



The autonomous management school
of the University of Antwerp



WHITE PAPER

Inclusie van werknemers met een verstandelijke handicap in het normaal economisch circuit

Tim Gielens
Anouk Van Hoofstadt
Evy Ploegaerts
André Schepers
Benjamin Huybrechts
Bart Cambré



COMMUNE DE
JEMEPPE-SUR-SAMBRE





INHOUDSTAFEL

1 Inleiding	5
2 ID@Work	8
2.1 Context	8
2.2 Doelstellingen	8
2.3 Definitie verstandelijke handicap	9
2.4 Voorgaand onderzoek	10
2.5 Onderzoeksvragen en methode	11
3 Inclusie in de bedrijfswereld: hoofd, hart en handen	13
3.1 Kennis en expertise	14
3.2 Strategie	17
3.3 Jobmatching	19
3.4 Werkcultuur	22
3.5 Ervaring en ondersteuning	25
3.6 Empowerment	27
4 Aanbevelingen	30
4.1 Zet in op jobengineering	30
4.2 Stimuleer de ID-werknemer tot zelfredzaamheid	32
4.3 Creëer een mensgerichte cultuur	32
4.4 Kijk verder dan de bestaande tewerkstellingsmaatregelen	33
4.5 Tracht de 'dots' te verbinden	34
4.6 Deel je ervaringen. Zet in op storytelling	35
4.7 Stimuleer duurzame partnerships met scholen	36
4.8 Zet in op een meersporenbeleid	37
4.9 Creëer een keurmerk inclusieve ondernemingen	38
5 Conclusie	39
6 Gebruikersgids	42
7 Referenties	44
8 Appendix	46
8.1 Methodologie	46
8.2 Interviewleidraden	52

AUTEURS



1 Tim Gielens - Senior Researcher, Antwerp Management School **2** Anouk Van Hoofstadt - Communication, Fundraising, Research & Coaching ID@Work **3** Evy Ploegaerts - Junior Researcher, Antwerp Management School **4** André Schepers - Antwerp Management School **5** Benjamin Huybrechts - Associate Professor, HEC Liège **6** Bart Cambré - Associate Dean Research, Antwerp Management School

Foto's: Reporters/Eric Herchaft

1 INLEIDING

“Differences are not intended to separate, to alienate. We are different precisely in order to realize our need of one another.” - Desmond Tutu

De mooie woorden van een wereldleider ten spijt, hanteert de huidige samenleving net verschillen als negatieve criteria om mensen te categoriseren. Wie zijn job niet meer kan uitoefenen, wordt arbeidsongeschikt verklaard. Iemand die zich na een ongeluk enkel nog in een rolstoel kan verplaatsen is *mindervalide*...

Dat validisme (valide mensen zijn de norm, alle anderen zijn afwijkend) heeft zijn impact op de maatschappij:

- Door gebrek aan kennis over en creativiteit in jobdesign geraken ‘afwijkende’ werkwilligen in de werkloosheid. Ze willen en kunnen werken, maar blijven - door de afwezigheid van kansen - in de werkloosheid hangen of evolueren naar een statuut van langdurig zieke. De inspanningen van VDAB, de Gespecialiseerde Trajectbegeleidingsdiensten voor personen met een arbeidshandicap (GTB's) en de Gespecialiseerde Opleidings-, Begeleidings- en Bemiddelingsdiensten (GOB's), om langdurig zieken (waaronder ‘afwijkende’ werkwilligen) een opleiding aan te bieden of stage te laten lopen én hun uitkering te behouden, zijn afhankelijk van de kwaliteit en de visie van betrokken partijen. Zo kunnen de adviserend geneesheren van de ziekenfondsen een negatief advies geven over de opstart van een trajectbegeleiding; puur op basis van de eigen principes over deze aanpak en zonder de langdurig zieke (of ‘afwijkende’ werkwillige) gezien of gehoord te hebben.

- Volgens de cijfers van het RIZIV¹ van eind 2015 stijgt het aantal langdurig zieken met 7% per jaar. Om de druk van hun uitkeringen op de sociale zekerheid te counteren, kondigde minister De Block aan in 2016 10.000, in 2017 12.000 en in 2018 14.000 langdurig zieken via een re-integratietraject opnieuw aan het werk te helpen. Die quota zullen makkelijker gehaald kunnen worden indien ‘afwijkende’ werkwilligen - via GTB's, GOB's e.a. ondersteuning - de weg naar het normaal economisch circuit kunnen vinden.

LANGDURIG ZIEKEN

opnieuw aan het werk

in 2016 → 10.000

in 2017 → 12.000

in 2018 → 14.000

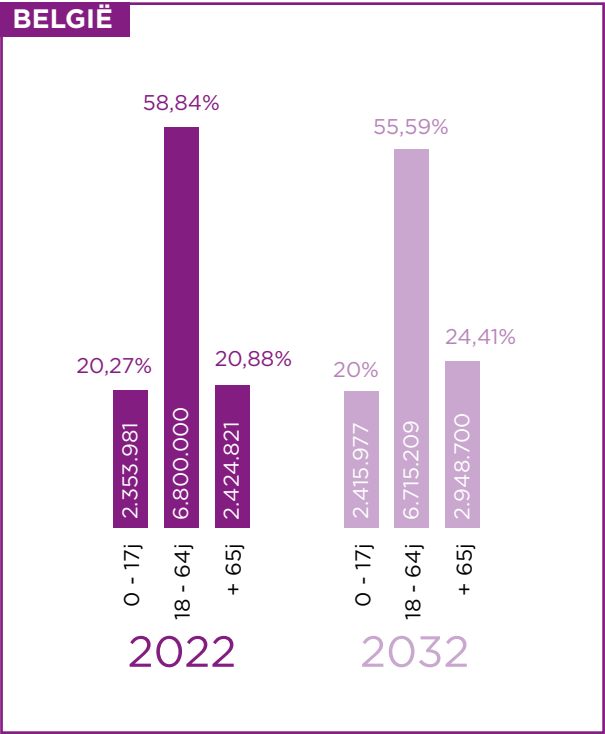
- Steuntrekkers verzinken in een precaire financiële situatie. Volgens een studie van de Christelijke Mutualiteiten (CM) leeft de helft van de chronisch zieken onder de armoedegrens (Vancorenland, 2013). Bij invalide werknemers die langer dan een jaar arbeidsongeschikt zijn, ligt de ziekte-uitkering gemiddeld 23 procent onder de armoedegrens. Tot deze groep behoren mensen die kunnen en willen werken, maar nu geen toegang tot de begeleidingstrajecten krijgen.
- Leven zonder het gevoel te hebben deel te nemen en bij te dragen aan de samenleving resulteert in sociaal isolement. Het gebrek aan welbevinden maakt mensen ziek(er) waardoor ze medische verzorging nodig hebben en extra gaan wegen op de sociale zekerheid.

¹ http://www.riziv.fgov.be/SiteCollectionDocuments/studie_verklarende_factoren_stijging_invaliden.pdf

VAN VALIDISME NAAR INCLUSIE

Een shift van een validistische naar een inclusieve samenleving dringt zich dus op; en niet alleen uit besparingsoverwegingen. Het gaat evenmin alleen over het focussen op ieders talenten in plaats van ‘afwijkenden’ uit te sluiten op basis van hun beperkingen, noch om de louter ‘morele verplichting’ om iedereen het recht te geven op een respectvolle plaats in de samenleving. In België zal uiteindelijk ook de demografische realiteit de inclusieve samenleving onafwendbaar maken.

Tegen 2022 zullen de babyboomers massaal met pensioen gegaan zijn. Cijfers voor België van de European Labour Force Survey geven aan dat in 2022 de actieve bevolking (18-64) nog slechts 58,84% van het geheel zal innemen. Zo'n 6,8 miljoen mensen. De 65-plussers zullen een aandeel van 20,88% hebben (2.424.821 mensen) terwijl de instroom van 0 tot 17-jarigen op 20,27% of 2.353.981 jongeren strandt. In 2032 is de situatie nog extremer, zoals ook af te lezen valt in de volgende figuur.



Ondanks een stijgende pensioenleeftijd wordt de instroom dus stelselmatig kleiner dan de uitstroom. Willen we in 2020 een werkzaamheidsgraad van 73,2% (Europa schrijft 75% voor en de recentste prognoses voor België

geven aan dat we op 69,5% zullen stranden) in de leeftijdsklasse 20-64 halen, dan zullen er ruim 244.000 extra werkende landgenoten nodig zijn. Daarnaast zal de vervangingsgraad van de 50-plussers verspreid over heel het land voor de periode 2019-2024 626.103 mensen bedragen (Projectiemodel werkzaamheid). Het grootste deel hiervan zal ingevuld worden door de instroom van jongeren, en via optimalisatieprocessen, automatisering en robotisering zullen machines een stuk van de jobs kunnen overnemen, maar er zal een aanzienlijke noodzaak aan extra werkkrachten blijven.

Het inschakelen van werknemers met een verstandelijke handicap in het normaal economisch circuit (NEC) kan een antwoord bieden op deze vraag. Echter bedroeg de tewerkstellingsgraad van personen met een verstandelijke handicap in België in 2011 slechts 5,9% (Vlaanderen 7,9% en Wallonië 4,9%) (E. Samoy, 2016). In 2015 waren er naar schatting 1.700 Vlaamse werknemers² met een verstandelijke handicap in het NEC, terwijl in datzelfde jaar Vlaanderen alleen al 4.305 niet-werkende, werkzoekende personen met een arbeidshandicap met recht op maatwerk telde en 8.864 niet-werkende, werkzoekende personen met een arbeidshandicap met recht op de Vlaamse Ondersteuningspremie (VOP).³

DOORSTROMING NAAR HET NORMAAL ECONOMISCH CIRCUIT

Met het Vlaams Maatwerkdecreet – zette het Vlaams Gewest een stap in de goede richting. De vervanging van de forfaitaire subsidies voor ondernemingen door een ‘financieel rugzakje’ voor elke werknemer met een arbeidshandicap, maakt dat zij nu ook, in theorie althans, terecht kunnen bij bedrijven uit het NEC. De nieuwe regeling creëert ook de mogelijkheid voor gesubsidieerde tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het NEC. Als kennisinstellingen juichen Antwerp Management School en HEC Liège toe dat de garantie van werk en ondersteuning op maat van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt dankzij het Vlaams Maatwerkdecreet, een doorstroom naar het NEC mogelijk kan maken.

In het Waals Gewest werd nog geen dergelijke actie ondernomen, maar de recente vereenvoudiging van de bijstand in werkgelegenheid, doet verhopen dat meer mensen met een verstandelijke handicap de weg naar een bedrijf uit het NEC zullen kunnen vinden.

Aan werkgeverskant zien we een grote nood aan vereenvoudiging van de systemen om deze doelgroep aan te werven, om de weg te vinden naar de financiële incentives en aan coaching van leidinggevenden en collega's in de omgang met werknemers met een verstandelijke handicap.

Het wordt een lange en moeilijke weg. De vooroordelen tegenover de doelgroep blijven hardnekkig (Trembath, Balandin, Stancliffe, & Togher, 2010) en er is zonder meer een mentaliteitswijziging nodig om van validisme naar inclusie te evolueren.

Met ID@Work willen Antwerp Management School en HEC Liège de tewerkstelling van personen met ID bespreken haalbaar maken. We beseffen dat het faciliteren van de contacten tussen de werkgevers en de doelgroep enkel kan slagen dankzij een goede samenwerking tussen alle bestaande instanties.

Deze White Paper beschrijft de bevindingen van het onderzoek en de ervaringen van het inclusief onderzoeksteam. Daarnaast presenteert hij aanbevelingen voor organisaties, kmo's, grote bedrijven en beleidsmakers en stelt wetenschappelijk verantwoorde oplossingen voor die hen zullen helpen bij de aanwerving en tewerkstelling van ID-werknemers.

Dit is de eerste etappe in een project dat een zinvolle, doordachte en praktische bijdrage wil leveren aan de evolutie van validisme naar een inclusieve samenleving.

² werk.be – 2015
³ werk.be – 2015

2 ID@WORK

2.1 CONTEXT

In de marge van de 2014 Special Olympics European Summer Games in Antwerpen werd in datzelfde jaar een eerste studie uitgevoerd door de alliantie Antwerp Management School/HEC Liège (Schrauwen, et al., 2014). Het onderzoek focuste uitsluitend op enclavewerking en beschutte werkplaatsen en werd uitgevoerd door een inclusief team bestaande uit researcher Joke Schrauwen en twee vrijwilligers: Evy Ploegaerts en André Schepers; beide atleten van Special Olympics Belgium en deelnemers aan de Europese Spelen. Uit de studie bleek dat jobdesign de sleutel is om meer mensen met een verstandelijke handicap aan het werk te krijgen.

Aangemoedigd door de brede, maatschappelijke interesse voor het eerste onderzoek en de opgedane ervaringen inzake samenwerking met mensen met ID, lanceerden Antwerp Management School en HEC Liège eind oktober 2015 het project ID@Work (Intellectual Disability at Work).

WALK THE TALK

Prof. dr. Bart Cambré: *"Het is mijn overtuiging dat dit project enkel geloofwaardig kan zijn wanneer het onderwerp van onze studie - mensen met een verstandelijke handicap - betrokken partij is. Met andere woorden: als we als business schools willen bijdragen aan een wereld waarin mensen met ID een meer gediversifieerde, valori-*



serende en respectvolle plaats op de werkvloer kunnen krijgen, dan moeten we bij onszelf beginnen."



Evy Ploegaerts en André Schepers werden - via een GIBO-statuu (gespecialiseerde individuele beroepsopleiding) - aangetrokken als junior wetenschappelijke onderzoekers en worden bij elk aspect van het project betrokken.

2.2 DOELSTELLINGEN

Algemeen beschouwd heeft ID@Work tot doel om de hefbomen en de barrières bij het tewerkstellen van mensen met een verstandelijke handicap in kaart te brengen en - samen met partners uit het middenveld, beroepsorganisaties en overheid - wetenschappelijk verantwoorde én praktisch haalbare oplossingen te ontwikkelen. Als businessschools vertrekken AMS en HEC Liège daarbij vanuit de visie van werkgevers met een meer uitgesproken aandacht voor de situatie en de werkwijze van kmo's⁴.

Concreet streven we de volgende uitkomsten na:

1. **WHITE PAPER:** een neerslag van het onderzoeksgedeelte van het project gecombineerd met aanbevelingen voor beleidsmakers, kmo's, grote bedrijven en organisaties. De White Paper kan gratis geconsulteerd worden. <http://blog.antwerpmanagementschool.be/download-whitepaper-id-at-work>
2. **WEBAPPLICATIE** (streefdatum eind oktober 2016): een online enquête, gratis ter beschikking van alle Belgische bedrijven en organisaties. Door de vragen te beantwoorden kunnen werkgevers op eenvoudige wijze nagaan in hoeverre hun bedrijfsstructuur afgestemd is op de aanwerving van werknemers met ID. Deze tool voorziet in instant feedback, aanbevelingen en doorverwijzingen.
3. **INCLUSIEF COACHINGTRAJECT** (streefdatum eind december 2016). Gezien de complexe materie hebben de meeste werkgevers die mensen met ID willen tewerkstellen nood aan degelijke informatie en op- of begeleiding. We denken hierbij in de eerste plaats aan de kmo's. Zij hebben vaak de middelen noch de tijd om zich een weg te banen in de complexe regelgeving. Het coachingtraject is bestemd voor alle werkgevers die begeleiding willen bij de aanwerving én het tewerkstellen van mensen met ID.
4. **HR-MASTER CLASSES** (voorzien voor 2017), gericht op zaakvoerders en personeelsverantwoordelijken met aandacht voor de impact van inclusieve tewerkstelling op het personeelsbeleid.

2.3 DEFINITIE VERSTANDELIJKE HANDICAP

Het is belangrijk om af te bakenen waarover we het in feite hebben. De doelgroep laat zich niet zo gemakkelijk definiëren. De American Association on Mental Retardation (AAMR) stelt: *'Intellectual Disability is characterized by significant limitations both in intellectual and adaptive behaviour as expressed in conceptual, social and practical adaptive skills. The disability originates before age 18.'* (Luckasson et al., 2002, p. 1)

In het huidige AAMR-model wordt een kader gepresenteerd met mogelijkheden, beperkingen en ondersteuningsbe-

hoften om mensen met verstandelijke handicap te ordenen en te beschrijven.

De Wereldgezondheidsorganisatie houdt in haar ICD-10 classificatie (International Classification of Diseases) van ziekten en gerelateerde gezondheidsproblemen vast aan een indeling volgens IQ⁵:

INDELING VOLGENS IQ

- Lichte verstandelijke handicap
→ **IQ van 50 tot 69**
- Matige verstandelijke handicap
→ **IQ van 35 tot 49**
- Ernstige verstandelijke handicap
→ **IQ van 20 tot 34**
- Diepe verstandelijke handicap
→ **IQ lager dan 20**

"Als iemand met een gemiddeld IQ door een niet-aangeboren hersenletsel (bijvoorbeeld na een verkeersongeluk of door alcohol- of middelenmisbruik) beperkt is geworden op vlak van intellectueel vermogen en na testing een IQ haalt van 60, dan functioneert deze persoon op het niveau van iemand met een lichte verstandelijke handicap, maar dan heeft die persoon geen lichte verstandelijke handicap"⁶. Strikt genomen, behoort deze groep dus niet tot het voorwerp van ons onderzoek. We hebben deze subgroep toch opgenomen omdat in de praktijk blijkt dat wanneer een werknemer slachtoffer wordt van een niet-aangeboren hersenletsel, de werkgever in veel gevallen snel bereid is om de tewerkstelling van de betrokkene voort te zetten op maat van zijn veranderde capaciteiten.

Daarnaast blijkt het vaak niet zo simpel om ID-werknemers te identificeren en te onderscheiden van andere werknemers met een of andere vorm van beperking of problematiek. De afbakening van de categorie 'mensen met een verstandelijke handicap' is met andere woorden niet altijd eenduidig en rechtlijnig.

Dit vormt voor werkgevers een probleem: zij hebben een beperkt zicht op het al dan niet aanwezig zijn van dit type handicap, de gradatie van de handicap en vooral de implicaties ervan op het professioneel functioneren van

⁴ Omdat zij veruit de grootste werkgever zijn in ons land. In 2012 waren er in België 129.420 bedrijven met 1-49 werknemers - cijfers: <http://www.unizo.be/sites/default/files/tewerkstellingsklassen.pdf>

⁵ <http://apps.who.int/classifications/icd10/browse/2016/en#/F70-F79>

⁶ <https://handicapenarbeid.be/dossiers/verstandelijke-handicap/>

de werknemer. Dit fruikt een correcte risico-inschatting van een aanwerving.

Een van de redenen hiervoor is dat medische ziektebeelden tot de privésfeer behoren, waardoor de objectieve diagnose zelden gekend is door de werkgever en de omgeving. Vaak wordt er dan gekeken naar een aantal indicaties of verschijningsvormen van deze problematiek in het alledaagse leven. Een diploma van het Buitengewoon Secundair Onderwijs (buso) is daar een van. Zowel in Vlaanderen als in Wallonië leidt het schoollopen in het buso-systeem automatisch tot een erkenning van de verstandelijke handicap.

Bovendien is het noodzakelijk om een onderscheid te maken tussen verstandelijke handicap en geestelijke beperkingen omdat dat laatste verwarring kan zaaien met psychopathologieën. Cijfers over prevalentie, tewerkstellingsgraad en werkzaamheidsgraad zijn vaak moeilijk onderling te vergelijken aangezien sommige auteurs geestelijke beperkingen eveneens als een vorm van verstandelijke handicap beschouwen.

Wat de terminologie betreft begrijpen we de Katholieke Vereniging Gehandicapten (KVG) in haar pleidooi om correct taalgebruik te hanteren om de onderzochte doelgroep aan te duiden⁷. Zij pleiten voor de uitdrukking 'personen met een handicap' omdat gebruik van het woord 'beperking' ertoe zou kunnen leiden dat de doelgroep in kwestie door het beleid 'vergeten' wordt. Iedereen heeft immers beperkingen.

Omwille van redenen van consistentie, coherentie, eenduidigheid en leesbaarheid verkiezen we in deze White Paper de omschrijving 'ID-werknemers' om de doelgroep aan te duiden. Op dezelfde manier spreken we over ID-tewerkstelling in plaats van over tewerkstelling van mensen met een verstandelijke handicap. We spreken over 'werknemers met een handicap' of over 'tewerkstelling van mensen met een handicap' wanneer we willen verwijzen naar zowel fysieke, verstandelijke als eventuele andere handicaps of beperkingen (bv. ontwikkelingsstoornissen zoals autismespectrumstoornis en niet aangeboren hersenletsel).

2.4 VOORGAAND ONDERZOEK

IMPACT ID-TEWERKSTELLING

Kregel (1999) heeft aangetoond dat ID-tewerkstelling economische voordelen kan opleveren voor organisaties op het vlak van productiviteit en winstgevendheid. Een diverse werknemerspopulatie wordt door organisaties als een bewuste strategie gebruikt om productiviteit en competitiviteit te vergroten (Kregel, 1999). Organisaties kunnen het zich niet veroorloven om geen werknemers met beperkingen aan te nemen: bedrijven die voortgaan met het discrimineren van werknemers met beperkingen gaan dezelfde weg op als organisaties die in het verleden er niet in geslaagd zijn om voordeel te halen uit de vaardigheden en competenties van vrouwen, allochtonen en andere minderheden (Kregel, 1999).

Daarnaast wijzen een aantal studies op een positief effect op het intern sociaal klimaat van de organisatie (Lysaght, Ouellette-Kuntz, Lin, 2012). Ook met betrekking tot het imago van de organisatie die ID-werknemers tewerkstelt werden positieve effecten gerapporteerd (Huang & Chen, 2015; Lysaght et al., 2012; Siperstein, Parker & Drasher, 2013). ID-tewerkstelling blijkt gunstig te zijn voor het reputatiemanagement van organisaties (Unger, 2002) en versterkt het engagement op het vlak van corporate social responsibility (Pitt-Catsouphe & Butterworth, 1995).

+ HEFBOMEN

Steun van het (top)management blijkt een belangrijke predictor voor het welslagen van tewerkstelling van mensen met een handicap (Pitt-Catsouphe & Butterworth, 1995; Unger, 2002). Werkgevers die al ervaring hebben met werknemers met beperkingen hebben positievere attitudes tegenover het aanwerven van deze doelgroep (Diska & Rogers, 1996; Unger, 2002; Huang & Chen, 2015; Gilbride, Stensrud, Vandergoot & Golden, 2003).

Verder werd aangetoond dat persoonlijke betrokkenheid een hefboom is voor de tewerkstelling van mensen met beperkingen (Huang & Chen, 2015). Een cultuur van gelijkheid en diversiteit en een flexibele managementstijl werden in de studie van Gilbride et al. (2003) eveneens geïdentificeerd als sleutelkenmerken van werkgevers die openstaan voor mensen met beperkingen.

Vele studies hebben echter gewezen op een discrepantie tussen de bereidwilligheid van werkgevers om mensen met beperkingen aan te werven en de feitelijke rekruteringspraktijken (Hernandez & Keys, 2009; Huang & Chen, 2015). Op vlak van de link met de organisatiegrootte zijn de bevindingen inconsistent (Unger, 2002).

Naast factoren op organisatieniveau hebben verscheidene auteurs verschillende hefbomen en barrières geïdentificeerd op teamniveau. De maturiteit en de draagkracht van het team (Droogmans et al., 2015), de band met de direct leidinggevende, de omkadering en externe ondersteuning door een jobcoach (Lysaght et al., 2012) en de communicatie werden door hen als succesfactoren aangeduid (Droogmans, Van Dooren, De Cuyper en Van Waeyenberg, 2015). Verder is aangetoond dat collega's vinden dat ID-werknemers goede professionele relaties onderhouden (Pitt-Catsouphe & Butterworth, 1995).

Op taak- en functieniveau werd reeds vele malen aangetoond dat jobmatching cruciaal is (o.a. Gilbride et al., 2003; Schrauwen et al., 2014). Werkgevers bekijken geval per geval welke aanpassingen aan de job en aan de context nodig zijn (Huang & Chen, 2015). Er moet een sterke match aanwezig zijn tussen de vaardigheden van de ID-werknemer, de job en het organisatieprofiel (Chiocchio & Frigon, 2006). ID-werknemers blijken goed te functioneren bij repetitieve, kortcyclische routinetaken op maat van hun vaardigheden (Lysaght et al., 2012; Schrauwen et al., 2014). Een heldere structuur en duidelijke en geëxpliciteerde verwachtingen verhogen de kans op een succesvolle ID-tewerkstelling (Droogmans et al., 2015).

Verder werd ook aangetoond dat ID-werknemers stabiele, betrouwbare en competente werknemers zijn (Lysaght et al., 2012). De vaardigheid van werknemers met een handicap om de essentiële aspecten van de functie uit te voeren blijkt ten slotte een minimum minorum te zijn voor het welslagen van inclusieve tewerkstelling (Gilbride et al., 2003). We kunnen hier opmerken dat dit niet verschilt van wat werkgevers verwachten van werknemers zonder handicap.

- BARRIÈRES

Er werd reeds verscheidene malen aangetoond dat bij de werkgevers de perceptie leeft dat werknemers met een handicap moeilijker te rekruteren, te plaatsen en te trainen zijn (o.a. Lysaght et al., 2012). Werkgevers zijn bovendien meer bezorgd over ID-tewerkstelling vergeleken met tewerkstelling van werknemers met fysieke handicaps (Unger, 2002).

Verder tonen eerdere studies aan dat er onvoldoende kennis en expertise aanwezig is bij de werkgever (Droogmans et al., 2015). Werkgevers hebben weinig of geen info met betrekking tot de aard van de handicap (Huang & Chen, 2015) en hebben geen duidelijk zicht op tewerkstellings- en ondersteuningsmaatregelen (Droogmans et al., 2015).

De risico-inschatting van een 'foute' aanwerving houdt vele werkgevers tegen om een werknemer met een handicap aan te werven (Pitt-Catsouphe et al., 1995; Huang & Chen, 2015). De complexe administratie, het bestaan van misvattingen, stereotypes en vooroordelen (Huang & Chen, 2015) en het gebrek aan vertrouwen met de problematiek werden in eerdere studies als belemmerende factoren voor inclusieve tewerkstelling aangetoond.

Op teamniveau rapporteren andere onderzoekers dat de druk op de teamleden (stress, werkbaarheid, belastbaarheid) een belemmerende factor is (Pitt-Catsouphe et al., 1995), naast het feit dat de direct leidinggevende betrokken raakt bij de privéproblemen van de ID-werknemer (Pitt-Catsouphe et al., 1995). Werkgevers zijn vooral bezorgd over de extra tijd en inspanning die nodig is bij ID-werknemers (Unger, 2002). Ook het voorkomen van perceptie van voorkeursbehandeling is een bezorgdheid die bij werkgevers leeft (Huang & Chen, 2015).

Op taak- en functieniveau zijn het vooral de technologie en rigide functiebeschrijvingen die belemmerend werken voor een succesvolle ID-tewerkstelling (Lysaght et al., 2012).

Een protectionistische houding vanwege de ouders werd tot slot in eerder onderzoek aangegeven als bezorgdheid bij de werkgevers met betrekking tot belemmering van de aanwerving van deze doelgroep (Huang & Chen, 2015).

Op basis van de literatuur kunnen we dus besluiten dat er empirische evidentie is voor zowel succes- als belemmerende factoren met betrekking tot ID-tewerkstelling.

⁷ KVG. Oproep tot correct taalgebruik. http://www.kvg.be/?page=2&action=newsData&osn=1&nws=259#news_259

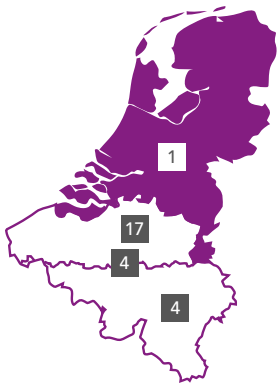
2.5 ONDERZOEKSVRAGEN EN METHODE

DE CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN VAN ID@WORK?

1 Welke uitdagingen en hefbomen onderkennen organisaties die ervaring hebben met de tewerkstelling van ID-werknemers?

2 Hoe kunnen we bedrijven, kmo's en andere organisaties in België ondersteunen bij de aanwerving en tewerkstelling van mensen met een verstandelijke handicap zodat de tewerkstellingskansen van deze doelgroep stijgen?

Om hierop een antwoord te krijgen, hebben we **26 organisaties onderzocht**: 17 in Vlaanderen, 4 in Wallonië, 4 in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en 1 in Nederland. De dataverzameling loopt nog verder tot eind 2016.



Aan de hand van diepte-interviews met de verschillende stakeholders hebben we de onderzochte cases in kaart gebracht. We interviewden **16 zaakvoerders, 10 personeelsverantwoordelijken, 10 direct leidinggevenden, 2 directe collega's, 4 jobcoaches en 16 ID-werknemers, 4 werknemers met autismespectrumstoornis en 2 met een niet-aangeboren hersenletsel en 2 met zowel een fysieke als een verstandelijke handicap**. In totaal hebben we 66 interviews afgenomen binnen de 26 onderzochte organisaties. De interviews van deze **26 cases** werden afgenomen in de periode december 2015 - begin mei 2016.

De organisaties werden geselecteerd op basis van de ervaring met ID-tewerkstelling, sector, grootte van de organisatie en arbeidscircuit.

Wat het arbeidscircuit betreft concentreren we ons in dit onderzoek voornamelijk op het normaal economisch circuit (NEC). We beperken ons tot betaalde arbeid en laten vrijwilligerswerk buiten beschouwing. Bovendien focussen we voornamelijk op ID-werknemers.

Het onderzoek werd uitgevoerd door een inclusief onderzoeksteam waarin het voorwerp van onderzoek actief betrokken werd in het uitvoeren van het onderzoek. Dit staat gekend als de participant-observator methode.

Deze inclusieve aanpak geeft aan het empirisch onderzoek nog een extra luik: onze eigen ervaringen met het aansturen en functioneren van een inclusief team. Dit beschouwen we als een bijkomende bron van informatie die als dusdanig ook in de resultaten opgenomen werd. Onze eigen case wordt met dezelfde anonimiteit gepresenteerd als de andere, externe cases.

Het proces van dataverzameling wordt in detail beschreven in appendix (cf. infra 8.1 methodologie).

3 INCLUSIE IN DE BEDRIJFSWERELD VEREIST EEN INTEGRALE AANPAK

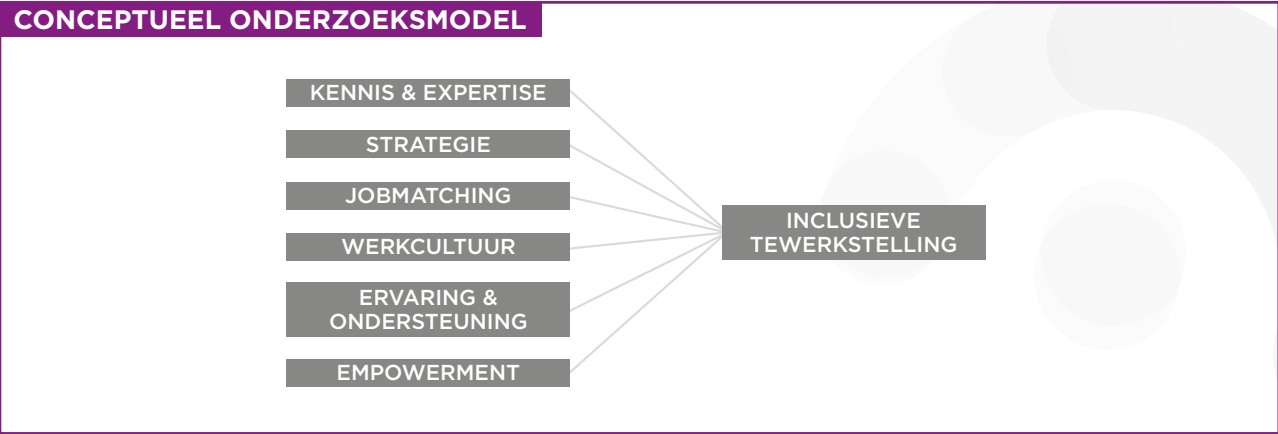
Op basis van het empirisch onderzoek hebben we de **hefbomen** en de **barrières** geïdentificeerd voor ID-tewerkstelling bij organisaties die reeds ervaring hebben op dit vlak. Hefbomen zijn factoren die ID-tewerkstelling faciliteren, terwijl barrières dat net belemmeren.

Op basis van de analyse van alle cases afzonderlijk en, in een volgende fase, de vergelijking van de verschillende case studies kunnen we een aantal patronen identificeren. Hoe de data-analyse concreet werd aangepakt, wordt in appendix weergegeven (cf. 8.1).

Alle geobserveerde hefbomen en barrières hebben we kunnen herleiden tot 6 bouwstenen: 1) kennis & expertise, 2) strategie 3) jobmatching, 4) werkcultuur 5) ervaring & ondersteuning en 6) empowerment. Deze 6 bouwstenen vormen samen het **conceptueel onderzoeksmodel** (zie figuur).

In wat volgt beschrijven en onderbouwen we de verschillende bouwstenen aan de hand van onze observaties, onderverdeeld in de corresponderende barrières en hefbomen. We leggen telkens ook de link met de bestaande literatuur binnen het veld.

Bij iedere bouwsteen worden geanonimiseerde getuigenissen gebruikt van de geïnterviewde respondenten. Daarnaast geven we uitspraken mee van Evy Ploegaerts en André Schepers, de 2 ID-researchers. We hebben hen gevraagd, als onderdeel van het proces van data-analyse, om hun visie te geven op de bevindingen en om zichzelf te evalueren. Het resultaat daarvan wordt via deze getuigenissen weergegeven. Het gebruik van deze uitspraken in de White Paper is met hen doorgesproken en zij hebben hun expliciete goedkeuring voor het gebruik ervan gegeven.



Elke bouwsteen eindigt met praktische toepassingen gebaseerd op de bevindingen uit het onderzoek. Deze ‘do’s en don’ts’ worden verder uitgewerkt in de gebruikersgids (cf. hoofdstuk 6).

Een overzicht van de empirische kracht van de bouwstenen, met de corresponderende hefbomen en barrières en de indicatoren die ernaar verwijzen, vindt u terug in appendix (cf. 8.1). Elke bouwsteen wordt besloten met een grafisch overzicht van de beschreven hefbomen en barrières.

3.1 KENNIS & EXPERTISE

De eerste bouwsteen verwijst naar de hoeveelheid kennis en expertise aanwezig bij de werkgever met betrekking tot de doelgroep, de tewerkstellingsmaatregelen, de aanbieders van begeleiding en de administratieve procedures.

In verband met de kennis vanwege de werkgevers over de doelgroep zegt André Schepers, ID-researcher, het volgende:

“Werkgevers weten te weinig over verstandelijke handicap. Ik zou bereid zijn om een klein deeltje van mijn medisch dossier vrij te geven om het contact met de werkgever en de collega’s makkelijker te maken, maar een werknemer met verstandelijke handicap moet ook zelf het initiatief nemen om werkgever en collega’s in te lichten over zijn beperking en de consequenties daarvan. Het doet pijn om dat te vertellen, maar ik denk dat het nodig is om aanvaard te worden.”

+ HEFBOMEN

Op basis van de onderzochte cases hebben we een aantal succesfactoren kunnen identificeren. Deze succesfactoren hangen samen met de barrières (cf. infra) binnen deze bouwsteen in die zin dat werkgevers zelf proberen grip te krijgen op de blinde vlekken met betrekking tot de precieze aard van de beperking en de gevolgen ervan voor de praktijk.

Zo werd er in een case gerapporteerd dat er steeds een kadering plaatsvindt naar het team bij de introductie van een werknemer (met in dit geval autismespectrumstoornis). Respondent 35 zei hierover het volgende: “het team waar de betrokken werknemer met een beperking

tewerkgesteld zal worden, krijgt **informatie over wat deze beperking kenmerkt** en hoe dat zich uit op de werkvloer”. Deze praktijk verlaagt de kans dat de overige werknemers “niet weten hoe adequaat te reageren op onaangepast gedrag” (respondent 14). In een andere onderzochte organisatie hebben de jobcoach en de werknemer met een beperking bij aanvang van de tewerkstelling samen uitgelegd aan de collega’s wat deze beperking precies inhoudt. Respondent 64 zegt hierover: ‘Ik ben zoals een zwaar boek dat moeilijk te lezen is’.

Een andere strategie om het gebrek aan kennis en expertise over de precieze aard van de problematiek van de ID-werknemer te compenseren is “zelf proberen een beeld te krijgen van wat de problematiek precies inhoudt door te observeren, zichzelf als werkgever in vraag te stellen als de ID-werknemer een fout maakt” (respondent 39) en door trial & error. Een andere organisatie rapporteerde dat er bij een aanstelling “eerst wordt getracht te begrijpen wat het profiel en de problematiek precies inhouden om op basis daarvan een opleidingsplan op te stellen dat rekening houdt met de evolutie van de ID-werknemer” (respondent 29). Dit sluit aan met wat André Schepers, ID-researcher, hierover vertelt:

“Er wordt veel tijd en energie van de werkgever gevraagd om ons op te leiden en te blijven aansturen. Antwerp Management School heeft al veel in ons moeten investeren. Daarom is het noodzakelijk om van bij de start het niveau van de werknemer met verstandelijke handicap goed te kennen en de opleidingen daaraan aan te passen. Dan is er minder tijd- en productiviteitsverlies bij de collega’s. We hebben dat zelf ervaren met de aparte computerlessen die we nu krijgen. Toen we die niet hadden, moesten we bij elk probleem hulp vragen aan de collega’s. Dankzij de individuele training hebben we al veel vorderingen gemaakt en gaan we veel minder bij de collega’s aankloppen.”

– BARRIÈRES

Hoewel onze opvattingen over mensen met een beperking aan het veranderen zijn, leven er nog steeds veel vooroordelen tegenover deze doelgroep (Trembath et al., 2010). Dat werkt stigmatisering in de hand. Oorzaak is ten dele toe te schrijven aan een gebrek aan affiniteit met en kennis over deze doelgroep.

Op basis van de resultaten kunnen we stellen dat dit ook bij werkgevers het geval is. De belemmerende factoren hebben te maken met het wetgevend kader, regelgeving en administratieve opvolging.

Voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat er onder de werkgevers een **gebrek** bestaat **aan kennis van de doelgroep, de tewerkstellingsmaatregelen en de aanbieders**. De combinatie tussen verschillende financieringsbronnen en aanbieders zorgt ervoor dat werkgevers niet weten waar te beginnen en hoe ze dit moeten aanpakken (Droogmans, Van Dooren, De Cuyper, & Van Waeyenberg, 2015).

In onze studie rapporteren werkgevers eveneens dat ze “geen zicht hebben op de specifieke problematiek van de werknemer met beperking” (respondent 13). Er is **onvoldoende informatie** ter beschikking voor de werkgevers over **de precieze aard van de beperking en vooral op de implicaties ervan bij uitvoeren van de job**. “Werkgevers hebben te weinig kennis over de doelgroep en welke competenties ze hebben” (respondent 35). Dit heeft natuurlijk deels te maken met het feit dat medische informatie tot de privésfeer behoort. Dit komt tot uiting in wat Evy Ploegaerts, ID-researcher, hierover zegt:

“Ik heb geen zin om de werkgever inzage te geven in een deel van mijn medisch dossier. Ik wil evenmin over mijn handicap praten. Ik heb dat nooit geleerd en heb het daar bijzonder moeilijk mee. Zelf heb ik mijn handicap ook nog niet aanvaard. Ik ben bang om mijn privacy te verliezen en wil liever alleen mijn sterke punten in de verf zetten. De rest zullen ze wel ondervinden.”

De kadering vanuit de begeleidingsdiensten kan volgens de werkgevers beter: “op dit moment krijgt de werkgever té weinig informatie over beperking van de werknemer” (respondent 39). Er is met andere woorden nood aan gespecialiseerde kennis en expertise (Droogmans et al., 2015). Een werkgever verwoordde het als volgt: “we hebben nood aan juiste info over wat precies de handicap van de ID-werknemer inhoudt via ouders, VDAB,...” (respondent 39). Ander voorbeeld: “we hebben geen zicht op taken die de ID-werknemer kan uitvoeren” (respondent 41). Evy Ploegaerts, ID-researcher, zegt hierover:

“Ik denk dat de werkgever best begeleiding en coaching zou krijgen nog vóór hij de eerste ID-werknemer in dienst neemt. Ik denk dat het ook voor de personeelsdirectie van Antwerp Management School veel makkelijker zou zijn geweest.”

Daarnaast leidt de **versnippering van het veld** ertoe dat werkgevers niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden van ID-tewerkstelling. Er is “geen centraal aanspreekpunt voor de sociale economie en men zou alle ‘dots’ moeten kunnen verbinden” (respondent 10). Daarnaast rapporteerden 2 organisaties dat er “te weinig kennis aanwezig

is bij de werkgever in verband met tewerkstellingsmaatregelen” (respondent 57) en dat “de mogelijkheden van ID-tewerkstelling onvoldoende gekend zijn door werkgevers” (respondent 46).

De onwetendheid vanwege de werkgevers trekt zich ook door naar de werknemers. Gevolg is dat zij onvoldoende zicht hebben op wat de ID-werknemer professioneel kan bijdragen in hun organisatie. Dit leidt tot **weerstand bij de collega’s**. Organisaties rapporteerden dat er “initieel weerstand bestond bij de collega’s zonder handicap” (respondent 9, 37 en 63). Sommige collega’s waren zelfs “geschokt en verbaasd: wij zijn toch geen beschutte werkplaats” (respondent 10). Er bestaan nog steeds veel reacties van onbegrip (respondent 29), bv. “wat gaat hij [ID-werknemer] hier komen doen?”(respondent 41).

We kunnen besluiten dat de toeleiding naar het bestaande aanbod niet vlot verloopt. Dat resulteert in een **hoge informatiekost** (Droogmans et al., 2015). Werkgevers pleiten dan ook voor een vereenvoudiging van het aanbod. Informatie betreffende mogelijke statuten, tewerkstellingsmaatregelen en begeleidingsdiensten is onvoldoende gekend onder de onderzochte werkgevers.

Een gevolg van deze ‘onwetendheid’ is dat organisaties vaak **verkeerde en onrealistische verwachtingen** hebben met betrekking tot het functioneren van de ID-werknemer, de “mogelijke professionele progressie” (respondent 51), “de ontwikkeling en de groei” (respondent 51 en 52). Deze onrealistische verwachtingen leggen een enorme druk op de schouders van de ID-werknemer, die in sommige gevallen nog verder bekrachtigd wordt door een “enorme druk vanwege de ouders” (respondent 57 en 61).

Een bijkomend element is de **administratieve complexiteit** (aanvraagprocedures, contracten, opleidingsplan, etc). Verscheidene organisaties gaven aan dat de “complexe administratie en strikte regelgeving belemmerend werken” (bv. respondent 44), al moet er wel rekening gehouden worden met een leereffect: bij de eerste aanwerving van een ID-werknemer is de administratieve belasting zeer groot, maar dit proces effent het pad voor eventuele bijkomende aanwervingen van ID-werknemers. “in het begin moet je zeer grote stappen zetten op vlak van de administratie” (respondent 47). Droogmans et al. (2015) spreken in dit verband van **hoge transactiekosten** voor de werkgevers.

Bovendien zijn er enorme **verschillen in wetgevend kader tussen de regio’s**. Een aantal werkgevers rapporteert dat het gebrek aan consistentie tussen de verschillende regio’s op vlak van de regelgeving een probleem

vormt. “De administratieve procedures en wetgeving zijn in elke regio verschillend, een goed voorbeeld hiervan is de ‘Duoday’” (respondent 29). Deze onderzochte organisatie is actief in heel België en neemt jaarlijks deel aan de ‘Duoday’ en zegt hierover verder: “dit vergt zeer veel administratie en de te volgen stappen verschillen. De motivatie van de werkgever moet wel heel groot zijn om niet afgeschrikt te worden”(respondent 29).

Daarnaast wordt ook het “**gebrek aan regelgeving**” aangehaald als factor die de tewerkstelling bemoeilijkt. (respondent 44). De recente, gedeeltelijke schorsing (januari 2016) van het Maatwerkdecreet door de Raad van State is hier een tekenend voorbeeld van. Werkgevers wensen een deugdelijk wetgevend kader, enkel op die manier kunnen ze duurzaam investeren in een inclusief beleid.

Samenvattend kunnen we stellen dat werkgevers nood hebben aan gespecialiseerde kennis en expertise met betrekking tot de doelgroep en de verschillende tewerkstellingsmaatregelen (Droogmans et al., 2015). Dit gebrek aan kennis uit zich in de vaak onrealistische verwachtingen die werkgevers hebben ten aanzien van de doelgroep en het functioneren. De complexe administratie, de versnippering van het veld en het gebrek aan deugdelijkheid en consistentie in de regelgeving vormen samen met de beperkt aanwezige kennis met betrekking tot inclusief werken de grootste barrières voor inclusieve tewerkstelling.

Tabel 1. Overzicht hefbomen en barrières voor de bouwsteen kennis en expertise

1 - KENNIS & EXPERTISE

-  informatie en kadering
-  kennis over doelgroep, maatregelen, aanbieders
-  weerstand collega's
-  verwachtingen ID-tewerkstelling
-  administratie
-  consistentie en stabiliteit wetgevend kader en regelgeving

KENNIS EN EXPERTISE IN DE PRAKTIJK

Wat betekenen de hefbomen en barrières van de bouwsteen kennis en expertise nu voor de praktijk? We presenteren de praktische vertaalslag van elke bouwsteen aan de hand van de volgende vragen:

- 1. Wat werkt?
- 2. Wat werkt niet?

WAT WERKT?

Organisaties die ID-werknemers aanwerven doen er goed aan om zich een accuraat beeld te vormen van de reeds aanwezige **kennis, competenties en vaardigheden**. Dat is noodzakelijk om een juiste inschatting te kunnen maken van het toekomstige functioneren van de ID-werknemer. Bovendien geeft het een indicatie van de aard en de intensiteit van ondersteuning en coaching die nodig zal zijn. De herziening van het AAMR-model in 2002 biedt een referentiekader voor assessment en voor het ontwerpen van ondersteuning in individuele situaties (Buntinx, 2003) wat een juiste inschatting van het functioneren mogelijk maakt.

Wanneer organisaties ID-werknemers in dienst hebben vormen zij, zoals alle andere werknemers, een uithangbord van deze organisaties. Het opnemen van deze rol en dit gescheiden houden van andere rollen en hoedanigheden is geen evidente opgave. Dit manifesteert zich bv. in de omgang met vertrouwelijke informatie en het verstrekken van gegevens over het eigen privéleven. Het vergt een hoge mate van **sociale fijngevoeligheid** om de houding en het gedrag aan te passen aan de context. Het aanvoelen van (verschillen tussen) formele en informele situaties en het aanvoelen van ongeschreven sociale omgangsvormen of regels zijn voorbeelden van deze subtiele vaardigheid die voor ID-werknemers niet evident is. Dit uit zich in onaangepast gedrag, ontoepasselijke kledij, etc. Het is dus van belang voor organisaties die met ID-werknemers aan de slag willen gaan om te beseffen dat dit geen gegevenheid is, maar dat ID-werknemers hierin ge-coacht dienen te worden.

Onwetendheid kan soms leiden tot **weerstand tegenover ID-werknemers**. Een goede praktijk is dan ook om voorafgaand aan de aanwerving met het team, waar de werknemer met een handicap in zal terechtkomen, te communiceren. Op die manier verzekert je dat iedereen erachter staat en kan je anticiperen op potentiële problemen. Waar relevant, is het ook belangrijk om de syndicale afgevaardigden bij dit proces te betrekken.

WAT WERKT NIET?

Wanneer je als organisatie onvoldoende zicht hebt op de aard en de ernst van de beperking kunnen **onrealistische verwachtingen** ontstaan over het functioneren en de toekomstige professionele progressie. Dit legt extra druk op de schouders van de ID-werknemers. Finaal verliezen beide partijen hierbij. Alles begint bij een goede inschatting van capaciteiten en limieten en een aangepast opleidingsplan.

3.2 STRATEGIE

Strategie refereert naar het ‘waarom’ van inclusie: wat zijn de beweegredenen van werkgevers die ervaring hebben met tewerkstelling van werknemers met een (verstandelijke) handicap om de stap te zetten en te volharden? Welke strategie schuilt er achter deze beslissing? Naast economische redenen hebben we ook sociaal-maatschappelijke drijfveren geobserveerd.

 HEFBOMEN

Opvallend was dat in ongeveer een derde van de onderzochte cases persoonlijke betrokkenheid van de beslissingsnemer aan de basis lag van de ID-tewerkstelling. Vaak wordt de eerste stap richting tewerkstelling van deze doelgroep inderdaad gezet op grond van **persoonlijke motieven**: iemand in de familie of kennissenkring met ID waardoor de problematiek letterlijk dichterbij gebracht wordt. André Schepers, ID-researcher, zegt hierover:

“Het is duidelijk dat persoonlijke contacten met de toekomstige ID-werknemer vaker aanleiding geeft tot aanwerving. Dus nabijheid en bekendheid is belangrijk, anders lukt het ons niet. Gewone sollicitaties, dat kunnen we niet. Ik voel mij er in ieder geval ook nu nog niet klaar voor.”

Persoonlijke betrokkenheid nam de vorm aan van een familielid met ID (respondent 1 en 44) of een persoon in de nabije omgeving van de beslissingsnemer (respondent 9 en 57). In een aantal cases speelde goodwill en betrokkenheid vanuit persoonlijk engagement mee in de beslissing om ID-tewerkstelling te implementeren in hun respectievelijke organisaties (respondent 13, 18 en 61).

Naast deze persoonlijke touch rapporteerde de meerderheid van de onderzochte organisaties dat **maatschappelijke beweegredenen en sociaal engagement** doorslaggevend waren in de beslissing en de continuering van ID-tewerkstelling (bv. respondent 15). Bij deze cases leefde de perceptie van een reële meerwaarde voor de maatschappij. Deze organisaties willen “een bijdrage leveren aan de maatschappij want dat loont” (respondent 10). “Bij het ondernemen moet je ook een sociale insteek volgen anders is je leven niet compleet” (respondent 18). De drijfveer om met ID-werknemers te werken, is voor deze organisaties ook sociaal van aard. “Door kleine dingen te veranderen kunnen ondernemers en organisaties een verschil maken” (respondent 46). Naast economische spelen ook sociale beweegredenen een rol. “Niet

enkel winst telt, wij hebben ook een maatschappelijke functie te vervullen” (respondent 36).

In een meerderheid van de onderzochte organisaties bestaat er een positieve houding tegenover ID: deze organisaties willen “**mensen kansen geven**” (bv. respondent 61) want “het is niet omdat je beperkt bent, dat je niet kan werken” (respondent 39). Deze organisaties willen “het goede in de mensen zoeken” (respondent 36). In 2 van de organisaties verklaarde de zaakvoerder dat “kansen geven aan mensen met ID zelfs belangrijker is dan sommige [negatieve] reacties van klanten” (respondent 39 en 44).

Een aantal van de onderzochte organisaties gaat nog een stap verder en verklaren dat ze als organisatie een **voortrekkersrol** dienen te vervullen om andere organisaties te sensibiliseren: “wij hebben een voorbeeldfunctie” (respondenten 1 en 29). “We moeten mensen leren omgaan met iemand die anders is” (respondent 44). Evy Ploegaerts, ID-researcher, zegt hierover:

“De beweegredenen van de werkgever om inclusief te werken zijn duidelijk: willen we iets veranderen in de wereld dan moet er aangetoond worden dat inclusief werk kan lukken. We moeten het voorbeeld geven.”

Vaak gaan deze sociaal-maatschappelijke drijfveren hand in hand met meer **economische beweegredenen**. Zo lag in een case de nood om vacante posities in te vullen aan de basis van de aanwerving van een ID-werknemer terwijl hier ook duidelijk maatschappelijke motieven meespeelden. In een andere case was de aanleiding van inclusief werken de “nood om de winstmarges te vergroten” (respondenten 18 en 25) en/of “loonkost te verlagen” (respondent 33). Talrijke voorgaande onderzoeken hebben bovendien aangetoond dat een diverse populatie werknemers waar ook mensen met beperkingen deel van uitmaken, een goede strategie is om productiviteit en competitiviteit te vergroten (Kregel, 1999).

 BARRIÈRES

Het belang van **persoonlijke motieven** maakt ID-tewerkstelling vaak erg afhankelijk van personen. Wanneer zij de organisatie verlaten, is het mogelijk dat ook de bereidheid van de organisatie om ID-werknemers aan te werven wegvalt (respondenten 9 en 13). Louter persoonlijk engagement maakt ID-tewerkstelling dus kwetsbaar.

Bij deze bouwsteen kunnen we ook **puur financiële overwegingen** als barrière aanduiden. Mensen met ID in

dienst nemen omdat ze goedkoop zijn, getuigt niet alleen van een gebrek aan respect, het is bovendien onjuist te stellen dat deze vorm van gesubsidieerde tewerkstelling meer kan opleveren dan dat het zou kosten. De kosten verbonden aan de aanwerving en de begeleiding van de ID-werknemer zijn immers vaak groter dan de optelsom van de subsidies en financiële stimuli. De “administratieve belasting die bij het inzetten van de verschillende maatregelen komt kijken, creëert voor werkgevers soms kosten die hoger zijn dan de winst op de loonkost die de maatregel oplevert” (Droogmans et al., 2015). “De kost voor een werkgever beperkt zich niet tot de werkuren van de coach, maar ook de niet-productieve uren van de ID-werknemer, collega’s en leidinggevendenden moeten mee in rekening genomen worden” (Droogmans et al., 2015). “Zelfs wanneer het aanbod van maatregelen gratis is, blijven er voor werkgevers grote kosten verbonden aan de inzet van begeleiding op de werkvloer” (Droogmans et al., 2015).

Specifiek voor kmo’s blijkt de “opleidingskost verbonden aan het inzetten van begeleiding op de werkvloer erg groot” (Droogmans et al., 2015). Opleidingskosten verwijzen o.a. naar het vrijmaken van een collega om de begeleiding en opleiding op de werkvloer mogelijk te maken. Evy Ploegaerts, ID-researcher, verwoordt het op deze manier:

“Ik zie nog te vaak dat ‘de goedkopere werknemer’ dé reden is om mensen met ID in dienst te nemen. Het is in het onderzoek ook vaak gezegd. Mijn advies naar die werkgevers is: doe het niet voor de ‘goedkoop’ alleen, want de premies en subsidies blijven niet duren.

In de onderzochte bedrijven speelden soms, naast sociaal-maatschappelijke beweegredenen, ook financiële motieven mee. Dit werd door respondent 14, een direct leidinggevende, als volgt verwoord:

“Dat [financiële overwegingen meegespeeld hebben] zou goed kunnen. Je ziet het, totaal vanuit de verkeerde ingesteldheid. Die nadruk op premies en begeleiding en minder kosten, dat zou absoluut niet mogen wegen bij het aanwerven van iemand. Het zou een hulpmiddel moeten zijn om dat te doen. Maar dat mag geen overweging zijn. Ik zou er niet van verschieten mocht dat hier in overweging zijn genomen, in de zin van “dan kunnen we iemand aannemen en er zo weinig voor betalen.” Dat is bijna schandalig. Maar ik wil het niet ontkennen, het schaamrood komt op mijn wangen, maar ik denk dat het een eerlijke weergave is van de feiten. Dat mag geen

beweegreden zijn. Je neemt toch ook geen pleegkind omwille van het kindergeld.”

Tabel 2. Overzicht hefbomen en barrières voor de bouwsteen strategie

2 - STRATEGIE

+

persoonlijke betrokkenheid

+

maatschappelijke beweegredenen, sociaal engagement

+

economische nood

−

puur persoonlijk engagement

−

puur financiële overwegingen

STRATEGIE IN DE PRAKTIJK

WAT WERKT?

Organisaties die een **evenwicht** vinden tussen persoonlijke en/of maatschappelijke beweegredenen en economische blijken het meest succesvol in het inclusief ondernemen.

Een goede praktijk blijkt daarnaast om voor aanvang van de ID-tewerkstelling in te schatten wat de **reële meerwaarde** ervan is. Wat zijn de beweegredenen, wat wil je er als organisatie mee bereiken? Op die manier verhoog je de slaagkansen.

De afhankelijkheid van persoonlijk engagement kan verminderd worden door als organisatie in te zetten op **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)** en dit op een duurzame manier in de missie, visie en strategie te verankeren. In een case kaderde ID-tewerkstelling in het diversiteitsbeleid van de organisatie waardoor sociaal engagement als beweegreden in de cultuur ingebakken werd (respondent 63). De instap naar ID-tewerkstelling wordt op die manier via de diversiteitswerking gefaciliteerd.

WAT WERKT NIET?

Een **eenzijdige nadruk** op een economische strategie of sociaal-maatschappelijke motieven maakt het moeilijker om ID-tewerkstelling te verduurzamen. Werkgevers die kosten willen besparen via ID-tewerkstelling komen bedrogen uit. De opleidings-, transactie- en informatiekosten overtreffen namelijk de optelsom van alle premies en subsidies samen. Deze puur financiële strategie heeft dus een averechts effect.

3.3 JOBMATCHING

Jobmatching refereert naar alle processen die te maken hebben met het koppelen van een kandidaat of werknemer aan een bepaald takenpakket, vanaf de search naar geschikte ID-kandidaten tot en met de uitoefening van de job. Een eerste belangrijk element is jobdesign, het modelleren, continu monitoren en - zo nodig - reframen van een takenpakket op maat van de ID-werknemer. Deze matching kan door de organisatie worden opgelegd of op initiatief van de ID-werknemer zelf gebeuren.

Jobmatching verwijst niet alleen naar job(re-)design maar daarnaast ook naar andere aspecten in het matchingproces van de kandidaat met de job: ook de manier waarop ID-kandidaten toegeleid worden naar de organisaties en de rekruterings- en selectiepraktijk werden in ons onderzoek aangeduid als belangrijke factoren voor succesvolle ID-tewerkstelling.

+ HEFBOMEN

Attitude blijkt in de meeste, succesvolle cases het belangrijkste selectie criterium. Attitude refereert naar de motivatie en de wil om te werken. Voorbeelden hiervan zijn “de moed, de zin om te werken en de motivatie zijn doorslaggevend, niet het diploma” (respondent 37). “Handicap is niet van belang om goed je job te kunnen doen, wel de motivatie, de attitude en de wil om bij te leren” (respondent 53). In die zin overlapt attitude met het concept arbeidsethos: de persoonlijke waarde die aan werk wordt gehecht (De Witte, 2000). Diploma’s zijn dus volgens deze organisaties van ondergeschikt belang. Dit creëert op zich al meer mogelijkheden voor ID-kandidaten, die vaak niet over de juiste getuigschriften beschikken.

Wat de aanpassingen in het **jobdesign** betreft, observeren we bij een aantal cases vormen van jobsculpting, waarbij de organisatie bepaalde taken uit het takenpakket van de werknemer weglaat of aanpast aan het functioneren, en in andere gevallen vormen van jobcarving, een ‘lichtere’ vorm van jobcrafting waarbij een aantal kleinere aspecten van het werk op initiatief van de werknemer zelf aangepast worden.

Jobcrafting definiëren we als het ‘vormgeven van de job zodat deze beter aansluit bij de interesses, capaciteiten en limieten van de werknemer. Belangrijk bij jobcrafting is dat de aanpassingen op initiatief van de werknemer zelf gebeuren’ (De Prins, 2015). Wrzesniewski en Dutton

(2001) noemen werknemers ‘jobcrafters’ wanneer zij op eigen initiatief invloed op hun werkkenmerken uitoefenen om zo een werkomgeving te creëren die aansluit bij wat zij in hun werk waarderen, goed kunnen of willen bereiken. Het gaat bij jobcrafting met andere woorden om “zelf-geïnitieerd proactief gedrag waarvan de leidinggevende niet noodzakelijk op de hoogte is” (De Prins, 2015). ‘Jobcrafting heeft dus niet zozeer betrekking op hoe het werk motiverend vormgegeven kan worden door organisaties, maar op hoe werknemers hun eigen werk motiverender en betekenisvoller kunnen maken’ (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Jobcrafting is dus in essentie bottom-up, terwijl de aanpassingen binnen de klassieke jobdesign top-down zijn en dus door de organisatie geïnitieerd en gestuurd.

Gegeven de beperkte kennis die er bij organisaties aanwezig is met betrekking tot de ernst en de aard van de beperking en de gevolgen ervan op het functioneren (cf. supra 3.1), moeten de werkgevers **initieel aftasten** wat de mogelijkheden en de limieten van de ID-werknemer zijn: “we hebben in het begin afgetast wat onze werknemer [met ID] kan en niet kan” (respondent 42). In het begin is het voor de werkgever inderdaad een kwestie van aftasten, proberen en reframen: “het takenpakket wordt samengesteld door te proberen wat de ID-werknemer aankan en wat niet” (respondent 42).

Organisaties passen in functie daarvan het takenpakket van de ID-werknemer aan, rekening houdende met de capaciteiten, het ritme en de limieten van de ID-werknemer. Bij het **aanpassen van de arbeidsinhoud** is maatwerk de sleutel. “Als er problemen optreden met het uitoefenen van bepaalde taken wordt het takenpakket geherdefinieerd en krijgen zij andere taken” (respondent 50). “Het takenpakket wordt vaak aangepast (bv. bediening van de kassa) om stress te vermijden” (respondent 54). De werkgever dient dus niet al té rigide om te springen met rollen en functies.

Daarnaast voorzien werkgevers vaak **hulpmiddelen** die de uitvoering van het werk vergemakkelijken door bijvoorbeeld gebruik te maken van pictogrammen, een rooster met foto’s of andere visuele hulpmiddelen of “innovatieve pedagogische middelen” (respondent 21). Het opstellen van een “gedetailleerd plan met uitgeschreven processtappen” (respondent 14), het gebruik van “technologische hulpmiddelen aangepast aan de persoon en vereenvoudigd d.m.v. kleurcodes en pictogrammen” (respondent 21) worden verder gerapporteerd als manieren om takenpakketten te kneden in functie van de mogelijkheden van de werknemer met een (verstandelijke) handicap. De kwaliteiten, talenten én limieten van de

werknemer staan hierbij centraal. “Jobcreatie gebeurt in functie van de mogelijkheden” (respondent 29).

Verder rapporteren de meeste onderzochte organisaties dat ze **aanpassingen** hebben doorgevoerd aan de **werkplek** om de werkcontext beter te laten aansluiten bij hun specifieke noden. Zo werd er bij een organisatie een groot scherm geplaatst, en werkt de ID-werknemer in een andere organisatie met een zwembril om irritatie aan de ogen te voorkomen. De jobcoach kan op dit vlak ook een grote rol spelen en “voorstellen doen om de werkplek aan te passen aan de ID-werknemer” (respondent 35).

Het **werkschema** wordt in sommige gevallen ook aangepast om de jobvereisten beter te doen matchen met de capaciteiten van de ID-werknemer (respondent 9). Zo paste de werkgever in een van de onderzochte organisaties het uurrooster aan om te vermijden dat de ID-werknemer de bus moest nemen samen met de scholieren die de ID-werknemer uitlechten. Dat wijst op een grote sensitiviteit vanwege de werkgever voor de specifieke behoeften en issues van de ID-werknemer.

In een case werd er een systematische analyse gemaakt van de werkplek voorafgaand aan de tewerkstelling zodat de draagkracht van de ID-werknemer vergroot kan worden. Er wordt op die manier geanticipeerd op (potentieel storende) omgevingsfactoren.

Bovendien zijn er een aantal cases waarbij de ID-werknemer zelf, op eigen initiatief, veranderingen heeft aangebracht aan het takenpakket, het proces en/of de werkcontext (jobcrafting). Een aantal organisaties rapporteerde dat zelf-geïnitieerde aanpassingen aan het werk bovendien beter blijken te werken voor de ID-werknemer dan de door de werkgever voorgestelde veranderingen. Zo heeft in een van de onderzochte cases de ID-werknemer zelf aanpassingen gedaan aan het werkproces en de hulpmiddelen: hij bedacht een systeem met tekens en pictogrammen die hij op een white board getekend had. In een vroegere fase had de zaakvoerder zelf een systeem opgelegd, maar dat bleek geen soelaas te bieden voor zijn geheugenproblemen. Evy Ploegaerts, ID-researcher, verwoordt het als volgt:

“Volgens mij is het ook belangrijk om de ID-werknemer de kans te geven om zijn werkmethode zelf (mee) te bepalen en hulpmiddeltjes te zoeken in plaats van dat de werkgever alles in zijn plaats doet.”

Ook in andere cases heeft de ID-werknemer zelf bepaalde aanpassingen doorgevoerd aan het werk: van kleinere aanpassingen (bv. werktuigen in een andere broekzak steken) tot meer fundamentele (bv. het werkproces logischer gemaakt en de werkmethode zelf aangepast aan de sterktes).

Een mooi voorbeeld van de kracht van zelf-geïnitieerde aanpassingen vanwege de ID-werknemer aan het werkproces is het volgende: in een case heeft de ID-werknemer zelf een nieuw systeem bedacht om producten te ordenen, te stapelen en te facen. Dit systeem werd intussen in alle vestigingen van de keten uitgerold en de ID-werknemer in kwestie is ‘zijn’ systeem zelf gaan introduceren en uitleggen in de overige vestigingen van de organisatie. De organisatie in kwestie stimuleert de ID-werknemer om meer zelfsturing op te nemen in de uitoefening van de job. Hierdoor ontstaat de ruimte om zelf te experimenteren en andere werkmethodes uit te testen. Dit vertrouwen heeft zich uiteindelijk vertaald naar de herziening van het werkproces door de ID-werknemer zelf.

Jobmatching gaat niet alleen over de afstemming van het takenpakket op de mogelijkheden van de werknemer maar evenzeer over het proces van selectie en rekrutering te beginnen met het kunnen vinden van de kandidaat-werknemers. Op vlak van de toeleiding van ID-kandidaten naar werkgevers is een belangrijke piste de structurele **samenwerkingsvorm met scholen**. De sociale verankering van de betrokken organisaties vergroot de kans op het tijdig vinden van goede werknemers. In meerdere cases werd de samenwerking met (buso-)scholen aangehaald als belangrijke bron van nieuwe krachten. Deze organisaties bouwen een duurzaam partnership op met scholen met het oog op stageplaatsen. De stagiairs vormen de eerste bron van werving. In een organisatie werden er specifieke acties (‘proefdag’) opgezet in middelbare scholen gericht op de creatie van stageplaatsen (respondent 9).

De organisatie van stages en proefdagen beantwoordt aan de nood aan tijd zoals beschreven door Droogmans et al. (2015). Werkgevers hebben meer tijd nodig bij de aanwerving van moeilijk inzetbare doelgroepen om het risico van de aanwerving te kunnen inschatten. Langs de andere kant hebben ID-werknemers ook tijd nodig om te tonen wat ze in hun mars hebben (Droogmans et al., 2015). Via stages kan de werkgever een prima beeld krijgen van de attitude, motivatie en vaardigheden van de kandidaat, waardoor het risico op een foute aanwerving kleiner wordt.

BARRIÈRES

Een aantal werkgevers rapporteerden dat ze “moeilijkheden ondervinden bij het **vinden van (geschikte) ID-kandidaten**” (respondenten 10 en 36). Dit heeft te maken met de aard van de functie (knelpuntberoep) of met de afwezigheid van structurele samenwerking met scholen. In een case werd het als volgt geformuleerd: “de pool van werknemers met een handicap vindt geen aansluiting met de pool van potentiële werkgevers” (respondent 10).

Een andere barrière is het feit dat “**elke vorm van verandering** in de werking van de organisatie, de teamsamenstelling, het takenpakket of de werkomstandigheden de handicap terug op voorgrond plaatst” (respondent 48). Zo rapporteerde een organisatie dat “elke vorm van verandering stress veroorzaakt bij de ID-werknemer” (respondent 47). Dit willen we graag aangrijpen om een pleidooi te houden voor het verlengen van de ondersteuning en begeleiding via de GOB’s en de GTB’s. De GOB’s kunnen binnen het gesubsidieerde aanbod voor werkzoekenden maximaal 10% van hun middelen inzetten op begeleiding van werknemers (Droogmans et al., 2015). De dienstverlening is momenteel vooral geënt op het verwerven van een job, en minder op het behoud ervan, en dat terwijl de impact van de handicap dezelfde blijft (Droogmans et al., 2015). Zeker in onze volatiele, steeds sneller veranderende context is een structurele opvolging, ook na het realiseren van het GIBO-traject (Gespecialiseerde Individuele BeroepsOpleiding), aan de orde.

Tabel 3. Overzicht hefbomen en barrières voor de bouwsteen jobmatching

3 - JOBMATCHING

- + attitude
- + trial & error
- + aanpassingen arbeidsinhoud
- + aanpassingen arbeidsomstandigheden
- + jobcrafting/-carving
- + partnership met scholen
- vinden van (geschikte) ID-kandidaten
- verandering in context, organisatiestructuur & functievereisten

JOBMATCHING IN DE PRAKTIJK

WAT WERKT?

Maatwerk is essentieel. Organisaties die succesvol zijn in het tewerkstellen van mensen met een handicap hanteren een individuele benadering en kneden het takenpakket op maat van de ID-werknemer. Dit ligt in lijn met de vorige studie (Schrauwen et al., 2014) waaruit bleek dat jobdesign dé sleutel is om ID-werknemers duurzaam aan de slag te houden. We kunnen hier opmerken dat de knowhow in verband met jobdesign reeds decennia lang opgebouwd werd in de maatwerkbedrijven. Samenwerking kan zorgen voor kruisbestuiving tussen de verschillende arbeidscircuits.

Een succesvolle werkgever op vlak van inclusieve tewerkstelling gaat **duurzame partnerships aan met scholen**, centra en instellingen. Door stageplaatsen en proefdagen te organiseren geeft men de kans aan potentiële werknemers om hun sterktes te tonen én krijgt een werkgever de kans om een goede inschatting te maken van de attitude en competenties van de werknemers met een handicap; een win-win voor beide partijen.

Om te vermijden dat er een overload aan informatie optreedt, is het een goede strategie om een aantal **deeltaken** te isoleren tot sterk afgelynde eenheden en deze vervolgens toe te wijzen in functie van de sterktes van de ID-werknemer. Hierin kan deze werknemer dan op eigen tempo verder ontwikkelen.

Het gebruik van **hulpmiddelen** kan ID-werknemers helpen in het uitvoeren van hun job. Zorg ervoor dat je de ID-werknemer hierin betreft. Het heeft geen zin om vanuit de organisatie iets op te leggen zonder inspraak van de ID-werknemer zelf.

WAT WERKT NIET?

Hoewel ID-werknemers onderling even divers zijn als werknemers zonder ID (Siperstein, 2013) kunnen we toch stellen, op basis van onze ervaringen en bevindingen, dat ze nood hebben aan structuur en beter presteren wanneer ze **concrete, welomlijnde taken** serieel kunnen afwerken. We observeerden dat een teveel aan overgangen in het takenpakket verwarrend werkt voor ID-werknemers.

Het gebruik van (visuele) hulpmiddelen kan ID-werknemers helpen om sneller dingen te bevatten en te onthouden. Waar organisaties zich echter voor moeten behoeden, is het gebruik van **teveel hulpmiddelen**. Een overaanbod aan tools doet de complexiteit toenemen in plaats van dalen waardoor ze hun doel voorbij schieten.

PROFIEL VAN EEN SUCCESVOLLE ID-WERKNEMER

Hieronder beschrijven we competenties, vaardigheden en attitudes van ID-werknemers die door de onderzochte organisaties werden aangeduid als succesfactoren en die we ook geobserveerd hebben bij de onderzochte ID-werknemers. Vervolgens schetsen we ook een aantal eigenschappen die nefast zijn voor een goed professioneel functioneren. We merken op dat dit profiel van succesvolle en minder succesvolle eigenschappen niet verschilt van werknemers zonder handicap.

Succesfactoren op individueel niveau

- positieve, constructieve attitude
- betrouwbaarheid, loyaliteit en verantwoordelijkheid
- motivatie, nieuwsgierigheid: ID-werknemers hebben meestal al een hele (lijdens)weg afgelegd vooraleer ze solliciteren. Ze zijn dus zeer gemotiveerd.
- foutinzicht en openheid voor feedback
- concentratievermogen
- fierheid over het werk
- stiptheid en respecteren van (impliciete en expliciete) regels
- humor

Belemmerende factoren op individueel niveau

- werk en privé niet kunnen scheiden
- sociaal onaangepast gedrag: fijngevoeligheid ontbreekt.
- geen besef van hiërarchie en niveaus
- defensieve reacties en ontbreken van foutinzicht. Ontkennen van verantwoordelijkheid bij fouten waardoor verbetering niet mogelijk is.
- (verbaal) agressief gedrag
- hoge foutenlast in jobs waar nauwkeurigheid essentieel is
- feedback persoonlijk opvatten
- grote impact van mislukte tewerkstelling op psychologisch functioneren
- aanvaardingsproces van de beperking
- onrealistische verwachtingen met betrekking tot de professionele groei
- enorme druk of totale desinteresse van ouders

3.4 WERKCULTUUR

Werkcultuur refereert aan de waarden en normen met betrekking tot diversiteit, performantie, organisatiepraktijken en beleidsmaatregelen (Gilbride, Stensrud, Vander-goot, & Golden, 2003). Respect en integratie zijn hier de sleutelbegrippen: de mate waarin werknemers met een handicap zich volledig opgenomen en gerespecteerd voelen door de organisatie staat hier centraal.

+ HEFBOMEN

In meer dan een derde van de cases werden aspecten die relateren aan de cultuur expliciet gerapporteerd als succesfactoren. Een **mensgerichte, familiale cultuur** gericht op respect en zelfontplooiing hangt samen met openheid naar werknemers met een (verstandelijke) handicap. Respondent 42 zegt hierover: “onze ID-werknemer wordt respectvol behandeld”.

Er wordt in deze organisaties een klimaat van wederzijds respect en vertrouwen gecreëerd. In een aantal cases streeft de missie, gegeven de activiteit van de organisatie, expliciet “het helpen van mensen na” (respondenten 21 en 46).

De **focus** ligt in deze organisaties **op de vaardigheden en de competenties**, niet op de handicap. “Elke mens heeft immers capaciteiten ongeacht de handicap” (respondent 21). “Mensen worden ingezet op hun sterktes en dus worden taken toegewezen in functie van de mogelijkheden van de persoon met een verstandelijke handicap” (respondent 18). De focus ligt met andere woorden niet op de (zichtbare) verschillen, wel “op de competenties, de drive en de nieuwsgierigheid” (respondent 13). Evy Ploegaerts, ID-researcher, beschrijft het als volgt:

“Mijn collega’s praten gewoon tegen mij en leggen de dingen uit, maar niet op een kinderachtige manier. In de beschutte werkplaats was de communicatie betuttelend en beschermend waardoor ik het gevoel bleef houden gehandicapt en minder slim te zijn dan de anderen. Tonen wat je kan en naar waarde geschat worden, zou al op school moeten beginnen.”

Verscheidene organisaties streven een **volledige integratie** van mensen met en zonder handicap na. In een case werd het “wegnemen van tussenschotten of categorieën” (respondent 6) als expliciete doelstelling gerapporteerd. “we mogen mensen niet in hokjes steken” (respondent 42). Werknemers met een handicap worden overal in betrokken, ook bij extra-professionele activiteiten (respon-

dent 14). “Zelfs de vrijwilligers met een handicap worden overal in betrokken waardoor ze opgenomen worden in de groep” (respondent 33). Zo evalueert Evy haar situatie:

“We worden echt bij alles betrokken. Dat maakt mij erg blij. We zijn volledig opgenomen in het team en worden door iedereen aanvaard. Nu wordt er naar mij geluisterd en krijg ik inspraak.”

Verder blijkt een **gelijke behandeling** voor alle werknemers met aandacht voor de specifieke behoeften samen te hangen met het welslagen van inclusieve tewerkstelling. Gelijke behandeling betekent dat werknemers met en zonder ID dezelfde rechten maar ook dezelfde plichten hebben. Dat betekent echter niet dat er geen aandacht is voor de specifieke behoeften voor ID-werknemers, wel integendeel. Inclusiviteit gaat vaak hand in hand met **maatwerk**. Het werk en de werkcontext moeten, zoals we bij de bouwsteen ‘jobmatching’ beschreven (cf. 3.3), vaak worden aangepast aan het ritme en de capaciteiten van de ID-werknemers, bv. door het isoleren van deeltaken of door gebruik te maken van pictogrammen.

Een organisatiecultuur die gelijkheid uitdraagt en een egalitaire visie nastreeft, vertaalt dit in HR-praktijken waarbij **billijkheid en rechtvaardigheid** basisprincipes zijn. Voorbeelden zijn: “bij ons is er een gelijke behandeling in termen van loon en opleiding” (respondent 15). “Er zijn geen verschillen op het vlak van loon en verantwoordelijkheden” (respondent 18). “Het loon- en loopbaanbeleid zijn voor iedereen hetzelfde (respondenten 29 en 37). “Finaal moeten werknemers met een handicap hetzelfde werk doen, weliswaar rekening houdende met hun specifieke limieten” (respondent 18). Er wordt in deze organisaties “geen onderscheid gemaakt tussen werknemers met en zonder handicap” (respondent 25). In een organisatie werd ook externe billijkheid als belangrijk principe gerapporteerd: “we voorzien een marktconforme beloning” (respondent 35). Ook op het vlak van “stijl van leidinggeven wordt er geen verschil gemaakt tussen werknemers met of zonder ID” (respondent 42). Een egalitaire en inclusieve cultuur brengt met zich mee dat deze werkgevers gevoelig zijn voor **discriminatie**. Een organisatie gaf expliciet aan ook “geen positieve discriminatie” te willen (respondent 35).

Deze werkgevers verwelkomen **diversiteit** en ademen inclusiviteit. In een organisatie werd diversiteit aangeduid als de bestaansgrond van de organisatie, het vormt er een belangrijk onderdeel van de organisatie-identiteit (respondent 6). “Integratie, inclusie en duurzaamheid zijn belangrijke doelstellingen en deze objectieven zitten ingebakken in de filosofie” (respondent 29).

Organisaties die gelijkheid vooropstellen als basisprincipe in hun filosofie hanteren in vele gevallen een **geïndividualiseerde en flexibele managementstijl**. Gelijkheid impliceert dus geenszins uniformiteit of standaardisatie. Deze organisaties beseffen dat er “veel tijd, geduld, energie en doorzettingsvermogen nodig is” (bv. respondent 10). Evy Ploegaerts zegt hierover het volgende:

“Ik vind het vervelend dat wij meer tijd nodig hebben en het is fijn dat mensen – ondanks de herhaling – geduld oefenen en blijven lachen.”

Deze organisaties volharden in hun inclusief beleid, “ondanks initiële problemen met betrekking tot het functioneren van de ID-werknemer” (respondent 10 en 63). Inderdaad, “er is veel herhaling en geduld voor nodig” (respondent 39). Deze werkgevers hebben “aandacht voor de kwetsbare positie van ID-werknemers en houden rekening met de langere inwerkperiode die ze nodig hebben” (respondent 15). Men houdt “rekening met het trager tempo van de ID-werknemer” (bv. respondent 39) en men gunt de ID-werknemers “meer tijd om taken uit te voeren” (respondent 61). Opnieuw blijkt maatwerk de sleutel te zijn.

Deze **geïndividualiseerde en flexibele managementstijl** (Gilbride et al., 2003) komt ook tot uiting in de manier waarop feedback wordt gegeven aan de werknemers: “fouten worden onmiddellijk besproken, er wordt direct feedback gegeven” (respondent 18). Deze organisaties communiceren rechtstreeks met de ID-werknemer en er is een goede en korte opvolging (respondent 30). We kunnen dus stellen dat een **open feedbackcultuur** een hefboom is voor een inclusief beleid. Het zal dan ook niet verbazen dat er in deze organisaties een goede omgang en positieve samenwerking bestaat onder de collega’s.

Tot slot verwezen een aantal werkgevers naar de perceptie van een **reële meerwaarde** voor het bedrijf. Deze organisaties zien hun inclusief beleid als een win-win voor de werknemers (met en zonder handicap) en voor de organisatie. Een duidelijke meerwaarde voor de organisatie is de “verrijking voor de organisatiecultuur” (respondent 6 en 18) in de zin dat het een positieve invloed heeft op de andere werknemers, op de groeps sfeer en op de samenwerking als geheel.

− BARRIÈRES

Een valkuil van een beleid dat volledige integratie en gelijkheid nastreeft, is het **“gevaar voor overschatting”** (respondent 51) omdat de werknemers met een handicap

als gelijken beschouwd worden. Hierdoor wordt men op termijn net minder gevoelig voor de specifieke noden en behoeften van dit type werknemer. Gelijke behandeling rijmt met inclusieve tewerkstelling, maar neemt niet weg dat werknemers met een handicap specifieke noden en behoeftes hebben die in de praktijk opgevolgd zouden moeten worden. De focus op sterktes, niet op de verschillen mag geen blinde vlek creëren voor de moeilijkheden die werknemers met een handicap ondervinden bij de uitoefening van hun job.

In een aantal organisaties stelden we daarnaast een **ongelijke behandeling** vast van ID-werknemers vergeleken met andere werknemers in termen van de arbeidsvoorwaarden: een vrijwilligersstatuut voor de ID-werknemer die hetzelfde werk doet als de andere collega's en het werken met tijdelijke contracten voor ID-werknemers.

Anderzijds voeren een aantal organisaties bewust een 'correctie' door in het beleid die het voor ID-werknemers gemakkelijker moet maken om aan het werk te geraken en te blijven: in 3 gevallen werd er expliciet een beleid van **positieve discriminatie** gevoerd ten voordele van de ID-werknemers waarbij bv. hetzelfde loon werd uitbetaald ondanks het feit dat de ID-werknemer minder werkuren presteerde. Voorts gaven 2 van de onderzochte organisaties aan dat ze "toleranter zijn tegenover het afwijkende gedrag van de ID-werknemers" (bv. respondent 10 en 58).

Hoewel verschillen ten voordele of ten nadele van werknemers met een handicap op zich niet dysfunctioneel blijken te zijn voor een succesvolle inclusieve tewerkstelling bij de in deze studie onderzochte organisaties, stellen wij ons toch vragen bij de duurzaamheid van deze aanpak. Deze vragen zijn de volgende:

- wat is de redenering achter deze ongelijke statuten en contracten?
- zijn de ongelijke arbeidsvoorwaarden een antwoord op de specifieke noden, behoeften en situatie van de werknemers met een handicap?
- hoe wordt deze ongelijkheid gepercipieerd in de organisatie?

Ook in de literatuur vinden we deze bezorgdheid terug: de perceptie van een voorkeursbehandeling in termen van regels en de gehanteerde standaard voor kwaliteit kan nefast zijn voor het functioneren van het team en de organisatie. Zo vonden Pitt-Catsouphe & Butterworth (1995) dat een aantal direct leidinggevendende neiging hebben om meer uitzonderingen toe te kennen aan werknemers met een handicap, wat kan leiden tot problemen met interne billijkheid. We verwachten dan ook dat kadering vanuit het management in deze cruciaal is.

Tabel 4. Overzicht hefbomen en barrières voor de bouwsteen werkcultuur

4 - WERKCULTUUR

- + mensgerichte cultuur
- + focus op vaardigheden en competenties
- + volledige integratie
- + gelijke behandeling
- + diversiteit, integratie, duurzaamheid
- + geïndividualiseerde en flexibele managementstijl
- + open feedbackcultuur
- + verrijking organisatiecultuur
- gevaar voor overschatting
- ongelijke behandeling

WERKCULTUUR IN DE PRAKTIJK

WAT WERKT?

Bedrijfsculturen gericht op de **mens achter de medewerker** gaan samen met succesvolle ervaringen met ID-tewerkstelling. Respect, gelijkheid en openheid zijn fundamenteel.

Bij de dagelijkse operationele werkzaamheden blijkt het nodig zeer veel te **herhalen** en een hoge mate van **geduld** aan de dag te leggen. Dit betekent ook dat organisaties er niet kunnen van uitgaan dat wanneer een oplossing voor een bepaald probleem werd aangeleerd, deze oplossingsstrategie automatisch zal worden toegepast in een nieuwe probleemsituatie. We hebben geobserveerd dat de link leggen tussen een gekende probleemsituatie en een nieuwe niet automatisch gebeurt. Hier moeten direct leidinggevendende zich van bewust zijn bij het aansturen van ID-werknemers.

ID-werknemers hebben nood aan eenduidigheid. De **communicatie** verloopt dus bij voorkeur op een directe, duidelijke maar ook respectvolle manier. Dit vormt een spanningsveld waar organisaties continu aandacht voor moeten hebben.

WAT WERKT NIET?

Organisaties die een **resultaatgerichte cultuur** hebben, zullen meer problemen ondervinden met dit profiel van medewerkers. Daarnaast werkt een **ongelijke behandeling**, ten voordele of ten nadele van ID-werknemers, contraproductief.

3.5 ERVARING & ONDERSTEUNING

De bouwsteen ervaring en ondersteuning verwijst naar 2 belangrijke componenten, nl. de mate waarin de werkgever ervaring heeft met het managen van verschillen (Gilbride et al., 2003) en de ondersteuning nodig om een inclusief beleid te faciliteren. Deze ondersteuning verwijst enerzijds naar maatregelen vanuit de overheid en anderzijds naar de interne en externe begeleiding die gepaard gaat met ID-tewerkstelling.

+ HEFBOMEN

Om te beginnen blijkt ervaring met het **managen van diversiteit** en verschillen van groot belang te zijn. Respondent 4 beschouwt "beperkingen als een vorm van menselijke diversiteit". Werkgevers die een positieve ervaring hebben met werknemers met een handicap uitend daarnaast de intentie om opnieuw deze profielen te willen aanwerven. Positieve ervaring leidt met andere woorden tot een vervangingsintentie. Voorgaand onderzoek bevestigt dit op consistente wijze: werkgevers die ervaring hebben met werknemers met een handicap zijn meer geneigd dit profiel opnieuw aan te werven (Unger, 2002).

Een deel van de onderzochte cases verwijst expliciet naar het **belang van premies, subsidiëring en financiële stimuli** om tewerkstelling van de doelgroep mogelijk te maken en te faciliteren. Zonder deze overheidsmaatregelen zou aanwerving van deze doelgroep simpelweg niet in overweging kunnen genomen worden door de onderzochte organisaties. "Subsidies maken het financieel mogelijk, het zorgt voor lagere kosten en compenseert het tijd- en geldverlies" (respondent 15). Het productiviteits- en rendementsverlies moet voor hen op een bepaalde manier gecompenseerd worden. De "compensatiemaatregelen faciliteren het werk maar ook de context errond" (respondent 21). GIBO en de Vlaamse ondersteuningspremie (VOP) werden langs Vlaamse kant het meest frequent vermeld.

Naast de financiële steun en compensatiemaatregelen vanwege de overheid speelt ook de **gespecialiseerde opleiding en begeleiding** een grote rol in het faciliteren van inclusieve tewerkstelling. We spreken dan over de GOB's en de GTB's langs Vlaamse kant, en voornamelijk over de gespecialiseerde ondersteuning vanwege AViQ (Agence pour une Vie de Qualité) en de Phare (Personne Handicapée Autonomie Recherche) langs Waalse zijde.

Vlaamse organisaties zijn over het algemeen tevreden

over deze externe ondersteuning, begeleiding, opvolging en coaching door de GOB's. Het feit dat de begeleiding zich niet enkel richt op de werknemer met een handicap, maar ook op de werkgever wordt ook als positief ervaren. Dit meersporenbeleid strookt met voorgaand onderzoek (Droogmans et al., 2015).

Ook langs Franstalige zijde heerst er tevredenheid: "er is een goede omkadering geweest vanwege de begeleidingsdienst AViQ" (respondent 46). De onderzochte ondernemingen onderstrepen het belang van een goede samenwerking in de driehoek begeleidingsdienst, organisatie en de werknemer met een handicap (respondent 35). Organisaties rapporteren dat de jobcoach vertrouwen geeft aan de ID-werknemer en dat de ID-werknemer erop kan terugvallen. De jobcoach fungeert als vertrouwenspersoon vanuit de neutrale positie die wordt ingenomen en "kanaliseert de vragen van de ID-werknemer naar de juiste persoon" (respondent 47). Ook bij de werknemers met een handicap observeerden we positieve reacties ten aanzien van de externe ondersteuning. André Schepers, ID-researcher, rapporteert het als volgt:

“Zonder de begeleiding van ‘De Ploeg’ zou Antwerp Management School niet voldoende ervaring gehad hebben om ons inclusief te laten werken. Nu weet onze organisatie wel hoe we zijn en hoe ze ons moeten aanpakken. Ze weten nu ook hoe ze ons verder kunnen laten evolueren en wat ze ons kunnen laten doen en wat niet.”

De **interne ondersteuning** die binnen de organisatiemuren plaats vindt, kent 2 verschijningsvormen, nl. formele ondersteuning voortvloeiend uit het organisatiebeleid en de corresponderende procedures, en informele ondersteuning, die op een organische manier tot stand komt. De eerste, formele, manier observeerden we bij een aantal organisaties onder de vorm van mentorship, het peter- en meterschap. De tweede, meer informele vorm verwijst naar de 'natuurlijke' ondersteuning geboden door collega's die spontaan helpen: "collega's springen in en helpen waar nodig, het peter-/meterschap wordt met andere woorden door iedereen spontaan opgepakt" (respondent 42). In een aantal organisaties trad de personeelsverantwoordelijke op als vertrouwenspersoon. Een deel van de onderzochte organisaties gaf ook aan dat het voorzien van voldoende aanspreekpunten belangrijk is als een manier om de interne ondersteuning te verzekeren: "de ID-werknemer kan overal terecht met vragen" (respondent 54).

Een laatste hefboom die inclusie van ID-werknemers succesvol kan maken, is gelinkt aan het bieden van ondersteuning die verder gaat dan de puur professionele

situatie. De multi-dimensionele aard van de problematiek van ID-werknemers, niet alleen in het professionele leven, maar ook daarbuiten, zette een aantal organisaties ertoe aan om **extra ondersteuning** te bieden buiten de strikte scope van de werkcontext. Er wordt hulp geboden bij de persoonlijke administratie van de ID-werknemer en sommigen krijgen taallessen aangeboden. In een andere onderzochte onderneming werd er extra ondersteuning en begeleiding geboden voor de verplaatsing van en naar het werk en werd er begeleiding voorzien voor de transitie van de tewerkstelling in dat bedrijf naar een dagcentrum op het moment dat werken voor de persoon in kwestie niet meer mogelijk zou zijn.. Een organisatie ging nog een stapje verder: “je moet ze [de ID-werknemers] opvoeden en een gehele levenswijze aanleren (bv. kledij, zichzelf leren voorstellen, voedingspatroon) (respondent 18).

BARRIÈRES

Wat de externe ondersteuning vanwege de begeleidingsdiensten betreft, werd het feit dat de opvolging vooral gericht is op het **verwerven van een job maar in mindere mate ook op het behoud ervan**, aangehaald als een belangrijke hinderpaal voor een duurzame inclusieve ID-tewerkstelling. De intensiteit van de coaching en begeleiding neemt progressief af, het proces van de begeleiding volgt met andere woorden een afbouwscenario. En dat terwijl de impact van de handicap op het werk dezelfde blijft; ook na het intensieve coaching- en begeleidingstraject.

Op vlak van interne ondersteuning binnen de organisatiemuren kwam uit de onderzochte organisaties naar voren dat de **extra aandacht en omkadering** nodig voor ID-werknemers een rem zet op de mogelijkheden om nog extra ID-werknemers in dienst te nemen. Een aantal van de onderzochte organisaties gaf aan dat ze reeds aan hun plafond zitten als gevolg van de geringe organisatiegrootte: “door de beperkte omvang van onze organisatie [familiale kmo] hebben wij een beperkt aantal arbeidsplaatsen, wat dus betekent dat we weinig beschikbare jobs hebben voor werknemers met een handicap” (respondent 9). De laatste, geobserveerde uitdaging binnen de bouwsteen ervaring en ondersteuning heeft dus te maken met de organisatiegrootte en met de beperkte beschikbaarheid van resources in kleinere organisaties. Dit onderstreept de nood aan coaching binnen dit type van organisaties.

Tabel 5. Overzicht hefbomen en barrières voor de bouwsteen ervaring & ondersteuning

5 - ERVARING & ONDERSTEUNING

- + ervaring met managen van diversiteit
- + premies, subsidiëring en financiële stimuli
- + gespecialiseerde opleiding en begeleiding
- + interne ondersteuning (formeel/informeel)
- + extra-professionele ondersteuning
- jobverwerving versus jobbehoud
- organisatiegrootte

ERVARING & ONDERSTEUNING IN DE PRAKTIJK

WAT WERKT?

Omkadering, ondersteuning en begeleiding. Dit geldt voor alle startende werknemers. Maar de werkgever van ID-werknemers moet zich ervan bewust zijn dat de intensiteit van de begeleiding veel hoger ligt.

De **coachende vaardigheden** van direct leidinggevend en collega's zijn cruciaal. Bij de samenstelling van het inclusieve team is het belangrijk om te kijken naar de 'soft skills' van de teamleden die de ID-werknemers zullen aansturen. Dit betekent dat zowel de direct leidinggevende, het team, als de organisatie een zekere maturiteit moeten hebben.

Ondersteuning voor het team en de direct leidinggevende die de ID-werknemers aanstuurt, blijkt een goede praktijk te zijn. Dit kan via het meersporenbeleid van de externe jobcoaching gebeuren, maar kan in organisaties met voldoende resources ook intern worden opgevangen. Belangrijk is dat er vanuit de organisatie ruimte wordt voorzien om voldoende ondersteuning te kunnen bieden.

WAT WERKT NIET?

Teams waarbij de **draagkracht** beperkt is, vormen niet de ideale context voor ID-werknemers. Organisaties die ID-werknemers aanwerven, moeten dus ook kijken naar de stabiliteit van een team vooraleer de ID-werknemer hieraan gekoppeld wordt.

Teveel leidinggevenden voor de ID-werknemers schept verwarring. Zeker wanneer de verschillende leidinggevend elk hun eigen werkwijze en leiderschapstijl hebben.

3.6 EMPOWERMENT

Deze bouwsteen verwijst naar de mate waarin autonomie, zelfredzaamheid en zelfsturing van de ID-werknemer door de organisatie gestimuleerd worden. Hij varieert van een beschermende en paternalistische houding vanwege de werkgever met een beleid dat in het teken staat van 'zorgen voor' tot een beleid dat actief inzet op inclusie en actieve betrokkenheid van de werknemers met en zonder ID stimuleert. In dit laatste geval wordt de werknemer met of zonder ID aangezet om eigenaarschap op te nemen en zelf achter het stuur te gaan zitten van het (professionele) leven.

HEFBOMEN

Mensen met ID worden tijdens hun levensloop geprogrammeerd om in geval van een vraag of onduidelijkheid direct externe hulp in te roepen in plaats van het probleem zelf trachten op te lossen. Een fenomeen dat gekend is als aangeleerde hulpeloosheid. Een paternalistische, beschermende houding vanwege de werkgever bekrachtigt dit. Doorslaggevend is om een constructieve, inclusieve aanpak te hanteren gericht op zelfredzaamheid. Een van de succesfactoren van ID-tewerkstelling heeft dan ook te maken met het **stimuleren van de zelfredzaamheid** van ID-werknemers. Dit straalt niet alleen af op het professionele functioneren, maar evenzeer op de andere levensdomeinen binnen de privésfeer. André Schepers, ID-researcher, zegt hierover:

“Dankzij mijn job en mijn werkgever ben ik zelfstandiger geworden. Ik ben gegroeid en heb grenzen overschreden waarvan ik dacht dat ze niet haalbaar waren. Ik heb mij bij mijn handicap neergelegd, maar bij Antwerp Management School heb ik wél de kans gekregen om te tonen wat we kunnen. Dat gebeurt niet vaak.”

In meer dan een derde van de cases hanteerde de organisatie een **stapsgewijze benadering** waarbij stelselmatig meer autonomie en verantwoordelijkheid aan de ID-werknemer gegeven werd. Deze organisaties geloven in gradueel voortschrijdende autonomie, en willen “niet teveel pampieren en beschermen” (respondent 21). Ook hier is het belangrijk dat het streven naar meer autonomie hand in hand gaat met maatwerk: “we creëren een functie op maat met oog op meer zelfstandigheid” (respondent 30).

In een organisatie kunnen ID-werknemers zelfs autonoom bepalen welke shifts ze doen en beschikken ze over een

hoge mate aan zelfstandigheid in de uitvoering van hun werk. In een andere organisatie hebben de ID-werknemers de vrijheid om hun werkdag zelf in te delen. Evy Ploegaerts, ID-researcher, verwoordt het als volgt:

“Ik mag mijn werk zelf indelen. Dat legt veel minder druk op mijn schouders waardoor het werk beter gaat en ik minder gestressed aan de werkdag begin. In de beschutte werkplaats kreeg ik het gevoel dat ik alleen maar mocht doen wat er mij opgedragen werd.”

Ook de jobcoach heeft hier een belangrijke rol. Hij probeert de ID-werknemer autonoom te maken. Zeker in het begin kan de werknemer (met of zonder handicap) overonderd worden door de hoeveelheid informatie en veelheid aan instructies. Een goede praktijk hier is dus om te werken in kleine stapjes aan de hand van deeltaken. Sleutelwoorden hier zijn gradueel, progressief maatwerk.

Organisaties die succesvol ID-werknemers tewerkstellen hanteren empowerment van werknemers als leidmotief. Ze proberen “niet te denken in de plaats van de ID-werknemers” (respondent 6). Een aantal organisaties gaf expliciet aan in te zetten op het **“versterken van competenties** van werknemers met een handicap zodat ze nadien meer kansen hebben op de arbeidsmarkt” (respondent 36). In een van de onderzochte organisaties krijgen de werknemers zelfs een certificaat van verworven competenties. Evy Ploegaerts, ID-researcher, zegt hierover:

“Ik heb geleerd om mensen op de juiste manier aan te spreken en goede mails te versturen. Eigenlijk heb ik minder schrik van mezelf gekregen.”

Organisaties die inzetten op empowerment slagen erin mensen op hun gemak te stellen en vertrouwen te geven zodat ze kunnen groeien. Deze werkgevers stimuleren (ID) werknemers om nieuwe stappen te zetten, eerder dan ze af te remmen. Zo was er het voorbeeld van een ID-werknemer die dolgraag wilde werken met de kassa, maar daar als gevolg van rekenproblemen niet in slaagde. De werkgever in kwestie leerde hem stap voor stap met de kassa te werken op rustige momenten waarbij de ID-werknemer uitsluitend aan de kassa met elektronische betalingen opereerde. Hierdoor kreeg de ID-werknemer het gevoel van vooruitgang te maken en kwam de werkgever tegemoet aan zijn ambities en nieuwsgierigheid. Dit toont aan hoe organisaties **groei** kunnen **stimuleren** op een haalbare manier zonder dat de bedrijfsactiviteiten in het gedrang komen. Via tewerkstelling willen deze organisaties het “zelfvertrouwen en de eigenwaarde vergroten” van hun ID-werknemers (respondent 39).

Evy Ploegaerts, ID-researcher, beschrijft het op deze manier:

“Door niet in een beschutte werkplaats te werken, voel ik mij meer gewaardeerd door de maatschappij. Ik zit niet meer in een hoekje. ID@Work heeft mij nog niet geholpen om mijn handicap helemaal te aanvaarden en ik voel mij nog altijd minder omdat ik een laag diploma heb, maar ik heb meer zelfvertrouwen gekregen en geleerd om initiatief te nemen. Dat laatste heb ik van school noch van thuis meegekregen. Nu is het hier dus wél gebeurd en dat is belangrijk.”

BARRIÈRES

Tegen onze verwachting in hebben we in een aantal van de onderzochte ondernemingen aanwijzingen gevonden van een **beschermende en verzorgende attitude** ten aanzien van de ID-werknemers. De interviews met de ID-werknemers hadden bij voorkeur plaats in afwezigheid van de zaakvoerder, de direct leidinggevende en/of de personeelsverantwoordelijke. We hebben dit op voorhand niet expliciet gekaderd om te kunnen vaststellen hoe dit organisch zou verlopen. Wanneer we de vraag kregen hoe het interview met de ID-werknemer zou verlopen, hebben we steevast aangegeven dat dit bij voorkeur apart gebeurde, met respect voor het welzijn van de betrokken werknemer. Zo kwam het in een aantal cases voor dat de betrokken jobcoach aanwezig was als neutraal vertrouwenspersoon om de ID-werknemer op zijn gemak te stellen. Opvallend was dan ook dat in ongeveer een derde van de cases de zaakvoerder of leidinggevende aanwezig bleef tijdens het interview met de ID-werknemer. Deze goed bedoelde, beschermende reacties geven aan dat de paternalistische houding toch nog leeft, zelfs bij cases waar zowel de werkgever als de ID-werknemer positieve ervaringen rapporteerden. Toch denken we dat dit op termijn de autonomie en zelfsturing van de ID-werknemer kan fnuiken, vandaar dat we deze protectionistische aanpak als barrière identificeren (Huang & Chen, 2015).

Een bijkomende barrière die we observeerden en welke het spiegelbeeld vormt van de bovenstaande succesfactor is dat in twee cases de ID-werknemer zeer gemotiveerd was om bepaalde taken op te nemen maar daarin werd **afgeremd door de organisatie**. Hoewel dit in sommige gevallen kan samenhangen met een onrealistisch beeld van eigen sterktes en zwaktes, werd in dit geval de assumptie gemaakt dat de werknemer met een fysieke én verstandelijke handicap dit nooit zou kunnen

als gevolg van deze handicap. Er werden allerlei redenen bedacht en gecommuniceerd naar de betrokken werknemer waarom hij die taken niet mocht uitvoeren, maar onderhuids voelde je een grote wil en nieuwsgierigheid bij de werknemer met multiple handicaps om dit toch op te pakken.

Een laatste barrière die we bij de bouwsteen empowerment observeerden, was dat een aantal organisaties rapporteerde dat er disproportioneel **veel controle** nodig was met betrekking tot het werk dat ID-werknemers uitgevoerd hadden. Een direct leidinggevende verwoordde het als volgt: “we moeten er meer tijd insteken dan we eruit kunnen halen” (respondent 14). De noodzaak tot externe controle van het werk als gevolg van de hoge foutenlast van de ID-werknemer remt natuurlijk de mogelijkheid om meer autonomie toe te kennen aan de betrokken ID-werknemer.

Tabel 6. Overzicht hefbomen en barrières voor de bouwsteen empowerment

6 - EMPOWERMENT

- + stimuleren van de zelfredzaamheid
- + versterken van competenties
- + groei stimuleren
- beschermende en verzorgende attitude
- groei afremmen
- externe controle

EMPOWERMENT IN DE PRAKTIJK

WAT WERKT?

Cruciaal voor een goed professioneel functioneren en voor het maken van vooruitgang is **zelfreflectie**. Dat geldt voor iedereen, dus ook voor ID-werknemers. Foutinzicht is onontbeerlijk wil men fouten als leerkansen aangrijpen. We hebben kunnen vaststellen dat zelfreflectie en foutinzicht belangrijke predictoren zijn voor een goede functionering, groei en leercurve. Organisaties die inclusieve tewerkstelling beogen, kunnen de ID-werknemers stimuleren in het leren nadenken over hun sterktes en zwaktes en in het identificeren van wat ze willen.

Een **stapsgewijze benadering** gericht op het nastreven van gradueel stijgende zelfstandigheid bij het uitvoeren van taken blijkt een goede manier te zijn om te werken

aan de zelfredzaamheid en zelfsturing. Een goede praktijk is hier om in een eerste fase kennis en expertise aan te leren door ID-werknemers te laten observeren hoe anderen het doen, gebruik makende van een rolmodel. In een volgende fase kunnen een rollenspel en simulaties hen stimuleren om de stap te zetten naar het zelfstandig uitvoeren van de taak.

WAT WERKT NIET?

Als organisatie **zelf invullen** wat men denkt dat goed is voor de ID-werknemer. Dat is contraproductief. De specifieke noden verschillen van ID-werknemer tot ID-werknemer, de werkgever kan er zich dus enkel een goed beeld van vormen door in dialoog te gaan met de betrokken ID-werknemers.

Daarnaast kunnen we stellen dat een **beschermende, paternalistische houding**, hoe goed bedoeld ook, op lange termijn niet werkt. Via tewerkstelling kunnen mensen met een verstandelijke handicap volwaardig deelnemen aan de maatschappij. Wanneer de ID-werknemer binnen de werkcontext betutteld wordt, zal de zelfredzaamheid niet versterkt worden en wordt de handicap nogmaals onderstreept.

4 AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk concentreren we ons op de implementatie van inclusief werken: hoe kan inclusie werken in de praktijk? Hiertoe maken we gebruik van inspirerende cases en goede praktijken die we tijdens het onderzoek observeerden. Ze vormen de basis voor concrete suggesties van succesvolle inclusiestrategieën.

We formuleren **9 aanbevelingen** die een inclusief beleid in ondernemingen kunnen faciliteren. Ze kunnen beleidsmakers en organisatieverantwoordelijken inspireren om ID-tewerkstelling te doen slagen.

De eerste **6 aanbevelingen** zijn gericht op ondernemers en personeelsverantwoordelijken (cf. 4.1 tem 4.6), de laatste **3** op beleidsmakers.

We merken op dat de meerderheid van deze aanbevelingen geen disruptieve innovaties vereisen binnen de organisatie. De strategieën tot inclusief werk vertegenwoordigen hoogstens incrementele veranderingen die, mits de nodige begeleiding en ondersteuning, alle werknemers ten goede kunnen komen zoals dat ook met een inclusief beleid finaal beoogd wordt.

Bij elk van de 9 wegen naar inclusief werk vormt **maatwerk** de sleutel. Het is ook de rode draad doorheen alle aanbevelingen. Elke ID-werknemer heeft een unieke rugzak aan ervaringen, competenties, frustraties en specifieke noden. Bijgevolg bestaat er veel diversiteit binnen de doelgroep. Openstaan voor deze individuele variatie en eraan tegemoet komen, is bij elk van de onderstaande aanbevelingen dan ook een absolute voorwaarde.

4.1 ZET IN OP JOBENGINEERING

Inclusief ondernemen is enkel mogelijk wanneer de match tussen de aanwezige competenties van een werknemer met of zonder handicap enerzijds en het takenpakket

evenals de ruimere werkcontext anderzijds op een flexibele en dynamische benaderd wordt. Men dient los te komen van rigide functiebeschrijvingen bij het toewijzen van taken aan de werknemer met (of zonder) handicap. Het startpunt wordt gevormd door de aanwezige talenten, vaardigheden en limieten van de werknemer. De matching dient continu gemonitord te worden in functie van de prestaties en de vooruitgang. Uitdaging is dan ook om het medewerkersperspectief te verzoenen met het perspectief van de organisatie door te vertrekken van wat er is en dit te matchen met wat de organisatie nodig heeft.

Inzetten op jobengineering is essentieel om een duurzame inclusieve tewerkstelling mogelijk te maken. Het verzekert dat werknemers op elk moment ingezet worden op hun sterktes. Hiertoe dient de werkgever wel een zicht te hebben op het basisniveau van competenties, vaardigheden en attitudes. Een goed begrip van de gevolgen van de handicap op het functioneren van de ID-werknemer is dus noodzakelijk. Respondent 60 zegt hierover: “beperkte inzage in het medisch dossier zou helpen om te weten hoe we bepaalde mensen moeten aanpakken of wat we kunnen verwachten”. Jobcoaches zouden via de kruispuntbank van de sociale zekerheid toegang kunnen krijgen tot informatie over de impact van een handicap op het professionele functioneren. Juiste kennis van de handicap maakt het mogelijk om adequate aanpassingen aan het werk en de werkcontext door te voeren. Zoals ook bleek uit de reacties van de 2 junior ID-onderzoekers betrokken bij dit onderzoek (cf. 3.1) verschillen zij onderling in de bereidwilligheid om deze informatie te delen met mogelijke werkgevers.

Zoals eerder vermeld (cf. 3.3) werd de nodige kennis en expertise betreffende jobdesign reeds decennia lang opgebouwd in de maatwerkbedrijven. We pleiten er dan ook voor om die reeds aanwezige knowhow te benutten door middel van samenwerking over de grenzen van de verschillende arbeidscircuits heen.

Het inzetten op jobengineering begint reeds bij de rekrutering en selectie van ID-kandidaten. Het herbekijken en herdefiniëren van criteria voor rekrutering en selectie leidt tot een aanpassing van het aanwervingsproces zodat functies meer toegankelijk kunnen worden voor de doelgroep. Kijken naar de talenten en focus op het ‘passen’ binnen het team zijn voorbeelden van aangepaste criteria op maat van ID-werknemers.

Inspirerend in dit verband is case 17, waar maatwerk het uitgangspunt vormt voor het ontwerp en aanpassing van het takenpakket, de werkcontext en de randvoorwaarden in overeenstemming met het functioneren en het welzijn van de ID-werknemer.

CASE 17. ONDERWIJSINSTELLING

Deze case is een instituut dat gespecialiseerd onderwijs aanbiedt aan leerlingen (leeftijd 2,5 tot 13 jaar) met een handicap (ID, autisme, polyhandicap etc.). Het zijn 2 scholen in Wallonië die in totaal een 120-tal leerlingen onderwijzen. Ze hebben ook partnerships opgebouwd met andere, gewone scholen waarbij ze leerlingen (N=90) trachten te integreren in het normale onderwijscircuit.

De drijfveer om met ID-werknemers te werken is sociaal van aard. Door kleine dingen te veranderen willen ze een verschil kunnen maken. Deze organisatie streeft via ID-tewerkstelling naar een win-win voor zowel de werkgever als de werknemers. De missie is om de kinderen én de werknemers te helpen en te versterken.

De bevroegde ID-werknemer heeft er zelf school gelopen en kan op die manier het voorbeeld stellen voor de andere leerlingen. Zijn job bestaat uit het reinigen van de lokalen en het surveilleren van de kinderen op de speelplaats en in de refter.

Hij heeft een mooi parcours doorlopen en bereikt momenteel een goed functioneringsniveau: hij doet zijn werk vlekkeloos en ervaart en uit fierheid over zijn werk. Hij herkent zijn sterke en zwakke punten en wordt goed omkaderd door de begeleidingsdienst AViQ, evenals door een maatschappelijk assistent.

De omgang tussen de collega's en ID-werknemer verloopt zonder al te veel problemen. De collega's respecteren hem en hij wordt ook betrokken in extra-professionele activiteiten. In geval van privéproblemen of vragen richt hij zich tot de pedagogische

directrice, in geval van professionele of logistieke problemen kan hij zich richten tot de algemeen directeur.

Op het vlak van **jobdesign** speelt de jobcoach een cruciale rol. Bij aanvang zijn er regelmatige bezoeken van de jobcoach van AViQ geweest om na te gaan welke taken hij kan uitvoeren en welke niet. Het takenpakket werd dus samengesteld door eerst te proberen en af te tasten wat de betrokken ID-werknemer aankan. Op die manier werd zijn functie aangepast aan zijn capaciteiten. Dit vormde de basis voor het ontwerp van zijn functie.

Nadien zijn er nog verschillende aanpassingen doorgevoerd in de functie, het bijhorend takenpakket en de ondersteuningsmiddelen: de jobcoach ontwikkelde bv. een systeem in de vorm van een rooster met foto's van leerlingen en foto's van hun maaltijden zodat de ID-werknemer visueel ondersteund werd en bijgevolg gemakkelijk de juiste maaltijden aan de juiste leerlingen kon geven. Dit bleek toch wat te stresserend voor hem waardoor dit aspect van zijn functie later werd weggelaten. Samen met de jobcoach heeft de ID-werknemer bovendien een systeem met pictogrammen ontwikkeld (smilies) om ervoor te zorgen dat de klassen geborsteld worden door de meester/juffrouw en om aan te kunnen geven wanneer dit niet gebeurd was volgens de planning. Daarnaast hebben alle lokalen in de school een kleurcode gekregen die correspondeert met het soort van taken die de ID-werknemer er moet uitvoeren.

Ook op het vlak van de communicatie worden er aanpassingen gedaan op maat van de ID-werknemer. Instructies worden mondeling gegeven, schriftelijke instructies bleken immers niet te werken.

Bij elke vorm van verandering ervaart de ID-werknemer stress en de school probeert hem dan gerust te stellen en het nodige vertrouwen te geven. De jobcoach fungeert hier als vertrouwenspersoon en probeert de ID-werknemer autonoom te maken.

De continue monitoring en korte opvolging van het functioneren en het welzijn van de ID-werknemer heeft gezorgd voor een job op maat van de veranderende behoeften, capaciteiten en limieten van deze werknemer.

De school is er in geslaagd een klimaat van vertrouwen te creëren door de openheid van geest tegenover de problematiek. Dit is natuurlijk deels eigen

aan de aard van de activiteiten van deze organisatie. De driehoeksverhouding tussen ID-werknemer, jobcoach en werkgever blijkt hier zeer goed te functioneren. De creativiteit waarmee men ondersteuning biedt aan de ID-werknemer heeft geleid tot ondersteuningsmiddelen op maat van de ID-werknemer en tot een optimaal functioneren. Deze goede praktijken kunnen door andere organisaties relatief gemakkelijk overgenomen worden.

We kunnen hier tot slot nog opmerken dat de onderzochte organisatie in Nederland (case 22) er expliciet voor kiest om niet met visuele hulpmiddelen (bv. pictogrammen) te werken. Hun redenering om dit niet te doen is dat deze tools ID-werknemers conditioneren en hen niet leren nadenken. De hulpmiddelen zijn de stimuli die een gewenste respons uitlokken maar echt diepgaand leren treedt volgens hen niet op.

4.2 STIMULEER DE ID-WERKNEMER TOT ZELFREDZAAMHEID

Een mensgerichte cultuur als hefboom voor inclusieve tewerkstelling impliceert niet dat je als werkgever betuttelend moet optreden tegenover je werknemers, eerder het omgekeerde is waar. Inclusieve tewerkstelling zorgt er net voor dat er ingezet wordt op zelfontplooiing gericht op het in eigen handen nemen van het professionele leven.

Een stapsgewijze benadering met gradueel voortschrijdende autonomie, met inachtneming van capaciteiten en limieten, blijkt in de praktijk vaak zeer efficiënt te zijn voor de creatie van een positief, inclusief klimaat. Dit zorgt voor een veilige context waarbinnen alle werknemers durven experimenteren. Dit staat in schril contrast met een paternalistische, beschermende houding die de aangeleerde hulpeloosheid, die bij deze doelgroep vaak voorkomt, nog verder bekrachtigd.

Een inspirerend voorbeeld van stimuleren van autonomie en zelfredzaamheid kunnen we terugvinden in case 19.

CASE 19. GROOTWARENHUIS

De onderzochte organisatie situeert zich binnen de FMCG-sector. Het is een vestiging die deel uitmaakt van een winkelketen met 24 filialen verspreid over heel Wallonië. Deze commerciële organisatie benadrukt het belang van het team en van de omgeving. Ook hier is de driehoeksrelatie tussen de ID-werknemer, de jobcoach en de werkgever cruciaal.

De ID-werknemer werkt sinds 2010 met een vast contract. Hij is verantwoordelijk voor de plaatsing van de producten in de winkel. Aanleiding voor de tewerkstelling van de ID-werknemer was een proactief voorstel vanwege de jobcoach.

De werkgever beseft dat de ID-werknemer meer tijd en ondersteuning nodig heeft. De ID-werknemer krijgt ook steun voor dingen die buiten de strikte scope van het professionele liggen. Het takenpakket werd aangepast om stress bij de ID-werknemer te vermijden. De werkgever paste ook zijn uurrooster aan om tegemoet te komen aan zijn specifieke noden en behoeftes.

De werknemers in het bedrijf krijgen objectieven op maat. Voor wat de ID-werknemer betreft heeft de organisatie de eerste 3 jaar de ID-werknemer in zijn comfortzone gehouden, nadien hebben ze hem stap voor stap gestretcht. Deze constructieve benadering heeft ervoor gezorgd dat de ID-werknemer een mooie evolutie doormaakte. In het begin was hij zeer methodisch en zeer georganiseerd, het opgelegde uurrooster bepaalde zijn ritme.

Nu is hij in staat om zelf zijn prioriteiten te stellen en is hij een voorbeeld voor anderen: hij bedacht zelf een nieuw systeem om producten te ordenen en te ‘facen’. De kwaliteit van het uitgevoerde werk is uitermate belangrijk voor hem. Op die manier heeft hij zelf aanpassingen doorgevoerd aan het werkproces, een methode die uiteindelijk over alle vestigingen uitgerold werd nadat zijn leidinggevende had gemerkt dat hij op een efficiënte manier werkt.

De werkgever stimuleert de ID-werknemer om nieuwe stappen te zetten waardoor zijn groei bevorderd wordt. Hij werd recent uitgekozen door de organisatie om de nieuwe interne brochures te illustreren.

4.3 CREËER EEN MENSGERICHTE CULTUUR

Wanneer je als organisatie een open cultuur creëert gericht op respect en zelfontplooiing waarbij de focus ligt op de vaardigheden en competenties van de werknemers is er meer openheid naar ID-tewerkstelling en heeft dit ook meer kans op slagen.

Een mensgerichte cultuur uit zich ook in de visie dat alle werknemers, ongeacht individuele verschillen, volledig geïntegreerd en betrokken worden in alle aspecten van de bedrijfsvoering.

Een mensgerichte cultuur bestaat niet enkel in de hoofden van de top, maar wordt ook van onderuit omarmd en uitgedragen. Inclusie en diversiteit moeten ingebakken zitten in het DNA van de organisatie. Een hefboom om dit te kunnen realiseren is, zoals we reeds eerder aangeven in paragraaf 3.2, het diversiteitsbeleid dat ondernemingen stimuleert om inclusie in te bouwen in de visie en de werking van de organisatie. MVO-beleid is hier een voorbeeld van.

Inspirerend in dit verband is case 25, een onderwijsinstelling.

CASE 25. UNIVERSITEIT

Deze kennisinstelling trekt in zijn missie expliciet de kaart van inclusie en duurzaamheid. Een van de pijlers is het maatschappelijk bewustzijn als hefboom voor duurzaamheid.

Sinds jaren werkt er een werknemer met een sensorische handicap, die tevens een vorm van autisme heeft. Bovendien zijn er recent 2 personen met een verstandelijke handicap aangetrokken. Ze worden bij alles betrokken en zijn bijgevolg volledig geïntegreerd in de organisatie.

Uitgangspunt om het takenpakket op maat van deze mensen te boetseren, is de reeds aanwezige sterktes en competenties. De geboden ondersteuning wordt individueel bepaald en het aansturen gebeurt eveneens met een geïndividualiseerde en flexibele stijl van leidinggeven.

Deze voorbeelden van inclusieve tewerkstelling zijn uitingen van hoe de missie in de praktijk wordt gebracht. Als gevolg van de positieve en constructieve houding heeft deze organisatie een open en mensgerichte cultuur kunnen realiseren.

4.4 KIJK VERDER DAN DE BESTAANDE TEWERKSTELLINGSMAATREGELEN

Nieuwe businessmodellen kunnen eveneens overwogen worden. Hierbij vertrekt men niet van het reeds aanwezige kader en de bestaande tewerkstellings- en ondersteuningsmaatregelen, maar probeert men een businessplan te schrijven dat economisch levensvatbaar is en dat tegelijkertijd mensen met een handicap actief opneemt in de bedrijfsvoering.

Het idee is ontstaan op basis van een internationale case die hieronder besproken wordt.

CASE 22. HORECAKETEN (NL)

Deze onderzochte organisatie bestaat uit een groep van franchise-restaurants die mensen met een handicap aan het werk zetten. Dat gebeurt op verschillende manieren. Sommige ID-werknemers zijn mensen die enkele uren per week een vrijwillige bezigheid hebben in het resto en dus van een uitkering leven. Andere ID-werknemers worden deels door deze organisatie betaald, deels door de Nederlandse Staat.

De groep startte in 2010. Ondertussen zijn er 32 vestigingen in Nederland, 1 in België en 1 in Zuid-Afrika. Dit is een soort privémaatwerkbedrijf. De zaken worden niet rechtstreeks gesubsidieerd maar ze werken ook niet helemaal inclusief aangezien alle werknemers, uitgezonderd de zaakvoerders, mensen met een handicap zijn.

Alle ID-werknemers krijgen taken en moeten die naar behoren uitvoeren. Er wordt belang gehecht aan de kwaliteit van het geleverde werk, maar elke ID-werknemer wordt anders aangepakt als er opmerkingen gemaakt moeten worden. Men houdt rekening met de handicap om te evalueren en ook om taken toe te wijzen. Maar wat ze doen, moeten ze goed doen. Er wordt niet betutteld en er wordt veel verantwoordelijkheid en zelfstandigheid gegeven.

Van klanten wordt begrip gevraagd voor de ‘tragere’ service. De organisatie staat volledig achter zijn ID-werknemers, klanten die problemen hebben met ID, zouden discreet de deur gewezen worden en buiten zou zaakvoerder hen aanspreken op hun gedrag.

Er wordt getracht om zoveel mogelijk uit elke ID-werknemer te halen door doorstroommogelijkheden naar het normaal economisch circuit te zoeken. Bovendien krijgen deze ‘doorstromers’ de mogelijkheid om weer terug te keren naar de organisatie indien de ‘doorgroei’ toch geen succes wordt.

De zaakvoerder gaat in tegen onderschatting van talenten van ID-werknemers door de school of door ouders. Hij wil op z’n minst een poging wagen. Er heerst een ontzettend groot engagement

De zaakvoerder rapporteerde dat hij voor de complexe administratie een beroep heeft kunnen doen op gespecialiseerde agentschappen en organisaties. Hij vond het niet ingewikkeld omdat hij de administratieve rompslomp aan externe organisaties overlaat.

In Nederland stapt men makkelijker mee in dit soort verhalen. Alles wordt op lokaal, gemeentelijk niveau door een zogenaamd comité geregeld. In dit lokaal comité zitten naast de overheid, ook ouders van mensen met een handicap en experts.

Een tweede voorbeeld betreft eveneens een horecazaak, waar ook de expliciete keuze gemaakt werd om enkel met werknemers met een handicap te werken.

CASE 16. HORECAZAAK

Deze kmo heeft als expliciete doelstelling om mensen te leren omgaan met iemand die anders is. De zaakvoerder rolde per toeval in ID-tewerkstelling op basis van een positieve ervaring met haar dochter die een handicap heeft.

De ID-werknemers hebben een hoge graad van zelfstandigheid in het uitvoeren van hun werk. Bovendien kunnen ze autonoom aangeven welke shifts ze willen doen. De ID-werknemers helpen elkaar en er heerst een goede teamsfeer. Er zijn talrijke aanpassingen aan het werk doorgevoerd, bv. het gebruik van pictogrammen en tekeningen om de juiste plaats van het keukengerei aan te geven.

Deze case is een mooi voorbeeld van hoe organisaties buiten de bestaande tewerkstellings- en ondersteuningsmaatregelen toch goede resultaten kunnen halen in termen van people én profit.

Een laatste piste om verder te kijken dan de bestaande tewerkstellingsmaatregelen is het oprichten van een incubator specifiek gericht op ID-mensen. Dit is een concept dat, voor zover we weten, nog niet in de praktijk geïmplementeerd werd. Mits goede ondersteuning en begeleiding kan een incubator, waar alle ondersteunende diensten voor (startende) ID-ondernemers samen gebracht worden, een valabele manier zijn om een volwaardige zelfstandige positie op de arbeidsmarkt in te nemen.

4.5 TRACHT DE ‘DOTS’ TE VERBINDEN

Zoals eerder vermeld wordt het veld van de sociale economie in België gekenmerkt door versnippering. Een succesvolle strategie om de dienstverlening en de effectiviteit ervan nog verder te verbeteren, bestaat erin om de verschillende stakeholders binnen dit domein met elkaar te verbinden.

Een mooi voorbeeld in dit verband is case 26.

CASE 26. UNIVERSITEIT I.S.M. EEN MOBILITEITSORGANISATIE

De mobiliteitsorganisatie behoort tot de sociale economie en biedt opleidingskansen, werkervaring en tewerkstelling aan diverse groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Samen met de kennisinstelling werd een nieuw project opgericht met als doel het verbeteren van de mobiliteitsdienstverlening voor de studenten. De coördinator van het project heeft een inclusief team samengesteld met enerzijds de eindgebruikers (jobstudenten) en anderzijds ID-werknemers. Hierbij werd expliciet aandacht besteed aan de match tussen de betrokken studenten en de ID-werknemer. De ID-werknemer voelt zich ontzettend goed bij de jobstudenten die dezelfde leeftijd hebben. Hij doet zijn werk graag en kan zijn taken relatief zelfstandig uitvoeren.

De projectcoördinator heeft een goed contact met zowel de jobstudenten als de ID-werknemer, volgt hen goed op en weet waar de sterke en de zwakke punten van de ID-werknemer liggen. Hij is tevreden over het werk geleverd door de ID-werknemer.

Dit onderzochte project is een voorbeeld van hoe je verbindend kan optreden als werkgever. Deze vorm

van samenwerking tussen een organisatie binnen de sociale economie en een kennisinstelling laat zien hoe men een bestaande dienstverlening kan verbeteren door middel van inclusieve tewerkstelling. Het stimuleren van doorstroom naar het NEC is een goede strategie om de verschillende actoren in het veld met elkaar in verbinding te brengen.

Langs werkgeverskant is er een duidelijke nood aan gespecialiseerde kennis en expertise (cf. 3.1). De toegang tot de begeleidingsdiensten verloopt voor organisaties, die met ID-tewerkstelling van start willen gaan, vaak moeizaam. Daarom pleiten wij voor 1 centraal aanspreekpunt, een **uniek loket waar werkgevers met alle vragen over inclusief werken terecht kunnen** en vervolgens naar de juiste instanties worden doorverwezen.

Het Sterpunt Inclusief Ondernemen (SIO) is een goede manier om deze ‘dots’ te verbinden. Dit netwerk vertegenwoordigt en ondersteunt de non-profit aanbieders van opleiding, coaching en werkplekleren. De opzet van dit netwerk is om duurzame tewerkstelling te stimuleren door de leden, de zogenaamde ‘werkplekarchitecten’, te ondersteunen in hun aanbod en door onderling overleg, samenwerking en deskundigheid te bevorderen. De missie van SIO is het nastreven van een inclusieve arbeidsmarkt en het stimuleren van duurzaam ondernemen. Partnerships op lokaal niveau verzekeren dat de noden van de lokale arbeidsmarkt kunnen worden aangepakt.

Een laatste opmerking bij deze aanbeveling is om de knowhow, die reeds aanwezig is bij de maatwerksector, te benutten. Niet alleen werknemers met een handicap moeten doorstromen naar het NEC, ook de knowhow van maatwerkbedrijven moet ingang kunnen vinden in het NEC. Dit kan mogelijk gemaakt worden door maatwerkbedrijven een rol als externe consult te geven in bedrijven binnen het NEC. Hierdoor wordt kruisbestuiving bevorderd en wordt kennis en expertise over sectoren heen gedeeld.

Detachering van ID-werknemers naar het NEC is tot slot een strategie om de dots te verbinden. Dit laat zowel de werkgever als de ID-werknemer toe om op een veilige manier te proeven van ID-tewerkstelling. Op deze manier worden de verschillende arbeidscircuits meer met elkaar in verbinding gebracht.

4.6 DEEL JE ERVARINGEN. DOE AAN STORYTELLING

“Durf te tonen dat ID-tewerkstelling kan werken” (respondent 46)

Overtuigende argumenten moeten vooral vanuit de bedrijfswereld zelf komen. Er heerst een duidelijke nood aan storytelling waarbij voorbeelden van positieve ervaringen gedeeld en besproken kunnen worden. Enkel op deze manier kunnen we personen met ID de volwaardige plaats in onze maatschappij geven waar ze recht op hebben.

Een goede praktijk in dit verband vonden we terug bij cases 4 en 13.

CASE 4. INDUSTRIEEL BOUWBEDRIJF

Deze organisatie is actief in het plaatsen van isolatiematerialen. Het is een multicultureel bedrijf met wederzijds respect en vertrouwen als zeer belangrijke waarden. Selectie en rekrutering gebeuren op basis van de attitude van de kandidaat-werknemer.

De organisatie en de zaakvoerder in het bijzonder hebben veel geduld gehad met ID-werknemer ondanks inefficiëntie. De beweegreden om toch verder te doen met tewerkstelling van mensen met een handicap is maatschappelijk van aard: ze willen een bijdrage leveren aan de maatschappij omdat het loont.

Gelijke behandeling voor iedereen is een basisprincipe. Het werk wordt anderzijds wel aangepast aan de capaciteiten en limieten van de ID-werknemer om geen onnodige druk op te leggen. Maatwerk is opnieuw het uitgangspunt.

De onderzochte organisatie ontving de HR-prijs voor duurzaam personeelsbeleid voor de inspanningen die geleverd worden om laaggeschoolden, allochtonen en mensen met een handicap tewerk te stellen. Dit bedrijf heeft hiermee de pers gehaald waardoor het succesverhaal van inclusie en diversiteit gedeeld werd met de buitenwereld.

CASE 13. VESTIGING RESTAURANTKETEN

Hier wil men kansen geven aan mensen en het goede in elk van hen zoeken. Niet enkel winst telt, maar ook maatschappelijke mo-

tieven spelen een rol in de aanwerving en tewerkstelling van mensen met een handicap. Deze organisatie wil haar werknemers versterken zodat ze nadien meer kansen hebben op de arbeidsmarkt maar ook in het dagelijkse leven. De personeelsverantwoordelijke leerde bv. gebarentaal om beter te kunnen communiceren met de ID-werknemer.

Moed, zin en motivatie vormen de selectiecriteria voor kandidaat-werknemers. Ze gaan hierbij actief op zoek naar een kandidaat met dezelfde handicap als de werknemers die er nu reeds werken om een match in het team te kunnen verzekeren. Eenmaal aangeworven worden werknemers met een handicap gelijk behandeld en krijgen ze dezelfde kansen in termen van loon en opleidingsmogelijkheden. De opleiding is wel op maat van de specifieke behoeften van de werknemers. De klanten worden door middel van een bord geïnformeerd over de handicap van de werknemers, een goede manier om dit te delen. Deze organisatie kreeg recent een erkenning voor hun inspanningen op vlak van divers en inclusief personeelsbeleid. (CAP 48)

De uitwisseling van goede praktijken via een platform voor zaakvoerders die ID-ervaringen delen is een piste die overwogen kan worden. Eerder onderzoek heeft ook aangetoond dat de nood bestaat om ervaringen te delen (Pitt-Catsouphe & Butterworth, 1995). Deling van deze gespecialiseerde kennis & expertise leidt tot co-creatie, wat niet alleen de doelgroep ten goede komt, maar ook de organisaties die erop inzetten en de maatschappij als geheel.

Naast het netwerkniveau kunnen we op organisatie-niveau het werken met ambassadeurs aanbevelen. Zowel ID-werknemers als organisaties met ID-tewerkstellingservaring kunnen een gezicht geven aan ID-tewerkstelling door ervaringen, verhalen maar ook hinderpalen te delen met een ruim publiek.

4.7 STIMULEER DUURZAME PARTNERSHIPS MET SCHOLEN

Met het M-decreet tracht Vlaanderen de tussenschotten tussen de verschillende opleidingsvormen en doelgroepen weg te nemen. Op dit moment bereiden bepaalde opleidingsvormen uitsluitend voor op tewerkstelling in maatwerkbedrijven waardoor de doorstroom naar het NEC

per definitie bemoeilijkt wordt. Het gewijzigde beleid in het onderwijs trekt zich, in theorie althans, door naar een inclusieve arbeidsmarkt. Voorwaarde is wel dat het normaal economisch circuit zich meer openstelt voor ID-werknemers.

Duaal leren is een mogelijke piste om de samenwerking tussen het onderwijs en de bedrijfswereld te bevorderen. De kern van het duaal systeem of het alternerend leren is dat de training zowel plaatsvindt in de organisatie als in de onderwijsinstelling. De organisatie verzorgt het praktische gedeelte van de opleiding, de onderwijsinstelling behandelt het theoretische gedeelte (De Vos & Gielens, 2014). Specialistinnen vanuit de organisatie spelen de grootste rol in het leerproces van de stagiaires. Zij worden ook actief betrokken in het vormgeven van de opleiding en bepalen eveneens de beoordelingscriteria. Deze aanpak laat toe om de balans te bewaren tussen standaardisatie en flexibiliteit. De kwaliteitsnormen worden vastgelegd maar anderzijds kan de inhoud van het trainingsprogramma of de leermethode aangepast worden aan de stagiaire/leerling. Het duale systeem is een manier om als organisatie een duurzaam partnership met scholen op te bouwen. Op die manier kunnen organisaties sociale inbedding en verankering creëren.

Overheden kunnen, in partnership met organisaties, de juiste context creëren om dit verder te promoten. Dit zal mensen met ID, die werkwilbig zijn, helpen om de transitie van school naar werk te realiseren. Een andere piste die organisaties vaak hanteren is het werken met stageplaatsen, inleefperiodes en proefdagen. Een aantal van de onderzochte organisaties werkt met vaste partnerships met scholen gericht op stageplaatsen. Dat is een goede manier om instroom van nieuwe werknemers te garanderen; zeker in knelpuntberoepen.

Inspirerende voorbeelden van organisaties die partnerships met scholen hebben opgebouwd vinden we terug in cases 3 en 10.

CASE 3. METAALBEWERKINGSBEDRIJF

Deze organisatie levert haar klanten oplossingen voor schuurmaterialen en heeft expertise in het bewerken van roestvrij staal en moeilijk te bewerken materialen. Het bedrijf heeft klanten in de lucht- en ruimtevaart, evenals de voedingsindustrie, productie van grootkeukens, trappen, medische implantaten etc.

Hoewel case 3 op dit moment geen mensen met een verstandelijke handicap in dienst heeft, werd er

in het verleden wel veel ervaring opgebouwd met de tewerkstelling van buso-stagiairs. Momenteel hebben zij enkel een werknemer met een fysieke handicap in dienst.

De werknemer met een fysieke handicap krijgt extra ondersteuning en begeleiding, bv. bij de verplaatsing van/naar het werk. Ook wanneer het slechter wordend zicht zijn werk onmogelijk zal maken, zal hij bij de overgang naar een dagcentrum hulp krijgen van deze organisatie. Dat is een rechtstreeks gevolg van de familiale cultuur die in het bedrijf heerst. Dit doorgedreven engagement kan deels verklaard worden door persoonlijke beweegredenen. Ze hebben een grote rol gespeeld bij de tewerkstelling van werknemers met een handicap.

Iedereen biedt spontaan hulp aan de werknemer met een fysieke handicap en contact met klanten wordt niet geschuwd, wel integendeel: de werknemer met een fysieke beperking gaat op eigen initiatief mee naar beurzen en komt daar in contact met klanten. Er zijn talrijke werkpostaanpassingen doorgevoerd om de jobvereisten in overeenstemming te brengen met de capaciteiten van de werknemer met een fysieke beperking. Ook het werkschema werd hieraan aangepast.

Deze organisatie werkt actief samen met scholen. Er worden talrijke acties opgezet met middelbare scholen zoals een proefdag om het werk en het bedrijf te leren kennen. Ook met buso-scholen zijn er structurele samenwerkingsverbanden.

Kanttekening is wel dat jobcreatie relatief beperkt is door de kleine omvang van de organisatie. Bijgevolg zijn er ook geringe mogelijkheden om stageplaatsen te creëren.

CASE 10. DIENSTENBEDRIJF BINNEN FACILITYMANAGEMENT

Deze organisatie is een multinational die als outsourcingpartner van organisaties bepaalde diensten van hen overneemt.

Integratie, inclusie en duurzaamheid zijn belangrijke doelstellingen en zitten in de filosofie ingebakken. Ze hebben dan ook talrijke projecten rond diversiteit. Ze stellen werknemers met een handicap tewerk vanuit een sociaal-maatschappelijke rol. Het voorbeeld geven aan andere ondernemingen vormt een doelstelling.

De sociaal-maatschappelijke verankering is zeer goed uitgebouwd. Er is een intensieve samenwerking met Phare, AViQ, Actiris en Forem. Verder bieden ze heel wat stageplaatsen van verschillende duur aan in het kader van duurzame partnerships met scholen. Deze stagiaires vormen ook de eerste bron van selectie. Er zijn daarnaast ook specifieke stages voor personen met een handicap.

De tewerkstelling van ID-werknemers verloopt in partnership met de werknemer en de betrokken vereniging. Bij een aanstelling wordt er eerst getracht om te begrijpen wat het profiel en de problematiek precies inhoudt. Het team wordt gesensibiliseerd voor de komst van de werknemers met een handicap. De job wordt gecreëerd in functie van de mogelijkheden met een focus op de aanwezige competenties. Een opleidingsplan op maat wordt opgesteld en men houdt rekening met de evolutie van de werknemer.

De sociale inbedding van deze organisatie verzekert instroom van werknemers en beantwoordt aan haar maatschappelijke doelstellingen.

4.8 KIES VOOR EEN MEERSPORENBELEID

De bestaande gespecialiseerde opleidingsdiensten concentreren zich voornamelijk op de werknemer met een handicap. Wat daarbij soms uit het oog verloren wordt, is de behoefte aan coaching van het team en de direct leidinggevende. De jobcoach focust minder op de werkcontext en het team waar de werknemer met een handicap terecht komt.

Voorgaande studies (o.a. Lysaght et al., 2012) wijzen op het belang van de maturiteit en de draagkracht van het team dat de ID-werknemer aanstuurt (Droogmans et al., 2015). In de praktijk betekent dit vaak dat er een nood bestaat aan coaching en ondersteuning van het team en de direct leidinggevende.

Specifiek voor de direct leidinggevende betekent een ID-werknemer aansturen in de praktijk een verruiming van de verantwoordelijkheden van deze leidinggevende: er is meer tijd voor supervisie nodig en vaak raakt de direct leidinggevende betrokken in aspecten uit het privéleven van de ID-werknemer. Bovendien bestaat er een gevaar voor rolambigüiteit: de grens tussen leidinggevende, coach, adviseur, collega en vriend is vaag (Pitt-Catsouphe &

Butterworth, 1995). Om die redenen zou intensievere coaching van het team en van de leidinggevende ID-tewerkstelling kunnen faciliteren.

Wij pleiten dan ook voor een meersporenbeleid.

In case 25 werd de ondersteuning van het team en de direct leidinggevende in de praktijk vormgegeven.

CASE 25. KENNISINSTELLING

Op basis van de ervaring met ID-tewerkstelling, de talrijke evaluaties in samenwerking met de jobcoach werd er extra ondersteuning en begeleiding voorzien voor de 2 ID-werknemers.

De coaching beperkt zich hierbij niet tot de ID-werknemers maar wordt ook toegepast voor het inclusieve team waar de ID-werknemers deel van uitmaken. De jobcoach heeft tools ter beschikking gesteld voor de direct leidinggevende waarmee de dagelijkse aansturing en coaching van de ID-werknemers gefaciliteerd kon worden.

Een goede omkadering begint bij het informeren van het team en de organisatie als geheel. In case 24 observeerden we een goede praktijk om ID-tewerkstelling te kaderen zodat geanticipeerd kan worden op eventuele weerstand vanwege de collega's (cf. 3.1).

CASE 24. WOON- EN ZORGCENTRUM

Deze organisatie binnen de zorgsector heeft 2 mensen met een verstandelijke handicap in dienst. Beide werknemers zijn werkzaam in de keuken.

De directie vindt dat ze sociaal engagement moet aangaan (o.m.) door deze doelgroep werk te verschaffen. Ook al is dat voor de collega's niet evident. Het is de directie die aan de basis van dit sociaal engagement ligt.

Bij de indiensttreding van de werknemer met autisme werd het personeel ingelicht. Er werd aan de collega's uitgelegd wat dit precies inhoudt. Deze kadering gebeurde door de jobcoach samen met de ID-werknemer. Op deze manier wisten de collega's wat de beperking inhoudt en wat de implicaties ervan zijn voor de praktijk.

4.9 CREËER EEN KEURMERK INCLUSIEVE ONDERNEMINGEN

Een ID@Work-label als valorisatie van het inclusieve beleid van organisaties is onze finale ambitie.

Naar analogie met de ISO-normen of labels en keurmerken zoals Investors in People en EFQM, impliceert de toekenning van een label dat er een evaluatie en validering van kmo's en grotere organisaties in termen van inclusief beleid wordt gemaakt. Daartoe moeten eenduidige criteria worden gedefinieerd ten aanzien van de procedures, praktijken en het beleid als geheel.

Dit heeft een dubbel effect: enerzijds worden organisaties beloond voor het inclusieve beleid dat ze voeren. De erkenning heeft een imagoverbeterend effect. Anderzijds zet het andere organisaties aan om stappen te zetten in de richting van een inclusief en divers beleid. Het is geenszins de bedoeling om een nieuwe structuur op te richten in een veld dat nu al zeer complex is. Wat het keurmerk wel beoogt, is om de bestaande structuren als hefboom te gebruiken om ID-tewerkstelling te promoten en uit te breiden.

ID@Work volgt zoals gezegd een co-creatieve benadering waarbij we in partnership met de reeds bestaande instanties en dienstverlening willen streven naar een meer inclusieve samenleving. Het is dus niet de bedoeling om parallel met bestaande acties en initiatieven onze eigen weg te volgen. Wel willen we zoveel als mogelijk samenwerken, de banden met de bestaande structuren aanhalen en goede praktijken in het veld mee ondersteunen vanuit onze onafhankelijke onderzoeksmatige rol.



5 CONCLUSIE

WAAROM ZOU EEN WERKGEVER EEN PERSOON MET ID IN DIENST NEMEN?

Onze studie toont aan dat inclusieve tewerkstelling, die op een goed omkaderde manier wordt aangepakt, duidelijke winst voor de organisatie kan opleveren. Ook al zijn dat, in de meeste gevallen, dan 'zachtere', minder tast- en berekenbare voordelen op het vlak van bedrijfscultuur, werksfeer en waarden.

WIN 1: HERBRONNING EN VERRIJKING

Inclusief werk creëert een nieuwe dynamiek binnen de organisatie. Vastgeroeste gewoontes en werkwijzen, normen, waarden, jargon...: inclusie dwingt om alles opnieuw in vraag te stellen. Dergelijk proces leidt tot het expliciteren van kennis, expertise, en gebruiken die in de hoofden van de medewerkers aanwezig zijn maar vaak impliciet blijven. Het doet de maturiteit van een bedrijf groeien.

WIN 2: IMAGEBUILDING EN AMBASSADORSHIP

Er ligt een toegevoegde waarde in het feit dat ID-werknemers een 'andere' kijk op de dingen hebben. De zaken in een ander perspectief plaatsen kan inspirerend werken. Dat geldt ook voor externe contacten met klanten. ID-werknemers kunnen duurzame klantenrelaties opbouwen. Bovendien blijken ze trotse, gemotiveerde en loyale ambassadeurs van de organisatie te zijn. Het sociale engagement dat het bedrijf daarmee uitdraagt, betekent een 'boost' voor het imago van de hele organisatie.

WIN 3: BETERE RESULTATEN OP HET VLAK VAN SPECIFIEKE TAKEN

In een aantal van de onderzochte bedrijven bleek duidelijk dat voor specifieke, welomlijnde, vaak kort-cyclische en repetitieve taken ID-werknemers net meer in aanmerking komen en beter presteren dan werknemers zonder handicap.

COMPENSATIE VOOR HET PRODUCTIVITEITSVERLIES

Inclusie van ID-werknemers in een bedrijf is in het begin niet efficiënt. Hoe groot het potentieel aan positieve effecten voor de organisatie ook moge zijn, het aanvankelijke productiviteitsverlies moet deels gecompenseerd kunnen worden door incentives vanuit de overheid (bv. via de GIBO's die begeleiding door jobcoaches financieren). Tegelijk zien we dat puur financiële beweegredenen onvoldoende zijn om over te gaan tot tewerkstelling van de doelgroep. ID-werknemers als goedkopere werkkrachten zien, geeft hen een minderwaardig gevoel terwijl tewerkstelling net hun zelfvertrouwen zou moeten opkrikken.

Overtuigende argumenten moeten in de eerste plaats vanuit de bedrijfswereld zelf komen. Er is nood aan storytelling waarbij voorbeelden van positieve ervaringen gedeeld en besproken kunnen worden.



DE EIGEN WERKING ONDER DE LOEP

Onderzoek naar inclusieve tewerkstelling uitvoeren met het voorwerp van dat onderzoek in een actieve rol, is een enorme meerwaarde gebleken. Het opbouwen van vertrouwen met de geïnterviewde ID-werknemers verliep ons inziens beter en sneller met 'peers'.

Natuurlijk maakte de actieve betrokkenheid van de ID-onderzoekers bij het onderzoek het soms moeilijk om de persoonlijk ervaringen los te koppelen van die van de onderzochte organisaties en ID-werknemers. Maar we denken voldoende 'checks' ingebouwd te hebben om het algemene observatievermogen niet te laten kleuren.

Verder heeft dit project ons - proefondervindelijk - de ware betekenis en de werking van een integrale organisatie-aanpak aangetoond. We hebben ondervonden dat het louter inzetten op de menselijke component (zoals het aantrekken van onze eigen ID-researchers) niet leidt tot een succesvolle tewerkstelling. Aanpassingen aan de structuur van het onderzoeksteam en de ruimere werkomgeving bleken noodzakelijk (bv. aantrekken van een coach voor de ID-werknemers, IT-opleiding voorzien, ...). Tradities, gewoontes en jargon ingebakken in de bedrijfscultuur bleken niet-evident voor de ID-werknemers en dwongen ons tot bezinning en herziening. Dat vergt tijd en energie, maar het is een verrijkende inspanning en een goede 'investering' voor elke organisatie.

6 GEBRUIKERSGIDS

In deze laatste paragraaf willen wij de handige, concrete tips & tricks aanreiken. Ze zullen helpen om te starten met de aanwerving en tewerkstelling van een ID-werknemer. Elk punt is gebaseerd op de praktijkervaring van werkgevers die succesvol inclusief ondernemen.

VOOR DE WERKGEVER

- Durf de mogelijkheid van ID-tewerkstelling in overweging te nemen**
 Wie er niet aan denkt, begint er niet aan.
- Vertrek vanuit een bewuste strategie**
 Reflecteer over de reële meerwaarde van de ID-tewerkstelling, de beweegredenen, de doelstellingen van de organisatie.
- Ga voor een integrale aanpak**
 Inzetten op mensen kan niet zonder de drie andere pijlers van de organisatie (structuur, systeem en cultuur) in dezelfde richting uit te bouwen. De vier componenten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Een verandering in een pijler creëert onmiddellijk spanningen rond de andere zuilen indien deze niet aangepast worden.
- Zoek naar een concreet profiel**
 Welke nood kan door de ID-werknemer ingevuld worden? Bepaald de reële meerwaarde zowel voor de werkgever als de ID-werknemer.
- Zorg voor voldoende ondersteuning**
 De domicilie van de werknemer met een beperking bepaalt welke dienst bevoegd is.
 Vlaanderen: door VDAB⁸/GTB⁹ en GOB's¹⁰
 Wallonië: door AViQ¹¹
 Brussel: door Phare¹²
- Vergaar inzicht in ID**
 Het is belangrijk om meer te weten te komen over de handicap van de ID-werknemer, de gevolgen ervan op zijn functioneren en op de mate van ondersteuning die daarom nodig is.
- Netwerk**
 Overleg met bovenstaande diensten en andere stakeholders of collega-bedrijfleiders. Eerder opgedane ervaringen uitwisselen, is bevorderlijk voor een vlottere start.
- Maak werk van de voorbereiding**
 - Duidt één aansturende persoon aan. Indien contact met meerdere, aansturende personen niet uit te sluiten is, werk dan aan een duidelijke rolverdeling voor iedereen.
 - Zorg voor een 'gids'. Een centraal aanspreekpunt/contactpersoon kan de ID-werknemer wegwijs maken en zijn vragen 'dispatchen'. Wees erop voorbereid dat deze persoon de referentie voor de ID-werknemer zal worden. Hij/zij moet dus de ruimte krijgen om die rol ook te vervullen. Hij/zij is bij voorkeur niet de direct leidinggevende want dat kan opnieuw verwarring creëren.
 - Voorzie back-ups voor de leidinggevende en de referentiepersoon.
 - Kondig het voornemen tot inclusief ondernemen aan en licht de intentie toe. Creëer een draagvlak onder het personeel zodat dit een gezamenlijke stap wordt.

⁸ <https://werkgevers.vdab.be/arbeidshandicap/defaultwg.shtml>

⁹ <http://www.gtb-vlaanderen.be/>

¹⁰ <https://www.vdab.be/arbeidshandicap/gob.shtml>

¹¹ <https://www.aviq.be/>

¹² <http://phare.irisnet.be/>

- Bouw aan het juiste team**
 Hou rekening met de aanwezige competenties binnen het team waarin de ID-werknemer zal functioneren. Hoe zit het met de coachende vaardigheden, het geduld en de draagkracht? Herschik (vooraf) het team indien nodig. Het welslagen is ook afhankelijk van de ID-werknemer en van de concrete taken.
- Voorzie tijd**
 Vooral kmo's met multitaskende leidinggevenden moeten beseffen dat dit proces om de nodige tijd vraagt. Stem de organisatie er vooraf op af.
- Maak werk van aangepaste communicatie**
 Toon de ID-werknemer hoe het werk moet uitgevoerd worden en schrijf verschillende processtappen zoveel als mogelijk uit.
- Speel kort op de bal**
 Vooral in het begin is het belangrijk om snel te kunnen bijsturen. Een direct en frequent contact is fundamenteel.
- Deel de successen**
 Toon dat inclusief werken kan lukken; binnen én buiten het bedrijf of de organisatie. Wees niet te bescheiden over de verrijking die de stap voor de organisatie betekend heeft.

VOOR DE DIRECT LEIDINGGEVENDE

- Organiseer/vraag opleiding**
 Opleiding of een coachingstraject door experts inzake ID-tewerkstelling ervan is onontbeerlijk voor mensen zonder ervaring. Dat geldt ook voor de directe collega's van de ID-werknemer.
- Bouw leertijd in**
 Laat stage lopen of organiseer een kennismaking met de toekomstige ID-werknemer. Dat maakt het gemakkelijker om later het juiste takenpakket samen te stellen.
- Wees helder en kader**
 Begin met duidelijk afgelijnde taken voor de ID-werknemer.
- Oefen geduld**
 Gun ID-werknemers meer tijd voor opleiding.
- Stappenplan**
 Wees alert voor de draagkracht van de ID-werknemer en tracht die gaandeweg te vergroten.
- Focus op competenties en talenten**
- Mix de aanwijzingen en hulpmiddelen**
 Naast mondelinge instructies is het goed om te tonen hoe iets moet gedaan worden. Gebruik visuele instructies en hulpmiddelen zoals pictogrammen.

VOOR DE BELEIDSMAKER EN INTERMEDIAR

- Geef een eerlijke boodschap**
 Een juiste kadering van de problematiek over de ID-tewerkstelling voor werkgevers en de consequenties ervan is beter voor iedereen.
- Zorg voor consistentie, coherentie en eenvoud**
 De regelgeving, de administratie en de procedures in de verschillende regio's kunnen eenvoudiger, duidelijker, directer en beter op elkaar afgestemd worden.
- Garandeer incentives**
 Omkadering op financieel vlak en coaching zijn onontbeerlijk voor werkgevers, maar zorg ook voor incentives voor de ID-werknemers zodat ze vooruit geraken.
- Leg directe communicatielijnen**
 Zorg voor 1 aanspreekpunt bij de overkoepelende instanties en in het netwerk van de zorg rond de persoon met ID. Het aantal betrokken personen bij de omkadering is momenteel te groot.
- Zet in op onderwijs**
 Het onderwijs kan een actievere rol opnemen. Zet in op het inrichten van voldoende stageplaatsen.

7 REFERENTIES

Buntinx, W. H. E. (2003). Wat is een verstandelijke handicap? Definitie, assessment en ondersteuning volgens het AAMR-model. *Nederlands Tijdschrift Voor de Zorg Aan Verstandelijk Gehandicapten*, 29(1), 4-24.

Chiocchio, F., & Frigon, J.-Y. (2006). Tenure, satisfaction, and work environment flexibility of people with mental retardation. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 175-187.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <http://doi.org/10.1007/BF00988593>

De Prins, P. (2015). 12 sleutels voor duurzaam HRM. *Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Leuven: Acco.

De Vos, A., Gielens, T. (2014a). System level practices to facilitate sustainable careers. Paper presented at the European Network on Career & AGE (Age, Generations, Experience), Seville, Spain. Antwerp: Antwerp Management School, January 2014. http://www.senti.eu/agecareer/site/public/store/White%20paper%20learning%20seminar%201_Final.pdf

De Witte, H. (2000). Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. Retrieved from <https://lirias.kuleuven.be/handle/123456789/114540>

Droogmans, A., Van Dooren, G., De Cuyper, P., & Van Waeyenberg, H. (2015). NAAR EEN NIEUW CONCEPT VAN BEGELEIDING OP DE WERKVLOER? Retrieved from http://www.werk.be/sites/default/files/onderzoek/2012-2015/eindrapport_bodw_nl_a4_definitief.pdf

Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., & Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46(3), 130-137.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction

Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of Rehabilitation*, 66(4), 4.

Huang, I.-C., & Chen, R. K. (2015). Employing People With Disabilities in the Taiwanese Workplace Employers' Perceptions and Considerations. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 59(1), 43-54.

Knaeps, J. (2015). Vocational rehabilitation People with mental health problems Vocational rehabilitation counselors Mental health practitioners. KU Leuven. Retrieved from http://www.kuleuven.be/lucas/pub/publi_upload/PhD_KnaepsJeroen_2015_VocationalRehabilitation.pdf

Kregel, J. (1999). Why it pays to hire workers with developmental disabilities. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 14(3), 130.

Luckasson, R., et al, (2002). Mental retardation: Definition, classification, and systems of support (10th ed.). Washington, DC: AAMR.

Lysaght R., Ouellette-Kuntz H., Lin C.J. (2012), Untapped potential: Perspectives on the employment of people with intellectual disability. In: *Work*, 41, 4, pp 409-422.

Pitt-Catsoupes, M., & Butterworth, J. (1995). *Different perspectives: Workplace experience with the employment of individuals with disabilities*. Center on Work & Family, Boston University.

Projectiemodel werkzaamheid (Steunpunt Werk, 06.06.2016) - www.steunpuntwerk.be

Samoy E., (2014a), Handicap en Arbeid. Deel I Definities en Statistieken over de arbeidsdeelname van mensen met een handicap. Update januari 2014. Vlaamse Overheid. Departement Werk en Sociale Economie. (online gelezen <http://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/handicap-en-arbeid-deel-i-definities-en-statistiekenover-de-arbeidsdeelname-van-mensen-met-een-handicap> 5 op 28 mei 2014).

Samoy, E. (2016), Labour market participation of people with work limitations due to health problems. Data from the EU Labour Force Survey Belgium and the Regions. Retrieved from http://www.werk.be/sites/default/files/lfs_specialmodule_2011_deptdef.pdf

Schrauwen, J., Ploegaerts, E., Schepers, A. & Cambré, B. (2014). Van specials naar specialisten. Studie naar inclusie van medewerkers met een verstandelijke beperking. Retrieved from http://www.antwerpmanagementschool.be/media/1297398/SO2014_white-paper_research_AMS_HEC.pdf

Siperstein G.N., Parker R.C., Drascher M. (2013). National snapshot of adults with intellectual disabilities in the labor force. In: *Journal of Vocational Rehabilitation*, 39, pp. 157-165.

Trembath D., Balandin S., Stancliffe R.J., Togher L., (2010). Employment and Volunteering for Adults With Intellectual Disability. In: *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities* 7, 4 pp. 235-238.

Unger, D. D. (2002). Employers' Attitudes Toward Persons with Disabilities in the Workforce Myths or Realities? *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2-10.

Vancorenland, S. (2013). Evolutie van het gezondheidszorgbeleid van chronisch zieken. Retrieved from https://www.cm.be/binaries/gezondheidsbeleid%20chz_tcm375-127650.pdf

Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

World Health Organization: International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems 10th Revision (ICD-10)-WHO (2016). Retrieved from <http://apps.who.int/classifications/icd10/browse/2016/en#/F70-F79>

8 APPENDIX

8.1 METHODOLOGIE

DATAVERZAMELING

- Uitgangspunt van dit onderzoek waren onze 2 onderstaande onderzoeksvragen:
- 1 Welke uitdagingen en hefbomen ervaren organisaties die ervaring hebben met de ID tewerkstelling?
 - 2 Hoe kunnen we (KMO) organisaties in België ondersteunen bij de aanwerving en tewerkstelling van ID mensen zodat de tewerkstellingskansen van deze doelgroep kunnen stijgen?

Om hierop een antwoord te krijgen hebben we 26 organisaties onderzocht verspreid over heel België. De dataverzameling loopt nog verder tot eind 2016. De organisaties werden geselecteerd op basis van de ervaring met tewerkstelling van ID-werknemers, sector, grootte van de organisatie en arbeidscircuit. Wat het arbeidscircuit betreft focussen we ons in dit onderzoek voornamelijk op NEC. Er zijn een aantal uitzonderingen in de onderzochte ondernemingen, zo hebben we een inschakelbedrijf onderzocht en een maatwerkbedrijf. Deze perifere cases hebben we opgenomen in de steekproef om te kijken of ID-tewerkstelling in het NEC verschilt van tewerkstelling in de sociale economie.

We beperken ons tot de betaalde arbeid en laten - behoudens 1 uitzondering - vrijwilligerswerk buiten beschouwing. Bovendien focussen we ons voornamelijk op ID-werknemers. Ook hier zijn er een aantal uitzonderingen, nl. werknemers met autismespectrumstoornis met gemiddeld tot hoog IQ. De keuze voor deze perifere casussen is ingegeven vanuit de opzet van deze studie om (een aantal van) de inzichten eveneens te kunnen extrapoleren naar andere doelgroepen.

Een overzicht van de onderzochte cases en de corresponderende sectoren wordt hieronder weer-gegeven in tabel 2. Hierin wordt ook aangegeven wie geïnterviewd werd en welke soort van beperkingen aanwezig zijn.

We richten ons op organisaties. ID-tewerkstelling zal immers via een arbeidsplaats in een onderneming mogelijk gemaakt worden. Als deze studie impact wil hebben en een verandering op gang wil brengen, richten we ons best op de vragen hoe we de geïnteresseerde organisaties kunnen ondersteunen en hoe we de belemmeringen voor hen kunnen wegnemen.

We maakten hiervoor gebruik van meerdere bronnen van informatie: we interviewden 16 zaakvoerders, 10 personeelsverantwoordelijken, 10 direct leidinggevenden, 3 directe collega's, 4 jobcoaches en 15 ID-werknemers, 4 werknemers met autismespectrumstoornis en 2 met een niet-aangeboren hersenletsel en 2 met zowel een fysieke als een verstandelijke handicap. In totaal hebben we 66 interviews afgenomen binnen de 26 onderzochte organisaties. Een interview duurde gemiddeld 1 uur. Aangezien we in vele cases meerdere stakeholders hebben geïnterviewd per organisatie, ligt de gemiddelde duur van de interviews per case veel hoger, nl. 2u30min.

Als meetinstrument hebben we gebruik gemaakt van een semigestructureerd diepte-interview wat een zekere mate van standaardisering toelaat en tegelijk voldoende ruimte laat voor de specificiteit van de onderzochte organisaties. De betrouwbaarheid van deze vorm van interviewen ligt hoger vergeleken met een ongestructureerd interview. Anderzijds laat dit instrument toe om de vragen aan te passen aan de concrete organisatie. In appendix worden de verschillende interviewleidraden weergegeven.

Naast de interviews bij de organisaties die ervaring hebben met tewerkstelling van werknemers met een handicap, waren er ook interviews met vertegenwoordigers van het middenveld.

- We hebben gesprekken gehad met:
- Francis Devisch (Groep Maatwerk)
 - Bart Moens (Voka)
 - Jos Wouters (Handicap en Arbeid) en Patrick Vandelanotte (Grip vzw)
 - Valérie Trévisan (AViQ)
 - Veerle Van den Bosch (De Ploeg)
 - Wouter Vander Steene en Silvia Van Cauter (Verso)

Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van (online) documenten (bedrijfswebsites, informatiebrochures) en observaties (werkpostobservaties on-the-job en rondleidingen) tijdens de bedrijfsbezoeken. Door gebruik te maken van meerdere informatiebronnen (bronnentriangulatie), kunnen we de betrouwbaarheid vergroten. Desondanks moeten we, als gevolg van de relatief kleine steekproef (N=25) en de exploratieve aard van deze studie, voorzichtig zijn met generaliseren van de bevindingen van dit onderzoek. Ondanks de geografische spreiding van de onderzochte cases, vormt de steekproef geen representatief staal van de Belgische KMO-ondernemingen.

DATA-ANALYSE

In dit kwalitatief onderzoek hebben we de 'grounded theory approach' van Corbin & Strauss (1990) gevolgd. Dit betekent dat we vertrokken zijn van de 2 bovenstaande onderzoeksvragen en op basis van de onderzochte case studies gekomen zijn tot een conceptueel model. In wat volgt beschrijven we in detail hoe dit proces verlopen is.

Na afloop van iedere case study hebben we telkens een uitgebreide nabespreking gedaan samen met de ID onderzoekers om te evalueren in welke mate de gedane observaties overeen kwamen tussen de verschillende onderzoekers en of er bepaalde aspecten op een andere manier geobserveerd waren door de verschillende onderzoekers. Dit gaf ons een eerste idee van sterke en zwakke punten van een case, en van de gerapporteerde en geobserveerde hefbomen en barrières. Deze nabespreking was een reële meerwaarde in het onderzoeksproces.

Vervolgens werden op basis van de letterlijk uitgeschreven interviews (verbatim) uitspraken, ideeën en concepten geïdentificeerd, gerelateerd aan het verloop van tewerkstelling van ID-werknemers. Ze werden systematisch verzameld en gerangschikt volgens het niveau (beleids-, organisatie-, team- en individueel niveau) en vervolgens gecodeerd. Dit noemt men te ordecodering of open codering (Corbin en Strauss, 1990). Deze codes zijn letterlijk gebaseerd op wat er uit de data komt. Op deze manier hebben we case per case geanalyseerd.

Doorheen een iteratief proces van dataverzameling, analyse en herziening van reeds verzamelde data konden we de codes, toegekend aan de verschillende uitspraken, ideeën en concepten, aan elkaar relateren en op die manier komen tot categorieën, gekend als 2e ordecodering of axiaal coderen (Corbin en Strauss, 1990). In deze stap werden de cases met elkaar gecontrasteerd (cross-case evaluatie). Deze hogere orde categorieën werden vervolgens vergeleken met de literatuur en uiteindelijk gegroepeerd en verfijnd tot de 6 bouwstenen voor inclusieve tewerkstelling.

Alle geobserveerde hefbomen en barrières hebben we op die manier kunnen herleiden tot de volgende 6 bouwstenen: 1) kennis & expertise; 2) strategie; 3) jobmatching; 4) werkcultuur; 5) ervaring en ondersteuning en 6) empowerment. Deze 6 bouwstenen corresponderen met het antwoord op de vraag wat (hoofd), waarom (hart) en hoe (handen).

In de volgende tabel kan de lezer een overzicht terugvinden van de bouwstenen (hefbomen en barrières) en de corresponderende indicatoren (uitspraken, concepten en ideeën) met de respectievelijke N-waarden.

BOUWSTENEN	INDICATOREN	N
+ HEFBOMEN - BARRIÈRES		
1 - KENNIS & EXPERTISE		
+ informatie en kadering	zelf grip proberen krijgen op de problematiek en de implicaties voor de praktijk; communicatie naar het team; kadering van beperking door jobcoach en/of ID-werknemer	6
- kennis over doelgroep, maatregelen, aanbieders	onvoldoende informatie over aard doelgroep en gevolgen voor functioneren; nood aan gespecialiseerde kennis en expertise; geen centraal aanspreekpunt; versnippering van het veld; onvoldoende kennis omtrent mogelijkheden ID tewerkstelling	9
- weerstand collega's	(initiële) weerstand tegenover ID-werknemer(s)	7
- verwachtingen ID-tewerkstelling	verkeerde en onrealistische verwachtingen ten aanzien van functioneren, groei en ontwikkeling ID-werknemer	5
- administratie	administratieve complexiteit	6
- consistentie en stabiliteit wetgevend kader en regelgeving	gebrek aan een goede en stabiele wetgevend kader	4
2 - STRATEGIE		
+ persoonlijke betrokkenheid	goodwill en ID in de nabije omgeving beslissingsnemer	8
+ maatschappelijke beweegredenen, sociaal engagement	reële meerwaarde voor de maatschappij; verschil maken, sociale impact; mensen kansen geven; voortrekkersrol als organisatie	18
+ economische nood	vacante posities invullen; marges of winsten vergroten	4
- puur persoonlijk engagement	afhankelijkheid van personen	1
- puur financiële overwegingen	focus op financiële stimuli; subsidies en premies als doorslaggevend argument	2
3 - JOBMATCHING		
+ attitude	selectie obv motivatie en arbeidsethos, niet obv diploma	4
+ trial & error	aftasten en proberen wat de ID-werknemer kan en niet kan	4
+ aanpassingen arbeidsinhoud	takenpakket op maat en zo nodig aanpassen; jobcreatie ifv de mogelijkheden en limieten; gebruik van (visuele) hulpmiddelen; individuele benadering gericht op maatwerk	13
+ aanpassingen arbeidsomstandigheden	afstemmen van werkplek en werkcontext aan noden ID-werknemer; werkschema op maat; analyse van de werkcontext voorafgaande aan ID-tewerkstelling	6
+ jobcrafting/-carving	ID-werknemer past zelf werkprocessen, procedures, systemen aan	4
+ partnership met scholen	stageplaatsen, proefdagen; stages als bron van instroom	4
- vinden van (geschikte) ID kandidaten	geen samenwerking met scholen; werkgevers vinden geen geschikte ID kandidaten	2
- verandering in context, organisatiestructuur of functie	veranderingen op organisatie, team, functieniveau veroorzaken stress	4

BOUWSTENEN	INDICATOREN	N
+ HEFBOMEN - BARRIÈRES		
4 - WERKCULTUUR		
+ mensgerichte cultuur	respect en zelfontplooiing als uitgangspunten; klimaat van wederzijds respect en vertrouwen	9
+ focus op vaardigheden en competenties	iedereen heeft capaciteiten; inzetten van mensen op hun sterktes; niet de verschillen, wel de competenties zijn van belang	10
+ volledige integratie	werknemer met beperking overal in betrokken	10
+ gelijke behandeling	dezelfde rechten en plichten met aandacht voor specifieke behoeften; geen onderscheid in loon, opleiding, loopbaanmogelijkheden, verantwoordelijkheden en stijl van leidinggeven; geen positieve discriminatie	12
+ diversiteit, integratie, duurzaamheid	inclusie als onderdeel van de filosofie	3
+ geïndividualiseerde en flexibele managementstijl	veel tijd, geduld, energie en doorzettingsvermogen; rekening houden met trager tempo, langere inwerkperiode; veel herhaling nodig	13
+ open feedbackcultuur	onmiddellijk bespreken van fouten; directe communicatie	6
+ verrijking organisatiecultuur	perceptie van reële meerwaarde voor de organisatie	4
- gevaar voor overschatting	minder gevoelig worden voor specifieke noden agv gelijkheidsbeginsel	4
- ongelijke behandeling	ongelijke arbeidsvoorwaarden ondanks hetzelfde werk; positieve discriminatie; tolerantie tegenover afwijkend gedrag	6
5 - ERVARING & ONDERSTEUNING		
+ ervaring met managen van diversiteit	beperking bekijken als menselijke variatie; vervangingsintentie	10
+ premies, subsidiëring en financiële stimuli	financiële incentives maken ID-tewerkstelling mogelijk; compensaties voor rendements- en productiviteitsverlies	5
+ gespecialiseerde opleiding en begeleiding	goede omkadering en samenwerking; belang driehoek werknemer - organisatie - jobcoach; rol van jobcoach	11
+ interne ondersteuning (formeel/informeel)	mentorship, peter- en meter; natuurlijke ondersteuning; aanspreekpunten	12
+ extra-professionele ondersteuning	administratie; taallessen; woon-werkverkeer; opvoeding	4
- verwerven job, niet jobbehoud	intensiteit van coaching neemt af hoewel impact beperking hetzelfde blijft	1
- organisatiegrootte	beperkte omvang zorgt voor beperkt aantal arbeidsplaatsen; plafond bereikt door kleine schaal	2
6 - EMPOWERMENT		
+ stimuleren van de zelfredzaamheid	stapsgewijze benadering gericht op meer autonomie en verantwoordelijkheid; zelf roosteren	9
+ versterken van competenties	kansen op arbeidsmarkt vergroten; zelfvertrouwen en eigenwaarde vergroten	6
+ groei stimuleren	vertrouwen geven; nieuwe stappen aanmoedigen, niet afremmen	4
- beschermende en verzorgende attitude	erbij blijven zitten tijdens interview, handje vasthouden	4
- groei afremmen	assumptie dat beperking bepaalde taken onmogelijk maakt	2
- externe controle	veel externe controle agv foutenlast	3

CASE	TYPE BEDRIJF	PROVINCIE	TYPE HANDICAP	FUNCTIE ID-WN	INTERVIEWS AFGENOMEN VAN	# WN IN BEZOCHTE VESTIGING	TOTAAL # WN IN BELGIË
1	Voedingsbedrijf	Limburg	1 WN met autisme, 2 met ID	Inpakker	Zaakvoerster, directe collega, 2 ID-WN, 1 WN met autisme	52	61
2	Tweedehands decoratie- en inrichting	Antwerpen	1 WN met microcephalie	Bijrijder	Afdelingsverant- woordelijke, ID-WN en ploegcoördinator	113	315
3	Metaal- bewerking	Vlaams- Brabant	fysieke beperking	Eerst adminis- tratieve job, nu productie- arbeider	HR manager	46	
4	Productie isola- tiematerialen	Vlaams- Brabant	1 WN met hersenletsel	Hulpplaatsslager	Zaakvoerder, direct leidinggevende, wn met beperking	45	
5	Werkgevers- organisatie	Vlaams- Brabant	1 WN met fysieke en verstandelijke handicap	Administratieve functie	HR-manager, direct leidinggevende	16	
6	Transport en binnen- scheepvaart	Antwerpen	5 ID-WN op 50 WN	Hulpmatroos	HR-manager, 2 ID-WN	16	48
7	Horeca	Limburg	2 ID-WN	Horeca- personeel	Zaakvoerder en 2 ID-WN	5	
8	Insituut voor personen met een handicap	Hene- gouwen	2 ID-WN	Educatieve medewerkers	Zaakvoerder, 2 ID-WN en jobcoach	36	103
9	Woon- en zorgcentrum	Antwerpen	1 ID-WN	Onderhoudster	Zaakvoerder, ID-WN, jobcoach en 1 directe collega	3	
10	Facility management	Brussels Hoofdstede- lijk Gewest	60 à 80 WN met beperking	Keukenhulp	HR-manager, direct leidinggevende, ID-WN	32	4.000
11	Woon- en zorgcentrum	Antwerpen	1 ID-WN	Keukenhulp	HR verantwoorde- lijke, direct leiding- gevende, ID-WN	180	
12	IT	Brussels Hoofdstede- lijk Gewest	55 softwaretesters met vorm van autisme	IT consultants	Procesbegeleider	17	66
13	Horeca	Brussels Hoofdstede- lijk Gewest	5 WN met fysieke en/of verstande- lijke handicaps	Onderhouds- technicus	Zaakvoerder, HR-manager, WN met auditieve en verstandelijke handicap	40	3.300
14	Bloemenwinkel	Vlaams- Brabant	1 WN met autisme	Winkelbediende	Zaakvoerster, WN met autisme	4	

CASE	TYPE BEDRIJF	PROVINCIE	TYPE HANDICAP	FUNCTIE ID-WN	INTERVIEWS AFGENOMEN VAN	# WN IN BEZOCHTE VESTIGING	TOTAAL # WN IN BELGIË
15	Grootwarenhuis	Vlaams- Brabant	1 ID-WN (vrijwilliger)	Magazijnier	Ploegbaas, vestigingsverant- woordelijke, WN met beperking	45	28.117 (2015)
16	Horeca	Antwerpen	1 ID-WN én fysieke beperking	Horeca- personeel	Zaakvoerster, ID-WN	2	
17	Onderwijs- instelling	Namen	1 ID-WN en psychische problematiek	Toezicht en onderhoud	Algemeen directeur, pedagogisch directrice, jobcoach en ID-WN	44	
18	Bioscoop	Luik	1 ID-WN, 1 met fysieke beperking	Boekhoud- kundig assistent (visuele beper- king) Keuken- hulp (ID-WN)	Commercieel verantwoordelijke, personeelsdirectrice en directe collega	150	
19	Grootwarenhuis	Luik	1 ID-WN	Magazijnier	Commercieel directeur, vestigingsmanager, jobcoach, ID-WN	7	210
20	Facility	Brussels Hoofdstede- lijk Gewest	1 WN met autisme en ID	Keukenhulp	Manager, direct leidinggevende, ID-WN met autisme	18	10.000
21	Tuinbouwbedrijf	Brussels Hoofdstede- lijk Gewest	diverse handicaps	Tuinmannen, ploegbazen	Zaakvoerder	135	
22	Horeca	Noord- Brabant (NL)	enkel WN met handicaps en grote afstand tot arbeidsmarkt	Horeca- personeel	Zaakvoerder	5	119 (NL)
23	Onderwijs- instelling	Vlaams- Brabant	1 ID-WN	Keuken- en onderhoudshulp	Directrice, ID-WN, directe collega	26	
24	Woon- en zorgcentrum	Vlaams- Brabant	1 WN met autisme, 1 met fysieke en 1 met Down syndroom	Logistiek medewerker	Personeelsdirecteur, WN met autisme	98,28 FTE	
25	Onderwijs- instelling	Antwerpen	1 ID-WN, 1 ID-WN met ook fysieke handicap	Onderzoeks- medewerkers	n.v.t.	72	
26	Onderwijs- instelling	Leuven	1 ID-WN	Fietsenmaker	ID-WN en leidinggevende	11.769	

WN = werknemer
ID-WN = werknemer met een verstandelijke handicap

8.2 INTERVIEWLEIDRADEN

INTERVIEWLEIDRAAD – TOPIC LIJST HR EN MANAGEMENT

- Waarom werk je met mensen met een verstandelijke handicap? Hoe loopt het?
- Welke uitdagingen ervaren jullie bij het tewerkstellen van mensen met een beperking?
- Wat zijn de hefbomen die aanwerving en tewerkstelling van deze doelgroep vergemakkelijken?
- Wat maakt dat de rekrutering van mensen met een verstandelijke handicap werkt?
- Hoe ben je begonnen met de aanwerving van mensen met een verstandelijke handicap? Wat was de aanleiding?
- Welke zijn de randvoorwaarden waar je rekening mee moet houden bij de tewerkstelling van mensen met een verstandelijke handicap?
- In welke mate worden mensen met beperking samen gezet met de werknemers zonder beperking?
- Hoe wordt er gereageerd door de collega’s wanneer een werknemer met een verstandelijke handicap in de ploeg komt?
- Worden mensen met een verstandelijke handicap die het bedrijf verlaten vervangen door mensen met een verstandelijke handicap?
- Waarom loopt het (niet) zoals je vooropgesteld hebt?
Zijn de oorzaken structureel, ligt het aan persoonsgebonden factoren of is de organisatie nog niet klaar?
- Wat vindt u van de omkadering vanwege de overheid? (VDAB etc.)
- Welke maatregelen vanuit de overheid vergemakkelijken de tewerkstelling van onze doelgroep?
- Hoe worden uw werknemers met een handicap in de organisatie ondersteund? Peter- meterschap/omkadering/mentor. Hoe wordt dit peter-/meterschap aangepakt voor werknemers met ID vergeleken met werknemers zonder ID?
- Hoe worden mensen met een verstandelijke handicap behandeld? Verschilt dat van de behandeling van mensen zonder beperking?
- Hoe worden de functies en rollen van werknemers met een handicap ontworpen en aangepast aan hun vaardigheden, sterkten en uitdagingen?
- Hoe pakt uw organisatie het loonbeleid aan van deze doelgroep?
- Hoe kijkt u naar loopbanen/loopbaanontwikkeling en groei van mensen met een verstandelijke handicap?
- Hoe staat u tegen het toekomstig doorstroombeleid?
- Denkt u eraan om een maatwerkafdeling op te zetten in uw bedrijf?
- Hoe maken jullie bekend dat mensen met een verstandelijke handicap welkom zijn in het bedrijf?
- Hoe wordt de communicatie met mensen met een verstandelijke handicap aangepakt?
- Welke adviezen zou u willen meegeven aan organisaties die overwegen om werknemers met ID vast in dienst te nemen?

INTERVIEWLEIDRAAD – TOPIC LIJST DIRECT LEIDINGGEVENDE

- Hoe verloopt de samenwerking met de persoon met ID?
 - Waarom loopt het goed/slecht?
 - Is het gemakkelijk om aan hen leiding te geven?
 - Waarom wel/niet?
 - waar moet je op letten?
- Hoe is de verhouding tussen de werknemers met en werknemers zonder beperking?

- Hoe past u uw stijl van leidinggeven en coaching aan aan dit specifiek profiel?
- Welke uitdagingen komt u tegen bij de tewerkstelling van mensen met ID?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten in die samenwerking?
- In welke mate werken werknemers met ID samen met werknemers zonder ID?
- Hoe zorgt u ervoor dat werknemers met ID geïntegreerd worden in het team en in de organisatie als geheel?
- Wat was de reactie van de collega’s op het moment dat werknemers met ID hier tewerkgesteld werden?
- In welke mate worden werknemers met ID die het bedrijf verlaten vervangen door werknemers met hetzelfde profiel?
- Hoe worden werknemers met ID ondersteund in uw organisatie?
 - Werken jullie met peter- of meterschap/ mentor?
 - Hoe wordt dit peter-/meterschap aangepakt voor werknemers met ID vergeleken met werknemers zonder ID?
- Is er een duidelijk verschil tussen de manier waarop werknemers met ID behandeld en opgevolgd worden vergeleken met personen zonder ID?
 - Welke aanpak gebruikt u hiertoe?
 - Gebruikt u andere methodes voor deze 2 doelgroepen? Zo ja, welke?
- Hoe worden de functie en het takenpakket aangepast aan hun competenties, hun limieten en uitdagingen?
- Hoe bekijkt u de loopbaan van werknemers met ID in uw bedrijf?
- Welke adviezen zou u willen meegeven aan organisaties die overwegen om werknemers met ID vast in dienst te nemen?

INTERVIEWLEIDRAAD VOOR ID-WERKNEMERS

- Welke taken voer je uit?
- Kan je ons wat meer vertellen over hoe je je werk ervaart?
- Welke moeilijkheden ondervind je tijdens je werk?
- Hoe verloopt de omgang met collega’s?
- Waar kan je terecht als je vragen of problemen hebt?
- Heb je een collega die je opleidt/opgeleid heeft en ondersteunt?
- Heb je vroeger gewerkt in een maatwerkbedrijf? Hoe heb je dat ervaren?
- Ervaar je steun van jouw collega’s en/of van je leidinggevende?
- Welke reacties heb je al van collega’s gekregen waar je je niet goed bij voelde?
- Wat zou voor jou het werk van je dromen zijn?
- Hoe ga je om met het etiket ‘verstandelijke handicap’?
- Weet jij wat je eigen sterktes en talenten zijn? Hoe schat je je eigen sterktes en zwaktes in?
- Weten je collega’s waar je goed in bent?
- Weet je leidinggevende waar je goed in bent?
- Hoe heb je verteld aan jouw collega’s dat je een persoon met een verstandelijke handicap bent? In hoeverre vertel je je collega’s over je beperking
 - Hoe ben je daarmee omgegaan?
 - Welke gevoelens bracht dat bij jou naar boven?
- Hoe heb je je werk aangepast aan jouw manier van werken?



POWERED BY



The autonomous management school
of the University of Antwerp



Met dank aan:

Digipolis Antwerpen, Generaal Armstrongweg 1, 2020 Antwerpen (ICT-diensten)

Guy Leroy/Powwow Communications (vertaling)

CONTACT

Anouk Van Hoofstadt - idadwork@ams.ac.be