



De weg van waarden

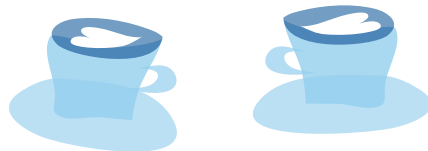
*Een praktische handreiking
voor dagbesteding in arbeidsorganisaties*

Management summary



De weg van waarden

Een praktische handreiking voor dagbesteding in arbeidsorganisaties
Management summary



Prof. Dr. Harry Hummels

Sander Haas

Eric Tonn

De handreiking in een notendop

Deze handreiking schetst private en publieke werkgevers een *gestructureerd proces* om meer mensen met een beperking mee te laten doen in arbeidsprocessen. Zij verrichten werk dat is afgestemd op hun menselijke maat. *Primair hebben we het daarbij in deze handreiking over mensen die arbeidsmatige dagbesteding verrichten en die daarmee zinvol bijdragen in het economisch verkeer.* Door het opdoen van ervaring, kennis en relaties ontwikkelt deze groep zich, mogelijk tot het niveau waarop zij beschut werk of regulier werk kunnen verrichten. Werkgevers vinden in de handreiking handvatten om zorgvuldig na te gaan of inclusie van medewerkers in dagbesteding iets voor hen is. Is het antwoord positief, welke vervolgstappen dient de organisatie dan te zetten?

Er zijn *goede redenen* voor arbeidsorganisaties om deze groep medewerkers actief te betrekken bij de arbeid. Voor diverse organisaties sluit het naadloos aan op hun identiteit en waarden. Voor weer anderen is het een manier om aan maatschappelijke verwachtingen te voldoen of omdat het prima aansluit bij de bedrijfsvoering. Tot slot zijn er werkgevers die enorm enthousiast zijn over het potentieel en verbindende karakter van de doelgroep – en de rol die ze zelf kunnen spelen om waardenvol werk aan te bieden aan een vaak vergeten groep potentiële medewerkers.



1. Een gemotiveerde arbeidsorganisatie

Stel u wilt mensen met een beperking mee laten doen in uw organisatie. Dan komt u voor de vraag te staan hoe dat aan te pakken. Uw intentie is oprecht, maar is het een goed idee? Het proces start met een zorgvuldige afweging. Zorgvuldig betekent niet het langdurig consulteren van een oneindige lijst met stakeholders. Het betekent wel het doordenken van de belangrijkste gevolgen van de inclusie – voor u, uw organisatie en de medewerkers met een arbeidsbeperking. Hebben wij een passende arbeidsplek voor de medewerkers of kunnen we die creëren? Zijn wij in staat haar of hem adequaat te begeleiden? Zijn de direct leidinggevendenden en de naaste collega's bereid om iemand een kans te geven en een handje te helpen als dat nodig is? Kunnen we bijdragen aan de opleiding en ontwikkeling van de medewerker? Wat zijn de doorgroeimogelijkheden in de organisatie? Kunnen we een duurzaam perspectief bieden? Enzovoorts. Heeft u de stap gezet dan adviseren wij u de website [Samen voor de klant](#) eens te bezoeken – in het bijzonder de pagina's [werkgeversdienstverlening](#) en [tools](#). U vindt er talloze aanknopingspunten en het zet u op het spoor van organisaties die u kunnen helpen om invulling te geven aan uw intentie. Stemt de eerste kennismaking u positief en wilt u medewerkers met een beperking includeren, dan start u een proces. Afhankelijk van uw ervaringen doorloopt u vier fasen: voorbereiding, kennismaking, deelname en doorstroom.

2. Voorbereidingsfase

Het proces begint met *een goede voorbereiding*. In deze fase verkent u uw maatschappelijke uitdagingen en de aansluiting van de participatie van de doelgroep bij uw waarden en uw visie en uw organisatievisie. U stelt u daarbij de volgende vragen.

De wil om medewerkers met een arbeidsbeperking een kans te geven

1. Stel u de vraag of u open staat voor de deelname van medewerkers met een beperking.
2. Is het antwoord bevestigend, geef dan aan waarom ze mee mogen doen.
3. Maak duidelijk wat de link is met de identiteit en waarden van de organisatie.
4. Verken of de hele leiding van de organisatie open staat voor de inclusie van deze groep medewerkers.
5. Stel vast of de organisatie als geheel open staat voor deelname van de doelgroep in de arbeid.

Vervolgens is het zaak om uw drijfveren in kaart te brengen. Er zijn vijf typen drijfveren: persoonlijke, sociale, financiële, bedrijfsmatige of mensgerelateerde redenen. Drijfveren bevorderen de instroom en doorstroom, maar remmen deze ook af. Persoonlijke redenen verwijzen, vanzelfsprekend, naar uw eigen motieven en omstandigheden om mensen met een beperking in dagbesteding of betaald werk mee te laten doen, terwijl sociale redenen betrekking hebben op doeleinden voorbij het verdienen van geld of het efficiënt uitvoeren van economische of maatschappelijke taak. Financiële redenen verwijzen juist naar de op geld waardeerbare voordelen die u behaalt door mensen met een arbeidsbeperking in te zetten. Bedrijfsmatige redenen onderscheiden zich daarvan door de waarde van de doelgroep voor de bedrijfsvoering te benadrukken. Tot slot zijn er de mensgerelateerde drijfveren, waarbij u hun inzet bevordert omwille van het welzijn van de medewerkers.

Acties

1. Inventariseer de motieven van de leiding.
2. Geef aan welke drijfveren maatgevend zijn voor de leiding.
3. Verwoord de visie van de organisatie op arbeidsparticipatie door mensen met een beperking.

Een belangrijke voorwaarde voor succesvolle inclusie is draagvlak in de organisatie. Zonder steun van toekomstige leidinggevende en de collega's is deze gedoemd te mislukken. Om deze reden doet u er verstandig aan met hen te spreken over de mogelijkheden en beperkingen om mensen met een beperking te laten deelnemen in het arbeidsproces – in dagbesteding of betaald werk.

Acties

1. Inventariseer de motieven en het draagvlak in de organisatie.
2. Neem vooral de opmerkingen, suggesties en gedachten serieus van hen die in de toekomst direct met de doelgroep gaat samenwerken, zoals leidinggevenden en collega's.
3. Toets de visie van de leiding aan de mogelijkheden en uitdagingen die relevante stakeholders inbrengen in het gesprek en de oplossingen die ze aandragen.
4. Bepaal samen wanneer sprake is van succes.
5. Neem een besluit en koppel dat terug naar de organisatie – in het bijzonder naar hen die hebben meegedacht over de betekenis van de visie en de waarden.

Het appel om mensen met een beperking te laten participeren komt niet altijd binnen bij de leiding maar bij, bijvoorbeeld, het middenkader of een medewerker. Als een verzoek tot inclusie elders binnenkomt, laat dat onverlet dat de leiding zich op enig moment moet uitspreken over de voorgenomen samenwerking. Doet zij dat niet dan is de kans reëel dat de inclusie niet beklijft.

Acties

1. Bied ruimte aan managers en medewerkers om mensen met een beperking te introduceren.
2. Draag als directie op enig moment tijdens het proces van verkenning en introductie zorg voor de impliciete of expliciete instemming met de inclusie van de personen met beperkingen.



Tot slot is de vraag of uw organisatie voornemens is om vaker mensen met een beperking een kans te geven. Is dat het geval, dan is er behoefte aan beleidsontwikkeling.

Acties

1. Om mensen met een beperking perspectief te bieden in een organisatie is geen beleid vereist. Pas als op meer systematische wijze hun inclusie wordt nagestreefd, is beleid gewenst.
2. Voor het ontwikkelen van beleid verdient het aanbeveling uit te gaan van de identiteit en de waarden van de organisatie. Ook het gesprek met de managers en medewerkers is raadzaam, om daarmee voldoende draagvlak te creëren voor de implementatie ervan.
3. Is een beleid vastgesteld dan heeft het zorgvuldige communicatie en het voorzien in de middelen om het uit te voeren.

3. Kennismakingsfase

Nadat u besloten heeft dat uw organisatie ruimte biedt voor het participeren van mensen met een beperking, stelt u zich de vraag op welke groep u zich richt. Gaat het om mensen in de banenafpraak, om mensen in beschut werk, of om mensen die op zoek zijn naar dagbesteding. *De handreiking breekt een lans voor de inclusie van mensen in dagbesteding om hen, als dat aansluit bij hun behoeften, vermogens en ambities, door te laten stromen naar betaald werk.* Kenmerkend voor medewerkers in dagbesteding is dat zij geen dienstverband hebben. Ze verrichten de taken met behoud van hun uitkering. Vaak is de taakuitvoering boventallig. Dat zegt twee dingen:

De activiteiten geven uitdrukking aan een geringe loonwaarde.

Neemt de waarde van het werk toe, dan komt betaald werk in zicht.

Acties

1. Inventariseer de doelgroepen die voor u relevant zijn.
2. Analyseer en evalueer de verschillende doelgroepen en stel vast welke groep past bij de organisatie.
3. Maak een keuze welke doelgroep(en) de organisatie wil benaderen en om hoeveel plekken het gaat.

Heeft u de keuze gemaakt op welke doelgroep(en) u zich in eerste instantie gaat richten, dan is de vervolgvraag hoe u in contact komt met kandidaten. Richt u zich op kandidaten uit het doelgroepregister, dan zijn diverse kanalen beschikbaar om de doelgroep te leren kennen. Een belangrijk kanaal is dat van de regionale werkgeversservicepunten (WSP).

Acties

1. Neem contact op met het regionale WSP als u in contact wilt komen met mensen uit de banenafpraak.
2. De websites van De Normaalste Zaak en Op weg naar 125.000 banen geven mogelijk voorbeelden van werkgevers uit uw buurt die ervaring hebben met medewerkers met een indicatie banenafpraak.
3. Consulents van WSP's en gemeentelijke of regionale werkbedrijven helpen u op weg om de juiste stappen te zetten en in contact te komen met geschikte kandidaten.
4. Raadpleeg het doelgroepregister van het UWV. U krijgt een beeld van de doelgroep.

Voor beschut werk wendt u zich het best tot de gemeente of het gemeentelijke werkbedrijf. Per slot van rekening is de gemeente verantwoordelijk voor het scheppen van beschutte werkplekken. Nederland kent in totaal zo'n 75 ontwikkelbedrijven, de vroegere sociale werkvoorzieningen. Ontwikkelbedrijven

kunnen werkgevers ontlasten door middel van detachering. Het ontwikkelbedrijf treedt dan op als werkgever van de medewerker en detacheert haar of hem bij een andere werkgever in de regio. De risico's liggen in dat geval bij het ontwikkelbedrijf.

Acties

1. Neem contact op met de gemeente voor het plaatsen van mensen in beschut werk.
2. Consulents van WSP's en gemeentelijke of regionale werkbedrijven of sociaal ontwikkelbedrijven helpen u op weg om de juiste stappen te zetten en in contact te komen met geschikte kandidaten.

Werkgevers kunnen ook invulling geven aan hun inclusiedoelstellingen door samen te werken met maatschappelijke ondernemingen met een gedegen track record. Ook de inkoopafspraken met leveranciers die een onderneming maakt, bijvoorbeeld met betrekking tot facilitaire of catering diensten, kunnen leiden tot nieuwe posities voor medewerkers in een (beschutte) werkomgeving.

Acties

1. Laat u inspireren door onderscheidende maatschappelijke ondernemingen op het vlak van inclusie.
2. Verken de mogelijkheden om de voorbeelden te vertalen naar de praktijk van uw organisatie.
3. Verkrijg nadere informatie bij netwerken zoals PSO Nederland of Social Enterprise NL.

Er is een groeiende trend waarbij schoolverlaters van het Voorgezet Speciaal Onderwijs (VSO) direct aan het werk gaan. In het bijzonder gaat het daarbij om het uitstroomprofiel 'arbeidsmarkt'. Dit profiel, dat is gericht op het ontwikkelen van algemene beroepsvaardigheden, betreft leerlingen die geen startkwalificatie kunnen halen, maar kunnen functioneren als op mbo niveau 1. Belangrijk in dit proces zijn de mogelijkheid om stage te lopen en het volgen van praktijkleren. Het stelt hen in staat om leren en werk met elkaar te verenigen.

Gaat het om mensen in dagbesteding dan vormen zorgorganisaties een goed startpunt. Hoewel betrouwbare cijfers over het aantal mensen in dagbesteding ontbreekt, is duidelijk dat de aantallen binnen de zorgorganisaties in de tienduizenden lopen¹. Ze kennen hun mensen (en hun verwanten) en hebben veelal goed zicht op hun vermogens en uitdagingen. Het stelt hen in staat om samen de (werk)behoeften te verkennen. In een arbeidsorganisatie moeten medewerkers beschikken over basisvaardigheden: zelfredzaamheid en sociale, werknemers- en vakvaardigheden. Deze kunnen zijn vastgelegd in competentieprofielen. Begeleiders en deskundigen zijn veelal goed in staat deze competenties in kaart te brengen. Daarnaast gaat het om het vermogen, de talenten en de wil van het individu om zich te ontwikkelen in (betaalde) arbeid en de potentie om te groeien. U kunt zelf in contact treden met een regionaal opererende gehandicaptenzorgorganisatie of met de VGN, de brancheorganisatie van organisaties in de gehandicaptenzorg.

Is een op het oog geschikte kandidaat gevonden, dan volgt een eerste ontmoeting. In de regel heeft de ontmoeting de vorm van een kennismakingsgesprek en een korte rondleiding. De kandidaat krijgt daarmee een indruk van de werkzaamheden. Potentiële werkgevers dienen zich bewust te zijn van de spanning die zo'n gesprek met zich kan brengen voor de kandidaat. Veel kandidaten hebben in het ver-

1 Ter illustratie, onderzoek wijst uit dat alleen al in de regio Utrecht sprake is van ongeveer 6000 mensen die dagbesteding afnemen via een organisatie voor gehandicaptenzorg.

leden faalervaringen opgedaan. Ze zijn afgewezen voor een baan, hebben een proeftijd niet overleefd of zijn zelf tot de conclusie gekomen dat het werk niet bij hen past. Het is in dit geval behulpzaam indien een begeleider of een jobcoach bij het gesprek aanwezig is. Zij kunnen de potentiële werknemer ervoor behoeden dat zij of hij mogelijk wordt overvraagd. Het gesprek heeft tot doel te verkennen of er sprake kan zijn van een match. Wat biedt de organisatie aan werk, opleiding, vaardigheidsontwikkeling, sociale contacten, bijdragen aan het collectief resultaat en mogelijkheden voor de medewerker. De werkgever stelt eisen in termen van gewoon meedoen in het bedrijf. De mogelijkheden om passend werk te scheppen voor medewerkers gaan hand in hand met hun bereidheid zich in te zetten voor de doelen van de organisatie. Motivatie is key. De verkenning eindigt met een aanbod of, als de beide werelden te ver uit elkaar liggen, met het besluit om verdere samenwerking te laten rusten.

Acties

1. Voer het gesprek, maar wees bewust van de mogelijke spanning bij de kandidaat.
2. Stel de medewerker op het gemak; laat haar of hem zien wat het werk inhoudt en wie collega's zijn.
3. Vertel wat de medewerker concreet te wachten staat en wat de organisatie verwacht.
4. Biedt de kans om alles even te laten bezinken en kom daarna weer met elkaar in gesprek.

4. Fase van de deelname

Verloopt de kennismaking positief, dan start daarna de deelname aan het arbeidsproces met een introductie. Daarin raakt de medewerker vertrouwd met de organisatie en de te verrichten taken. Ook ontmoet zij of hij de direct leidinggevende en de collega's, waarna een proefperiode start. Gaat de proefperiode naar wens, dan neemt het werk- en ontwikkelingstraject een aanvang. Werkgever en werknemer maken afspraken over aanwezigheid, taakuitvoering, opleiding en ontwikkeling, de collega's met wie wordt samengewerkt, enzovoorts. Tot slot kan er sprake zijn van een financiële component verbonden aan de plaatsing. Afspraken daarover worden veelal gemaakt met gemeenten, UWV, of het werkbedrijf. Tot wie de werkgever zich richt hangt af van het kanaal waarlangs de betreffende persoon de organisatie binnenkomt.

Een praktisch punt betreft de verhouding tussen medewerker en arbeidsorganisatie. Die verschilt nogal afhankelijk van de aard van de relatie. In het geval van dagbesteding hebben medewerker en werkgever geen arbeidsrechtelijke relatie. Het zijn de arbeidsorganisatie en de zorgorganisatie die een formele relatie hebben. Dat houdt in dat de persoon in kwestie geen loon ontvangt. Wel is een vrijwilligersvergoeding mogelijk. De erkenning ligt in het respect voor het individu en voor haar of zijn rol als volwaardig deelnemer. Dit is zichtbaar in het dragen van dezelfde bedrijfskleding als de collega's, de beschikking over relevante bedrijfsmiddelen en in de niet-financiële waardering. Dit ligt anders bij beschut of regulier werk. Hierbij is gewoon sprake van een arbeidsovereenkomst tussen werkgever en medewerker. Het contract regelt het werk, de wederzijdse verplichtingen, werktijden, opleiding en training, loon en overige arbeidsvoorwaarden. Aanvullend kunnen werkgevers afspraken maken met zorgverleners over begeleiding en ondersteuning.

Acties

1. Maak de medewerker wegwijs in de organisatie en introduceer haar of hem zorgvuldig en met aandacht bij collega's en de leidinggevende.
2. Schep de context voor voldoende actieve betrokkenheid bij de taakuitvoering door de medewerker.
3. Benadruk de gelijkwaardigheid van de medewerker en de bijdragen die zij of hij levert.
4. Leg helder uit wat er van de medewerker wordt verwacht in het uitvoeren van de taken.
5. Stel in een gesprek tussen medewerker en werkgever de doelstellingen vast voor haar of zijn ontwikkeling en leg deze vast.
6. Regel de juridische relatie vast met de medewerker of met de zorgorganisatie.

Een belangrijk punt is ook de begeleiding. Dat geldt overigens voor alle medewerkers. Die begeleiding valt in twee stromen uiteen. De eerste vorm hangt direct samen met de taakuitvoering. We spreken dan over werkgerelateerde begeleiding. Deze wordt in de regel verzorgd door de leidinggevende en de collega's op de werkvloer en heeft betrekking op werknemersvaardigheden en vakvaardigheden. Een belangrijk punt daarbij is of de werkplek passend is voor de medewerker. Daarbij dient onder meer te worden gekeken naar de belasting van het werk. Door daar de belastbaarheid van de medewerker tegen af te zetten wordt duidelijk of zij of hij het werk op duurzame basis in beginsel aankan. Ondersteuning vanuit het UWV of de gemeente kan daar een belangrijke rol in spelen.

Acties

1. Analyseer de kenmerken van de arbeidsplaats op de mogelijke belasting voor medewerkers.
2. Zorg voor een optimale aansluiting tussen de belastende kenmerken van de arbeidsplaats en de belastbaarheid van de medewerker.
3. Maak een begeleidingsplan, uitgewerkt naar werkgerichte en persoonsgerichte begeleiding.
4. Zorg bij de werkgerichte begeleiding voor een gestructureerde aanpak. Medewerkers hebben er baat bij te weten tot wie zij zich moeten wenden bij vragen.

Daarnaast is er de persoonsgerichte begeleiding. Deze ziet veelal toe op de zelfredzaamheid van het individu en haar of zijn sociale vaardigheden, inclusief de persoonlijke kenmerken die om aandacht vragen. Voor de persoonsgerichte begeleiding doen arbeidsorganisaties vaak een beroep op externe of interne jobcoaches, een arbeidscoach, of een participatiecoach. Gehandicaptenzorgorganisaties kunnen hier goede diensten bewijzen.

Acties

1. Organiseer de persoonsgerichte begeleiding.
2. Kies tussen interne of externe coaching voor de verzorging van persoonsgerichte begeleiding.
3. Spreek met externe aanbieders van jobcoaching zoveel mogelijk een gecoördineerde aanpak af.

Medewerkers ontwikkelen zich ook in hun werk, hun vaardigheden en als persoon. Dat maakt dat hun ontwikkeling en opleiding een belangrijk element is in het versterken van hun zelfredzaamheid. Waar een neurodivers persoon mogelijk een universitaire opleiding heeft, is een dyslectische werker met een complexe problematiek soms blij te kunnen werken met pictogrammen. En alles wat daar tussen zit. De grootste groep bestaat uit mensen met een verstandelijke beperking. Kansen bieden aan mensen die uitvallen in reguliere opleidingen, is van belang om te voorkomen dat ze langs de lijn komen te staan.

Werkt iemand zonder startkwalificatie in arbeidsmatige dagbesteding, dan is het mogelijk om via praktijkleren het mbo-1 niveau te bereiken. Praktijkleren zorgt in leer-werkbedrijven voor een leerroute op maat in de eigen werkomgeving. Het individu leert vaardigheden en taken die bij elkaar genomen aantonen dat zij of hij een bepaald, erkend niveau heeft bereikt en zelfstandig hele, afgeronde taken kan vervullen als onderdeel van een groter geheel. Dit wordt dan vastgelegd in een erkende mbo-praktijkverklaring. Heeft de medewerker een geheel aan taken onder de knie dat samen een afgerond opleidingspakket vormt, dan ontvangt zij of hij daarvoor een certificaat. De door de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) ondersteunde brancheopleidingen Groen, Logistiek of Facilitair vormen zo'n totaalpakket. Brancheopleidingen zijn NLQF gecertificeerd en het diploma geeft toegang tot entreedonderwijs. Er zijn er ook voor assistent-medewerkers in de keuken of de bediening in de horeca, assistent-woonhulp, of assistent-fietsmakers.

Hoewel de motivatie voor het begeleiden van medewerkers met een beperking meestal niet ligt in de financiële vergoeding die een bedrijf daarvoor ontvangt, is compensatie van de kosten relevant. De regelingen zijn talrijk, kennen verschillende doelen en variëren per gemeente. Veel hangt af van de omstandigheden of een medewerker, respectievelijk een werkgever, voor financiële en andere ondersteuning in aanmerking komt. We raden werkgevers aan om nadere informatie op te vragen bij de [Keuzehulp Simpel Switchen](#), bij de [Werkgeversservicepunten](#) of gemeentelijke werkbedrijven.

5. Doorstroomfase

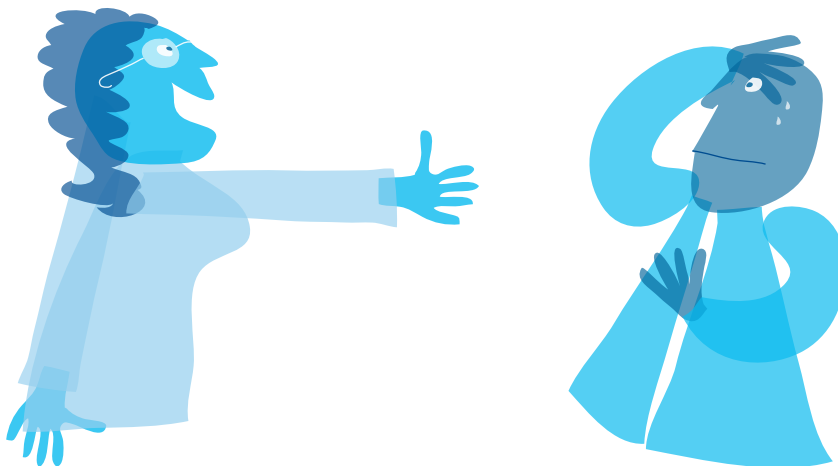
De laatste fase betreft de *doorstroom* van werkers naar een volgende arbeidsplek. Doorstroming vraagt om het monitoren van de voortgang. Boekt de betrokkene progressie in het werk en het ontwikkelen van kennis en vaardigheden? In hoeverre worden de afgesproken doelen bereikt? Op welke aspecten moet worden gelet en waar is additionele aandacht en ondersteuning vereist? Het doel is om *passend werk* te vinden in een andere context. Wat passend is, hangt af van de behoeften, vaardigheden en ambities van de medewerker. Zorgorganisaties kunnen ondersteuning bieden bij het soepel laten verlopen van de overgang.

Acties

1. Monitor met enige regelmaat de voortgang van de medewerker op de afgesproken leerdoelen.
2. Bespreek de voortgang en stuur bij waar dat nodig is.
3. Nadert het bereiken van de overeengekomen doelen of het einde van looptijd van de verbintenis, spreek dan een evaluatie af om vervolgstappen te bespreken.

Diverse gemeenten hebben een proactieve focus op de [transitie vanuit dagbesteding](#) naar beschermd of regulier werk. Ook is in de [keuzehulp simpel switchen](#) helder in kaart gebracht wat de arbeidsrechtelijke, financiële, persoonlijke en organisatorische aspecten zijn met betrekking tot een mogelijke overgang van dagbesteding naar betaald werk of in omgekeerde richting. De praktijk wijst echter uit dat het vaak minder simpel is dan de term en de handreiking doen vermoeden.

Zorgorganisaties kunnen ondersteuning bieden bij het soepel laten verlopen van de overgang. Die ondersteuning is zeker gewenst als de stap gaat van loonvormende arbeid naar dagbesteding – of omgekeerd. Het begint echter bij een (her)inventarisatie van de talenten, vermogens, behoeften en ambities van de medewerker. Stap een is het vaststellen van de huidige kennis, vaardigheden en beperkingen. De



uitkomsten van deze evaluatie bepalen de contouren voor de zoektocht naar een volgende uitdaging. Daarin speelt de medewerker zelf een hoofdrol. Wat wil zij of hij graag gaan doen met de ervaring en de kennis die is opgedaan in de arbeid? Stap twee is vaststellen wat realistisch is. Daarover kunnen zorgprofessionals adviseren. Stap drie is inventariseren welke arbeidsplaatsen geschikt en beschikbaar zijn voor een vervolgstap. Die stap kan in horizontale en in verticale richting gaan. In het eerste geval blijft de medewerker hetzelfde of een vergelijkbaar type werk verrichten onder dezelfde (financiële) randvoorwaarden. In het tweede geval is sprake van een ander type werk. Ontwikkelt de persoon zich goed dan kan zij of hij mogelijk de stap maken naar betaald werk. Gaat het minder goed, dan moet de belasting voor het individu afnemen. Werkt de persoon in een betaalde baan, dan komt een baan met minder druk in zicht, of mogelijk dagbesteding. Ook een combinatie is denkbaar.

De praktijk wijst uit dat zorgvuldigheid hier van belang is. Als mensen met een beperking een stap maken van dagbesteding naar beschut of regulier werk, dan is intensieve begeleiding van belang. Dat kan via een interne of een externe coach. Tegelijkertijd is het belangrijk dat de medewerker zinvol kan bijdragen aan het arbeidsproces. Als iemand graag wil maar niet kan, zadel je het individu en de arbeidsorganisatie op met een probleem.

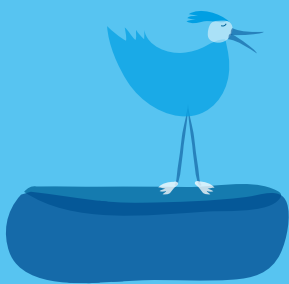
Acties

1. Is duidelijk dat de medewerker een horizontale of verticale stap maakt, dan dienen begeleider en werkgever de talenten, vermogens en beperkingen van de persoon in kaart te brengen.
2. Vervolgens is het zaak met de medewerker te bespreken wat haar of zijn behoeften en ambities zijn.
3. Dit leidt tot een profiel van functies waarin de persoon gedijt.
4. Vervolgens kan de zoektocht naar passende functies starten.
5. Via proefplaatsingen kan worden verkend of een functie passend is voor de medewerker.

Tot slot

Deze handreiking stelt het welzijn en de bloei van de mensen met een beperking centraal. De inspanningen van de arbeidsorganisaties en de zorgorganisaties zijn erop gericht om hen gewoon mee te laten doen. Het is de bijzondere positie van de medewerker, die buiten haar of zijn schuld om, tegen door de samenleving gebouwde muren aanloopt. Niet de mens is het probleem, maar de organisatie van de arbeid. Bedrijven, overheden en maatschappelijke instellingen kunnen iets doen aan deze uitdaging door mensen met een beperking passend werk te bieden.

Bent u enthousiast geworden na het lezen van deze management summary of wilt u meer inzicht krijgen in de wijze waarop arbeids- en zorgorganisaties mensen met een beperking op weg helpen, dan raden wij u aan de uitgebreidere handreiking te lezen. Deze is te downloaden op de website van de [VGN](#) of die van de [hoofdauteur](#) en bevat talrijke voorbeelden van organisaties die op dit moment al op vooruitstrevende wijze invullen (trachten te) geven aan inclusie. Het vereenvoudigt de stap om eens contact op te nemen met collega ondernemers die ervaring hebben met het scheppen van arbeidsplaatsen voor de doelgroep. Ook kunt u contact opnemen met gehandicaptenzorg-organisatie(s) in uw regio of brancheorganisatie VGN. Wilt u meer praktische informatie over het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking in uw organisatie, dan verwijzen we u door naar het werkgeversservicepunt of een sociaal ontwikkelbedrijf in uw regio.



simpel

switchen

 **Maastricht University**



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport