

Dit document bevat de door werkgevers meest genoemde knelpunten bij inclusief werkgeven, met mogelijke oplossingen en verwijzingen naar verdere achtergrondinformatie.

INHOUD

Knelpunten

1. Draagvlak
2. Organisatie (headcount, laagwaardig werk, mogelijkheden, job carving)
3. Begeleiding (tijdsinvestering, jobcoach)
4. Administratie (loonwaarde, procedures)
5. Doelgroep (geschiktheid, match, eigenschappen, doelgroepregister)
6. Samenwerking met externe organisaties (langdurig, jobcoach)
7. Wetgeving

1. DRAAGVLAK

... “Er is geen sprake van draagvlak voor inclusief werkgeven bij leidinggevend en collega’s.”

WEGWIJS

Is er onvoldoende draagvlak of zelfs weerstand? Het is belangrijk om te weten waar weerstand vandaan komt en hierover met de persoon of afdeling, collega of leidinggevende in kwestie in gesprek te gaan.

- Angst voor extra kosten? Geef informatie over [instrumenten en voorzieningen die de risico's](#) van verminderde productiviteit, extra begeleiding of uitval door ziekte compenseren.
- Nog niet bekend met [de waarde van inclusief werkgeven voor de organisatie?](#)
- Onzeker over de reactie van de afdeling? Zo ja, zijn de mogelijkheden van een [proefplaatsing](#) en de vaak positieve effecten op de sfeer van de groep al bekend?

Hoe u draagvlak kunt creëren, hangt dus samen met waar die weerstand vandaan komt.

Dit kunt u bijvoorbeeld inzetten om draagvlak te creëren:

- Leg uit waarom de meerwaarde van inclusief werkgeven past is binnen de visie van uw organisatie
- Laat directie / managementteam expliciet steun uitspreken voor inclusief werkgeven
- Zorg voor heldere communicatie over de komst van een medewerker uit de doelgroep
- Gebruik positieve ervaringen en successen uit uw organisatie
- Organiseer voldoende kennis van regelingen en subsidiemogelijkheden binnen uw organisatie
- Laat uw werknemers meedenken en gebruik hun inbreng
- Mobiliseer ambassadeurs (in de top en in alle lagen van de organisatie)
- Begin met klein, met een pilot en bouwt u successen uit.

TIP: Door bijvoorbeeld de loonkosten vanuit een centraal budget te organiseren, kan een organisatie het haar leidinggevend gemakkelijker maken om een eerste ervaring op te doen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

INFO: [Zelfcoach, hoofdstuk draagvlak creëren](#)

INSPIRATIE: Ter illustratie en inspiratie, kunt u lezen hoe de [Provincie Noord-Holland](#) en [Schiphol Group](#) draagvlak creëren.

2. ORGANISATIE

... “We hebben geen plek voor een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt.”
... “We hebben geen laagwaardig werk.”
... “We reserveren dit werk voor bestaande medewerkers met een beperking.”
... “We willen niet aan job carving doen omdat dit ten koste gaat van afwisseling in de functie.”
... “We hebben geen bewegingsruimte in onze strakke formatie / headcount.”

WEGWIJS

Als u werk beschikbaar maakt voor iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt, kunt u deze medewerker in dienst nemen. U kunt deze medewerker echter ook inlenen, detacheren, aan de slag helpen door inkoopafspraken met uw leveranciers te maken over de inzet van iemand met een beperking of een werkervaringsplek aanbieden. Meer informatie over deze typen arbeidsrelaties en bijbehorende stappenplannen vindt u in de brochure [Mensen met een beperking aan de slag helpen](#).

‘Werk beschikbaar maken’ voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vraagt van u om door een andere bril naar de werkprocessen in uw organisatie te kijken: hoe kunt u deze anders organiseren, zodat het werk geschikt is voor de doelgroep en zodat u de diversiteit en talenten van medewerkers optimaal kunt benutten?

Job carving: het aanpassen van functies binnen uw organisatie. Door bijvoorbeeld eenvoudige taken uit reguliere functies te halen, kunnen uw hoger gekwalificeerde werknemers zich meer richten op hun kerntaken en kunnen lager geschoolde medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zich richten op de voor hen geschikte, eenvoudige taken. Lees bijv. de case van [administratiekantoor Peer](#).

Functiecreatie: het vormen van nieuwe functies door (verzamen van) bestaande werkzaamheden binnen uw organisatie. [Mondial Movers](#) werkt nu bijv. met assistent-verhuizers. En bij [Onderwijsgemeenschap Venlo e.o.](#) werken teams in de groenvoorziening, schoonmaak en bodediensten.

Uitbesteding van werkprocessen: het werk zo organiseren dat hele werkprocessen door medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn uit te voeren. U kunt samenwerken met een SW-bedrijf of sociale ondernemingen die betaald werk bieden aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo werkt [Lekkerland](#) bijvoorbeeld.

Afspraken met leveranciers: u kunt ook – net als [ING bank](#) – inkoopafspraken maken met uw leveranciers over de inzet van mensen met een beperking binnen uw organisatie. Hierbij spreekt u bijvoorbeeld af dat ingekochte diensten voor een bepaald percentage worden uitgevoerd door mensen [uit de doelgroep](#).

In de brochure [Mensen met een beperking aan de slag helpen](#) vindt u per mogelijkheid de stappen die u kunt nemen, en de regelingen waarvan u gebruik kunt maken.

Bij de [Good practices](#) leest u hoe andere organisaties de verschillende mogelijkheden toepassen.

AWVN onderzocht eerder al of een sluitende business case mogelijk is. Dit leverde vier modellen op:

- Eenvoudig werk op grote schaal
- Eenvoudig werk in een eenvoudige omgeving
- Eenvoudig werk in een complexe omgeving
- Werk op MBO- of HBO-niveau.

Het blijkt voor werkgevers soms lastig om ruimte in de formatie te reserveren voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (bij strikte headcount). Afdelingen hebben vaak al te maken met beperkte budgetten en krimpende teams. Het is dan ook belangrijk om slimme manieren te bedenken om inclusief werkgeven toch mogelijk te maken. Zo zijn er organisaties (o.a. [DSM](#) en gemeente Amsterdam) die een centraal budget organiseren. Zo krijgen afdelingen de kans om ervaring op te doen in het werken met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zonder dat dit direct op het afdelingsbudget drukt. Het is tevens een financiële stimulans voor leidinggevenden om iemand met een beperking aan te nemen. Het creëren van een centraal budget is één van de vijf geboden voor [inclusief succes](#).

3. BEGELEIDING

... “Het begeleiden van kandidaten kost veel tijd en de kennis hiervoor is niet altijd aanwezig.”
... “De jobcoach sluit onvoldoende aan bij mijn business.”

WEGWIJS

Het begeleiden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt kost vaak wat meer tijd. Kijk eerst of de medewerker op de juiste functie is geplaatst. Passen de werkzaamheden bij zijn unieke mogelijkheden, is aan de randvoorwaarden voldaan – sommigen varen wel bij routinematig werk en anderen bijvoorbeeld bij een prikkelarme omgeving. Is er voldoende ondersteuning van een jobcoach? Zo niet, stel dan de ondersteuningsvraag scherper. Meer informatie over begeleiding via een externe jobcoach kunt u vinden in de brochure [Mensen met een beperking aan de slag helpen](#).

Het is mogelijk om naast (of in plaats van) een externe jobcoach eigen personeel op te leiden tot interne jobcoach. Dat kan bijvoorbeeld met de ‘[Harrie helpt’ trainingen](#). Het is mogelijk om [subsidie](#) te krijgen voor het opleiden en inwerken van een interne jobcoach.

Bereid de directe collega’s voor, informeer hen over de behoeften van de nieuwe medewerker. Het is nuttig om een vaste buddy aan te wijzen, bij wie de medewerker terecht kan. De kans dat de nieuwe medewerker succesvol participeert, groeit aanzienlijk wanneer hij of zij goed wordt ondersteund door een naaste collega.

Vraag ook de kandidaat zelf wat hij nodig heeft om zelfstandig(er) te kunnen werken. Gebruik zijn goede inzicht in de benodigde ondersteuning en hulpmiddelen om het werk beter uit te kunnen voeren.

Lees ter illustratie en inspiratie hoe [Loders Croklaan](#) en [Hogeschool Leiden](#) met hun begeleidingsvraag zijn omgegaan.

4. ADMINISTRATIE

... “Het vaststellen van de loonwaarde duurt lang, klopt niet met de praktijk en vindt te vroeg of te laat plaats.”

... “De procedures zijn langdurig en ingewikkeld, we moeten veel formulieren invullen en hebben er veel extra administratief werk aan.”

WEGWIJS

Veel organisaties noemen knelpunten die te maken hebben met (het bepalen van) de loonwaarde: het is een lastige procedure, gebeurt op het verkeerde moment en/of wordt foutief vastgesteld. Er zijn inmiddels wetswijzigingen doorgevoerd die deze procedure voor werkgevers gemakkelijker maken. Belangrijke wijziging vormt een vereenvoudiging van de loonkostensubsidie vanuit gemeenten, waarbij geen loonwaardebepaling vooraf nodig is.

Voor mensen bij wie op de werkplek pas is vastgesteld dat zij (een arbeidsbeperking hebben en) niet het wettelijk minimumloon kunnen verdienen, is sinds 1 januari 2017 de Praktijkroute mogelijk. Via die weg kunnen zij toch in het doelgroepregister van de banenafpraak komen. Meer [informatie over de Praktijkroute](#) vindt u hier.

Heeft uw organisatie voldoende kennis van regelingen en subsidiemogelijkheden? Ziet u op tegen extra administratieve lasten en eventuele extra kosten? In de meeste gevallen kunt u starten met een proefplaatsing.

Als werkgever maakt u de afweging of het doorlopen van de procedures opweegt tegen de uiteindelijke baten. U hoeft daarbij niet alles zelf uit te zoeken en te regelen. Externe organisaties kunnen u ondersteunen en ontzorgen. Denk aan het werkgeversservicepunt, uitzendbureaus en re-integratiebedrijven. Zie hiervoor de [Zelfcoach, hoofdstuk Samenwerken](#).

In de brochure [Mensen met een beperking aan de slag helpen](#) vindt u gedetailleerde stappenplannen voor verschillende arbeidsvormen én een overzicht van de te gebruiken instrumenten en voorzieningen.

Hier vindt u [informatie over de verschillende soorten bemiddelaars](#) (waaronder UWV, gemeenten, werkgeversservicepunten, maar ook uitzendbureaus en re-integratiebureaus). U kunt de lijst filteren op type bemiddelaar, doelgroep, regio en sector.

5. DOELGROEP

... “Er zijn te weinig kandidaten.”

... “De kandidaten matchen niet met de vacature.”

... “De kandidaten zijn vaker ziek, overschatten zichzelf of kunnen bijv. moeilijk communiceren.”

... “Mijn kandidaat staat niet in het doelgroepregister.”

WEGWIJS

Veel werkgevers hebben moeite om geschikte kandidaten uit de doelgroep van de banenafpraak te vinden. Goede voorlichting over de doelgroep helpt u vooraf om met realistische verwachtingen op zoek te gaan.

Steeds meer werkgevers richten zich op de ‘brede’ doelgroep van inclusie, waaronder alle groepen werkzoekenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, zoals statushouders, langdurig werkloze ouderen en ex-gedetineerden. Als het gaat om kandidaten met een psychische

kwetsbaarheid, vinden werkgevers vinden de inzet van bewezen effectieve re-integratiemethoden en de beschikbaarheid van een professionele achterwacht (uit de GGZ) van belang.

Let op: niet alle kandidaten uit de 'brede doelgroep' tellen mee voor de banenafpraak.

Werkgevers zien de kwaliteit van de match als bepalende factor voor het succes van een plaatsing. Een goede match bereikt u door flexibel te zijn bij het invullen van een functie, bereid om de vacature aan te passen aan de (on)mogelijkheden van de kandidaat, goed samen te werken met de aanbiedende partij (zie hieronder 'samenwerken externe partijen') en wederzijds de verwachtingen te delen. [In de Zelfcoach vindt u meer informatie over werving en selectie](#)

Checklist aangepaste werving & selectie:

- Maak gebruik van instanties en bedrijven die zich bezighouden met re-integratie.
- Zorg dat de eigen (HR-)medewerkers getraind zijn om voor bestaande functies en vacatures ook te kijken naar kandidaten met een beperking.
- Breng uw eigen externe HR-leveranciers op de hoogte van uw initiatief.
- Bespreek bij het vrijkomen van een vacature met de lijn of deze passend is (of passend gemaakt kan worden) voor iemand met een beperking.

Op [deze webpagina](#) vindt u (private en publieke) bemiddelaars van mensen met een beperking in uw regio. Ook zijn er steeds meer private initiatieven, waarbij werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt en werkgevers elkaar kunnen vinden. Zo heeft [Onbeperkt aan de slag](#) een virtuele omgeving gecreëerd, waarop zij elkaar makkelijker kunnen ontmoeten. Inclusief werkgeversnetwerk [De Normaalste Zaak](#) ondersteunt regionale netwerken van werkgevers, die samen willen optrekken bij vraagstukken die lokale/regionale kennisuitwisseling en oplossingen vragen. Ook zijn er organisaties die zelf een kennismaking organiseren, om direct(er) in contact te komen met werkzoekenden met een beperking.

Het is belangrijk dat u weet wat een specifieke beperking betekent op de werkvloer – voor de leidinggevende, de collega's en de werknemer in kwestie. Het gaat dan bijv. om astma, ADHD, laaggeletterd, slechthorend, chronisch ziek, psychisch of lichamenlijk beperkt.

Hierover is veel materiaal beschikbaar; zie hiervoor bijv. de brochures van [Disworks](#), de [bijsluiters van CNV Jongeren](#) en de [begeleidingskaarten SBCM Psychische arbeidsbeperkingen](#). Fit4work maakte een handreiking voor leidinggevende met praktische tips en een checklist voor het in dienst hebben van [mensen met een chronische fysieke beperking](#).

Werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vraagt soms ook om wezenlijk andere vaardigheden van de collega's. Laat u vooraf goed informeren over de (on)mogelijkheden van de werknemer. Een goede voorbereiding is een succesfactor voor de integratie van de medewerker. Vraag om een eerlijk verhaal bij uw leverancier of bemiddelaar. Maak gebruik van de mogelijkheden van een proefplaatsing. Vraag ook de kandidaat welke ideeën hij / zij heeft om op een werkbare manier om te gaan met zijn of haar beperking.

Blijkt dat een kandidaat niet in het doelgroepregister staat, dan raden wij u aan om met uw gemeente te overleggen of deze kandidaat toch in aanmerking komt voor het doelgroepregister. Voor mensen bij wie op de werkplek pas is vastgesteld dat zij een arbeidsbeperking hebben en niet het wettelijk minimumloon kunnen verdienen, is de Praktijkroute mogelijk. [Meer informatie over de Praktijkroute vindt u hier](#).

6. SAMENWERKEN MET EXTERNE ORGANISATIES

... “De procedures bij deze instanties duren lang.”
... “De informatie en het (voorbereidings)traject zijn ingewikkeld.”
... “De jobcoaches kennen de business niet en laten de begeleiding te snel los.”

WEGWIJS

Veel werkgevers geven aan dat de procedures met externe, publieke organisaties lang duren. Belangrijk dus om u vooraf goed te laten informeren, zodat u weet waar u aan toe bent. Het is belangrijk om bij de start goede afspraken te maken en verwachtingen uit te spreken. Bijvoorbeeld over het tempo en de kwaliteit van het proces, een vaste contactpersoon en de flexibiliteit van verschillende instrumenten.

Een goede relatie is een basisvoorwaarde voor duurzaam succesvol samenwerken. Ga en blijf regelmatig met elkaar in gesprek om begrip te krijgen voor elkaars perspectief en samen te zoeken naar oplossingen die voor beide partijen werken.

Er ontstaan steeds meer private initiatieven om dit knelpunt op andere, slimme manieren op te lossen, bijvoorbeeld door het vormen van netwerken, platforms en door samen te werken met andere partijen.

Zie ook de [Zelfcoach, hoofdstuk Samenwerken](#)

Sommige organisaties zien dat jobcoaches de business niet goed genoeg kennen of de begeleiding te snel loslaten. Het is daarom erg belangrijk om hierover bij de start goede afspraken te maken. Bijvoorbeeld over de begeleidingsduur, over zaken waarop de jobcoach specifiek moet letten en over hoe te zorgen dat de begeleiding zo goed mogelijk aansluit bij de business. Een andere manier om dit knelpunt op te lossen, is om uw eigen personeel op te leiden tot (gesubsidieerde) interne jobcoach. Daar kunt u [hier](#) meer over lezen.

7. WETGEVING

... “Ik kan niet bijhouden wat er allemaal gebeurt en wijzigt.”

WEGWIJS

- AWWN houdt werkgevers over belangrijke wijzigingen in wetten en regels op de hoogte via www.awvn.nl.
- In de brochure [Mensen met een beperking aan de slag helpen](#) vindt u een overzicht van de regelgeving en de instrumenten en voorzieningen waarvan u gebruik kunt maken.
- Het Ministerie van SZW heeft over de [Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten](#) een kennisdocument uitgegeven en publiceert regelmatig een geactualiseerde versie met gedetailleerde uitleg van de actuele wetgeving en meting van de banenafpraak.
- Wilt u statushouders in dienst nemen?
 - In [deze factsheet van het Ministerie van SZW](#) staan tips voor werkgevers die deze doelgroep een kans willen bieden.
 - Ook schreef SZW het [Stappenplan Werk en vluchtelingen](#), waarmee u binnen twee minuten kunt beoordelen of u de betreffende persoon mag aannemen.