het werken met mensen met een arbeidsbeperking in praktijk	62
6.3.	Toeleiding van kandidaten	63
6.4.	Contactpersonen	63
6.5.	Strategisch partnerschap	64

1. Leeswijzer

Dit rapport is gebaseerd op interviews met werkgevers en werkgeversdienstverleners. In dit rapport laten we deze respondenten uitvoerig zelf aan het woord, in de vorm van citaten uit de interviews. Alle citaten zijn geanonimiseerd. Tegelijkertijd kunnen we niet volledig voorkomen dat lezers die het veld goed kennen, hier en daar een vermoeden kunnen hebben welk Werkgeversservicepunt of welke organisatie aan het woord is. Wij vragen onze respondenten daarvoor om begrip.

Het gebruik van citaten is niet alleen bedoeld als illustratie en gebeurt ook niet alleen omdat respondenten zaken soms scherper weten te benoemen dan wij dat zouden kunnen. Het maakt ook inzichtelijk op welke uitspraken wij onze bevindingen en beweringen, zoals die in de hoofdtekst worden beschreven, hebben gebaseerd. Zo kan de lezer zichzelf een beeld vormen van de validiteit van onze resultaten en conclusies. Lezers die snel door dit rapport heen willen lezen, kunnen zich tot het lezen van de hoofdtekst beperken.

2. Inleiding

In 2024 zijn Hogeschool Rotterdam, Universiteit Utrecht en de vier regionale werkgeversservicepunten Rotterdam Rijnmond, Drechtsteden, Zuid-Holland Centraal en Haaglanden een onderzoeks- en ontwikkeltraject gestart over publieke werkgeversdienstverlening gericht op de bevordering van arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Het doel van dit door ZonMW gefinancierde project is om de aansluiting tussen werkgeversdienstverlening en ondersteuningsvragen van werkgevers te versterken waar dat nodig en mogelijk is. Hierin gaan we 'evidence based' te werk, waarbij we inzichten benutten vanuit wetenschap, beroepspraktijk, werkgevers en werknemers. De basisgedachte in dit project is dat deze aansluiting maatwerk in werkgeversdienstverlening vraagt. Want werkgevers verschillen onderling, en kunnen dus ook uiteenlopende ondersteuningsvragen hebben.

In dit rapport bouwen we voort op eerder verschenen rapporten in dit project. Met name gaat het dan om een rapport naar aanleiding van een enquête onder werkgevers¹ en een landelijk onderzoek naar werkgeversdienstverlening door werkgeversservicepunten (WSP-en)². In de enquête besteedden we onder meer aandacht aan uitdagingen die werkgevers en hun organisaties tegenkomen rond het in dienst nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking. Ook onderzochten we in hoeverre ze die uitdagingen zelf denken op te kunnen lossen, dan wel externe ondersteuning daarbij wenselijk vinden. In het onderzoek naar werkgeversdienstverlening bekeken we hoe deze dienstverlening wordt vormgegeven waar het gaat om het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. In dat onderzoek identificeerden we drie 'stijlen van werkgeversdienstverlening' die in het werk van WSP-en zijn terug te vinden. De stijl van *vacatures vervullen* verwijst naar de traditionele taak van arbeidsvoorzieningsorganisaties: het matchen van vacatures en werkzoekenden. De *ontzorgingsstijl* kan gezien worden als een faciliterende benadering waarin men de belasting die werkgevers ervaren of verwachten bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking zoveel mogelijk tracht te verminderen. De *strategisch partnerschapsstijl* is intensiever, meer toekomstgericht en meer gericht op aanpassingen en veranderingen in de

¹ Van Berkel, R. (2025) *Werken met mensen met een arbeidsbeperking. Een onderzoek onder organisaties in Zuid Holland. Bouwstenen voor maatwerk in werkgeversdienstverlening rondom werknemers met een arbeidsbeperking – Hogeschool Rotterdam.*

² Wentink, T. en Van der Aa, P. (2025). *Bouwstenen voor maatwerk in publieke werkgeversdienstverlening voor de inclusie van werknemers met een arbeidsbeperking: het perspectief van werkgeversdienstverleners. Bouwstenen voor maatwerk in publieke werkgeversdienstverlening voor de inclusie van werknemers met een arbeidsbeperking: het perspectief van werkgeversdienstverleners – Hogeschool Rotterdam*

arbeidsorganisatie ten behoeve van werken met mensen met een arbeidsbeperking³. Het onderzoek liet zien dat deze stijlen niet alleen onderscheiden werkgeversdienstverleningsconcepten zijn, maar ook verwijzen naar onderscheiden accenten in de dienstverleningspraktijk zelf.

In dit rapport bouwen we voort op het thema van werkgeversdienstverlening en de stijlen die daarin te onderscheiden zijn. De stijlen laten immers zien dat de werkgeversdienstverlening, zeker waar het gaat om mensen met een arbeidsbeperking, aan een heroriëntatie onderhevig is. De traditionele rol van de arbeidsvoorziening – het bemiddelen tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt via het informeren en ondersteunen van werkgevers bij het invullen van vacatures – schiet tekort als het gaat om de toeleiding van kwetsbare groepen naar de arbeidsmarkt. Dat maakt het begrijpelijk dat naast deze ‘vacaturegerichte’ stijl van werkgeversdienstverlening nieuwe stijlen in opkomst zijn.

Tegelijkertijd zijn deze nieuwe stijlen nog geen volledig uitgekristalliseerde vormen van werkgeversdienstverlening. Weliswaar zijn de termen ‘ontzorging’ en ‘strategisch partnerschap’ in de praktijk van de WSP-en inmiddels gangbare termen. En zelfs sommige (inclusieve) werkgevers zijn met de termen vertrouwd. Maar dat betekent niet dat ze verwijzen naar eenduidige praktijken. In de werkgeversdienstverleningspraktijk wordt nog volop geëxperimenteerd met nieuwe aanpakken en vormen van dienstverlening. Dit rapport beoogt bij te dragen aan deze heroriëntatie van werkgeversdienstverlening door nader uit te werken welke elementen kenmerkend zijn voor de stijlen.

We doen dit enerzijds door deze elementen nader uit te werken vanuit het perspectief van werkgeversdienstverleners, aansluitend bij het onderzoek onder 23 WSP-en dat we eerder deden (zie noot 2). Daarnaast hebben we voor dit rapport ook interviews met 19 organisaties afgenomen. Het grootste deel (13 organisaties) van deze organisaties werkt momenteel met mensen met een arbeidsbeperking, een deel (6 organisaties) doet dat momenteel niet. In die interviews hebben we onder meer aandacht besteed aan achtergronden van het al dan niet werken met mensen met een arbeidsbeperking. Ook zijn we ingegaan op de manier waarop organisaties het werken met mensen met een arbeidsbeperking in de praktijk invullen. Voorts besteedden we aandacht aan uitdagingen die organisaties ervaren – in het geval van inclusieve organisaties – of verwachten – in het geval van niet-inclusieve organisaties – bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Daarop aansluitend spraken we vervolgens over hun ervaringen met en hun wensen rond de werkgeversdienstverlening. In die interviews hebben we werkgevers ook gevraagd hoe ze in meer

³ Deze stijl sluit overigens goed aan bij de VN-definitie van handicap zoals vastgelegd in artikel 1 van het Verdrag inzake de Rechten van Personen met een Handicap: “Personen met een handicap zijn personen die langdurige lichamelijke, geestelijke, verstandelijke of zintuiglijke beperkingen hebben, die hen in wisselwerking met verschillende drempels kunnen beletten volledig, daadwerkelijk en op voet van gelijkheid met anderen te participeren in de samenleving.”

algemene zin aankijken tegen de rol van werkgeversdienstverlening. Dat biedt aangrijpingspunten om de discussie over stijlen van werkgeversdienstverlening ook vanuit het perspectief van werkgevers te bezien.

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In het volgende hoofdstuk staat het perspectief van de werkgeversdienstverleners centraal. Aansluitend bij ons eerdere rapport over werkgeversdienstverlening werken we uit wat de nieuwe stijlen van werkgeversdienstverlening in hun dagelijkse praktijk betekenen. Welke elementen kenmerken de stijlen? Hoofdstuk 4 richt zich op de praktijk van het al dan niet werken met mensen met een arbeidsbeperking vanuit het werkgeversperspectief. Hoofdstuk 5 gaat in op de vraag hoe werkgevers de feitelijke en wenselijke samenwerking met werkgeversdienstverleners zien, in het bijzonder waar het mensen met een arbeidsbeperking betreft. Zien we de drie stijlen – vacaturegericht, ontzorging en strategisch partnerschap – ook terug in de visies van werkgevers over werkgeversdienstverlening? Hoofdstuk 6 vat hoofdpunten samen en presenteert een aantal aandachtspunten voor de praktijk van werkgeversdienstverlening.

3. Stijlen van werkgeversdienstverlening: het perspectief van werkgeversdienstverleners

Alvorens de stijlen van werkgeversdienstverlening nader uit te werken, zijn twee inleidende opmerkingen van belang. Ten eerste zijn de stijlen gebaseerd op verschillende visies op wat het is dat de intreding van mensen met een arbeidsbeperking op de arbeidsmarkt zo'n taai probleem maakt. In de traditionele vacaturegerichte benadering ligt het accent op het feit dat werkgevers en werkzoekenden elkaar niet weten te vinden; én op het feit dat werkzoekenden niet voldoen aan de eisen die werkgevers stellen. In de ontzorgingsstijl ligt het accent op risico's die werkgevers ervaren of verwachten in het werken met mensen met een arbeidsbeperking. En de stijl van het strategisch partnerschap legt het accent op belemmeringen die organisaties zelf – vaak onbedoeld – creëren voor mensen met een arbeidsbeperking door de manier waarop het werk is georganiseerd en door hun personeelsbeleid. Er is dus sprake van drie beleidstheorieën, die vooral verschillen in de rol die ze werkgevers en hun organisaties toeschrijven bij het analyseren van het probleem van de lage arbeidsmarktparticipatie van deze groep mensen. Op zich is dat niet verwonderlijk: bij complexe maatschappelijke vraagstukken is vaak sprake van onduidelijkheid of onenigheid over de oorzaken van problemen en de oplossingen die nodig zijn. Maar het is wel belangrijk om dit in discussies over stijlen van werkgeversdienstverlening niet uit het oog te verliezen.

Ten tweede willen we benadrukken dat stijlen van werkgeversdienstverlening niet verwijzen naar typen WSP-en. In ons onderzoek onder WSP-en hebben we juist gezien dat stijlen van dienstverlening (inclusief de 'traditionele' vacature-gerichte benadering) meestal naast elkaar bestaan. WSP-en verschillen onderling niet zozeer in stijl, maar vooral in de accenten die de verschillende stijlen in de werkgeversdienstverlening krijgen. Naar ons idee illustreert dit hoezeer deze dienstverlening nog volop in ontwikkeling is.

3.1. Vacatures vervullen

De traditionele taak van de arbeidsvoorziening is het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Van origine betekende dit dat arbeidsvoorzieningsorganisaties matches probeerden te maken tussen vacature-wensen van werkgevers en de cv's van geregistreerde werkzoekenden. In de afgelopen decennia heeft deze taak zich uitgebreid met het ontwikkelen en toepassen van allerlei instrumenten om competenties en vaardigheden van werkzoekenden beter te laten aansluiten bij de vraag op de arbeidsmarkt: trainingen, opleidingen, werk-fit programma's, sollicitatiecursussen enzovoorts. Inmiddels is het besef doorgedrongen dat bij het matchen van vraag en aanbod ook

naar de vraagzijde gekeken moet worden, zeker als het om groepen werkzoekenden met een arbeidsbeperking (en een grote afstand tot de arbeidsmarkt) gaat. Deze verschuiving in de traditionele arbeidsvoorziening waarbij noch aanbod noch vraag meer als 'gegeven' worden beschouwd, zien we ook terug in de wijze waarop de overheid in de *Wijziging besluit SUWI* in 2020 het basispakket aan dienstverlening aan werkgevers omschreef. Enerzijds omvat dit basispakket de meer traditionele taak van de arbeidsvoorziening: "Informatie over de arbeidsmarkt, aan de werkgever die personeel zoekt en wil weten hoe het aanbod van werkzoekenden voor zijn vacature(s) er uitziet." Anderzijds wordt ook de genoemde verschuiving zichtbaar: "Advies over het zodanig anders organiseren van werk, zodat de werkgever werkplekken kan bieden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, ter bevordering van inclusief werkgeverschap." Hoewel de laatste taak vooral betrekking heeft op de Banenafsprakkandidaten, wordt die in de praktijk geregeld breder opgepakt en noodzakelijk geacht, zoals we nog zullen zien.

In de praktijk krijgt de genoemde verschuiving op verschillende manieren gestalte. Het pure vacaturegerichte werken schuift, zeker voor mensen met een arbeidsbeperking, meer naar de achtergrond.

En het is dus ook niet meer zo... vroeger gingen we nog weleens de boer op om vacatures op te halen en dan zaten we bij werkgevers in gesprek van hoe ze alles konden gaan organiseren. Dat gebeurt ook nog wel, het is niet zo dat het niet gebeurt, maar er wordt veel meer vanuit de kandidaat geredeneerd. (R22⁴)

Die plaatsing van dat je zegt: nou, hier heb ik tien cvtjes en zoek er maar een uit, nee, niet meer. (R29)

Zoals het eerste citaat laat zien, worden bij het matchingsproces niet zozeer de vacatures van werkgevers maar de kandidaten als richtinggevend gezien.

Dus ik merk dat we in de gesprekken toch iets meer aan de kant van de kandidaat gaan zitten. Wie zijn dat nou? Wat past het best bij hen? En hoe vinden we dan de match bij de werkgever in plaats van andersom? Dat is, vind ik, een belangrijke verandering in tijden van krapte. (R41)

Voorts – en dat is de kern van het strategisch partnerschap, zoals we hieronder zullen zien – vormen vacatures niet het eindpunt maar het startpunt in matching. Vacatures signaleren een personeelsbehoefte van werkgevers. Maar waar die behoefte precies vandaan komt en hoe daaraan tegemoet kan worden gekomen wordt steeds meer onderwerp van gesprek tussen werkgeversdienstverleners en werkgevers.

⁴ Respondent (R) nummers verwijzen in dit rapport naar WSP- en respectievelijk organisaties, niet naar de individuen waarmee gesproken is (soms waren dat er meer per WSP/organisatie).

Nou ja, als het echt gaat om inclusief werkgeverschap, ja, dan moet je wel op een andere manier gaan kijken naar je eigen organisatie en je processen, als je bepaalde plekken wilt invullen. Echt het traditioneel denken van hier heb je een vacature en kijken waarop iemand past... Ja, dat werkte zes jaar geleden al bijna niet meer, nou, laat staan nu. (R21)

Vacatures, zeggen we altijd, daarvoor zijn we niet. Daar zijn uitzendbureaus voor. Als wij een vacature krijgen, dan zitten daar misschien vijf punten in waar de kandidaten aan moeten voldoen. Nou, die van ons voldoen aan tweeëneenhalf, misschien drie. Dus je moet er altijd twee wegkletsen. Maar dat is ook het leuke van onze functie natuurlijk. (R39)

Tot slot dragen werkgeversdienstverleners soms ook kandidaten voor aan werkgevers zonder dat die een concrete vacature hebben. Dat lijkt vooral te gebeuren bij werkgevers waarmee men al langer een relatie heeft.

En ik werk ook nog wel vaak zo dat ik mensen vrijblijvend aanbied, zeg maar. Dus van: Goh, dit is iemand die zou passen binnen jullie organisatie. Maar kijk met de kandidaat zelf, ga in gesprek en ga kijken van wat is een passende afdeling of takenpakket. En op die manier plaats ik heel veel kandidaten. Maar dat duurt heel erg lang, een half jaar, soms een jaar. (R26)

3.2. Ontzorging

Ontzorging richt zich voornamelijk op twee groepen belemmeringen. De eerste groep betreft risico's die volgens werkgevers verbonden zijn aan het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. De tweede groep betreft belemmeringen die volgens werkgevers door 'de overheid' worden opgeworpen. Werkgeversdienstverleners besteden opvallend veel tijd en energie in hun werk met werkgevers aan het oplossen van problemen die samenhangen met overheidsbeleid, beleidsuitvoering en bestuur. Hieronder werken we beide groepen belemmeringen verder uit.

3.2.1. Risico's

Ontzorging van werkgevers ligt aan de basis van het overheidsbeleid gericht op het bevorderen van de arbeidsmarktparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Instrumenten zoals loonkostensubsidies, de no-risk polis, en subsidies voor werk(plek)aanpassingen en jobcoaches zijn primair bedoeld om risico's die werkgevers zien rond het werken met mensen met een arbeidsbeperking weg te nemen of te verminderen. Hieruit vloeien ook twee taken van werkgeversdienstverlening voort die in de eerder aangehaalde *Wijziging besluit SUWI* als onderdeel van het basispakket zijn genoemd: "Voorlichting over het brede palet aan re-integratie instrumenten,

voorzieningen en bijbehorende voorwaarden zoals die in de betreffende arbeidsmarktregio kunnen worden ingezet door de afzonderlijke gemeenten en het UWV”; en “Advies over de instrumenten en voorzieningen die van toepassing zijn bij een specifieke plaatsing van een specifieke werkzoekende”.

Aansluitend bij en in aanvulling op deze taken uit het basispakket zien we dat veel WSP-en aanvullend aanbod organiseren dat beoogt werkgevers te ontzorgen. Zo worden in diverse arbeidsmarktregio's activiteiten en trajecten ontwikkeld om kandidaten meer werk-fit te maken of om ze bepaalde kennis en vaardigheden te leren alvorens het plaatsingsproces start.

Maar wij hebben wel een stuk of 30 opbouwtrajecten. Dat zijn dingetjes zoals mensen die al jaren niet gewerkt hebben, dat ze een paar keer mee gaan lopen in het bos en daar weer effe een ritme op gaan bouwen, of naar het werklab om te kijken waar ze kunnen werken. (R37)

Dus ik maak zeg maar die afspraken met de werkgever van: Oké, we doen een opleidingstraject. Die opleiding wordt bekostigd door de gemeente. Maar dan wil ik wel een baangarantie van jullie. En dan, hè, om uit de uitkering te komen, heeft iemand 28 uur per week nodig. Dus dat is de afspraak die ik maak met een werkgever. (R33)

We zijn ook inderdaad arrangementen werk/leerlijnen gaan ontwikkelen waarin kandidaten dan bij reguliere bedrijven in eerste instantie twee of drie maanden met behoud van uitkering in een leerwerktraject komen. Dan zijn die werknemersvaardigheden al redelijk aan de maat. (R40)

Ook op het punt van begeleiding wordt divers aanbod gedaan, vooral omdat werkgevers de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking als zwaar en tijdsintensief ervaren. Het kan dan om aanbod voorafgaand aan de plaatsing gaan (zie boven), maar ook om begeleiding na plaatsing.

Ja, het is voor ons echt een commercieel praatje, hoor. Dat we zeggen: Luister, wij ontzorgen jou 100 procent. Je hoeft je niet druk te maken over als hij ziek wordt of hij moet naar de tandarts. Dat doet onze coach, die op de werkvloer staat. En daarmee kun je heel af en toe een werkgever over de streep trekken en soms lukt het heel goed. (R42)

Maar privé ambulante begeleiding is een andere expertise als begeleiding op het werk. En ik zeg altijd, bij het werk kom je met een bepaald doel. Je moet een bepaalde productie, je moet een bepaalde prestatie leveren. En als je privéleven daarop van invloed is dan moet je die werkgever daar niet mee lastigvallen. (R22)

Bij stages vanuit de scholen, dat we daar vroegtijdig job coaching in kunnen zetten. Als ondersteuning van de scholen, maar ook als ondersteuning van de werkgever. Dan zijn ze nog niet in dienst, maar dan kunnen we wel al gebruik maken van vroegtijdige jobcoaching en lifecoaching, dat is ook zo belangrijk. Dat is eigenlijk nog belangrijker dan de jobcoaching. (R24)

3.2.2. Beleid(suitvoering) en bestuur

Werkgeversdienstverleners krijgen in hun contacten met werkgevers regelmatig te maken met vraagstukken, problemen en kritiek van werkgevers rond het beleid, procedures en de organisatie van de uitvoering en dienstverlening. Enerzijds voelen werkgeversdienstverleners de behoefte ook daarin te ontzorgen, omdat ze de contacten kunnen verstoren. Anderzijds zijn de mogelijkheden daartoe van individuele dienstverleners vaak ook beperkt.

Regelmatig hebben WSP-en te maken met de (nog) onvoldoende **samenwerking tussen UWV en gemeenten**. Onze indruk is overigens dat de regio's in dit opzicht behoorlijk kunnen verschillen. Gebrekkige samenwerking kan zijn weerslag hebben op de (dienstverlening aan) werkgevers.

En dat is ook wel eens verwarrend, ook voor werkgevers. Omdat ze soms het UWV zien en dan bijvoorbeeld ons, maar het is toch één werkgeversservicepunt. Ja, dat is eigenlijk ook een beetje krom. Dat we daar natuurlijk niet echt samenwerken, dat dat niet één WSP is. Dus ik hoop dat dat in de toekomst wel gaat veranderen naar een eenduidige manier van werken. (R21)

Binnen [naam arbeidsmarktregio] wordt nu echt wel heel erg gewerkt aan zo'n werkgeversdienstverleningsplan, omdat je gewoon met elkaar, als UWV en als gemeenten veel beter moet gaan afstemmen: hoe dan en wat dan? En hoe presenteren we ons? Want het is ook wel ingewikkeld, omdat we ons nu allemaal los presenteren. En dat wil je helemaal niet, je wilt onder één parapluutje dat eigenlijk doen. Nu wordt daar heel serieus werk van gemaakt. (R23)

We wilden vroeger natuurlijk gewoon het werkplein waar gemeenten en UWV bij elkaar samenwerkten. En vroeger zaten we ook in [naam gemeente] met zijn allen op het werkplein. Liep iedereen door elkaar heen, hielp iedereen elkaar. Tegenwoordig zijn we weer volledig gescheiden. Dus aan de ene kant heb je het UWV, aan de andere kant heb je de gemeente. En we gaan nu weer samenkomen. Het WSP krijgt daar ook een plek in, een rol in, waar de strijd natuurlijk is. Eindelijk, na zoveel jaren zijn we als regionaal accountteam uiteindelijk gerold in een officieel WSP, omdat dat ook vanuit de arbeidsmarkt werkt. (R24)

We kennen wel voorbeelden van een groot convenant dat het UWV dan sluit met grote landelijke werkgevers. En daar zie je dat het eigenlijk lang niet altijd goed gaat, omdat het op hoofdkantoonniveau

prima wordt afgesproken maar dat het vervolgens moet landen op een klein zij-kantoor of in een winkel die onder die afspraak valt. We hebben een grootgrutter gehad. Daar werd ik door gebeld: Nou, ik krijg te horen van het hoofdkantoor dat ik een wajonger moet hebben. Stuur maar. Nou, dan gebeurt dat en dan wordt die wajonger gepakt, en hier is de broodafdeling, plop, veel plezier. Ja, dat gaat niet goed, dus op die manier zie je dat het ook heel vaak fout gaat. (R36)

Ook allerlei kwestie die samenhangen met **regelgeving** kunnen op het bord van werkgeversdienstverleners terecht komen. Dat kan specifieke instrumenten betreffen voor het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Maar het kan ook om bredere regelgeving gaan die van invloed is op het werken met mensen met een arbeidsbeperking.

Maar die loonwaardemeting die zit nu zo in mekaar. Het is landelijk geüniformeerd, de deskundige gaat niet meer uit van een functie die er is, maar vanuit de taken die dus gecarved zijn. (...) Nou dit was letterlijk een voorbeeld van een grote fastfoodketen die zegt: ik heb één functie. Dat is allround medewerker, dan moet je kassa draaien, je moet burgers of kippen bakken, je moet de klanten te woord staan, zorgen dat de pantry en de lobby schoon is, alles. De persoon die ze nu hebben aangenomen die kan alleen die pantry schoonhouden, dekentjes weg, opruimen en de tafeltjes schoonmaken, en de werkgever heeft haar aangenomen als zijnde er komt vast wel loonwaarde uit, maar feitelijk zou ze dat 100 procent doen. Maar hij zegt: ja, ik kan haar niet als het druk is, met al die andere dingen inzetten en ik moet haar wel ook begeleiden. Het is wel één van mijn medewerkers die ik ook moet inroosteren, die begeleiding nodig heeft, die schone kleding nodig heeft, enzovoort, enzovoort. (R27)

Maar wat ik al eerder aangaf: in de zorg zijn dan wel meer mogelijkheden. Dus er zijn meer inclusieve werkgevers dan bijvoorbeeld in de kinderopvang. En dat is geen onwil maar dat heeft gewoon echt wel te maken met de wet en de regelgeving. Als voorbeeld: in de kinderopvang is een harde eis vanaf één januari 2025 dat iedereen een taaleis 3F heeft. Ja, dat is natuurlijk voor heel veel mensen niet haalbaar. (R33)

Met name regelgeving rond **jobcoaches** levert knelpunten op. Die hebben betrekking op de voorwaarden waaronder jobcoaches kunnen worden ingezet, en op de omvang en de periode van hun inzet.

Ja, soms kom ik erachter dat er geen jobcoach is. En dan krijg je de werkgever aan de lijn: waar is die jobcoach gebleven? Want ik heb hem nu nodig. Nou, ik vind dat dom. Ik vind dat je altijd contact moet houden, ook als jobcoach, met die werkgever, hoe die dingen lopen. Ook al is het periodiek, maakt niet uit. Spreek daar iets mee af, met de werkgever. Maar een jobcoach eindigt nooit. Nee, daar geloof ik niet in.

Die mensen hebben gewoon ondersteuning nodig en die werkgever heeft ook gewoon ondersteuning nodig. (R24)

Een gemiddelde jobcoach heeft twee uur per week maximaal voor het eerste half jaar. Dus dat is wel afgeroomd. En van de ene kant klopt het, van de andere kant denk ik van, maar als je echt met de werknemersvaardigheden bezig wilt of het aanleren van nieuwe taken, dan ligt het eigenlijk nu altijd bij de werkgever, dus daar moet je aan de voorkant ruimte vragen bij de werkgever, terwijl dat eerst opgevangen werd door de jobcoach. (R22)

Administratieve processen rond de aanvraag van instrumenten zijn een andere kwestie waarbij ontzorging van werkgevers aan de orde is.

Daar komen ze [werkgevers] pas achter nadat ze al ja hebben gezegd. (...) Een kandidaat banenafpraak krijgt niet meteen een contract voor onbepaalde tijd. Ze gaan eerst maar eens even zes of zeven maanden doen. Laten we zeggen, zeven maanden is best een gebruikelijke termijn. Dan kan je eerst zeggen: nou, we doen de forfaitaire loonkostensubsidie, maar dat mag maar maximaal zes maanden. Dus dan moet je daarvoor bedenken of iemand blijft of niet. Oké, nou, iemand blijft. Nou, doen we nog een half jaar, dan ga je een loonwaardemeting doen en dan ga je weer een briefje sturen. Dus dan krijg je een beschikking voor een half jaar. En dan, na dat half jaar zegt die werkgever nou, we doen het dan nog maar een half jaar. En dan moet je dus weer een nieuwe beschikking gaan sturen. En soms lopen die loonwaardemetingen niet meer parallel met zo'n contract. Dus dan moet je verschillende brieven gaan sturen. Ja, dat is ook heel ingewikkeld hoor, voor een werkgever, want die moet dan voortdurend maar weer spullen aanleveren en gesprekken aangaan. En bij ons zijn de meeste bedrijven niet heel groot. (R23)

Meer in het algemeen wordt de **complexiteit** van regelgeving als belastend voor werkgevers ervaren.

De grootste aanbeveling: stop met instrumenten ontwikkeling en ga downsizen in instrumenten. Ga downsizen in formeel juridische zin. We houden elkaar bezig en ondertussen worden onze doelgroep en onze werkgevers daar gek van. (...) Voor mijn werkgevers ben ik meer bezig met bestrijding van interne processen. Dus niet nog meer processen, niet nog meer instrumenten, niet nog meer.. (R32)

In diverse arbeidsmarktregio's wordt gewerkt aan regionale afstemming en uniformering om problemen rond regelgeving deels aan te pakken.

We zijn nu bezig met de uniformering in de regio. Wat we nu merken is dat formulieren allemaal niet hetzelfde zijn. Aanvragen LKS [loonkostensubsidie] niet hetzelfde, dat soort zaken. Maar de dienstverlening

an sich: iedereen biedt ongeveer hetzelfde aan, alleen de wijze waarop, de processen die erbij komen kijken en de tariefstellingen, die zijn vaak anders. (R37)

Werkgeversdienstverleners krijgen soms ook te maken met het **negatieve imago** dat werkgevers over gemeenten hebben. Het feit dat gemeenten zelf lang niet altijd voorop lopen in het werken met mensen met een arbeidsbeperking is daar onderdeel van.

Wij zijn eigenlijk al heel lang en nog steeds wel bezig met zichtbaarheid. Van jongens, wij zijn er, schakel ons in. Wij hebben toch ook wel een bepaald imago. Helaas, ja, wij zijn natuurlijk verbonden aan een gemeente. Wij zijn een gemeenschappelijke regeling vanuit de gemeenten. En je ziet bij veel ondernemers dat zo gauw het woordje gemeente erbij komt kijken, dan komt er al een schrikreactie van dat is allemaal gedoe en dat wil ik eigenlijk allemaal niet. En dat proberen wij zoveel mogelijk te ontkrachten en daar zijn wij heel, heel erg mee bezig. (R32)

Ik vind het gewoon bijzonder lastig – en dat heb ik intern aan de directie ook weleens gezegd. Ik zeg van, ik vind het bijzonder lastig als ik bij werkgevers moet komen en ik moet toegeven dat mijn eigen werkgever het niet wil doen. Terwijl ik het wel van de reguliere werkgevers verwacht. Dat is soms niet te verteren. (22)

Maar je krijgt geen voet tussen de deur. Onze eigen gemeente wil er niet aan. Ja, hoe komt dat? Ik heb het er wel eens met onze leidinggevende over gehad. En ja, dat moet dan weer via onze directeur, die is in overleg met HR. En die van HR, die was er dan niet van, star. (28)

3.3. Strategisch partnerschap

3.3.1. Inleiding

Zoals we in een eerder rapport hebben laten zien (zie noot 2) is het strategisch partnerschap de meest vergaande stijl van werkgeversdienstverlening. Het is het meest vergaand omdat kernpunt van deze stijl is dat de organisaties, de manier waarop werk wordt georganiseerd in organisaties en het personeelsbeleid van organisaties zelf onderwerp van gesprek zijn in de dienstverlening aan werkgevers. Het staat voor een visie op werken met mensen met een arbeidsbeperking waarbij organisaties ook zelf gevraagd wordt oog te hebben voor organisatie- en HR-praktijken die drempels opwerpen voor het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Die praktijken worden daarmee dus onderdeel van het probleem én van de oplossing van inclusievraagstukken. Anders gezegd, het matchen van vraag en aanbod vraagt ook om veranderingen aan de vraagzijde. En, zoals één van de WSP-en het uitdrukte (R21), het vraagt om werkgeversdienstverlening die vraaggericht en aanbod

gedreven is. Vraaggericht, omdat de personeelsbehoefte van organisaties het startpunt vormt. Aanbod gedreven, omdat bij het voorzien in die behoefte rekening gehouden dient te worden met kenmerken van werkzoekenden op de arbeidsmarkt.

Wij zijn echt wel van de werkgeversdienstverlening. Maar daarin kennen wij wel degelijk een tweerichtingsverkeer. En dat is enerzijds de vraaggerichte benadering. Dus we zitten heel nadrukkelijk bij die werkgevers om te kijken van: joh, wat is jouw vraag? Zowel op capaciteitsvragen als op andere vragen rondom het thema arbeid. Maar we zien wel al een paar jaren dat er steeds meer een kentering gaande is, dat je van vraaggericht steeds meer naar aanbod gericht moet. Omdat... Ja, die werkgevers, die blijven in alle eerlijkheid, die blijven vragen om het schaap met de vijf poten. Maar die is er gewoon niet, dus je moet ze wel heel nadrukkelijk meenemen in wat heb je wel? (...) Wij noemen dat ook wel eens het strategisch partnerschap ja. Kun je met elkaar iets verzinnen? (R20)

Het denken over en de praktijk van strategisch partnerschap zijn nog volop in ontwikkeling. Om die reden is het ook niet verwonderlijk dat de stijl van 'strategisch partnerschap' vooral richtinggevend is. En dat er nog geen heldere omschrijving en afbakening is van wat het omhelst. Tegelijkertijd zien we dat alle WSP-en die we gesproken hebben wel bezig zijn om hun relatie met en dienstverleningsaanbod aan werkgevers te heroverwegen. Daarom proberen we in het onderstaande uiteen te rafelen welke definiërende elementen van strategisch partnerschap in de praktijk zoal worden onderscheiden.

3.3.2. Het gesprek over de organisatie

Zoals hierboven al werd genoemd is het voeren met werkgevers van het gesprek over hun organisatie het basisenkenmerk van het strategisch partnerschap. Eén van de belangrijkste doelen van dat gesprek is om af te tasten of en in hoeverre werkgevers bereid zijn bij het voorzien in hun personeelsbehoefte ook verder te kijken dan de in hun ogen ideale kandidaat: het schaap met de vijf poten.

Het heeft geen zin om werkgevers te verleiden met wij hebben aanbod en jullie hebben de vraag dus kom maar op en we gaan je wel helpen. Ja, we gaan je wel helpen, maar realiseer je wel dat dat aanbod wat we hebben, dat dat niet het schaap met de vijf poten is. Dat zijn niet die mensen die één op één op jouw vacatures gaan passen. Maar ben je bereid om met een open blik daarnaar te kijken? Kun je, wil je je werkproces misschien aanpassen, wil je stukje jobcarving, jobcreatie gaan doen? Nou ja, hè, dus ben je bereid om ook kritisch naar binnen te kijken en de dingen anders te doen? Dan staan we er voor je en dan kunnen we je ook helpen. Hebben we ook de kennis en expertise voor. (R20)

Een belangrijk gespreksonderwerp is dus welke ruimte en mogelijkheden werkgevers zien om anders om te gaan met gebruikelijke, vaak routinematige manieren van het organiseren van werk.

Als iemand heel goed kan werken, maar alleen maar onder schooltijd? Hoe sta je daar tegenover?
Werkgever, kan je ervoor zorgen dat iemand één aanspreekpunt heeft? Als iemand alleen taakgericht kan werken, kan je dat inrichten in je proces? Nou dat. (R21)

Ja, voor de arbeidsbeperkten ja, dat is toch wel de gesprekken voeren met de werkgever om ze toch wel een beetje op gedachten te brengen, van dat ze ook anders moeten denken. Ze hebben ook een tekort. Misschien moet je toch wel denken aan meer assisterende functies. (R33)

(Interviewer) Wat voor dingen ga je dan bedenken? Kan je daar een voorbeeld van geven? (Respondent)
Wat voor werkzaamheden we kunnen wegknippen, welke werkzaamheden we ergens neer kunnen zetten, speciaal voor de doelgroep een geluidsvrije omgeving of een prikkelarme omgeving creëren zodat er meer mensen functioneel kunnen werken, noem maar op, er is van alles te verzinnen en er is ook van alles te financieren vanuit de overheid wat dat betreft. (R24)

Ja, we hebben een vragenlijst inclusief ondernemen, samen met TNO is die ontwikkeld. Wij zetten die dan uit, waarin je samen met een werkgever gaat kijken naar hoe inclusief ben je nou en op welke punten zou je nog iets kunnen veranderen om meer inclusief te zijn en om meer mensen uit de doelgroep een passende plek te kunnen bieden? (...) En mee te denken en op hetzelfde level te kunnen zitten en te kunnen begrijpen wat de uitdagingen zijn. En als je dan daar langs een ondernemer kan gaan staan en mee kan denken, ja, dan denk ik dat je wel van waarde bent. (R29)

We weten dat de huidige functieprofielen, de huidige vacatures niet aansluiten, dus gaan daar wel met de werkgever het gesprek over aan. Wat zijn de mogelijkheden om die open te breken en om anders naar werk te kijken? Soms is het gewoon de harde eisen loslaten, soms gaan we richting functiecreatie en soms gaan we echt richting het herontwerp van werk. (R30)

Soms ook wordt het gesprek met de werkgever breder ingezet. Dat kan een beter inzicht geven in de uitdagingen waar een werkgever voor staat. En dat kan mogelijk weer aanknopingspunten bieden om (ook) het gesprek over werken met mensen met een arbeidsbeperking te voeren.

(...) want vacatureboeren zijn we al lang niet meer. Het is echt wel de gesprekspartner gewoon zijn met werkgevers en kijken, waar zit de vraag achter de vraag ook: van ja, je hebt wel steeds die vacature, maar waardoor ontstaat die vacature? Is er een hoog verloop? (R40)

Het gaat over adviseren van de werkgever, maar ook strategisch adviseren, dat je ook kijkt met zo'n werkgever: Oké, maar waar ligt je uitdaging voor de toekomst en waar zou je eventueel werk kunnen aanpassen dat eventueel geschikt is voor die doelgroep Banenafpraak? Maar dit is één van de onderwerpen waar je het aan tafel over hebt, het gaat ook over een stukje behoud van personeel. Hoe houd je de achterdeur dicht. (R36)

Ja beste werkgever, de spoeling is dun. Hoelang bent u zelf al aan het zoeken? Welke andere manieren ziet u? In uw huidige personeelsbestand, kunt u daar iemand doorontwikkelen waardoor de taken vrijvallen en iemand anders dat kan? Heeft u daar wel eens aan gedacht? Hoe ziet het personeelsbestand er over drie, vier, vijf jaar uit, hoe zit de opbouw? Gaan er veel met pensioen? (R34)

Voor werkgevers is het voeren van dit soort gesprekken geen vanzelfsprekendheid. Als ze contact hebben met WSP-en, hebben ze vaak een probleem dat ze snel opgelost willen zien.

Want meestal als ze binnen komen hebben ze mensen nodig. Daar komt het gros, denk ik, mee binnen. En 'ik heb gehoord dat jullie daarover gaan en misschien heb je ook nog subsidievormen'. Weet je wel, dat is het meeste... 'Hoe werkt dat, de vraag naar personeel in combinatie met de subsidie?' Dat is denk ik het gros van de vragen die binnenkomt en het is niet zozeer dat ze zullen vragen van 'joh wil je ons helpen bij beleid wat we willen opstellen voor de komende jaren, over het personeel wat we willen aannemen of ontslaan'. (R33)

Als werkgever, ja, blijf je bij het oude vertrouwde, dat is wat je kent en dit is dan ook wel gelijk echt heel erg out of de box. Dus iemand aannemen met een arbeidsbeperking dat is tot daar aan toe. Maar een hele functie uit mekaar gaan pluizen en daar meerdere mensen op inzetten bijvoorbeeld. Dat is wel vrij heftig, merk ik. (R31)

Het combineren van vraaggerichtheid (rekening houden met behoeften van werkgevers) en doelgerichtheid (bevorderen werken met mensen met een arbeidsbeperking) is voor WSP-en dus een uitdaging.

Als je zo'n instrumentengids hebt en werkgevers hebben die, dan gaat het een beetje werken als menukaart. Doe mij de begeleiding, doe mij de loonkostensubsidie, ik heb nog een uitstroompremie en nog een paar van die dingen. Terwijl je veel meer op zoek bent naar het goede gesprek met die werkgever over hoe kun je die stap maken naar inclusief werkgeverschap. En ja, je moet er geen financieel nadeel van hebben, maar het is niet een menukaart waarin je aanvinkt wat je wilt hebben of zo. (R41)

Ik durf de stelling wel aan dat het onderaan de streep altijd wel over geld gaat, laten we dat gewoon heel eerlijk zeggen. Dus die businesscase is altijd belangrijk. Maar daar kunnen we ondernemers natuurlijk ook gewoon mee helpen. Hè, d'r zijn ook wel heel veel ondernemers die zeggen: ja, ja, ik vind het lastig, ik vind dat moeilijk. Nou prima, wij hebben de kennis en expertise in huis, om met andere ogen door je bedrijf rond te lopen en misschien moet je daar eens mee beginnen. (R20)

En wat ik zeg, er zijn echt werkgevers voor wie het gewoon een keihard businessmodel is hè. En dat geldt voor die logistieke dienstverleners ook. Het is niet zo van joh, die mensen zijn zo zielig, nee, ze hebben ze gewoon keihard nodig om hun business te kunnen draaien. (R34)

Om met organisaties die niet expliciet inzetten op maatschappelijk verantwoord ondernemen toch het gesprek te kunnen voeren, moeten ze 'pijn' ervaren, is de ervaring van diverse WSP-en.

Ja, precies, alle andere bedrijven, ook de bedrijven die niet willen, maar dan toch bij ons aankloppen zal ik maar zeggen, die hebben een personeelsvraag of een personeelsuitdaging. (R32)

Maar goed, daar kun je natuurlijk met functiecreatie en al dat soort dingen nog wel het verschil maken. Maar daar moeten ze dan ook voor openstaan hè. Want dat vraagt soms ook een aanpassing en ze moeten gewoon eerst personele pijn ook ervaren om überhaupt anders te willen denken. (R34)

3.3.3. Verbinden

In het bovenstaande ging het vooral om strategisch partnerschap waarbij werkgeversdienstverleners proberen een partnerschap tot stand te brengen met individuele werkgevers. Daarnaast zijn er ook initiatieven die een meer collectieve vorm van strategisch partnerschap beogen. Werkgevers worden dan bijvoorbeeld partners in het proces om andere werkgevers enthousiast te maken voor het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Zo worden inclusieve werkgevers soms ingezet als ambassadeur.

Dat zit wel echt in het DNA van dat bedrijf en dat soort ambassadeurs, dat soort werkgevers zou je meer moeten hebben, want die steken de anderen ook aan. (R37)

Nou ja, kijk, als we het vanuit de gemeente vertellen, dan ja, het zet vaak wat meer kracht bij op het moment dat een andere werkgever, een buurman of een concollega het ook doet en ook gewoon het verhaal vertelt. (R25)

Nou ja, want het is ook wel de kunst om de werkgever het verhaal te laten vertellen. Dat andere werkgevers daar wel weer... die geloven gewoon eerder andere werkgevers dan ons. En dat snap ik ook wel. Dus laat het goede verhaal vooral vertellen door de ondernemers, zeg maar, die hier zelf nog iets mee doen. (R26)

In diverse arbeidsmarktregio's zijn daarnaast ook initiatieven om werkgevers met elkaar te verbinden, te betrekken bij activiteiten rond inclusie, mogelijkheden te bieden van elkaar te leren en ook zicht te krijgen op wat er speelt onder werkgevers.

Nou, we hebben [naam gemeente] een collectief [naam gemeente] Inclusief waarbij werkgevers ook van elkaar leren en met elkaar dit oppakken. En dat we dan inderdaad ook met die werkgevers in gesprek gaan oke, wat is er nou nodig? Bij de ene werkgever lukt het wel en bij jou lukt het niet. Ga nou eens met elkaar in gesprek om te kijken van joh, kun je van elkaar leren, zodat het ook bij jou lukt. Nou ja, ik weet niet of het uniek is, maar ik vind het wel mooi dat werkgevers daar onderling met elkaar over in gesprek willen. (R25)

We hebben hier ook een netwerk. Daar zitten alle hr-adviseurs van de overheden in [naam arbeidsmarktregio] en daar wordt heel vaak gesproken van 'Kunnen we niet onderling deze mensen uitwisselen? Dus waterschap, als jij daarmee klaar bent, want je hebt geen passend werk meer, Rijkswaterstaat, wil jij deze mensen dan aannemen?' Ik vind dat ook geweldig! Doe het dan samen! (R38)

Er zijn werkgeversverenigingen, regionaal, waar gewoon iedereen bij aangesloten is. Dus dan zijn die werkgeversverenigingen mijn eerste klant, want die staan direct in contact met hun leden. Dus die vlieg ik van die kant aan. Maar goed, als jij bij de bakker om de hoek moet zijn, ja, dan moet je naar de bakker om de hoek, dus dat verschilt heel erg. (R36)

Soms worden werkgevers ook actief betrokken bij matchingsprocessen rond mensen met een arbeidsbeperking (of, breder, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).

Dan vragen we een werkgever 'Hé, zou jij eens met Piet in gesprek willen, niet om hem aan te nemen, maar om ons advies te geven over wat deze meneer wil en kan en waar jij hem binnen de IT ziet werken?' Ja, dat soort dingen, daar maken we ook in het netwerk echt veel gebruik van. (R34)

We hebben nu 60 bedrijven die aangesloten zijn bij SEBO [Sociaal Economisch Betrokken Ondernemers] en één van de punten die daarin ook staan is dat ze open moeten staan voor de doelgroep. Dat betekent gewoon dat wij ongevraagd met een kandidaat kunnen komen. En die werkgever zegt dan van: ja, het

kan niet bij mij, maar ik ga voor hem kijken, ik ga jou helpen. Dus hij gaat mij helpen in zijn netwerk om deze kandidaat dan ergens te plaatsen. (R39)

3.3.4. Een brede benadering

Ons onderzoek richtte zich primair op werkgeversdienstverlening rond het werken met mensen met een arbeidsbeperking. In dat licht spraken we met de respondenten ook over het strategisch partnerschap met werkgevers. Maar – en hierboven zagen we daarvan al voorbeelden – op diverse terreinen wordt het strategisch partnerschap ook breder gezien.

Dat betreft allereerst de **doelgroepen van werkzoekenden** in het kader waarvan het strategisch partnerschap een functie wordt toegedicht. Onder invloed van ontwikkelingen in het activeringsbeleid zijn steeds meer groepen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt onder het activeringsregime terecht gekomen. Mensen met een arbeidsbeperking zijn daar natuurlijk een voorbeeld van, maar het gaat ook om mensen die langdurig werkzoekend zijn, weinig formele kwalificaties bezitten, te maken hebben met persoonlijke en/of sociale problematiek, statushouders zijn, en dergelijke. Bovendien is er al jaren sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Door beide ontwikkelingen is het aandeel van mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt onder de groep werkzoekenden flink toegenomen. Deze ontwikkelingen liggen aan de basis van de opkomst van het denken over strategisch partnerschap. Want het zijn juist mogelijk mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt voor wie mogelijkheden om toe te treden tot de arbeidsmarkt toe kunnen nemen als werkgevers bereid zijn organisatie- en HR-praktijken meer op deze mensen af te stemmen. En hoewel de Banenafpraak daarvoor de meest concrete handvatten biedt, wijzen diverse WSP-en erop dat ook andere groepen mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt hier baat bij kunnen hebben.

Nou, wij vinden dat iedereen die kan werken een plek op de arbeidsmarkt verdient. Dus daar gaan we voor. Dat geldt zowel voor als je een statushouder bent, als je iemand bent met een arbeidsbeperking of een bijstandsuitkering van ons ontvangt. Wij maken daar eigenlijk geen onderscheid in, maar iedereen die kan werken, nou ja, begeleiden we zo mogelijk naar de reguliere arbeidsmarkt. (...) Eigenlijk kiezen wij er gewoon voor dat we werkgevers zoeken die graag iets voor een ander wil doen. En of het nou een banenafspraker is of een statushouder, dat maakt gewoon echt niet uit. Als je goed wilt doen voor iemand, dan zijn wij gewoon graag de partij. (R23)

Mogelijk kan dit ook helpen om iets te doen aan één van de keerzijden van de Banenafpraak: het risico op stigmatisering.

De vraagstelling gaat er heel erg vanuit dat er specifiek voor deze groep [mensen met een arbeidsbeperking] iets gebeurt, daar waar wij een fase verder zijn en het juist niet meer zo expliciet een aparte groep zouden willen laten zijn. En daar, dat is nog wel lastig, daar worstelen we nog wel mee. Maar als je het hebt over integratie en emancipatie en inclusie dan wil je natuurlijk zo normaal mogelijk en dat is ook waar we dagelijks mee worstelen, om dan de term arbeidsbeperking niet meer te noemen. Maar ja, zolang je dat blijft noemen, gaan mensen ook beren op de weg zien en zien dan toch dat beeld van iemand met een rolstoel, terwijl het heel veel breder is. Dus in die fase zitten we nu heel erg. En wij hopen natuurlijk met deze werkwijze, visie wel ook zeker bij te dragen aan die banenafpraak maar hij werkt ook een beetje tegen ons. (R27)

Een ander element van verbreding betreft **aspecten van het personeelsbeleid** waar het partnerschap zich op richt. Diverse WSP-en maken dit breder dan strikt de plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking. Soms als doel op zich, soms ook als opstap naar het bespreken van het werken met mensen met een arbeidsbeperking.

Nou, ik denk dat wij voornamelijk het gesprek voeren over allerlei HR-vraagstukken en ook gewoon de personele kant als het gaat om bemensing ja, hoe zou je dat kunnen oplossen? (...) Strategisch aspect vind ik – maar daar heb je per definitie een relatie voor nodig –... die zijn er wel, dat zijn bedrijven die bijvoorbeeld in ontwikkeling zijn of die gaan verhuizen of die gaan uitbreiden en dat je al in dat proces met elkaar mee gaat denken. (R21)

We gaan iets van een banenmarkt organiseren, terwijl de vraag bij werkgevers op dit moment ook heel erg is van hoe behoud ik mijn eigen personeel? En: ik heb ook veel personeel met mentale problematieken. En toen hebben wij als WSP gezegd van laten we insteken op die behoefte, omdat dat veel urgenter is en ook nodig. Want je wilt ook dat mensen gewoon niet uitvallen. (...) Ja, je bent nu wel echt meer aan het kijken van hoe kun je samen gewoon langdurige oplossingen bieden? En daarmee ga je wel echt veel dieper het gesprek in dan dat je zegt oh, u zoekt iemand, wat zoekt u dan? (R29)

Als de werkgever andere zorgen aan zijn hoofd heeft, dan zoeken we toch vooral het goede gesprek met die werkgever. Dus als het haakje er dan even niet is, ik heb een kandidaat uit de banenafpraak maar de werkgever zegt: ik loop toch vooral met nou, noem eens wat, schuldenproblematiek, dat we proberen dat haakje met de werkgever te volgen om wel die relatie met die werkgever op te bouwen, in de hoop dat er nou ja, op een ander moment ruimte ontstaat om ook het gesprek over de banenafpraak te kunnen voeren. (R41)

Een derde element van verbreding betreft het feit dat het strategisch partnerschap eigenlijk niet alleen een partnerschap met de *werkgever* maar een **partnerschap met de organisatie** zou moeten

zijn. De WSP-en die dit noemen wijzen daarmee op het belang van betrokkenheid van andere actoren in de organisatie dan de werkgever of HR alleen.

Een werkgever is niet één persoon. Je begint met de top, met de directie, die zeggen: we staan er open voor. Dan ga je bij het middenkader het nog een keer uitleggen en dan ben je op de onderste laag bezig, zeg maar met de buddy want die moet met degene gaan werken. Dus je moet als werkgeversservicepunt er ook bewust van zijn dat je de hele lijn binnen het bedrijf meeneemt. Je begint bovenin en zo zak je naar de werkvloer. Dat is echt essentieel in je dienstverlening. (R33)

Bijvoorbeeld de eigenaar van z'n tent, die is heel intrinsiek gemotiveerd, die heeft bijvoorbeeld misschien een zoon of een dochter met een afstand. Dus die zegt gaan we doen, maar de teamleider, die mag het gaan doen. Die staat elke dag met die knaap of die dame. Dus dat is ook wel een interessante. Neem je medewerkers mee in het hele verhaal, want die eigenaar gaat gewoon lekker ondernemen en die denkt ik ben lekker bezig terwijl dat allerlei onrust kan veroorzaken. (R24)

Bij de IHW [Inclusief Herontwerp van Werk] staat de participatieve aanpak centraal. Dus dat alle lagen van een organisatie bereid moeten zijn om mee te werken en als één van die lagen zegt van 'Nee. Wij vinden dit niks', ja, dat je het helemaal niet hoeft te doen. Ja, oké, en dat kwam [vroeger] als één van de dingen helemaal niet aan bod. Als het management ermee aan de slag wou, dan werd het doorgevoerd en dan zag men later wel. En dat maakt natuurlijk ook dat een rapport dan hoppekee de la in ging. (R41)

Tot slot wordt er nog op gewezen dat succesvol werken met mensen met een arbeidsbeperking **breder is dan alleen plaatsing**.

Dat is echt een uitdaging, dus in het voortraject, daar gaat zoveel aan vooraf voordat je tot de plaatsing kan komen. En dan wordt er ook vaak de fout gemaakt dat het een soort eindsituatie is, maar die is er niet. Die bestaat niet, want de kat kan doodgaan, de begeleider kan vertrekken, er kan een taak wegvallen, er kan zoveel gebeuren waarbij die plaatsing gaat wankelen. En dan moet je er zijn als ondersteunende partij en ja, dat wordt onderschat. (R38)

3.3.5. Een pro-actieve benadering

Door diverse WSP-en wordt erop gewezen dat het gesprek met werkgevers over hun organisatie niet pas hoeft te starten op het moment dat een werkgever bij het WSP aanklopt. Zij proberen een meer pro-actieve benadering van werkgevers te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door werkgevers in sectoren die kansrijk gebleken zijn, zelf te benaderen. Of door werkgevers aan te spreken die een verplichting hebben in het kader van de Banenafpraak.

Maar ik ging gewoon werkgevers bellen, met 'kunnen we een kopje koffie doen, want jullie zijn een grote organisatie, jullie hebben ook een verplichting'. En de ene zegt: 'ja, ik weet dat ik een verplichting heb, maar lekker boeiend'. En de ander zegt 'ik weet dat ik een verplichting heb, ik weet niet hoe ik dat moet invullen, help mij'. En weer een ander zegt: 'joh, ik weet dat ik die verplichting heb, maar ik heb een sociaal hart en ik vind het heel belangrijk dat ik wat ga betekenen voor deze doelgroep'. (R28)

Ik heb soms een focussector waarvan ik denk: dit is echt onderbelicht, in die en die regio boeken we daar goede resultaten. Dan moeten we gaan kijken of we dat ook uit kunnen rollen, de rest van de regio in. (...) Zodoende schrijf ik dan mensen aan, bel ik, kijken we of we een afspraak kunnen maken en op het moment dat dat contact er is, proberen we ook over die horizon te kijken. Dus hoe ziet de toekomstvisie eruit? Hoe zit het met verzuim, hoe zit het met vergrijzing binnen jouw organisatie? Om iemand bewust te laten worden van de noodzaak, maar dat ook om te buigen naar ambities. (R30)

3.3.6. Een lange termijn benadering

Diverse respondenten gaven aan dat het aangaan van een strategisch partnerschap, ook los van hoe breed het wordt ingestoken, vraagt om een lange termijn benadering. Het vraagt allereerst tijd om zo'n relatie op te bouwen.

Ja, je moet echt wel eerst een band opbouwen, inderdaad voordat je met dit soort onderwerpen kan aankomen. Zeker, nou, dat kan je niet zo met een eerste bezoek op tafel gooien. (R31)

En dan ga je met die werkgever kijken van oké, welke doelgroepen gaan we hier plaatsen? En sta jij ook open voor dit en dat? Maar dat kan pas als je je werkgever kent, daar moet je een jaar voor uittrekken. (...) Je moet ze wel bewust maken, want zij zitten natuurlijk in dat proces en ze zeggen: 'ja, ik heb een opdracht en over een week moet dat huis klaar zijn. Ik heb geen tijd om zo iemand te begeleiden'. Waarom niet? Ja, weet je, dat is heel makkelijk uit mijn mond te zeggen, dat kost me ook een half jaar. Zo'n man is met me mee gaan denken en misschien na een jaar dat die zegt van 'nou, misschien heb je wel gelijk' (...). En je moet wel een beetje brutaal zijn om in zijn werksituatie te kunnen kijken en zeggen van ja, ik heb net een paar voorbeelden genoemd. Daar zou zo iemand heel goed in kunnen functioneren. Heb je daarover nagedacht? Nee, eigenlijk niet. (R39)

Bovendien geven werkgeversdienstverleners aan dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking een leer- en ontwikkelproces is voor organisaties. Zowel het ontwikkelen van de bereidheid om met mensen met een arbeidsbeperking te werken als ook weten hoe dat te doen kosten vaak tijd. En uiteindelijk kan dit tot succesverhalen leiden, maar ook tot teleurstellingen.

Bij de [naam organisatie] heb ik ook een kandidaat geleverd die ook zoiets had van ja, eigenlijk niet, maar ja, wij moeten wel, want hè, het kan niet zo zijn dat wij niet meedoen. Maar ja, ik weet niet hoe ik dat in moet regelen. Nou ze hebben een kandidaat aangenomen en nou zijn ze hartstikke blij. (R28)

Weet je wat het is, je moet altijd wel oppassen, want je komt natuurlijk als een buitenstaander naar binnen en je gaat in dat proces wroeten. Maar dat is soms wel heel interessant. Ik ken een werkgever die vroeg een heftruckchauffeur. (...) Ik zeg: maar als we het nou eens omdraaien. Ik heb een kandidaat die heel graag pellets wil stapelen, papier in de juiste bakken wil doen, opruimen. En ik zeg dan kan jouw man die tijd die die daar aan besteedde kan die gewoon heftruck rijden. Dus eigenlijk zoek jij helemaal geen heftruckchauffeur, jij zoekt eigenlijk iemand die papier kan opruimen, en hij zegt: ja, dat is eigenlijk wel zo. Maar heb je die mensen dan? Ja, natuurlijk, dus dan krijgen ze een banenafpraak kandidaat die daar heel blij alles mag opruimen. Wat die man op de heftruck helemaal niet zulk prettig werk vindt en niet leuk vindt, want dat is niet z'n functie. Maar daar gaat nou iemand naast lopen en dat gaat hartstikke goed. (R40)

Weet je, ons vak is het onmogelijke mogelijk maken. Daar zijn we continu mee bezig. Continu een poot tussen de deur te krijgen, op een hele positieve manier dingen gaan veranderen, dingen gaan creëren. Je kan iemand niet gewoon over de schutting heen gooien en van jongens, zoek het maar uit. Dit zijn je voordelen, ik hoor wel of het gelukt is of niet. Maar zo werkt dat niet. Je moet echt een relatie hebben. Het is niet dat je een bedrijf binnenkomt en hier heb ik twee Chinezen, hartstikke leuk, neem ze maar aan. Zo werkt dat niet. Je moet echt een relatie hebben met een bedrijf om ook dingen die fout gaan, om ook weer daarin begrip voor elkaar te hebben. (R24)

De laatste tijd merken we dat werkgevers aangeven: Joh ik heb al twee, drie keer nu een slechte ervaring met een doelgroep. En onze collega's werkgeversdienstverlening hebben zoiets van: ja, weet je, er moet nou echt wel een goede komen, anders raak ik mijn werkgever kwijt. Dus we zitten altijd een beetje in een spanningsveld te werken. En de ene werkgever die zegt van: oké, nou, doe toch maar weer een, want weet je hè, ik vind het gewoon belangrijk. En sommige werkgevers zeggen van: joh, jullie hoeven mij er niet meer voor te bellen. Dus daarom zitten wij altijd in het spanningsveld want wij kunnen nog niet goed inschatten hoe onze kandidaat het gaat doen. (R35)

Ik had bijvoorbeeld een werkgever, die zijn heel erg van de circulaire economie en zo. En dat Wajongverhaal paste daar prima in en die hebben een Wajonger aangenomen. Maar goed, de directie vond dat prima, maar degene die diegene moest begeleiden intern, die werd er helemaal stapelgek van. Die gaan dat nu ook niet meer doen, heeft ie ook gezegd, hij zegt: ja, we hebben dit geprobeerd, maar Wajongkandidaat: dat laten we voorlopig even. (R23)

Een aspect van lange termijn werk dat ook geregeld naar voren komt betreft continuïteit in relaties. Zowel aan de kant van werkgevers als van werkgeversdienstverleners.

Waar het misgaat bij de doelgroep om het duurzaam te houden, is bijvoorbeeld als een werkleider een andere baan krijgt of een andere functie krijgt en er komt een nieuwe werkleider. Die doelgroepen zijn dat niet gewend, want ze eten altijd Calvé pindakaas en nu moeten ze Aldi pindakaas gaan eten en dat doen ze niet. En dan zie je de verstoring komen. (R24)

En dan blijken dus zowel die HR-medewerker als die leidinggevende, die allebei een jobcoach opleiding hebben gedaan, vertrokken te zijn. En die vervangers die hebben totaal niks met dat meisje, dus dat dienstverband wordt beëindigd. En dan word ik dus gebeld: je mag de subsidie stopzetten want we hebben het contract beëindigd (...) Als de juiste personen verdwijnen, verdwijnt heel vaak ook de baan. (R38)

Ja, door vaste contacten te benoemen. Dat je zeg maar één accounthouder hebt die die relaties onderhoudt met dat bedrijf. Ja, zoveel mogelijk wel echt dus één contactpersoon. (R40)

4. Werkgevers en de praktijk van werken met mensen met een arbeidsbeperking

In dit en het volgende hoofdstuk richten we de blik op werkgevers en hun organisaties. Dit hoofdstuk besteedt allereerst aandacht aan de vraag hoe zij de stap naar inclusie zetten, of juist niet. Vervolgens kijken we hoe inclusieve organisaties vormgeven aan het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij richten we ons vooral op twee thema's: functies en werkzaamheden voor mensen met een arbeidsbeperking, en hun begeleiding. Zoals we zullen zien zijn deze twee thema's voor niet-inclusieve organisaties juist belangrijke uitdagingen om de stap naar inclusie te zetten. Daarna bespreken we een aantal uitdagingen die de inclusieve organisaties ervaren. In de laatste paragraaf laten we zien dat inclusie voor de organisaties een ontwikkel- en leerproces is.

4.1. De stap naar werken met mensen met een arbeidsbeperking

Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Dat geldt evengoed voor de manieren waarop organisaties de stap zetten om te gaan werken met mensen met een arbeidsbeperking. De verhalen van de inclusieve respondenten in ons onderzoek laten een waaier van trajecten zien die organisaties daarbij afgelegd hebben. Sommige organisaties gaan daarbij systematisch en planmatig te werk. Eén van de grote private organisaties onder onze respondenten is daarvan een duidelijk voorbeeld. Deze 'reguliere' private organisatie (een supermarktketen) besloot al vóór de introductie van de Participatiewet en de Banenafpraak om haar missie om duurzaam en bereikbaar te zijn als werkgever te verbreden naar mensen met een arbeidsbeperking. De organisatie heeft toen in overleg met het UWV een plan ontwikkeld om dit streven geleidelijk in de organisatie te implementeren. Inmiddels heeft de organisatie een paar duizend mensen met een arbeidsbeperking in dienst, de meesten met een vast arbeidscontract. Het werken met mensen met een arbeidsbeperking is nu integraal onderdeel van het personeelsbeleid van de organisatie. Er is een aparte afdeling binnen de organisatie, er zijn budgetten beschikbaar, er werken dertien interne jobcoaches en voor de vestigingen van het bedrijf zijn targets ontwikkeld voor het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Los van het feit dat bedrijven met een dergelijke lange traditie in het werken met mensen met een arbeidsbeperking uitzonderlijk zijn, laat het verhaal van dit bedrijf zien dat het ontwikkelen en verankeren van inclusie in de bedrijfsvoering – zeker in grote organisaties – een langdurig proces is. Vergeleken met deze organisatie staat het werken met mensen met een arbeidsbeperking in diverse andere organisaties nog in de kinderschoenen.

Het laatste is ook van belang bij het interpreteren van verschillen (en overeenkomsten) in de verhalen van organisaties. Het maken van een dergelijke vergelijking *zonder* rekening te houden met

de stand van ontwikkeling van inclusie in afzonderlijke organisaties kan tekort doen aan het feit dat inclusie geen staat is waarin een organisatie zich bevindt, maar een proces waarin het verweekeld is. Dat inzicht zagen we ook al in de verhalen van de werkgeversdienstverleners. En het wordt, zoals we later nog zullen zien, onderschreven door diverse werkgevers.

Andere voorbeelden van organisaties met een langere traditie van werken met mensen met een arbeidsbeperking vormen organisaties voor wie het kansen bieden aan kwetsbare groepen onderdeel is van de 'business case'. Onder onze respondenten betreft dat een drietal private sociale ondernemingen, en een publiek ontwikkelbedrijf. We spreken hier met opzet over 'kwetsbare groepen'. Deze organisaties richten zich namelijk niet specifiek op mensen met een arbeidsbeperking maar op allerlei groepen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Of anders gezegd: zij definiëren mensen met een arbeidsbeperking breder dan de groepen die in overheidsbeleid – zoals de Banenafpraak – als zodanig worden gedefinieerd. Doelgroep-afbakeningen zoals de overheid die hanteert zijn voor deze organisaties (overigens ook voor andere) soms een bron van onbegrip en ergernis. Onderscheidend voor deze organisaties is dat het aandeel mensen met een beperking/afstand tot de arbeidsmarkt op het totale personeelsbestand veel hoger ligt dan in 'reguliere' organisaties. Onder onze respondenten gaat het om percentages van rond 25% oplopend tot 70%. Dat is aanzienlijk meer dan bijvoorbeeld de paar procent in de eerder genoemde 'reguliere' grote private organisatie. In deze organisaties is werken met mensen met een arbeidsbeperking dan ook niet alleen een integraal onderdeel van personeelsbeleid, maar ook van de 'raison d'être' van de bedrijven.

Wij zijn wel heel erg bezig om ons ook in te zetten voor de mensen met een extra hulpvraag, om het zo netjes te zeggen. Wij zijn PSO dertig plus gecertificeerd. Dus ruim 30% van onze werknemers bestaat uit mensen met een hulpvraag. (...) We staan echt, echt open voor iedereen. Dat zijn we van oudsher en nog steeds. (R03)

Wij werken wat wij noemen met het *mixed people* concept. (...) En wij doen het natuurlijk op grote schaal. Bij ons zit het in het DNA van het bedrijf dat we zoveel mogelijk mensen vanuit die doelgroep aan het werk willen brengen. En dat is natuurlijk wezenlijk anders dan een bedrijf waar vijftig man werkt waarvan de directeur denkt weet je, ik wil ook mijn steentje bijdragen. Ik neem een of twee van die jongens op en of die nou vijftig of zeventig of 80% loonwaarde zijn. Ik doe iets goeds voor de maatschappij en voor mij is dit is niet kostendekkend, maar dat maakt me niet uit. Wij hebben daar gewoon een bedrijfs-businesscase omheen. Maar wij moeten ook gewoon zwarte cijfers draaien. (R06)

Overigens geldt dat onderscheidingen – in dit geval tussen ‘reguliere’ en sociale ondernemingen – niet zwart-wit zijn. Eén van de sociale ondernemingen in ons onderzoek was van oorsprong een ‘regulier’ bedrijf en heeft zich in de afgelopen vijftien jaar naar sociale onderneming ontwikkeld.

Van origine was [naam bedrijf] gewoon een doodordinair bedrijf. Op een gegeven moment in een gesprek in de regio werd aan mij gevraagd: waarom zou je het niet uit willen proberen om iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven? Nou uiteraard heb ik dat gedaan. Laten we het gewoon proberen. Ik bedoel, ik ben ondernemer genoeg om soms dingen te doen die slagen en soms dingen te doen die niet slagen. (...) Net als in ieder ander bedrijf zijn er ook mensen weggegaan. Ja dus uiteindelijk ja. De reguliere groep die hiervoor werkte, ja, die stroomde eigenlijk uit, en wij hebben ervoor gekozen om daar de doelgroep voor in de plaats te zetten. Buiten de begeleiding en ondersteuning is alles nu uit de doelgroep. (R09)

Betrokkenheid bij kwetsbare groepen is ook een drijfveer voor werken met mensen met een arbeidsbeperking in een middelgroot familiebedrijf. Hoewel geen sociale ondernemer in strikte zin wordt de missie van deze organisatie wel geïnspireerd door maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Dit is een familiebedrijf. Niet omdat ik er zelf werk, maar het is echt een heel warm bedrijf. Iedereen is gelijk en iedereen heeft zijn taak. Iedereen gaat ook heel makkelijk met elkaar om. Maar ja, je hebt wel allemaal je eigen verantwoording. Werkgever heeft een heel warm hart, heel sociaal hart en wil iedereen een kans geven. (R19)

Waar in bovengenoemde bedrijven de stap naar werken met mensen met een arbeidsbeperking vooral vanuit de organisatie zelf kwam, zien we in grote publieke organisaties onder onze respondenten dat vooral het quatum en daaraan verbonden targets voor deze organisaties een belangrijke trigger waren. Dat maakt ook dat deze organisaties relatief nog aan het begin staan van het inclusie-proces, voor zover het mensen met een arbeidsbeperking betreft.

Het is ook.. heel eerlijk gezegd zijn onze functies [projectleider/adviseur Banenafpraak] natuurlijk van oorsprong opgericht omdat we dat quatum hadden en omdat het een wettelijke verplichting was. Het was niet zo dat als ik heel eerlijk ben, iedereen stond te juichen van yes, we mogen deze wetgeving in gaan vullen. Dus het was natuurlijk... met minimale middelen en minimale mensen probeer je zo goed mogelijk dit neer te zetten. (R11)

We hebben het er ook elk jaar een keer over. Dat we eigenlijk niet die doelstelling [target Banenafpraak] hebben bereikt. Maar het gaat heel snel in de waan der dag. Het is niet een topprioriteit om daar verder

over na te denken en mee aan de slag te gaan. Dus dat is zo van dan hebben we zoiets van nee, we hebben wel wat eraan gedaan, dus we hebben een aantal mensen rondlopen. Maar ja, daar blijft het dan eigenlijk ook wel bij. (R12)

Eén van de drie grote publieke organisaties onder onze respondenten streeft er uitdrukkelijk naar om een inclusieve en duurzame werkgever te zijn. Een quotum zou dus eigenlijk niet nodig moeten zijn:

Dat [quotum] vind ik wel een lastige, want je zou eigenlijk niet naar de hoeveelheid willen kijken, maar je zou eigenlijk naar een andere cultuur toe willen. (...) Dat het normaal is, dat je daar aandacht voor hebt in je organisatie, maar dat het niet een gelabeld iets is in je organisatie. (R02)

Tegelijkertijd laten de ervaringen in deze organisatie zien, dat inclusiviteit en duurzaamheid niet vanzelfsprekend ook mensen met een arbeidsbeperking omvatten. De organisatie is nog ver verwijderd van de norm:

Dus daar [het target] zijn wij bij lange na nog niet aan. Dus ja, we zijn op weg. Maar eh, daar moet echt nog heel veel gebeuren. (R02)

Waar in bovenstaande organisaties het initiatief tot inclusie uit het management kwam, ontstond het in één grote private organisatie die we gesproken hebben vanuit een medewerker die zelf ervaring had met het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking. Deze medewerker is vervolgens met HR in gesprek gegaan, hetgeen resulteerde in een gesprek met de directie en met een organisatie die zich richt op het aan werk helpen van jongeren met een arbeidsbeperking. Uiteindelijk resulteerde dat in de oprichting van een werkgroep met betrokken medewerkers uit de organisatie. Iets soortgelijks lijkt het geval te zijn in een kleinere publieke organisatie. Daar werkt iemand met een arbeidsbeperking die familielid is van een medewerker van deze organisatie. In een andere kleine organisatie kwam het initiatief tot inclusie van een jobcoach werkzaam in het netwerk van deze organisatie. Die heeft de persoon met een arbeidsbeperking die nu in dienst is van de organisatie destijds voorgesteld aan de organisatie. In deze organisaties kwam de stap naar werken met mensen met een arbeidsbeperking dus min of meer 'toevallig' tot stand, en was er van een vooropgezet plan geen sprake.

4.2. De stap om niet met mensen met een arbeidsbeperking te werken

In het bovenstaande zagen we dat de stap naar het werken met mensen met een arbeidsbeperking soms voortkomt uit de missie en visie van organisaties; soms meer gedreven wordt door gevoelde verplichtingen; en soms door meer 'toevallige' factoren tot stand komt. In de meeste gevallen vraagt

het werken met mensen met een arbeidsbeperking om een positieve beslissing⁵: het in dienst nemen van iemand met een arbeidsbeperking. Voor de meeste niet-inclusieve organisaties ligt dat anders, omdat het *niet* werken met mensen met een arbeidsbeperking veelal de standaard is. We zien dat ook terug in onze interviews met niet-inclusieve organisaties. In de meeste gevallen lijkt er geen expliciete beslissing om geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen genomen te zijn. Slechts één organisatie geeft heel expliciet aan geen mogelijkheden hiertoe te zien. De organisatie vindt zichzelf te klein (minder dan 20 medewerkers), heeft te maken met wettelijke functie-eisen waaraan mensen met een arbeidsbeperking niet kunnen voldoen, en heeft geen backoffice waar mensen eventueel administratief werk zouden kunnen doen. Bovendien heeft de organisatie veel moeite om de roosters rond te krijgen, wat er met mensen met een arbeidsbeperking die minder flexibel zijn en mogelijk een hoger uitvalrisico hebben niet makkelijker op zou worden.

De verhalen van de overige niet-inclusieve organisaties laten zien dat de stap naar inclusie niet altijd zo groot is als bij bovenstaande organisatie. Daarbij dient opgemerkt te worden dat vijf van de zes niet-inclusieve organisaties minder dan 50 mensen in dienst hebben; één zit onder de 75 mensen. Eén van deze organisaties geeft aan dat mensen met een arbeidsbeperking niet uitgesloten worden maar wel aan de functie-eisen moeten kunnen voldoen.

Kijk, wij sluiten ze niet uit. Dus wij hebben geen beleid waarin staat dat we mensen met een arbeidsbeperking uitsluiten. Dus wij zeggen iedereen is bij ons welkom. Het moet wel passend zijn binnen de functie. (...) Als iemand een fysieke beperking heeft, maar waardoor iemand wel gewoon auto kan rijden of wat dan ook en normale dingen kan doen. Nou dan zou ik zeggen: waarom zou dat dan niet kunnen? (R07)

Een private organisatie geeft aan dat ze wellicht wel over passende werkzaamheden beschikken maar dat de bedrijfscultuur er niet naar is om de benodigde ondersteuning te bieden.

Nee, maar gewoon als het dan niet snel genoeg of goed genoeg is. Weet je wel? Er moet denk ik wat meer tijd ingestoken worden om mensen [met een arbeidsbeperking] aan het werk te helpen en te houden. Want je moet ze taken blijven geven. Ja, dat. En ik denk dat ze dan te snel losgelaten worden. En dat daar dan een beetje de klad in komt. (...) Je moet echt goede begeleiders ook hebben en dat missen wij. Laat ik het zo zeggen. (R16)

⁵ Dit is niet altijd het geval. Het komt voor dat organisaties pas ná aanname ontdekken dat een medewerker een arbeidsbeperking heeft en/of tot de doelgroep behoort. Natuurlijk kunnen ook medewerkers van organisaties op enig moment chronisch ziek en/of arbeidsbeperkt worden. Overigens leggen maar weinig organisaties in de interviews een link tussen het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking en het re-integreren van arbeidsbeperkt geworden medewerkers.

Een andere respondent geeft eveneens aan welwillend tegenover het werken met mensen met een arbeidsbeperking te staan, en wijst daarbij ook op de krapte op de arbeidsmarkt. Maar ook hier wordt het begeleidingsvraagstuk als belemmering gezien.

Maar het is een stuk de begeleiding en inderdaad het organiseren eromheen. Dat, dat is wel wat mij op dit moment daarvan weerhoudt. (R10)

Een volgende respondent geeft eveneens aan niet onwelwillend tegenover het werken met mensen met een arbeidsbeperking te staan, maar voegt daar iets aan toe dat wellicht voor veel kleinere organisaties geldt:

Maar ja, werkgevers zijn ook onwetend. Werkgevers zijn bezig met hun bedrijf te leiden en dus zijn ze er niet mee bezig om te kijken: Wie staan er allemaal langs de kant? (R18)

De laatste organisatie is via social return aan het denken gezet over het werken met mensen met een beperking.

Wat niet makkelijk is omdat we een vrij specialistische groep mensen hebben zitten. Deze mensen zitten niet perse standaard in de kaartenbak bij de gemeente, zeg ik altijd maar. Maar het is heel interessant om te zien. Omdat we wel heel erg uitdragen dat we het belangrijk vinden dat er sociaal omgegaan wordt met mensen. Al heel veel kernwaarden linken hier gewoon aan. En we vinden dat we dat wel goed moeten oppakken. We kunnen niet zeggen: ja past niet heel lekker, we doen het niet. Dat past gewoon niet bij wat we willen zijn en wat we zijn. Dus daarmee vind ik eigenlijk elk ding wat ik aan kan grijpen om dat social return vraagstuk rijker te maken, vind ik eigenlijk heel interessant. (R13)

Maar dat vraagt wel tijd:

Ja, tijd is dat dus, dat gaat over prioritering. En dan zeg maar degene die het hardst trekt, die krijgt de aandacht. Dus dat is het. (R13)

Vanzelfsprekend suggereren we hier niet dat deze niet-inclusieve organisaties representatief zijn voor alle niet-inclusieve organisaties. Wel denken we dat deze verhalen illustreren wat we eerder in een ander rapport (zie noot 1) vaststelden, namelijk dat niet-inclusieve organisaties vanuit een inclusie-perspectief zeker niet per definitie afgeschreven moeten worden. Dat wordt mogelijk nog versterkt door het feit dat vier van de hierboven besproken niet-inclusieve organisaties in het verleden wel (vaak korte tijd) ervaring hebben opgedaan met mensen met een arbeidsbeperking via

regulier werk, werkervaringsplaatsen, social return of stages. Hoewel die ervaringen niet altijd onverdeeld positief waren, deels door onvoldoende mogelijkheden om het werk passend te maken, worden ze niet aangegrepen als reden om niet meer met mensen met een arbeidsbeperking te willen werken.

Ja, die autistische stagiaire bijvoorbeeld. Ja, die kon hier eigenlijk wel prima functioneren. Alleen ik moest zelf veranderen. Maar dat is niet erg, want dan en dan doe je die planning, dus dan ga je er anders mee om. En sommige mensen die hier nog steeds werken die vonden dat toen ook eigenlijk wel prima. (...) En door gewoon goed in overleg en in contact te zijn kan je daar gewoon uitkomen, zeg maar in een passende vorm. Alleen het niet praten met de klant, ja dat was natuurlijk gewoon een dingetje. Dus mijn monteurs moesten soms even zeggen: ja hij heeft autisme, dus we proberen hem gewoon zo goed mogelijk te begeleiden in zijn stage. (...) Ja, maar ik was wel blij dat het over was. Als ik het heel eerlijk mag zeggen. Ja, maar dat komt ook gewoon door de structuur die wij hier hebben met planning. (R18)

4.3. Werken met mensen met een arbeidsbeperking in de praktijk

In deze paragraaf bespreken we hoe de inclusieve organisaties vorm geven aan het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij kijken we vooral naar functies/werkzaamheden en begeleiding, aangezien dat de hoofdthema's zijn die bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking de meeste aandacht krijgen.

4.3.1. Functies en werkzaamheden

Het matchen van mogelijkheden van organisaties en van mensen met een arbeidsbeperking is een uitdaging waar alle inclusieve organisaties wel op enige manier mee te maken krijgen. Voor organisaties is allereerst van belang dat ze een goed beeld krijgen van kandidaten met een arbeidsbeperking – en zoals we nog zullen zien is dat op zich al vaak een uitdaging. Uit de interviews blijkt dat het dan gaat om zaken als:

- Wat is de aard en ernst van de beperking, en wat betekent die voor de inzetbaarheid?
- Wat zijn kwalificaties en competenties van kandidaten, wat zijn hun sociale en communicatieve vaardigheden, wat zijn persoonlijke omstandigheden die van invloed op de inzetbaarheid kunnen zijn? Hoe 'werk fit' zijn de kandidaten?
- Wat zijn mogelijkheden van kandidaten als het gaat om hun mobiliteit, flexibiliteit, omgang met dynamiek in werk en werkomgeving?
- Wat is de begeleidingsbehoefte als het gaat om werk, sociale integratie op het werk, persoonlijke situatie?

Vervolgens rijst voor organisaties de vraag in hoeverre mogelijkheden en belemmeringen van kandidaten kunnen worden geacommodeerd. Organisatiekenmerken en -factoren die daarbij een rol spelen zijn onder meer:

- De aard van de werkzaamheden in de organisatie. Dat gaat bijvoorbeeld om vragen als: vereisen de werkzaamheden vooral praktisch of theoretisch opgeleide medewerkers? Is er sprake van intensief klanten/cliëntencontact? Hoeveel flexibiliteit en autonomie wordt van medewerkers verwacht? Is er sprake van veiligheidseisen- en risico's?
- De impact van het inschakelen van mensen met een arbeidsbeperking op de samenstelling van het totale personeelsbestand. Gaat het om één of enkele mensen met een arbeidsbeperking, of om velen? Gaat het om hooguit enkele procenten van het personeelsbestand, of om een aanzienlijke proportie (zoals we in de sociale ondernemingen in ons onderzoek zagen)?
- De fysieke toegankelijkheid van de werkplek en voorzieningen op het werk.

Vanzelfsprekend is matching een vast onderdeel van het personeelsbeleid in organisaties, maar deze matchingsprocessen zijn voor veel organisaties toch wel nieuw. Sommige organisaties proberen mensen met een arbeidsbeperking (ook) in te schakelen op reguliere functies. En in de private sociale ondernemingen en het ontwikkelbedrijf in ons onderzoek zijn reguliere functies juist functies die toegankelijk zijn of toegankelijk gemaakt kunnen worden voor mensen met een arbeidsbeperking. Maar vaak nemen organisaties ook aanvullende maatregelen. Zo vertelde een Ministerie dat ze soms mensen aannemen op reguliere functies, eventueel met enige aanpassingen. Maar daarnaast zijn er ook specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking toegankelijke functies gecreëerd.

We hebben inderdaad mensen met fysieke beperkingen en hoogopgeleiden die gewoon reguliere functies doen, maar bijvoorbeeld een visuele beperking hebben waardoor we net wat extra aanpassingen hebben. Maar voor de rest doen ze gewoon een volwaardige functie. Of mensen in het autistisch spectrum die ook eigenlijk hoog ingeschaald zijn, maar misschien een echte functie hebben waar wat elementen weg zijn gehaald en toegevoegd zijn aan waar ze weer in uitblinken. (...) Het creëren van banen is wel echt een succes gebleken. En waar moet je dan aan denken? Nou, een hele goede bezoekersbegeleider. Op de [organisatielocaties] is het fijn als iemand binnenkomt dat die gebracht wordt naar de juiste plek. (R11)

Een onderwijsinstelling vertelt dat ze experimenteren met praktijkassistenten. Deze benadering berust op een aanpak die we ook elders zien: taken die vaak blijven liggen worden gebundeld in functies die door mensen met een arbeidsbeperking worden uitgevoerd. Praktijkassistent is nu geen bestaande functie, maar wanneer de ervaringen met deze nieuwe functie positief zijn kan overwogen worden deze functie op te nemen in het functiehuis.

Zoals gezegd zijn functies in de organisaties waar mensen met een arbeidsbeperking een substantieel deel van het personeelsbestand uitmaken regulier al meer toegesneden op mensen met een arbeidsbeperking. Maar ook daar is maatwerk mogelijk door aanpassingen aan te brengen.

De meeste mensen die hier werken, die doen niet het meest moeilijke werk zeg maar. Dus ze zijn makkelijk inzetbaar. Ja, je moet alleen wel zorgen dat je wel gevarieerd werk hebt. Dat het niet alleen maar poten is of alleen maar xxx, maar dat ze wel eens kunnen wisselen in de week. Ja, al is het ook wel zo dat sommige mensen dat juist weer helemaal niet willen en altijd gewoon het vaste werk willen blijven doen. (R01)

En in het werk zelf pas je het werk wel eens dusdanig aan dat wanneer iemand het heel erg lastig vindt om heel geconcentreerd te moeten snoeien of wat dan ook, dan laat je hem bewust meer opruimen. En daar zijn jongens bij die dat gewoon ontzettend goed kunnen. (R03)

Dit type maatwerk waarbij bestaande functies worden aangepast aan mogelijkheden van mensen met een arbeidsbeperking zagen we ook bij een kleinere reguliere private organisatie.

We maken wel, als het zo uitkomt, de functie specifiek. Ja, op het moment dat we zien dat iemand zo beperkt is dat hij maar twee taken kan doen van eigenlijk het takenpakket van acht bijvoorbeeld. Ja, dan gaan we daar wel in mee. Want als hij dan zo goed is in die twee taken, ja, dan laten we hem gewoon die twee taken doen. Want er is voldoende, of nou vier of vijf mensen die twee taken doen van het team. (R19)

Waar functies en werkzaamheden een hoofdthema zijn binnen inclusieve organisaties, is het ook één van de belangrijkste uitdagingen die niet-inclusieve organisaties bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking verwachten. Dit zijn kleinere organisaties waarbij respondenten vooral vanuit de kernfuncties denken als het om het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking gaat.

Dus wat ik net vertelde als je begeleider bent en je moet heel veel in contact zijn met de mensen in opleiding, met klanten, met scholen, het veld. Je moet ook op bepaald niveau communiceren en begeleiden. Dan kan je niet iemand in dienst nemen die heel labiel is. Ja, dat kan gewoon niet in die functie, want dan staat er teveel op het spel voor het bedrijf. Je gaat mensen begeleiden die dan misschien niet op het juiste niveau begeleid worden. Dus dat kan niet. (R07)

Maar als operator, dan heb je dat niet [vaste taken gedurende de werkuren] want dan hoef je niet de hele dag gewoon te zitten. Dan moet je zorgen dat de etiketten er zijn. Kijken of er genoeg dozen zijn. De flessen goed op de machines plaatsen, je moet ombouwen, dus je hebt tal van taken en dat is wat vaak moeilijk is. Er gebeurt natuurlijk ook van alles. (R16)

Ja dus dat werk, dat is zo divers en zo continu ergens anders, dat dat bijna niet in te richten is voor iemand die bijvoorbeeld.... Die bijvoorbeeld bepaalde werkzaamheden niet kan doen. (...) En ja, misschien is dat werk daar dan even niet. Ja, wat kan je dan anders doen? Ja dus. Dat is natuurlijk wel lastig. (R18)

4.3.2. Begeleiding

Het tweede hoofdthema in de praktijk van werken met mensen met een arbeidsbeperking is begeleiding. Ook hier zien we dat organisaties zoekende zijn naar wat de beste manier is om dit vorm te geven, waarbij ook meespeelt in hoeverre men de begeleiding volledig intern wil organiseren of (ook) gebruik wil maken van externe begeleiding. Dat laatste gaat vooral over de inzet van jobcoaches; maar daarnaast wordt in alle organisaties ook een beroep gedaan op leidinggevend en/of collega's bij de begeleiding. Afgezien van het feit dat vrijwel alle organisaties meerdere actoren inschakelen bij de begeleiding, zijn de precieze begeleidingsstructuren divers.

De twee grote organisaties met een behoorlijk aantal mensen met een arbeidsbeperking in dienst (een supermarktketen en een Ministerie) werken met interne jobcoaches. Daarnaast hebben beide organisaties ook dagelijkse begeleiders op de werkvloer. Bij het Ministerie is het streven die dagelijkse begeleiders een training te laten volgen. De supermarktketen heeft intern een eigen buddy-training opgezet voor de dagelijkse begeleiders. In beide gevallen wordt in voorkomende gevallen gebruik gemaakt van externe jobcoaches. Dat gebeurt ook in een andere grote publieke organisatie (een opleidingsinstituut). Deze organisatie maakt geen gebruik van interne jobcoaches, maar legt de begeleiding vooral in handen van leidinggevend en werkplekbegeleiders die daarvoor training ontvangen. De organisatie overweegt wel centraal begeleiding aan te bieden, intern dan wel extern, vanwege de werkdruk van leidinggevend.

Maar onze visie op leiderschap, teamontwikkeling op alles.... Ja, als je het dan hebt over die banenafpraak, dan wil je ook dat de coaching en begeleiding gaat op de manier die past bij jou als organisatie. En vaak zie je dat als dat een externe is... dan ben je eigenlijk die regie kwijt. En tuurlijk, als er heel veel vraag is kan je individueel op bepaalde casuïstiek er altijd nog voor kiezen, want we houden altijd de optie open dat het niet altijd goed is om interne begeleiding ergens op te zetten, maar juist extern. Maar dan heb je wat meer die vrijheid, kan je wat meer die balans hebben. (R02)

De derde grote publieke organisatie (een gemeente) heeft slechts een beperkt aantal mensen met een arbeidsbeperking in dienst en maakt geen gebruik (of niet meer; dat is niet helemaal duidelijk) van jobcoaches. Wel hebben deze medewerkers met een arbeidsbeperking een medewerker voor ondersteuning. Werkdruk zet de begeleiding onder druk, iets wat ook speelt bij de re-integratie van

zieke 'reguliere' werknemers. Ook in de tweede grote private organisatie is het aantal mensen met een arbeidsbeperking klein (één persoon uit de Banenafpraak, naast een aantal medewerkers die toen ze al werkzaam waren bij het bedrijf arbeidsbeperkt zijn geraakt), en ligt de begeleiding in handen van een werkbegeleider en een persoonlijk begeleider binnen de organisatie.

In de sociale ondernemingen en het ontwikkelbedrijf onder onze respondenten werken relatief veel mensen met een arbeidsbeperking en is de begeleiding een belangrijk onderdeel van het personeelsbeleid. Het accent op de begeleiding ligt intern: bij interne jobcoaches, een ontwikkelcoach, voormannen, teamleiders, assistenten en/of HR. In enkele gevallen wordt soms ook gebruik gemaakt van externe jobcoaches. Daarbij dient bedacht te worden dat deze organisaties vaak met meerdere soorten groepen medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te maken hebben wat het belang van (persoonlijke) begeleiding versterkt.

Ze hebben gewoon veel meer aandacht en begeleiding nodig op de leefgebieden. Zorg goed voor jezelf. (...) Ze lopen snel vast, dus dan vallen ze toch wel weer sneller uit. Dus je moet eigenlijk continu wel begeleiden om die bovenkamer stabiel te houden. (R05)

Van de kleinere reguliere organisaties heeft er één een interne jobcoach (deeltijd) in dienst. Dit is een organisatie waar meerdere mensen met een arbeidsbeperking werken. De interne jobcoach is gestart als externe jobcoach en vervolgens door het bedrijf gevraagd als interne jobcoach in dienst te komen. In de andere organisatie wordt de begeleiding intern verzorgd. Bij aanvang heeft men ondersteuning van een jobcoach gehad maar die was tijdelijk.

Net zoals dat bij functies/werkzaamheden het geval was, wordt ook begeleiding onder de niet-inclusieve organisaties als een belangrijke uitdaging gezien bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. De organisaties zijn zich ervan bewust dat die begeleiding belangrijk is maar verwachten moeilijkheden bij het organiseren ervan, bijvoorbeeld door werkdruk, de heersende prestatiegerichte cultuur of de autonomie die van medewerkers verwacht wordt.

Maar sowieso hebben we op de verschillende kantoren wel administratieve ondersteuning in de werkzaamheden. Eigenlijk altijd wel te doen, dus dat zou prima kunnen. Maar het is een stuk de begeleiding en inderdaad het organiseren eromheen. Dat is wel wat mij op dit moment daarvan weerhoudt. (R10)

Nou echt meer één op één begeleiden van iemand die we aannemen. We zijn een zelfsturende organisatie, dus verwachten vrij veel autonomie van iedereen. En dat is gewoon niet altijd vanaf het begin zo bij mensen die er óf even uit zijn geweest of heel lang uit zijn geweest. (R13)

4.4. Uitdagingen voor inclusieve organisaties

In de vorige paragraaf gingen we in op twee kernvraagstukken waar inclusieve organisaties voor staan in het werken met mensen met een arbeidsbeperking: het bieden van passende functies/werkzaamheden, en de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. We zagen ook dat dit voor niet-inclusieve organisaties kernthema's zijn die hen (in ieder geval voor het moment) hinderen om de stap naar inclusie te maken.

In de interviews noemden de inclusieve organisaties nog diverse andere uitdagingen rond het werken met mensen met een arbeidsbeperking die ze ervaren. We belichten een aantal daarvan in deze paragraaf – en nemen daarmee ook een voorschot op de ervaringen met en visies over werkgeversdienstverlening die we later in dit rapport zullen bespreken.

4.4.1. Werving en selectie

Vaak zijn organisaties bij het vinden van kandidaten met een arbeidsbeperking afhankelijk van diensten van UWV, gemeenten, Werkgeversservicepunten, ontwikkelbedrijven of andere publieke of private aanbieders van arbeidsvoorzieningsdiensten. Naarmate organisaties meer met mensen met een arbeidsbeperking werken (grote organisatie of sociale ondernemingen, bijvoorbeeld) wordt die afhankelijkheid natuurlijk groter. Eén van de punten die voor organisaties van belang zijn betreft de informatie over kandidaten. Zoals we eerder al zagen is informatie over de kandidaten van groot belang voor organisaties om in te schatten of ze in staat zijn voor kandidaten een passende werkplek en werkomgeving te creëren. De ervaringen van onze respondenten met de informatie die arbeidsvoorzieningsorganisaties over kandidaten hebben en bieden, zijn divers. Zo ervaart een grote publieke organisatie dat WSP-en hun klanten onvoldoende kennen.

Ik ben projectleider. Mijn functie houdt uiteindelijk op te bestaan. Dat is wel het doel. Dus die hele kennismaking en die gespreksvoering, die moet ergens ingebed worden. Ja, dan moeten die profielen van die WSP ook goed komen en beter worden gemaakt, zodat die ook één op één doorgestuurd kunnen worden. Maar daar heb ik het vertrouwen nog niet in. (...) Mijn ervaring met het werkgeversservicepunt is niet al te positief moet ik eerlijk zeggen, heb ik al eerder aangegeven. De accountmanagers kennen de klanten niet. Er worden verkeerde profielen doorgestuurd. (...) Dan krijg ik te horen 'ja, die wil in het onderwijs werken ja'. Waarom willen ze dan in het onderwijs werken? 'Ja, ze vinden het gewoon leuk om met mensen te werken'. Ja weet je, daar moet je niet bij mij mee aankomen. Ze vinden het leuk om met mensen te werken. Ik zeg laat ze dan bij de slager of in een supermarkt gaan werken. Wat maakt dat ze in het onderwijs willen werken? (R02)

Een andere grote publieke organisatie heeft soortgelijke ervaringen.

Kijk, in principe hoef je niet perse te vermelden dat iemand in een autistisch spectrum zit, maar je kunt wel aangeven van goh, deze persoon heeft behoefte aan een rustige werkruimte of iets met weinig prikkels of in ieder geval iets van een beschrijving waar we rekening mee moeten houden of kunnen houden. Of iets meer vanuit zeg maar een derde persoon geschreven over de kandidaat wat niet in het cv staat. (R11)

Een sociale onderneming merkt op dat bij de overdracht van informatie over klanten ook de toepassing van de AVG een rol speelt.

En daar vind ik ook van dat AVG op een totaal verkeerde manier wordt toegepast. Op het moment dat hier iemand binnenkomt mogen wij niet de vraag stellen: waarom komt deze persoon hier? Waar is ie in het verleden op gestruikeld? Met welke problematiek worstelt ie? Want als we dat weten, kunnen we veel gericht de begeleiding op die persoon geven. En ja, de reactie is ja, iedereen verdient een tweede kans. Maar ik durf te beweren dat een persoon eerder slaagt als we het wel weten en dat die eerlijke tweede kans dan een veel betere kans is dan wanneer je hem koud bij ons binnen zet en we bijna drie, vier weken achter allerlei problematiek komen waarvan we denken: ja, maar wij zijn hier überhaupt niet voor ingericht en dat je dacht van ja, als we dit nu eerder hadden geweten, hadden we er op een andere manier mee om kunnen gaan. (R06)

Een grote private organisatie vertelt juist positieve ervaringen te hebben met het UWV (deze organisatie heeft één Banenafspraken-kandidaat in dienst).

We zijn wel via via op [naam kandidaat] gekomen en ook vooral met samenwerking met het UWV. Daar hebben we veel aan gehad. Die heeft ons echt geholpen met wat zijn de stappen die we moeten nemen? Ze zijn een aantal keer langsgekomen om met ons te praten. Ook omdat het voor ons de allereerste keer was om dit via deze manier te doen en dat heeft ons echt heel erg geholpen. (R15)

Wel merkt deze organisatie op dat deze positieve ervaringen te maken hebben met het feit dat ze een vast contactpersoon hadden bij het UWV. Die hebben ze niet voor de andere medewerkers met een arbeidsbeperking in de organisatie (personen die in al dienst waren toen ze met een arbeidsbeperking te maken kregen). En daar zijn de ervaringen met het UWV heel anders.

En ik denk dat het soms dan ook wel lastig is aan de goede informatie te komen. Dat merk ik zelf natuurlijk ook in mijn werk. Want als je bij het UWV moet gaan shoppen, zeg maar, voor informatie. Dat is een crime. (...) Je hebt de werkgeversinformatielijn en dan krijg je gewoon met iemand te maken en die doen echt

hun best hoor. Maar je hebt verschillende ingangen en dan krijg je verschillende antwoorden en die matchen nooit. Nee, dat is echt verschrikkelijk. (R15)

Overigens meldden beide eerder geciteerde grote publieke organisaties ook positieve ervaringen in contacten met arbeidsvoorzieningsorganisaties. Bij de eerste organisatie betreft het een specialistische stichting die zich richt op jongeren met een arbeidsbeperking. Deze stichting levert in de beleving van de respondent veel betere profielen van kandidaten. De andere publieke organisatie wijst op ervaringen met één specifiek WSP waarmee de samenwerking beter loopt.

Die komen ook soms met kandidaten zonder dat er concrete vacatures zijn. Die kennen de organisatie ook goed. Met deze regio hebben we de meeste contacten. Die snappen echt wel van deze zaak. Deze kandidaat zou misschien wel passen. We hebben geen vacature, maar zouden jullie eens willen kijken, dus die zien dat ook wel steeds meer. (R11)

Vanzelfsprekend is het voor grote organisaties die bovenregionaal of zelfs landelijk opereren niet makkelijk met alle afzonderlijke WSP-en goede samenwerkingscontacten op te bouwen. Voor kleinere organisaties, die met één of hooguit enkele WSP-en te maken hebben, is dat makkelijker. Dat lijkt ook de strategie te zijn van de sociale ondernemingen in ons onderzoek. Zij investeren in de contacten met lokale of regionale arbeidsvoorzieningsorganisaties en hun contactpersonen (al gaat dat de ene keer beter dan de andere). Op die manier leren de arbeidsvoorzieningsorganisaties en contactpersonen de organisatie en haar wensen ten aanzien van kandidaten beter kennen, wat ook tot betere toeleiding kan leiden.

Zij [medewerkers WSP] komen regelmatig langs, dus zij kennen het bedrijf heel goed. De laatste tijd hebben we wat verschillende mensen gekregen, maar hiervoor hadden wij eigenlijk één vaste contactpersoon. Die kende ons bedrijf goed en die wist ook best wel waarnaar we op zoek waren. En die deed eigenlijk al een voorselectie, van deze wel en deze niet. (R01)

Vaak nodigen wij [naam arbeidsvoorzieningsorganisatie] ook uit als er weer eens een keertje wat veranderd is in het bedrijf of wat dan ook. En dan komen er altijd mensen die geven we een rondleiding, geven we een presentatie, hebben ze het bedrijf weer een keer gezien en zo zorg je ook dat je op hun netvlies blijft. (...) En dat geldt voor kandidaten ook. Ik laat ze ook op zo'n dag praten met de kandidaten, als er een naam valt. (R06)

De kandidaten die je aandraagt, die moeten wel werk fit zijn om het zo maar te zeggen. Dus dat hebben ze ook zeker, [naam WSP] heeft dat heel goed opgepakt. (R03)

Ook één van de kleinere reguliere private organisaties gebruikt deze aanpak.

Naast het investeren in contacten is ook de proefplaatsing een regelmatig gebruikt middel om de kandidaat te leren kennen en te verkennen of en hoe een match met de organisatie mogelijk is. Maar zoals gezegd zouden de organisaties liefst aan de poort al een beter beeld van kandidaten hebben.

4.4.2. Duurzaamheid en doorstroom

Verschillende organisaties geven aan tegen zaken op te lopen die te maken hebben met de duurzaamheid van plaatsingen. Allereerst gaat het dan over duurzaamheid van plaatsing binnen de organisatie zelf. Zo geeft een grote publieke organisatie aan dat mensen met een arbeidsbeperking nog wel eens op functies of taken worden geplaatst die tijdelijk zijn en ontstaan door uitval en dergelijke.

Als je iets creëert qua functie, dan is dat vaak tijdelijk omdat er door uitval, ziekte, werkdruk een tijdelijk takenpakket is dat opgepakt moet worden. Maar op het moment dat het allemaal is opgelost is die baan, zijn die taken ook weer weg. (R02)

Ontwikkeling van medewerkers wordt vaak gezien als een manier om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Maar sommige respondenten waarschuwen dat daar ook grenzen aan kunnen zitten en dat inzetten op ontwikkeling zelfs contra-productief kan werken.

Kijk, iemand die net binnenkomt wordt langere tijd als derde of soms als vierde man erbij gezet zodat er niet te veel van hem verwacht wordt. En ja, je ziet die jongens groeien. Ja, en dan vinden ze het ook leuk. En dan gaan ze lekker enthousiast mee. (...) Maar ja, er zitten ook jongens bij die komen binnen als een zesje en dat zal nooit meer als een zeven worden bij wijze van spreken. (R03)

Wij zien echt heel veel medewerkers groeien en ook wel intern. Dat ze soms bij ons – ook vanuit de doelgroep, zelfs vanuit de SW – terecht komen op een hoofdfunctie, of in ieder geval een functie die iets meer verantwoordelijkheid heeft dan wanneer je standaard binnenkomt. Maar we hebben ook maar al te vaak gezien dat als er iets gebeurt, een overlijden van een persoon waar ze erg aan gehecht zijn tot de kat die ziek is... Dat heeft zoveel meer impact vaak dan bij een reguliere medewerker. We hebben iemand gehad en die functioneerde hier echt hartstikke goed. Die is begonnen met twee dagen in de week vier uurtjes. Die werkte uiteindelijk fulltime en dat was een jongen, die was echt beperkt. Nou ja, begeleiding en ouders vonden dat hij toe was aan een volgende stap in zijn leven. Dus die jongen die moet zelfstandig gaan wonen, daar wordt een appartement voor geregeld. En die jongen die is er helemaal onderdoor gegaan, die is hier weg en ik denk niet dat we die ooit nog terug gaan zien. (R06)

Duurzaamheid kan ook via doorstroom naar functies in andere organisaties gestalte krijgen. Voor het ontwikkelbedrijf onder onze respondenten is doorstroom naar reguliere organisaties zelfs een kerndoelstelling.

Kijk, bij ons is de logische route dat je naar een taxibedrijf gaat. We doen dan ook een stukje detacheren, gewoon voor kennismaking. Weet je wel, dat je gewoon een idee hebt hoe het dan is. En dan langzaam, zodat we kunnen zorgen dat je eigenlijk naadloos overgaat tot. Het enige wat je merkt is dat je misschien in de tijd een wat hoger salaris krijgt en dat de naam op je bankrekening of op de loonstrook een ander bedrijf is. Maar als de rest uiteindelijk zo maar heel erg soepel en organisch aanvoelt, dan ben je eigenlijk best wel lekker bezig voor mensen die misschien wat wiebelig in het leven staan en wat meer hulp nodig hebben. (R05)

Sommige organisaties pleiten ervoor dat doorstroommogelijkheden tussen organisaties beter georganiseerd en gefaciliteerd worden.

Maar sommige mensen zijn zo vaak niet aanwezig of passen niet meer in de groep of hebben zo vaak conflicten binnen de groep dat je eigenlijk ook niet op een zachte manier van ze af kan komen. Dus op een of andere manier zijn we wel op zoek naar een soortement van inwisselbaarheid. Dat je op een normale manier afscheid kan nemen en ze eigenlijk direct kan herplaatsen bij een ander bedrijf waar iemand misschien wel beter tot zijn recht komt. (R01)

Binnen één van de grote publieke organisaties zijn er employability adviseurs die mensen van wie het contract afloopt of die de organisatie verlaten begeleiden. Die adviseurs vinden het echter lastig mensen met een arbeidsbeperking te ondersteunen. Deze organisatie suggereert dat WSP-en een rol zouden kunnen spelen in doorstroom van medewerkers.

Overigens zijn er ook goede ervaringen met duurzaamheid. Zo wijst de supermarktketen onder onze respondenten erop dat het aandeel mensen met een vast contract hoger is onder mensen met een arbeidsbeperking dan onder de overige medewerkers.

Ik vind die 65% vast contract veel interessanter [dan het aantal gerealiseerde arbeidsplaatsen], want iedereen kan aan de voorkant mensen zijn bedrijf in duwen of in pompen. Als je maar genoeg herrie maakt aan de voorkant, dan komen ze wel, maar ze houden is natuurlijk een ander verhaal. En daar gaat het om. (R17)

4.4.3. Verankering

Een uitdaging waar vooral (maar niet uitsluitend) grote organisaties mee te maken hebben is verankering van werken met mensen met een arbeidsbeperking binnen de organisatie. Zoals de grote onderwijsinstelling onder onze respondenten opmerkt kan je eindeloos investeren in beleid en externe ondersteuningsstructuren, maar hangt het falen of slagen van het werken met mensen met een arbeidsbeperking uiteindelijk af van het commitment binnen de organisatie. En zoals de ervaringen van de grote supermarktketen in ons onderzoek laten zien, is dat een geleidelijk proces dat in grote organisaties jaren kan duren.

Maar om in zo'n MT overleg dit onderwerp te agenderen is al een hele uitdaging. Want je komt niks brengen, je komt alleen maar halen. Zo wordt dat gevoeld. En halen, dat kost tijd. Dat is geen core business. De urgentie wordt niet gevoeld. Ja, we vinden het allemaal belangrijk dat we het moeten doen. Maar echt in actie komen, dat blijft in mijn kritische blik echt nog wel uit. En niet elk team is hetzelfde. Er zijn teams, die gaan ervoor. Die hebben er twee in een team zitten. En anderen zeggen: joh, mij niet bellen. (R02)

Een andere grote publieke organisatie in ons onderzoek wijst nog op twee andere knelpunten bij verankering. Ten eerste meldde deze respondent dat de ervaring is dat overheidsinstellingen het inclusie-vraagstuk te theoretisch benaderen en teveel in plannen maken blijven hangen. Deze respondent benadrukt juist het belang om de werkvloer meer en vroegtijdig te betrekken. Een tweede knelpunt is dat de voortgang vaak sterk van betrokken personen in organisaties afhankelijk is.

Dan heb je een enthousiaste leidinggevende en gaat het ook heel erg goed. Ja, we zijn allemaal mensen en dan komt er ineens een ander iemand op die plek. En dan is het ook altijd maar weer de vraag hoe zich dat ontwikkelt en hoe die er tegenover staat. (R11)

De private grote organisatie waar medewerkers het initiatief tot werken met mensen met een arbeidsbeperking hebben genomen, wijst op de kwetsbaarheid van die initiatieven. Op één afdeling was het initiatief succesvol, maar effecten voor andere onderdelen van de organisatie blijven vooralsnog uit.

En je zag ook de laatste tijd dat we gewoon iets minder mensen nodig hebben, waardoor we niet de behoefte hebben om überhaupt mensen aan te nemen. Dus dan speelt het ook wat minder. En dat kan misschien een reden zijn waarom dat wat minder geïnstitutionaliseerd is en dat we er nu niet op dit moment de voorkeur aan hebben gegeven. Maar stel we hebben meer mensen nodig, dan kunnen we het misschien toch nog een keer gaan doen op deze manier. (R15)

4.4.4. Regulering

De laatste uitdaging die we hier bespreken hangt samen met aspecten van de regulering van werken met mensen met een beperking die als problematisch worden ervaren. De eerste wordt door sociale ondernemingen genoemd. We vermoeden dat dit vraagstuk ook elders speelt, maar dat het in sociale ondernemingen – waar relatief veel mensen met een arbeidsbeperking werken – sterker wordt gevoeld. Het betreft de manier waarop de loonwaardemeting plaatsvindt. Het probleem zit hem in de manier waarop de loonwaarde vastgesteld wordt, en wat daarbij als referentie wordt gebruikt: de functie van een reguliere werknemer, of de aangepaste functie van de medewerker met arbeidsbeperking. Een respondent legt uit dat bij plaatsing een reguliere medewerker als referentie wordt gebruikt. Bij volgende metingen wordt de aangepaste functie als norm gebruikt. De aangepaste functie is vaak via jobcarving tot stand gekomen, waarbij bepaalde taken uit de functie van een reguliere werknemer zijn gelicht. En dan leidt de meting vaak tot een hogere loonwaarde. De respondent vindt dit niet rechtvaardig.

Op het moment dat na een jaar of twee jaar die persoon opnieuw door Darius wordt gemeten, dan wordt die gemeten sec op die ene werkzaamheid. Dan kan die persoon misschien 80% of 85% of 90% scoren en dan gaat de loonwaarde naar 85%. In mijn ogen is dat niet zo, want op het moment – en dat gebeurt – dat ik die werkzaamheden een week of twee weken niet heb, moet ik die persoon op andere werkzaamheden gaan zetten en kan z'n loonwaarde misschien maar 40% zijn. Alleen daar gaat die meting niet van uit. Die zegt gewoon van nou, als die persoon dus meer dan 80% van zijn werkzame tijd op die werkzaamheid zit, dan is dat zijn loonwaarde. Maar daarmee zet je ondernemers volledig klem en zijn ze totaal niet meer flexibel in wat ze voor de arbeidsmarkt kunnen betekenen. Dus als je medewerkers op een hoger niveau probeert te krijgen door hun taken aan te passen schiet je jezelf in de voet. (R06)

Een tweede punt rond regelgeving hangt samen met de tijdelijkheid van jobcoach-ondersteuning. Eén van de kleinere private organisaties in ons onderzoek noemt dit problematisch. De gedachte is kennelijk, dat mensen met een arbeidsbeperking zich in het werk zodanig ontwikkelen, dat ze na verloop van tijd geen jobcoachondersteuning meer nodig hebben. Dit thema van ontwikkeling van medewerkers kwamen we eerder ook al tegen toen het over duurzaamheid en doorstroom ging. De respondent vindt dit uitgangspunt onjuist.

En of je nou interne of externe coaching hebt, het beleid is: na drie jaar stopt dat. En daar heb ik nou zoveel moeite mee. Ja, dat is net alsof je tegen iemand zegt die in de rolstoel zit: over drie jaar moet je kunnen lopen. Ja, die mensen zitten niet voor niets in de Wajong of wat dan ook. Die zijn autistisch of iets dergelijks en die hebben gewoon heel veel moeite met bepaalde dingen. Ja en natuurlijk, je kan ze een heleboel dingetjes meegeven. Je kan het werk zo inrichten dat er zo min mogelijk prikkels zijn of wat dan ook, maar ze hebben altijd een stukje ondersteuning nodig. Misschien in het begin een half uur per dag

en aan het eind van het verhaal misschien 3 minuten. Maar dat stukje ondersteuning, dat veilige wat ze dan hebben van ik kan altijd terugvallen op een jobcoach. Als je dat van ze afneemt. Ja, ja, dat is..... (R19)

4.5. Inclusie als ontwikkel- en leerproces

Eerder wezen we er al op dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking een proces is waarin organisaties leren en zich ontwikkelen. Dat geldt voor inclusieve organisaties, maar ook voor niet-inclusieve organisaties. Bijvoorbeeld doordat ze ervaringen hebben opgedaan die hen meer inzicht hebben gegeven in wat het werken met mensen met een arbeidsbeperking betekent. Hoewel dit thema in onze gesprekken met organisaties niet centraal stond, gaan we er hier wat dieper op in omdat ze iets laten zien over de diversiteit binnen inclusieve organisaties. En omdat ze laten zien dat het onderscheid tussen inclusie en niet-inclusie niet zwart-wit is.

In algemene zin wordt erop gewezen dat ervaring met werken met mensen met een arbeidsbeperking leerzaam is, ook als ervaringen negatief zijn. Tegelijkertijd laten de verhalen van organisaties zien dat dat wel om doorzettingsvermogen vraagt. Zo wijzen diverse organisaties erop dat het tijd vraagt om scepsis in de organisatie te overwinnen en mensen enthousiaster te maken. Ook kost het voor alle betrokkenen (leiding, leidinggevenden, collega's) tijd om te leren omgaan met mensen met een arbeidsbeperking.

Dus wat dat betreft werkt het hebben van een quotum eigenlijk heel goed omdat je steeds meer met elkaar leert te werken en ervaart dat dat eigenlijk ook wel goed kan gaan. (R11)

Want hij [medewerker met een arbeidsbeperking] is heel lastig toegankelijk en zij [jobcoach] kende hem al wat beter dus. En zij kon ook meer. Omdat zij hem wel kende, sprak ze zijn taal meer en kon dus makkelijker een soort intermediair zijn. In het gesprek wist ze welke vragen ze aan hem en aan ons moest stellen. Dus ja, dat was toen wel fijn. Maar naarmate wij hem natuurlijk zelf beter hebben leren kennen in de loop van de tijd, lukt dat ook onszelf. (R14)

Behalve dat ervaring de omgang bevordert en het draagvlak vergroot, geeft het ook een duidelijker beeld van hoe passende functies en werkzaamheden gecreëerd kunnen worden.

En toen we ongeveer vijf en half jaar geleden ofzo begonnen, toen was het echt van nou een kandidaat vanuit de banenafpraak. Dat was dezelfde kandidaat vanuit de reguliere werving en selectie plaatsen, op een reguliere functie. En we zagen gaandeweg: daar ga je het quotum niet mee halen en zo gaat het ook niet lukken. En toen het creëren van functies is ontstaan, toen zagen we eigenlijk wel het succes van nieuwe functies aanmaken. (R11)

Tot slot hebben de ervaringen met het werken met mensen met een arbeidsbeperking de niet-inclusieve organisaties geleerd hoe belangrijk begeleiding is. Begeleiding van de medewerker met een arbeidsbeperking, maar ook begeleiding van de organisatie.

Iemand op het werk hebben die ernaast blijft lopen. Kijk, die dame die hier gezeten heeft. Ja, ik ging dan best wel vaak de fabriek in en dan zeg ik ja, je moet ze wel of niet, dit en dat, weet je wel. Je moet er wel een beetje, en zeker in het begin, aandacht aan besteden. Continue aandacht. (R16)

Dus collega's die we hebben aangenomen die niet dat type mens [creatief, hoogopgeleid, specialistisch] zijn, daar hebben we ons best wel op verkeken. Op hoe je die anders kunt begeleiden of moet benaderen of mee moet nemen. Dus we hebben het gewoon gedaan en al doende leert men. Maar ik ben daar nu wel bewuster van dat op het moment dat we iemand, met welke afstand dan ook, aannemen dat dat in ieder geval tijd vraagt om mensen up-to-speed te krijgen of om ze blijvend te begeleiden. (R13)

Een organisatie met slechte ervaringen rond werkervaringsplekken heeft op die manier gezien dat begeleiding belangrijk is.

Nou, dat stuk begeleiding van die kandidaat ook vanuit dat bureau. Maar ook begeleiding van dat bureau voor ons als werkgever. Dus allebei die kanten. (...) Ja, en dat mis je in die werkervaringsplekken met die kandidaten eigenlijk. We hebben een plek voor je. Ga erheen, maak kennis, bedenk wat je nodig hebt. En dat lukt gewoon niet. (R10)

5. Werkgevers en werkgeversdienstverlening

Na in het vorige hoofdstuk aandacht besteed te hebben aan de praktijk van werken met mensen met een arbeidsbeperking in organisaties, gaat dit hoofdstuk verder in op werkgeversdienstverlening vanuit het perspectief van werkgevers. Hoewel dit onderzoek zich richtte op werkgeversdienstverlening verstrekt door Werkgeversservicepunten (WSP-en), blijkt het voor werkgevers lastig om de dienstverlening van WSP-en en andere publieke dienstverleners zoals UWV en gemeenten/sociale diensten te scheiden. Dat zegt niet alleen iets over de mate van regionale integratie van werkgeversdienstverlening. Het laat ook zien dat voor werkgevers het speelveld van publieke werkgeversdienstverlening niet altijd even doorzichtig is. Daar komt nog bij dat voor diverse respondenten ervaringen met publieke werkgeversdienstverleningsorganisaties vooral bepaald worden door ervaringen met hun contactpersonen bij die organisaties. De kwaliteit van de dienstverlening wordt dan vooral afgemeten aan de kwaliteit van de contacten met deze contactpersonen.

Contacten met werkgeversdienstverlening en werkgeversdienstverleners variëren sterk in intensiteit. Bij de niet-inclusieve organisaties zijn die contacten nihil of hooguit incidenteel. Zo hebben sommige niet-inclusieve organisaties wel eens contact met werkgeversdienstverleners rond vacatures of rond social return. De meeste niet-inclusieve organisaties geven aan nooit vragen van werkgeversdienstverleners gehad te hebben over het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. Eén niet-inclusieve organisatie vertelde wel eens een vraag van een gemeente gekregen te hebben over mogelijkheden om mensen in dienst te nemen (of dit specifiek over mensen met een arbeidsbeperking ging of breder over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is niet duidelijk). De organisatie gaf toen aan dat dat lastig was en heeft vervolgens niets meer gehoord. Men zou dit natuurlijk af kunnen doen als ‘makkelijke argumenten’ om niet-inclusief te zijn. Maar wellicht is het zinvoller om dit te zien als een aanwijzing dat het voeren van – in de woorden van de WSP-en – ‘het gesprek’ over inclusie deze organisaties meer inzicht kan geven in hun mogelijkheden om de stap naar inclusie te zetten. Dat sluit ook aan bij de pleidooien van sommige (inclusieve) organisaties voor een meer pro-actieve opstelling van werkgeversdienstverleners.

Nou, ik zou zeggen, zoek dan de samenwerking wat meer op. Ik heb er zelf nooit bij stilgestaan om bij hun aan te haken, maar andersom gebeurt het dus ook niet. Dus wellicht zou dat een mooi begin zijn. Dat je regelmatig even een keertje met elkaar een kopje koffie drinkt om dingen te bespreken en om zo te kijken of zij ons verder kunnen helpen of dat wij wellicht hun weer verder kunnen helpen. Dus ik denk dat dat een mooi startpunt zou zijn. (R12)

Als ik werkgever zou zijn en ik wil met kwetsbare mensen aan de slag, dan moet ik wel echt op speurtocht. De arbeidsmarkt heeft behoefte aan handjes. Gemeenten en WSP-en hebben behoefte om hun inwoners een plek te bieden. Ik denk dat werkgevers harder op zoek zijn naar personeel dan dat gemeenten en WSP-en ze aanbieden. Ik denk dat die actiever de banenmarkt op mogen en dan een rondje maken langs die werkgevers die er staan. Grote landelijke werkgevers mogen aanschrijven van 'hey joh, wij staan hier voor opgesteld. Ken je ons al? Doe je al mee?' Ik denk dat dat echt een hele, hele grote stap zou kunnen zijn. (R17)

Bij inclusieve organisaties lijkt te gelden dat contacten intensiever worden naarmate organisaties meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Twee kleinere organisaties waar één persoon met een arbeidsbeperking werkt hebben vrijwel geen contacten met werkgeversdienstverleners. Beide organisaties hebben ook nauwelijks een beeld van wat werkgeversdienstverlening hen te bieden heeft. Ook twee grote organisaties hebben waar het hun (beperkte aantal) mensen met een arbeidsbeperking betreft nauwelijks contact met publieke werkgeversdienstverleners. Eén van hen (een private organisatie) heeft die wel gehad bij de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking, maar inmiddels niet meer. De andere organisatie (een gemeente) heeft wel contacten met het WSP voor het plaatsen van inwoners van de gemeente maar niet rond de eigen medewerkers met een arbeidsbeperking. Intensiever zijn de contacten bij de drie grote organisaties met meerdere mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Die contacten gaan vooral over het aanleveren van kandidaten vanuit de publieke werkgeversdienstverleners.

Daarnaast zijn bij twee van deze grote organisaties de contacten meer van strategische aard: deze organisaties streven ernaar om met de WSP-en waarmee zij te maken hebben te komen tot afspraken over vereenvoudiging en harmonisatie van procedures en administratieve processen. Een dergelijke meer strategische inzet van samenwerking met publiek werkgeversdienstverleners zien we ook bij de kleinere organisaties met meerdere mensen met een arbeidsbeperking in dienst. Onder hen zijn ook de sociale ondernemingen onder onze respondenten. Deze ondernemingen werken met grotere groepen mensen met een beperking (dan wel afstand tot de arbeidsmarkt), die bovendien een aanzienlijk deel van het totale personeelsbestand uitmaken. In het algemeen zijn de relaties tussen deze ondernemingen en werkgeversdienstverleners intensief. Het strategische aspect zit er vooral in dat de organisaties investeren in hun relaties met werkgeversdienstverleners om contacten warm te houden en om voorwaarden te creëren voor werkgeversdienstverleners om de organisatie goed te kennen.

De samenwerking voelt als teamwork, weet je wel. En elkaar leren kennen, elkaars bedrijf leren kennen, elkaars processen. Ik denk dat daarin een groot deel van de kracht ligt. (R05)

5.1. Werkgeversdienstverlening: het proces

Wanneer zij vertellen over ervaringen met werkgeversdienstverlening, verwijzen veel werkgevers naar procesaspecten van die dienstverlening. We bespreken er hier een aantal.

5.1.1. Contactpersonen

We merkten eerder al op dat ervaringen met werkgeversdienstverlening voor diverse respondenten sterk bepaald worden door hun ervaringen met hun contactpersonen. Het is daarom waarschijnlijk niet overdreven om te stellen dat de kwaliteit van relaties met contactpersonen een centrale factor is in het oordeel van respondenten over de kwaliteit van werkgeversdienstverlening. Continuïteit van de contactpersonen, hun bereikbaarheid en hun kennis van de organisaties én werkzoekende kandidaten zijn voor de respondenten belangrijk. Als de werkgeversdienstverlening op deze punten niet kan leveren, heeft dat direct gevolgen voor de beoordeling van de kwaliteit van dienstverlening.

Ik merk ook dat er wel eens contactpersonen wisselen zonder dat wij dat dan weten. Dan heb ik het landelijk Werkgeversservicepunt weer nodig die mij dat vertellen. Ja, er zit dan een vertraging. En dan? Dan ben ik weer een paar weken verder. Dus dat zijn concrete dingen waarvan ik denk: dat is niet handig opgesteld. Dat zou veel beter kunnen. (R17)

Dus omdat wij best een stevige groep in dienst hebben, hebben we gewoon vaste contactpersonen. Ja, dat is wel super belangrijk ja, want het is maar een appje of een telefoontje of wat dan ook. Je kan ze altijd gewoon bellen met vragen en je kan er ook langs gaan als je dat wilt. (...) Dat contact is goed, maar ik denk dat dat er wel mee te maken heeft dat er zo'n grote groep hier zit. Kijk, als je een werkgever hebt met één man of vrouw, één mens met een afstand tot de arbeidsmarkt, ja, dan heb je natuurlijk ook wel een accountmanager of een bemiddelaar, maar die is dan wel gedeeld met meerdere bedrijven. En hier is het, als een bemiddelaar of een jobcoach zijn werk moet doen, ja dan kan die hier komen voor 20, 23 man. (R09)

5.1.2. Werkwijze

Organisaties die intensiever samenwerken met werkgeversdienstverleners benoemen ook een aantal kenmerken van de werkwijze van de dienstverlenende organisaties die ze soms lastig vinden. Het gaat dan om wat zij zien als overregulering, gebrek aan interne communicatie, traagheid en het – zoals een respondent het noemt – macro maken van wat in feite micro-problemen zijn.

Ja, ik ben geen fan van Elon Musk, maar dat het soms wat efficiënter kan... Ja, ja, dat geloof ik ook wel. Zonder over die mensen iets negatiefs te zeggen, want ze doen ook allemaal hun best en ze proberen het goed te organiseren. Maar soms organiseer je misschien iets te veel. (R05)

Hier in [naam regio] weet je gewoon precies gelijk waar je aan toe bent. Er wordt heel duidelijk aangegeven: deze kandidaat heeft dit als bagage en dit zijn de mogelijkheden. Ja, in [naam andere regio] moet je alles gaan uitzoeken en dat is niet zo erg, maar ze weten intern vaak nog niet hoe ze dat met elkaar moeten communiceren. En dat zijn allemaal verschillende afdelinkjes, allemaal eilandjes. (R19)

In [naam regio] is een fantastisch aanbod. Je kan hieraan deelnemen, daaraan deelnemen, ze helpen je met de route vinden naar de juiste opleiding. Maar niet voor deze groep. Nee, niet voor deze groep die het eigenlijk niet zo snapt en waarvoor een cursus eigenlijk hetzelfde is als voor ons het afronden van een HBO opleiding. Ja ja, dus wat doe ik als werkgever? Ik ga daar heel erg in mee en ik doe in groepjes. Twee. Drie. Vier. Zorg ik dat ze aan een cursus deelnemen met elkaar. Afhankelijk van het aanbod natuurlijk en afhankelijk van de vraag en of dat ze het wel willen. Ja, maar dat is heel erg micro. Ja, en voor deze groep zit daar de slagkracht in. (R09)

Zoals ook uit het tweede citaat hierboven duidelijk wordt, kunnen arbeidsmarktregio's en WSP-en aanzienlijk verschillen in proceskarakteristieken. Vooral voor organisaties die bovenlokaal of bovenregionaal werken kan dat lastig zijn.

Geen één arbeidsmarktregio werkt hetzelfde. Ook gemeenten binnen een arbeidsmarktregio werken ook weer anders. (R02)

Een grote organisatie wijst er nog op dat WSP-en niet altijd de één-loket functie voor werkgevers vervullen die deze organisatie graag zou zien. Bedrijven worden nog vaak door allerlei actoren benaderd voor het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking, terwijl deze organisatie dat soort contacten graag via het WSP zou zien verlopen.

Ja, en wat misschien wel goed is in die keten. Wat je merkt is dat bedrijven heel vaak benaderd worden door scholen, door jobcoachbureaus, door klantmanagers. En dat is eigenlijk een beetje de omgekeerde volgorde. Ja, dat moet juist het WSP zijn, wat met al die mensen komt en ze aanbiedt. (R17)

5.1.3. Kennis en expertise

Eerder (zie 4.4.1) gingen we al in op werving en selectie. Daar benoemden de respondenten dat kennis over kandidaten voor hen een belangrijke meerwaarde kan zijn van contacten met WSP-en; maar dat het aan die kennis soms ontbreekt dan wel dat regelgeving het doorgeven van die kennis belemmert. Dat kan ertoe leiden dat kandidaten worden voorgesteld aan organisaties die daar niet passen of waarvoor de organisatie geen passende werkzaamheden of begeleiding kan bieden. Naast kennis van de kandidaten zagen we eerder in deze paragraaf dat de respondenten het ook belangrijk vinden dat WSP-en de organisaties waaraan ze dienstverlening bieden goed kennen. We zagen daar ook dat sommige organisaties er zelf in investeren om WSP-en in staat te stellen die kennis over organisaties op te bouwen.

De meeste grote organisaties zijn van mening dat ze zaken rond het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking zoveel mogelijk zelf willen doen, ook al zijn deze organisaties zelf vaak zoekende (of zoekende geweest) hoe ze dit het beste aan kunnen pakken. Organisaties die inmiddels veel ervaring hebben opgedaan met het werken met mensen met een arbeidsbeperking vertrouwen eveneens vooral op de kennis en expertise die ze zelf hebben opgebouwd.

Ik denk dat wij het zeker zo goed, zo niet beter kunnen dan het Werkgeversservicepunt. Omdat we met zo'n grote groep al jaren ervaring hebben over hoe je dat spel speelt. Ja, en ik kan me ook voorstellen dat werkgevers die maar één of twee mensen in dienst hebben en de verdere zorg continu bij het werkgeversservicepunt wegleggen... Als het niet lukt met de medewerker? Prima dan. Doe dan maar een andere. Maar wij zitten er echt voor de duurzaamheid in. (R06)

De niet-inclusieve organisaties en ook organisaties met één of een paar mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben minder gerichte ideeën over de kennis en expertise die ze van werkgeversdienstverleners verwachten. Twee kleine inclusieve organisaties lijken werkgeversdienstverleners vooral als bron van kennis en vraagbaak te zien.

Je bent inderdaad op zoek naar iemand die het weet (...). Nogmaals, nu lijkt het alsof je iedere keer zelf het wiel uit moet vinden en dat is wel jammer want daar gaat een hoop tijd en energie in zitten. (R08)

Precies, een goede digitale folder of zo. Van nou, waar heeft u allemaal mee te maken? Bij wie moet u waar voor zijn? Wat zijn de mogelijkheden? Wat zijn de consequenties in geval van, wat moet u doen in geval van ziekte? (R14)

Twee niet-inclusieve organisaties zijn van mening dat werkgeversdienstverleners over kennis en inzichten kunnen beschikken die waardevol voor de organisaties zijn. Overigens hoeft dat zich niet te beperken tot werken met mensen met een arbeidsbeperking.

Maar ja, ik vind die begeleiding vanuit een werkgeversservicepunt en zeker op het moment dat je te maken hebt met iemand met een beperking, een arbeidsbeperking. Ja, die vind ik wel super belangrijk. (R10)

Dus echt breder kijken. Dat zou heel goed passen. Zeker omdat we zo'n groeistuijp hebben gehad, is het ook voor een heel groot gedeelte nieuw. Dus zijn er heel veel dingen waarvan ik ze waarschijnlijk niet weet of niet eerder over na heb gedacht. (R13)

Verschillende organisaties geven overigens aan dat ze voor kennis en expertise niet uitsluitend afhankelijk zijn van publieke werkgeversdienstverlening. We zagen al dat ze soms ook met andere dienstverleners samenwerken. Het gaat dan bijvoorbeeld om specialistische bemiddelingsbureaus of organisaties die bedrijven ondersteunen bij maatschappelijke impact. Ook contacten met andere werkgevers – soms georganiseerd en gefaciliteerd door WSP-en – worden zinvol gevonden. In een enkel geval werd ook gesproken over branche-organisaties die zich richten op vraagstukken die ook raakvlakken kunnen hebben met het werken met mensen met een beperking, zoals krapte op de arbeidsmarkt.

5.2. Stijlen van werkgeversdienstverlening

Eerder in dit rapport zagen we dat binnen de WSP-en een levendige discussie plaatsvindt over stijlen van dienstverlening en over wat men voor werkgevers zou willen betekenen. De relatie tussen WSP-en en werkgevers is natuurlijk 'core business' voor de WSP-en, en dus is het niet vreemd dat daar veel over die relatie gedacht en gesproken wordt. Omgekeerd ligt dat anders: werkgevers bekommeren zich over het algemeen aanmerkelijk minder om hun relatie met WSP-en dan omgekeerd. Toch hebben de meeste werkgevers daar wel ideeën over, bleek in de interviews wanneer we hen de stijlen voorlegden. In deze paragraaf bekijken we de stijlen van werkgeversdienstverlening vanuit het perspectief van werkgevers.

5.2.1. Vacatures vervullen

Op basis van onze gesprekken met werkgevers kunnen we de conclusie trekken dat de meeste werkgevers er zich van bewust zijn dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking ook aanpassingen van en in organisaties vraagt (zie ook hoofdstuk 4). Of en in welke mate ze die

aanpassingen willen en kunnen invoeren, verschilt. Maar dát ze veelal nodig zullen zijn lijkt voor de geïnterviewde organisaties – de inclusieve zowel als de niet-inclusieve – geen punt van discussie.

De meeste organisaties die wij gesproken hebben geven aan voor het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking – in ieder geval deels – afhankelijk te zijn van externe partijen. Kennelijk vinden veel mensen met een arbeidsbeperking hun weg naar de arbeidsmarkt via organisaties met een arbeidsvoorzieningsrol. Het matchen van vraag en aanbod is dus onverminderd belangrijk, maar neemt wel andere vormen aan dan voorheen. Sommige organisaties nemen bestaande vacatures nog steeds als uitgangspunt maar zijn wel bereid aanpassingen aan te brengen om matches tot stand te brengen. Andere organisaties zijn functies gaan creëren waarvan zij het idee hebben dat die makkelijker toegankelijk zijn voor mensen met een arbeidsbeperking dan de 'traditionele' functies in de organisatie. Nog weer andere organisaties beschikken over veel functies die in principe geschikt zijn voor mensen met een arbeidsbeperking maar kunnen tot op zekere hoogte maatwerk leveren om de match tussen functie en kandidaat te optimaliseren. Het matchen van vraag en aanbod neemt daarbij ook andere vormen aan. Zo geven diverse organisaties die werken met mensen met een arbeidsbeperking aan dat zij geregeld benaderd worden door werkgeversdienstverleners met kandidaten, ook als er geen concrete vacatures zijn. Zoals we eerder al zagen is het succes van dit soort aanpakken in de ogen van werkgevers sterk afhankelijk van de kennis die werkgeversdienstverleners hebben van de kandidaten enerzijds, en de organisaties anderzijds.

5.2.2. Ontzorging

Ontzorgen gaat om verschillende zaken. Allereerst zijn er de verschillende instrumenten die beschikbaar zijn voor werkgevers om risico's die zij verbinden aan het werken met mensen met een arbeidsbeperking te verkleinen. Het is onze indruk dat organisaties die werken met grotere groepen mensen met een arbeidsbeperking doorgaans goed op de hoogte zijn – mede door hun contacten met werkgeversdienstverleners – over het bestaan en de mogelijkheden van deze instrumenten. Toch geven ook zij soms aan geen totaaloverzicht te hebben van alle (landelijke, regionale of lokale) mogelijkheden die er zijn.

We weten het meeste wel, maar niet altijd welke bepaalde subsidies of trajecten of begeleidingsmogelijkheden er zijn. Je moet continu aan die boom schudden, dan komt er wel eens wat af. Oh ja, maar we kunnen ook nog dit voor je betekenen. Dus inzicht in eigenlijk het hele palet, Eigenlijk alle, alle keuzes of ondersteuningsmogelijkheden. (R05)

Bij niet-inclusieve organisaties en ook bij inclusieve organisaties die één of een paar mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben is de bekendheid van ontzorgingsinstrumenten naar ons idee

minder bekend. We hebben dat niet systematisch onderzocht maar deze organisaties begonnen zelf vaak niet over deze instrumenten en als we ernaar vroegen moesten ze soms toegelicht worden.

Ontzorgen gaat ook over het verminderen van de last voor werkgevers van problemen die samenhangen met beleids-, uitvoerings- en bestuurlijke keuzes. De geïnterviewden verwezen in dit verband vooral naar administratieve en bureaucratische procedures en processen.

Om ons te ontzorgen met het aanvragen van subsidies en dergelijke. Dat we niet zelf alles moeten gaan uitzoeken. Natuurlijk kunnen we dat wel, maar als wij het op een blaadje gepresenteerd krijgen is het voor ons ook veel makkelijker werken. (R03)

En ook als je dan eenmaal met iemand in zee gaat, dat er dan iemand is die ondersteunt bij de administratieve afhandeling. Ik kan me ook wel voorstellen dat dat prettig is. (R14)

Een aantal organisaties geeft aan niet perse behoefte te hebben aan ontzorging, omdat ze dat binnen de organisatie zelf regelen.

Een paar organisaties merken wel op dat de beste ontzorging bestaat uit het vereenvoudigen van processen en procedures. Dan zou ontzorging niet nodig zijn.

Omdat het een doolhof is aan documenten bij de organisaties die jou gaan helpen te ontzorgen. Dus dan zou ik zeggen: joh, leuk dat je me wil ontzorgen, maar ga eerst je hele documentenstroom en aanvragenstroom maar eens goed organiseren voor mij als werkgever, want dan heb ik jou als ontzorger niet nodig. (R02)

Ontzorgen met administratie is leuk, maar als je nou zorgt dat die administratie simpel is en overzichtelijk, dat eigenlijk iedereen wel makkelijk weet.. weet je wel. Dan knal je dat er op een gegeven moment doorheen weet je wel. (R05)

Zoals we eerder zagen is dit idee van ontzorgen bij de bron aanpakken ook de inzet van de grote organisaties die in overleg met WSP-en tot vereenvoudiging en uniformering van procedures en processen proberen te komen.

5.2.3. Strategisch partnerschap

Een strategisch partnerschap tussen werkgevers en WSP-en staat waarschijnlijk het verst af van de feitelijke relaties tussen werkgevers en WSP-en, al benoemen twee organisaties hun relaties met

WSP-en als een soort strategisch partnerschap. Tegelijkertijd is het wel de stijl die het meest tot de verbeelding spreekt. Zonder dat organisaties het concept als geheel omarmen – ook werkgevers hebben er allerlei ideeën over wat het zou kunnen betekenen – zien verschillende organisaties er wel aantrekkelijke kanten aan.

Personeelsplanning

Een aantal organisaties ziet wel iets in een strategisch partnerschap rond de personeelsplanning, waarbij ze soms ook breder kijken dan mensen met een arbeidsbeperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt alleen.

Ja, ik denk wel dat ze mee kunnen kijken inderdaad bij bepaalde vacatures hoe we die het beste in de provincie of in de markt kunnen zetten. Dus dat zij toch ook wel weten wat er overal speelt. Dat ze daar goed kunnen meedenken van wat maakt ons dan nou aantrekkelijk voor bepaalde kandidaten om te solliciteren of niet? Ja, dus op dat vlak denk ik dat dat wel interessant kan zijn. (R12)

Sommige organisaties leggen daarbij ook een relatie met de groei die ze in recente jaren door hebben gemaakt.

Ja, hier zijn mensen van WSP geweest die een rondleiding binnen het bedrijf gekregen hebben, gezien hebben wat voor bedrijf, welke werkzaamheden, wat voor cultuur en dat nemen zij mee in de keuze van de kandidaten. Aan de ene kant doen ze een stukje onderzoek en denken ze mee met het bedrijf, aan de andere kant is het puur een stukje vacatures, de juiste kandidaten? Ja, ja, zo werkt het hier. (...) Ze denken wel mee en ze denken mee met de kandidaten, ook met de aard van de werkzaamheden. Weet je dat of weet je dat niet? Dat is de manier waarop we hier werken en dat vind ik erg prettig. Dus het is eigenlijk een combinatie van meedenken met het bedrijf, in de toekomst kijken en de ontwikkelingen van het bedrijf. Ja, we zijn de laatste tien jaar enorm gegroeid. (R19)

Een paar organisaties zien aantrekkelijke kanten aan strategisch partnerschap rond personeelsplanning maar geven aan zelf nog niet echt strategisch met hun personeelsplanning bezig te zijn.

Het strategische zou ook wel ergens passen. Alleen daar hebben wij, volgens mij kijken wij daar helemaal niet zo naar. Terwijl het eigenlijk een hele goede aanvulling zou zijn. (...) Ja nou ja goed, kijk wij zitten pas aan zeventig man, 75 man dus dat is nog niet heel erg groot en we willen wel nog een stuk doorgroeien. Uhm ja, en nu is het zo, iedereen pakt een beetje de taken op die er liggen of niet ingevuld kunnen worden. (R03)

De twee grootste organisaties in ons onderzoek hebben weinig behoefte aan een strategisch partnerschap rond personeelsplanning.

Wij doen zelf de strategische personeelsplanning. En het is niet de bedoeling dat zij dat gaan doen. (...) Heb je niet een centraal loket of heb je geen dedicated medewerkers? Dan kan ik me voorstellen dat het voor kleinere organisaties een handige optie is. Waar haal je een kandidaat vandaan? Waar moet je aan denken? Wat zijn dat voor mensen? Waar loop je tegenaan? Welk risico loop ik als bedrijf? Ik denk dat zo'n grote organisatie zoals wij daar niet zozeer behoefte aan heeft. Maar ik kan me wel voorstellen dat een kleine organisatie graag aan het handje wordt genomen. (R11)

Meer specifiek toegespitst op mensen met een arbeidsbeperking lijkt het een grote publieke organisatie wel interessant als er een strategisch partnerschap rond personeelsplanning zou kunnen zijn, maar de vraag is hoe haalbaar dat is.

Natuurlijk zou ik het liefst zeggen: strategisch. Help ons in het kader van strategische personeelsplanning. Zijn er mensen in de banenafpraak die straks onze wiskundedocent die met pensioen gaat kunnen vervangen? Maar je moet het ook realistisch houden. (R02)

Organisatie-overstijgende thema's

Een aantal organisaties ziet strategisch partnerschap vooral als een manier om organisatie-overstijgende thema's aan te pakken. Eerder (zie 4.4.2.) spraken we al over het bevorderen van doorstroommogelijkheden, om duurzaamheid van werk te bevorderen en te voorkomen dat mensen bij einde contract weer aan de kant komen te staan. Een ander organisatie-overstijgend thema betreft het vergroten van de betrokkenheid van werkgevers bij de aanpak van arbeidsmarktknelpunten zoals krapte en belemmerende regelgeving.

Want daarin zie je vaak het probleem. Aan de werkgeverskant willen ze wel, maar er zijn zoveel obstakels en dingetjes waardoor je zegt ja, weet je wel, met alle liefde en plezier, maar het werkt gewoon niet. Je loopt gewoon tegen de regelgeving aan. En daarin denk ik als je gewoon een strategisch partnerschap hebt, dat je ziet wat de behoefte is uiteindelijk om de bredere tendens in de markt... wat kunnen we dan aan die voorkant op een gegeven moment bij gaan sturen? Waar moeten we gaan praten om iets te gaan organiseren dat men uiteindelijk aan de bak komt? (R05)

Hier zien we een onderscheid in het denken over strategisch partnerschap dat we ook binnen WSP-en zagen. Gaat het om een partnerschap tussen een WSP en individuele organisaties, of tussen werkgevers en werkgeversdienstverleners? Sommige organisaties denken meer aan het laatste.

Want als uiteindelijk bij een bedrijf de behoefte is van een instroom van misschien twee of drie per jaar, wat wil je daar nou strategisch aan gaan doen? (R05)

En als de overheid zegt dat we met een bepaalde doelstelling komen om mensen met een beperking op te nemen in de organisatie, dan krijg je natuurlijk een veel groter draagvlak en kan je zorgen dat je met alle bedrijven kan praten, strategisch partnerschap opstelt en zorgen dat je de goede kant op gaat. Wat ontzettend goed zou werken. (...) Alleen tegenwoordig zie je nu dat het nog steeds een beetje los zand is. En het is heel lastig om... Ja, we kunnen elkaar zeker helpen. Alleen er moet echt een wil zijn ergens dat we het eigenlijk ook een beetje moeten gaan doen. En ik denk dat het dan heel goed zou helpen om dat strategisch partnerschap aan te gaan. (...) Maar ja, er moet iets meer... Ja, we [verwijzend naar de eigen organisatie] zijn inderdaad nog niet bezig. (R15)

Een ander voorbeeld van een organisatie-overstijgend thema is het bevorderen dat kandidaten werk-fit zijn. Eén organisatie ziet daar een rol voor zichzelf weggelegd, waarmee ook andere organisaties geholpen kunnen worden.

Dus die stap van het werk fit maken en instromen in een regulier bedrijf, die is te groot. Heel veel slagen gewoon niet. En dan worden ze vaak bij ons aangeboden, want bij ons slagen ze vaak wel. En ik zou heel graag iets opzetten waarbij we die mensen bij ons weg zetten om ze werk fit te maken. Zet daar een stukje begeleiding op. Wij zorgen voor het werk, jullie voor de begeleiding, wij doen de overall begeleiding. Wij nemen die op in de groep. Het werk wat ze verzetten kan gewoon afgerekend worden. Nogmaals, ik ben niet op zoek naar perse gratis arbeid. Maar als je ze van ons uit laat doorstromen naar een regulier bedrijf, dan weten ze wat het is om op tijd te komen. Dan weten ze wat het is om soms productiedruk te ervaren. Dan weten ze wat het is om een keer aangesproken te worden. Met andere woorden, dan lever je goede werknemers af. (R06)

Procedures en processen

Eerder noemden we dat twee grote organisaties initiatieven hebben genomen om in overleg met werkgeversdienstverleners te komen tot vereenvoudiging en uniformeren van procedures en processen. Ook dit kunnen we zien als een vorm van strategische samenwerking tussen organisaties en werkgeversdienstverleners. Immers, voor organisaties die boven-regionaal of landelijk opereren, is de verscheidenheid aan regels en procedures een belangrijke belemmering. Tegelijkertijd is deze strategische samenwerking, zoals we al zagen, een voorbeeld van aanpak van ontzorging aan de bron.

Lange termijn

Diverse organisaties in ons onderzoek werken inmiddels jaren samen met werkgeversdienstverleners rond het werken van mensen met een arbeidsbeperking. Eén van hen noemt lange termijn relaties tussen werkgevers en werkgeversdienstverleners uitdrukkelijk als een aspect van strategisch partnerschap.

Ik denk dat juist zo'n samenwerking die wat langduriger duurt eigenlijk op termijn veel meer gaat opbrengen voor beide. Zij kunnen eerder mensen kwijt waarvan zij denken die passen bij jullie in het bedrijf. En wij kunnen eerder dan ook ruimte maken of kijken of wij plaats hebben voor zulk soort mensen. Ja dus. Daarom denk ik dat wij voor die lange termijn visie gaan. (R01)

Advies en zelfredzaamheid

Een grote organisatie in ons onderzoek ziet advisering en het bevorderen van de zelfredzaamheid van organisaties als de kern van strategisch partnerschap.

Bij strategisch advies is de bovenhand adviseren en uiteindelijk zorgen dat de organisatie zelfredzaam genoeg is om het zelf te doen. Ja dus dan zou je als organisatie meer hebben aan het strategisch advies. (R02)

Volgens deze respondent zou daarmee uiteindelijk ontzorging en ondersteuning bij werving en selectie ook overbodig kunnen worden.

Ook een kleine organisatie onderschrijft het belang van advies en ondersteuning. Tegelijkertijd merkt deze organisatie op dat ze zich te klein vinden voor een strategisch partnerschap. Ook een andere kleine organisatie noemt dat punt.

Nou ja, als ik naar mezelf kijk, lijkt dat laatste het, zo'n strategische partnerschap. Dat klinkt natuurlijk heel fijn, maar onder de streep denk ik dat wij daar veel te klein voor zijn. Met vijftien man hebben we ook weinig verloop en ja, er valt strategisch niet zoveel te halen, dus ik kan me ook wel voorstellen dat daar ook dan wel verschil in wordt gemaakt. (R10)

Waar dus sommige grote organisaties denken dat strategisch partnerschap vooral aantrekkelijk is voor kleinere organisaties, denken sommige kleine organisaties precies het omgekeerde.

5.3. Zelfredzaamheid

Zoals we in het eerder verschenen rapport over de enquête onder werkgevers (zie noot 1) zagen, vertalen uitdagingen en knelpunten die organisaties ervaren rond werken met mensen met een

arbeidsbeperking zich niet automatisch in behoeften aan externe ondersteuning. Het thema 'zelfredzaamheid' kwam ook in de interviews herhaaldelijk aan de orde. Voor diverse organisaties heeft zelfredzaamheid vooral te maken met de eigen verantwoordelijkheid van organisaties bij, in dit geval, het werken met mensen met een arbeidsbeperking.

Hoe goed je ondersteuning en dienstverlening ook optuigt, uiteindelijk gaat het om commitment binnen de organisatie (R02)

'Ik neem iemand met een beperking in dienst en de sociale dienst regelt de rest'. Ja, zo werkt het niet. Nee, je moet je daarvoor interesseren. Je moet betrokken zijn en je moet iets op willen lossen. (R09)

Dergelijke opvattingen hoorden we ook bij niet-inclusieve organisaties.

Ja natuurlijk, die begeleiding moet je ook zelf kunnen en willen bieden. Kijk, dat is nu ook een van de keuzes waarom wij dat nu, waarom we daar nu niet voor kiezen. Omdat we dat nu niet kunnen, er niet de juiste capaciteit voor in huis hebben. De begeleiding vanuit de ondersteunende organisaties kan misschien beter, maar je moet wel als werkgever er zelf ook achter staan en er ook begeleiding en energie in willen stoppen. (R10)

Zelfredzaamheid wordt soms ook mede gemotiveerd door de wens om niet afhankelijk te willen zijn van de overheid of van overheidsinstanties.

Dus wij hebben eigenlijk al jaren geleden gezegd van jullie kunnen zeggen en roepen wat je wilt, maar tot op zekere hoogte blijven wij dingen zelf doen omdat jullie gewoon niet stabiel genoeg zijn. Als je het hebt over evaluaties met medewerkers, gewoon de hele HR cyclus, mensen begeleiden in hun problematiek thuis waar we eigenlijk helemaal niet voor zijn, maar ze te weinig gehoor krijgen bij je werkgeversservicepunt. (R06)

En je bent bezig om je hut te runnen en je moet uiteindelijk met overheidsinstanties gaan werken waar je regels en procedures hebt en het gaat allemaal niet snel. Iemand die denkt van joh, ik heb nu gas op die lolly. Ik heb bedacht van ik ga dit doen. Dus ik denk dat mensen liever dan zelf controle houden en het dan maar zelf gaan regelen. En ze komen er uiteindelijk wel, want vaak als ze een doel hebben dan weten ze het vaak te bemachtigen denk ik. (R05)

Ook zijn er organisaties die denken dat het beter werkt wanneer men zoveel mogelijk zelf zaken rond mensen met een arbeidsbeperking aanpakt.

In principe proberen wij altijd intern zoveel mogelijk op te lossen. Ja, want dan is het gewoon geregeld. Ja, en we hebben de afspraak gemaakt dat de begeleiders maar één keer in de zoveel tijd langskomen. Normaal gesproken is dat voldoende. (...) Nou, wij zorgen het liefst voor menselijk contact en zo en dan is het 't makkelijkste als je dat gewoon direct doet als er iets gebeurt en niet als je iemand gaat inschakelen. (R01)

Wij werken heel de dag met die mensen. Wij zien de problemen, wij zien waar ze mee worstelen en wij hebben er last van. Dus dan kunnen we maar beter ook gewoon proberen dat zelf op te lossen. (R06)

Sommige grote organisaties en sociale ondernemingen denken bovendien dat ze intern de benodigde faciliteiten en know-how hebben om zaken zelf op te pakken.

Maar ik heb niet het idee dat wij dan richting een werkgeversservicepunt om hulp gaan vragen. Dat doen wij sowieso niet. Dat lossen we toch wel zelf of met het netwerk om die medewerker heen. Dus nee, wij vragen dan niet de hulp van het Werkgeversservicepunt bij dit soort gevallen. En ziekteverzuim? Ja oké, dan hebben wij ook gewoon wet poortwachter te volgen. En ja, dat is eigenlijk niet anders dan bij een andere medewerker. Dus daarin doen we dat eigenlijk ook gewoon zelf met de mensen om deze medewerker heen dus. Ja, ik denk dat wij best wel ver zijn in wat wij zelf allemaal doen. (R11)

6. Samenvatting op hoofdpunten en aandachtspunten

In dit rapport bespraken we de resultaten van interviews met werkgeversservicepunten en werkgevers. Dit onderzoek bouwde voort op eerdere onderzoeken die we deden onder WSP-en en werkgevers (zie noot 1 en 2). Voordat we de samenvatting en aandachtspunten presenteren, is een opmerking over representativiteit op zijn plaats. Een meerderheid van WSP-en in Nederland heeft meegewerkt aan dit onderzoek. Daarom menen we een redelijk representatief beeld te kunnen schetsen van de stand van zaken rond de werkgeversdienstverlening rond mensen met een arbeidsbeperking in Nederland. De werkgevers die zijn geïnterviewd zijn niet (statistisch) representatief voor werkgevers in Nederland; en dat was ook niet de insteek van dit onderzoek. We wilden vooral, aansluitend bij een eerder grootschaliger onderzoek onder werkgevers (noot 1) dieper inzicht krijgen in ervaringen en uitdagingen die organisaties ervaren bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking en de rol van werkgeversdienstverlening daarbij. Door de selectie van werkgevers divers te maken (naar grootte, sector, wel/niet inclusief) en ook sociale ondernemingen in het onderzoek op te nemen hoopten we een breed beeld aan gezichtspunten en ervaringen in kaart te brengen. Maar ook hier geldt: het is heel goed denkbaar dat er ervaringen en gezichtspunten zijn die in dit onderzoek niet aan bod zijn gekomen. De samenvatting en aandachtspunten in dit hoofdstuk moeten dus met deze kanttekeningen bij de representativiteit van ons onderzoek onder werkgevers gelezen worden.

6.1. Wel of niet inclusief?

We zagen dat in de meeste geïnterviewde organisaties het initiatief om te werken met mensen met een arbeidsbeperking vanuit de top van de organisatie kwam. De organisaties deden dat om uiteenlopende redenen: om inhoud te geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, vanwege de organisatiemissie om sociale impact te creëren, vanwege het quotum. In een klein aantal organisaties kwam deze stap meer 'toevallig' tot stand, zonder een vooropgezet plan van de organisatie om met mensen met een arbeidsbeperking te gaan werken. Wij hebben de indruk dat juist bij deze organisaties de betrokkenheid van WSP-en miniem is geweest, al kunnen we dit niet met zekerheid zeggen (zo was één respondent nog niet werkzaam bij de organisatie toen de werknemer met een arbeidsbeperking werd aangenomen). Al met al achten wij het mogelijk dat WSP-en nog niet met alle inclusieve organisaties samenwerkingsrelaties hebben.

Bij de niet-inclusieve organisaties was in één organisatie sprake van een duidelijke keuze om niet met mensen met een arbeidsbeperking te (kunnen) werken. Bij de andere organisaties was van zo'n expliciete keuze geen sprake. Zoals sommige organisaties 'toevallig' inclusief zijn, zijn andere 'toevallig' niet-inclusief. Dit biedt aanknopingspunten voor WSP-en om met deze organisaties het gesprek aan te gaan – zonder dat er overigens een garantie is dat dat gesprek succesvol zal zijn. Extra aanknopingspunt is het feit dat diverse niet-inclusieve organisaties wel (korte) ervaringen bleken te hebben gehad met het werken met mensen met een arbeidsbeperking (of afstand tot de arbeidsmarkt). Deze organisaties hebben dus al enig inzicht in wat het werken met mensen met een arbeidsbeperking betekent en van hen vraagt.

Aandachtspunt 1

Mogelijkheden voor het uitbreiden van het werkgeversnetwerk van WSP-en liggen bij nog niet bij WSP-en bekende inclusieve organisatie en bij niet-inclusieve organisaties. Dit onderzoek bevestigt onze eerdere conclusie (noot 1) dat de stap naar inclusiviteit niet voor alle niet-inclusieve organisaties even groot is. Van belang daarvoor is wel een pro-actieve benadering van deze organisaties: zij lijken de stap naar een WSP niet snel zelf te zetten. Dit sluit aan bij initiatieven van diverse WSP-en, en bij een wens die ook sommige werkgevers genoemd hebben.

6.2. Het werken met mensen met een arbeidsbeperking in praktijk

Wanneer organisaties vertellen over het werken met mensen met een arbeidsbeperking in de praktijk, richten hun inspanningen zich vooral op twee zaken: het creëren van geschikte en passende functies en werkzaamheden; en de begeleiding van werknemers met een arbeidsbeperking. Bij dat laatste zien de inclusieve organisaties (en ook sommige niet-inclusieve organisaties) ook allemaal een taak voor leidinggevend en collega's. Ook door de niet-inclusieve organisaties worden passende functies/werkzaamheden en het organiseren van begeleiding als belangrijke uitdagingen gezien. Deels hangt dat samen met eerdere ervaringen van deze organisaties.

Aandachtspunt 2

Bij een pro-actieve benadering van niet-inclusieve organisaties zullen functies/werkzaamheden en begeleiding belangrijke gesprekspunten (moeten) zijn. Ook eventuele eerdere ervaringen met werken met mensen met een arbeidsbeperking vormen een aanknopingspunt. Mogelijk valt aan te bevelen om bij deze gesprekken ook inclusieve werkgevers te betrekken. Hun ervaringen kunnen behulpzaam zijn bij het aanreiken van mogelijkheden aan niet-inclusieve organisaties. Temeer, omdat – zoals diverse WSP-en ook opmerken – werkgevers door andere werkgevers soms als betrouwbaarder informatiebron dan WSP-en worden gezien.

6.3. Toeleiding van kandidaten

Van de uitdagingen bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking in inclusieve organisaties is de kennis van WSP-en over kandidaten en de overdracht van die kennis naar organisaties een veelgenoemde. Diverse organisaties gaven aan dat WSP-en een belangrijke rol hebben in het aanleveren van kandidaten. Maar zij ervaren daarbij geregeld tekortkomingen als het gaat om de kennis van de kandidaten die aangeleverd worden. Dat maakt het voor organisaties lastig een inschatting te maken of ze in staat zullen zijn voor de kandidaat een passend aanbod te doen.

Aandachtspunt 3

Gezien de rol die organisaties WSP-en toeschrijven in het aanleveren van kandidaten, zouden kennis over kandidaten en de overdracht van die kennis een belangrijk aandachtspunt moeten zijn voor WSP-en. Wat hierin precies tekort schiet kunnen wij niet beoordelen, maar dát hier zaken mis gaan maken de interviews wel duidelijk. Het is onze indruk dat betere (communicatie van) kennis over kandidaten aanzienlijk bij kan dragen aan de reputatie van WSP-en.

6.4. Contactpersonen

Werkgevers én werkgeversdienstverleners wijzen op het belang van continuïteit van contactpersonen. Werkgevers wensen vaste contactpersonen binnen WSP-en. Het wegvallen van een contactpersoon kan betekenen dat de kennis van de organisatie en kandidaten wegvalt, en dat de bereikbaarheid en toegankelijkheid van werkgeversdienstverlening bemoeilijkt wordt. WSP-en op hun beurt wensen continuïteit van 'kartrekkers' in organisaties. Het wegvallen van contactpersonen in organisaties kan ten koste gaan van steun en draagvlak in organisaties, en soms zelfs het einde van het contract van mensen met een arbeidsbeperking betekenen. Tegelijkertijd spreekt het voor zich dat continuïteit van contactpersonen niet altijd gegarandeerd kan worden. Mensen gaan met pensioen, vinden ander werk of veranderen van functie.

Aandachtspunt 4

De samenwerking tussen werkgeversdienstverleners en werkgevers staat of valt met de kwaliteit van de contacten tussen beide – en daarin spelen wederzijdse contactpersonen een cruciale rol. Continuïteit van *contactpersonen* kan niet gewaarborgd worden. Maar een belangrijk gesprekspunt voor WSP-en en werkgevers kan wel zijn hoe de continuïteit van *contacten* gewaarborgd kan worden. Vooral in het geval dat contactpersonen wegvallen.

6.5. Strategisch partnerschap

Op grond van ons onderzoek menen we te mogen concluderen dat het strategisch partnerschap tussen werkgevers en WSP-en bij werkgevers terughoudender reacties oproept dan bij WSP-en. Daarbij moeten we wel opmerken dat werkgevers minder gewend zijn in meer algemene termen na te denken over werkgeversdienstverlening dan WSP-en. En dat veel werkgevers WSP-en toch vooral zien in hun rol als organisaties die ondersteunen bij personeelsvoorziening. Toch is daarmee niet alles gezegd. We zagen dat de kern van het strategisch partnerschap er voor WSP-en uit bestaat de discussie met organisaties aan te gaan over inclusie en de rol van de organisaties daarbij. In de meeste inclusieve organisaties die wij gesproken hebben is deze discussie volop gaande. En zelfs de niet-inclusieve organisaties zijn zich ervan bewust dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking óók iets van organisaties zelf vraagt. Dat die discussie niet altijd plaatsvindt met WSP-en zegt dus niet alles. Hij speelt intern, maar ook extern: maatschappelijke organisaties, waaronder werkgeversorganisaties, voeren hem ook. Bovendien zagen we dat WSP-en inclusieve werkgevers soms als ambassadeurs betrekken bij het voeren van de discussie met andere werkgevers; en andere organisaties doen dat ook. In die zin wordt het 'gesprek over inclusie' dus wel degelijk volop gevoerd, ook al zijn WSP-en daarbij niet altijd 'in the lead'.

WSP-en noemden verbinden als een tweede aspect van strategisch partnerschap. Wij beschreven het als een meer collectieve vorm van strategisch partnerschap, naast individuele relaties tussen WSP-en en werkgevers. Op dit punt valt winst te behalen, zeker als ook belangen van werkgevers daarbij aandacht krijgen. Zo zagen we dat twee grote organisaties die bovenregionaal opereren proberen met WSP-en afspraken te maken over vereenvoudiging en uniformering van procedures. Op die manier wordt het voor hun organisaties makkelijker intern het werken met mensen met een arbeidsbeperking gestalte te geven. In het verlengde hiervan zagen we dat sommige organisaties ervoor pleitten de oorzaken van de noodzaak van ontzorging aan de bron aan te pakken. En we zagen pleidooien om werkgevers regionaal meer te betrekken bij de aanpak van arbeidsmarktvaartstukken. Vanzelfsprekend zal de aanpak van dit soort vraagstukken soms het werk van werkgeversdienstverleners overstijgen. Maar dat hoeft niet te verhinderen dat zij op deze punten strategisch samenwerken met werkgevers.

Waar het de brede benadering in strategisch partnerschap betreft denken we dat het doelgroepoverstijgend werken het meeste aansluiting bij werkgevers zal vinden. Voor werkgevers zijn de diverse beleidsmatige categorieën mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt wellicht relevant voor zover elke categorie eigen instrumenten meebrengt of van belang is bij het voldoen aan social return verplichtingen. Maar in termen van organisatie-uitdagingen die het werken met deze groepen mensen met zich meebrengt zijn de verschillen veel minder groot. We zagen ook al hoe sommige WSP-en proberen om 'creatief' om te gaan met doelgroeponderscheidingen.

Een brede benadering van personeelsbeleid is een aspect van strategisch partnerschap waar de meningen sterker verschillen tussen organisaties. De twee grootste organisaties zijn van mening dat niet nodig te hebben en daarvoor eigen voorzieningen te hebben. Ook organisaties die met veel mensen met een arbeidsbeperking werken, zoals sociale ondernemingen, achten zich capabel genoeg (en vinden het bovendien soms wenselijker) het personeelsbeleid zelf vorm te geven. Voor deze grotendeels 'zelfredzame' organisaties is een kwalitatief goede toeleiding van kandidaten op basis van kennis over de organisatie en de kandidaten het belangrijkste. Twee andere grote organisaties zien een bredere rol van WSP-en wel als een mogelijkheid maar beperken dat vooral tot de personeelsvoorziening. In de andere organisaties is het beeld divers. Sommige organisaties denken te klein te zijn voor een strategisch partnerschap rond personeelsbeleid, andere geven aan zelf nog nauwelijks een strategisch personeelsbeleid te voeren. Toch is er ook een aantal organisatie dat een strategisch partnerschap wel aantrekkelijk vindt. Vaak gaat het dan vooral om kennis en expertise; soms ook om een meer toekomstgerichte aanpak van het personeelsbeleid.

Aandachtspunt 5

Hoewel het concept strategisch partnerschap door werkgevers met enige terughoudendheid wordt ontvangen, liggen er als we naar de verschillende elementen van deze stijl van werkgeversdienstverlening kijken wel degelijk kansen. Aandachtspunten daarbij zijn:

- 1) De basis op orde: de kwaliteit van de toeleiding van kandidaten (op basis van kennis van organisatie en kandidaten) en de kwaliteit van de contacten (waar de contactpersoon de spil is) zijn voor werkgevers van groot belang. Verdergaande vormen van samenwerking zijn hoogstwaarschijnlijk kansrijker als deze zaken op orde zijn.
- 2) Oog voor strategische belangen van werkgevers: werkgevers zullen zich bij elke vorm van samenwerking afvragen 'what's in it for me'? Bij strategisch partnerschap op zowel individueel als collectief niveau speelt dit. Zoals we zagen liggen er vooral bij collectieve vormen van partnerschap nog onbenutte mogelijkheden.
- 3) Wat werkgevers verwachten van WSP-en verschilt tussen organisaties, mede afhankelijk van hun zelfredzaamheid. Strategisch partnerschap zal dus in concrete gevallen op een flexibele manier vorm moeten kunnen krijgen. Lichtere en zwaardere, of bredere en smallere, varianten lijken daarbij voor de hand liggend.
- 4) Tot slot: in de relatie tussen zelfredzaamheid en een meer omvattend strategisch partnerschap, vooral de individuele variant daarvan, kan voor WSP-en een dilemma ontstaan. Voor WSP-en zijn organisaties met absoluut en/of relatief veel medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst wellicht strategisch het meest interessant. Tegelijkertijd zijn het juist organisaties met relatief of absoluut weinig mensen met een arbeidsbeperking in dienst voor wie het strategisch partnerschap het meest te bieden heeft.

Bijlage Methodische verantwoording

Voor dit empirische onderzoek zijn interviews gehouden met uitvoerend werkgeversdienstverleners van WSP'en in de periode februari tot en met juli 2024; en met werkgevers in de eerste helft van 2025.

WSP-en

Alle 35 regionale WSP'en zijn per email en telefonisch benaderd. Uiteindelijk is met 23 WSP'en een gesprek gevoerd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de respondenten.

WSP'en in het onderzoek en aantal en achtergrond gesprekspartners

WSP	Gemeente	UWV	Overig
Achterhoek			2
Drechtsteden	2		
Drenthe	2		
Flevoland	1	1	
Foodvalley	2		
Friesland	1	1	1
Groningen	1	1	
Groot-Amsterdam			1
Haaglanden	1	1	
Helmond/De Peel	1	1	
Midden-Brabant	1	1	1
Midden-Limburg	1		
Midden-Utrecht	3		
Rijk van Nijmegen	1	1	1
Rijnmond	4		
Rivierenland			1
Stedendriehoek/Noordwest-Veluwe		2	
Twente	1	1	
West-Brabant	2	1	
Zeeland	3		
Zuid-Holland Centraal	2		
Zuid-Limburg	1	1	
Zwolle	2	1	1

De meeste respondenten werken namens een of meer gemeenten in het WSP. Daarnaast is een aantal gesprekspartners afkomstig van het UWV. Een klein aantal respondenten heeft een andere achtergrond: enkele zijn afkomstig van een sociaal ontwikkelbedrijf, anderen zijn bijvoorbeeld manager van het WSP.

Een aantal WSP'en heeft aangegeven niet aan het onderzoek te willen deelnemen wegens gebrek aan tijd, personele wijzigingen of veranderingen in de organisatie die veel aandacht vragen. In enkele gevallen is het niet gelukt om contact te leggen.

Ter voorbereiding van de interviews zijn de uitvoeringsplannen en andere beschikbare documentatie van de WSP'en bestudeerd, waaronder de instrumentenpagina Dennis (beheerd door de VNG) en de website Samen voor de Klant. De gesprekken met de WSP'en zijn doorgaans online gevoerd, in een enkel geval 'live'.

Omdat verschillende partijen participeren in de uitvoering van de regionale publieke werkgeversdienstverlening is gestreefd naar een vertegenwoordiging in elk gesprek van de belangrijkste uitvoerende organisaties, zoals gemeenten, het UWV en bijvoorbeeld een regionaal sociaal ontwikkelbedrijf. In overleg met de contactpersoon bij het regionale WSP zijn respondenten geworven. Dit resulteerde in gesprekken met 2 à 3 informanten per WSP.

Werkgevers

De geïnterviewde werkgevers betreffen organisaties in Zuid-Holland. Gestreefd is naar een spreiding op een aantal categorieën: publieke en private organisaties; organisaties met meer en minder dan 250 werknemers in dienst; organisaties met en zonder mensen met een arbeidsbeperking in dienst; private sociale ondernemingen. Met de meeste organisaties is contact gelegd naar aanleiding van de eerder afgenomen enquête onder werkgevers. In die enquête was een vraag opgenomen of organisaties benaderd wilden worden voor een interview. Om een spreiding over bovengenoemde categorieën te realiseren is een aantal organisaties buiten de enquête om benaderd. In totaal zijn 19 organisaties geïnterviewd.

De geïnterviewden waren directeuren/eigenaars, HR-medewerkers of, in een enkel geval, medewerkers betrokken bij de begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking. Onderstaande tabel biedt een overzicht van de organisaties en een aantal kenmerken.

Respondent nummer	Publiek/privaat	<250 of 250 en meer medewerkers in dienst	Wel/niet mensen met arbeidsbeperking in dienst	Private sociale onderneming
R01	Privaat	<250	Wel	Ja
R02	Publiek	250 en meer	Wel	
R03	Privaat	<250	Wel	Ja
R04	Privaat	<250	Niet	
R05	Publiek	<250	Wel	
R06	Privaat	<250	Wel	Ja
R07	Privaat	<250	Niet	
R08	Publiek	<250	Wel	
R09	Privaat	<250	Wel	Ja
R10	Privaat	<250	Niet	
R11	Publiek	250 en meer	Wel	
R12	Publiek	250 en meer	Wel	
R13	Privaat	<250	Niet	
R14	Privaat	<250	Wel	
R15	Privaat	250 en meer	Wel	
R16	Privaat	<250	Niet	
R17	Privaat	250 en meer	Wel	
R18	Privaat	<250	Niet	
R19	Privaat	<250	Wel	

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. De interviewverslagen zijn met behulp van de programma's Atlas.ti en NVivo thematisch gecodeerd en geanalyseerd.