



De weg van waarden

*Een praktische handreiking
voor dagbesteding in arbeidsorganisaties*



De weg van waarden

Een praktische handreiking voor dagbesteding in arbeidsorganisaties

Prof. Dr. Harry Hummels

Sander Haas

Eric Tonn

Inhoudsopgave

Introductie tot een praktische handreiking

<i>Niet waar we naar kijken, maar wat we zien</i>	6
1. Mensen met een beperking	10
2. De nadruk op waardencreatie	11
3. Een wegennet in ontwikkeling	12
4. Vier fasen	14
5. Het wegennet en de activiteiten op de weg	15
6. Voorbehouden	17

Een praktische handreiking voor dagbesteding in arbeidsorganisaties

<i>De handreiking in een notendop</i>	21
--	-----------

I VOORBEREIDING 25

DE ARBEIDSORGANISATIE

1. Een uitdaging voor arbeidsorganisaties	25
2. De wil om mensen met een beperking een kans te geven	26
2.1 <i>De wil bij de leiding van arbeidsorganisaties</i>	26
2.2 <i>Motivatatie</i>	27
2.3 <i>Draagvlak in de organisatie</i>	29
2.4 <i>Een initiatief uit de organisatie</i>	30
3. Beleidsontwikkeling	31

DE ZORGORGANISATIE

4. Een uitdaging voor zorgorganisaties	34
5. De wil om mensen met een beperking een kans te geven	34
5.1 <i>De wil bij de leiding van zorgorganisaties</i>	35
5.2 <i>Motivaties</i>	36
5.3 <i>Draagvlak in de organisatie</i>	37
6. Beleidsontwikkeling	38

II KENNISMAKING 42

1. Diversiteit in het vizier	42
2. Om welke mensen gaat het?	43
2.1 <i>Mensen in dagbesteding</i>	43
2.2 <i>Mensen in beschut werk</i>	44
2.3 <i>Mensen in regulier werk</i>	45
2.4 <i>Overige vormen van werk voor mensen met een beperking</i>	46
3. Passend voor werk	47
4. Relatiebeheer	48
5. Een ontmoeting ...	51
6. Het gesprek	55

III DEELNAME	56
1. Inclusie in bedrijf	56
1.1 <i>Introductie</i>	56
1.2 <i>Aan de arbeid</i>	57
1.3 <i>Een contractuele relatie?</i>	59
2. Inclusie als bedrijf	59
3. Begeleiding	61
3.1 <i>Werkgerichte begeleiding</i>	61
3.2 <i>Persoonsgerichte begeleiding</i>	64
3.3 <i>Interne coaching</i>	65
4. De opleiding en ontwikkeling van mensen met een beperking	66
5. Financiering en de rol van de overheid	68
IV DOORSTROOM	72
1. Blijven of doorstromen?	72
2. Horizontale en verticale doorstroming	74
3. Ondersteuning voor, tijdens en na de transitie	76
V ONDERSTEUNING DOOR ZORGORGANISATIES	79
1. De visie op participatie	79
2. Uit eigen ervaring	80
3. Samenwerking	81
Tot besluit	82
Verantwoording en woord van dank	84
Geraadpleegde literatuur	86
Over de auteurs	87
Bijlage 1 Verklarende begrippenlijst	88
Eindnoten	93

Introductie tot een praktische handreiking

Niet waar we naar kijken, maar wat we zien

"The question is not what you look at, but what you see". Dit schreef Henry David Thoreau op 5 augustus 1851 in zijn Journal. De uitspraak van Thoreau¹ is van toepassing op *De weg van waarden*. Mensen met een zekere beperking, die extra behoefte hebben aan ondersteuning, verrichten werk dat is afgestemd op hun menselijke maat. Deze weg, gericht op de inclusie in het arbeidsproces, kent vele betekenissen, schakeringen en gezichtspunten. Met het blote oog zijn deze niet of maar ten dele waarneembaar. Niet de weg zelf staat namelijk centraal, maar de route, de bestemming en de betekenissen die de weggebruikers eraan verlenen.

Kijken we dan naar wat er gebeurt in de samenleving, het openbaar bestuur en de economie dan nemen we veel activiteit waar. De regering heeft, in samenspraak met sociale partners maar ook in haar hoedanigheid als beleidsmaker en wetgever, duidelijk kaders gesteld om meer mensen te laten meedoen in arbeidsprocessen. Daarbij leggen politiek en uitvoerende macht nadruk op deelname aan betaald werk. Dit beleid kreeg in 2015 handen en voeten met het in werking treden van de Participatiewet. Wie kan werken, wordt geacht in haar of zijn eigen levensonderhoud te voorzien, ook als een persoon arbeidsbeperkt is. De inclusie van mensen met een beperking wordt verder bevorderd door de Wet Banenafspraken en Quotum Arbeidsbeperkten. De wet, die eveneens in 2015 van kracht werd, zet aan tot het scheppen van 125.000 extra arbeidsplaatsen aan het eind van 2025 ten opzichte van de peildatum van 1 januari 2013.

De handreiking in het tweede deel van dit document sluit aan bij het ontwikkelpotentieel van mensen met een beperking. Een belangrijke groep mensen in dagbesteding draagt maatschappelijk zinnig bij of wil dat graag doen, maar is (nog) niet in staat om deel te nemen aan betaald werk². Een meer actieve toeleiding naar dagbesteding, en van daaruit wellicht door naar betaald werk, kan een perspectief zijn voor velen die mee willen doen, maar nog niet weten hoe.

Wie naar de statistieken kijkt, ziet dat de inclusie van mensen met een beperking volop verbeterd kan worden. Wie echter voorbij de cijfers kijkt ziet ook het andere beeld. Dat is het beeld van een groep van private en (semi-)publieke organisaties die met inzet en commitment werken aan inclusie. Zij scheppen banen en hebben oog voor het welzijn en de ontwikkeling van mensen met een beperking. In de handreiking – en deze introductie – kijken we voorbij de wettelijke kaders, de complexiteit van de Nederlandse inclusiepraktijk en de talloze subsidiepotjes en -regelingen. We richten ons op het 'gewoon meedoen' van mensen met een beperking en voor hun talenten die niemand eerder zag. Zoals Thoreau aangaf, niet het kijken naar de arbeidskracht is bepalend, maar het zien van de talentvolle mens. De vraag is dan wat een arbeidsorganisatie kan betekenen om deze talenten tot leven te laten komen. De voorbeelden van, onder meer, TivoliVredenburg, Hilvers, Vakmensen, Zalsman, The Colour Kitchen, Confed, NKS, Hutten, Weever, IKEA, Foodlovers, Auticon en Chain Logistics laten zien wat mogelijk is om deze groep haar talenten te laten ontwikkelen.

Om arbeidsorganisaties hierbij te ondersteunen introduceerde de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2018 het programma *Simpel Switchen*. De handreiking en deze introductie dienen binnen deze context te worden begrepen.

Over wie hebben we het in deze handreiking?

In deze handreiking richten we ons primair op een doelgroep: mensen die in staat zijn om zinnig bij te dragen in de samenleving door arbeidsmatige dagbesteding te verrichten maar dat nog niet doen en mensen die dat al wel doen en in potentie kunnen doorgroeien naar betaald werk. De economische waarde

van hun bijdrage in dagbesteding is in de regel beperkt, waardoor zij vooralsnog geen loon uit betaalde arbeid ontvangen voor hun inzet. De inclusie van deze groep en hun ontwikkeling in de arbeid kan ertoe leiden dat zij op enig moment, waar mogelijk en gewenst, kunnen doorstromen naar betaalde arbeid. De economische waarde van mensen met een beperking in beschut of regulier betaald werk is zodanig dat zij wel in loondienst zijn en dus ook loon ontvangen. Dat laat onverlet dat het switchen tussen beide groepen kan worden verbeterd.

We realiseren ons echter dat bedrijven met een meer holistische blik kijken naar de inclusie van mensen die op afstand van de arbeidsmarkt staan. Zij zien vooral de kwaliteiten van mensen en hoe deze kunnen passen binnen de bedrijfsvoering en hoe hun talenten en bijdragen zich in de loop der tijd kunnen ontwikkelen – vaak ongeacht of het gaat om mensen met een (verstandelijke) beperking, ouderen, jonge drop-outs, voormalig gedetineerden, statushouders, herintreders, schoolverlaters, en anderen. Dat laat onverlet dat bedrijven op dit moment relatief weinig aandacht schenken aan de instroom van mensen in dagbesteding om hen vervolgens, waar mogelijk en wenselijk, door te laten stromen naar betaald werk. Het is precies op dit vlak dat deze handreiking een bijdrage wil leveren.

Een handreiking in twee delen

De voorliggende handreiking voor arbeidsorganisaties en zorgorganisaties bestaat uit twee delen:

1. **Introductie**
In deze introductie schetsen wij de context die van invloed is op de inclusie van de doelgroep.
2. **Een praktische handreiking voor de inclusie van mensen met een beperking**
In de handreiking zetten wij de stappen uiteen om de doelgroep mee te laten doen in de arbeid.

Dit volledige document is omvangrijk, de reden waarom een verkorte handreiking apart beschikbaar is. Dat geldt ook voor de management summary. Voor zorgorganisaties is een beknopte toelichting op dit document beschikbaar, om de kern van de handreiking eenvoudig te kunnen doorgronden.

Voor wie is deze handreiking bestemd?

De handreiking is in de eerste plaats bedoeld voor geïnteresseerde werkgevers. Dat wil zeggen, het gaat om bestuurders, managers en HR-functionarissen in private en publieke arbeidsorganisaties. We richten ons specifiek op deze lezers om hen met deze handreiking enthousiast te maken voor het creëren van arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking. **In het bijzonder gaat het dan om mensen in dagbesteding.** Vaak heeft deze groep beperkt kans om 'gewoon mee te doen' in de arbeid. En dat terwijl ze potentie heeft om waarde toe te voegen voor zichzelf, de organisatie en de samenleving. Het realiseren van die potentie kan op termijn zelfs leiden tot het doorstromen naar betaald werk, ook al is dit maar een select gezelschap gegeven.

Daarnaast richt de handreiking zich op bestuurders, leidinggevend en professionals in organisaties in de gehandicaptenzorg. Zij kunnen namelijk belangrijke bijdragen leveren aan het scheppen van arbeidsplaatsen binnen arbeidsorganisaties – inclusief hun eigen organisaties. Dat kunnen ze doen door hun cliënten en bedrijven met elkaar in contact te brengen en hen te adviseren en te begeleiden bij het plaatsen van de betrokkenen in de arbeidsorganisatie – en het zorgdragen dat de medewerkers vervolgens duurzaam kunnen meedoen en waarde scheppen.

Het gevolg van de focus op arbeidsorganisatie en zorgorganisaties is dat er vaker over de betrokken mensen met een beperking wordt gesproken dan met hen. Gesprekken met de medewerkers volgen vanzelf als zij is in beeld komen voor een arbeidsplek – ongeacht of het gaat om dagbesteding, beschut of

regulier werk. De keuze verandert overigens niets aan het doel om de betrokken medewerkers, in lijn met hun vermogens, talenten, behoeften en ambities, gewoon mee te laten doen.

Wij gaan uit van een oprechte belangstelling bij de lezer voor de inclusie van mensen met verstandelijke, psychische, gedrags- en overige beperkingen – of een combinatie daarvan. Uitgebreide voorkennis vooronderstellen we niet. Wel hopen we dat de handreiking de belangstelling doet groeien voor het bieden van kansen aan mensen met een beperking die langs de kant staan. Ze zijn tegelijkertijd talentvol en kwetsbaar en vragen daarom vaak extra aandacht. De praktijk wijst echter uit dat ondernemingen, overheden en maatschappelijke instellingen ruimschoots worden gecompenseerd als ze de doelgroep een kans geven om volwaardig mee te doen.

Dit document, evenals de hieraan gerelateerde documenten zoals een management summary en een toelichting voor zorgorganisaties, zijn aangeboden aan de [Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland](#). Ze zijn beschikbaar via de website van de [VGN](#), maar ook via de website van de hoofdauteur www.headstart4happiness.com.

Maastricht, juli 2024

Prof. Dr. Harry Hummels
Sander Haas
Eric Tonn



Ze helpen de organisatie te swingen

Werken bij een poppodium

1. Mensen met een beperking

Hoe kunnen mensen met een beperking zo gewoon en goed mogelijk meedoen in passend werk binnen bedrijven, overheidsorganisaties en maatschappelijke instellingen? Deze handreiking heeft tot doel om arbeidsorganisaties en zorgorganisaties³ te ondersteunen bij het scheppen van passende werkplekken voor mensen met (verstandelijke) beperkingen. Werk is passend als dit aansluit bij de behoeften en vermogens van de persoon en meebeweegt als zij of hij zich werkend ontwikkelt. Als medewerkers bewandelen ze een waardenvolle weg. Die waarden zijn van belang voor henzelf, voor de organisatie waarvoor ze werken en voor de samenleving. Om meer bedrijven mee te krijgen in het includeren van de doelgroep is het van belang om haar wereld te begrijpen en haar taal te spreken. Tegelijkertijd geldt dat ook voor de betrokken mensen zelf. Het doel van de handreiking is dat zij gewoon meedoen uitgaande van de gedachte dat zij gelijkwaardig zijn aan alle anderen in de organisatie, maar niet gelijk. Vaak is speciale aandacht en begeleiding nodig voor hun inclusie in de arbeid. Het werk en de werkomgeving moeten passend zijn en op maat aansluiten bij hun behoeften, talenten, ambities en beperkingen

De kennis, behoeften en vaardigheden van de medewerkers zijn niet statisch en groeien in het werk en in relaties met collega's. Voor wie dat kan, zijn er reguliere banen in reguliere organisaties. Lukt dat niet dan is extra bescherming nodig, of de stap naar arbeidsmatige dagbesteding. Simpel switchen beoogt dat deze groepen medewerkers onbelemmerd mee kunnen doen, hun talenten ontplooien in passend (betaald) werk en eenvoudig de overgang kunnen maken van dagbesteding naar (betaald) werk of terug. Ontwikkelt de persoon zich goed, dan ligt doorgroeien naar een volgende functie in het verschiet, al is dat geen doel op zichzelf. Lukt het even niet dan wijkt het individu uit naar een veilige haven om tot zichzelf te komen, om na het herstel terug te keren op de oude plek. Kan dat laatste niet, dan is er wellicht een andere plek om zinvol deel te nemen. Het doel is duurzame inzetbaarheid en blijvende kansen om gewoon mee te doen in de maatschappij. Maar in alle gevallen geldt: **Voordat medewerkers simpel kunnen switchen tussen dagbesteding en betaald werk – en vice versa – moeten ze simpel toegang krijgen tot een plek op de arbeidsmarkt.** Die toegang start vaak bij dagbesteding.

Hoe kunnen mensen met een beperking die nu langs de kant staan meedoen in arbeidsmatige dagbesteding en eventueel doorgroeien naar werk in private en publieke organisaties? De handreiking wil hen daarbij ondersteunen. **Daarvoor is het nodig dat leiders in arbeidsorganisaties zich inspannen om passende werkplekken te creëren.** We hopen hen aan het denken te zetten en te verleiden om mee te doen.

Een paar cijfers

Meer dan 10 procent van de Nederlandse bevolking heeft een fysieke, verstandelijke, zintuiglijke of andere beperking, aldus de VGN. Zo'n 1,2 miljoen mensen hebben een licht verstandelijke beperking⁴. Onderzoek van Nivel toont aan dat van de mensen met een verstandelijk beperking 13 procent betaald werk verricht en 9 procent vrijwilligerswerk. Van deze groep kunnen naar schatting 22.000 mensen⁵ de stap maken van dagbesteding naar betaald werk (al dan niet beschermt). Ook aan de kant van de werkgevers lijkt ruimte te zitten. Slechts 1 op 12 werkgevers heeft iemand met een beperking in dienst.

De cijfers wijzen uit dat er een markt te winnen is in bedrijven, bij de overheid of binnen non-profit organisaties. Uitdagend daarbij is dat partijen elkaar soms onvoldoende begrijpen. Private en publieke arbeidsorganisaties zijn in de ogen van overheid en zorgorganisaties soms te afwachtend. Niet onterecht zoals in de volgende paragraaf zal blijken. Tegelijkertijd vragen bedrijven zich af of zorgorganisaties, gemeenten, het UWV en anderen oog hebben voor het bedrijfsmatig perspectief. Begrijpen ze hoe bedrijven

werken? Financieel rendement is noodzakelijk voor alle organisaties om te overleven, maar vaak is dat niet de enige, en zelfs niet de primaire drijfveer van een onderneming. Louter incentivering met behulp van regelgeving, financiële prikkels en het aanbieden van ondersteuning miskent dan ook het bredere perspectief van waaruit bedrijven opereren. Als overheden en zorgorganisaties willen dat meer mensen met een verstandelijke beperking gewoon meedoen in arbeidsprocessen, dan moet inclusie passen in het bedrijfs perspectief. Per slot van rekening zijn bedrijven niet verplicht om mensen die extra ondersteuning behoeven dagbesteding te bieden of in dienst te nemen. Dat komt nog (te) weinig tot zijn recht, gezien de barrières tussen arbeidsorganisaties enerzijds en de overheid en zorgorganisaties anderzijds. Er is dus nog een weg te gaan. Die weg moet ten dele nog worden aangelegd en voorzien van bewegwijzering. Aanlegplaatsen moeten worden gecreëerd om bij te tanken en vooruit te komen. Arbeidsorganisaties en zorgorganisaties kunnen daar in onderlinge samenwerking voor zorgen.

Het actief betrekken van mensen met een beperking is uitdagend. Geen situatie is hetzelfde. Private en publieke organisaties zijn anders, werkzaamheden zijn anders en de betrokken medewerkers zelf zijn ook anders. Dat vraagt om een bepaling van wat passend en van waarde is voor de persoon, voor de organisatie, voor collega's en voor het af te leggen parcours. Wie is verantwoordelijk voor het aanbieden van maatwerk? Waar doen zich kansen voor? Welke middelen zijn nodig en voor handen om werkgevers en werknemers daarbij te ondersteunen? Wat zijn goede voorbeelden en waarom werken ze voor de organisatie en het individu? Wanneer is sprake van succes en wat is dan de waarde die is gerealiseerd? We vatten dit samen onder de vraag:

Welke wegen van waarden zijn er in Nederland en hoe maken de wegen het mogelijk voor mensen met een beperking om zinvol mee te doen in de maatschappij?

2. De nadruk op waardencreatie

Hoezo waarden? Private of publieke arbeidsorganisaties zijn doelgericht en streven naar een scala aan financiële, economische, sociale, ecologische en maatschappelijke bijdragen. Arbeidskansen bieden aan mensen met een beperking kan een van de beoogde bijdragen zijn, bijvoorbeeld omdat het aansluit bij de identiteit en de kernwaarden van de organisatie. Neem IKEA. Dat bedrijf heeft een sterk ontwikkeld diversiteits- en inclusiebeleid. Anderen zien economische waarde in de bijdrage van medewerkers. Weer anderen beantwoorden aan het appel dat, bijvoorbeeld, de banenafpraak op hen doet. In kleine gemeenschappen en organisaties, op hun beurt, is goed nabuurschap geen onbelangrijk motief. Vooral het midden- en kleinbedrijf voelt vaak de noodzaak iets terug te doen voor de samenleving. Wat een bedrijf ook drijft, onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau laat zien dat slechts een beperkt deel van de private en publieke arbeidsorganisaties open staat voor participatie door mensen met een verstandelijke, psychische, gedrags- of andere beperking – al dan niet in combinatie met andere belemmeringen. Van alle Nederlandse arbeidsorganisaties scheidt ruim 18 procent ruimte voor deze doelgroepen om mee te doen in betaald of onbetaald werk, zoals blijkt uit het volgende kader.

Onderzoek Sociaal en Cultureel Planbureau (2023)

Van de Nederlandse werkgevers heeft 18,3 procent mensen met een arbeidsbeperking in dienst, aldus het SCP. Dat is inclusief de overheid. Voor kleine en middelgrote bedrijven speelt de banenafpraak tussen werkgeversorganisaties en overheid vaak geen rol. Meer dan twee derde van deze bedrijven is niet op de hoogte van de gemaakte afspraak⁶. Van de grote bedrij-

ven weet een derde niet van het bestaan van de afspraak. Minder dan een derde van de bedrijven geeft aan door aanvullende financiële prikkels te worden gemotiveerd, al zijn middelgrote en grote bedrijven met percentages van rond de 40 procent daartoe meer geneigd dan kleine bedrijven. Slechts een kwart van de kleine bedrijven laat zich stimuleren door additionele financiële incentives. Van alle ondernemingen die deelnamen aan het SCP onderzoek is 60 procent misschien bereid om in de komende jaren (aanvullend) mensen met een beperking aan te trekken. Redenen om dat niet te doen zijn een gebrek aan ondersteuningscapaciteit of het ontbreken van passende functies. Slechts 25 procent van de ondervraagden creëerde nieuwe functies voor de doelgroep.

Ongeacht hun drijfveren, alle organisaties scheppen waarden voor henzelf, de specifieke groepen medewerkers en andere stakeholders. In arbeidsorganisaties speelt waardenontwikkeling – en de financiële en niet-financiële kosten die daarmee gepaard gaan – vanzelfsprekend een rol van betekenis. Inclusie moet op enigerlei wijze bijdragen aan het realiseren van de economische, sociale en maatschappelijke doelstellingen van de organisatie. Leidt arbeidsparticipatie niet tot creatie van financiële of niet-financiële waarden, dan is de kans klein dat een organisatie arbeidsplaatsen schept voor de doelgroep. Wet- en regelgeving motiveren werkgevers echter maar beperkt. Het wordt steeds duidelijk dat mensen met een beperking over latente kwaliteiten beschikken. Ze hebben meer in hun mars dan vaak wordt gedacht. Ook zorgen ze voor verbinding. Het is om deze reden dat het scheppen van waarden centraal staat – voor de individuele werker, de organisatie en de samenleving.

3. Een wegennet in ontwikkeling

De *Weg van waarden* helpt werkgevers stappen te zetten om mensen met een beperking aan werk te helpen. Dat geldt voor reguliere ondernemingen, sociaal ontwikkelbedrijven of maatschappelijke ondernemingen. Omgekeerd maken deze werkers het mogelijk dat organisaties hun economische en maatschappelijke missie realiseren. Dat gebeurt vooral als er sprake is van een juiste match tussen arbeidsorganisatie en medewerker. Wie ontmoeten arbeidsorganisaties dan?

Doelgroepen vanuit het perspectief van zorgorganisaties

Het zorgdomein maakt onderscheid tussen diverse doelgroepen. Naast mensen met autisme, een licht verstandelijke beperking (lvb) of een matig verstandige beperking (mvb), zijn er ook mensen met moeilijk verstaanbaar gedrag (mvg), niet-aangeboren hersenletsel (nah), zintuiglijke beperkingen (zg), of een psychiatrische stoornis. Mensen uit deze doelgroepen zijn, afhankelijk van hun beperking, in beginsel bemiddelbaar voor de arbeid. Dat ligt vaak gecompliceerder bij sterk gedragsgestoord licht verstandelijk gehandicapten (sglvg) en mensen met een ernstig meervoudige beperking (emb) of met een complexe problematiek⁷. Voor alle werkers met een verstandelijke beperking geldt dat deze ook gepaard kan gaan met een lichamelijke of andere beperking. Naast de aard van beperking onderscheiden de betrokkenen zich door hun ouderdom, opleidingsniveau, vaardigheden, belastbaarheid en zelfstandigheid. Het zijn aspecten die van belang zijn in het vinden en behouden van passende arbeid.

Doelgroepen vanuit het perspectief van arbeidsorganisaties

Waar zorgorganisaties vooral kijken naar de inclusie van mensen met een verstandelijke beperking, kijkt een arbeidsorganisatie breder. Zij krijgen te maken met (her)intreders die om

uiteenlopende redenen moeite hebben om mee te doen in het arbeidsproces. Naast doelgroepen uit het zorgdomein gaat het om statushouders, mensen die langdurig ziek zijn geweest, ex-gedetineerden, langdurig werklozen, jongeren zonder opleiding, enzovoorts. Voor (potentiële) medewerkers geldt dat hun huidige vermogens en ontwikkelingsperspectieven sterk verschillen. Dat zorgt voor een rijk geschakeerd palet aan mensen die moeite hebben om gewoon mee te doen.

Afhankelijk van de aard van de beperking van het individu moeten werkgevers veelal ondersteuning organiseren. Naast begeleiding van de werkzaamheden, gaat het om persoonlijke begeleiding of om vereenvoudiging van het arbeidsproces. Organiseren werkgevers het eerste vaak zelf, voor de persoonlijke begeleiding maken ze regelmatig gebruik van professionals van buiten. Dat geldt zeker voor kleinere organisaties. Die expertise vinden ze bij zorgorganisaties, coaches en andere deskundigen. *De weg van waarden* vraagt om afstemming tussen werkgevers en zorgverleners. *De weg* gaat in op wat ze kunnen doen in het scheppen van kansen en mogelijkheden, het beschikbaar stellen van middelen en begeleiding en de vereiste inspanningen om medewerkers uit de doelgroep aan de slag te helpen. Naast persoonskenmerken zijn ook organisatiekenmerken van invloed op het vinden en behouden van een passende werkplek. Zoals duidelijk wordt in deze handreiking gaat het daarbij, onder meer, om de aanwezigheid van passende taken, de mogelijkheden tot job creation of job carving, het organiseren van adequate begeleiding op de werkplek, het aanbieden van opleidingen, flexibiliteit, enzovoorts. Tot slot zijn de kenmerken van zorgorganisaties van invloed op het succes van inclusie. Hoe goed kennen zij de wereld van werk en hoe goed kennen zij hun cliënten? Ondanks veel goede wil is de werkelijkheid weerbarstig. De domeinen van werk en zorg sluiten vaak onvoldoende op elkaar aan. Zorgorganisaties weten vaak te weinig van arbeidsorganisaties en hun activiteiten gericht op de deelname van mensen met een beperking aan arbeidsmatige dagbesteding, beschut of regulier betaald werk. Arbeidsorganisaties, op hun beurt, kennen de goede voorbeelden van de zorgorganisaties niet. Verrassend genoeg kennen bedrijven de sprankelende voorbeelden van collega's ook niet. Ook zorgorganisaties kennen elkaars goede voorbeelden in beperkte mate. *De vraag is dan ook hoe partijen van elkaar kunnen leren? Welke wegen bewandelen werkgevers en zorgorganisaties om mensen met een beperking met succes te includeren in het arbeidsproces?* Deze handreiking richt zich op het in kaart brengen van het wegennet waar bedrijven, zorgorganisaties en medewerkers gebruik van maken. Elke wegenkaart blijft echter een dode letter als zij niet de medewerkers op weg helpt en de samenwerking tussen werkgevers en zorgorganisaties bevordert. Het doel is dus het beschrijven van *de weg van waarden*, het plaveien ervan en het ondersteunen van mensen met een beperking in het weggebruik zodat zij veilig kunnen participeren.

Vanzelfsprekend spelen ook anderen een rol in de participatie van mensen met een beperking. Denk aan gemeenten, UWV, Werkgevers Servicepunten, regionale organisaties van werkgevers in het midden- en kleinbedrijf, opleidingsinstituten, kennisinstellingen, enzovoorts. Zij faciliteren de tocht van op de weg naar (de volgende stap in) werk – ongeacht de richting van die stap – door de *voorwaarden die ze scheppen voor inclusie*. Dat doen ze door advisering en ondersteuning, financiering van passende begeleiding, zorg voor inkomenszekerheid, of het aanbieden van scholing. De visie is daarbij duidelijk. Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 staat de toeleiding van mensen met een beperking naar betaald werk centraal. Dit blijkt evenwel voor een belangrijke deel van de doelgroep nog niet of maar zeer beperkt haalbaar. Zij moeten op weg worden geholpen.

Overheid en bedrijven scheppen uiteindelijk onvoldoende werkplekken, met name in dagbesteding. Het is om deze reden dat *de weg van waarden* ingaat op de toegang van werkers met een beperking tot werk en op hun ontwikkeling als ze eenmaal werken. Het vizier richt zich daarbij op groepen met een gering arbeidsvermogen. Wat maakt dat werkgevers hen met succes opnemen in hun bedrijf? Hoe organiseren

ze hun instroom, doorstroom en eventuele uitstroom? Hoe zorgen ze voor de borging en voor steun bij leidinggevenden en zittende medewerkers? Wat doen ze als de beperkingen van het individu plotseling opspelen? Hoe regelen ze hun begeleiding? *De weg van waarden* vormt hiermee een relevante aanvulling op *De Keuzehulp Simpel Switchen*⁸.

4. Vier fasen

Werkgevers en zorgorganisaties doorlopen vier fasen om mensen te includeren in (beschut) betaald werk of dagbesteding. *In de handreiking nemen we het perspectief van de private of publieke arbeidsorganisaties als vertrekpunt. Zij vervullen een sleutelrol in het mogelijk maken van passend werk. Dat begint bij zelfreflectie. Wat zijn hun mogelijkheden om bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid van de betrokken medewerkers en welke uitdagingen liggen er op dit pad? Ook de medewerkers zelf en zorgorganisaties moeten zich fasegewijs voorbereiden. Wat zijn die fasen?*

- **Voorbereiding**

In de fase van de voorbereiding verkent de organisatie haar mogelijkheden en beperkingen. Kan zij passende werkgelegenheid en begeleiding bieden gericht op duurzame inzetbaarheid van mensen met een beperking? Dat vraagt om draagvlak, om arbeidsvoorwaarden, -inhoud en -omstandigheden die passen bij de behoeften en mogelijkheden van het individu, en om adequate begeleiding. Vervolgens is de vraag hoe arbeidsorganisaties in contact komen met betrokkenen? Waar vinden ze die en hoe weet de doelgroep die vooruit wil in dagbesteding of betaald werk waar ze terecht kan? Hier ligt een taak voor zorgorganisaties. Hoe goed kennen zij de cliënten en hun behoeften en vaardigheden? In hoeverre dragen ze ontwikkelingsgericht bij aan hun inclusie? Maar ook: hoe goed kennen ze werkgevers? Wie biedt passend werk aan voor de doelgroep? Vanzelfsprekend spelen de medewerkers zelf hierin een centrale rol. Waar werkt zij of hij graag en met welke ambitie? Maar ook: wat zijn de randvoorwaarden om tot je recht te komen? Dat vraagt om zelfkennis en een goed inzicht in je eigen vaardigheden en zelfredzaamheid.

- **Kennismaking**

De fase van de kennismaking betreft de wederzijdse verkenning van behoeften, mogelijkheden en uitdagingen. De arbeidsorganisatie maakt kennis met de medewerker en omgekeerd. Dit is van belang bij de toegang tot de arbeidsmarkt, maar ook bij het switchen van de medewerker in of tussen arbeidsorganisaties. Wat maakt de betrokkene enthousiast en wat kan de organisatie bieden? Omgekeerd: wat heeft de arbeidsorganisatie nodig en hoe past dat bij de behoeften, mogelijkheden en beperkingen van de medewerker? Mogelijke manieren om elkaar beter te leren kennen zijn, bijvoorbeeld, een korte stage of een proefplaatsing. Is sprake van een match, dan start de medewerker in het arbeidsproces. Blijft een match uit, dan eindigt de kennismaking. Een kennismaking tussen arbeidsorganisatie en zorgorganisatie is ook gewenst. Naast begeleiding kunnen zorgorganisaties arbeidsorganisaties informeren en ondersteunen.

- **Deelname**

Is er een match tussen medewerker en arbeidsorganisatie, dan kan zij of hij aan de slag. Net als andere medewerkers starten mensen met een beperking met een introductie en een leerfase. Adequate begeleiding is hier cruciaal. Veelal zorgt de arbeidsorganisatie voor werkgerichte ondersteuning, terwijl een jobcoach het individu in persoon ondersteunt. Vaak komt de jobcoach van buiten de arbeidsorganisatie. Dat vraagt om goede afstemming. Naast zinvol meedoen gaat participatie ook over

zinnvolle ontwikkeling. Zeker waar het gaat om de opleiding van (potentiële) medewerkers zonder startkwalificaties spelen zorgorganisaties een rol. Wat is de verbinding met het praktijkonderwijs en gecertificeerde brancheopleidingen? Praktijkdiploma's en certificaten vergroten de toegang tot de arbeidsmarkt voor de doelgroep.

- **Doorstroom**

Voert de medewerker de taken succesvol uit, dan komt een vervolgstap in zicht. Dat kan in de organisatie zelf, maar ook daarbuiten. Wat passend is, hangt af van de vaardigheden en ambities van het individu, maar ook van het aanbod van de organisatie. Voldoet de persoon niet (langer) aan de verwachtingen, dan kan ook dat een reden voor doorstroming zijn.

Taken kunnen op enig moment te veel vragen van het individu. Dat kan leiden tot een overgang van werk naar ander werk, of van werk naar dagbesteding – ook in sociaal ontwikkelbedrijven of zorgorganisaties. De laatsten kunnen hulp bieden bij een soepele overgang.

5. Het wegennet en de activiteiten op de weg

Deze handreiking heeft tot doel om bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties wegwijs te maken in het bevorderen en versterken van participatie. De nadruk ligt daarbij op mensen met een (sterk) begreemd arbeidsvermogen.

Het bevorderen en versterken van arbeidsparticipatie voor de doelgroep kent twee bewegingen⁹:

- De eerste beweging betreft de toeleiding van mensen die nog geen werk verrichten naar arbeidsmatige dagbesteding, beschut of regulier werk.
- De tweede beweging betreft de stap van mensen die al werkzaam zijn in dagbesteding, beschut of regulier werk naar een andere arbeidsplaats – ongeacht de richting van de beweging.

Het doel van de handreiking is meer mensen met een beperking arbeidsmatig te laten participeren en waar mogelijk te laten doorstromen naar betaald werk. De handreiking koerst op instroom en vervolgens op doorstroom van mensen in arbeidsmatige dagbesteding naar andere vormen van werk – of terug. Eenvoudig is dat niet. Zo zijn ondernemers sceptisch over de mogelijkheden van de groep om betaald werk te verrichten. Het is niet uitgesloten, maar ook niet vanzelfsprekend.

Focus

De Participatiewet veranderde de focus van de wetgever op de arbeidsmatige deelname van werkers met een beperking aan het maatschappelijk verkeer. De nadruk ligt op (betaald) werk en op het zelfstandig voorzien in de eigen levensbehoeften. Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) is dit een "eenzijdige benadering" van de uitdagingen waar burgers voor staan¹⁰. De systeemwereld van werk, inkomen en overheidsinterventies moet haar perspectief op deelname aan de maatschappij verbreden, aldus het SCP. Dat geldt zeker voor mensen die zinvol kunnen bijdragen, maar nu nog onvoldoende economische waarde creëren – en daarmee dus niet (gedeeltelijk) in hun inkomen kunnen voorzien. Het is deze verbreding waar deze handreiking op aanstuurt op *de weg van waarden*.

De handreiking richt zich daarmee op arbeidsorganisaties in de private en de publieke sector. Wat is nodig om meer mensen met een beperking te laten participeren in dagbesteding, beschut of regulier

werk? Welke stappen zetten deze organisaties om hen op een veilige en zorgvuldige wijze toe te leiden naar arbeidsmatige dagbesteding en (partieel) betaalde arbeid en de beweging te bevorderen tussen verschillende vormen van werk (ongeacht de richting van die beweging). De handreiking richt zich daarnaast op zorgorganisaties. Ze spelen een belangrijke rol in het ondersteunen van cliënten, maar ook vanwege hun kennis en ervaring die nuttig is voor arbeidsorganisaties.

Centraal in de handreiking staat de vraag wat arbeids- en zorgorganisaties (kunnen) doen om mensen met een beperking te includeren in arbeidsprocessen en hen daarin zich te laten ontwikkelen, te beginnen bij de inclusie in arbeidsmatige dagbesteding.

Veel bedrijven spannen zich in voor mensen uit het doelgroepregister banenafspraken. Met enige ondersteuning zijn zij in staat om zelfstandig een inkomen te verwerven. Om bedrijven te adviseren mensen uit het register in dienst te nemen ontwikkelde de AAVN in 2020 een brochure getiteld Mensen met een beperking aan de slag helpen.

AAVN onderscheidt acht stappen om de doelgroepen aan werk te helpen:

1. Inventariseer beschikbare instrumenten voor u een arbeidsovereenkomst of proefplaatsing aanbiedt
2. Check of de werknemer is opgenomen in het doelgroepregister
3. Regel een proefperiode zonder loon
4. Organiseer jobcoaching
5. Check de vergoeding voor hulpmiddelen, aanpassingen van de werkplek of vervoer
6. Vraag loonkostensubsidie of loondispensatie aan
7. Loonkostenvoordeel doelgroep banenafspraken toepassen
8. Bij ziekte gebruikmaken van de no-riskpolis

De stappen zijn nuttig voor bedrijven die medewerkers een kans geven om (gedeeltelijk) te voorzien in hun inkomen door loonvormende arbeid. Maar niet iedereen is daartoe in staat. Dat laat onverlet dat mensen met een beperking prima kunnen bijdragen aan de doelen van een arbeidsorganisatie. Mogelijk stelt deze vorm van participatie hen op termijn in staat om (gedeeltelijk) zelfstandig in hun inkomen te voorzien. De toekomst zal het uitwijzen. Het is geen reden om als samenleving niet alles in het werk te stellen om mensen die willen werken, maar bepaalde stoornissen of beperkingen ervaren, in staat te stellen mee te doen. De enige eis is dat ze minimaal beschikken over sociale, werknemers- en vakvaardigheden en een zekere mate van zelfredzaamheid.

Route

Als, zoals het Sociaal en Cultureel Planbureau aangeeft, meedoen belangrijk is omwille van de persoonlijke ontwikkeling en het kunnen leveren van een maatschappelijke bijdrage, wat is dan de route voor mensen met een beperking om te participeren? Wat moet er gebeuren om beweging te creëren, rekening houdend met hun kwaliteiten, uitdagingen, behoeften en ambities? De route kent een vraag- en een aanbodkant. Arbeidsorganisaties ontmoeten zorgorganisaties om passend werk te bieden. Het beoogde resultaat is dat meer mensen meedoen in dagbesteding en een grotere groep zich ontwikkelt, passend bij hun individuele vermogens, behoeften en ambities. Het moet makkelijker worden om mee te doen, zodanig dat de medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen in dagbesteding, beschut werk of regulier werk. Dat vraagt om inlevingsvermogen en flexibiliteit.

Een belangrijke inspiratie vormt de wijze waarop in België mensen uit de doelgroep – die daar worden aangeduid als 'maatwerkers' – omarmt en volwaardig laat deelnemen aan arbeidsprocessen. In Vlaan-

deren werd op 1 januari 2019 het begrip 'maatwerker geïntroduceerd in het [Maatwerkdecreet](#). Dit decreet maakt werk en ondersteuning op maat mogelijk voor mensen die moeilijk toegang hebben tot de arbeidsmarkt. Zij kunnen participeren in 'maatwerkbedrijven'¹¹ en bij reguliere arbeidsorganisaties. Het Kuurnese WAAK is een goed voorbeeld van een maatwerkbedrijf.

WAAK omschrijft zichzelf als “een leef- en werkgemeenschap van meer dan 2.000 mensen die heel bewust en geëngageerd bezig zijn met kansen geven, krijgen en grijpen”. Driekwart van de maatwerkers heeft een beperking. Zij kunnen, afhankelijk van hun vermogens en behoeften, participeren in activiteiten die uiteenlopen van relatief laagwaardige repetitieve inpakwerkzaamheden tot hoogwaardige assemblage-, controle- of serviceactiviteiten. Op de participatieladder bevinden maatwerkers zich op de treden 2 tot en met 5. WAAK schept op commerciële basis kansen voor iedereen, met diverse maten van ondersteuning. Dat vraagt om een investering van een begeleider op tien maatwerkers.

Het bedrijf ziet maatwerkers als mensen die waarden toevoegen voor zichzelf, voor de organisatie en voor de samenleving. Elke maatwerker moet zich kunnen ontwikkelen tot het naast hogere ontwikkelingsniveau – aangepast aan de vermogens en behoeften van het individu. De werkprocessen zijn deskundig ingericht om maatwerkers zo volledig mogelijk mee te laten doen in het arbeidsproces. Hun commerciële bijdrage bedraagt ongeveer 30 procent van de totale loonsom. Naast het reguliere maatwerk staat het Zorgzaam Werk (ZOWE). Bij ZOWE werken mensen vanaf trede 2 van de participatieladder met een uitkering. ZOWE wordt aangestuurd vanuit een economisch perspectief. De ZOWE-werkers verrichten taken voor WAAK, zoals catering, schoonmaak, groendienst en de was. Dit schept waarden voor de ZOWE-maatwerkers. Tegelijkertijd bespaart WAAK de kosten van inhuur van externe dienstverleners.

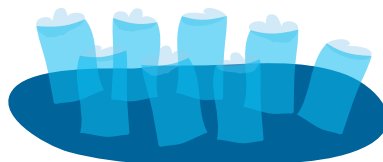
6. Voorbehouden

Voor alle mensen in de samenleving geldt dat de onderlinge verschillen soms groot zijn. A fortiori geldt dat voor mensen met een beperking. Ze hebben behoefte aan extra aandacht of een bijzondere behandeling om te kunnen meedoen. Het is een groot goed om in de samenleving naar vermogen en behoefte mee te doen in lijn met het *Verdrag inzake de rechten van mensen met een handicap*. Dat verdrag werd in 2006 aangenomen door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties. Het verdrag erkent de waardigheid van ieder persoon en regelt dat mensen met een beperking dezelfde rechten en fundamentele vrijheden hebben als mensen die geen beperkingen hebben. Voor de wet dienen allen op voet van gelijkheid staan te en kunnen deelnemen aan de samenleving.

De erkenning van hun waardigheid en gelijk(waardig)heid voor de wet betekent niet dat mensen met een handicap in de praktijk toegang hebben tot alle faciliteiten en mogelijkheden om te participeren. Inclusie in het arbeidsproces vraagt om aansluiting van de vermogens en behoeften van het individu bij de vraag van de arbeidsorganisatie. Hier is nog een wereld te winnen. Ook welwillende bedrijven, overheidsorganisaties en maatschappelijke instellingen hebben beperkt mogelijkheden om mensen uit de doelgroep te includeren¹². Daarom biedt de handreiking vooral perspectief en daagt arbeids- en zorgorganisaties uit om inclusie te versterken. Naast deze volledige handreiking is er ook een verkorte versie, een management summary en een toelichting voor zorgorganisaties. Deze zijn separaat beschikbaar. Deze uitgebreide handreiking biedt voorbeelden van arbeidsorganisaties en zorgorganisaties die zich op tal van

terreinen positief onderscheiden. Dat leidt niet tot een volledig en representatief beeld van de praktijk in Nederland – niet in arbeidsorganisaties en niet in zorgorganisaties. Daarvoor bood het ontwikkeltraject voor deze handreiking onvoldoende ruimte. Wel beoogt de handreiking door de voorbeelden te laten zien welke ontwikkelingen zich voordoen en andere organisaties te inspireren. Goed voorbeeld doet nu eenmaal goed volgen.

En dan nog even dit. De handreiking gaat over participatie. Daaronder verstaan wij elke vorm van deelname aan het maatschappelijk en economisch leven in de vorm van werk, vrijetijdsbesteding en maatschappelijke bijdragen, ongeacht of het individu daarvoor wordt betaald. Participatie gaat, zoals de VGN aangeeft, over gewoon meedoen. Het is dit gebruik van de term dat door veel werkgevers wordt herkend. Daarmee hanteren wij een ruimere omschrijving van 'participatie' dan zoals het begrip in de Participatiewet wordt gehanteerd. In de wet verwijst participatie naar deelname aan het economische verkeer in de vorm van een betaalde baan. Dat is mooi voor wie daartoe in staat is. De wet staat echter onvoldoende stil bij mensen voor wie betaald werk een brug te ver is, maar die wel degelijk zinvol kunnen meedoen via arbeidsmatige dagbesteding. Werkgevers, overheid, zorgorganisaties en andere betrokkenen kunnen belangrijk bijdragen aan de juiste voorwaarden zodat mensen uit de doelgroep zinvol mee kunnen doen, zich kunnen ontplooiën in werk en daarmee kunnen bijdragen aan hun eigen doelen en die van de arbeidsorganisatie.





Gebaarista's

Koffie bestellen met gebarentaal

De weg van waarden

Een praktische handreiking
voor dagbesteding in arbeidsorganisaties

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.

Een gemotiveerde arbeidsorganisatie¹³

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 leidinggevenden 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 bezoeken¹⁴ – 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.

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. Vervolgens is het zaak uw drijfveren in kaart te brengen. Wat maakt dat u deze medewerkers met een beperking mee wilt laten doen? Een belangrijke voorwaarde voor inclusie is het draagvlak in de organisatie. Zonder de steun van de toekomstige leidinggevende en de collega's is inclusie van deze groep medewerkers gedoemd te mislukken. Tot slot is er de vraag van de beleidsontwikkeling. Is uw organisatie voornemens om eenmalig of juist vaker medewerkers uit de doelgroep te plaatsen? In dat laatste geval is er behoefte aan beleidsontwikkeling.

De tweede fase is die van de *kennismaking*. Nadat u besloten heeft dat uw organisatie ruimte biedt voor de participatie van mensen met een arbeidsbeperking, stelt u zich de vraag op welke groep u zich richt. Gaat het om mensen uit de *banenafpraak*, om mensen in *beschut werk*, of om mensen die op zoek zijn

naar dagbesteding. Heeft u de keuze gemaakt op welke doelgroep(en) u zich gaat richten, dan is de vervolgvraag hoe u in contact komt met kandidaten. Voor medewerkers uit de banenafpraak bent u bij de werkgeversservicepunten vaak aan het goede adres, terwijl u zich bij beschut werk het best tot de gemeente of het gemeentelijke werkbedrijf wendt. Gaat het om mensen in dagbesteding dan vormen zorgorganisaties een goed startpunt. Is een op het oog geschikte kandidaat gevonden, dan volgt een eerste kennismaking. Meestal is dat in de vorm van een gesprek.

Fase drie gaat over de *deelname aan het arbeidsproces*. Verliep de kennismaking positief, dan start deze fase met een introductie. Tijdens die introductie raakt de medewerker vertrouwd met de organisatie en de te verrichten taken. Ook ontmoet zij of hij de direct leidinggevende en de collega's. Daarna start een proefperiode. Verloopt deze periode naar wens, dan start het arbeidstraject. Werkgever en medewerker – respectievelijk haar of zijn vertegenwoordiger of zorgorganisatie – 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.

Fase vier, tot slot, betreft de *doorstroom* van de medewerker met een arbeidsbeperking naar een volgende arbeidsplek. Het kan daarbij gaan om horizontale of verticale doorstroming. In het eerste geval blijft de medewerker hetzelfde of vergelijkbaar werk verrichten onder min of meer dezelfde voorwaarden. In het tweede geval is sprake van een ander type werk. Ontwikkelt de medewerker zich goed dan kan zij of hij mogelijk de stap maken naar betaald werk. Gaat het minder goed, dan dient de belasting voor de persoon te verminderen. Werkt zij of hij in een betaalde baan, dan komt een baan met minder druk in zicht, of mogelijk dagbesteding. Ook een combinatie is denkbaar.

Vervolgens gaat de handreiking kort in op de ondersteuning die professionele zorgorganisaties kunnen bieden aan arbeidsorganisaties. Daarbij gaat het om de begeleiding en ondersteuning van private en publieke organisaties om mensen met een arbeidsbeperking toe te leiden naar de arbeid en hen, waar mogelijk en wenselijk, door te laten stromen naar betaalde arbeid.

De handreiking besluit met de oproep tot versterking van de banden tussen zorgorganisaties en inclusieve arbeidsorganisaties en tussen inclusieve arbeidsorganisaties onderling. Het doel is meer mensen met een arbeidsbeperking mee te laten doen. Dat vraagt om het op gang komen van een brede beweging. De positieve ervaringen die tal van organisaties in de afgelopen jaren opdeden, bevinden zich veelal nog onder de korenmaat. Meer bekendheid en meer gezamenlijke actie gericht op de inclusie van deze medewerkers kan bijdragen aan het realiseren van het gewenste doel.

Bent u enthousiast geworden na het lezen van de handreiking, neem dan eens contact op met collega ondernemers die ervaring hebben met het scheppen van arbeidsplaatsen voor de betreffende groep medewerkers. Ook kunt u contact opnemen met de gehandicaptenzorgorganisatie(s) in uw regio. Wilt u meer praktische informatie over plaatsing en doorontwikkeling van de doelgroep in uw bedrijf, dan verwijzen we u door naar het werkgeversservicepunt of een sociaal ontwikkelbedrijf in uw regio.

Voor wie is deze handreiking bestemd?

De handreiking is in de eerste plaats bedoeld voor geïnteresseerde werkgevers. Dat wil zeggen, het gaat om bestuurders, managers en HR-functionarissen in private en publieke arbeidsorganisaties. We richten ons specifiek op deze lezers om hen met deze handreiking enthousiast te maken voor het creëren van arbeidsplaatsen voor mensen in dagbesteding. Vaak is er voor deze groep beperkt kans om 'gewoon mee te doen' in de arbeid binnen arbeidsorganisaties. En dat terwijl ze potentie hebben om waarde toe te voegen voor zichzelf, de organisatie en de samenleving.

Aanvullend op deze handreiking is op de website van de [VGN](#) een toelichting beschikbaar voor bestuurders, leidinggevenden en professionals in organisaties in de gehandicaptenzorg. Zorgorganisaties kunnen bijdragen aan het scheppen van arbeidsplaatsen binnen arbeidsorganisaties – inclusief hun eigen organisaties. Dat kunnen ze doen door medewerkers en arbeidsorganisaties met elkaar in contact te brengen. Ook kunnen ze de arbeidsorganisaties adviseren en begeleiden bij het plaatsen en begeleiden van de doelgroep in de organisatie gericht op een duurzame inclusie.

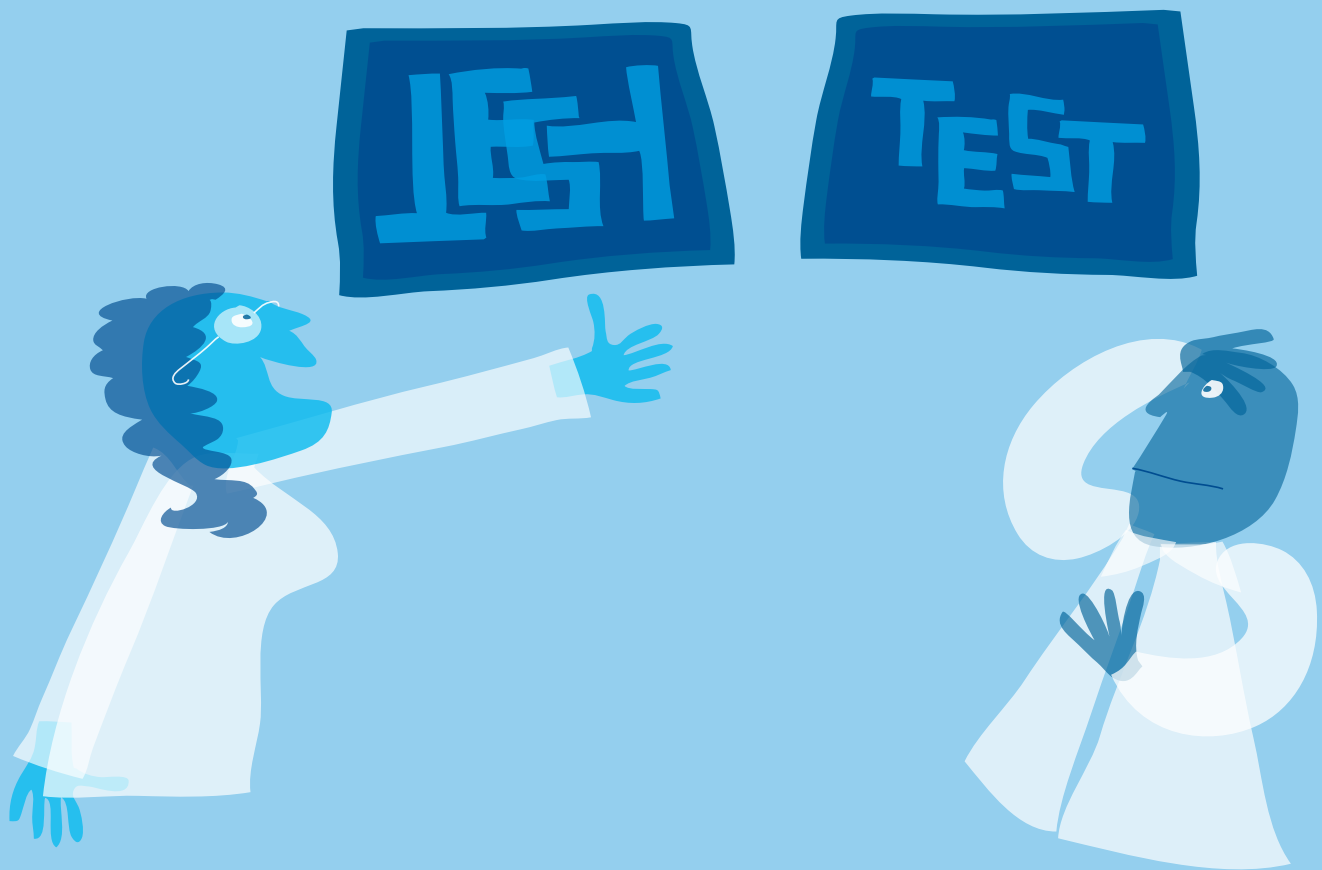
Het gevolg van de focus op arbeidsorganisatie en zorgorganisaties is dat er vaker over de doelgroep wordt gesproken dan met de doelgroep. Gesprekken met een individuele medewerker met een arbeidsbeperking volgen vanzelf als zij of hij in beeld is voor een arbeidsplek – ongeacht of het gaat om dagbesteding, beschut of regulier werk. De keuze verandert overigens niets aan het doel om de betreffende medewerkers, in lijn met hun vermogens, talenten, behoeften en ambities, gewoon mee te laten doen.

Wij hopen u als lezer te interesseren voor de inclusie van mensen met een beperking in uw organisatie. Wilt u snel kennis maken met de hoofdlijnen van de handreiking dan kan dat via de *management summary*. Die is separaat beschikbaar [via de website van de VGN](#). Ook al heeft u weinig tijd, we hopen dat u wilt en kunt bijdragen aan de inclusie van een talentvolle, maar kwetsbare doelgroep.

Maastricht, juni 2024

Prof. Dr. Harry Hummels
Sander Haas
Eric Tonn





**Autisme is geen verwerkingsfout,
het is een ander besturingssysteem**

Testen van software

I Voorbereiding

Dit hoofdstuk gaat in op de bereidheid en mogelijkheden voor arbeidsorganisaties om mensen met een beperking mee te laten doen in de maatschappij.

1. Een uitdaging voor arbeidsorganisaties

Mensen met een beperking hebben moeite om mee te doen in het arbeidsproces. Hun participatie is beperkt. Om hier verandering in te brengen sloten regering en sociale partners op 11 april 2013 een sociaal akkoord af. Het doel is om 125.000 extra arbeidsplaatsen te scheppen voor de doelgroep. De 'Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten' ging in op 1 april 2015. Private werkgevers hebben tot ultimo 2025 om 100.000 additionele banen te creëren voor mensen uit deze groep. Publieke werkgevers dienen voor het eind van 2024 25.000 banen te scheppen¹⁵. De afspraak levert vooral voor werkgevers in de publieke sector een uitdaging op¹⁶. Echter, ook private bedrijven kunnen de kansen op arbeidsdeelname voor potentiële medewerkers met een arbeidsbeperking verbeteren.

Inclusie van mensen met een beperking in 2023

Voor kleine en middelgrote bedrijven speelt de banenafpraak tussen overheid en werkgeversorganisaties in het algemeen geen rol van betekenis. Meer dan twee derde van deze bedrijven is niet op de hoogte van de gemaakte afspraak¹⁷. Bij grote organisaties is dit het geval bij een derde van de bedrijven. Minder dan een derde van de bedrijven geeft aan door aanvullende financiële prikkels te worden gemotiveerd, al zijn middelgrote en grote bedrijven met percentages van rond de 40 procent daartoe meer geneigd dan kleine bedrijven. Slechts een kwart van de kleine bedrijven laat zich stimuleren door additionele financiële incentives. Van alle ondernemingen die deelnamen aan het SCP onderzoek is 60 procent (misschien) bereid om in de komende jaren (aanvullend) mensen met een beperking aan te trekken. Redenen om dat niet te doen zijn een gebrek aan ondersteuningscapaciteit of het ontbreken van passende functies. 25 Procent van de ondervraagden heeft nieuwe functies gecreëerd voor de doelgroep, al is driekwart hiertoe in de toekomst mogelijk bereid.

De banenafpraak draagt bij aan het gesprek over inclusie en de plaatsing van medewerkers met een beperking in arbeidsorganisaties. Wie zinvol mee kan doen maar onvoldoende loonwaarde genereert, komt uit bij de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) of de Wet langdurige zorg (Wlz). Ze verrichten nuttig werk in dagbesteding, vrijwilligerswerk of andere vormen van onbetaalde activiteit. Deelname van deze groep in private en publieke arbeidsorganisaties blijft onderbelicht, uitdagend maar tegelijkertijd kansrijk. Werkgevers zijn over het algemeen weinig bekend met de waarde van mensen met een beperking voor hun organisaties. Ze zijn waardenvol¹⁸ door de bijdrage die ze leveren, maar bovenal om wie ze zijn. Arbeidsorganisaties die de medewerkers in dienst nemen bewijzen zichzelf een dienst en beant-

woorden tevens aan een maatschappelijke behoefte. Tegen deze achtergrond reiken we arbeidsorganisaties de hand om deze medewerkers mee te laten doen in dagbesteding, beschut werk, regulier werk en andere vormen van werk. We richten ons op groepen die willen werken, maar onvoldoende worden gezien vanwege hun relatief geringe loonwaarde.

2. De wil om mensen met een beperking een kans te geven

Voordat arbeidsorganisaties medewerkers passend werk aanbieden, moeten zij een paar kernvragen beantwoorden. Daarbij verwijzen we met regelmaat naar het voorbeeld van TivoliVredenburg.

TivoliVredenburg is een van Nederlands belangrijkste muziekpodia. Het is een podium voor vrije geluiden, vrije geesten en het vrije woord. Vrijwel dagelijks vinden er optredens plaats. Het muziekcentrum is uniek in het aanbod van verschillende muziekstijlen, uiteenlopend van klassiek tot jazz, pop, rock, folk, indie, heavy, enzovoorts. Naast de concertzalen beschikt het bedrijf over horecagelegenheden. Om de muziekliefhebbers van dienst te zijn ging TivoliVredenburg een samenwerking aan met zorgorganisatie Amerpoort. Ongeveer 15 medewerkers ondersteunen de organisatie in arbeidsmatige dagbesteding. Zij helpen in de horeca en achter de schermen en ondersteunen gasten om hun weg te vinden in het pand. Uitgangspunt is dat ze volwaardig meedoen en gewaardeerd worden om hun persoonlijkheid en hun bijdragen. Ze helpen de organisatie te swingen, dragen bij aan een positieve werksfeer en geven invulling aan de identiteit van het muziekcentrum. Ze zijn de bijzondere tonen die TivoliVredenburg haar eigen klank geven en dragen bij aan de missie van de organisatie: 'een leven lang muziek voor iedereen'.

2.1 De wil bij de leiding van arbeidsorganisaties

Wat is onze identiteit als organisatie en wat zijn onze basiswaarden in het maatschappelijk verkeer met onze stakeholders? Op enig moment in het inclusieproces dient elke organisatie zichzelf deze vraag te stellen. En is de leiding unaniem in haar standpunt of zijn er meningsverschillen? De vraag die daarop volgt is: *willen wij mensen met een beperking mee laten doen in het arbeidsproces?* De vraag is relevant als een bedrijf, een overheidsorganisatie of een maatschappelijke instelling, nieuwe medewerkers werft, selecteert en aanneemt.

TivoliVredenburg streeft **openheid** na, geeft op een wijze die **baanbrekend** is invulling aan de artistieke, educatieve en maatschappelijke ambities en is **ondernemend** in haar aanpak. Vanuit de centrale waarden sluiten de maatschappelijke functie en het open podium karakter van het muziekcentrum een verbinding met de doelgroep als vanzelfsprekend in. Tegelijkertijd dienen de medewerkers het bedrijfsbelang met bijdragen die zijn afgestemd op hun persoonlijke maat. Ze hebben geen volledige baan, krijgen extra begeleiding en passend werk en kunnen rust nemen als dat nodig is.

Het commitment van de leiding is nodig om deze groep medewerkers volwaardig te includeren. Voldoende is dit niet. Naast de wil van de leiding is ook die van middenmanagement en medewerkers in de organisatie van belang. De praktijk laat zien dat vooral middelgrote en kleine bedrijven zich vooraf niet al te veel vragen stellen. Ze starten gewoon als hen wordt gevraagd of ze open staan voor inclusie. De vragen over de identiteit en de waarden komen later. Krijgt inclusie een meer structureel karakter, dan moet de

leiding zich op een gegeven moment uitspreken over wat hen drijft om medewerkers met een arbeidsbelemmering mee te laten doen en waarom dat belangrijk is.

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.

Staat de leiding van een organisatie open voor het includeren van de groep medewerkers dan is de volgende vraag wat de drijfveren zijn voor inclusie. Waarom geeft de leiding hun een kans? En staan managers en medewerkers er hetzelfde in als de top van de organisatie?

2.2 Motivatie

Directies, stafafdelingen, leidinggevenden en (toekomstige) collega's denken anders over het belang en de mogelijkheden van inclusie. We onderscheiden vijf drijfveren: persoonlijke redenen, sociale of maatschappelijke redenen, financiële redenen, bedrijfsmatige redenen en mensgerelateerde redenen. Drijfveren bevorderen de instroom en doorstroom of remmen deze af.

Persoonlijke redenen

Nederland kent meer dan 2 miljoen mensen met een beperking. Het is dan niet verrassend dat veel leiders in organisaties iemand kennen in hun naaste omgeving met een beperking. Niet zelden zien ze dat het voor een potentiële medewerker met een beperking moeilijk is om aan werk te komen. Wordt dan een appel op hen gedaan en de organisatie heeft ergens een plekje waar iemand met een beperking zinvol kan meedoen, dan is dat een goed argument om op het verzoek in te gaan.

Persoonlijke relaties brachten de verbinding tussen Amerpoort en TivoliVredenburg tot stand. Het contact tussen een begeleider van Amerpoort en de horecabedrijfsleider van TivoliVredenburg zorgde ervoor dat binnen zes weken een samenwerking tot stand kwam.

Een prachtig voorbeeld is ook Auticon – voorheen Specialisterren. De oprichter van de laatste heeft een zoon met een stoornis in het autistisch spectrum. Het zette hem aan tot de start van een onderneming die de kansen van de doelgroep sterk bevordert.

Auticon

Tussen 15-20% van de wereldbevolking is neuro-divergent. Naar schatting is 2% autistisch. Velen zijn getalenteerd, gekwalificeerd en bereid te werken. Toch heeft maar 29% een voltijd-baan. In meerderheid werken mensen met autisme te weinig en vaak ook in banen waarvoor ze overgekwalificeerd zijn. Om deze redenen biedt Auticon mensen met autisme kansen op een baan in, onder meer, het testen van software. Het bedrijf, dat voorheen opereerde onder de naam Specialisterren, werkt internationaal en heeft een sterke tak in Utrecht. Er werken zo'n 60 mensen (ruim 40 fte). Het motto is: 'Autisme is geen verwerkingsfout, het is een ander besturingssysteem.'

Sociale of maatschappelijke redenen

De meeste organisaties hebben een doel dat verder gaat dan het verdienen van geld of het efficiënt uitvoeren van economische of maatschappelijke taak. Zo zoekt TivoliVredenburg verbinding met haar medewerkers, met muzikliefhebbers, met de gemeente, met collega-instellingen en met vele andere stakeholders met als doel “een leven lang muziek voor iedereen”. Het bedrijf heeft het lef om medewerkers in dagbesteding een kans te geven. Zo gaf het cultuurcentrum in 2019 aan bewust op zoek te zijn naar samenwerking met partners met een sociaal-maatschappelijke doelstelling.

“Samen met hen werken we aan een duurzaam, vernieuwend en sociaal betrokken podium met een duidelijk ethisch kompas. (...) Ook willen we meer mensen met een geestelijke en/of lichamelijke beperking mogelijkheden geven”¹⁹.

Ook IKEA, Alliander, Hutten, of Albron nemen verantwoordelijkheid, terwijl kleine en middelgrote bedrijven het normaal vinden om mensen uit de doelgroep te laten meedoen. Het is een vorm van *bedrijfsburgerschap*. De wil kenmerkt de organisatie, los van de positieve effecten voor het bedrijf. Naast intrinsieke sociale motieven hebben arbeidsorganisaties extrinsieke drijfveren om onbetaalde of betaalde arbeidsplekken aan te bieden. De maatschappelijke aansporing komt dan, bijvoorbeeld, van wetten, verordeningen, convenanten of andere kaders, zoals de banenafspraken uit 2013. Ook in cao's worden soms bepalingen opgenomen om arbeidsbeperkten mee te laten doen. IKEA is daarvan een goed voorbeeld. Na overleg met de vakbonden introduceerde het bedrijf in januari 2024 schaal 42. De schaal biedt medewerkers met een onvolledig functieprofiel een arbeidsplaats binnen IKEA.

Financiële redenen

De rijksoverheid, gemeenten, het UWV, werkbedrijven of werkgeversservicepunten sporen private en publieke arbeidsorganisaties aan om medewerkers beschut of regulier in dienst te nemen. Het gaat om mensen die tenminste gedeeltelijk in staat zijn om via loonvormende arbeid in hun inkomen te voorzien. Vaak wijzen de instanties op financiële instrumenten²⁰ die arbeidsorganisaties helpen de directe kosten en investeringen te drukken. Op financiën herleidbare voordelen, zoals gemotiveerde medewerkers, minder ziekte of een lager personeelsverloop, spelen ook een rol²¹. Gaat het evenwel over medewerkers in dagbesteding dan past hier een kanttekening. Ze ontvangen zorg. Private en publieke organisaties worden niet gestimuleerd arbeidsmatige dagbesteding aan te bieden. Er wordt vooral een moreel appel op hen gedaan. Financiële instrumenten om de doelgroep mee te laten doen ontbreken vooralsnog. De medewerkers zelf hebben ook geen financieel voordeel bij arbeidsmatige dagbesteding. Het principe dat arbeid (financieel) loont geldt niet voor hen²². De eenzijdigheid van het financiële instrumentarium, in combinatie met de relatieve onbekendheid ervan, leidt ertoe dat een substantieel potentieel aan waardenvolle bijdragen onderbenut of onbenut blijft²³.

Bedrijfsmatige redenen²⁴

Sociale en maatschappelijke motieven focussen op de intrinsieke waarde van iemand met een arbeidsbeperking. Bedrijfsmatige motieven wijzen op hun bijdragen aan de organisatiedoelen. Werk schept waarde voor de medewerker én de organisatie, zelfs al is de economische waarde beperkt.

Bakkerij Hilvers in Arnhem wordt geroemd om haar ambachtelijke brood en haar Arnhemse meisjes. Het bedrijf biedt werk aan 170 medewerkers, waarvan 20 procent een beperking heeft. Ongeveer de helft van deze groep verricht werk dat een zeker loonwaarde heeft. De netto bijdragen van de activiteiten van de andere helft is op zijn best break-even. De medewerkers ontvangen geen loon, maar een uitkering. Daarnaast ontvangt het bedrijf een onkostenvergoeding voor hun ondersteuning, waardoor het geen verlies leidt op de inclusie van de

mensen in dagbesteding. De inzet wordt gecompenseerd door de reputatie die Hilvers heeft verworven als betrokken commerciële onderneming. Belangrijker nog is de voldoening die voortkomt uit de inclusie van mensen die anders buitenspel staan.

Het voorbeeld wijst uit dat inclusie goed is voor de onderneming. Intern dragen de medewerkers bij aan de cultuur en extern aan het imago als maatschappelijk bedrijf. De verkenning van motieven vraagt altijd om een vertaling naar het arbeidsproces. Waarom is het dan van belang de doelgroep een kans te geven? Het meerjarenplan van TivoliVredenburg geeft daar antwoord op:

“We willen graag dat ons personeel een afspiegeling vormt van de Utrechtse bevolking. (...) Via zorginstelling Amerpoort zijn meerdere mensen met een beperking bij ons komen werken. De samenwerking met hen kenmerkt zich door gelijkwaardigheid op de werkvloer; zorg is geregeld aan de achterkant: begeleiders staan voortdurend paraat. (...) Vanaf 2025, wanneer het vernieuwde gebied rondom de Grote Zaal opengaat, zullen wij nog meer mensen van Amerpoort van werk kunnen voorzien.”²⁵

De inclusie van medewerkers van Amerpoort leidt niet alleen tot een afspiegeling van de samenleving maar zorgt ook voor bedrijfsmatige voordelen. Drie mensen in dagbesteding verrichten het werk van een reguliere horecamedewerker, aldus de coördinator hospitality services van TivoliVredenburg²⁶.

Mensgerelateerde redenen

Een laatste categorie redenen hangt samen met het welzijn en de bloei van de betrokkenen zelf. Het is ontzettend belangrijk voor mensen met een beperking om mee te kunnen doen. Werk in een bedrijf (betaald of niet) heeft een positief effect op de kwaliteit van leven, de eigen waarde van het individu en de sociale contacten die ze opdoen. Het individu doet ertoe en dat ziet ook de rest van de organisatie. De samenwerking tussen TivoliVredenburg en Amerpoort laat zien dat toename van de eigenwaarde van de medewerkers met een beperking uitstraalt op de organisatie als geheel.

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.

2.3 Draagvlak in de organisatie

Maatschappelijke ambities van de leiding zijn vaak een uitdaging voor de organisatie. Meestal ervaart de leiding zelf de gevolgen van haar besluiten niet. Die worden elders gevoeld. De vraag is dan: wat is haalbaar volgens managers en medewerkers – van de toekomstige collega's tot stafafdelingen, zoals 'personeel en organisatie' of public affairs, en vertegenwoordigingsorganen.

Toen Amerpoort het muziekcentrum in 2019 benaderde met het verzoek tot samenwerking was het draagvlak gering. Terugkijkend geeft een vaste medewerker aan dat de organisatie op dat moment niet klaar was voor inclusie. Vijf jaar na dato is zijn mening, en die van veel collega's, gedraaid. Medewerkers van Amerpoort zorgen voor verbinding tussen de afdelingen, dragen bij aan een positieve sfeer en doen goed werk. De kanteling werd in oktober 2020 in gang gezet door de Covid-pandemie. Tijdens de tweede, gedeeltelijke lockdown van de economie, kreeg de groep toestemming om naar TivoliVredenburg te komen om voorkomende

taken te verrichten, waaronder onderhoudswerkzaamheden. Het gaf de organisaties de kans hun processen op elkaar af te stemmen en nieuwe procedures te ontwikkelen die structuur bieden in het werk. Zo werd een dagelijkse check-in en check-out ingevoerd, kregen medewerkers een buddy toegewezen, ontvingen ze een telefoon waarmee ze hun leidinggevende of buddy kunnen bereiken, dragen ze bedrijfskleding, enzovoorts. Ook bood de lockdown de groep kansen om het gebouw beter te leren kennen. Als ‘Kan ik je helpen?’ medewerkers ondersteunen zij bezoekers bij het vinden van de zaal van hun keuze, de garderobe of de toiletten. Na een inwerkperiode – en wat interne opleiding, zoals het behalen van een tapdiploma – verrichten de betreffende medewerkers veel taken zelfstandig.

Draagvlak is de basis voor erkenning. Het toetsen van de haalbaarheid van de visie van de leiding vraagt om een inventarisatie van de motieven van directe stakeholders en het polsen van hun draagvlak voor inclusie. Wat zien zij als *mogelijkheden* en wat als *beperkingen* om mensen met een beperking te includeren? Niet zelden is sprake van weerstand – ook in de gehandicaptenzorg zelf.

Zorgorganisaties richten zich op inclusie en welzijn van mensen met een beperking, maar de praktijk is vaak weerbarstig – ook intern. Dat is het geval als inclusie aanloopt tegen de grenzen van het huidige beleid of de regelgeving. Zo wilde een potentiële medewerker met een beperking, die tevens zorg afnam bij een zorginstelling in de zorg werken, bij voorkeur in de eigen organisatie²⁷. Ze haalde niet het gewenste niveau in taal en rekenen, maar de teammanager was bereid daaraan voorbij te kijken. HR was echter minder flexibel. De persoon had niet de juiste vooropleiding. Het beleid voorzag niet in mogelijkheden om een uitzondering te maken. Ze maakte vervolgens de stap naar FoodforCare.

Ook kunnen managers en medewerkers meedenken over de *oplossingen voor de uitdagingen* waar de arbeidsorganisatie tegenaan loopt en is het zaak samen te bepalen *wanneer sprake is van succes*.

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 leidinggevend 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.

2.4 Een initiatief uit de organisatie

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. Dit gold voor ook de samenwerking tussen TivoliVredenburg en Amerpoort.

Vanwege goede onderlinge relaties tussen influencers van beide organisaties kwam de samenwerking in 2019 in no time tot stand. Dat kon gebeuren omdat binnen TivoliVredenburg al een medewerker was aangesteld om participatie te bevorderen. De organisatorische context voor inclusie was derhalve aanwezig. De korte tijd tussen het voornemen tot samenwerking en de start ervan betekende overigens wel dat veel niet was geregeld.

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. De introductie van het individu leunt dan sterk op de manager of medewerker die haar of hem binnenbrengt – en soms ook begeleidt. Bij afwezigheid of vertrek van deze persoon stopt of stopt de inclusie en is van duurzame participatie geen sprake. De benodigde instemming van de leiding hoeft niet formeel en voorafgaand aan de introductie van het individu te gebeuren. Wat wel bijdraagt is het scheppen van ruimte voor managers en medewerkers door de leiding, waardoor zij zich vrij voelen initiatieven te nemen, zoals gebeurde bij TivoliVredenburg.

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.

3. Beleidsontwikkeling

Diversiteit, gelijkwaardigheid en participatie worden belangrijker. Arbeidsorganisaties formuleren vaker beleid op deze aspecten. Ze ontwikkelen uitgangspunten, stellen operationele kaders vast en maken middelen vrij om hun inclusiedoelen te bereiken. Voordat een organisatie haar beleid opschrijft heeft zij vaak al een teen in het water gestoken en zijn projecten ontwikkeld en getest. Onderwerpen die deel uitmaken van het diversiteits- en inclusiebeleid hebben in de regel betrekking op een diverse culturele achtergrond en op verschillen in gender en leeftijd. In toenemende mate scheppen bedrijven ook kansen voor mensen met een beperking.

Een voorbeeld van een organisatie die beleidsmatig mensen met een beperking includeert is Hutten. Het bedrijf kent op dit moment drie businesslijnen: business horeca, zorgcatering en food & design. Activiteiten op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid en inclusie heeft Hutten gebundeld in een nieuwe lijn: het Huis van Inclusie. Naast de Verspillingsfabriek, de bakkerij en de Sign Language Coffee Bar zijn Hutten's 'samenwerkers' met een beperking actief in, onder meer, bedrijfsrestaurants en facilitaire diensten.

Ook Alliander heeft beleid ontwikkeld om de inclusie van mensen met beperkingen te bevorderen. Het bedrijf, een grote beheerder van het elektriciteits- en gasnetwerk in Nederland, stelt zich op het standpunt dat inclusie een regulier organisatievraagstuk is. Managers worden gestimuleerd daar aandacht aan te schenken en worden erop beoordeeld. Zoals een manager het verwoordt:

“Werken aan diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid is geen project of programma. Het is een organisatievraagstuk dat naast visie, doelen en beleid ook om een cultuurverandering vraagt.”

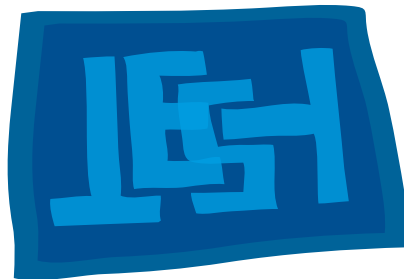
Om hen te helpen goed samen te werken met mensen met beperkingen is een speciaal Participatieteam opgericht dat een gelaagde aanpak hanteert.

Alliander streeft naar inclusie van medewerkers met een ondersteuningsbehoefte op drie verschillende manieren. Ten eerste biedt het bedrijven medewerkers regulier werk. Het gaat om mensen die zijn opgenomen in het doelgroepregister. Door workshops, bewustwordingsses-

sies en evenementen bevordert de onderneming een inclusieve werkcultuur. Managers wordt daarmee het belang getoond van de actieve betrokkenheid en de kwaliteiten van bepaalde groepen medewerkers. Specifieke medewerkersnetwerken van vrouwen, LHBTIQ+, of mensen met een beperking, dragen bij aan een inclusieve organisatie. Vervolgens biedt Alliander werkervaringsplaatsen aan bij serviceverleners bij wie het bedrijf diensten inhuurt. Een goed voorbeeld vormt Hutten dat catering verzorgt. Naast de voorbereiding en de servicing, bieden 'gebaarista's' van Sign Language Coffee Bar gasten een breed scala aan koffieproducten aan. Omdat de barista's doof zijn kun je alleen koffie bestellen door middel van gebarentaal. Tot slot werkt Alliander samen met E-Care in Duiven. Alliander en E-Care nemen mensen in dienst voor wie de afstand tot de reguliere arbeidsmarkt groot is. Bij het Duivense bedrijf kunnen medewerkers met een beperking sociale, werknemers- en vakvaardigheden opdoen en werken aan hun zelfredzaamheid. Alliander neemt hen in dienst om ze te detacheren bij E-Care. Sociaal ontwikkelbedrijf Scalabor zorgt daarbij voor de selectie van kandidaten en voor de jobcoaching.

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 behoeft het zorgvuldige communicatie en het voorzien in de middelen om het uit te voeren.





Mensen met passend werk op maat

Mensen die in staat zijn om zinvol bij te dragen in de samenleving door arbeidsmatige dagbesteding maar dat nog niet doen en mensen die dat al wel doen en in potentie kunnen doorgroeien naar betaald werk.

4. Een uitdaging voor zorgorganisaties

De uitdagingen van zorgorganisaties zijn vergelijkbaar met die van arbeidsorganisaties. In het licht van het VN Verdrag inzake de rechten van mensen met een handicap en de [VGN visie 2030](#) staan zorgorganisaties voor een uitdagende taak.

Gewoon meedoen in de samenleving. Dat is de ambitie waar onze samenleving volgens de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) in 2030 aan moet voldoen voor mensen met een beperking of een ondersteuningsvraag. In de Visie 2030 schetst de VGN haar droom voor de dagbesteding in 2030. Alle mensen met een beperking nemen dan deel aan ontwikkelingsgerichte activiteiten en werk, [midden in de maatschappij](#). De VGN heeft deze visie samen met haar leden ontwikkeld.

Zorgorganisaties hebben over het algemeen goed zicht op de vermogens en de uitdagingen waarmee de doelgroep kampt. Die vermogens moeten echter systematisch beschreven worden vanuit het perspectief van arbeidsparticipatie.

Zorgorganisatie Abrona uit Huis ter Heide werkt sinds 2021 met participatiecoaches. De coaches brengen de vermogens, talenten en behoeften in kaart van alle zorgafnemers, of cliënten²⁸, die bij Abrona wonen. Daarmee heeft Abrona relevante informatie over wie potentieel wil en kan werken. De coaches hebben zicht op de mogelijkheden en beperkingen van alle zorgafnemers en beschikken daarmee over een overzicht van hun talenten. Het stelt hen in staat te adviseren over de vormen van werk die daar het best bij aansluiten. Op basis van de [Invra](#) of [Melba](#) methodieken kunnen zij werkgevers een helder inzicht geven in het profiel van de betrokken medewerker.

Daarnaast staan zorgorganisaties vaak dicht bij hun cliënten en hun verwanten. Het stelt hen in staat om samen de (werk)behoeften te verkennen. Voor zover relevant komt hun arbeidsdeelname ook aan de orde in overleg met cliëntenraden, ondernemingsraden en familie- en verwantenraden. Tegen deze achtergrond beschrijft de handreiking de context, het beleid en de stappen die zorgorganisaties zetten om mensen met een beperking 'gewoon' mee te laten doen.

5. De wil om mensen met een beperking een kans te geven

Staat onze zorgorganisatie open voor het toeleiden van hun cliënten naar arbeidsmatige dagbesteding, beschut of regulier werk? Het antwoord lijkt voor de hand te liggen. Nederlandse organisaties voor gehandicaptenzorg onderschrijven *Visie 2030* van de VGN. De visie gaat ervan uit dat mensen met een beperking gewoon mee kunnen doen in de samenleving. Onder de huidige, economisch en organisatorisch uitdagende, omstandigheden is de praktijk echter weerbarstig. Zijn de organisaties bereid om zorgafnemers toe te leiden naar de arbeidsmarkt en zijn ze voldoende toegerust om de transitie mogelijk te maken? Dat vraagt van zorgprofessionals om – met enige distantie – te kijken naar de wil, het belang en de mogelijkheden van een cliënt in het licht van de VGN visie. Staan ze zelf volledig achter de visie en het streven naar maatschappelijke participatie? Dat blijkt niet overal en voor iedereen het geval.

5.1 De wil bij de leiding van zorgorganisaties

Net als arbeidsorganisaties staan bestuurders in de gehandicaptenzorg voor de vraag naar de identiteit en de waarden van hun organisaties? Waar staan ze precies voor als puntje bij paaltje komt? Sturen ze actief aan op maatschappelijke participatie? Wordt hun opvatting breed gedeeld in de organisatie? De daarop volgende vraag luidt: **doen de zorgorganisatie er alles aan om de afnemers van hun zorg toe te leiden naar arbeid die aansluit bij hun vermogens, behoeften en ambities?**

De gehandicaptenzorg kampt met soms aanzienlijke personeelstekorten. Gemiddeld is sprake van meer dan 6000 vacatures, of ruim 3 procent van de totale werkgelegenheid in de sector²⁹. Tel daar het gemiddeld ziekteverzuim van 8% van de werknemers bij op en je komt 1 op de 10 medewerkers tekort. De tekorten doen zich vooral voor op het gebied van wonen en specialistische zorg, al zijn er ook tekorten in dagbesteding en begeleiding van cliënten. Daarnaast kampen zorgorganisaties met steeds nijpender financiële uitdagingen. Een derde van alle organisaties in de gehandicaptenzorg draaide in 2023 verlies³⁰. Mede als gevolg van bezuinigingen verslechteren de financiële vooruitzichten verder, het aantal organisaties dat verlies leidt naar verwachting gaat toenemen.

De uitdagingen maken dat bestuurders weliswaar zijn geëngageerd aan Visie 2030 van de VGN, maar dat de financiële middelen om daar invulling aan te geven onder druk staan. Daarnaast moeten voldoende personele en organisatorische middelen beschikbaar zijn voor inclusie. Zorgorganisaties spreken over een 'reality check' en kijken naar het effectief en efficiënt realiseren van hun participatiedoelen, bijvoorbeeld door samenwerking met (maatschappelijke) ondernemingen.

Een voorbeeld is de samenwerking tussen zorgorganisatie Sherpa en De Foodlovers. Sherpa's supermarkten in Hilversum, Naarden en Baarn lieten sinds de coronapandemie jaarlijks een verlies zien. Om het tij te keren kwamen de zorgorganisatie en de Amsterdamse keten van minisupermarkten De Foodlovers overeen dat de ondernemer zorg draagt voor de commerciële exploitatie en de werkgerichte begeleiding. Sherpa neemt de persoonsgerichte arbeidsbegeleiding voor haar rekening. Het is een voorbeeld in een bredere trend binnen de zorg, gericht op het concentreren op de kerntaken. Die kerntaak wordt in toenemende mate omschreven als het bieden van zorg en begeleiding aan – in dit geval – cliënten en bedrijven.

Net als bij arbeidsorganisaties handelen ook zorgorganisaties vanuit hun identiteit, waarden als het gaat om arbeidsparticipatie van zorgafnemers. De inclusie start bij de leiding, maar eindigt daar niet.

Acties

1. Inventariseer de identiteit en de waarden van de zorgorganisatie.
2. Verken of de gehele leiding van de organisatie open staat voor de maatschappelijke participatie van zorgafnemers.
3. Maak een analyse van de financiële, organisatorische en zorginhoudelijke randvoorwaarden om zorgafnemers te ondersteunen bij aanvaarding en uitvoering van werk bij bedrijven, overheden of maatschappelijke instellingen.
4. Haal waar mogelijk kennis en ervaring op bij collega-zorgorganisaties.
5. Besluit over de kaders waarbinnen de organisatie zorgafnemers ondersteunt en stimuleert om mee te doen in het arbeidsproces bij bedrijven, overheden of maatschappelijke organisaties – en eventueel in de eigen organisatie.
6. Wees open naar stakeholders over de wil en inzet van de zorgorganisatie gericht op arbeidsinclusie.

Staat het bestuur open voor het actief bevorderen van arbeidsparticipatie – ongeacht de vorm – dan is de volgende vraag wat haar drijfveren zijn om dit mogelijk te maken. Wat maakt dat het bestuur de doelgroep een kans geeft? Staan managers en medewerkers achter de top van hun organisatie? Tot slot, geven zorgorganisaties als werkgevers een goed voorbeeld door hun eigen zorgafnemers of die van collega-instellingen te includeren in arbeidsmatige dagbesteding, beschut werk of regulier werk?

5.2 Motivaties

Bestuur, leidinggevenden, zorgprofessionals en stafafdelingen hebben andere motieven om de deelname van cliënten te stimuleren of juist af te remmen. Drie categorieën kunnen worden onderscheiden: persoonlijke redenen, sociale of maatschappelijke redenen en financiële redenen.

Persoonlijke redenen

Spreek met professionals in de gehandicaptenzorg en de betrokkenheid bij het welzijn en de bloei van de zorgafnemers komt je tegemoet. Het is een van de belangrijkste redenen waarom mensen in de zorg werken. Volgens de VGN ervaren meer dan 85 procent van de medewerkers hun werk als zinvol en meer dan 90 procent ervaart het werk als inhoudelijk leuk. Het enthousiasme is hoog ondanks dat 44 procent van de zorgmedewerkers een hoge werkdruk ervaart.

De balans om zorgafnemers te laten deelnemen op de arbeidsmarkt kan twee kanten uit. De ene kant kenmerkt zich door twijfel. Met een gemiddeld dienstverband van 17,5 jaar werken medewerkers lang in de sector. Dat kan leiden tot behoudende keuzes en terughoudendheid inzake veranderingen. Aan de andere kant is de zorg voortvarend en innovatief als managers en medewerkers overtuigd zijn van het belang van verandering voor het welzijn van het individu. Hetzelfde patroon doet zich voor bij verwanten. Sommigen zijn terughoudend, anderen verwelkomen nieuwe inzichten enthousiast.

Een duidelijk voorbeeld van voortvarendheid zien we bij zorgorganisatie Amerpoort. In 2019 moest de organisatie op zoek naar een nieuwe dagbestedingspartner omdat de relatie met de vorige na 15 jaar eindigde. Op basis van ruime ervaring in het samenwerken met bedrijven, kon Amerpoort snel afspraken maken met TivoliVredenburg. Samen met de direct betrokken medewerkers kijkt Amerpoort wat zij willen leren en wat zij nodig hebben om te groeien.

Sociale of maatschappelijke redenen

Net als arbeidsorganisaties laten ook zorgorganisaties zich aanspreken op hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheden. Ze kenmerken zich door toenemende aandacht voor duurzaamheid. Dat leidt, onder meer, tot een toename van arbeidsmatige digitale activiteiten waarin cliënten hun talenten kunnen ontwikkelen. Vaak is dit in de vorm van dagbesteding. Mensen met een stoornis in het autistisch spectrum vinden echter vaker een baan bij reguliere bedrijven, zoals Auticon. Bijkomend voordeel van digitale activiteiten is dat ze de vervoersbewegingen van en naar werk soms beperken.

Auticon

Tussen 15-20% van de wereldbevolking is neuro-divergent. Naar schatting is 2% autistisch. Velen zijn getalenteerd, gekwalificeerd en bereid te werken. Toch heeft maar 29% een voltijd-baan. In meerderheid werken mensen met autisme te weinig en vaak ook in banen waarvoor ze overgekwalificeerd zijn. Om deze redenen biedt Auticon mensen met autisme kansen op een baan in, onder meer, het testen van software. Het bedrijf, dat voorheen opereerde onder de naam Specialisterren, werkt internationaal en heeft een sterke tak in Utrecht. Er werken

zo'n 60 mensen (ruim 40 fte). Het motto is: 'Autisme is geen verwerkingsfout, het is een ander besturingssysteem.'

De kwaliteiten van het individu zijn het uitgangspunt voor het werk en de daaraan te stellen eisen. Zorg voor het eigen inkomen heeft voor zorgprofessionals in de regel een lagere prioriteit dan welzijn, een veilige werkomgeving en het voorkomen van stress.

Financiële redenen

Zorgorganisaties hebben vaak geen financiële prikkel om hun cliënten naar de arbeidsmarkt te leiden. Het is eerder omgekeerd. Stroomt iemand door van dagbesteding in de zorgorganisatie naar een commercieel of sociaal ontwikkelbedrijf, dan heeft dat vaak financiële repercussies³¹. Het is een 'prikkel' die mogelijk leidt tot een suboptimale opbrengst voor de samenleving en voor de zorgafnemer zelf. Soms zijn ook cliënten en hun verwanten terughoudend vanwege de financiële risico's die verbonden zijn aan een stap naar het bedrijfsleven. Velen verdienen het minimumloon of net iets meer. In vergelijking met de uitkerings situatie lopen zij daarbij wel het risico hun toeslagen te verliezen. Ook leidt het accepteren van (betaald) werk regelmatig tot werkdruk.

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.

5.3 Draagvlak in de organisatie

Dagbestedingsactiviteiten lopen uiteen van activering tot (re)creatieve activiteiten en arbeidsmatige dagbesteding. Het uitgangspunt daarbij is het welbevinden van de zorgafnemer. Wie dat kan en wil krijgt ruimte om zich maatschappelijke te ontwikkelen in de arbeid. Om arbeidsmatige dagbesteding succesvol in praktijk te brengen, en eventueel een opstap te laten zijn naar betaald werk, moet de visie van de leiding operationeel aansluiten bij de praktijk. Dat wil zeggen, de visie moet gedragen worden én praktisch uitvoerbaar zijn. Dat geldt voor medewerkers, zorgafnemers, hun verwanten en bedrijven. Voldoende middelen en mogelijkheden moeten beschikbaar zijn om te investeren in de toekomst van de zorgafnemers in hun rol als werkers³². Een tweede element betreft de verschillende zienswijzen en belangen in zorgorganisaties. De organisaties bieden naast, wonen en specialistische zorg, vaak dagbesteding aan³³. De zorgprofessionals van de verschillende afdelingen kijken soms verschillend aan tegen het potentieel van de cliënt om in een bedrijf te werken. Niet zelden hoort men opmerkingen als: 'dat kan ... niet'. Hieruit spreekt vaak een oprechte bezorgdheid voor het welzijn van de persoon, al ontnemen zorgmedewerkers het individu daarmee de mogelijkheid haar of zijn talenten te tonen.

Een derde element dat de instroom in arbeidsmatige dagbesteding of de doorstroom naar regulier werk beïnvloedt, hangt samen met financiële belangen. Die belangen kunnen betrekking hebben op de zorgorganisatie als geheel, bijvoorbeeld als een dagbestedingsindicatie wordt overgedragen op een andere organisatie. De belangen verschillen soms ook intern. Dat kan als, bijvoorbeeld, een cliënt van een interne afdeling naar een externe werkplek gaat. Dat zorgt voor extra financiële druk door afname van de inkomsten. Niet een optimale participatie staat dan centraal, maar de rendabele bedrijfsvoering.

De Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht heeft een belangrijke stap gezet naar meer samenwerking

en een integrale visie op participatie van zorgafnemers in de samenleving. Tegen de achtergrond van de financiële en organisatorische uitdagingen waar de leden mee kampen, leeft de intentie binnen de VGU tot nadere afstemming en gerichte initiatieven om mensen met een beperking mee te laten doen – binnen de zorgorganisaties en daarbuiten. Een voorbeeld betreft de gezamenlijke acquisitie van arbeidsmatige werkzaamheden. Door samen op te trekken als gehandicaptenorganisaties kunnen taken beter worden verdeeld en kan een groter volume worden geacquireerd.

Het scheppen van draagvlak schept de context voor de erkenning en de waardering. Om een beeld te krijgen van de haalbaarheid van de visie van de leiding is het daarom relevant om de motieven van stakeholders te inventariseren en hun draagvlak te polsen. Daarbij gaat het, onder meer, om het oordeel van verschillende zorgprofessionals over de mogelijkheden en de beperkingen van de individuele zorgafnemers om mee te doen in de maatschappij. Ook is het relevant om medewerkers mee te laten denken over oplossingen voor de uitdagingen waar de zorgorganisaties voor staan. Tot slot moet gezamenlijk worden bepaald wanneer sprake is van succes.

Acties

1. Inventariseer de motieven en het draagvlak in de organisatie inzake arbeidsmatige dagbesteding en arbeid.
2. Toets de visie van de leiding aan de praktische mogelijkheden en uitdagingen die relevante stakeholders inbrengen in het gesprek en de oplossingen die aandragen.
3. Bepaal samen wanneer sprake is van succes.
4. Neem als leiding 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.

Niet in de laatste plaats is draagvlak onder de zorgafnemers zelf, hun verwanten en vertegenwoordigers van belang. Hoe kijken ze naar de mogelijkheden om deel te nemen aan arbeidsmatige dagbesteding – met eventueel een perspectief op betaald werk? Staan zij open voor gewoon meedoen in de samenleving door werk te verrichten dat past en aansluit bij hun behoeften, vermogens, talenten, ambities en beperkingen? Wat is dan vooral belangrijk voor hen en aan welke randvoorwaarden moet dan zijn voldaan? Deze vragen zijn ook van belang in de gesprekken met familie en de belangenbehartiger(s).

Acties

1. Ga het gesprek aan met de zorgafnemer en inventariseer haar of zijn drijfveren om werk te verrichten.
2. Inventariseer de randvoorwaarden waaronder het individu wil meedoen in arbeidsprocessen.
3. Ga in gesprek met de familie, verwanten en belangenbehartigers en verken hun steun voor een werktraject.

6. Beleidsontwikkeling

Zorgorganisaties zijn al vele jaren actief in het bevorderen van arbeidsinclusie. Sinds de jaren negentig maken ze zich sterk voor deelname van mensen met een beperking in het maatschappelijk en economisch domein. Voorbeelden uit die tijd zijn, onder meer, ZiZo in Utrecht, BliXem in Nijmegen en maatschappelijke onderneming Driekant in Zutphen.

Utrechts eetcafé en cadeauwinkel ZiZo werd in 1993, als eerste in zijn soort in Nederland, opgericht door de Dentzstichting. Naast koffie, taart en lunch koop je er kunst, bewerkte houten producten en andere producten uit de ateliers. ZiZo wordt vanaf het begin gerund door mensen met een beperking. Voor hen is de onderneming, voor zover mogelijk, een voorportaal voor een stap buiten de instelling. Professionals, waaronder twee beeldende kunstenaars, begeleidden de medewerkers. Inmiddels is Reinaerde verantwoordelijk voor de exploitatie.

Op 15 september 1997 ging BliXem officieel van start als een 'gewoon' eetcafé, met gewone medewerkers. Die medewerkers, die zowel een lichamelijke als een verstandelijke beperking konden hebben³⁴, hadden wat meer tijd en ondersteuning nodig dan gebruikelijk is in de horeca. Maar voor het overige, zo was de visie, konden zij prima samenwerken en klanten bedienen. Inmiddels staan de deuren bij BliXem open voor allerlei verschillende doelgroepen. De mix van deze doelgroepen heeft een positieve uitwerking op de individuele trajecten van alle medewerkers. Zij vullen elkaar aan, trekken samen op en staan elkaar bij, met een positief effect op hun ontwikkeling.

Driekant is een bakkerij die sinds 1996 mensen aan werk helpt voor wie een betaalde baan niet vanzelfsprekend is. Oprichter Henk Smit wilde een brug slaan tussen zorg- en hulpverlening enerzijds en het bedrijfsleven anderzijds. Zijn visie was een samenleving waarbij iedereen naar eigen vermogen kan deelnemen aan het economische proces. Een kleinschalige en overzichtelijke, commerciële omgeving geeft medewerkers een kans met als doel om mensen, waar mogelijk, te laten doorstromen naar het reguliere bedrijfsleven.

Sinds de start van deze eerste initiatieven heeft de arbeidsmatige dagbesteding een vlucht genomen. Deze aanpak kreeg daarmee een beleidsmatige inkleuring, waarbij zoveel als mogelijk werd uitgegaan van de talenten van het individu. Daarin komt evenwel verandering. Het voor eigen rekening en risico exploiteren van commercieel getinte dagbestedingsactiviteiten staat steeds meer onder druk.

Deze ontwikkeling is het voorportaal van een transitie naar samenwerking met externe partners, waaronder commerciële horeca-exploitanten. Het maakt de wens en de noodzaak van partnerschappen tussen zorgorganisaties en arbeidsorganisaties steeds urgenter. Eenvoudig is dat niet. De uitdaging voor zorgorganisaties ligt in het leren kijken vanuit de markt en vanuit de mogelijkheden (en beperkingen) van bedrijven om mensen met een beperking mee te laten doen.

Arbeidsparticipatie kan plaatsvinden in arbeidsorganisaties, maar ook in de eigen zorgorganisatie of binnen die van collega's. Dit vraagt een proactieve houding van zorgorganisaties. Eerder werd duidelijk dat Abrona een van de voorlopers is bij het inventariseren van de kwaliteiten en wensen van alle zorgafnemers die wonen binnen de zorgorganisatie. Naast het kennen van de eigen mensen is het van belang te komen tot afstemming tussen zorgorganisaties onderling en met arbeidsorganisaties over de mogelijkheden, uitdagingen en beperkingen om zorgafnemers een kans te bieden op werk.

Concreet betekent dit dat leden van de VGU inmiddels de aanzet hebben gegeven tot het regelmatig uitwisselen van kennis en ervaring. Dat betreft, onder meer, de behandelmanagers, maar ook de managers dagbesteding of de acquisitiemanagers. Een inventarisatie van de dagbestedingsactiviteiten van VGU-leden vormt de aanzet voor (leden van) de VGU om hun activiteiten en voorzieningen meer op elkaar af te stemmen. Dat is niet eenvoudig. Het vraagt om openheid en daarmee tonen organisaties hun kwetsbaarheid. Wat de leden bindt is dat duidelijk is dat ze allen met dezelfde problemen kampen van onderbezetting, personele te-

korten en financiële druk. Het leidt ertoe dat de leden steeds vaker samenwerking zoeken met bedrijven. Dat gebeurt voor het acquireren van werk voor de interne dagbesteding. Het gebeurt ook voor het opbouwen van relaties met de private sector. Dit vraagt om het opzetten van een helder relatiebeheer systeem. Zorgorganisaties moeten dan bereid zijn te denken vanuit hun collectief belang, namen te delen van werkgevers met wie ze samenwerken, openheid te geven over vacatures, enzovoorts – vanzelfsprekend met inachtneming van de privacyrichtlijnen. Tot slot is het van belang dat zorgorganisaties hun ondersteuning in kaart brengen voor werkgevers – om deze vervolgens breed onder de aandacht te brengen³⁵. Dit laatste is nodig om werkgevers goed inzicht te bieden in de mogelijke, professionele dienstverlening. Een dergelijk overzicht is nog niet beschikbaar.

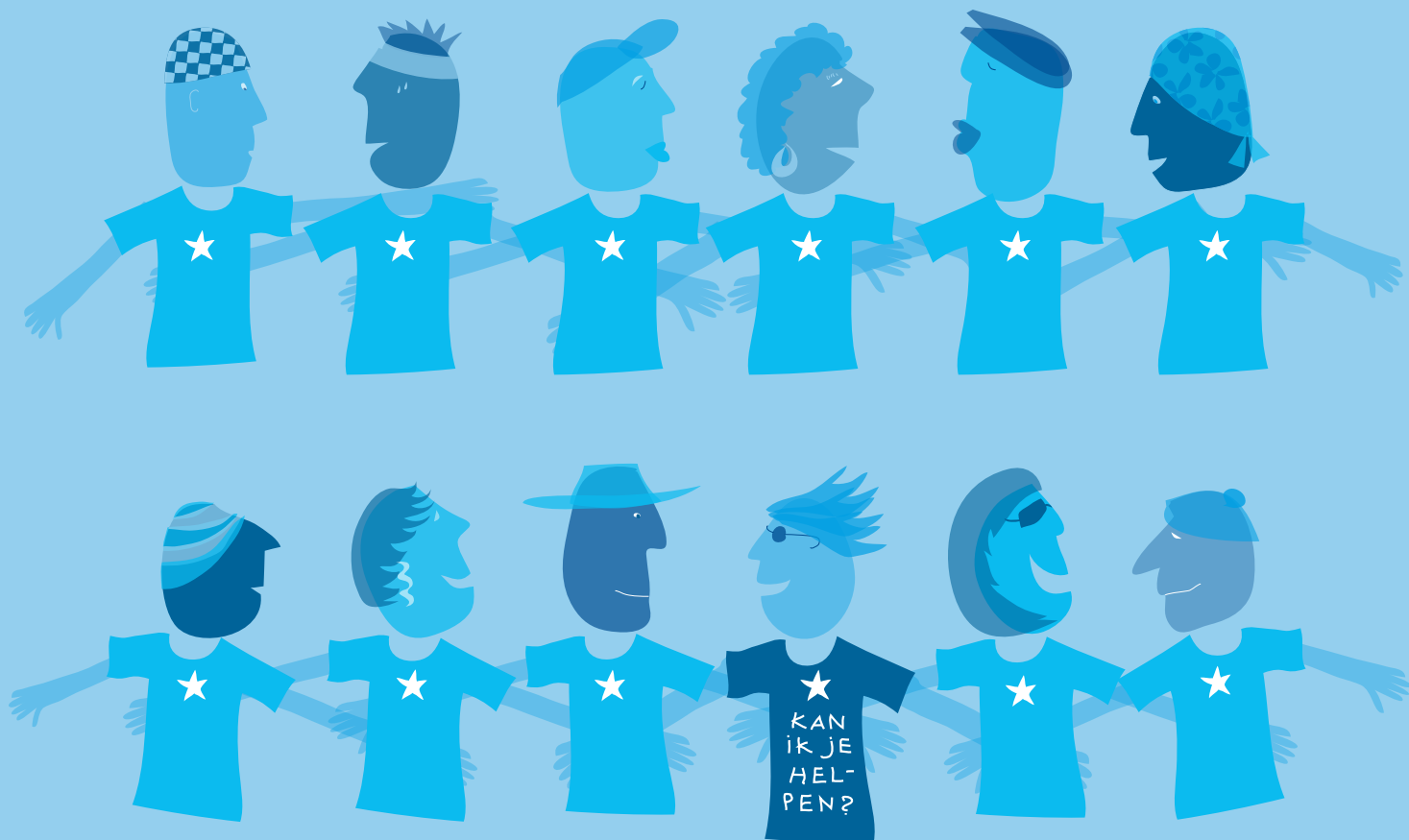
Overigens, als het gaat om de doorstroming van medewerkers van dagbesteding naar betaalde arbeid is coördinatie met werkbedrijven of sociaal ontwikkelbedrijven eveneens gewenst. Meer dan zorgorganisaties zijn sociaal ontwikkelbedrijven in staat om beschut werkplekken te creëren en mensen te begeleiden naar een zo volwaardig mogelijke participatie. Een samenwerking op dit vlak biedt veel perspectief. Een voorbeeld daarvan is die tussen Abrona en UW Werkt.

Abrona en UW Werkt hebben tot doel, ieder vanuit hun eigen deskundigheid en werkveld, om in nauwe samenwerking medewerkers te begeleiden van dagbesteding naar betaald werk. Om dat doel dichterbij te brengen stelt Abrona een arbeidscoach aan op de hoofdlocatie van UW Werkt in Utrecht. De arbeidscoach zorgt samen met de collega's van UW Werkt voor de overgang van dagbesteding naar betaald werk – of in omgekeerde richting als de situatie daarom vraagt. Het doel is om elk jaar tenminste acht medewerkers van dagbesteding te laten overstappen naar betaald werk.

Acties

1. Verken binnen de zorgorganisatie de bedrijfsmatige, personele, financiële en sociale uitdagingen, mogelijkheden en beperkingen in het bieden van werk – in welke vorm van ook.
2. Bespreek de uitdagingen, mogelijkheden en beperkingen met collega-zorgorganisaties om, waar mogelijk, tot een gezamenlijke aanpak te komen op het brede vlak van arbeidsparticipatie.
3. Ontwikkel een helder aanbod gericht op het ondersteunen van arbeidsorganisatie en maak dat wereldkundig.
4. Benader arbeidsorganisaties in de regio en inventariseer de mogelijkheden tot partnerschappen.
5. Ontwikkel regionale medewerker-relatiebeheersysteem en een relatiebeheersysteem met arbeidsorganisaties.





Kan ik je helpen?

*De erkenning ligt in het respect voor de werknemer als mens
en als medewerker in de organisatie als volwaardig
onderdeel van het geheel.*

II Kennismaking

De fase van de kennismaking betreft de wederzijdse verkenning van behoeften, mogelijkheden en uitdagingen tussen kandidaten en arbeidsorganisatie. Wat maakt de persoon enthousiast en wat kan zij of hij de organisatie bieden? Of omgekeerd: wat heeft de arbeidsorganisatie nodig en hoe past dat bij de behoeften, mogelijkheden en beperkingen van de potentiële medewerker?

1. Diversiteit in het vizier

Als het gaat om het includeren van medewerkers in arbeidsprocessen, dan ligt in Nederland de nadruk in de regel op betaald werk. De overheid streeft naar financiële onafhankelijkheid van haar burgers, inclusief mensen met een beperking. Het instrumentarium om deelname aan het arbeidsproces te bevorderen is daarop afgestemd. De mogelijkheden om te participeren in het arbeidsproces door middel van dagbesteding, zijn relatief weinig bekend. Slechts weinigen weten van het bestaan van arbeidsmatige dagbesteding en de waarde daarvan voor de organisatie³⁶. Een uitzondering is NKS in Soesterberg.

NKS is een producent van kunststoffen. Het bedrijf vervaardigt sinds de start in 1947 kunststofproducten voor de bedrijven- en consumentenmarkt. Dat gaat van kunststof beschermhoezen voor gehoorapparaten of mondharmonica's tot afvoerbuizen, geschenkverpakkingen en waterfilters. Zorgorganisatie Abrona neemt met zo'n tien medewerkers in dagbesteding veel productiewerk voor haar rekening. Zij worden permanent ondersteund door twee begeleiders van Abrona³⁷. Ze werken waar nodig mee om het bedrijf te laten voldoen aan de gemaakte productieafspraken. De vraag die bij NKS opkomt is hoeveel waarde de werkers scheppen voor NKS? Vanzelfsprekend kan een loonwaardemeting worden verricht, maar wie vraagt die aan? Veelal niet de arbeidsorganisatie. Die heeft daar geen belang bij. Recent introduceerde het UWV een 'participatietafel', samen met Abrona en UW Werkt – gericht op het switchen tussen dagbesteding en (beschut) werk. Aan tafel zit het UWV met beide partners. Samen stellen ze vast of sprake is van (beschut) werk of dagbesteding. Deze methode is mogelijk ook inzetbaar bij NKS.

De directie kwam in 2007 in contact met Abrona, toen een samenwerking strandde met de naburige sociale werkvoorziening. Te vaak moest de bedrijfsleiding naar Zeist om problemen op te lossen. Abrona en NKS draaiden het proces om. Het werk gaat niet naar de zorgorganisatie, maar de zorgorganisatie komt naar het werk.

Opzet van deze fase in het proces

Heeft een werkgever besloten om mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven in het arbeidsproces, dan is vervolgens de vraag hoe de organisatie aan geschikte kandidaten komt. Wie komt in aanmerking om mee te doen? De organisatie kan zich richten op potentiële kandidaten in dagbesteding, in beschut werk of in regulier werk. De handreiking gaat kort in op de verschillen tussen de onderscheiden groepen. Is duidelijk op wie de arbeidsorganisatie zich richt, dan is de vervolgvraag waar deze kandidaten worden gevonden. De organisatie kan een vacature plaatsen op de website, maar de kansen zijn wisselend dat je dan in contact komt met de juiste persoon uit de juiste doelgroep.

Alliander werft medewerkers via de eigen website. Daarop is een aparte pagina ingericht voor mensen uit het doelgroepregister: <https://werkenbij.alliander.com/participatiebanen/>. Daarnaast beschikt Alliander over een gespecialiseerde, interne recruiter die zich volledig richt op de doelgroep. Ook werkt het bedrijf samen met werkgeversservicepunten en sociaal ontwikkelbedrijven, zoals het Arnhemse Scalabor.

Beantwoordt een kandidaat aan het profiel, dan volgt de kennismaking. Daarbij gaat het om de vermogens, de behoeften en ervaringen van de potentiële medewerker en om de mogelijkheden van de arbeidsorganisatie om haar of hem passend mee te laten doen. Bij een match volgt in kleinere en middelgrote bedrijven vaak tot de uitnodiging om eens een dag, of enkele dagen, mee te lopen. Dat biedt het individu de gelegenheid een goed beeld te krijgen van het werk in de arbeidsorganisatie.

2. Om welke mensen gaat het?

Net als ieder ander mens, verschillen ook mensen met beperking onderling van elkaar. Iedereen heeft andere kwaliteiten, andere uitdagingen en andere patronen om met de uitdagingen om te gaan. Ook zijn hun bijdragen aan de sociale, economische, bedrijfsmatige en gemeenschapswaarden van een arbeidsorganisatie verschillend. Belangrijk is het onderscheid tussen medewerkers die wel in staat zijn om door de arbeid (ten dele) zelfstandig in hun inkomen te voorzien en zij die dat niet kunnen. Beide groepen komen in het navolgende voorbij.

2.1 *Mensen in dagbesteding*

Dagbesteding gaat over alle activiteiten die structuur en zin aanbrengen in het doorbrengen van de dag. Dat kan in de vorm van groepsactiviteiten en individuele activiteiten. Afhankelijk van de kwaliteiten, behoeften, uitdagingen en mogelijkheden van de zorgafnemer, komt de persoon in aanmerking voor belevingsgerichte, ontwikkelingsgerichte of arbeidsmatige dagbesteding.

Dagbesteding is er voor mensen met een aanspraak op de Wet langdurige zorg (Wlz) of op de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Voor dagbesteding uit de Wlz heeft de zorgafnemer een indicatie nodig. Die wordt gegeven door het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ)³⁸. Beschikt iemand met een zorg- of ondersteuningsbehoefte niet over een Wlz-indicatie, dan kan de persoon mogelijk in aanmerking komen voor een Wmo-indicatie. Daarvoor komen mensen in aanmerking van 18 jaar en ouder die vanwege ziekte, beperking of hoge leeftijd dagbesteding nodig hebben en daarvoor in de eigen omgeving onvoldoende ondersteuning vinden. Gemeenten voeren de Wmo uit en kennen al dan niet dagbesteding toe³⁹.

Dagbesteding in bedrijven kenmerkt zich door haar arbeidsmatige of ontwikkelingsgerichte karakter⁴⁰. Arbeidsmatige dagbesteding is een vorm van werken onder professionele begeleiding. De betrokken is vaak niet zelfstandig in staat volledige functies uit te voeren. Wel kan zij of hij zinvolle arbeidstaken vervullen. Stapsgewijs kan dat leiden tot een volledige functievervulling en tot zelfstandigheid van het individu. Ontwikkelingsgerichte dagbesteding heeft tot doel de betrokkene vooruit te helpen op de maatschappelijke ladder. Dat gebeurt onder meer door het bevorderen van zelfredzaamheid en het versterken van sociale, werknemers- en vakvaardigheden.

Kenmerkend voor mensen in dagbesteding is dat zij geen dienstverband hebben – en dus geen loon ontvangen. Ze verrichten de taken met behoud van hun uitkering. Vaak is die taakuitvoering boventallig. Dat zegt twee dingen:

1. De activiteiten geven uitdrukking aan een geringe loonwaarde.
2. Hieruit voortvloeiend leiden de activiteiten van de mensen in dagbesteding niet tot verdringing op de arbeidsmarkt. Neemt de waarde van de activiteiten toe voor de organisatie en het individu, dan komt betaald werk in zicht.

Mensen met een beperking kunnen op diverse manieren de stap maken naar arbeidsmatige dagbesteding. Op grond van de Wmo kan een persoon, of diens vertegenwoordiger, dagbesteding aanvragen bij een gemeente. Daarbij bestaat de keuze uit een aanbieder van de gemeente of een *persoonsgebonden budget (PGB)*. Ook vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) kunnen zij in aanmerking komen voor dagbesteding. *De handreiking richt zich op die mensen met een beperking die vanuit een zorgorganisatie arbeidsmatige dagbesteding verrichten – en mogelijk van daaruit de stap naar (betaald) werk maken bij een externe arbeidsorganisatie.* De reden is dat langs deze weg hun gestructureerde begeleiding en die van de (potentiële) werkgever mogelijk is⁴¹.

2.2 *Mensen in beschut werk*

Beschut werk verwijst, aldus het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, naar uitvoering van betaalde arbeidsactiviteiten onder aangepaste omstandigheden. Pas als de beschutte omgeving gecreëerd is waarin de medewerker veilig kan bijdragen, is zij of hij in staat tot loonvormende arbeid. Vaak vraagt deze omgeving om een hoge mate van begeleiding en/of aanpassing van de werkplek. Er kan sprake zijn van beschut werk na indiening van een adviesaanvraag bij het UWV. De persoon om wie het gaat kan de aanvraag indienen. Dat kan ook door de gemeente die verantwoordelijk is voor haar of zijn ondersteuning. Om voor beschut werk in aanmerking te komen dient aan de volgende voorwaarden te zijn voldaan⁴²:

- De aanvraag heeft betrekking op een persoon van 16 jaar of ouder
- Het UWV adviseert positief op de aanvraag voor beschut werk⁴³
- De gemeente besluit dat de betreffende persoon uitsluitend beschut kan werken
- De gemeente zorgt dat de persoon met een dienstbetrekking op een beschutte plek terecht komt.

Anders dan in het geval van arbeidsmatige of ontwikkelingsgerichte dagbesteding kent beschut werk altijd de vorm van een dienstbetrekking. Er is sprake van een arbeidscontract tussen de werkgever en de medewerker. Tot 2024 zijn zo'n negentienduizend aanvragen voor beschut werk ingediend bij het UWV. Daarvan is meer dan driekwart positief beoordeeld. Tegenover het dienstverband staat een keur aan

voorzieningen waar werkgevers aanspraak op kunnen maken als het gaat om werkplekaanpassing, ondersteuning en loonkostenvergoedingen, no-risk polis en opleidingsbudget.

Inmiddels is duidelijk dat het aantal positieve adviezen van het UWV de realisatie van beschutte werkplekken sterk overtreft. Waar eind 2023 bijna 14.500 positieve adviezen⁴⁴ werden afgegeven, werden een kleine 9400 beschutte arbeidsplaatsen gerealiseerd⁴⁵. De vraag naar beschutte arbeid gaat derhalve behoorlijk uit boven het aanbod ervan. Hier ligt mogelijk een taak voor reguliere en maatschappelijke ondernemingen om kansen te scheppen voor medewerkers in beschutte arbeid.

Terzijde

Het Nederlandse arbeidsbestel is complex. Naast de Wet Sociale Werkvoorziening, waaruit geen nieuwe instroom meer voortkomt, kunnen (potentiële) medewerkers aanspraak maken op beschut werk en begeleiding op grond van de Wajong (voor jongeren), de Participatiewet, de WIA of de WAO. Maar ook niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) komen soms in aanmerking. Om het extra ingewikkeld te maken hebben sociale partners en de regering in 2013 een sociaal akkoord gesloten met daarin de afspraak dat voor 2026 125.000 extra banen worden geschapen voor medewerkers. Een beschutte werkplek is echter geen extra arbeidsplaats volgens de banenafpraak.

2.3 Mensen in regulier werk

De banenafpraak voorziet in een behoefte. De uitvoering van de afspraak wijst uit dat sinds het van kracht worden van de afspraak inmiddels 86.000 banen zijn geschapen. De overzichten van het UWV en de analyses van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wijzen evenwel uit dat de aantallen in de publieke sector achterblijven bij de verwachtingen⁴⁶. Dat laat onverlet dat de banen bijdragen aan de toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen die behoren tot het zogenaamde *doelgroepregister*. Het register bevat de gegevens van mensen die niet in staat zijn om met hun inspanningen zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen. Op werkgevers met 25 en meer werknemers rust de plicht om arbeidsplaatsen aan te bieden aan mensen met een beperking uit het register. Om hoeveel plaatsen het gaat hangt af van de omvang van de arbeidsorganisatie. De verplichting komt voort uit de 'Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten', die tevens bepaalt dat arbeidsorganisaties die niet voldoen aan de verplichting een quotumheffing betalen⁴⁷.

Een belangrijke bron voor inspiratie en ondersteuning van werkgevers vormt de website 'Op weg naar 125.000 banen'. Werkgevers vinden er, onder meer, per sector voorbeelden van bedrijven en overheidsorganisaties die medewerkers uit het doelgroepregister werk bieden. Ook De Normaalste Zaak, een samenwerkingsverband van bedrijven dat bouwt aan een inclusieve arbeidsmarkt, is relevant. De kracht van dit netwerk zit in het actief kansen bieden aan medewerkers uit het register, maar ook breder. Ook nemen de 35 arbeidsmarktregio's in Nederland initiatieven. Naast werkplekken voor de doelgroep(en) kunnen bedrijven leer-werktrajecten bij partnerorganisaties uitzetten. Zo schiep Alliander 20 werkervaringsplaatsen bij Hutten, MAAS en E-Care. E-Care is daarbij een bijzondere partner die de vaardigheden van werknemers versterkt en hen opleidt in de techniek.

Terzijde

Hoewel het niet direct raakt aan de verplichtingen van een onderneming vanuit de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten kunnen ondernemingen ook op andere onderdelen van hun bedrijfsvoering in aanraking komen met inclusie van mensen met een beperking.

Wie levert aan of opdrachten uitvoert voor de overheid krijgt vaak te maken met de verplichting om voor een bepaald percentage van de deal 'social return' te realiseren⁴⁸. Dat wil zeggen, de opdrachtnemer dient voor een bepaald percentage van de aanneemsom maatschappelijke meerwaarde te scheppen. Dat doet de opdrachtnemer door mensen die moeilijk toegang hebben tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen. Dat kunnen mensen met een beperking zijn, maar ook andere groepen die lastig aan een baan komen. Denk aan statushouders, langdurig werklozen, of ex-gedetineerden. Dit houdt overigens wel in dat social return banen niet een-op-een samenvallen met arbeidsplaatsen uit de banenafspraken. Het kan, maar zeker is het niet.

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.

2.4 Overige vormen van werk voor mensen met een beperking

Naast de genoemde vormen bieden werkgevers ook arbeidskansen aan mensen die (tijdelijk) langs de kant staan omdat ze nog niet of lang niet hebben deelgenomen in het arbeidsproces. We spreken dan over werkervaringsplaatsen, of proefplaatsingen, en over 'werkfit' trajecten. Bij een werkervaringsplaats gaat het om het opdoen van ervaring in werk voor mensen met weinig tot geen arbeidsverleden. Denk aan langdurig werklozen, drop-out scholieren, statushouders die in het werk hun beheersing van het Nederlands willen verbeteren, of afstudeerders van het Voortgezet Speciaal

Onderwijs en de praktijkopleidingen. Werkervaringsplaatsen kunnen ook zinvol zijn voor mensen die vastlopen in hun huidige werk en iets nieuws willen proberen. Deelnemen aan het arbeidsproces via een werkervaringsplaats vindt niet plaats op basis van een arbeidscontract, maar op basis van een werker-varingscontract. De kandidaat ontvangt geen loon, maar verricht het werk met behoud van het huidige loon of de huidige uitkering. Werkervaringsplaatsen kunnen mogelijk worden gemaakt door gemeenten, maar ook door bedrijven om hun medewerkers de kans te bieden zich te oriënteren op een nieuwe toekomst. Het UWV spreekt in dit kader over een proefplaatsing en hanteert dit instrument, onder meer, voor Wajongers.

Een 'werkfit' traject wordt mogelijk gemaakt door het UWV en is bedoeld voor werknemers met werker-varing die (langdurig) ziek zijn geworden of kampen met een arbeidsongeschiktheid⁴⁹ – maar wel beschikken over arbeidsvermogen. Het traject kan ook worden ingezet voor Wajongers en heeft tot doel de werknemers te (re-)integreren in het arbeidsproces. Daartoe richt het traject zich op het versterken van de vaardigheden en het werkvermogen van de werknemers. Middelen die kunnen worden ingezet in 'werkfit' trajecten bestaan uit, onder meer, het aanbieden van training, coaching, opleiding, beroeps-keuzetesten, werkervaringsplaatsen of stages. Uit werkgeversperspectief maakt het in principe geen verschil om stages of werkervaringsplekken aan te bieden vergeleken met de eerder genoemde dagbesteding, beschut werk of regulier werk⁵⁰.

Recent is een interventiepraktijk in opkomst: Individuele Plaatsing en Steun. IPS is een methodische aanpak met een pragmatische insteek. De methode is afkomstig uit de geestelijke gezondheidszorg en wordt ook toegepast in de gehandicaptenzorg. Zorgorganisaties Cordaan⁵¹ en Pluryn lopen hierin voorop. Kern van de methodiek is, kort samengevat, 'gewoon beginnen'. Er wordt gezocht naar een baan, waarna de medewerker direct aan de slag kan. Het principe is hier: eerst de taak, dan de training. De taken

moeten passen bij kwaliteiten en voorkeuren van het individu. Pas nadat de persoon actief bijdraagt in het arbeidsproces, wordt gekeken aan welke begeleiding zij of hij behoefte heeft. De voorkeuren, sterke punten, ervaringen en behoeften van de werknemer zijn leidend in alle keuzes en besluiten over het werk en de begeleiding⁵². De methode gaat uit van het verrichten van betaald werk. Concreet betekent dit een streven naar een salaris op het niveau van het wettelijk minimumloon of meer. De IPS-methode sluit sterk aan bij de uitgangspunten van deze handreiking. Het vormt een goede aanvulling waar individuele medewerkers additionele steun nodig hebben om goed mee te kunnen doen in een (betaalde) baan. Denk aan mensen met autisme. Voor hen kan IPS een oplossing bieden. Zorgorganisatie Pluryn geeft hierin het goede voorbeeld. De organisatie nam een voedingsassistente voor onbepaalde tijd in dienst nadat zij drie keer op een jaarcontract had gewerkt. De organisatie wist wat ze aan haar had en honoreerde dat met een vast contract. Het model hanteert strikte uitgangspunten en vraagt volgens [Werken met IPS](#) om getrouwe toepassing, met de behoeften van de medewerker in de kern. Of het daarmee geschikt is voor toepassing in arbeidsorganisaties dient per geval te worden bekeken. Zoals aangegeven in deze handreiking dient de inzet van medewerkers te passen in een pragmatische bedrijfsvoering.

Heeft u een keuze gemaakt, dan is de vervolgvraag hoe u in contact komt met de gewenste doelgroep. Deze vraag wordt beantwoord in de volgende deelfase van het kennismakingsproces.

3. Passend voor werk

De vermogens, beperkingen en potentie van mensen met een beperking

In de tijd waarin werkgevers nadenken over de best passende groep(en) medewerkers, kunnen zij met hun begeleiders, hun ontwikkelde en minder ontwikkelde kanten in kaart brengen. Dat doen ze onder meer aan de hand van de [Invra](#) of [Melba](#) methodieken. In een arbeidsorganisatie moeten medewerkers beschikken over basisvaardigheden: zelfredzaamheid en sociale, werknemers- en vakvaardigheden. Daarnaast gaat het om de vermogens, talenten en de wil van het individu om zich te ontwikkelen in (betaalde) arbeid en de potentie om te groeien – leidend tot een persoonlijk profiel.

Talrijke zorgorganisaties in Nederland werken met de [Triple-C methodiek](#)⁵³. Net als IPS gaat ook deze methodiek uit van de behoeften en talenten van cliënten en niet van hun stoornis of probleemgedrag. Triple-C werd in de jaren negentig ontwikkeld door zorgorganisatie ASVZ⁵⁴. In de kern beoogt de methodiek de Competenties van een Cliënt te versterken in nauwe relatie met een Coach – de drie C's waar de methodiek haar naam aan te danken heeft. De methodiek start met een analyse van de behoeften en vermogens van de cliënt. Deze analyse vindt plaats in overleg tussen de behandelende pedagoog en het team van begeleiders die verantwoordelijk zijn voor het welzijn van de cliënt. Daarbij wordt vastgesteld over welke kwaliteiten de betreffende persoon beschikt en aan welke uitdagingen nog moet worden gewerkt. De methode geeft uitdrukking aan een [streven naar erkenning van de cliënt en naar medemenselijkheid in de onderlinge relaties](#). Onderdeel van de analyse is vaststellen aan welke randvoorwaarden deelname aan het maatschappelijk leven en het arbeidsproces moet voldoen.

Wat vergt het om in aanmerking te komen voor een werkplek? Soms hebben zorgafnemers een droom, bijvoorbeeld om piloot te worden. Een positief gesprek kan dan verheldering brengen over de kansen om de droom werkelijkheid te maken. Door hun specifieke kennis van de kwaliteiten van de cliënten kunnen zorgbegeleiders de (toekomstige) leidinggevende en collega's in elk geval informeren over de kwaliteiten van de betrokkenen. Ook kunnen ze adviezen geven over hoe om te gaan met situaties waarin zich

uitdagingen of probleemgedrag manifesteren. Het aanbieden van begeleiding en advisering is overigens niet exclusief voorbehouden aan gehandicaptenzorgorganisaties. Dit kan ook worden gedaan door een Noloc gecertificeerde UWV-coach, een gemeentelijke dan wel een aan een ontwikkelbedrijf verbonden jobcoach⁵⁵. Steeds vaker doet de interne begeleider haar of zijn intrede.

Een goed voorbeeld vormt het initiatief van Horeca Inclusief in Arnhem. Het is een netwerk van, op dit moment, elf Arnhemse horeca ondernemers die samen gecommitteerd zijn aan het in dienst nemen van tenminste tien werkers met een beperking voor het eind van 2024. De doelgroep voor deze ondernemers bestaat uit mensen op niveau vier van de participatieladder. Zij bevinden zich nu nog in arbeidsmatige dagbesteding, maar hebben de wil en de potentie om (beschut) betaald werk te verrichten in de horeca. In overleg met de kandidaat wordt gekeken bij welke onderneming de persoon het best past. Lukt het op die plek niet, dan biedt een van de andere ondernemers een passende baan aan⁵⁶. De kern van Horeca Inclusief is dat waar mogelijk de deelnemers elkaar ondersteunen in het bevorderen van inclusie. Deze ontwikkeling treffen we in de regio Arnhem ook aan bij Bakkerij Hilvers en bij E-Care. Kenmerkend voor het succes van de initiatieven in Arnhem is de nauwe samenwerking tussen de ondernemers, het sociaal ontwikkelbedrijf en de gemeente – en dan met name de tak die zich bezig houdt met activerend werk. De gemeente is ruimhartig, flexibel en oplossingsgericht en schept daarmee een activerende context voor de plaatsing van mensen met een beperking.

Vrijwel zonder uitzondering maken de initiatieven duidelijk dat het geven van begeleiding op het moment dat de medewerker deze nodig heeft, bepalend is voor het succes van de participatie. Juist de band en actieve betrokkenheid van de begeleider, zo wijst wetenschappelijk onderzoek uit, vergroot de kans op het succesvol functioneren van de werker met een beperking.

Een laatste element betreft de afstemming binnen zorgorganisaties tussen de dienstverlening 'wonen' en de dienstverlening (arbeidsmatige) 'dagbesteding'. Hoewel in de regel mag worden uitgegaan van de zelfredzaamheid en de werknemersvaardigheden van een medewerker, zoals op tijd komen, heeft de doelgroep soms een aansporing nodig. Wie moeilijk uit zijn bed komt en niet de discipline kan opbrengen om op tijd op te staan, kan enige hulp gebruiken. Binnen zorgorganisaties vraagt dat om een goede coördinatie. Gebrek daaraan leidt mogelijk tot falen en tot onzekerheid bij de medewerker.

Acties

1. Ga in gesprek met de medewerker.
2. Inventariseer haar of zijn behoeften, talenten en vermogens en verifieer deze bij de medewerker en bij verwanten.
3. Verken de praktisch randvoorwaarden, zoals de vervoersbehoeften van het individu.
4. Stel een profiel op dat aangeeft waar de persoon sterk en minder sterk in is en wat haar of zijn ambities zijn.

4. Relatiebeheer

Waar komen de arbeidsplaatsen voor de doelgroep vandaan? Beschikken zorgorganisaties over een systematisch overzicht van de beschikbare plaatsen waar een geïnteresseerde cliënten een bewuste keuze uit maken? Hoe werkt het relatiebeheer van de zorgorganisatie?

Terzijde

De praktijk wijst uit dat zorgorganisaties, door middel van jobcoaches of transitiecoaches, gemotiveerd zoeken naar passend werk voor een medewerker. Dat gebeurt op basis van het profiel van de behoeften, vermogens, talenten en de uitdagingen van de persoon. Dat proces is tijdrovend en soms inefficiënt. Tegelijkertijd wordt niet op systematische wijze een collectief geheugen opgebouwd – een database met daarin potentiële werkgevers die medewerkers een kans willen en kunnen bieden. Een dergelijk bestand biedt goede ingangen voor de eigen organisatie en voor collega-zorgorganisaties die voor de doelgroep op zoek zijn naar passende werkgevers.

Relatiebeheer is meer dan een (digitale) kaartenbak met namen van potentiële arbeidsorganisaties en contactpersonen die welwillend staan tegenover de doelgroep. Relatiebeheer betekent dat een zorgorganisatie werkgevers kent, begrijpt waar ze behoefte aan hebben en in staat is om een passende match tot stand te brengen. In de praktijk blijkt de taal van zorgorganisaties en arbeidsorganisaties nogal eens te verschillen. *De zorgorganisatie zoekt werkplekken die aansluiten bij het profiel van het individu. De werkgever zoekt een medewerker die aansluit bij het profiel van de organisatie.* Gaat het om private, commerciële ondernemingen dan zijn een geordend verloop van de bedrijfsvoering, het maken van winst, het minimaliseren van administratief gedoe, heldere communicatie, een vast aanspreekpunt en korte responstijden essentieel voor het succes van de plaatsing. Een welwillende houding naar elkaar toe helpt daarbij, maar volstaat niet om succesvolle inclusie te garanderen.

Een volgend element in de opbouw en het onderhoud van relaties is frequent, gestructureerd en geconcentreerd overleg tussen zorgorganisaties en (potentiële) werkgevers. Als bedrijven telkens verschillende jobcoaches en andere ondersteuners over de vloer krijgen die graag 'hun mensen' willen plaatsen, is het enthousiasme snel verdwenen. Een geconcentreerde, gebiedsgerichte aanpak heeft de voorkeur. Hier ligt mogelijk een taak voor de werkgeversservicepunten en in de toekomst de regionale werkcentra in samenwerking met zorgorganisaties. Dat vraagt allereerst om afstemming tussen de verschillende aanbieders van zorg in de regio. Een uitdaging daarbij kan het korte termijn financieel belang zijn van elk van de aanbieders om zorgafnemers binnenshuis te houden in interne dagbesteding.

Acties

1. Verken de wensen van de zorgafnemer als het gaat om de toekomstige werkplek.
2. Zoek een geschikte arbeidsplek die past bij de behoeften, talenten, vermogens en uitdagingen van het individu. Jobcoaches zijn hier, onder meer, dienstbaar; het onderling delen van hun kennis en netwerk mogelijk nog meer.
3. Ontwikkel en beheer een relatiemanagement systeem met de profielen van zorgafnemers en van bedrijven.
4. Leer de taal van werkgevers en stel je dienstverlenend op.
5. Zorg voor een gecoördineerde aanpak als een bedrijf mensen met een beperking uit meerdere organisaties bedient.



Simpel Switchen

Van dagbesteding naar betaald werk

5. Een ontmoeting ...

Als de doelstelling van een arbeidsorganisatie helder is om kansen te scheppen voor mensen met een beperking, dan is de volgende stap het in contact komen met de doelgroep(en). Naast mensen in dagbesteding of beschermt werk zijn ook mensen afkomstig uit het doelgroepregister. Met deze groep starten we.

... met mensen uit het doelgroepregister

In de huidige tijd gaat de aandacht vooral uit naar min of meer reguliere medewerkers, vaak voorzien van een banenafpraak indicatie. Deze doelgroep beschikt over het vermogen en de behoefte om zelfstandig loonwaarde te scheppen. Over het algemeen en, in vergelijking met kandidaten in beschermt werk of in dagbesteding, is de doelgroep eenvoudig in te passen in reguliere arbeidsprocessen. Talrijke kanalen zijn beschikbaar om de doelgroep te leren kennen. Een belangrijk kanaal is dat van de regionale werkgeversservicepunten (WSP).

Het WSP voor Midden-Gelderland, dat samenwerkt met bedrijven, overheden en andere belanghebbenden die in deze handreiking aan de orde komen, biedt een goed gestructureerde website voor werkgevers. Het WSP wil hét aanspreekpunt zijn voor personeelsvragen van werkgevers en voor advisering bij omscholing, leerwerktrajecten, toepassing van wet- en regelgeving, de banenafpraak, subsidies en arbeidsanalyses⁵⁷.

Ondanks de positieve ontwikkeling kan op drie vlakken de dienstverlening aan arbeidsorganisaties worden versterkt. Nummer een is het bijeenbrengen van regionale werkgevers. Door samenwerking kunnen individuele knelpunten worden aangepakt. Nummer twee is het ontzorgen van werkgevers inzake wet- en regelgeving en subsidiestromen. Werkgevers zien door de bomen het bos niet meer⁵⁸.

Exemplarisch is het voorbeeld van Tim de Wit, de fictieve ondernemer die de overheid opvoert om zijn ongenoegen duidelijk te maken over zijn relatie met de overheid. Die beschrijft hij als "een beetje dubbel". Tim kan "gierend gek worden van de regeltjes en het gebrek aan flexibiliteit". Tegelijkertijd loopt hij weg "met zijn vaste contactpersoon van de gemeente die voor hem alles uit de kast haalt om oplossingen te vinden en altijd meedenkt". De overheid verwoordt hier de kritiek op haar functioneren op een manier die ondernemers niet hadden kunnen overtreffen.

Ten derde, werkgevers en zorgorganisaties vinden elkaar weinig inzake dagbesteding. Gebaseerd op een willekeurige steekproef komt de term 'dagbesteding' niet voor op websites van de WSP's van Groningen, Nijmegen en Drechtsteden. In Groot-Amsterdam gaan de zoekresultaten terug tot 2018.

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.

... met beschutte medewerkers

Voor beschut werk is de gemeente veelal een goed ingangsportaal. Per slot van rekening is de gemeente verantwoordelijk voor het scheppen van beschutte werkplekken. Een goed voorbeeld vormt hier de regio Nijmegen, waarin gemeentelijk werkbedrijf en UWV nauw samenwerken. Nijmegen en zes omliggende gemeenten delegeren arbeidsmatige dagbesteding en arbeidsbemiddeling naar een partij: Werkbedrijf Rijk van Nijmegen. Het werkbedrijf heeft dus zicht op beschut werk, regulier werk, maar ook op arbeidsmatige dagbesteding en stemt daarbij af met Pluryn, Driestroom en RIBW. Werkgevers kunnen hier terecht voor alle typen mensen met een beperking. Het werkbedrijf is een van de 75 ontwikkelbedrijven, de vroegere sociale werkvoorzieningen, in Nederland. Zij zijn verenigd in Cedris. De vereniging heeft tot doel om betaald werk te creëren bij reguliere werkgevers of maatschappelijke bedrijven voor wie niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kan verdienen. Het benaderen van reguliere bedrijven voor het scheppen van beschut werkplekken is wenselijk en begrijpelijk. Tegelijkertijd vormt de sterke band tussen het sociaal ontwikkelbedrijf en de gemeenten met welke het ontwikkelbedrijf is verbonden ook een risico. Dat risico is tweeledig. Allereerst zijn diverse gemeenten geneigd de werkplekken eerst en vooral te creëren bij het eigen werkbedrijf. Daarnaast geven marktpartijen aan dat ontwikkelbedrijven werk aanbieden tegen te lage tarieven, leidend tot oneigenlijke concurrentie. Desondanks kunnen sociaal ontwikkelbedrijven belangrijk bijdragen aan inclusie van medewerkers. Neem IBN uit Uden.

IBN

Ruim 3000 mensen zijn bij of via IBN aan het werk. Het sociaal ontwikkelbedrijf uit Uden is een van de grotere spelers in de regio. De organisatie zet haar kennis en expertise in voor het scheppen van werk voor mensen die aan de kant staan. Dan gaat het, onder meer, om mensen in de WSW (tot op heden de grootste groep), om re-integratietrajecten, om banen voor statushouders, schoolverlaters, jongeren en mensen met een uitkering (WIA, Wajong, WGA). Ook werkt IBN samen met regionale partners in het project 'Van VSO naar Beschut Werk'. Het programma is bestemd voor leerlingen uit het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) om door te groeien naar een beschutte werkplek – in plaats van naar dagbesteding. Om te bepalen of arbeidsplaatsen passend zijn introduceerde IBN met twee zusterorganisaties in Noord-oost-Brabant⁵⁹ het bedrijfsadvies inclusieve arbeidsorganisatie. Daarmee verbonden is de aanpak om nieuwe functies te creëren of zodanig te boetsen dat ze passen bij de medewerker. In dit laatste geval spreken we van job carving. Bedrijven die zich willen oriënteren nemen daartoe het best contact op met hun regionale WSP.

Een mogelijkheid die ontwikkelbedrijven, zoals IBN, werkgevers bieden is detachering. Het sociaal ontwikkelbedrijf treedt dan op als werkgever van de medewerkers en detacheert haar of hem bij een andere werkgever in de regio. De risico's liggen in dat geval bij het sociaal 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.

... met een maatschappelijke onderneming

Werkgevers kunnen ook invulling geven aan inclusie door samen te werken met maatschappelijke ondernemingen. Eerder noemden we al de arbeidsplaatsen die Alliander realiseert bij E-Care voor mensen met een beperking. Ze staan bij de netwerkbeheerder op de payroll. Ook de inkoopafspraken met

leveranciers, bijvoorbeeld over facilitaire diensten of catering, kunnen concreet leiden tot nieuwe posities voor medewerkers in een (beschutte) werkomgeving.

Neem ook de samenwerking tussen Confed en Quooker. Al in de tijd dat het huidige Confed nog opereerde onder de naam SW Dordrecht kwam de samenwerking op gang inzake de assemblage en het testen van onderdelen van Quooker warmwaterboilers. Inmiddels worden medewerkers ook ingezet bij het opknappen en herstellen van gebruikte Quooker producten. Deze worden als 'refurbished' opnieuw in de markt gezet. In alle gevallen gaat het daarbij om hoogwaardige arbeid. Door een goede structurering, door heldere taakinstructies en door nauw aan te sluiten bij de kwaliteiten van de medewerkers voegen zij veel waarde toe. Anders dan veel andere inclusieve bedrijven streeft Confed enkel doorstroming in het eigen bedrijf na. Medewerkers kunnen daarbij horizontale en verticale ontwikkelingsstappen maken. De focus ligt op het eigen maken van taken – niet van functies. Die taken lopen uiteen van eenvoudig tot complex. De begeleiding bij de uitvoering van de taken komt van de direct leidinggevende. Gaat het om persoonlijke begeleiding, dan komt HR in beeld. Het toekomstbeeld is dat Confed en haar medewerkers volledig integreren in de nieuw te bouwen fabriek van Quooker.

Een relevante ontwikkeling is *open hiring*. Bij deze bijzondere vorm van ontmoeting en van werving en selectie worden weinig vragen gesteld. De praktijk is komen overwaaien uit de Verenigde Staten, waar Greyston Bakery als eerste dit beleid introduceerde. De bakkerij, die wereldwijd de brownies produceert voor de ijsjes van Ben & Jerry's, is bekend om haar motto: wij nemen geen mensen aan om brownies te bakken; wij bakken brownies om mensen aan te nemen. Dit motto kreeg in Nederland navolging, onder andere bij Chain Logistics in Uden. De twee vragen van de ondernemer zijn simpel:

Kun je 10 kilo tillen en 4 uur staan? Ben je gemotiveerd? Dan ben je welkom bij Chain Logistics⁶⁰.

Het Zwolse Vakmensen kent evenmin een sollicitatieprocedure:

Heb je moeite de dag door te komen, kan je geen werk vinden, zit je in de bijstand of ben je statushouder? Word medewerker bij Vakmensen! Je hoeft bij ons niet te solliciteren. Wat je achtergrond ook is, je bent altijd welkom.

Bij Weever Circulair in Kampen zien we een vergelijkbare benadering:

“Wij hanteren geen strenge selectiecriteria en vragen niet om uitgebreide cv's. Wij zijn ervan overtuigd dat ieder mens unieke talenten bezit en ons doel is om die talenten optimaal in te zetten en daar waar mogelijk te ontwikkelen.”

In Amsterdam kunnen medewerkers terecht bij Roetz Fair Factory, een circulaire fietsenfabriek:

“Ons doel is om mensen met een kwetsbare arbeidspositie te versterken. In onze fietsenfabriek vinden zij hun werkgeeluk terug en ontwikkelen ze zichzelf. Zo kunnen ze weer meedoen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Wij staan open voor iedereen. We geloven dat iedereen waardevolle talenten bezit. Als we met je kennismaken, kijken we niet naar je CV. We geven je vertrouwen. (...) Voor iedereen die in onze fietsenfabriek komt werken, maken we een persoonlijk ontwikkelplan. De dagelijkse begeleiding is in handen van ons Hoofd Werkplaats. En onze jobcoach houdt jouw ontwikkeling persoonlijk in de gaten.”

Het is een verfrissende aanpak in een complexe omgeving waar regelgeving, subsidies, korte termijn financiële belangen en politiek om voorrang strijden. De bedrijven laten zien dat het ook anders kan.

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](#).

... met schoolverlaters

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 heeft betrekking op leerlingen die geen startkwalificatie kunnen halen, maar kunnen functioneren als op mbo niveau 1. Het profiel biedt eindonderwijs en is gericht op het ontwikkelen van algemene beroepsvaardigheden. Kreeg in 2015 vijfendertig procent van de schoolverlaters werk, in 2021 was dat al opgelopen tot [eenenveertig procent](#), waarbij meer jongens dan meisjes uitstromen naar betaalde arbeid. 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. De VSO-begeleider speelt een belangrijke rol in het onderhouden van de relaties met arbeidsorganisaties. De paragraaf over praktijkleren biedt werkgevers en zorgorganisaties meer inzicht in de recente ontwikkelingen.

... met overige belanghebbenden

Diverse werkgevers die wij spraken voor deze handreiking geven aan dat zij worden benaderd door geïnteresseerde potentiële medewerkers, hun verwanten of vertegenwoordigers voor een werkplek. Niet zelden hebben ze de mogelijkheid gekregen van de gemeente om op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning een dagbestedingsplek te vullen. Daarbij kunnen ze kiezen tussen een PGB-variant en een variant waarbij dagbesteding voor hen wordt geregeld. Ondernemers, en dan in het bijzonder de maatschappelijke ondernemers die zich richten op arbeidsinclusie, krijgen regelmatig de vraag of zij nog beschikken over arbeidsmatige dagbestedingsplaatsen. Het gaat hierbij om een-op-een verzoeken. Van een gestructureerd proces is geen sprake.

Lisette Magis is ondernemer in Rotterdam. Ze is architect en oprichter/eigenaar van [Bakkerswerkplaats](#). De werkplaats heeft twee vestigingen in Rotterdam en bakt brood, koekjes en overige bakkersproducten. Na het beëindigen van een langjarige samenwerking met een Rotterdamse gehandicaptenzorginstelling⁶¹, maakt ze in 2024 een herstart. Daarbij hanteert ze een open deur principe. Wie in staat is koekjes te bakken en beschikt over een indicatie dagbesteding is welkom. Dat leidde tot diverse sollicitaties van mensen met lichamelijke, verstandelijke en psychische stoornissen. Vanwege haar naam en faam blijkt het relatief eenvoudig geschikte kandidaten te vinden via een keur aan kanalen: via social media, via mensen die haar benaderen, via de gemeente en via een (andere) bevriende zorgorganisatie. Het resulteert in een bonte verzameling van gemotiveerde mensen onder begeleiding van een gediplomeerde arbeidscoach – die zelf wel eerst een cursus koekjesbakken moest volgen.

6. Het gesprek

De laatste stap in het kennismakingsproces is de ontmoeting tussen de kandidaat en de werkgever. In de regel heeft deze ontmoeting de vorm van een kennismakingsgesprek en een korte rondleiding door het bedrijf. Hij of zij 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 betrokkenen hebben in het verleden 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 kan in dit geval behulpzaam zijn indien een begeleider of een jobcoach bij het gesprek aanwezig is. Zij kunnen de persoon ervoor behoeden voor mogelijke overvraging.

Bakkerij Hilvers in Arnhem houdt het gesprek vrij kort. Het bedrijf is vooral op zoek naar [de motivatie van de kandidaat](#) en wat zij of hij door het werk hoopt te leren of te worden? Vervolgens nodigt de bakkerij haar of hem uit om eens een dagdeel mee te lopen. Na een tweede ochtend of middag te hebben meegelopen nemen partijen een besluit. Bij veel kleine en middelgrote bedrijven verloopt de kennismaking informeel. Dat ligt anders bij grote organisaties.

Zo heeft de schoonmaakbranche voor haar leden een [routekaart](#) ontwikkeld. Aan de hand van de kaart kunnen werkgever en medewerker verkennen waar zij of hij zich momenteel bevindt in het schoonmaaklandschap. De branche onderscheidt daarin vier niveaus:

1. Eenvoudige taken met beperkte zelfstandigheid in overzichtelijke omgevingen.
2. Complexere taken, drukker locaties met meer zelfstandigheid of plekken met bijzondere protocollen.
3. Specialistische, complexere werkzaamheden in meer onvoorspelbare omgevingen.
4. Aansturen van anderen in een complexe omgeving, met aanvullend specialisme of in onoverzichtelijke omgevingen met regelmatige verstoringen.

De set van vragen helpt om te bepalen waar het individu staat. De vragen adresseren in welke omgeving de persoon werkt of heeft gewerkt, welke taken zij of hij uitvoerde, wat de persoonlijke vaardigheden zijn en welke begeleiding de persoon (nog) nodig heeft? Een tweede reeks van vragen betreft haar of zijn ontwikkeling. Wat wil het individu bereiken? Waar wil zij of hij in de toekomst werken en beschikt zij of hij al over relevante ervaring? Zo ja, welke taken werden dan verricht, welke moeten worden getraind en welke vaardigheden moeten worden ontwikkeld?

Het gesprek heeft tot doel te verkennen of er sprake kan zijn van een match tussen de medewerker en de arbeidsorganisatie. Wat biedt de organisatie aan werk, opleiding, vaardigheidsontwikkeling, sociale contacten, bijdragen aan het collectief resultaat en mogelijkheden op zelfontplooiing? Daar staat tegenover dat de werkgever eisen stelt aan kandidaten in termen van gewoon meedoen in het bedrijf. De mogelijkheden om passend werk aan te bieden aan, of te creëren voor, medewerkers, gaan hand in hand met de bereidheid van de laatsten 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.

III Deelname

Is de kennismaking goed verlopen, dan volgt de stap naar deelname aan het arbeidsproces. Wat gaat de medewerker doen? Wie worden de nieuwe collega's? Wat is het werkritme? Welke aanvullende (praktijk)opleidingen staan op de rol? Welke afspraken zijn gemaakt? Kortom, wat zijn de mogelijkheden voor de medewerker met een beperking om haar of zijn talenten te tonen?

1. Inclusie in bedrijf

1.1 Introductie

En dan is er de eerste dag dat de nieuwe medewerker aan de slag gaat. Is dat nog niet heeft gebeurd in de fase van de kennismaking, dan start de arbeidsdeelname met een introductie in de organisatie.

Werkgevers die voor het eerst mensen met een beperking in hun organisatie ontvangen doen er verstandig aan om voorafgaand aan de komst van de medewerker een informatiebijeenkomst te organiseren voor het huidige personeel. Dat kan bijvoorbeeld samen met een jobcoach. Toekomstige collega's ontvangen zo meer informatie over wat het betekent om iemand met een beperking in het team op te nemen.

De medewerker ontmoet haar of zijn leidinggevende en collega's en krijgt uitleg over de te verrichten werkzaamheden en haar of zijn te behalen doelen. Waar wordt naartoe gewerkt? Wat behoeft ontwikkeling? Wat kan beter worden afgeleerd? De introductie kan zeer informeel verlopen, zoals bij Bakkerij Hilvers, Chain Logistics, Vakmensen of 3-D Ambacht. Het kan ook formeler via een officieel programma van 'onboarding'. Het Belgische maatwerkbedrijf WAAK heeft met een personele bezetting van zo'n 2000 mensen, waarvan driekwart 'maatwerkers', dit proces goed gestructureerd. In België spreekt men over maatwerkers om te verwijzen naar mensen die werk verrichten dat is afgestemd op hun individuele behoeften, talenten, ambities, vermogens en beperkingen.

Wie binnenkomt bij WAAK gaat, ongeacht de of het gaat om reguliere maatwerkers, ZO-WE-maatwerkers, of stagiairs, door een introductiefase van maximaal zes weken. Deze onboarding wordt verzorgd door een speciaal daartoe ingericht opleidingscentrum. In de introductieperiode verkent de onderneming wat de talenten zijn van de maatwerker, welke ondersteuningsbehoeften zij of hij heeft en welke opleiding de persoon in kwestie behoeft. Dat gebeurt aan de hand van een reeks testen, waarmee de competenties van de maatwerker kunnen worden gemeten. Het leidt tot een profiel en een overzicht van de vaardigheden van de maatwerker die versterking behoeven, waaronder, bijvoorbeeld, communicatieve vaardigheden of arbeidsvaardigheden. Ook kent WAAK diverse specifieke opleidingstrajecten waar

maatwerkers aan deel kunnen nemen als zij kiezen voor de betreffende tak van dienstverlening. Het gaat dan, onder meer, om opleidingen voor de groendienst, het magazijn of de schoonmaaktak van het bedrijf. Daarnaast ondersteunt WAAK maatwerkers met ruime potentie om hoogwaardige, vaak technologische arbeid te verrichten en biedt hun kans zich verder te ontwikkelen, onder meer door opleidingen. Als onderdeel van de onboarding maakt de maatwerker kennis met uiteenlopende arbeidsprocessen in het bedrijf. Dat stelt haar of hem in staat te ervaren waar aansluiting ligt met de eigen wensen, talenten en mogelijkheden. Tot slot wordt in overleg met de maatwerker een keuze gemaakt waar deze gaat starten. Gedurende het totale proces wordt de maatwerker begeleid door een buddy. Is de maatwerker eenmaal gestart, dan wordt vanuit afdeling de aarding, de voortgang en de prestaties van de maatwerker gevolgd.

1.2 Aan de arbeid

Na de introductie volgt de deelname in het arbeidsproces. De een bakt koekjes, de volgende test software en de derde pakt hoodies in, stickert medicijnpotjes, brengt consumpties rond, ruimt af en maakt tafels schoon, of sloopt een pand. Het hangt van de talenten, vermogens en mogelijkheden van iedere medewerker af welke instructies het best passen bij de persoon. De een heeft moeite met lezen en heeft dus pictogrammen nodig. De volgende heeft minutieus omschreven voorschriften nodig, terwijl weer een ander juist gedijt bij handelingsvrijheid en autonomie. Een schoolvoorbeeld van flexibel omgaan met de diversiteit van mensen met een beperking is Bakkerij Hilvers.

Brood dat je deelt

Bakkerij Hilvers is een familiebedrijf. Inmiddels staat de derde generatie aan het roer nadat Heije Hilvers in 1950 vanuit Assen in Arnhem een bestaande bakkerij overnam – en staat de volgende generatie al weer klaar. Het bedrijf beschikt over een centrale, ambachtelijke bakkerij op een industrieterrein in de Gelderse hoofdstad en 18 winkels in Arnhem en omstreken. Bij Hilvers werken 170 mensen waarvan achttien medewerkers via ‘activerend werk’, twaalf medewerkers via werk ‘op loonwaarde’ (waaronder een re-integratietraject), een op een beschutte plek en twee stagiaires van een scholengemeenschap. Al met al gaat het om 20 procent van het aantal medewerkers. Ongeacht de reden waarom iemand bij Hilvers werkt, iedereen die daaraan behoefte heeft krijgt gepaste begeleiding en aandacht van de leermeesters en de interne jobcoach – een lid van de 3e generatie van de familie en medeverantwoordelijk voor Hilvers Social. Zij staan naast de medewerkers, luisteren en denken mee. Essentieel, aldus de jobcoach, is het opbouwen van een vertrouwensband.

Hilvers kwam in contact met de doelgroep toen zorgorganisatie Siza de bakker in 2015 benaderde. Siza wilde op commerciële basis samen met haar zorgafnemers banketproducten bakken en verkopen. Daarvoor zocht de organisatie ondersteuning van bakkers, die ze vond bij Hilvers. Aanvankelijk werden de producten gebakken en verkocht op Groot Klimmendaal in de bossen bij Arnhem. Omdat echte inclusie in de samenleving betekent dat de doelgroep ook zichtbaar wordt, creëerde Hilvers arbeidsplaatsen in de winkel aan de Broerenstraat, in het hartje van Arnhem. Al snel bleek dat model tegen zijn eigen grenzen aan te lopen. Het organiseren van tijdige ondersteuning op afstand bleek (te) uitdagend. Het leidde ertoe dat de toenmalige directeur verkoop – een van de drie leden van de familie en directie – besloot om zelf een opleiding tot jobcoach te volgen. Toen zich in 2021 de kans voordeed om de hele begeleiding van medewerkers naar zich toe te trekken, aarzelde de onderneming dan ook niet.

Iedereen die binnenkomt bij Hilvers met een beperking werkt naar behoefte en draagt naar vermogen bij. Het bedrijf komt het zoveel als mogelijk is tegemoet. Het blijft echter een onderneming en dat betekent dat er grenzen zijn aan wat je kunt doen. Dat geldt des te meer nu de tarieven voor de begeleiding onder druk staan en Hilvers niet zelfstandig kan inschrijven bij de gemeente voor ondersteuningstrajecten. Dan moet je op een gegeven moment afwegingen maken. Tot dusver sloeg de balans steeds door naar het begeleiden van medewerkers. Dat doet de onderneming uit maatschappelijke overwegingen die zij heeft opgetekend in haar manifest. In dat manifest wordt het belang aangegeven van familie, van sociale relaties met anderen, van zorgvuldig omgaan met de natuur, van brood dat je deelt en van geloof. Het is vanuit deze inspiratie dat Hilvers haar opdracht ervaart om anderen te helpen. Vanuit bedrijfseconomisch perspectief is een investering in een verpakkingsmachine rendabeler, efficiënter en tijdbesparender. Die keuze wordt afgehouden zolang dat kan. Hilvers berekent evenmin of het uitkan om medewerkers kansen te bieden. De winst zit echter in de persoonlijke ontwikkeling die de medewerkers doormaken. In de erkenning die ze krijgen en de bijdragen aan een mooi product. Als ondergrens geldt daarbij wel dat 'het bedrijf er niet op leegloopt'.

De persoonlijke en sociale winst komt niet vanzelf en soms zinkt je de moed in de schoenen, aldus de coach. Neem de depressieve jongen met een psychiatrisch profiel. Op een dag zit hij aangekleed op de rand van zijn bed, maar krijgt het meer dan een uur niet voor elkaar om zijn schoenen aan te trekken. Hij is geblokkeerd, kan zich niet bukken en zit meer dan een uur verstijfd. Als hij vervolgens er toch in slaagt de schoenen aan te trekken is hij ruimschoots te laat op zijn werk, voelt zich daar schuldig over en merkt op dat hij beter niet had kunnen komen. Koffie verdient hij in zijn eigen ogen niet. En toch, twee keer per week naar het werk komen is het enige dat hij heeft. Dat maakt begeleiding zwaar en waardevol tegelijk.

Vaak wordt verondersteld dat mensen met een beperking kunnen doorstromen van dagbesteding naar betaald werk. Dat valt in de ervaring van Hilvers tegen, al maakt dat het werk er in de beleving van de medewerkers en het bedrijf niet minder waardevol om. Dat blijkt ook wel. Vrijwel iedereen die met een beperking bij Hilvers werkt wil na afloop van het traject in een vaste relatie terugkomen. Dat geeft de Arnhemse meisjes extra glans.

Het succes van inclusie wordt in belangrijke mate bepaald door de toewijding aan het welzijn en de bloei van de medewerkers. De ondernemer is in staat om snel te schakelen en staat klaar als dat nodig is. Net als zorgorganisaties stelt Hilvers de wil, het talent van het individu en het plezier in het werk centraal met als doel hen te begeleiden naar persoonlijke bloei. Het brengt een leermeester tot de uitspraak dat mensen wellicht beperkingen hebben, dat maakt ze nog niet beperkt.

Medewerkers bij Hilvers starten met een proefperiode van enkele weken, maar krijgen, als de periode succesvol is afgesloten, alle kans om zich te ontwikkelen. Ze gaan een leerproces in. Voor sommigen betekent dat het leren van de Nederlandse taal, voor anderen het bakken van koekjes en voor een derde het opdoen van werknemersvaardigheden. Daarmee ontwikkelen en trainen ze zich werkende weg, zonder dat er al te veel nadruk ligt op het leren. Het resultaat is dat, zonder dat deelnemers zich daar bewust van zijn, in veel gevallen hun opgedane kwalificaties voldoende zijn om in aanmerking te komen voor een praktijkverklaring.

Overigens is het niet altijd rozengeur en maneschijn, zoals ook uit het voorbeeld van Bakker Hilvers blijkt. Werken met mensen met beperkingen blijft werken met een kwetsbare doelgroep. Dat geldt in de breedte, maar zeker voor mensen met een verstandelijke beperking, mensen die psychisch kwetsbaar zijn of

te maken hebben met een complexe problematiek. Dat vraagt om een passende bejegening van het individu en om een zorgvuldige begeleiding, maar ook van het team waar zij of hij deel vanuit maakt. In het bijzonder vraagt het includeren van deze medewerkers om alertheid.

1.3 Een contractuele relatie?

Een praktisch punt is de juridische verhouding tussen de nieuwe medewerkers en de organisatie. Die verschilt nogal. In het geval van dagbesteding hebben medewerker en werkgever geen contractuele relatie. Er is er geen formele, juridische binding. De arbeidsorganisatie en de zorgorganisatie hebben een formele relatie. Dat houdt ook in dat de persoon in kwestie geen loon ontvangt. De erkenning ligt in het respect voor het individu en voor haar of zijn bijdrage als volwaardig deelnemer in het proces. Dat komt onder meer tot uitdrukking in het dragen van dezelfde bedrijfskleding als de collega's, de beschikking over relevante bedrijfsmiddelen en vormen van niet-financiële waardering.

Bij Het Gegeven Paard, een horecagelegenheid binnen TivoliVredenburg, lopen alle medewerkers in zwarte shirtjes. Zijn ze 'Kan ik je helpen?' assistent, dan hebben ze daarvoor hun oranjekeurige shirtje aan met de vraag in grote letters op het shirt. Ook hebben ze allemaal hun eigen bedrijfstelefoon, waarmee ze snel contact kunnen zoeken als dat nodig is met de leidinggevende, de begeleider of de persoonlijk ondersteuner van Amerpoort. De structurering van het werkproces, met een check-in aan het begin van de dag en een check-out aan het eind, draagt eveneens bij aan de professionele organisatie waar zij deel van uitmaken. En dan is er natuurlijk het bedrijfsuitje als teken van waardering.

Dit ligt anders bij beschut werk of regulier werk. Hierbij is gewoon sprake van een contract tussen werkgever en medewerker. Weliswaar kunnen afspraken worden gemaakt met ondersteunende zorgverleners, bijvoorbeeld over de begeleiding van het individu, maar de kern is het arbeidscontract. Dat regelt de werkzaamheden, wederzijdse verplichtingen, werktijden, opleiding en training, loon en overige arbeidsvoorwaarden. Gewoon zoals dat gaat in elk arbeidscontract.

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.

2. Inclusie als bedrijf

Met deze term verwijzen we naar de bijzondere situatie die zich voordoet in bedrijven waar het personeel voor het grootste deel bestaat uit mensen met een beperking. We zagen de voorbeelden bij Hilvers, TivoliVredenburg, Zalsman en vele anderen. Het bijzondere aan bedrijven waar inclusie bijdraagt aan de signatuur van de onderneming is dat de inzet en de bijdragen van de medewerkers behoren tot de kern



Van restaurant naar catering

Balans tussen belasting en belastbaarheid

van het business model. WAAK is daarvan natuurlijk het voorbeeld bij uitstek met ongeveer 75 procent van het personeel dat tot de doelgroepen behoort.

Hetzelfde zien we bij Vakmensen, dat zelfs in de buurt van de negentig procent komt. Ook bij Brownies & Downies en NKS ligt het percentage medewerkers met een beperking (ruim) boven de vijftig procent van het personeelsbestand. Anderen, zoals The Colour Kitchen en Hutten, staan steeds meer open voor mensen in dagbesteding. Dit model heeft significant invloed op de exploitatie van de bedrijven. WAAK en Vakmensen becijferden dat de economische waarde van de producten en diensten geleverd aan externe opdrachtgevers en klanten rond dertig procent van de omzet ligt. De overige inkomsten komen uit vergoedingen voor de begeleiding van de medewerkers.

Het is het vermelden waard dat twee maatschappelijke ondernemingen, Brownies & Downies en The Colour Kitchen, inmiddels opereren onder de vlak van grote food services ondernemingen: Albron, respectievelijk Eurest (Compass Group). Los van de motieven die de oprichters persoonlijk hadden om de samenwerking te zoeken, bieden de overnames ruimte voor expansie. In relatief korte tijd krijgen de maatschappelijke ondernemingen toegang tot een grotere markt⁶². Het biedt de kans om meer medewerkers aan werk te helpen in stages, dagbesteding, beschut werk of regulier werk.

De overname van Brownies & Downies door een Albron kan worden gezien in het kader van een bredere beweging. Sinds de jaren negentig zijn talrijke organisaties in de gehandicaptenzorg horeca-activiteiten gestart op commerciële basis. Inmiddels komen daarvan de grenzen in zicht. De stijgende loonlasten, exploderende energierekeningen en hogere inkoopkosten van grondstoffen en producten kunnen maar beperkt worden doorbelast aan de klant. Daar komt bij dat de zorghoreca niet bekend staat om een efficiënte exploitatie. Een gezonde bedrijfsvoering is niet de eerste prioriteit voor de medewerkers en de begeleiders. Om deze reden zoeken zorgorganisaties steeds vaker het gesprek met commerciële exploitanten zoals The Colour Kitchen of Albron. Inzet van dat gesprek is meestal overname van de exploitatie⁶³.

3. Begeleiding

Het voorbeeld van Hilvers maakt duidelijk dat twee vormen van begeleiding elkaar ontmoeten in de ondersteuning van de medewerkers. De eerste is werkgericht, de tweede persoonsgericht.

3.1 *Werkgerichte begeleiding*

Essentieel voor het goed functioneren van medewerkers is een goede ondersteuning. Dat geldt voor alle medewerkers, maar in het bijzonder voor mensen met een beperking. De begeleiding valt in twee stromen uiteen. De eerste vorm hangt samen met de taakuitvoering. Verloopt alles regelmatig dan zijn medewerkers vaak in staat om, na een goede introductie, hun taken adequaat te vervullen.

Om goed te kunnen werken moeten de medewerkers beschikken over een zekere zelfredzaamheid en over *werknemersvaardigheden*. Werknemersvaardigheden verwijzen naar het vermogen om in een organisatie te kunnen werken en je taken te kunnen verrichten, in samenwerking met anderen. Hele basale werknemersvaardigheden zijn op tijd komen, in vaste tijdsblokken kunnen werken, hun afspraken nakomen of in gepaste kleding verschijnen op het werk. Daarnaast hebben werknemersvaardigheden betrekking op het vermogen om te communiceren en duidelijk te maken wat de medewerker wil en kan. Ook

het vermogen tot samenwerking valt hieronder. Het zijn vaardigheden waar mensen in getraind moeten worden, zeker als ze niet eerder in een bedrijf hebben gewerkt of lang uit de running zijn geweest.

De werkgerichte begeleiding vindt bij veel organisaties stapsgewijs en methodisch plaats. Eerst moet de medewerker weten wat van haar of hem wordt verwacht. Welke taken behoren tot de functie en hoe voert zij of hij die uit? Daarnaast wordt vaak een doel geformuleerd, zoals het verwerven van vakvaardigheden. **Vakvaardigheden** zijn competenties die betrekking hebben op het verrichten van de taken waaruit een arbeidsactiviteit bestaat. Die kunnen uiteenlopen van zeer eenvoudig tot zeer complex, zoals het monteren van waterfilters, het inpakken van koekjes, het plakken van stickers op medicijnpotjes om deze vervolgens per tien in een doos te verpakken, het vervangen van onderdelen in koffiemachines, enzovoorts. Het lijkt eenvoudig, maar menig medewerker heeft een vaardigheidstraining nodig om tot resultaat te komen. Een hoger gelegen doel is het behalen van een praktijkverklaring, een certificaat of een (branche)diploma. Veelal liggen hier uitdagingen waar de persoon aan moet werken.

Niet alle activiteiten waarvoor medewerkers met een beperking belangstelling hebben zijn strak afgebakend en repetitief van aard. In tal van organisaties zijn activiteiten niet volledig planbaar en treden soms verstoringen op. Die kunnen leiden tot werkdruk en tot stress. Met name in de horeca, een branche waar nogal wat mensen met een beperking graag werken, komen relatief veel stressmomenten voor. Eerder verwezen we al naar de samenwerking tussen TivoliVredenburg en Amerpoort. Medewerkers opereren hier in een dynamische omgeving met veel kans op werkstress. Gaat er in zo'n geval iets mis, dan grijpt veelal een goede werkbegeleider of buddy in – vaak een directe collega – en normaliseert de situatie. Naast deze 'naar bevind van zaken' interventie, kunnen organisaties hun werkprocessen ook zo inrichten dat de kans op onrust en verstoring tot een minimum worden beperkt. Een mooi voorbeeld vormt The Colour Kitchen dat medewerkers kansen biedt in uiteenlopende hospitality taakvelden.

Een gedreven hospitality onderneming

The Colour Kitchen is een combinatie van een restaurant in Zuilen, een bedrijfscateraar en een organisatie die zich enorm inzet voor de inclusie van medewerkers. In het restaurant vergader je, eet er taart en broodjes, drinkt er duurzame koffie of luncht of dineert er – alleen, met vrienden of collega's. The Colour Kitchen is echter vooral 'een filosofie, een manier van werken'. Het restaurant werd in 2010 opgericht om, op commerciële basis, mensen met een keur aan achterstanden een kans te geven in de horeca. Het bedrijf kende goede en minder goede tijden. Inmiddels staat de ontwikkeling centraal van mensen die om welke reden dan ook niet mee kunnen komen in een betaalde werkkring. Ze hebben potentieel en willen aan de slag. The Colour Kitchen biedt hun werk en een praktijkopleiding. Daarbij worden ze geoacht in hun werk, met oog voor zelfredzaamheid, sociale, werknemers- en vakvaardigheden. Ook ziet het bedrijf toe op uitdagingen buiten de werkkring, zoals financiële problemen. Medewerkers kunnen kiezen als het gaat om hun werk – al gaat dat in overleg. Ze kunnen terecht in het restaurant van The Colour Kitchen, in de bediening, de keuken, of in dienstverlening op locatie. Ook verzorgt The Colour Kitchen catering: zelfstandig, met de Compass Group (Eurest), met wie het een exclusieve overeenkomst heeft, en mobiel aan huis, in kantines of de buitenlucht. Het bedrijf werkt samen met andere maatschappelijke bedrijven, zoals MAAS en Heilige Boontjes. Het kan daardoor een breed scala aan leer-werklijnen aanbieden. Voor wie dat kan is er de ongeplande dynamiek van het restaurant of de buitencatering. Wie meer behoefte heeft aan structuur kan achter de schermen werken of op locatie in, bijv. gestructureerde bedrijfskantines. Het is tevens mogelijk om te switchen tussen arbeidsplekken mocht dat nodig zijn.

Belasting en belastbaarheid

The Colour Kitchen zet in op het aanbieden van verschillende arbeidsplaatsen met een onderscheiden profiel in de balans tussen belasting en belastbaarheid. De belastbaarheid verwijst naar de kenmerken en kwaliteiten van de medewerker, zoals flexibiliteit, stressbestendigheid en besluitvaardigheid. De belasting verwijst naar kenmerken van de werkomgeving en de te verrichten taken en de mate waarin deze druk kunnen veroorzaken. Door een omgeving te scheppen, zoals het in de ochtend voorbereiden van honderd caprese broodjes in een keuken waar rust heerst, voorkomt The Colour Kitchen dat de dynamiek van een drukke lunch vat krijgt op medewerkers die daarvoor gevoelig zijn. Wie geen probleem heeft met de dynamiek, of deze zelfs aantrekkelijk vindt, staat het vrij te werken in de bediening van het restaurant.

Ook het Duivense E-Care heeft haar processen ingericht opdat medewerkers competentie- en talentgericht kunnen werken. Bij het commerciële bedrijf, dat zorgt voor het servicen van technische producten van, onder meer, Miele, Moulinex, Melita, Tefal en Krups, werken zo'n 180 mensen. Meer dan zestig procent van hen ontvangt een vorm van bijstand of ondersteuning. De medewerkers zijn in de regel drie tot vier dagen in de week aan het werk. Velen doen dat als activerend werk; een deel is in dagbesteding werkzaam en een deel in beschut werk.

E-Care heeft een routing door de organisatie ontwikkeld waarin de medewerker telkens een stapje verder komt, al naar gelang zijn of haar vermogens, talenten en uitdagingen dat mogelijk maken. De eerste stappen zijn voor iedereen gelijk, waarmee de organisatie kan observeren wie wat kan. Het leidt tot een ontwikkelprofiel voor iedere medewerker, waarbij het traject gaat van generieke naar meer specifieke taken – telkens leidend tot een versterking van het competentieprofiel. Het onderscheid laat onverlet dat alle medewerkers waardevol zijn en erkenning krijgen voor de bijdrage aan het gezamenlijk resultaat.

In een markt waarin een chronisch tekort is aan technisch geschoold personeel blijkt de inclusie van mensen met een beperking een schot in de roos. Door de relatief eenvoudige en repeterende aard van het werk is E-Care in staat te groeien. Veel van de trajecten, waarmee medewerkers zich binnen E-Care verder bekwamen voor een volgende stap op de arbeidsmarkt, hebben een duur van twee tot drie jaar. Bij de transitie naar een volgende baan worden ze geholpen door de praktijkverklaringen die ze in de loop der tijd hebben verworven in hun werk. Dat maakt dat ze beter bemiddelbaar zijn op de zeer krappe arbeidsmarkt voor technisch personeel. Met hun opgedane kennis en ervaring en de beschikbaarheid voor een volgende stap, dragen ze derhalve bij aan het oplossen van een maatschappelijke uitdaging⁶⁴.

Organisatie- en werkplaatsanalyses, zoals die van The Colour Kitchen en E-Care, zijn van belang voor bedrijven die op meer structurele basis werk aanbieden aan mensen met een arbeidsbeperking. Ook bij kleine of middelgrote ondernemingen vinden organisatie- en werkplaatsanalyses plaats. Die hebben in de regel een ander karakter. Via job carving worden (ondersteunende of voorbereidende) onderdelen uit bestaande taken gesneden om ze samen te voegen tot een nieuwe functie. Ook het gedeeltelijk uitvoeren van een volledig functieprofiel komt voor, zoals IKEA deed dat schaal 42 in de CAO introduceerde. Daarnaast biedt IKEA kansen voor dagbesteding en (beschut) werk en vormt daarmee – net als de stap van een deelfunctie naar een volledige functie – een springplank voor ontwikkeling. De analyses van de arbeidsorganisatie en de arbeidsplaatsen funderen de optimale aansluiting van de taken bij het profiel van de medewerker. Het vraagt vervolgens om afspraken over het aantal taken dat moet worden verricht, de wijze van taakuitvoering en de mogelijkheden om assistentie in te roepen en bij wie. Vaak bieden or-

organisaties, via de leidinggevende en de naaste collega's, de werkgerichte begeleiding zelf aan. Dat ligt anders bij de persoonsgerichte begeleiding.

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.

3.2 Persoonsgerichte begeleiding

Het begint vaak heel eenvoudig. De medewerker verschijnt niet op het werk. Dat kan tal van redenen hebben, maar op dat moment tast de werkgever vaak in het duister. Het ligt dan voor de hand om even telefonisch contact te zoeken. Krijgt de manager de medewerker aan de telefoon, dan is de afwezigheid mogelijk snel verklaard en opgelost. Maar in sommige gevallen is dat niet het geval. Het voorbeeld van de medewerker die een uur gekluisterd is aan zijn bed en zijn schoenen niet krijgt aangetrokken, vormt een uitdaging waarvoor de gemiddelde manager niet is toegerust. De **zelfredzaamheid** en de **sociale vaardigheden** laten het individu hier in de steek. Zelfs als de manager de persoon aan de telefoon krijgt, dan ligt een oplossing niet snel voor de hand als de medewerkers (sterk) depressief is. Wat moet je zeggen? Wat moet je doen? En wat moet je niet zeggen of doen? Al snel ervaren managers en collega's een zekere handelingsverlegenheid. Het is op deze plaats dat de begeleiders van de zorginstelling goede diensten kunnen bewijzen.

Arbeidsorganisaties geven aan regelmatig tegen onnodig tijdrovende jobcoaching aan te lopen. Dat komt omdat ze te maken krijgen met een keur aan jobcoaches uit verschillende kanalen. Werkgevers ervaren het aanbod als onnodig versnipperd en tijdrovend. Ze hebben behoefte aan concentratie en onderlinge coördinatie van de coachbezoeken. Werkgevers vinden het wenselijk dat bij toewijzing van jobcoaching, bijvoorbeeld door gemeenten of het UWV, vooraf afstemming wordt gezocht⁶⁵. In toenemende mate nemen bedrijven het heft in eigen hand en stellen een gediplomeerde interne begeleider aan. Zorgorganisaties lopen daarmee het risico dat ze verder op afstand komen te staan.

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.

Toch kunnen zorgorganisaties bijdragen aan de begeleiding van medewerkers en arbeidsorganisaties. Zij kennen vaak de persoon – en zelfs als ze deze niet kennen is het nochtans mogelijk zich snel een beeld te vormen van het individu en de uitdagingen waarmee deze kampt. Doet zich een persoonlijke uitdaging voor, dan is het voor de medewerker en de organisatie van belang dat tijdig en adequaat wordt gehandeld door de zorgbegeleider. Het vraagt van de aanbieders van persoonsgerichte begeleiding om een professionele aanpak gericht op het adequaat en snel interveniëren. Afstand en bereikbaarheid vormen zijn soms een uitdaging. Het bracht Hilvers ertoe zelf de interne begeleiding op zich te nemen.

Om de medewerkers duurzaam succesvol te laten participeren is onvoorwaardelijke steun gewenst. 'Jammer dat het vandaag niet lukte op tijd te zijn. Laten we samen kijken wat nodig is opdat het morgen wel lukt'. Veel medewerkers zijn bekend met faalervaringen. Door onvoorwaardelijke ondersteuning weten ze dat ze fouten mogen maken. Dat draagt bij aan zelfvertrouwen.

Onderzoek wijst uit dat arbeidsorganisaties in de regio Utrecht beperkt bekend zijn met zorgorganisaties die hen kunnen ondersteunen bij het plaatsen van een medewerker⁶⁶. Omgekeerd zijn zorgorganisaties vaak slechts incidenteel bekend met de wensen, de mogelijkheden en de bereidheid van arbeidsorganisaties tot het plaatsen van medewerkers. Een meer gestructureerde aanpak kan bijdragen aan het versterken en verbeteren van de onderlinge relaties en daarmee van de persoonsgerichte begeleiding.

Acties

1. Zorgorganisaties kunnen actief begeleiding aanbieden aan arbeidsorganisaties ten behoeve van een medewerker.
2. Zorgorganisaties dienen hun begeleidingsaanbod voor medewerkers en voor arbeidsorganisaties helder op een rij te zetten. Vervolgens is het zaak dit aanbod breed uit te dragen.
3. Zorgorganisaties dienen zich een nauwkeurig beeld te vormen van de behoeften van arbeidsorganisaties.

3.3 Interne coaching

Een organisatie die interne coaching in praktijk brengt is Zalsman. Dat doet de organisatie aan de hand van een methodische aanpak: Combo Emonomy⁶⁷. De methodiek bestaat uit een wiel met een vijf spaken en een as. De aanpak start bij de diepere drijfveren en ambitie van het individu en doelen die daaruit voortvloeien, gevolgd door een inschatting van het realiteitsgehalte van de ambitie. Vervolgens vraagt het model om een analyse van de verschillende vaardigheden en de manier van leren waarmee de persoon het meest gemotiveerd tracht zich nieuwe kennis en ervaring eigen te maken. De volgende spaak is de sociale omgeving waarin de persoon zich beweegt. Die omgeving bestaat uit twee kringen: het natuurlijk en het professionele netwerk. De eerste bestaat uit het gezin waarin het individu is geboren en haar of zijn sociale netwerk. De twee uit de werkgerichte contacten. De laatste spaak bestaat uit het individuele zelfbeeld en haar of zijn waarden. Deze spaken of elementen samen leiden tot de as van het wiel, de kern. In de kern staat de vraag: waar draait het in essentie om? Wat is voor de medewerker belangrijk om goed te functioneren in de organisatie?

Zalsman is een van de vijf grootste drukkerijen in Nederland met vestigingen in Zwolle en Kampen. Eddy van den Berg is productiecoördinator bij Zalsman Kampen en tevens interne arbeidscoach. Bij Zalsman werken mensen met een beperking in verschillende arrangementen: detachering, werkervaringsplaatsen, beschut werk en stageplaatsen. Als begeleider wil Eddy vooral 'goed leren luisteren naar wat iemand vertelt'. De uitdaging ligt erin om 'aan te voelen wat diegene nu echt bedoelt'. Het wiel speelt een belangrijke rol bij de bewustwording van wat de ander drijft. Het is het startpunt van de ontwikkeling van de medewerker. 'Als je mensen begrijpt', zo geeft Eddy aan in een interne bedrijfsvideo, 'en als je zelf ook wordt begrepen, dan krijg je een band en vertrouwen'. Het leidt ertoe dat Eddy, in zijn werk als productie coördinator, mensen op de juiste manier probeert in te zetten. Het gaat erom gebruik te maken van waar de ander sterk in is, wat haar of hem drijft.

4. De opleiding en ontwikkeling van mensen met een beperking

Medewerkers zijn er in soorten en maten. Dat geldt ook voor hun opleiding. Waar een neurodivers persoon mogelijk een universitaire opleiding heeft afgerond, is een dyslectische werker met een complexe problematiek soms blij dat zij of hij kan 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. Een voorbeeld is 3-D Ambacht in Arnhem, dat met een eigen methodiek mensen de kans biedt een hoogwaardige opleiding te volgen in 3-D printing. Toegang tot (praktijk) onderwijs is ook belangrijk voor medewerkers die vanwege hun beperking niet kunnen rekenen, lezen en schrijven. Niet zelden komen ze zonder mbo niveau 1 diploma op de arbeidsmarkt. Vaker nog zitten ze op de Xbox of Playstation met Starwars Outlaws, de laatste Mario, of een andere populaire game.

Praktijkleren

Werkt iemand zonder startkwalificatie in arbeidsmatige dagbesteding, dan is het mogelijk om via praktijkleren het mbo-1 niveau te bereiken⁶⁸. Praktijkleren zorgt 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 vastgelegd in een erkende mbo-praktijkverklaring.

De praktijkverklaring vermeldt welke werkprocessen in het bedrijf zijn geleerd. Als aanvullende lessen of examens zijn behaald, krijgen die ook een plek in de mbo-verklaring. Het document verklaart dat de medewerker hier en nu, maar ook elders en in de toekomst, toegerust is voor de taakuitoefening in dezelfde of vergelijkbare werkzaamheden.

Praktijkleren veronderstelt een systematische aanpak van de opleiding en ontwikkeling van de medewerker. Er wordt een opleidingsplan gemaakt met daarin de aanpak en de ontwikkeldoelen. De aanpak veronderstelt ook dat de werkgever de individuele presentie en vorderingen bijhoudt. Een en ander houdt derhalve in dat een zorgvuldige administratie is vereist⁶⁹.

Minstens zo belangrijk is dat de leerstof toegankelijk en behapbaar is voor de medewerkers. Zelfs al kunnen ze lezen, schrijven en rekenen, dan nog is het begrijpen ervan vaak moeilijk. Zo schrijft Bakker Hilvers de recepten uit in taal die begrijpelijk is voor haar medewerkers. Neem de werkwijze om rondo's te maken. In eenvoudig Nederlands staat daar het volgende:

Appelrondo's maken

- Kanodeeg uitrollen op 4 mm
- Plakjes uitsteken op met steker van 10 cm en in de ringen fonceren
- Laagje gele room onder in de ring spuiten
- Appelvulling: 1 lepel met de ijsschep in de ring doen en gladstrijken
- Appeltaartdeeg uitrollen op 2,5 mm
- Met harmonicafiets ingeklapt reepjes snijden
- Met de vaste fiets op 8 cm er dwars overheen. Zo krijg je reepjes om er overheen te leggen
- Per appelrondo 4 streepjes in patroon erop leggen

- Afstrijken met heelei
- Bakken op programma 29: 2 × 15 minuten
- Ringen schoonmaken en met papier licht invetten.

De gemiddelde Nederlander pakt vermoedelijk wel de geest van deze bereidingswijze, maar is al onthand om de rondo's te maken met dit recept. De medewerkers van Hilvers, daarentegen, maken met de juiste ingrediënten in de bakkerij prachtige appelrondo's. Praktijkleren zorgt ervoor dat ook zonder startkwalificatie een medewerker die graag met haar of zijn handen werkt, aan de slag kan en zich verder kan ontwikkelen. Heeft de persoon een geheel aan taken onder de knie die samen een afgerond opleidingspakket vormen, dan ontvangt zij of hij daarvoor een certificaat.

De door de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) ondersteunde brancheopleidingen [Groen, Logistiek of Facilitair](#)⁷⁰ vormen zo'n totaalpakket. Brancheopleidingen zijn NLQF gecertificeerd en het diploma geeft toegang tot entreeonderwijs. Er zijn er ook voor [assistent-medewerkers in de keuken of de bediening in de horeca](#), [assistent-woonhulpen](#), of [assistent-fietsenmakers](#). Medewerkers kunnen aantoonbaar vaardigheden, ervaring en kennis opdoen voor een waardenvolle taakvervulling⁷¹.

Roy is een enthousiaste jongen. In 2023 ronden hij zijn brancheopleiding logistiek met succes af. Roy was tijdens zijn opleiding vooral enthousiast over zijn stageplek bij UW, het Utrechts Werkbedrijf. In het magazijn heeft hij geleerd om te inventariseren, pakketten en pallets te controleren, de administratie bij te houden, enzovoorts. Ook is hij erg te spreken over de begeleiding. Die was top. Bij UW legden ze alles zo uit dat hij het goed begreep. Dat Roy nu zo opgewekt is, is beslist een openbaring. Wie hem twee jaar geleden aantroef, vond een jongen die niet wist wat hij wilde. Hij had geen perspectief en bracht zijn dagen door met gamen, bank zitten, eten, drinken en slapen. De opleiding bracht hem een certificaat, maar vooral de gedrevenheid om iets te willen doen met de kennis die hij opdeed.

De opleidingen zijn een succes omdat de kandidaten veel persoonlijke begeleiding krijgen van de werkgever en van de zorgorganisaties die de brancheopleidingen aanbieden. Zij zorgen voor de adequate ondersteuning van de medewerkers, privé en waar nodig op het werk. Ook stemt een begeleider af met de werkgever en ondersteunt deze waar gewenst. Praktijkleren en de brancheopleidingen hebben enkele voordelen. Deelnemers hebben keus uit erkende opleidingen, doen de opleiding tijdens het werk, leren in een tempo dat bij ieder van hen persoonlijk past, worden gericht bij- of omgeschoold voor een (deel van een) beroep en ontvangen een verklaring die herkenbaar is voor werkgevers. Het maakt het switchen van baan eenvoudiger. Ook kunnen deelnemers die de opleiding succesvol afronden desgewenst een erkende vervolgopleiding doen. In een tijd van arbeidskrapte kunnen werkgevers baat hebben bij het aanbieden van leer-werkplekken. Door hun achtergestelde positie op de arbeidsmarkt zijn mensen met een beperking, mits goed begeleid en gewaardeerd voor hun bijdragen, vaak zeer toegewijd. Neemt de arbeidsorganisatie de stap om erkend leer-werkbedrijf te worden dan komt het mogelijk ook voor het [vergoeden van de begeleiding in aanmerking](#). Dat geldt ook voor medewerkers op de '[derde weg](#)' van het praktijkleren. De werkgever moet dan wel aan een reeks [voorwaarden](#) voldoen.

Ook mensen die buiten het systeem staan, zoals niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers), hebben potentie. Inclusie van deze groep plaatst werkgevers vaak wel voor een uitdaging. Hun opleiding vraagt om een (voor)investering en vergoeding laat soms lang op zich wachten. Voor deze werkgevers richtte Start Foundation het [leergarantiefonds](#) op in 2022. Bedrijven zoals Driekant, Buzinezzclub, Het Goed, I-did en

The Colour Kitchen maken er dankbaar gebruik van. In het eerste jaar zijn 140 kandidaten door tussenkomst van het fonds aan een leer-werktraject begonnen. Het werkt als volgt. Iedere deelnemer krijgt een kans. De ondernemer reserveert een bedrag, dat vervolgens door de Start Foundation wordt verdubbeld. Kosten voor het traject worden betaald uit het fonds. De ondernemer zorgt ervoor dat achteraf financiering bij betrokken instanties wordt opgehaald en teruggestort. Zo kan hij keer op keer garanderen dat iedereen kan starten in een leerwerktraject.

Driekant biedt leerwerktrajecten aan. Een leerwerktraject is bedoeld voor medewerkers die een steuntje in de rug nodig hebben. Zij kunnen bij Driekant werkervaring opdoen en zich ontwikkelen. Een leerwerktraject bestaat uit drie pijlers die elkaar versterken: productie, vorming en kunst. Met het Leergarantieplan wordt het mogelijk dat iedereen, aansluitend bij zijn of haar ontwikkelbehoefte, 'onbeperkt' bij Driekant aan de slag kan – onafhankelijk van de steeds wisselende regelingen van overheidsinstanties. Geen enkel mens verdient het stempel 'beperkt' te zijn of op 'achterstand' gezet te worden. Het Leergarantieplan bestaat uit drie stappen:

- Uit de Driekant Garantie Buffer wordt het budget voor het leer-werktraject beschikbaar gesteld.
- De deelnemer kan direct aan haar of zijn Leerwerktraject beginnen.
- Driekant kijkt naar een passende financiële regeling en hoe daarmee de kosten van de opleiding kunnen worden gedekt. Vergoedingen die worden ontvangen, vloeien terug in de Garantie Buffer.

5. Financiering en de rol van de overheid

Bevorderen van inclusie

Generaties lang deed een licht verstandelijk beperkte gewoon mee. Er werd gekeken naar wat het individu kon, om dan een plekje vrij te maken. Die vanzelfsprekendheid is verdwenen. Organisaties hanteren strakke productie- en prestatienormen en laten weinig ruimte voor afwijking. Ook zijn de entree-eisen voor deelname in het arbeidsproces sterk aangescherpt. In de jaren negentig namen zorgorganisaties initiatieven tot inclusie van de doelgroep, langzaam maar zeker gevolgd door de overheid die de toegang van mensen met een beperking tot de arbeidsmarkt bevorderde. Dat streven bereikte een zwaartepunt in 2015 met de invoering van de Participatiewet. Vanaf dat moment richt de overheid zich op arbeidszetting. Wie kan wordt geacht te werken en in het eigen levensonderhoud te voorzien. Dat geldt ook voor mensen met een beperking. Overheden bieden daarbij wel hulp. Rijk, gemeenten en het UWV richten hun beleidsinstrumenten op actieve deelname aan het arbeidsproces. Zo is het mogelijk de werkplek aan te passen aan de maat van de werker. Een uitzondering wordt gemaakt voor wie 'duurzaam geen arbeidsvermogen' (DGA) heeft.

De overheid stelt regels, financiert, adviseert, keurt en denkt mee met arbeidsorganisaties als het gaat om het versterken van de vraag- en de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Werkgevers worden aangespoord via, onder andere, de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten en de Aanbestedingswet om bij te dragen aan de inclusie van medewerkers met een arbeidsbeperking. Wie de handschoen oppakt kan aanspraak maken op financiële ondersteuning, advies, hulp bij werving en selectie, verbinding met andere werkgevers, of informatie over de talrijke regelingen. De werkgeversservicepunten van de overheid coördineren de ondersteuning aan arbeidsorganisaties. Meer precies gaat het om het volgende⁷². Het WSP:

- vertelt wat nodig is om een medewerker in dienst te nemen,
- bekijkt en analyseert de werkzaamheden die de medewerkers kunnen uitvoeren,
- helpt bij het zoeken en selecteren van geschikte kandidaten,
- ondersteunt bij het inwerken en begeleiden van nieuwe werknemers.

Samenwerking met zorgorganisaties als het gaat om dagbesteding is hierbij zeker gewenst.

Financiële ondersteuning vanuit de overheid

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 van de overheid zijn talrijk, kennen verschillende doelen en variëren per gemeente. Veel hangt af van de specifieke 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.

De actieve houding van de overheid ten spijt, werkgevers geven aan dat zij moeite hebben om geschikte kandidaten te vinden. Dit geldt in het bijzonder voor bedrijven die op een gestructureerde wijze mensen met een beperking includeren in hun arbeidsprocessen. Regelmatig overtreft hun capaciteit het aanbod aan geschikte kandidaten⁷³. Daarom is deze handreiking gericht op werkgevers en zorginstellingen om geschikte kandidaten te vinden en te begeleiden naar een passende plek.

Bedrijven als E-Care, Vakmensen, Weever, Zalsman en anderen, doen met regelmaat een vergeefs appel op gemeentelijke organisaties om geschikte kandidaten voor te stellen voor dagbesteding en beschut werk. Een van de elementen die daarbij een rol spelen, aldus de bedrijven, is de concurrentie die zij ervaren van de gemeentelijke sociaal ontwikkelbedrijven. Omgekeerd roepen sociaal ontwikkelbedrijven bedrijven op om meer beschutte arbeidsplaatsen te creëren. Een tweede element in de relatie tussen werkgevers en overheid is de gerichtheid van de eersten op lange-termijn afspraken. Willen bedrijven mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan een arbeidsplaats helpen dan is zekerheid geboden omtrent hun begeleiding en de vergoedingen daarvoor. Daarop kunnen zij hun investeringen afstemmen. De gemeente Arnhem geeft hier structureel invulling aan. In het kader van activerend werk kijkt de gemeente naar de behoeften van de medewerker. Die krijgt de vrijheid om uit te vinden waar zij of hij graag zou willen werken. Het [Centrum voor Activerend Werk](#) helpt allen die ondersteuning nodig hebben om aan de slag te gaan, met een bijzonder oog voor mensen op de treden 3 en 4 van de participatieladder. Mensen op trede 3 krijgen de kans om werkzaamheden te verrichten met een lage werkdruk en weinig verantwoordelijkheid. Zij hebben vaak een hoge ondersteuningsbehoefte. Waar nodig biedt Arnhem structurele ondersteuning. Medewerkers krijgen net zo lang begeleiding als nodig is om hen blijvend mee te laten doen. Ook bedrijven worden gefaciliteerd om meer medewerkers met een ondersteuningsbehoefte aan te nemen en hen opleiding en training te bieden.

Op dit moment spelen zorgorganisaties op zijn best een bescheiden rol in de toeleiding van mensen met een beperking naar de arbeidsmarkt. Dat kan veranderen als zij een samenhangende propositie ontwikkelen gericht op het ondersteunen van werkgevers. Voor de laatste staat het begrip ontzorgen centraal. Wat dat inhoudt verschilt per werkgever. Heeft de een behoefte aan hulp bij werving en selectie, daar wacht de ander op werkplekanalyses, subsidieadvies, jobcoaching of juist interne begeleiding van collega's die omgaan met mensen met een beperking. De Harrie Help training kan in dit kader behulpzaam zijn. De training leidt de deelnemer in twee dagen op tot de ideale collega. Aan bod komen onderwerpen als:

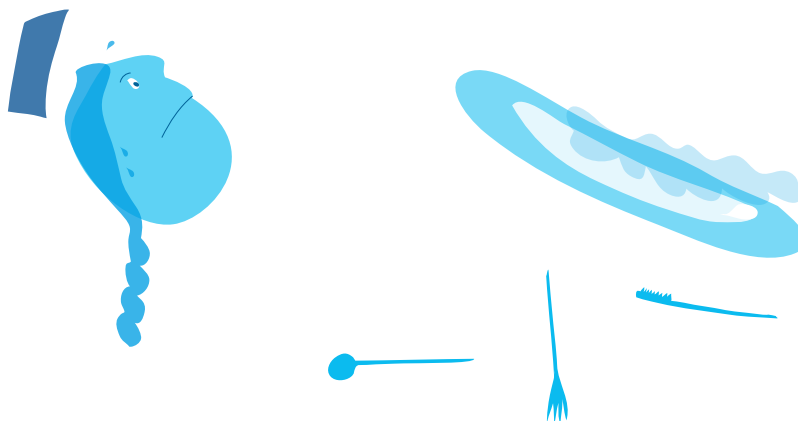
- De competenties van Harrie en hoe die in de praktijk in te zetten.
- Praktische hulpmiddelen om de begeleiding op de werkvloer vorm te geven.
- Inzicht in de doelgroepen medewerkers met een beperking.
- Intervisies en behandelen van praktijkvoorbeelden.
- Gesprekstechnieken.

Private ondersteuning

Naast de overheid zorgen diverse private initiatieven ervoor dat schijnbaar onneembare barrières om medewerkers aan de slag te krijgen, relatief eenvoudig worden geslecht. Een prachtig voorbeeld daarvan is de Stichting Everyday Heroes.

De stichting neemt alledaagse barrières weg die voorkomen dat mensen (re-)integreren in het arbeidsproces. Neem de voormalig gedetineerde die een baan aangeboden krijgt, maar wel zelf de reiskosten moet betalen. Het duurt tenminste drie maanden voor de gemeente de reiskosten vergoed, waardoor de persoon in kwestie de reiskosten moet voorschieten. Dat geld heeft hij echter niet. Hier komt Everyday Heroes in beeld met een fiets voor de ex-gedetineerde. Probleem opgelost.

Ook Instituut GAK en de Goldschmeding Foundation zijn geïnteresseerd aan het toeleiden van mensen met een achterstand of belemmering naar de arbeidsmarkt. Zo maakte de laatste de ontwikkeling mogelijk van het Platform Werk Inclusief Beperking. Dat platform "ondersteunt innovatieve initiatieven die streven naar het vinden van nieuwe oplossingen om een inclusievere arbeidsmarkt te realiseren. Het platform ondersteunt bij hun (door)ontwikkeling om op de lange termijn te komen tot meer bewezen effectieve aanpakken. Tevens brengt het platform organisaties, gemeenten, werkgevers, ondersteuners en andere relevante betrokkenen samen om een duurzame verandering teweeg te brengen".





Bakken voor een betere toekomst

Wij nemen geen mensen aan om brownies te bakken.

Wij bakken brownies om mensen aan te nemen.

IV Doorstroom

Richel is een talentvolle man. Weliswaar heeft hij een verstandelijke beperking, maar dat doet niets af aan zijn inzet, energie en doorzettingsvermogen. Integendeel. Richel heeft een drive om gewoon mee te doen. Dat is echter makkelijker gezegd dan gedaan. In 2013 volgde hij een VSO-opleiding aan Talita Koemi in Nijmegen⁷⁴, van waaruit hij twee jaar stage liep in het magazijn van het Radboud UMC. Na zijn opleiding kon hij in het magazijn blijven werken op basis van een indicatie dagbesteding. Daarbij ondersteunde een arbeidscoach van Pluryn Richel intensief in zijn ontwikkeling. Met succes. Na drie jaar was hij 'in zijn baan gegroeid'. Zo zelfs dat hij werd gemist als hij op vakantie was. Het bracht het Radboud en Pluryn in 2018 tot de conclusie dat hij de stap zou kunnen maken naar arbeid in loondienst voor 28 uur.

Het voorbeeld toont aan dat Richel duidelijk talenten heeft en beschikt over het vermogen om mee te doen. Hij had gewoon wat meer tijd nodig om in zijn baan te groeien. Het voorbeeld stemt positief en hoopvol. Met intensieve begeleiding en veel geduld is vooruitgang te boeken en kunnen mensen met een beperking – voor wie dit is weggelegd – duurzaam deelnemen in de arbeid.

1. Blijven of doorstromen?

Kenmerkend voor vrijwel iedere mens is dat zij of hij zich ontwikkelt in de loop van de tijd. In werk is dat niet anders. Je leert nieuwe dingen, ontmoet andere mensen, doet kennis en ervaring op, raakt vertrouwd met de werkzaamheden, boekt successen en incasseert soms verliezen. Iedereen die zo'n ontwikkeling doormaakt komt op enig moment voor de vraag te staan of de huidige arbeidsplaats nog passend is. Deze vraag valt uiteen in twee deelvragen. De eerste is of de arbeidsplek nog voldoende aansluit bij de ontwikkeling van de talenten, vermogens en ambities van de medewerker. De tweede vraag is of zij of hij nog past op de werkplek. Per slot van rekening, zo stelden we eerder, spreken organisatie en medewerker af welke doelen in de samenwerking worden nagestreefd. Op enig moment is het dan de vraag of de doelen zijn behaald en welke conclusies beide partijen daaruit trekken.

Neem E-Care. Als medewerkers binnenkomen is dat in de regel voor bepaalde tijd. Afhankelijk van de ontwikkeling en de tijd die nodig is om te groeien als persoon en als werknemer, blijven mensen gedurende twee tot drie jaar bij het bedrijf. Daarna stopt het dienstverband en is de vraag aan de orde wat een passende, volgende loopbaanstap is. Overigens kan dat in het geval van E-Care in vast dienstverband zijn bij het bedrijf, al is dat maar voor een kleine groep weggelegd. Het bedrijf heeft een klein aantal vaste arbeidsplaatsen⁷⁵ en een relatief grote flexibele schil. Voor medewerkers voor de vraag komen te staan hoe de toekomst eruit ziet, gaan zij eerst door een ontwikkelingstraject met steeds complexere taken. Ze doen ervaringen op en ontwikkelen vaardigheden, regelmatig resulteren in praktijkverklaringen of certificaten.

Minstens zo belangrijk als de vraag of de werkplek (nog) bij de medewerker past, is of de medewerker (nog) bij de werkplek past. Er kunnen redenen zijn waarom dat na verloop van tijd niet langer het geval is. Reden een ligt in de veranderende vermogens van het individu. Die kunnen toenemen, maar ook afnemen. Ouderdom, veranderingen in de persoonlijke omgeving, toenemende hinder van de beperking, enzovoorts, kunnen redenen zijn waarom de medewerker moet omzien naar een andere arbeidsplek. Dat kan ertoe leiden dat iemand van een betaalde baan de stap maakt naar arbeidsmatige dagbesteding op basis van een uitkering. De eerder genoemde samenwerking tussen Abrona en UW Werkt is veelzeggend. De partners zorgen voor een betrouwbaar vangnet, waarin een combinatie van betaald werk en dagbesteding mogelijk is. Het UWV draagt in belangrijke mate bij

aan dat vangnet. De overheidsorganisatie stelde in deze samenwerking een 'participatietafel' voor. Dat wil zeggen, als een medewerker vanuit betaald werk de stap moet maken naar dagbesteding, verleent het UWV daar medewerking aan. De veiligheid die dit biedt is een randvoorwaarde voor medewerkers om de stap te kunnen en te durven maken. Is deze medewerking niet gegarandeerd dan kan dat gevolgen hebben voor de werkgever en de werknemer. Het voorbeeld een grote Nederlandse werkgever spreekt boekdelen.

Een langzame achteruitgang en stagnatie

Ruim zeven jaar geleden trad een wjonger in dienst bij een groot Nederlands bedrijf⁷⁶. Al vanaf het begin was duidelijk dat de medewerker kampte met angsten, stemmingswisselingen en waanbeelden. Dat belemmerde de deelname in het arbeidsproces niet. Covid-19 leidde evenwel tot een toename van de klachten. De medewerker werd behandeld voor zijn stoornis en kreeg passende medicatie. De bijwerking daarvan was echter dat hij minder helder kon denken, slechter uit zijn woorden kwam en beperkt werd in zijn handelen. Hij kwam daardoor minder vaak naar zijn werk. De onderneming meldde hem daarop ziek waarna, overeenkomstig de bepalingen van de Wet verbetering poortwachter⁷⁷, het bedrijf, de wjonger en zijn moeder in gesprek gingen over zijn re-integratietraject. Bij de gesprekken waren ook de interne jobcoach en de manager van het bedrijfsonderdeel betrokken. Toen het de medewerker na een half jaar iets beter leek te gaan verkenden beide partijen voorzichtig een werkhervatting. Dat bleek niet haalbaar. Al op de eerste dag van zijn terugkeer op de werkplek verkrampte en blokkeerde de wjonger. Ook latere pogingen tot re-integratie mislukten, waarna het bedrijf in overleg trad met het UWV. Na akkoord van UWV is de onderneming op zoek gegaan naar een passende werkplek buiten de organisatie. Ondanks de steun van het UWV lukte het niet om de medewerker uit te laten stromen naar een andere betaalde baan.

Het voorval resulteert in (opnieuw) een faalervaring voor de medewerker. Waar mogelijk kunnen partijen in een eerder stadium afspraken maken over de doorstroming van medewerkers, onder meer door de eerder genoemde oplossing van een 'participatietafel'. Het voorkomt dat medewerkers lang in onzekerheid blijven en werkgevers lang moet investeren in verzuimbegeleiding in situaties waarin herintreding niet waarschijnlijk (meer) is. Ook helpt het om medewerkers tijdig en adequaat te begeleiden naar een nieuwe, passende werkplek. De overheid speelt hierin een rol. Werkgever en werknemers zijn afhankelijk van het UWV en van gemeenten om de negatieve gevolgen⁷⁸ zoveel als mogelijk te beperken.

Het voorbeeld toont de noodzaak van simpel switchen duidelijk aan. Diverse gemeenten hebben een proactieve focus op de transitie vanuit dagbesteding naar beschut 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 doorstroming vaak minder simpel is dan de term 'simpel switchen' doet vermoeden. Om te kunnen doorstroming dient eerst duidelijk te zijn dat sprake is van voortgang. Boekt de medewerker progressie in het werk en het ontwikkelen van kennis en vaardigheden? In hoeverre zijn de afgesproken doelen bereikt? Op welke aspecten moet worden gelet en waar is additionele aandacht en ondersteuning vereist?

Je spreekt met elkaar leerdoelen af. Daarbij spreek je ook af wat er moet gebeuren om de leerdoelen te halen. Bijvoorbeeld een training, een opleiding, een stage, gesprekken, e-learnings, enz. Vervolgens evalueer je op de doelen en stuur je bij waar nodig.

Is sprake van een gesubsidieerd leer-werktraject, dan vraagt de overheid de werkgever een administratie bij te houden. Daarmee wordt de ontwikkeling van de medewerker gevolgd.

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.

2. Horizontale en verticale doorstroming

Doorstroming komt voort uit ontwikkelingen die betrekking hebben op de medewerker of op de omgeving waarin de zij of hij leeft en werkt. De aanleiding is niet altijd positief, zoals we zagen, maar veelal wel. Voert de werker de functie naar tevredenheid uit en ambieert zij of hij een nieuwe, passende uitdaging, dan komt een vervolgstap in zicht. Mogelijk kan dat binnen de organisatie zelf, soms is het nodig uit te wijken naar een uitdaging bij een andere werkgever.

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. 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 het individu. Stap een is dan het vaststellen van de huidige kennis, vaardigheden en beperkingen van de persoon. 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. Een initiatief opgezet om mensen te laten in- en doorstromen is het Arnhemse Horeca Inclusief.

Horeca Inclusief is een netwerk van Arnhemse horeca ondernemers geëngageerd om mensen met een beperking aan werk te helpen. De doelgroep bestaat uit mensen die nu arbeidsmatige dagbesteding doen, maar de wil en de potentie hebben om (beschut) betaald werk te verrichten in de horeca. Wie mee wil doen loopt proef bij een van de deelnemers. Lukt het op die plek niet, dan staat een andere ondernemer garant om de medewerker aan werk

te helpen⁷⁹. Deze ontwikkeling treffen we in de regio Arnhem ook aan bij Bakkerij Hilvers en bij E-Care. Kenmerkend voor het succes van de initiatieven in Arnhem is de nauwe samenwerking tussen de ondernemers, het sociaal ontwikkelbedrijf en de gemeente – en dan met name de tak die zich bezighoudt met activerend werk. De gemeente is ruimhartig, flexibel en oplossingsgericht en schept een activerende context voor de plaatsing van mensen met een ondersteuningsbehoefte.

Maakt de medewerker een horizontale stap, dan blijft zij of hij vergelijkbare werkzaamheden doen maar nu voor een andere werkgever, op een andere locatie of met andere hulpmiddelen. De overgang kan (tijdelijk) als spannend worden ervaren, maar het uitgangspunt is dat de uitdagingen min of meer hetzelfde zijn als in de huidige positie. Ontwikkeling kan ook door een verticale stap. Daarbij veranderen de uitdagingen in de regel wel. Dit model zien we bij, bijvoorbeeld, E-Care. Afhankelijk van de progressie en de wensen van de medewerker kunnen dezelfde condities van toepassing blijven – bijvoorbeeld als dagbesteding met een uitkering. Ze kunnen ook veranderen, zoals de stap naar betaald werk. Verticale verandering gaat overigens niet alleen van dagbesteding naar beschut of regulier werk, maar soms ook in omgekeerde richting.

Zorgvuldigheid is hier van belang. Het blijkt weinigen gegeven de stap te maken van dagbesteding naar beschut of regulier werk⁸⁰. Maakt iemand die stap wel, dan is het van belang om in de eerste maanden intensieve begeleiding aan te bieden. 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.

Eerder verwezen wij al naar de intensieve plaatsing en steun (IPS). De interventie kan een positief effect hebben op het succes van de transitie van dagbesteding naar betaald werk. Hoewel de gemeente Arnhem niet spreekt over IPS, kijkt het wel naar de individuele behoefte van medewerkers – ook als het gaat om permanente ondersteuning. In het stimuleren van activerend werk en de overgang naar betaald werk is de gemeente flexibel en bereid om net zo lang ondersteuning te bieden als dat nodig is. Ondernemers ontvangen voor deze inzet een substantieel bedrag⁸¹ om daarmee adequate begeleiding voor de medewerkers te kunnen inzetten. Een eveneens positief initiatief is dat van Instituut GAK. Met het programma *Stap voor Stap* wil de organisatie de doorstroming van dagbesteding naar (beschut) werk bevorderen.

Instituut GAK biedt dagbestedingsaanbieders de mogelijkheid om, in samenwerking met gemeenten en lokale werkgevers, mensen vanuit de dagbesteding kansen te bieden op een vervolgstap richting (beschut) werk. Terugkeer naar dagbesteding blijft daarbij mogelijk.

Daarnaast moeten werknemers en werkgevers rekening houden met de gevolgen van de stap van dagbesteding naar betaald werk. Verdient de werknemer het wettelijk minimumloon, dan wordt ook iets verwacht. De zelfstandigheid is vaak groter, maar dat geldt ook voor de werkdruk. Op voorhand is vaak niet te zeggen hoe iemand reageert op veranderingen. Proefplaatsingen geven inzicht in de kwaliteiten van de medewerker, maar zeggen niets over (de ontwikkeling van) de beperking op lange termijn. Een proefplaatsing van drie maanden is dan te kort om vast te stellen of ook op langere termijn positieve effecten ontstaan en behouden worden. Dagbesteding is dan een goed alternatief.

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.

3. Ondersteuning voor, tijdens en na de transitie

Of het nu gaat om een horizontale of een verticale stap, in beide gevallen is het raadzaam een jobcoach in te zetten. Jobcoaching verwijst naar de begeleiding van een zorgprofessional of coach die medewerkers helpt succesvol in een nieuwe arbeidsomgeving⁶² aan de slag te gaan.

Gemeenten en het UWV bieden werkgevers de mogelijkheid een jobcoach in te zetten in de toeleiding naar betaald werk – al dan niet met aanvullende begeleiding⁶³. Belangrijker dan de transitie zelf is de tijdige, adequate en intensieve ondersteuning als de transitie achter de rug is en de medewerker op haar of zijn nieuwe stek is beland. Zowel de medewerker als de organisatie kunnen voor, tijdens en na de proefperiode behoefte hebben aan advisering en begeleiding. Ook na verloop van tijd kunnen de medewerker en het bedrijf tegen hun grenzen aanlopen. Het is om deze redenen dat organisaties de begeleiding van hun werknemers met een beperking steeds meer zelf oppakken. Voorbeelden daarvan vinden we in Arnhem bij E-Care, Bakkerij Hilvers, 3-D Ambacht en Horeca Inclusief. Ook buiten Arnhem nemen talrijke bedrijven systematisch de inclusie van mensen met een beperking ter hand, in het bijzonder de ontwikkeling van dagbesteding naar beschermt of regulier werk. Een mooi voorbeeld is het Nederlands Wijnbouwcentrum in Groesbeek.

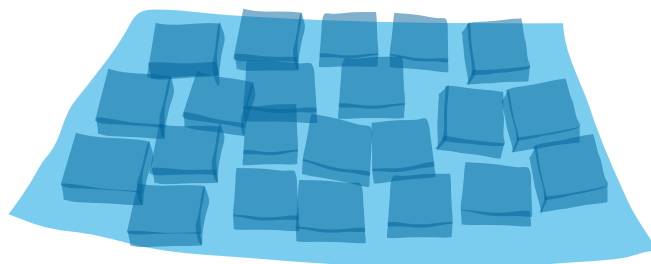
Het Nederlands Wijnbouwcentrum draagt bij aan een actief ecologische, sociale en economisch duurzame wijnbouw in Nederland. Participatie maakt integraal deel uit van de visie en de missie van de organisatie. De deuren staan wijd open naar de wijngaarden voor mensen met een beperking of achterstand als ze tenminste voldoen aan enkele randvoorwaarden. Allereerst beschikt het individu over de wil om te werken aan de gemeenschappelijke en persoonlijke doelen. Daarnaast voelt zij of hij zich na een kennismaking en introductie op haar of zijn gemak bij collega's en in het werk. Tot slot houdt de medewerker zich aan de huisregels. Beantwoordt de persoon aan de voorwaarden dan staan diverse trajecten open. Denk aan dagbesteding, beschermt werk, banenafspraken, leer-werktrajecten, participatieplekken, vrijwilligerswerk, reclasseringstrajecten en ontwikkelingstrajecten.

Elke medewerker stelt in overleg met een arbeidscoach een persoonlijk ontwikkelingsplan op. Dat plan bevat doelen voor de korte en de lange termijn. Die lange termijn is wel begrensd binnen het centrum zelf. De organisatie is ingericht op basis van 'doorstroomplekken'. Het individu tracht haar of zijn doelen te realiseren om vervolgens een stap te maken, soms binnen en soms buiten het wijnbouwcentrum. Voor sommigen vergt dat een paar maanden, voor anderen een jaar en voor weer anderen soms jaren. Er zijn medewerkers die al sinds de start bij het wijnbouwcentrum werken. De diversiteit is groot.

Wat voor iedereen gelijk is, is dat al tijdens het traject wordt gekeken naar een passende vervolgplek. Om de kans van slagen te vergroten kunnen medewerkers altijd een beroep doen op een arbeidscoach als daar behoefte aan is. Naast positieve effecten voor het individu, beoogt het wijnbouwcentrum bij te dragen aan een maatschappelijk verantwoord ecosysteem. Dat doet het door zo veel als mogelijk sociaal, ecologisch en lokaal in te kopen. Het brood wordt ingekocht bij het Bakkerscafé, de koffie komt van Coffyn, thee van 't Theezaakje, de catering wordt verzorgd door BliXem en het gebak van Buurtmarkt Breedeweg. De Stadsboom en Bikkelart zijn verantwoordelijk voor de aankleding.

Ondanks de verstoring die optrad als gevolg van de coronapandemie zijn de resultaten in de periode 2017-2022 positief te noemen. Dit blijkt uit de meting 'Werken met trots' die het centrum heeft uitgevoerd naar de effecten van haar interventies gericht op inclusie. Van de honderdvierenzeventig trajecten die zijn gestart, zijn er honderdvierenveertig nog lopend of met succes afgerond. Maar liefst negenendertig medewerkers stroomden door naar betaald werk⁸⁴, terwijl er nog eens eenenveertig doorstroomden naar een ander traject. Twintig medewerkers stroomden door naar een opleiding.

De voorbeelden laten zien dat doorstroming mogelijk is. Hoewel nog weinig systematisch onderzoek is verricht, lijkt de begeleidingsintensiteit een belangrijke succesfactor. De toepassing van IPS in het domein van de gehandicaptenzorg wijst ook in een positieve richting. De toekomst zal uitwijzen in hoeverre ook meer structureel aandacht komt voor de ondersteuning van mensen met een beperking en arbeidsorganisaties in de realisatie van de primaire, bedrijfsmatige doeleinden van de organisatie.





In- en doorstromen

Doorstroming vraagt om monitoren van de voortgang

V Ondersteuning door zorgorganisaties

Een factor die van invloed is op het succes van de arbeidsdeelname van mensen in dagbesteding is adequate ondersteuning. In het voorgaande kwam het belang van een goede begeleiding al enige keren ter sprake. Het zijn met name zorgorganisaties die veel kennis en expertise in huis hebben om de betreffende werker en hun organisaties adequaat te begeleiden. In deze paragraaf vatten we kort samen welke toegevoegde waarde zorgorganisaties hebben voor arbeidsorganisaties als het gaat om een adequate begeleiding van mensen met een beperking en hun collega's en leidinggevenden.

1. De visie op participatie

Zorgorganisaties baseren zich in sterke mate op het VN Verdrag inzake de rechten van mensen met een handicap en de Visie 2030 van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland als het gaat om de inclusie van mensen met een beperking.

Gewoon meedoen in de samenleving. Dat is de ambitie waar onze samenleving volgens de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) in 2030 aan moet voldoen voor mensen met een beperking of een ondersteuningsvraag. In de Visie 2030 schetst de VGN haar droom voor de dagbesteding in 2030. Alle mensen met een beperking nemen dan deel aan ontwikkelingsgerichte activiteiten en werk, midden in de maatschappij. De VGN heeft deze visie samen met haar leden ontwikkeld.

Zorgorganisaties hebben over het algemeen goed zicht op de vermogens en de uitdagingen waarmee mensen met een beperking kampen. Die vermogens moeten echter systematisch beschreven worden vanuit het perspectief van arbeidsparticipatie. Zorgorganisaties geven daar op verschillende wijzen vorm en inhoud aan. Een goed voorbeeld is Abrona.

Zorgorganisatie Abrona uit Huis ter Heide werkt sinds 2021 met participatiecoaches. De coaches brengen de vermogens, talenten en behoeften in kaart van alle zorgafnemers, of cliënten⁸⁵, die bij Abrona wonen. Daarmee heeft Abrona relevante informatie over wie potentieel wil en kan werken. De coaches hebben zicht op de mogelijkheden en beperkingen van alle zorgafnemers en beschikken daarmee over een overzicht van de talenten van medewerkers. Het stelt hen in staat te adviseren over de vormen van werk die daarbij het best aansluiten. Op basis van de Invra of Melba methodieken kunnen zij werkgevers een helder inzicht geven in het profiel van het individu.

Een manifestatie hiervan is de al eerder gememoreerde samenwerking tussen de Abrona en kunststof-producent NKS in Soesterberg.

Zorgorganisaties staan vaak dicht bij de medewerkers – hun cliënten – en hun verwanten. Het stelt hen in staat om samen de (werk)behoeften te verkennen. Voor zover relevant komt deelname van medewerkers ook aan de orde in overleg met cliëntenraden, ondernemingsraden en familie- en verwantenraden. Het betekent dat de zorgorganisaties een arbeidsorganisatie in belangrijke mate kunnen ontzorgen. Ze kennen de mensen, zijn vertrouwd met hun netwerk en kunnen daarmee hun deelname in het arbeidsproces vereenvoudigen.

De samenwerking tussen TivoliVredenburg en Amerpoort spreekt hier boekdelen. De werkbegeleiding wordt verzorgd door de medewerkers van het muziekcentrum. Elke medewerker heeft dagelijks een buddy waar zij of hij mee kan afstemmen. Daarnaast beschikken ze over een eigen telefoon, om daarmee eenvoudig te communiceren als dat nodig is. De persoonsgerichte ondersteuning wordt geboden door begeleiders van Amerpoort. Dagelijks is tenminste een begeleider in Utrecht aanwezig op de werkplek. Het leidt tot een professionele, passende begeleiding van de medewerkers met een begeleidingsbehoefte en hun collega's en leidinggevenden binnen de organisatie.

2. Uit eigen ervaring

De zorgorganisaties hebben directe ervaring in de begeleiding van arbeidsorganisaties, veelal omdat ze zelf ook commerciële activiteiten exploiteren. Menig zorgorganisatie runt een lunchroom, café, restaurant, winkel of andere nering. De opgedane ervaringen worden in toenemende mate vertaald naar modellen om andere organisaties te helpen bij het begeleiden van mensen met een beperking.

Een sterk punt van zorgorganisaties is hun methodische begeleiding van mensen met een beperking. Alliade maakte een inventarisatie en kwam in totaal tot achtentwintig begeleidingsmethodieken⁸⁶. Een veel gehanteerde methodiek is de Triple-C⁸⁷. In de kern beoogt de methodiek de Competenties van een Cliënt te versterken in nauwe relatie met een Coach – de drie C's waar de methodiek haar naam aan te danken heeft. De behoeften en vermogens van de cliënt vormen het uitgangspunt. De methode geeft uitdrukking aan een streven naar erkenning van de cliënt en naar medemenselijkheid in de onderlinge relaties – en aan de randvoorwaarden voor deelname aan het maatschappelijk leven en het arbeidsproces.

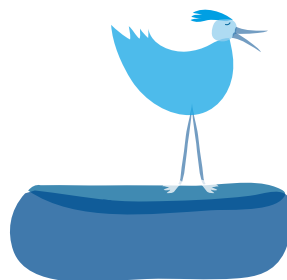
Door hun specifieke kennis van de kwaliteiten van de doelgroep kunnen zorgbegeleiders de (toekomstige) leidinggevende en collega's informeren de talenten en de beperkingen van individuele medewerkers. Ook kunnen ze adviseren over situaties waarin zich probleemgedrag voordoet. Ze kunnen hardnekkige misverstanden uit de weg helpen, zoals het vooroordeel dat de betrokkenen vaak ziek zijn, laat komen, of eindeloze begeleiding behoeven. Tegelijk wijzen ze op positieve aspecten zoals de waarde van medewerkers in het scheppen van verbinding in de organisatie. De samenwerking tussen TivoliVredenburg en Amerpoort spreekt hier boekdelen. Deze draagt ook bij aan de positieve uitstraling en profilering van beide organisaties in de samenleving en de erkenning van en waardering voor de medewerkers als waardevolle leden van de organisatie. Overigens, de eigen ervaring bij zorgorganisaties als exploitant van commerciële voorzieningen droogt enigszins op. Mede als gevolg van bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid

en toenemende kosten, oriënteren steeds meer zorgorganisaties zich op samenwerking met bedrijven als het gaat om de exploitatie van winkels, restaurants, lunchcafés, enzovoorts. Zelf beperken de zorginstellingen zich steeds vaker tot hun kernactiviteit: het begeleiden van mensen met een beperking. De exploitatie van de voorzieningen worden overgelaten aan ondernemers.

3. Samenwerking

Een goed voorbeeld van zo'n samenwerking is die tussen zorgorganisatie Sherpa en De Foodlovers. Sherpa's supermarkten in Hilversum, Naarden en Baarn draaiden sinds de coronapandemie met verlies. Om dat te veranderen sloten De Foodlovers en Sherpa een overeenkomst die de exploitatie en werkgerichte begeleiding overdraagt aan de Amsterdamse keten van minisupermarkten. Sherpa neemt de persoonsgerichte arbeidsbegeleiding voor haar rekening. De stap maakt deel uit van een brede trend in de zorg, gericht op concentratie van taken. De kerntaak wordt in toenemende mate omschreven als het bieden van zorg en begeleiding aan mensen met een beperking en bedrijven.

Tegelijkertijd stellen we vast dat nog niet alle zorgorganisaties even ver zijn in hun visie op de rol en betekenis van medewerkers en in hun dienstverlening aan arbeidsorganisaties. Professionalisering is noodzakelijk en tegelijkertijd uitdagend voor zorgorganisaties. Bedrijven dienen heldere afspraken te maken met zorgorganisaties om zich te verzekeren van een professionele ondersteuning. Hiervoor zijn op dit moment nog nauwelijks modellen beschikbaar.



Tot besluit

Deze handreiking stelt het welzijn en de bloei van de mensen met een beperking centraal in de arbeid. De inspanningen van de arbeidsorganisaties en de zorgorganisaties zijn erop gericht om deze mensen 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. Vervelend daarbij is dat te weinig aandacht is voor de oorzaken van de uitdagingen en de nadruk veelal ligt op het bestrijden van de symptomen. Vaak is niet de beperking van de medewerker het probleem, maar de aanpak en de opvattingen van de samenleving. Een positieve, op de talenten en vaardigheden van de medewerkers gerichte aanpak is gewenst, gecombineerd met de aanzet tot een medemenselijke bedrijfsvoering.

Desondanks, zo zagen we in deze handreiking, scheidt slechts 18,3 procent van de Nederlandse bedrijven met meer dan 2 medewerkers een of meer (aangepaste) maatwerkplekken. Om dat aantal te laten stijgen moet meer nadruk komen te liggen op de intrinsieke waarden van medewerkers en hun instrumentele waarden voor de processen en successen van arbeidsorganisaties. Het gaat om mensen met mogelijkheden, met talenten, met een doel. Deze handreiking toonde aan de hand van talrijke voorbeelden aan dat mensen met een beperking gewoon mee kunnen doen op basis van de juiste randvoorwaarden voor hun deelname. De toename van hun inclusie vraagt om verandering van het discours, van de wijze waarop we naar de doelgroep kijken als gelijkwaardig en van de ruimte die bedrijven, overheden en zorgorganisaties scheppen om hen duurzaam mee te laten doen.

In het huidige stelsel maken de vaak rigide regels, verwachtingen en patronen het lastig voor mensen met een beperking om mee te doen. Het is nu aan arbeidsorganisaties, organisaties in de zorg, de samenleving en de overheid om de problemen aan te pakken. Niet de loonwaarde is maatgevend voor participatie, maar de **ontwikkelwaarde** van de medewerkers. Wat is hun potentieel om mee te doen in arbeidsprocessen en hoe kan dat potentieel duurzaam worden gestimuleerd en versterkt, gericht op de zinvolle participatie in de samenleving?

De voorbeelden in de handreiking laten zien dat van regels of financiële prikkels een geringe motiveerende werking uitgaat. Belangrijker is de aansluiting bij de identiteit en de waarden van de organisatie. Bedrijven moeten worden verleid om mee te doen en arbeidsplekken te scheppen – zowel onbetaalde als betaalde. Inclusief werken vanuit het perspectief van de werkgever vraagt evenwel om lenigheid en flexibiliteit van alle betrokkenen. De overheid en zorgorganisaties kunnen daarbij een belangrijke aanjagende rol vervullen. Zij dienen zich meer te verplaatsen in de dynamiek en de drijfveren van individuele bedrijven. Per slot van rekening verleid je bedrijven eerder als je aansluit bij hun 'denk en doe wereld'. De praktijk dient daarom eenvoudiger te worden om ruimte te scheppen voor mensen in dagbesteding en wie dat kan en wil door te laten groeien naar een dienstverband. Zorg dragen voor verbinding, voor het beschrijven en delen van goede voorbeelden, het bevorderen van een andere kijk op mensen met een beperking en het (financieel) stimuleren van de arbeidstoeleiding, zijn van belang. Dat behoeft stimulering, geduld en passende begeleiding – evenals het inzetten van een faciliterend beleid door de overheid. Mogelijk ontwikkelen mensen met een beperking zich dan zo dat zij zinvol meedoen en financieel zelfredzaam worden. Ook organisaties in de zorg doen er verstandig aan om zich open te stellen voor inclusiever denken over de rol en de waarde van medewerkers vanuit het perspectief van ondernemers. Het systematisch bijdragen aan het veranderen van het discours verdient in de komende tijd aandacht en de juiste middelen.

We sluiten af met het voorbeeld van Roetz. In 2022 volgden achteenvijftig 'makers' een leer-werktraject, schiep de Roetz Fair Factory acht betaalde werkplekken voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie en begeleidde de onderneming zestien mensen naar betaald werk. Zelf een middelgroot bedrijf met zo'n 50 medewerkers⁸⁸ biedt het via haar Roetz Fair Factory diverse groepen medewerkers een kans om mee te doen in de economie.

“Bij Roetz bieden we ook arbeidsmatige dagbestedingsplekken aan⁸⁹. Zo kun je in alle rust en veiligheid en op jouw tempo (weer) aan het werk gaan. Stapje voor stapje. Want bij het bouwen van een Roetz Bike komt heel wat kijken. Maar in onze fabriek werken we met job carving. We knippen de functies en taken op en creëren eenvoudige werkzaamheden. Met veel structuur en begeleiding leer je fietsen bouwen en repareren. Zo kan iedereen met interesse in fietsen bij ons aan de slag. Daarnaast helpen we mensen om hun werknemersvaardigheden te ontwikkelen.”

Daarnaast kent Roetz ook leer-werktrajecten en activeringstrajecten. Onder dat laatste verstaat de onderneming het volgende.

“Wil je vooral aan je werknemersvaardigheden werken, dan is ons activeringstraject een goede optie. In dit traject krijg je inzicht in jouw mogelijkheden. Wat zijn jouw sterke kanten als werknemer? Waar is nog ruimte voor ontwikkeling? Dat ontdek je in een veilige omgeving tijdens het activeringstraject. Het doel van het traject is om jouw zelfvertrouwen als werknemer te vergroten. In de Roetz Fair Factory leer je bovendien veel nieuwe mensen kennen en vergroot je je netwerk. In het activeringstraject krijg je veel ruimte, persoonlijke aandacht en positieve aanmoediging. We kijken naar jouw persoonlijke situatie: wil je twee dagen per week werken of juist fulltime? Dat kan allemaal. Het opbouwen van jouw werkritme is een van de belangrijkste doelen van het traject. In de Roetz Fair Factory kun je jouw talenten (her)ontdekken en zo je zelfvertrouwen ontwikkelen. Onder begeleiding van onze professionals leer jij, op jouw niveau en tempo, de kneepjes van het fietsenvak. Ons activeringstraject is erop gericht om mensen uit hun isolement te halen. We bieden een luisterend oor en vergroten de zelfredzaamheid van onze makers. Daarnaast kunnen we makers, als dat nodig is, begeleiden naar stabiele privéomstandigheden. Wij hebben een ruim netwerk van maatschappelijke organisaties die hierbij kunnen helpen: denk aan schuldhulpverlening, huisvesting en juridische ondersteuning”

De aanpak van Roetz leent zich wellicht niet voor elke sector of voor elk bedrijf. Dat laat onverlet dat de onderneming een voorbeeld geeft waaruit anderen inspiratie kunnen halen en vertalen naar hun eigen arbeidsorganisaties, ongeacht de omvang of de sector. Roetz neemt inclusie zeer serieus en is daarbij niet eenkennig. Ze bedient talrijke doelgroepen. Het is een aanpak die model staat voor de toekomst van inclusie: open, op de mens gericht en op een wijze die de bedrijfsmatige doeleinden van de onderneming ondersteunt en naar een hoger niveau tilt.

Verantwoording en woord van dank

De opdracht

Mensen met een beperking hebben uiteenlopende mogelijkheden om mee te doen in de samenleving. Meer in het bijzonder ervaren ze verschillende uitdagingen in het vinden en behouden van werk. Sommigen hebben lichte beperkingen. Met lichte aanpassingen aan de werkplek, de inhoud van het werk of de voorwaarden waaronder zij werken, kunnen ze relatief eenvoudig meedoen in het arbeidsproces. Voor anderen is dat een stuk lastiger. Is de uitdaging te groot om in een reguliere of een beschutte werkring te kunnen deelnemen, dan is het wellicht mogelijk om arbeidsmatige dagbestedingsplekken te organiseren in bedrijven. Dat zijn plekken waar mensen bijdragen aan het gemeenschappelijk doel van de organisatie, maar niet voldoende waarde scheppen om daarmee zelfstandig in hun inkomen te voorzien. Ze produceren te weinig waarde voor de organisatie. Toch kan dagbesteding een waardevol stap zijn, bijvoorbeeld omdat deze op termijn kan leiden naar betaald werk. Op deze manier kan de overgang naar een toekomstige betaalde baan zo klein mogelijk worden gemaakt. Echter, ook als het doorstromen naar betaald werk niet mogelijk is, draagt dagbesteding bij aan de ontwikkeling van de persoon. Niet alleen neemt vaak de zelfredzaamheid toe, ook worden sociale, werknemers- en vakvaardigheden versterkt.

De centrale vraag is dan: Wat is ervoor nodig om dagbestedingsplekken binnen bedrijven te organiseren? Hoe kunnen bedrijven en zorgorganisaties krachten bundelen om de vakvaardigheden van mensen te versterken zodat zij op termijn mogelijk doorgroeien naar een betaalde (beschutte) baan?

De handreiking voor de arbeidsinclusie van mensen met een beperking beoogt bij te dragen aan, onder meer, de volgende doeleinden:

- Het vergroten van de bekendheid bij werkgevers van de mogelijkheden van mensen met een beperking voor hun organisatie.
- Inzicht geven in de ondersteuning die gehandicaptenzorgorganisaties bedrijven kunnen bieden in het begeleiden van de mensen met een beperking in het werk en in hun leerproces en in het begeleiden van hun collega's en managers in het omgaan met de beperking van de persoon. Het streven is erop gericht een zodanige ontwikkeling mogelijk te maken dat de persoon op termijn betaald werk zou kunnen verrichten.
- Een overzicht geven van werkzame elementen aan de hand van meerdere praktijkvoorbeelden
- Werkgevers informeren over de wijze waarop zorgorganisaties hen kunnen ontzorgen
- Een overzicht geven van mogelijk te maken afspraken
- Inzicht geven in de financiering en verantwoordelijkheidsverdeling. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van *Simpel Switchen - Keuzehulp* (simpel-switchen.nl).

Proces

De weg van waarden is tot stand gekomen door talloze gesprekken met en bezoeken aan bestuurders, managers en medewerkers van reguliere ondernemingen, sociaal ontwikkelbedrijven, maatschappelijke ondernemingen, beleidsinstanties, zorgorganisaties, gemeentelijke instanties en foundations. In alfabetische volgorde gaat het daarbij, onder meer, om de volgende organisaties: Abrona, Albert Heijn, Albron, Alliander, Amerpoort, Asito, Auticon, Breedweer, Chain Logistics, Combo, Confed, Cordaan, De Nederlandsche Bank, E-Care, De Foodlovers, Gemeente Arnhem, Hilvers, Horeca Inclusief Arnhem, Hutten,

I-did, IKEA, NKS, Pluryn, Quooker, Radboud UMC, Reinaerde, Scalabor, Sherpa, The Colour Kitchen, TivoliVredenburg, U-Stal, UW Werkt, Vakmensen, WAAK, Weever, Werkbedrijf Rijk van Nijmegen en Zalsman.

In het kader van het creëren van een beweging brachten Judith Helmons, Annemarie Klip, Bas Bijl, Aart Bertijn, Eric Tonn (Abrona) en Harry Hummels op 5 maart een bezoek aan WAAK. Dit is een Belgische commerciële onderneming met een maatschappelijke doelstelling. Van de 2000 mensen die er werken krijgen 1500 maatwerkers enige vorm van begeleiding. Daarnaast organiseerden Jardy ten Kleij van Cedris en Harry Hummels op 18 maart een ronde tafel met vertegenwoordigers van twaalf sociaal ontwikkelbedrijven. Sander Haas en Harry Hummels organiseerden op 8 mei een ronde tafel in samenwerking met de facilitaire branche.

Tot slot voerden Bas Bijl, Sadik Harchaoui (chef de mission Society Impact en SchuldenlabNL) en Harry Hummels een gesprek met Ingard Lauxtermann (VWS) en DG Langdurige Zorg VWS, Carsten Herstel (Carsten is ook vml DG Sociale Zekerheid en Integratie SZW), over de mogelijkheden tot het bevorderen van toegang tot de arbeidsmarkt voor mensen zonder startkwalificatie (en het bevorderen van hun toegang tot passend onderwijs). De intentie is om ook dit onderwerp aan te jagen met een of een serie van rondetafelgesprekken.

Financiering en mogelijke belangenconflicten

Dit project is mogelijk gemaakt door financiering van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland. Harry Hummels heeft geen financiële of andere banden met de in deze handreiking genoemde organisaties. Eric Tonn is als manager participatie verbonden aan Abrona. Sander Haas is in deeltijd verbonden aan ADG Dienstengroep.

Woord van dank

Er zijn talrijke mensen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze handreiking. In de eerste plaats gaat onze dank uit aan alle arbeidsorganisaties die bereid waren om met ons van gedachten te wisselen. Ze deelden belangeloos hun visie, hun ervaringen, hun successen, hun falen, hun frustraties en hun enorme inzet en motivatie om van betekenis te zijn voor medewerkers met een arbeidsbeperking of een ondersteuningsbehoefte. Dat gold ook voor zorgorganisaties. Zonder ieder afzonderlijk te noemen danken wij in alfabetische volgorde vertegenwoordigers van, onder meer, Abrona, Albert Heijn, Albron, Alliander, Amerpoort, Asito, Auticon, Breedweer, Chain Logistics, Combo Economy, Confed, Cordaan, De Nederlandsche Bank, E-Care, De Foodlovers, Gemeente Arnhem, Hilvers, Horeca Inclusief Arnhem, Hutten, I-did, IKEA, NKS, Pluryn, Quooker, Radboud UMC, Reinaerde, Scalabor, Sherpa, The Colour Kitchen, TivoliVredenburg, U-Stal, UW Werkt, Vakmensen, WAAK, Weever, Werkbedrijf Rijk van Nijmegen en Zalsman.

Daarnaast danken wij de leden van de kerngroep die ons van advies hebben gediend tijdens dit project. Bijzondere dank gaat daarbij uit naar Aart Bertijn (VGN), Judith Helmons (MinSZW), Annemarie Klip (MinSZW), Bas Bijl (MinVWS), en Jardy ten Kleij (Cedris), Angelique Bremer (UWV) en Erik Rutten (Divosa) met wie we in het kader van dit traject (diverse keren) inhoudelijk hebben mogen afstemmen.

Tevens danken wij allen die constructieve feedback hebben gegeven op eerdere versies van dit document. Eventuele onjuistheden in deze handreiking zijn voor de verantwoordelijkheid van de auteurs.

Geraadpleegde literatuur

Alliade Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek. (2024). *De Grote Methodiekengids: definitie, inventarisatie, praktische toepasbaarheid en wetenschappelijke onderbouwing van begeleidingsmethodieken voor mensen met een verstandelijke beperking*. University of Groningen Press.

Driessen-Slingerland, Annemarie (2022), *Van onbenut naar van waarde*, Hutten Whitepaper, Veghel

Eggink, Evelien, Isolde Woittiez en Mirjam de Klerk (2020). *Maatwerk in meedoen. Een vergelijking van zelfredzaamheid, hulpbronnen en kwaliteit van leven tussen mensen met en zonder een verstandelijke beperking*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Hummels, Harry (2024), *Samen werken aan participatie. Een onderzoek naar dagbesteding en samenwerking in de gehandicaptenzorg in de regio Utrecht*. Maastricht University, in opdracht van de Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht.

Klerk, Mirjam de, Evelien Eggink, Inger Plaisier en Klarita Sadiraj (2023). *Zicht op zorgen. Kerncijfers over de problematiek, hulpbronnen, leefsituatie en ondersteuning van mensen in het sociaal domein*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Michon, Harry, Ans Oudejans, Petra Gerritsen, Frans Kuiper, Marjet van Houten (2020), *Simple Switchen op de kaart*, Movisie i.s.m. Stimulanz, Utrecht

Michon, Harry en Pien van der Sanden (2024), *IPS voor mensen met een lvb: toepassingsmogelijkheden*, Movisie, Utrecht. Adviesrapport voor de VGN.

Nederlands Wijnbouwcentrum (2023), *Werken met trots. Sociale impactmeting 2017-2022*, Groesbeek

Remijnse, Mireille en Marleen Ritzema (2022), *De zaak ontzorgd*. Uitgave bij het vijftienvijftig jarig bestaan van BliXem, Nijmegen

Putters, Kim (2022). *De menselijke staat: Burgerperspectief als voorwaarde voor een toekomstbestendig sociaal contract*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Tournier, Tess (2021), *Triple-C and the importance of relationships in the lives of people with intellectual disabilities who present challenging behaviour*, PhD thesis, Tilburg University.

Van Echteld, Patricia, Eggink, Evelien en Sadiraj, Klarita (2023). *Een brede blik op bijstand*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Over de auteurs

Prof. dr. Harry Hummels is hoogleraar Ethiek, Organisaties en Samenleving bij de afdeling Finance van de School of Business and Economics van Maastricht University. Daarnaast is hij verbonden aan de Universiteit Utrecht als emeritus hoogleraar Sociaal Ondernemerschap. Naast zijn academische posities bekleedde Harry ruim 16 jaar senior managementposities in de financiële sector. In 2015 verliet hij de financiële sector voor een positie als senior adviseur van de Executive Board van United Nations Office of Project Services. Met het UNOPS-leiderschap werkte hij aan het ontwikkelen van een Social Impact Investing Initiative. Daarnaast was hij Europees liaison voor het in New York gevestigde Global Impact Investing Network. Momenteel zit Harry in verschillende raden en adviescommissies en is bestuurslid van Theatergroep De Horde. Hij publiceert over agape, inclusie, medemenselijk ondernemen, impact investeren, verantwoord ondernemen, maatschappelijk ondernemerschap, bedrijfs- en organisatie-ethiek en arbeidsfilosofie. Hij houdt van koken en schreef twee kookboeken met Rob Beernink. Voor meer informatie, inclusief gratis toegang tot zijn Mezze kookboek (dat als PDF kan worden gedownload), zie <https://www.headstart4happiness.com>.

Eric Tonn (1963) is manager participatie bij Abrona, een gehandicaptenzorg organisatie in de provincie Utrecht. Hij is voor de Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht (VGU) projectmanager van het project "Samen werken aan participatie" en zit in de Raad van Advies van de VGN Academie voor Zelfstandigheid. Daarnaast is hij als sociaal ondernemer, mede oprichter en bestuurder van het Nederlands Wijnbouwcentrum, een ecologisch en sociaal duurzame onderneming. Hij is secretaris van Stichting Op de Toekomst en was voorzitter van Stichting Bikewerk en bestuurslid bij Stichting Vitaal Mariëndaal. Bij Pluryn is hij als manager arbeidsparticipatie begonnen om de positie van mensen voor wie betaald werk niet vanzelfsprekend is te verbeteren. Binnen de gehandicaptenzorg is hij voortrekker op het gebied van participatie. Met zijn bedrijfskundige achtergrond werkte hij eerder als leidinggevende in de cultuur sector, grafische industrie, direct marketing, preventieve gezondheidszorg en horeca.

Sander Haas is al bijna 20 jaar actief in bedrijven die maatschappelijke impact willen maken. Tevens is hij bestuurslid van de stichting InclusieNL, die zich inzet voor een inclusieve arbeidsmarkt. Vanuit zijn rol bij Asito was hij betrokken bij de oprichting van deze stichting, toen nog onder de naam Nederlandse InclusiviteitsMonitor. Hij was in 2011 initiatiefnemer van het Nationaal IntegratieDiner, waar mensen met uiteenlopende achtergronden elkaar tijdens het koken en eten leren kennen. In zijn rol als MVO manager heeft hij schoonmaakorganisatie Asito en haar medewerkers klaargestoomd voor een rol als koploper op het vlak van diversiteit en inclusie. Momenteel is hij staflid van ADG dienstengroep in de rol van merkmanager en eigenaar van ChefSache communicatie.

Bijlage 1 Verklarende begrippenlijst

Arbeidsmatige dagbesteding

Een vorm van georganiseerde arbeid binnen zorginstellingen, publieke en private arbeidsorganisaties voor mensen met een verstandelijke beperking, psychische stoornissen, (ex-)verslaving of andere belemmeringen om mee te doen in de samenleving.

Arbeidsvermogen (conform de uitgangspunten van de banenafspraken)

Het vermogen van een individu om doelgerichte handelingen in een arbeidsorganisatie te verrichten die resulteren in producten of diensten waarvoor een werkgever bereid is een loon te betalen. Iemand heeft arbeidsvermogen als zij of hij: 1) een taak kan uitvoeren in een arbeidsorganisatie, 2) basale werknemersvaardigheden heeft, 3) minstens een uur aaneengesloten kan werken en 4) ten minste vier uur per dag belastbaar is.

Banenafpraak

De banenafpraak is een afspraak tussen het kabinet en de sociale partners om te zorgen voor extra banen voor mensen met een ziekte of handicap. Iemand die niet zelfstandig het minimumloon kan verdienen, kan daardoor met ondersteuning bij een gewone werkgever aan het werk. Werkgevers in het bedrijfsleven en bij de overheid hebben met de regering afgesproken om tussen 2013 en 2026 te zorgen voor 125.000 extra banen voor mensen met een beperking. Een baan telt mee voor de banenafpraak wanneer sprake is van een extra plaatsing bij een reguliere werkgever van iemand uit de doelgroep banenafpraak ten opzichte van 1 januari 2013.

Begeleiding in de arbeid

Waar jobcoaching overwegend toeziet op de begeleiding van een medewerker naar de arbeid, daar heeft begeleiding in de arbeid, zoals de term al aangeeft, betrekking op alle activiteiten van een begeleider om de medewerker in staat te stellen de arbeidstaken te vervullen. De begeleiding gaat uiteen in twee stromen. De eerste is werkgerichte begeleiding, de tweede is persoonsgerichte begeleiding. Waar de eerste vorm van begeleiding vrijwel altijd wordt geboden door de direct leidinggevende en de naast collega's ligt dat in het geval van persoonsgerichte begeleiding anders. Daar heeft de organisatie de keuze tussen het intern oppakken van de begeleidingsfunctie of het uitbesteden aan externe deskundigen.

Beschut werk

Werk dat in dienstbetrekking wordt uitgevoerd door mensen die door hun lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking een zodanige mate van begeleiding en aanpassingen van de werkplek nodig hebben, dat niet van een reguliere werkgever mag worden verwacht dat hij deze mensen in dienst neemt. Deze mensen krijgen een dienstverband, gekoppeld aan een cao, waarvoor de gemeente de rol van werkgever vervult. Beschut werk staat open voor mensen die vallen onder de re-integratie verantwoordelijkheid van de gemeente, waaronder mensen die vallen onder de Participatiewet. Ook Wajongers kunnen hier gebruik van maken.

Dagbesteding

Dagbesteding is een structurele tijdsbesteding met een welomschreven doel waar de zorgafnemer actief bij wordt betrokken en die zin verleend aan de dag. De intentie van dagbesteding is structuur en ritme geven aan de dag, plezier verlenen, ontmoetingen mogelijk te maken en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren.

Diversiteit

Diversiteit gaat over verschil. Mensen verschillen van elkaar en het bij elkaar hebben van die verschillen noemen we diversiteit.

Doelgroepregister

Het register bevat de gegevens van mensen die behoren tot de doelgroep van de banenafspraken en is gericht op het monitoren van die afspraken. Het register wordt beheerd door het UWV en kan worden geraadpleegd door werkgevers, burgers, en gemeenten. Medewerkers staan in het register als minstens een van de onderstaande situaties geldt:

- U valt onder de Participatiewet en het UWV stelde vast na beoordeling van uw arbeidsvermogen dat u niet zelfstandig het minimumloon kunt verdienen.
- U vroeg een beoordeling arbeidsvermogen aan en het UWV stelde vast dat u een (voormalig) leerling bent in het voortgezet speciaal onderwijs (vso) of het praktijkonderwijs (pro).
- U heeft of had een WSW-indicatie (Wet Sociale Werkvoorziening).
- U krijgt of kreeg oude Wajong of Wajong 2010 en u kunt werken.
- U heeft of had een WIW-baan (voormalige Wet inschakeling werkzoekenden) of een ID-baan (voormalig Besluit in- en doorstroombanen).
- Uit een loonwaardeonderzoek blijkt dat u een verminderde loonwaarde heeft.
- U heeft een ziekte of handicap die is ontstaan voor uw 18e verjaardag of tijdens uw studie. En u kunt alleen het wettelijk minimumloon verdienen met een werkvoorziening (bijvoorbeeld een vervoersvoorziening of een brailletoetsenbord). U heeft hiervoor een beoordeling werken met een voorziening aangevraagd.

De opname van een medewerker in het doelgroepregister heeft gevolgen voor de persoon en de werkgever. Het bieden van een extra baan leidt tot financiële voordelen voor de werkgever.

Gelijkwaardigheid

Het van gelijke waarde zijn aan iemand of iets anders, ongeacht de verschillen die er bestaan ten opzichte van de ander of het andere.

Integratie

Het proces waarin een persoon of een groep onderdeel wordt van een groter geheel. Integratie betekent niet dat de persoon of de groep binnen dat grotere geheel ook in vrijheid kan participeren.

Inclusie

Inclusie is een proces dat leidt naar een samenleving waarin er voor niemand obstakels zijn en worden ervaren om - naar behoefte en vermogen en op eigen gekozen wijze - mee te kunnen doen⁹⁰. Vertaald naar de arbeidsmarkt betekent inclusie dat mensen naar vermogen en behoefte kunnen meedoen in werk waar men zelf voor kiest. Inclusie gaat uit van de gelijkwaardigheid van mensen, onder gelijktijdige erkenning van hun ongelijkheid.

Inzetbaarheid

De combinatie van kwantitatieve, kwalitatieve en geografische inzetbaarheid van werknemers en de condities die een grotere inzetbaarheid op de interne en externe arbeidsmarkt mogelijk maken. Dit laatste verwijst, bijvoorbeeld, naar opleidingsparticipatie en veranderingsbereidheid.

Job carving

Het afsplitsen van taken van bestaande functies om deze samen te voegen tot een nieuwe functie die op de maat is gesneden van een individuele medewerker.

Jobcoaching

Jobcoaching verwijst naar alle activiteiten van een interne of een externe begeleider die medewerkers helpen om bij een werkgever in een reguliere functie aan de slag te gaan. Jobcoaching ziet derhalve vooral toe op de toeleiding naar werk – al dan niet met aanvullende begeleiding.

Job creation

Het creëren van arbeidsplaatsen door werkprocessen anders in te richten en taken af te splitsen en samen te voegen in nieuwe functies. Het onderscheid met job carving ligt in de specifieke, op maat gemaakte functie die de job carvende organisatie schept voor een individuele medewerker.

Loondispensatie

De regeling stelt werkgevers in staat om aan werknemers met een Wajong-uitkering het loon te betalen in verhouding tot de waarde die geschapen is. De maatregel heeft tot doel de arbeids(re-)integratie van Wajongers te bevorderen.

Loonkostensubsidie

Dit is een compensatie voor werkgevers voor het productiviteitsverlies van werknemers die niet het minimumloon kunnen verdienen. De compensatie bedraagt maximaal 70% van het referentieloon. De loonkostensubsidie wordt verstrekt door de gemeente en is geregeld in de Participatiewet.

Loonwaarde

Het percentage dat iemand met een beperking per gewerkt uur kan verdienen in vergelijking met een gemiddelde werknemer met een soortgelijke opleiding en ervaring. Het percentage bepaalt hoeveel loonkostensubsidie de werkgever als compensatie voor het verlies aan productiviteit van de gemeente kan krijgen.

Loonwaardebepaling

De loonwaardebepaling is een onderzoek op de werkplek volgens een strak stappenplan. Hiermee meet een deskundige wat een werknemer met een beperking kan verdienen in vergelijking met collega's die dezelfde werkzaamheden doen. Het instrument wordt ingezet om de waarde van de arbeidsprestatie van een werknemer met een ziekte of handicap te onderzoeken. Het resultaat is de loonwaarde, uitgedrukt in een percentage. Bijvoorbeeld: 'deze mevrouw heeft een loonwaarde van 68 procent'. Het percentage is gerelateerd aan de arbeidsprestatie van een medewerker zonder beperking in dezelfde functie. Sinds juli 2021 wordt landelijk één uniforme methode gebruikt voor het bepalen van de loonwaarde van mensen met een beperking en het opstellen van de rapportage. Het onderzoek wordt uitgevoerd op de werkplek. Door de uniforme rapportage hebben opdrachtgever, werkgever en werknemer een goed inzicht in hoe de deskundige tot zijn oordeel is gekomen. Er is een strak omschreven stappenplan. Het onderzoek begint met een vragenlijst voor werkgever en werknemer, gevolgd door een bezoek op de werkplek en gesprekken met de werkgever en werknemer. De deskundige kijkt met name naar output, zoals het tempo en de kwaliteit van het werk en de inzetbaarheid van de werknemer.

Maatwerker

Op 1 januari 2019 voerde Vlaanderen het Maatwerkdecreet in. Dat decreet wil werk en ondersteuning op maat bieden aan mensen die moeilijk toegang hebben tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld personen

met een arbeidshandicap of psychosociale problemen. Op termijn kunnen maatwerkers eventueel doormoeten naar de reguliere arbeidsmarkt.

No-risk polis

De no-riskpolis is een regeling voor werkgevers die een medewerker in dienst neemt met een ziekte of handicap. Wordt de medewerker op enig moment ziek, dan ontvangt de werkgever een uitkering van tenminste 70 procent van het dagloon. De werkgever is aanspreekbaar op werker, zolang deze in dienst is. Dit is vastgelegd in de Wet verbetering poortwachter. U en uw zieke werknemer werken samen aan de re-integratie.

Ontwikkelwaarde

De potentie van de medewerker om mee te doen in de arbeid en haar of zijn vermogens en talenten te ontwikkelen, gericht op vervolgstappen in de zinvolle participatie in de samenleving.

Participatie

Het deelnemen aan arbeidsprocessen in de vorm van betaalde en onbetaalde arbeid. Daaronder vallen, onder meer, vrijwilligerswerk, dagbesteding, beschut werk, regulier werk, ongeacht de juridische of organisatorische context waarin het werk wordt verricht.

Participatiewet

De wet regelt de verantwoordelijkheid van gemeenten om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag te krijgen. Dat doen gemeenten door ondersteuning bij arbeidsinschakeling en, indien nodig, inkomensondersteuning te bieden. De wet trad op 1 januari 2015 in werking.

Persoonsgebonden budget

Een persoonsgebonden budget (pgb) is een bedrag waarmee de aanvrager zelf zorg, verpleging of hulp en ondersteuning kan inkopen. Zij of hij mag zelf de wijze van zorgverlening bepalen, de verlener ervan en het moment waarop de zorg wordt verkregen.

Regulier werk

Alle vormen van betaald werk bij een reguliere onderneming, ongeacht of de medewerker daarbij begeleid wordt om de functie conform de verwachtingen en de afspraken te vervullen.

Simpel switchen

Simpel switchen verwijst naar het geheel van activiteiten gericht op de transitie van dagbesteding naar beschut werk of van beschut werk naar reguliere arbeid – of omgekeerd.

Proefplaatsing

Het gedurende een aantal maanden verrichten van werk bij een werkgever door een medewerker met behoud van uitkering. Tijdens de proefplaatsing is geen sprake een arbeidsovereenkomst.

Quotumverplichting

De verplichting, op grond van de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (Quotumwet), voor werkgevers met 25 en meer werknemers om een bepaald percentage arbeidsplaatsen aan te bieden aan mensen met een beperking die niet in staat zijn een inkomen op het niveau van het wettelijk minimumloon te verdienen. Zorgen markt- en overheidspartijen onvoldoende voor het realiseren van arbeidsplekken, dan moeten zij een quotumheffing betalen.

UWV

Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Het UWV is verantwoordelijk is voor uitvoering van de Ziektewet, de WAO, de WIA, de WW, de IOW, de Wajong, de Toeslagenwet en de Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (Waz). De afdeling Werkbedrijf is gericht op het aan het werk helpen of houden en de re-integratie van werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden. Ook ondersteunt het werkbedrijf werkgevers bij het vinden van geschikte kandidaten.

Zorgafnemer

Een zorgafnemer is iemand die bewust een relatie onderhoudt met een zorgaanbieder en daarin keuzes maakt. Veelal wordt de persoon aangeduid met de meer passieve term 'cliënt'.

Eindnoten

- 1 Thoreau verwees met zijn uitspraak naar de diepere betekenis van de natuur voorbij de direct zintuigelijke ervaring.
- 2 In de brief van 27.12.2018 aan de Tweede Kamer gaf de toenmalige staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan dat mensen op een dagbestedingsplek en in beschut werk naar vermogen door zouden kunnen groeien naar passend, betaald werk. Wat opvalt is dat weinig aansluiting is gezocht bij de identiteit, de waarden en de motieven van ondernemers, al moeten daar de banen vandaan komen. Anders dan bij de banenafpraak beschikt de overheid bij dagbesteding over een beperkt instrumentarium om potentiële werkgevers te beïnvloeden. Deze handreiking wil de lacune opvullen en aandacht geven aan de rol van arbeidsorganisaties in het bieden van arbeidsmatige dagbesteding en beschut werk.
- 3 Spreken we in deze handreiking over zorgorganisaties, dan doelen we primair op zorgorganisaties in de gehandicaptenzorg.
- 4 Het gaat om ramingen van de VGN: <https://www.vgn.nl/feiten-en-cijfers-de-gehandicaptenzorg>, onder meer gebaseerd op een uit 2019 daterende publicatie van het SCP 'Het aantal mensen met een licht verstandelijke beperking: een schatting'
- 5 Michon, H., et al. (2020), Simpel switchen op de kaart, Movisie i.s.m. Stimulansz, Utrecht, november 2020. Graag wijzen we erop dat gesprekken met ondernemers tot enige voorzichtigheid nopen. De kwaliteiten van medewerkers worden vaak overschat.
- 6 Hierbij geldt dat dit voor kleine bedrijven is te verklaren uit het feit dat de afspraak niet voor hen opgaat.
- 7 Deze onderscheidingen worden in de praktijk van de leden van de Vereniging Gehandicaptenzorg Utrecht (VGU) gehanteerd. Ze sluiten ook aan op <https://www.kennispleingehandicaptensector.nl/thema-s/vakmanschap/wat-is-de-gehandicaptenzorg>
- 8 De keuzehulp geeft een bijzonder nuttig overzicht van het hele veld van betrokkenen als het gaat om de toegang tot arbeid voor mensen met beperkingen en hun mogelijkheden om te switchen. De weg van waarden concentreert zich daarentegen meer op de organisatie van het werk binnen en tussen bedrijven – daarbij ondersteund door begeleiders en zorgverleners.
- 9 Het kan gaan om onbetaald en betaald werk, m.u.v. dagbesteding. Daarvoor ontvangt de medewerker geen loon.
- 10 Zie Eggink et al. 2020; Putters, 2022; De Klerk, et al., 2023; Van Echteld et al., 2023.
- 11 Maatwerkbedrijven vertonen overeenkomsten met de Nederlandse sociaal ontwikkelbedrijven. Een belangrijk verschil met de Nederlandse situatie is dat maatwerkbedrijven opereren op commerciële basis. Voorbeelden van grote maatwerkbedrijven zijn WAAK, BEWEL, Entiris. In totaal telt Vlaanderen ongeveer 60 maatwerkbedrijven. Voor meer informatie verwijzen wij naar de website van Groep Maatwerk: <https://www.groepmaatwerk.be/maatwerkbedrijven/over-maatwerkbedrijven> De verschillen tussen de Belgische en Nederlandse wetgeving mogen er niet toe leiden om waardevolle lessen uit België over het hoofd te zien.
- 12 Het gaat daarbij niet enkel om drogredenen: "Ik weet niet waar ik moet beginnen en waar moet ik zijn, ik ben maar een klein bedrijf en kan me het ziekterisico niet permitteren, we hebben het geprobeerd maar het werkt niet". (Hutten, 2022). Hoewel er zeker meer mogelijk is dan vaak wordt

verondersteld, blijft de praktijk uitdagend om de doelgroep zinvol te laten participeren.

- 13 We spreken over arbeidsorganisaties i.p.v. werkgevers. Werkgeverschap is een onderdeel van wat het is een arbeidsorganisatie te zijn. Die bestaat uit een bestuur of directie, managers en medewerkers die relaties onderhouden met andere stakeholders.
- 14 De website richt zich overwegend op vormen van betaald werk. Zoals we duidelijk maken in de handreiking richt u zich voor arbeidsmatige dagbesteding op zorgorganisatie en de VGN.
- 15 Zie ook: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/meer-banen-mensen-arbeidsbeperking>.
- 16 In een brief aan de Tweede Kamer, d.d. 21 februari 2023, informeerde de Minister voor Armoedebeleid, Participatie en Pensioenen de Kamer over de voortgang van de banenafspraken. Op 31 december 2021 beantwoordde de realisatie niet aan de verwachtingen. De opgave voor markt en overheid was om eind 2021 80.000 extra banen te realiseren ten opzichte van de nulmeting: 60.000 in de sector markt en 20.000 in de sector overheid. Met 60.966 extra banen hebben marktwerkgevers het voor 2021 behaald. Overheidswerkgevers realiseerden 11.842 extra banen en bleven daarmee ruim achter bij de doelstelling.
- 17 Voor kleine bedrijven is dit te verklaren uit het feit dat de afspraak niet voor hen opgaat.
- 18 Wij spreken bewust over waardenvol, omdat het gaat om meer dan het scheppen van economische waarde.
- 19 Jaarplan TivoliVredenburg 2019, paragraaf 2.8 en paragraaf 6
- 20 Een voorbeeld is de keuzegids Simpel Switchen, die vol staat met regelingen voor arbeidsorganisaties. Ook bevatten de websites van werkgeversservicepunten veel informatie. Neem als voorbeeld: <https://wspnijmegen.nl/voordelen/>. Tot slot noemen we ook de brochure van De Normaalste Zaak: Verschil smaakt naar meer. Zie www.denormalstezaak.nl
- 21 Mensen met een beperking die werken doen minder vaak een beroep op de GGZ en op WMO-ondersteuning.
- 22 Medewerkers in dagbesteding ontvangen in de regel geen financiële vergoeding. Dat heeft in het huidige systeem ook niet veel zin. Ontvangen ze loon, dan raken ze namelijk vaak (een deel van) hun toeslagen kwijt. Arbeid loont dus niet voor deze groep.
- 23 Dit is af te leiden uit SCP onderzoek naar de beperkte participatie van deze groep: <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-4/nemen-werkgevers-mensen-met-een-arbeidsbeperking-in-dienst/>
- 24 De Normaalste Zaak (2017) zet in Verschil smaakt naar meer diverse bedrijfsmatige voordelen van inclusie op een rij.
- 25 TivoliVredenburg Meerjarenplan 2024-2028.
- 26 Daar staat tegenover dat TivoliVredenburg tijd en energie investeert in de begeleiding van deze groep medewerkers. Opgeteld leidt hun inzet tot een bescheiden bedrijfsmatig rendement, gekoppeld aan winst voor het individu en de samenleving.
- 27 In veel organisaties zijn er aarzelingen over de inzet van 'cliënten' in de dienstverlening aan andere cliënten. Ondersteunende activiteiten, van vervoer van zorgafnemers, tot inschenken van koffie of helpen bij de schoonmaak, kunnen als maatwerkconstructie worden aangeboden (en niet als onderdeel van recreatieve of activerende dagbesteding).

- 28 In deze handreiking geven wij de voorkeur aan de term 'zorgafnemer' boven de term 'cliënt'. Een zorgafnemer is iemand die bewust een relatie onderhoudt met een zorgaanbieder en daarin keuzes maakt.
- 29 <https://prognosemodelzw.databank.nl/dashboard/stories-dashboard/10-gehandicaptenzorg> Het tekort stijgt met zo'n 250 procent in 2033 tot zo'n 16.000 banen. Geraadpleegd op 7 mei 2024
- 30 Het Waarborgfonds Zorg laat kelderende exploitatieresultaten zien bij organisaties in de gehandicaptenzorg en verlies bij 20 van 61 organisaties. Zie https://www.wfz.nl/uploads/file/Jaarverslagen/WfZ-Jaarverslag_2023_DEF.pdf Van alle zorgsectoren laten organisaties voor gehandicaptenzorg de slechtste rendementen zien. Zie <https://www.wfz.nl/uploads/pub/Rapportage-n.a.v.-uitvraag-periodieke-herbeoordeling-WfZ-deelnemers-Q4-2023.pdf>
- 31 De reden is dat de zorgorganisatie niet wordt gecompenseerd voor het verlies van een waardevolle kracht. Met name het wegvallen van de dagbestedingsvergoeding en de terugval in productie doen zich gelden.
- 32 Onderzoek in de provincie Utrecht (Hummels, 2024) wijst uit dat de financiële en personele middelen om cliënten adequaat te bedienen onder druk staan. Het aanbod concentreert zich en taakverdeling en specialisatie zullen steeds vaker voorkomen.
- 33 Dat is geen wet van Meden en Perzen. Zo koopt Humanitas DMH dagbesteding voor haar zorgafnemers in de regel in.
- 34 Eind jaren negentig was dit 'een dingetje'. De toenmalige Gehandicapten Raad Nederland maakte zelfs formeel bezwaar. "De Raad vond dat lichamelijk gehandicapten op zichzelf moesten blijven en niet in zee moesten gaan met mensen met een verstandelijke beperking, die op een ander en lager niveau zaten". (Remijnse en Rinzema, 2022, p.8)
- 35 Recent onderzoek in opdracht van de VGU (Hummels, 2024) wees uit dat arbeidsorganisaties (de inspanningen op het gebied van arbeidsparticipatie van) zorgorganisaties niet kennen en omgekeerd.
- 36 Zie Hummels, H. (2024)
- 37 Abrona ontvangt voor deze ondersteuning een vergoeding van het bedrijf op basis van maandelijkse facturering.
- 38 Kent het CIZ de indicatie toe dan heeft de zorgafnemer de keuze om de dagbesteding te laten regelen door het zorgkantoor. Een alternatief is dat de zorgafnemer met behulp van een persoonsgebonden budget zelf dagbesteding inkoop.
- 39 Ook via de Jeugdwet kunnen gemeenten dagbesteding toewijzen aan zorgafnemers die hiervoor in aanmerking komen.
- 40 Ook kan sprake zijn van activerende dagbesteding of 'activerend werk'. Het stimuleert potentiële medewerkers om hun talenten te ontwikkelen in de arbeid. Wie door psychische uitdagingen moeite heeft met arbeid, kan baat hebben bij activering of werk. De gemeente Arnhem loopt voorop met het programma Activerend Werk. Zie: <https://activerendwerk.nl>
- 41 Ook als de persoon zelf haar of zijn dagbesteding regelt bij een arbeidsorganisatie is het mogelijk om aanspraak te maken op ondersteuning, bijvoorbeeld van een jobcoach. Die wordt dan echter toegewezen vanuit de gemeente en heeft geen persoonlijke band met of kennis van haar of zijn specifieke situatie.
- 42 Voor een uitvoeriger toelichting op de wetgeving omtrent beschut werk, voorbeelden en een inspi-

ratiemagazine verwijzen wij graag naar <https://www.samenvoordeklant.nl/tools/toolbox/beschut-werken>

- 43 Of het UWV positief adviseert hangt van twee aspecten af: 1) Een of meer technische of organisatorische aanpassingen die niet binnen redelijke grenzen door een werkgever kunnen worden gerealiseerd; 2) Permanent toezicht of intensieve begeleiding die niet binnen redelijke grenzen door een werkgever kan worden aangeboden. (Artikel 3 Besluit advisering beschut werk).
- 44 Op een totaal van 18.878 aanvragen (77 procent): <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/dashboards/beschut-werk>
- 45 Dit aantal is ook lager dan de doelstelling van 10.300 beschutte werkplekken voor 2023, aldus een overzicht van Cedris.
- 46 Het ministerie van SZW erkent dat bedrijven voldoen aan de verwachtingen, waar de overheid achterblijft. Zie o.a. de brief van de staatssecretaris van Digitalisering en Koninkrijksrelaties aan de Tweede Kamer, d.d. 20 december 2023.
- 47 Inmiddels ligt een wetsvoorstel voor bij het parlement tot vereenvoudiging van de banenafpraak en de quotumregeling: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/10/17/voorstel-van-wet-tot-vereenvoudiging-van-de-banenafpraak-en-de-quotumregeling-voor-mensen-met-een-arbeidsbeperking-wet-banenafpraak>
- 48 <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen/social-return>
- 49 Zij vallen daarmee onder de WIA.
- 50 Ook gemeenten hebben op grond van de Participatiewet mogelijkheden om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie te helpen bij het betreden van de arbeidsmarkt.
- 51 In het kader van Simpel Switchen verrichtte Movisie in 2024 onderzoek naar de toepasbaarheid van de IPS methodiek – die ontwikkeld is voor mensen met psychische stoornissen – voor licht verstandelijk beperkten. Zie Michon en Van der Sanden (2024)
- 52 Een sterk punt van IPS is dat het naast inhoudelijke begeleiding ook ondersteuning biedt op zaken die van praktisch belang zijn voor de medewerker. Denk daarbij alle zaken die met inkomen en betalingen te maken hebben. Niet zelden is onderdeel van een complexe problematiek ook dat de medewerker kampt met privé problemen, waaronder financiële problemen. IPS kijkt dus naar alle aspecten van het menszijn, al ligt de nadruk op het werk en de begeleiding die daarbij wordt geboden.
- 53 Naast ASVZ maken o.a. 's Heeren Loo, Pluryn, Cordaan, Abrona, Cosis, Middin, Humanitas DMH gebruik van de methodiek.
- 54 Op 15 oktober 2021 promoveerde Tess Tournier aan Tilburg University op een studie getiteld "Triple-C and the importance of relationships in the lives of people with intellectual disabilities who present challenging behaviour"
- 55 Toch is er verschil tussen beiden. Jobcoaches van zorgorganisaties staan medewerkers bij inzake beschut en regulier werk, arbeidsmatige dagbesteding of (betaalde of onbetaalde) re-integratieplekken. Jobcoaches van het UWV, de gemeente of de sociaal ontwikkelbedrijven zijn veelal gericht op het toeleiden naar vormen van betaald werk.
- 56 Inmiddels is Horeca Inclusief in gesprek met maatschappelijke ondernemingen die zich ook willen aansluiten bij het initiatief en bereid zijn om de vangnetfunctie te vervullen voor medewerkers die het tempo en de druk van de horeca niet aankunnen.

- 57 Dit omvattende profiel maakt dat WSP's oog hebben voor mensen met verschillende beperkingen, ongeacht of het gaat om lichamelijke, verstandelijke, psychische, sociale, maatschappelijke, gender, afkomst, geaardheid of andere belemmeringen.
- 58 Dit lijkt geen taak voor zorgorganisaties. Toch is het denkbaar dat proactieve zorgorganisaties dit samen oppakken met het WSP als service aan werkgevers. Daarmee verbeteren ze hun zichtbaarheid, reputatie en toegevoegde waarde voor ondernemers. Dat betekent niet dat zorgorganisaties zelf de werkgevers ontzorgen. Ze kunnen wel een belangrijke verwijzingsfunctie hebben.
- 59 De service wordt tevens aangeboden door andere WSP's in Nederland en door het UWV. Zie: <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/bedrijfsadvies-inclusieve-arbeidsorganisatie-kan-oplossing-zijn-voor-personeelstekort>
- 60 Zie <https://samenvooreenbaanennetwerk.nl/magazines/inclusief-magazine-4/> pagina 26. In een gesprek dat wij met de ondernemer voerden gaf hij aan dat er vanzelfsprekend wel eerst vacatures moesten zijn. Maar dat is bij Greyston niet anders.
- 61 De reden voor de Bakkerswerkplaats om de samenwerking te beëindigen was de naar verhouding erg schamele vergoeding die de ondernemer ontving als onderaannemer van de Rotterdamse zorginstelling.
- 62 De acquisitie door Albron is van relatief korte datum. De voordelen om daarmee nieuwe formules te ontwikkelen in relatie tot de horeca en cateringactiviteiten van de onderneming dienen nog vorm te krijgen.
- 63 De praktijk wijst uit dat overname van de exploitatie uitdagend is. Zie voor een voorbeeld Hummels (2024), hoofdstuk 7.
- 64 Wel is het zaak de doelgroep niet ontijdig door te laten stromen naar betaald werk. De overheid kent een sterke drive om mensen snel aan betaald werk te helpen. Dat blijkt vaak niet mogelijk. Gebeurt het toch, dan ontstaat het risico van een terugval.
- 65 Bedrijven geven aan dat belangen van toewijzende instanties soms haaks staan op hun belangen en die van de medewerkers.
- 66 Zie Hummels (2024)
- 67 Vanzelfsprekend zijn er meer aanbieders op de markt. Het voorbeeld mag niet worden gezien als een eenzijdige aanbeveling van een aanbieder, maar is een concreet voorbeeld hoe een intern coachingstraject eruit ziet.
- 68 Praktijkleren onderscheidt zich van de beroepsbegeleidende leerweg (bbl) waarbij de medewerker/leerling naar school gaat. Net als bij praktijkleren legt de bbl de nadruk op het werken in de praktijk. Bij een volledige werkweek gaat de werker/leerling een of twee dagen naar school. Anders dan bij praktijkleren, ontvangt zij of hij aan het eind van het traject een mbo diploma (niveau 1). De basis van de bbl vormt een leerwerkovereenkomst ('praktijkovereenkomst') tussen bedrijf en het individu.
- 69 De voorwaarden gelden in het bijzonder voor werkgevers om in aanmerking te komen voor een subsidie voor leerwerktrajecten in het kader van praktijkleren.
- 70 Inmiddels worden deze opleidingen aangeboden door de [VGN Academie](#).
- 71 Het regulier mbo-onderwijs gaat uit van studenten die kunnen lezen, rekenen en schrijven. Praktijkleren laat deze vereisten vallen. Ook als je niet kunt lezen kun je prima een fietsband plakken of een kantoor reinigen en je daarin scholen en ontwikkelen.

- 72 <https://www.werk.nl/werkgevers/wervingsadvies/werkgeversservicepunt/ondersteuning/>
- 73 Mede ingegeven door korte-termijn financiële belangen – bijvoorbeeld het verlies aan inkomsten uit dagbesteding als mensen doorstromen naar externe aanbieders van dagbesteding of werk – zijn ook zorgorganisatie terughoudend. Dat leidt tot kritische geluiden bij sociaal ontwikkelbedrijven en bij ondernemingen.
- 74 Talita Koemi is een school waar onderwijs, opvang en begeleiding elkaar versterken. Door samenwerking met zorginstellingen kunnen kinderen gebruik maken van therapeutische ondersteuning, zorg binnen onderwijs en naschoolse en vakantiedagopvang.
- 75 In 2013 ging het bedrijf failliet als gevolg van marktontwikkelingen. Sinds de herstart richt de ondernemer zijn processen in met een beperkte groep vaste medewerkers en een grotere groep medewerkers voor bepaalde tijd.
- 76 Het bedrijf wil de casus graag onder de aandacht brengen, maar verkiest het om dit anoniem te doen. Dat respecteren wij.
- 77 Werkgevers die een medewerker in dienst nemen zijn voor tenminste een substantieel deel van de loonkosten gedekt door de no-risk polis. Wat de polis niet wegneemt zijn de verantwoordelijkheden van de werkgever tot verzuimbegeleiding en het streven naar re-integratie. Zeker voor kleinere werkgevers vormt de partiële dekking van de no-risk polis en de verplichtingen in het kader van 'poortwachter' een belemmering en risico. Hier kan mogelijk detachering een goede uitkomst bieden.
- 78 Het feit dat de medewerker moet constateren dat het (weer) niet is gelukt om een succesvolle werkervaring op te doen op een arbeidsplaats is op zichzelf al schadelijk. Het vasthouden aan het dienstverband heeft daarbij negatieve gevolgen voor de medewerker en de arbeidsorganisaties – ondanks de no-risk polis.
- 79 Inmiddels is Horeca Inclusief in gesprek met maatschappelijke ondernemingen die zich ook willen aansluiten bij het initiatief en bereid zijn om de vangnetfunctie te vervullen voor medewerkers die het tempo en de druk van de horeca niet aankunnen.
- 80 Het is de conclusie die we moeten trekken uit de gesprekken die wij voerden in het kader van de ontwikkeling van deze handreiking. Er is een grote groep medewerkers die over de kwaliteiten beschikt om betaald werk te verrichten. Echter, dat zijn veelal geen personen die de stap zetten van uit dagbesteding. Gemiddeld, zo geven werkgevers aan, is een op tien mensen in dagbesteding in staat een stap te maken naar beschermt werk. Niet wordt meegenomen hoeveel vervolgens een stap terug moeten maken. Onderzoek naar de overgang van dagbesteding naar betaald werk is zeer gewenst.
- 81 In 2024 betrof het een bedrag van 8600 euro per medewerker per jaar.
- 82 Sommige organisaties gebruiken het woord 'jobcoaching' ook voor de begeleiding en ondersteuning van medewerkers in hun dagelijkse arbeid. Recentelijk is de aanpak grondig herzien en vernieuwd in opdracht van het ministerie van SZW. Zie: <https://www.samenvoordeklant.nl/publicaties/handreiking-aan-de-slag-met-jobcoaching/2-wat-verstaan-we-onder-jobcoaching> Ook het UWV heeft recentelijk kritisch gekeken naar haar aanpak op het terrein van jobcoaching. Zie: <https://www.uwv.nl/nl/publicaties/kennis/2023/jobcoaching-onder-de-loep-verbetermogelijkheden-externe-jobcoaching> Helder onderscheid tussen begeleiding naar dagbesteding of werk enerzijds en de inhoudelijke, werk- of persoonsgerichte ondersteuning anderzijds is echter gewenst, aldus werkgevers. Zij zijn over het algemeen weinig te spreken over de vaak zeer versnipperde, weinig frequente, externe ondersteuning van de medewerkers door externe jobcoaches, de goede niet te na gesproken.

- 83 De overheid tracht jobcoaching op een gestructureerde wijze te laten verlopen, aansluitend bij de behoeften van de werknemer en de werkgever. Gesprekken met jobcoaches en hun organisaties wijzen echter uit dat zij veelal op ad hoc basis en vanuit een persoonlijk netwerk werken. Een kritische analyse van deze werkwijze is gewenst. Er wordt weinig systematische kennis over potentieel geïnteresseerde werkgevers vergaard. Ook kan het op werkgevers weinig professioneel overkomen.
- 84 De meting zegt er niet bij met welke beperking de medewerker binnenkwam en tot welke uitstroom het traject heeft geleid.
- 85 In deze handreiking geven wij de voorkeur aan de term 'zorgafnemer' boven de term 'cliënt', al gebruiken we beide. Een zorgafnemer is iemand die bewust een relatie onderhoudt met een zorgaanbieder en daarin keuzes maakt.
- 86 Zie Alliade Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek. (2024). De methoden adresseren de begeleiding in algemene zin en gaan niet per se in op de inclusie van medewerkers in arbeidsorganisaties.
- 87 Naast ASVZ maken o.a. 's Heeren Loo, Pluryn, Cordaan, Abrona, Cosis, Middin, Humanitas DMH gebruik van de methodiek. Op 15 oktober 2021 promoveerde Tess Tournier aan Tilburg University op een studie getiteld "Triple-C and the importance of relationships in the lives of people with intellectual disabilities who present challenging behaviour"
- 88 <https://www.volkskrant.nl/economie/roetz-bouwt-hippe-nieuwe-fietsen-door-onderdelen-te-oogsten-van-wegroestende-wrakken~b0d47f9e/>
- 89 <https://roetzfairfactory.nl/arbeidsmatige-dagbesteding/>
- 90 Schuurman, M. en Visserman, A. (2023), Inclusie voor iedereen. Online publicatie. Zie https://inclusievooriedereen.nl/wp-content/uploads/2023/02/Herziene-publicatie_februari2023.pdf. De publicatie bevat een uitgebreide literatuurverkenning. Zie ook: <https://coalitievoorinclusie.nl/vn-verdrag-handicap/wat-is-inclusie/> en https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2021-05/essay_inclusie_diversiteit_0.pdf



Deze publicatie wordt gepubliceerd onder de volgende Creative Commons-voorwaarden:

Vrijheid

Je bent vrij om het werk te delen. Dit betekent: te kopiëren, te verspreiden en door te geven via elk medium of bestandsformaat. De licentiegever kan deze toestemming niet intrekken zolang aan de licentie-voorwaarden voldaan wordt. Onder de volgende voorwaarden:

Naamsvermelding

De gebruiker dient de makers van het werk te vermelden, en een link naar de cc-licentie te plaatsen.

Niet commercieel

Je mag het werk niet gebruiken voor commerciële doeleinden.

Geen afgeleide werken

Je mag het veranderde materiaal niet verspreiden als je het werk hebt geremixt, veranderd, of op het werk hebt voortgebouwd.

Geen aanvullende restricties

Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen er juridisch in beperken om iets te doen wat de licentie toestaat.

Let op

Voor hergebruik of distributie moet u de licentie-voorwaarden van dit werk aan anderen duidelijk maken. De beste manier om dit te doen is met een link naar creativecommons.nl.

Colofon

Referentie naar deze publicatie kan als volgt:

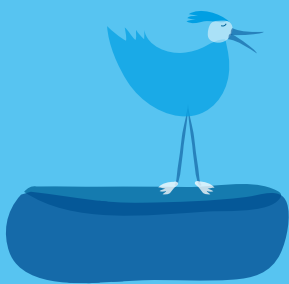
Hummels, H., E. Tonn en S. de Haas, (2024), *De weg van waarden. Een praktische handreiking voor dagbesteding in arbeidsorganisaties*, Maastricht University, 18 juli

Vormgeving: Godfried Vonk, illustraties: Marjorie Specht

Ontwerpkantoor Vonk Specht, ontwerpkantoor.nl

Opdrachtgever: Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN)

Kerngroep: Joris Barendrecht, Ieder (in); Bas Bijl, VWS, Angelique Bremer, UWV; Judith Helmons, SZW; Jardy ten Kleij, Cedris; Annemarie Klip, SZW; Erik Rutte, Divosa; Danny Verstallen, LFB



simpel

switchen

 Maastricht University



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport