

R. Lammerts, M. Stavenuiter

# Wajongers op de werkvloer

**Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven**

**Onderzoek uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen**

*De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan en expertisecentrum van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoren eveneens tot de kerntaken van de RWI.*

augustus 2010

# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1.	Aanleiding en achtergrond	3
1.2.	Doel en vraagstelling	4
1.3.	Aanpak van het onderzoek	6
1.4.	Leeswijzer	8
<b>2.</b>	<b>De inpassing van Wajongers in bedrijven</b>	<b>9</b>
2.1.	Werken met Wajongers	9
2.2.	Motieven, randvoorwaarden en ervaringen	9
2.3.	Werving en aannamebeleid	12
<b>3.</b>	<b>Aan het werk: acceptatie van Wajongers op de werkvloer</b>	<b>16</b>
3.1.	Bedrijfscultuur: basis voor acceptatie	16
3.2.	Draagvlak en communicatie	19
3.3.	Begeleiding	22
<b>4.</b>	<b>Na de proefplaatsing</b>	<b>27</b>
4.1.	Aanstelling en contractering	27
4.2.	Leerpunten uit de praktijk	30
<b>5.</b>	<b>Conclusie</b>	<b>32</b>
5.1.	Inleiding	32
5.2.	Oriëntaties en motieven van werkgevers	34
5.3.	Werving en selectie	35
5.4.	Inpassing	37
5.5.	Werken aan acceptatie	39
5.6.	Na de proefplaatsing	41
5.7.	Fasen- en stappenplan; naar een werkende aanpak	43
	<b>Bijlage</b>	<b>49</b>

# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding en achtergrond

### **Programma Cultuuromslag Wajongers**

Op 1 januari 2010 trad de nieuwe wet Wajong in werking. De nieuwe wet heeft tot doel om jongeren met een beperking meer uitzicht te bieden op werk en minder afhankelijk te laten zijn van een uitkering. Jongeren met een beperking krijgen maximale ondersteuning bij het vinden van een baan. Met de werkregeling jonggehandicapten van de nieuwe Wajong beoogt het kabinet bovendien dat jonggehandicapten meer dan nu bij reguliere werkgevers aan de slag gaan. De nieuwe wetgeving speelt daarmee in op de urgentie om Wajongers op de werkvloer alle kansen te geven.

Om de activering en participatie van Wajongers te bevorderen is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) het Programma Cultuuromslag Wajongers (PCW) gestart. Het ministerie van SZW voert het programma uit in nauwe samenwerking met de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), het programmaministerie Jeugd en Gezin (J&G), UWV, en CrossOver. Doel van het PCW is het realiseren van een cultuuromslag in de activering van (arbeids)participatie van Wajongers.

Mede tegen de achtergrond van dit programma heeft de staatssecretaris van SZW aan de Raad voor Werk en Inkomen gevraagd onderzoek te doen naar kenmerkende factoren binnen arbeidsorganisaties die beslissend zijn voor een succesvolle inschakeling van Wajongers. Het onderzoek moet leiden tot praktische adviezen en aanbevelingen voor werkgevers- en werknemersorganisaties, sectoren, bedrijven en medezeggenschapsorganen. De uitdaging is deze partijen zo concreet mogelijke handvatten te bieden en een cultuuromslag mogelijk te maken. Met dit oogmerk heeft de Raad voor Werk en Inkomen het Verwey-Jonker Instituut gevraagd onderzoek te doen naar de kenmerkende factoren die van invloed zijn op een succesvolle inschakeling van Wajongers in het arbeidsproces.

### **Wajongers op de arbeidsmarkt**

Op dit moment ontvangen ruim 190.000 mensen een Wajong-uitkering. De verwachting is dat dit aantal bij ongewijzigd beleid verder zal toenemen naar 300.000 in 2040. Iets meer dan een kwart van deze mensen is jonger dan 25 jaar. De instroom van jongeren in de Wajong is de afgelopen jaren fors toegenomen. Een onderzoek van Kok en Hop (2008) laat zien dat in de eerste helft van dit decennium de jaarlijkse instroom met de helft is toegenomen, namelijk van 6089 in 1999 naar 9599 in 2005. Sindsdien is de jaarlijkse instroom bijna verdubbeld. Over 2009 gerekend bedroeg de instroom bijna 18.000 nieuwe uitkeringen (UWV, Kwantitatieve informatie 2009). Daarentegen is de uitstroom van deze jongeren en/of hun participatie in de samenleving beperkt. Op dit moment heeft 25 procent van alle Wajongers een betaalde baan, waarvan een derde bij een reguliere werkgever. Van de leeftijds-categorie 18 – 25 jaar heeft iets meer dan 30 procent een baan, waarvan bijna twee derde bij een reguliere werkgever (SER, 2007).

Naar bedrijfssectoren gerekend blijkt dat Wajongers niet gelijkmatig over de verschillende sectoren zijn verdeeld. Bijna een kwart van de werkende Wajongers was in 2008 werkzaam in de groot- en detailhandel (22,9%), een op de zeven Wajongers werkt in de industrie (15,2%) en een bijna even grote groep Wajongers werkt in de zorg (14,6%). Wanneer we de verdeling van de werkende Wajongers over de sectoren vergelijken met de verdeling van alle werknemers in Nederland, dan blijkt dat Wajongers vooral werkzaam zijn in de sector groot- en detailhandel, de autoreparatie en de sector landbouw, bosbouw en visserij. Het minst zijn ze werkzaam in de sectoren openbaar bestuur, overheidsdiensten, verzekeringen, gezondheidszorg en welzijn (Wissink, Mallee & Van Leer, 2009).

## Arbeidsinpassing van Wajongers

Een groot deel van de Wajongers die beschikken over arbeidsmogelijkheden krijgt bij het betreden van de arbeidsmarkt te maken met belemmeringen (Lammerts & Stavenuiter, 2005; SER, 2007). Voor een deel liggen deze bij de werkgever. Veel werkgevers beschikken over weinig ervaring met het samenwerken met Wajongers die beperkt inzetbaar zijn of om een andere benadering dan reguliere werknemers vragen. Daarnaast leven bij sommige werkgevers ook vooroordelen over de inzetbaarheid van mensen met beperkingen (Van der Klein et al., 2009).

In het advies 'Kansrijker werken met Wajongers' heeft de Raad voor Werk en Inkomen (2009) zichtbaar gemaakt welke randvoorwaarden aanwezig moeten zijn voor werkgevers om Wajongers een entree te bieden op de arbeidsmarkt. Het gaat daarbij om praktische informatie over de capaciteiten van de Wajonger en het 'werkgevergericht' kunnen denken en handelen van de uitvoeringsorganisaties. Een werkgever moet kunnen rekenen op een tijdige beschikbaarheid van de voorzieningen die nodig zijn om een Wajonger binnen de bedrijfsvoering te kunnen inzetten. Bij het aan het werk houden van Wajongers spelen ook omgevingsfactoren een rol. Een Wajonger moet zich veilig voelen en geaccepteerd worden zoals hij is, ook als hij vanwege zijn beperkingen wat vaker een beroep moet doen op collega's<sup>1</sup>.

Het vraagt een zekere mate van flexibiliteit op de werkvloer om samen te werken met een collega die door een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking minder productief is, een ander werktempo heeft, meer aandacht van zijn collega's nodig heeft of vanwege zijn beperkingen regelmatig afwezig is. De arbeidsorganisatie kan door ondersteuning van de werkvloer de gevolgen van deze verschijnselen tot een minimum beperken.

Gelet op de persoonlijkheid en de aard van de beperkingen bestaat de Wajong-populatie uit een zeer diverse groep. Elke Wajonger vraagt daarom om een specifieke benadering en begeleiding. Er is geen blauwdruk te geven van de ideale werksituatie die werkgevers moeten creëren om een Wajonger succesvol in de arbeidsorganisatie in te passen. Ook tussen bedrijven bestaan grote verschillen (naar omvang, in de wijze van aansturing, in het werk dat wordt verricht, bedrijfscultuur en HRM-beleid). Overigens blijkt uit onderzoek van Vilans en TNO dat het gevoerde HRM-beleid een belangrijkere rol speelt bij het in dienst nemen van Wajongers dan grootteklaas (Vilans, 2009). Ook hebben arbeidsorganisaties verschillende overwegingen om met Wajongers in zee te gaan. Het kan gaan om kostenreductie, maatschappelijk verantwoord ondernemen en om sociale ondernemingen (Wissink, Mallee & Van Leer, 2009).

### 1.2. Doel en vraagstelling

Doel van het onderzoek is het verzamelen van zo concreet mogelijke informatie die werkgevers en collega-werknemers inzicht geeft in de te nemen stappen die in hun specifieke bedrijfssituatie nodig zijn om Wajongers succesvol in te zetten en hun mogelijkheden optimaal te benutten. Hieruit volgt als centrale vraagstelling:

Welke factoren dragen bij aan een succesvolle inpassing van Wajongers op de werkvloer en welke factoren staan dit in de weg? Welke aanpak werkt en welke aanpak biedt niet de juiste voorwaarden voor een Wajonger? En wat is ervoor nodig om 'succes verder te brengen'?

De vraagstelling heeft betrekking op verschillende geledingen in de bedrijfsorganisatie. Te onderscheiden zijn directie, HR-management, leidinggevenden en medewerkers/collega's. De vraagstelling is uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe vertaalt een positieve houding bij werkgevers tegenover het werven van Wajongers zich in het aanname- en het HRM-beleid binnen organisaties? Welke stappen worden hiertoe gezet?

<sup>1</sup> Waar hij of hem staat, kan ook zij of haar worden gelezen, tenzij anders vermeld.

2. Welke verschillen bestaan er in het aannemen en de begeleiding van Wajongers, tussen kleine bedrijven waarbij de werkgever zelf degene is die personeel aanneemt en grotere bedrijven die gebruikmaken van een HRM-afdeling of personeelsafdeling?
3. Welke afstemming of wisselwerking vindt plaats tussen het niveau waarop de beslissingen worden genomen en het niveau waarop de gevolgen van de beslissingen worden ervaren? Wordt de werkvloer gekend in het voornemen en de uiteindelijke beslissing om een Wajonger in dienst te nemen? En hoe gebeurt dat? Welke wisselwerking bestaat er tussen het (HRM-)beleid van een organisatie en de cultuur op afdelingen? Is er een verschil in het (HRM-)beleid voor hoger en lager opgeleide Wajongers?
4. Wie neemt welke maatregelen om de attitude van het personeel te beïnvloeden? Is dat een eenmalige actie, bijvoorbeeld op het moment dat een Wajonger is aangenomen, of vindt dit doorlopend plaats? Welke rol spelen hierin re-integratiebureaus en begeleidingsorganisaties?
5. Bestaat er een verband tussen de aard van de werkzaamheden/de sector en de acceptatiegrenzen op de werkvloer? Hoe is de acceptatie op de werkvloer te vergroten? Moet de keuze voor de daarvoor te nemen maatregelen worden bepaald door de aard van de werkzaamheden/sector of zijn daarvoor andere aspecten bepalend?

### **Analyseschema**

In de beantwoording van deze onderzoeksvragen zijn drie analyseniveaus te onderscheiden:

1. Het bedrijf/de sector (groot/midden/klein, motieven/ervaring met het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking, aard van productie, werkzaamheden geschikt voor Wajongers (laag/midden/hoog opleidingsniveau), match met de werkvloer/collega's).
2. De fasen in de functieloopbaan (vacaturefase, aanname, inwerktijd, creëren draagvlak, rol werkvloer, passende procedures bij ziekte, gebruik instrumenten, nazorg).
3. De positie in het bedrijf: Wajonger op de werkvloer, collega's op de werkvloer, directie of HRM-/P&O-afdeling (afhankelijk van de bedrijfsgrootte en het werkproces).

Voor elk van deze niveaus nemen we als uitgangspunt dat voor de (geslaagde) match van de Wajonger en de arbeidsorganisatie beide partijen een aantal concrete stappen moeten zetten, waarbij in elke stap verschillende aspecten een rol spelen. Deze stappen zijn te verbinden aan de fasen in de functieloopbaan. Daarbij maken we gebruik van het volgende schema:

<b>Fase</b>	<b>Stappen</b>	<b>Wie zijn betrokken</b>
<b>Fase 1:</b> De Wajonger wordt als een potentiële werknemer aange-merkt.		
<b>Fase 2:</b> De Wajonger krijgt een serieuze kans als sollicitant.		
<b>Fase 3:</b> De Wajonger wordt bij sollicitatie aangenomen.		
<b>Fase 4:</b> Introductie van de Wajonger in het bedrijf.		
<b>Fase 5:</b> Besluitvorming voortzetting van het dienstverband.		
<b>Fase 5a:</b> De Wajonger komt door zijn proeftijd heen. De werkgever neemt de Wajonger voor een vastgestelde contractduur in dienst.		
<b>Fase 5b:</b> Passende afwikkeling als het contract/de plaatsing van de Wajonger niet verlengd wordt.		

Door deze stappen te benoemen kunnen we ook nagaan wie voor de diverse onderdelen van de match op zijn of haar verantwoordelijkheid aan te spreken is, waar het precies goed en waar het mis gaat in de arbeidsorganisatie en wie de specifieke problemen kan oplossen (beslissers en directe werkvloer).

### 1.3. Aanpak van het onderzoek

#### Onderzoeksmethode

In het (recente) verleden is al zeer veel onderzoek verricht naar de knelpunten en belemmeringen voor Wajongers op de werkvloer. We roepen bijvoorbeeld het advies 'Een werkend perspectief voor jongeren met een arbeidshandicap' in herinnering van de Commissie Het Werkend Perspectief (2004). Een ander voorbeeld is het advies van de SER 'Meedoen zonder beperkingen' (2007). Waar het nu om gaat is het bieden van zo concreet mogelijke handvatten aan werkgevers. Het opnieuw doordenken van de mogelijkheden van Wajongers op de arbeidsmarkt vraagt om een inventarisatie van ervaringen van alle in bedrijven betrokken geledingen – werkgever, HRM/P&O, leidinggevenden, medewerkers/collega's en de Wajongers - met de match tussen Wajongers en de werkvloer. Gekozen is voor een exploratief onderzoek: aan de hand van diepte-interviews met betrokken partijen geven we een beeld van de factoren en aspecten die een rol spelen bij de inpassing en acceptatie van Wajongers in bedrijven.

## **Uitvoering**

Het in kaart brengen van de ervaringen met Wajongers op de werkvloer omvatte twee fasen. De eerste fase betrof een casestudy bij drie bedrijven, met als doel een scherper beeld te krijgen van welke relevante informatie over de inschakeling van Wajongers uit interviews te verkrijgen was. Het ging er hierbij om welke vragen relevant zijn voor het vervolg van het onderzoek en voor de verschillende typen gesprekspartners. De verkenning mondde uit in een beproefde vragenlijst voor de tweede fase.

De tweede fase van het onderzoek was gericht op de verdere dataverzameling door diepte-interviews. Hiervoor is een selectie gemaakt van 90 kleine en middelgrote bedrijven, verdeeld in 30 bedrijven met één Wajonger in dienst en 60 bedrijven met twee of meer Wajongers. Bij deze selectie is rekening gehouden met de volgende bedrijfskenmerken:

- Sector/aard van de bedrijfsactiviteiten
- Bedrijfsomvang
- Aantal Wajongers

De geselecteerde bedrijven zijn door de divisie Klant en Service van UWV benaderd voor medewerking aan het onderzoek.

Voor het verkrijgen van de nodige informatie zijn wederom interviews afgenomen met werkgevers, leidinggevenden, collega's en soms ook de Wajongers, met behulp van een semi-gestructureerde topiclijst die resulteerde uit de verkennende eerste fase. De topics zijn geordend in fasen in de functieloopbaan. We volgden daarmee de chronologische volgorde van het traject van inpassing – van vacature tot definitieve contractering. Voor de analyse van de gegevens is per bedrijf van de afgenomen interviews een integraal bedrijfsverslag opgesteld. Deze verslagen zijn gestructureerd volgens de stapsgewijze oplossingsgerichte vragenlijst: vacaturefase, aanname, inwerktijd, creëren draagvlak, rol werkvloer, begeleiding en gebruik van instrumenten, afwikkeling en nazorg.

## **Verantwoording**

In totaal hebben we 31 bedrijven bezocht, waarvan drie in de eerste fase<sup>2</sup>. Naar branche gerekend gaat het om de agrarische sector (4), detailhandel (5), grafische industrie (3), grootwinkelbedrijf (2), horeca (2), klein metaal (2), meubelindustrie (2), schildersbedrijven (1), reiniging (1), taxi- en ambulancevervoer (1), transport en distributie (1), culturele instellingen (1), sociale verzekeringen (1) en overheid (3).

De personeelsomvang van de bezochte bedrijven varieert tussen 3 en 400 medewerkers. Hierbij plaatsen we wel de kanttekening dat het bij drie bedrijven gaat om een lokale vestiging van grote bedrijven met vestigingen in meerdere plaatsen. De aantallen medewerkers en Wajongers gelden in die gevallen voor de bezochte vestiging. Wat deze bedrijven met de andere gemeen hebben is dat zij, binnen door het hoofdkantoor of de centrale vestiging aangegeven kaders, een autonoom personeelbeleid kunnen voeren en dus zelf beslissen wie ze bij een vacature in dienst nemen. Gezamenlijk hebben de bezochte bedrijven 126 Wajongers in dienst<sup>3</sup>. Het aantal Wajongers per bedrijf varieert van 1 tot maximaal 15. Dit betreft uitsluitend de Wajongers die bij het bedrijf zijn

<sup>2</sup> Wanneer we hierna spreken over bedrijven bedoelen we ook de bezochte overheidsorganisaties en non-profit organisaties.

<sup>3</sup> Twee bedrijven hadden op het moment van ons bezoek geen Wajonger in dienst. Bij een van deze bedrijven is het dienstverband met de betrokken Wajonger onlangs beëindigd vanwege een toegenomen arbeidsongeschiktheid door progressie in de aandoening. Het andere bedrijf moest overgaan tot beëindiging van het dienstverband vanwege inkrimping van de personeelsomvang door de economische crisis. Beide bedrijven houden de mogelijkheid open om weer Wajongers aan te nemen wanneer de mogelijkheid zich voordoet.

gekomen via een re-integratietraject, opleiding of op eigen initiatief. Bijlage 1 bevat een overzicht van de bezochte bedrijven, het aantal werknemers en het aantal Wajongers dat zij in dienst hebben en dat aan dit criterium voldoet<sup>4</sup>.

Op elk bedrijf hebben we interviews afgenomen met de hoofdverantwoordelijke voor het personeelsbeleid en een leidinggevende. Naast deze personen interviewden we 16 collega's en 17 Wajongers. Bij vijf kleine bedrijven nam de leidinggevende ook deel aan het interview als collega, waarmee het aantal geïnterviewde collega's op 21 uitkomt. Door drukte op het bedrijf was er niet altijd gelegenheid om collega's of Wajongers zelf te spreken te krijgen. Daarnaast hebben we enkele Wajongers niet kunnen spreken omdat ze op de dag van ons bezoek niet op het bedrijf aanwezig waren. Twee bedrijven hadden op het moment van ons bezoek geen Wajongers in dienst.

## 1.4. Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken geven we een beschrijving van onze bevindingen uit de deskresearch en de bedrijfsbezoeken. Achtereenvolgens geven we in hoofdstuk 2 eerst een beschrijving van de bedrijven naar ondernemerstype, karakterisering van de Wajongers bij deze bedrijven, de motieven van werkgevers, gestelde randvoorwaarden en ervaringen met Wajongers. Daarna staan we stil bij het voortraject: de fases van werving, sollicitatie en aanname.

In het daaropvolgende hoofdstuk bespreken we onze bevindingen over inpassing en acceptatie van Wajongers in het werk en de bedrijfscultuur. Inpassing en acceptatie houden verband met de bedrijfscultuur, vooral de cultuur op de werkvloer, reacties van medewerkers op het in dienst nemen van Wajongers, communicatie tussen management en werkvloer en de begeleiding van Wajongers. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 4 in op onze bevindingen rond meer definitieve contractering en de voorwaarden voor aanstelling voor langere duur. Daarbij staan we ook stil bij de grenzen die bedrijven stellen aan het in dienst nemen van Wajongers, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. We sluiten dit hoofdstuk af met het benoemen en bespreken van de leerpunten die de geïnterviewden noemden. Hoofdstuk vijf en tevens het slothoofdstuk staat in het teken van onze conclusies. We keren terug naar de vraagstelling. We verbinden de uitkomsten van de bedrijfsbezoeken aan het analyseschema, benoemen concreet de zaken waar ondernemers aandacht aan moeten schenken bij het in dienst nemen van Wajongers en de resultaten hiervan.

<sup>4</sup> Het daadwerkelijke aantal Wajongers dat een bedrijf in dienst heeft is bij sommige bedrijven groter. Het gaat hierbij om Wajong-gerechtigden die bij deze bedrijven geplaatst zijn vanuit bijvoorbeeld een WSW-verband.



## 2. De inpassing van Wajongers in bedrijven

### 2.1. Werken met Wajongers

Aan het onderzoek hebben in totaal 31 bedrijven hun medewerking verleend. Naar ondernemerstype zijn deze bedrijven te onderscheiden in reguliere bedrijven, sociale bedrijven en publieke sector (Wissink, Mallee & Van Leer, 2009).

- Reguliere bedrijven zijn particuliere bedrijven waar de ondernemer voor eigen risico een bedrijf voert met als doel een zo groot mogelijke omzet op zijn productie te behalen.
- Sociale bedrijven zijn bedrijven waar de ondernemer eveneens voor eigen risico een bedrijf voert, maar die als missie hebben het naar vermogen inzetten van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.
- De publieke sector omvat de overheid en werkgevers in de non-profit sector, zoals instellingen voor zorg en welzijn, cultuur en onderwijs.

Het aantal jaren dat de bezochte bedrijven met Wajongers werken varieert van 1 tot 15 jaar. Enkele bedrijven geven aan dat er een maximum is aan het aantal Wajongers dat bij hen kan werken. Redenen hiervoor zijn onder andere de kosten van de begeleiding door het bedrijf zelf en het aantal beschikbare, geschikte functies. Met kosten van begeleiding worden financiële kosten bedoeld, maar ook de belasting die Wajongers leggen op het overige personeel.

Het overgrote deel van de Wajongers dat in dienst is bij de bezochte bedrijven heeft een verstandelijke of psychische beperking of een combinatie van deze beperkingen. Enkel hiervan zijn tevens licht lichamelijk beperkt, bijvoorbeeld in het bewegingsapparaat. Deze Wajongers zijn allemaal werkzaam in het primaire proces waar ze routinematig en eenvoudig werk verrichten. Een klein deel heeft een lichamelijke beperking. Zij zijn werkzaam in administratieve of beleidsmatige functies. Bovendien vergen deze functies vrijwel altijd een opleidingsniveau op MBO-4-niveau of hoger. Het dienstverband van de Wajongers varieert tussen 1 en 8 jaar. Het merendeel heeft een tijdelijke aanstelling op parttime basis. Het parttime dienstverband vloeit voort uit de beperking. Dit houdt tevens in dat het salaris op een enkele uitzondering na aangevuld wordt met een Wajong-uitkering. De uitzondering betreft lichamelijk gehandicapte Wajongers waarvan het salaris boven de Wajong-norm ligt. Een klein aantal werkt voltijds, waardoor sommigen inmiddels eveneens uit de Wajong zijn.

### 2.2. Motieven, randvoorwaarden en ervaringen

#### Motieven

Tijdens onze bedrijfsbezoeken hebben we gevraagd naar de beweegredenen van de ondernemers om Wajongers in dienst te nemen. Hieruit komen in hoofdzaak drie van elkaar te onderscheiden motieven naar voren. Het kan gaan om het traditioneel levensbeschouwelijke motief, veelal gelegen in de persoonlijke achtergrond van de werkgever, om het economisch-pragmatische motief en om motieven die verwijzen naar het streven van de werkgever naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hoewel er bij de meeste bezochte bedrijven feitelijk een combinatie van deze motieven speelt, worden er wel accenten gelegd. Die accenten verwijzen dan naar het primaire of dominante motief.

Een veel gehoord motief om met Wajongers te werken is van maatschappelijke aard. Maatschappelijk verantwoord ondernemen en mensen met beperkingen een kans geven op de arbeidsmarkt zijn in vrijwel elk bedrijf te beluisteren. Een directeur van een hoveniers- en bestratingbedrijf verwoordt dit kernachtig:

*'Deze jongens moeten ook een plek hebben.'*

Daarbij speelt ook het imago van het bedrijf een rol. Sommige bedrijven willen een sociale uitstraling hebben en dat is dan ook een van de redenen waarom ze zorgen voor diversiteit bij hun personeel, waaronder Wajongers.

Naast maatschappelijke motieven dragen werkgevers relatief vaak het economisch-pragmatische motief aan voor het aannemen van Wajongers. Ze worden gezien als goedkope arbeidskrachten die simpel werk kunnen doen tegen lage loonkosten. Met andere woorden: de grotere mate van vereiste begeleiding en ondersteuning op de werkplek wordt in de beleving van werkgevers gecompenseerd door diverse voordelen, zoals lagere loonkosten en extra mankracht. In de woorden van een van onze respondenten:

*'We begonnen dit bedrijf met z'n tweeën (...). We wilden uitbreiden, maar ja, dat kost geld (...). Wat ik heb gedaan is actief om me heen kijken naar wat mogelijk is. Het gaat bij ons om zeer eenvoudig werk. Dan kun je flexkrachten inhuren maar via via werd ik gewezen op deze school. En dat bleek helemaal fijn; wij zijn geholpen en wij helpen anderen weer.'*

Bij het economische argument hoort ook dat reguliere bedrijven wel willen dat de Wajongers productief zijn zodat ze uiteindelijk ook geld opleveren.

Enkele ondernemers noemen hun levensbeschouwelijke achtergrond als reden om Wajongers aan te nemen. Het gaat hier om ondernemers met een christelijke achtergrond. Zij stellen dat het bedrijf deel uitmaakt van de gemeenschap waarin het gevestigd is en daarom een verantwoordelijkheid heeft tegenover die gemeenschap. Deze verantwoordelijkheid strekt zich ook uit naar mensen met beperkingen. Wanneer mogelijk nemen zij die verantwoordelijkheid door deze mensen voor hun bedrijf in dienst te nemen. Een van deze ondernemers reageert:

*'Een belangrijk element van het christendom is dat we elkaar helpen, een duwtje geven in de goede richting. Iedereen verdient een kans in de maatschappij, ook mensen met een beperking.'*

Deze motieven treffen we overigens niet alleen aan bij de werkgevers. Verschillende leidinggevenden en collega's verwijzen naar soortgelijke motieven als het gaat om hun bereidheid om met Wajongers samen te werken. Illustratief hiervoor is wat een van de collega's van de Wajongers hierover aangaf:

*'Het is goed dat het bedrijf deze mensen een kans biedt. Zo'n kans zou je zelf ook willen als je gehandicapt was.'*

Wajongers moeten volgens hen net als anderen een kans krijgen om hun mogelijkheden te ontplooiën. Daarbij voeren zij aan dat de motivatie van de ondernemer een belangrijke rol speelt bij de acceptatie van mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer. Een leidinggevende zegt hierover:

*'De ondernemer moet duidelijk laten zien er voor honderd procent voor te willen gaan en zich volledig inzetten om de aanstelling tot een succes te maken.'*

Op basis van de interviews komen we tot de conclusie dat er in het algemeen een grote mate van overeenstemming bestaat tussen de motieven en verwachtingen van werkgevers, leidinggevenden en collega's over het werken met Wajongers. De 'voortrekkersrol' van de werkgever staat hierbij, zoals gezegd, centraal. De bedrijfscultuur als geheel hangt hier nauw mee samen. Hier komen we in het volgende hoofdstuk uitgebreider op terug.

Het motief waarmee ondernemers in eerste instantie Wajongers aannemen kan in de loop der tijd verschuiven, zo blijkt bij enkele bezochte bedrijven. De Wajongers zijn in die gevallen in eerste instantie aangenomen vanwege het economisch voordeel. Gedurende het werken met de Wajongers

bleek dit iets toe te voegen aan de eigen arbeidssatisfactie, zowel bij de werkgevers als bij leidinggevenden en collega's:

*'Je hebt er wel veel werk mee maar het geeft ook veel voldoening als je ziet hoe ze groeit in haar functioneren en zelfvertrouwen. Het gaat langzaam maar ze kan steeds meer aan.'*

Op die manier wordt de belasting die Wajongers op de werkvloer voor collega's kunnen betekenen beloond. Tegenwoordig nemen die bedrijven de Wajongers om maatschappelijke redenen aan, uiteraard nog steeds met het bijkomende economische voordeel. Hieruit spreekt de groeiende tendens tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ondernemers nemen binnen dit kader steeds meer hun verantwoordelijkheid in het streven naar maatschappelijke kwaliteit en duurzaamheid.

### **Randvoorwaarden en ervaringen**

Bij vrijwel alle bedrijven zijn onze gesprekspartners uitgesproken positief over de inzet en prestaties van de Wajongers. Enkele bedrijven noemen hierbij specifiek de ontwikkeling die de Wajongers doormaken tijdens het werk. Hieraan koppelen zij wel de voorwaarde dat de Wajonger in de juiste functie moet werken om goed te kunnen presteren. Daarnaast zijn structuur en rust factoren die van belang zijn om Wajongers te kunnen laten presteren. Een bedrijf geeft aan dat de prestatie wisselt per Wajonger. Een ander bedrijf geeft aan dat de aard van de beperking bepaalt hoe je met de Wajonger moet omgaan. Als iemand een fysieke beperking heeft zitten er grenzen aan het kunnen en is er kans op mogelijke toename van de beperking door progressie van de aandoening. Vooral lichamelijk gehandicapte Wajongers willen vaak meer dan dat ze kunnen. Het is dan de taak van de begeleider om ze af te remmen. Bij Wajongers met een verstandelijke of psychische beperking moeten de opdrachten gedoseerd gegeven worden en moet de werkindeling een vaste routine hebben. De gesprekspartners wijzen op de grote mate van loyaliteit die de Wajongers tegenover het bedrijf aan de dag leggen. Ze voelen zich hogelijk verantwoordelijk voor hun werk en wat daarmee samenhangt. Dit uit zich in een stevige inzet. Deze eigenschap draagt ook bij aan de acceptatie van Wajongers. Een collega bij een grootwinkelbedrijf zegt hierover:

*'Je ziet dat ze zich in willen zetten, hard willen werken, dan kun je het ook beter accepteren als het eens niet gaat zoals het zou moeten.'*

Die bijdrage is vooral van belang in situaties waarin het bedrijf en de medewerkers nog weinig ervaring hebben met collega's met een arbeidsbeperking. Wanneer ze na verloop van tijd zien dat de Wajonger zich loyaal gedraagt en inzet, neemt het vertrouwen in Wajongers als collega toe. Deze ervaringen houden niet in dat het altijd zo verloopt met alle Wajongers. Op het individuele niveau zijn er ook wel eens minder goede ervaringen. Twee bedrijven wijzen op het ontstaan van conflicten met collega's en de leidinggevende die het voortzetten van het dienstverband onmogelijk maakten. Het ging in beide gevallen om het stelselmatig niet of zeer slecht uitvoeren van opdrachten, waardoor de collega's met extra werk opgezadeld werden. Dat geeft veel spanningen en zet de acceptatie onder druk. Pogingen van de leidinggevende en de jobcoach om deze te reduceren liepen op niets uit. Als er al verbetering optrad was die van korte duur, waarna de Wajongers weer terugvielen in hun oude gedrag. Uiteindelijk is het dienstverband met deze Wajongers beëindigd. Van belang is in dit verband de vraag of de oorzaken liggen in de specifieke arbeidsbeperking(en) van de Wajonger of niet. Tijdens de gesprekken valt op dat dit gedeeltelijk het geval is, maar dat er ook oorzaken aanwijsbaar zijn die eveneens op reguliere werknemers van toepassing zijn. De eigenaar van een houtbewerkingsbedrijf zegt hierover:

*'Wajongers vertonen soms gedrag dat niet acceptabel is. (...) Tegelijkertijd hebben sommige Wajongers gewoon andere behoeften, vinden ze het werk bijvoorbeeld te saai. Vaak verlaten ze dan het bedrijf.'*

Het lijkt erop dat het in het algemeen niet anders gaat dan met reguliere medewerkers; ook met hen is het niet altijd koek en ei en is radicaal ingrijpen soms nodig. Wel geven sommige werkgevers aan meer geduld te hebben met de Wajongers en hen nog een extra kans te bieden op verbetering. Soms helpt het om de Wajonger ander werk te laten doen of in een andere groep te plaatsen.

## **2.3. Werving en aannamebeleid**

### **Functie- en vacaturebeleid**

Op het niveau van beschikbare functies voor Wajongers zijn de onderzochte bedrijven in drie categorieën in te delen. Deze indeling hangt deels samen met de indeling naar ondernemerstype zoals beschreven in 2.1.

1. Reguliere bedrijven en publieke sector met voor Wajongers geschikte functies.
2. Reguliere bedrijven en publieke sector waar door functiedifferentiatie functies gecreëerd worden voor Wajongers.
3. Sociale bedrijven waar alle functies in het primaire proces uitgevoerd (kunnen) worden door Wajongers.

De eerste categorie betreft reguliere bedrijven met een commercieel hoofddoel, het op een economisch zo voordelig mogelijke wijze leveren van een product, maar ook de publieke sector. Deze bedrijven beschikken over functies die reguliere werknemers gewoonlijk verrichten, maar die zonder ingrijpende werkinhoudelijke aanpassingen ook goed verricht kunnen worden door Wajongers. Het gaat dan om functies die bestaan uit eenvoudige werkzaamheden die relatief weinig scholing vergen. Deze bedrijven creëren geen functies waar expliciet Wajongers voor geworven worden of waarvoor Wajongers de voorkeur genieten. Een bedrijf merkt in dit verband op dat Wajongers net als ieder ander gewoon kunnen solliciteren op een vacature en dat dit in feite ook de enige manier is waarop Wajongers bij hen in dienst komen:

*'Er is bij ons geen specifiek vacaturebeleid. Er zijn een heleboel Wajongers die via scholen of andere wegen bij ons terechtkomen. Als er plek is kan die plek worden opgevuld. De Wajongers zijn allemaal verschillend inzetbaar en doen ook allerlei verschillende soorten werk.'*

In een ander bedrijf met een groot aantal Wajongers (10 van de 30 werknemers zijn Wajongers) werken de meeste Wajongers op het laagste functieniveau dat dit bedrijf kent. Het gaat om sorteerwerkzaamheden en eenvoudige assemblagewerkzaamheden. Tegelijkertijd beschouwt de directie de inzet van Wajongers in dit werk als een opstap naar functies van meer complexe aard. De directie gaat er namelijk vanuit dat hun Wajongers – voornamelijk bestaande uit jongere mensen met een psychiatrische beperking – hoe dan ook beschikken over leerpotentieel en zich daarom in het bedrijf kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld tot lasser. Daartoe biedt het bedrijf hun ook kansen. Zoals het kunnen volgen van een lascursus om de verschillende lastechnieken te leren. Deze aanpak is in lijn met bedrijven die geen specifiek functie- en vacaturebeleid ontwikkelen voor Wajongers. Tegelijkertijd schenkt de bedrijfsleiding wel aandacht aan de ontwikkelingsmogelijkheden van de Wajongers, analoog aan de visie op de ontwikkeling van andere werknemers.

De tweede categorie omvat eveneens bedrijven met een commercieel hoofddoel en de publieke sector. Het verschil met de eerste categorie is dat zij, veelal vanuit een verder uitgewerkt streven naar maatschappelijke verantwoord ondernemen, functies creëren op het niveau van de Wajongers waar zij

mee in zee willen gaan. Bijvoorbeeld door daarvoor in aanmerking komende functies te splitsen in een functie met moeilijkere en meer uitdagende taken, bestemd voor reguliere werknemers, en een functie met eenvoudige, sterk routinematige taken. De laatste is geschikt voor Wajongers met een verstandelijke beperking, of voor hen die vanwege een autistische aandoening veel structuur nodig hebben en weinig prikkels verdragen. Een medewerker in een drukkerij in Schiedam geeft een voorbeeld:

*'Je bent hier verantwoordelijk voor een bepaald deel in het productieproces. Van een Wajonger kun je niet verwachten dat hij de machines instelt. Dat onderdeel doen wij dan.'*

Bij deze stap hoort ook het functioneel afbakenen van de taken in een functiedefinitie. Dit wordt belangrijk gevonden omdat de Wajonger zich zo kan identificeren met zijn werk en daardoor een gelijkwaardige arbeidsidentiteit kan ontwikkelen.

De derde categorie bedrijven wijkt hiervan af in het hoofddoel: het op commerciële basis bieden van een werkplek aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, zoals Wajongers. Dit betreft de sociale ondernemingen. Deze bedrijven zetten als particuliere onderneming weliswaar op commerciële wijze een product in de markt, maar de productie wordt vrijwel uitsluitend verricht door werknemers uit de doelgroep. Hieruit volgt dat vacatures op de werkvloer eveneens uitsluitend opgevuld worden met deze mensen.

*'We hebben meer Wajongers dan andere werknemers in dienst. (...) Omdat er zoveel Wajongers werken accepteert iedereen elkaar. (...) Onze opdrachtgevers weten dat wij met veel Wajongers werken en zijn bereid om eventueel een dag langer op de levering te wachten.'*

Bij deze indeling hoort wel de kanttekening dat het hier bijna uitsluitend gaat om bedrijven met Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking. Bedrijven die Wajongers met een lichamelijke beperking in dienst hebben kunnen weliswaar tot de eerste categorie gerekend worden, maar hierbij zijn de beschikbare functies niet beperkt tot het laagste functieniveau. De handicap hoeft immers de uitoefening van hoger gewaardeerde functies niet in de weg te staan. Bovendien gaat het vaak om Wajongers met een opleiding op minimaal MBO-4-niveau. De lichamelijk gehandicapte Wajongers bij de bezochte bedrijven beschikken allemaal over een opleiding op dit niveau of hoger. Hun functies waren in overeenstemming met de genoten opleiding. Hier benodigde aanpassingen hebben betrekking op de toegankelijkheid van het bedrijf en personeelsvoorzieningen, en op de werkplek. Daarnaast hebben sommigen een parttime dienstverband vanwege de beperkte inspanningscapaciteit. De beperking staat een voltijds dienstverband niet toe.

## **Werving en selectie**

Wajongers komen als aspirant werknemer op verschillende manieren met het bedrijf in contact. Meestal is dat door tussenkomst van een re-integratiebureau of het onderwijs (voortgezet speciaal onderwijs en praktijkscholen). In het laatste geval komt een Wajonger veelal binnen als stagiair. Wanneer de stage in de ogen van het bedrijf goed uitvalt en er een mogelijkheid is om de Wajonger in dienst te nemen krijgt hij een aanstelling aangeboden in de vorm van een proefplaatsing. In enkele gevallen komen de Wajongers op een andere manier binnen, op voorspraak van een goede bekende van de werkgever of op eigen initiatief. In het laatste geval is er bijvoorbeeld gereageerd op een vacature. Ook komt het een enkele keer voor dat iemand op de reguliere manier in dienst is genomen, waarbij na enige tijd bleek dat het in feite om iemand met een arbeidsbeperking gaat. Het bedrijf heeft toen zelf stappen ondernomen om de betrokken werknemer als Wajonger erkend te krijgen.

Werkgevers zijn over het algemeen vrij passief in het werven van Wajongers. De meeste werkgevers zijn niet actief in het zelf benaderen van re-integratiebureaus. Meestal gaat het initiatief uit van het re-

integratiebedrijf dat bij het bedrijf aanklopt voor plaatsingsmogelijkheden. Zijn die voorhanden dan volgt een gesprek met de Wajonger, waaruit dan eventueel een proefplaatsing voortvloeit. Bij sommige bedrijven is de regel dat elk gesprek leidt tot een proefplaatsing. Het besluit om een gesprek met de Wajonger aan te gaan wordt dan genomen op basis van de informatie die het bedrijf heeft gekregen over de betrokken Wajonger. Anderen zijn wat terughoudender en beslissen pas na het gesprek, net zoals dat gebeurt bij reguliere sollicitaties.

Opvallend is dat bedrijven die het initiatief overlaten aan het re-integratiebedrijf tegelijkertijd vaak ook weinig tevreden zijn met het re-integratiebedrijf. Algemeen is de klacht dat ze te weinig informatie krijgen over de Wajonger, diens beperking, de omvang en aard van begeleiding die hij vraagt en wat er van hem te verwachten is. Een ondernemer wijst hier bijvoorbeeld als volgt op:

*'Ik heb geen contacten met mensen van UWV. (...) Erg jammer, je weet zo niet wat er mogelijk is op het gebied van subsidies en mogelijkheden om aanpassingen en investeringen te doen op het werk. (...) Met een jobcoach heb ik ook geen ervaring.'*

Bovenstaande klacht strekt zich derhalve ook uit naar UWV. Dit betekent dat werkgevers onnodig bepaalde risico's moeten nemen bij het aannemen van Wajongers, bijvoorbeeld omdat de Wajonger uiteindelijk toch niet blijkt te matchen met de bedrijfsorganisatie. Dit is te voorkomen door meer en betere, ter zake doende informatie vooraf. Werkgevers die probeerden bij UWV meer informatie over de Wajonger te krijgen stuitten op de privacywetgeving. De boodschap die zij kregen was dat UWV geen informatie over de beperking zou mogen verstrekken. Tegelijkertijd zijn sommige respondenten van mening dat zij ook zelf een actieve(re) houding kunnen innemen:

*'Ik ben hier helemaal niet bekend mee, maar misschien had ik me hier zelf ook meer in kunnen verdiepen.'*

Bedrijven die het initiatief meer in eigen hand houden zijn eveneens kritisch over de diensten van re-integratiebedrijven, maar beschikken over minder teleurstellende ervaringen. Een van deze werkgevers voert dit terug op het gegeven dat 'zijn' re-integratiebureau goed weet wat hij verwacht van de aan te nemen Wajonger en dat het re-integratiebureau hier goed rekening mee kan houden.

Dit bedrijf heeft gevorderde plannen om een geheel eigen wervingspool van Wajongers te creëren. Het bedrijf staat aan de vooravond van uitbreiding van de productiefaciliteiten. Een deel van de uitbreiding wil het bedrijf bestemmen als leerwerkplaats voor Wajongers. Hiervoor komen Wajongers in aanmerking die in begeleiding zijn bij een van de twee re-integratiebedrijven waar het bedrijf zaken mee doet. De verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering - het werk en de Wajongers - komt in handen van dit re-integratiebedrijf. De bedoeling is om een van deze Wajongers na verloop van tijd en bij gebleken geschiktheid een contract bij het bedrijf aan te bieden.

Geen van de bedrijven heeft formele afspraken gemaakt over de werving van en sollicitatieprocedures bij Wajongers. In principe gaat alles op de reguliere manier in zijn werk. Slechts een van onze gesprekspartners, hoofd van een P&O-afdeling, gaf aan dat het opstellen van een protocol wel een goed idee zou zijn, vooral met het oog op het tijdig aanvragen van voorzieningen bij UWV.

De beslissing om een Wajonger te werven en aan te nemen is vrijwel altijd uitsluitend voorbehouden aan de werkgever of, indien aanwezig, het hoofd HRM/P&O. De werkvloer heeft hierin feitelijk geen inspraak. Volgens verschillende collega's die we hiernaar vroegen is dat ook niet nodig, dat is een zaak van de werkgever:

*'Daar is ons niets over gevraagd. Maar dat moet de directie ook zelf beslissen, die hebben daar zicht op. We zijn pas geïnformeerd toen er een Wajonger aangenomen was. Dat is ook goed geweest want daardoor zijn we goed voorbereid op wat ons te wachten stond.'*

Wel worden leidinggevenden betrokken bij de afwegingen om Wajongers in dienst te nemen. Het gaat dan om de vraag in hoeverre Wajongers functies kunnen bezetten. Hierbij horen ook het inschatten van het draagvlak en de knelpunten die zich kunnen voordoen, het maken van afspraken over het werk dat de Wajonger gaat doen en de begeleiding die hierbij nodig is. Zoals bovenstaand citaat laat zien wordt bij de meeste bedrijven de werkvloer wel geïnformeerd over het voornemen om een Wajonger in dienst te nemen en over de consequenties. In de volgende paragraaf komen we hierop en op het belang daarvan nog terug. Soms wordt de werkvloer betrokken bij de sollicitatieprocedure. Een medewerker wordt dan gevraagd deel te nemen aan de sollicitatiecommissie.

Uit het bovengaande volgt dat de betrokkenheid van de werkvloer bij de werving en selectie van Wajongers of van reguliere werknemers in het algemeen niet wezenlijk verschilt. Wel komt naar voren dat de direct leidinggevende(n) en andere medewerkers uitgebreider op de hoogte worden gebracht van de komst van de Wajonger dan in reguliere gevallen gebeurt. Volgens de geïnterviewde werkgevers bevordert dit de motivatie van werknemers om de Wajonger te begeleiden en hem sneller te accepteren. Dit gebeurt veelal voordat de betreffende Wajongers de werkplek betreden. Het informeren van medewerkers over de komst van de Wajonger kan een-op-een plaatsvinden tussen de werkgever en de direct leidinggevende, of in collectief verband, waarbij alle collega's aanwezig zijn. Wanneer de werknemers niet of onvoldoende worden geïnformeerd ontstaan er problemen, zoals blijkt uit het volgende voorbeeld bij een gemeentelijke organisatie:

*'Het gebeurde allemaal top-down. Ja, en dan staan de mensen er alleen voor. Wat moeten we doen als er wat met haar gebeurt, hoe gaat het met veiligheid als er wat gebeurt hier op de eerste verdieping? Dat zijn allemaal dingen die kunnen gebeuren en waar de medewerkers door de wethouder van destijds mee werden geconfronteerd. (...) Er was totaal geen inspraak van het personeel. Er werd niet gevraagd of de personeelsleden dit als een belasting ervaren. Ook waren de collega's niet op de hoogte van haar precieze beperkingen. Kijk, mensen zijn bereid om zich aan te passen maar dan moet je wel draagvlak creëren.'*

Een andere aanpak is zichtbaar bij bedrijven die deel uitmaken van een keten, zoals een lokale vestiging van een grootwinkelbedrijf. Daar zagen we in een geval dat de werving en aanname van nieuw personeel, inclusief Wajongers, weliswaar een aangelegenheid is die uitsluitend de verantwoordelijkheid is van de vestigingsmanager, maar dat bij de aanname van Wajongers de P&O-afdeling van het hoofdkantoor altijd ingezet wordt voor ondersteuning. Bijvoorbeeld bij het aanvragen van loonkostensubsidies, of bij de formele afwikkeling van de sollicitatieprocedure en contracten. Dit vloeit voort uit het gegeven dat het hoofdkantoor alle activiteiten op het gebied van personeelszaken beheert en ook de aanstelling van nieuwe personeelsleden bekrachtigt.

## 3. Aan het werk: acceptatie van Wajongers op de werkvloer

### 3.1. Bedrijfscultuur: basis voor acceptatie

#### Organisatiecultuur

Voor een succesvolle inpassing en acceptatie van Wajongers op de werkvloer vormen de cultuur van het bedrijf en de weerslag daarvan op de werkvloer een belangrijke, zo niet doorslaggevende factor. Het gaat daarbij om het samenhangende patroon van doelen, waarden, normen, verwachtingen, gewoontes en gebruiken (geschreven en ongeschreven gedragsregels). Sanders en Neuijen (1996) omschrijven organisatiecultuur als de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden van de organisatie over hoe het er dagelijks in de onderneming aan toegaat.

Medewerkers brengen hun eigen waarden- en normenpatronen in en dragen zo bedoeld en onbedoeld bij aan de cultuur van het bedrijf, maar kunnen deze ook verstoren. Ondernemers zijn zich hiervan bewust en letten bij de werving van personeel niet alleen op de kennis en vaardigheden maar ook op de match tussen de sollicitant en de cultuur van het bedrijf. Een ondernemer met een sterke sociale ambitie als het gaat om het personeelsbeleid, bijvoorbeeld door daarin te streven naar diversiteit, zal in de werving van personeel zoeken naar medewerkers die beantwoorden aan dit streven. Bij verschillende bedrijven die we bezochten is dit zichtbaar in de manier waarop zij bij reguliere sollicitanten de bereidheid nagaan om samen te werken met collega's met een arbeidsbeperking.

*'Wij hebben een sociaal personeelsbeleid waarin ook plaats is voor Wajongers. R werkt hier al acht jaar met veel inzet. Sollicitanten die in hun werk met R. te maken krijgen vragen we altijd of zij hier problemen mee hebben. Als ze die hebben is de kans groot dat ze niet aangenomen worden.'*

Een afwijzende houding bij de sollicitant is voor deze ondernemers een gereede aanleiding om af te zien van een aanstelling. Maar of het ook tot een daadwerkelijke afwijzing komt is mede afhankelijk van andere kwaliteiten van de sollicitant.

Naast bedrijfseigen factoren spelen ook externe factoren een rol. Een ondernemer merkt hierover het volgende op:

*'Het door ons gewenste imago van het bedrijf stelt grenzen aan het in dienst hebben van – in zijn geval – medewerkers met een verstandelijke beperking. We zijn een ISO-gecertificeerd bedrijf en dat willen we ook uitstralen. We werken met gekwalificeerde medewerkers. Ons imago is ook belangrijk omdat veel werkzaamheden verricht worden in de openbare ruimte. Daarom wil ik niet te veel mensen met een verstandelijke beperking in dienst hebben, want dat kan ons imago schaden.'*

De bedrijfscultuur is niet alleen de wijze waarop een bedrijf gevoerd wordt. Het is tegelijkertijd een voorwaarde voor de bedrijfsvoering. De bedrijfscultuur bevat handvatten voor standaardisering van probleemoplossingen, angstreductie en reproductie van de organisatie. Hierbij speelt volgens Sanders en Neuijen (1996) het bedrijfsperspectief een belangrijke rol. Het bedrijfsperspectief omvat zes aspecten. Elk aspect betreft een continuüm tussen twee polen. Het gaat om:

1. Procesgericht versus resultaatgericht.
2. Mensgericht versus werkgericht.
3. Organisatiegebonden versus professioneel.
4. Open versus gesloten.



5. Strakke controle versus losse controle.
6. Pragmatisch versus normatief.

Afgezet tegen dit model komt uit de bedrijfsbezoeken het volgende naar voren. Deze bedrijven zijn niet zozeer meer proces- dan resultaatgericht, maar het werkproces en vooral de omgang met en aandacht voor elkaar vormen een belangrijke factor in de bedrijfsvoering. Zij zijn resultaatgericht, maar met aandacht voor het proces. Hieruit volgt dat de bedrijven vaak ook meer mensgericht zijn dan bij voornamelijk resultaatgerichte organisaties het geval zal zijn. Naast bedrijfsresultaat in economisch opzicht gaat het ook om het bieden van kansen aan mensen en daarin als ondernemer willen investeren. Op de werkvloer uit zich dit dan weer in een relatief strakke controle op de dagelijkse omgang met elkaar en het voorkomen en bestrijden van misstanden daarin:

*'Met respect met elkaar omgaan, dat is in ons bedrijf belangrijk. Daar letten we ook op. Leidinggevend zijn direct aanspreekbaar als er zich ongewenste zaken voordoen, maar ze zijn er ook verantwoordelijk voor om die te voorkomen of op te lossen. Mensen pesten omdat ze anders zijn tolereren we niet, daar zitten we bovenop.'*

Wel lijken zich op deze aspecten verschillen voor te doen tussen reguliere en sociale bedrijven. Sociale bedrijven zijn bijvoorbeeld meer proces- en mensgericht dan reguliere bedrijven, terwijl de laatste vaker meer vanuit een pragmatisch en professioneel perspectief opereren.

### **Acceptatie op de werkvloer**

Voor de acceptatie van de Wajonger als collega is een aantal zaken van belang. Dit zijn de plaats die hij inneemt in het arbeidsproces, zijn prestatie en inzet. In het bijzonder geldt dit voor de acceptatie door de medewerkers die tijdens het werk het meest met de Wajonger te maken hebben. Bij de bedrijven die we bezochten zijn, zoals aangegeven, de meeste Wajongers werkzaam in het primaire proces. Dit proces betreft veelal eenvoudige werkzaamheden in de productie van materiële zaken of handlangerfuncties (schoonmaakwerkzaamheden, afwashulp). Hierbij speelt mee dat de betrokken Wajongers een ander werktempo hebben en soms een lagere prestatie leveren dan de gemiddelde reguliere medewerker, wat nadelig kan werken op de acceptatie door collega's. Anderen vertonen bepaalde gedragskenmerken die de dagelijkse omgang met collega's onder druk kunnen zetten. Wat hierover uit de bedrijfsbezoeken naar voren komt is dat de cultuur zich op dit niveau van de onderneming bij de meeste bedrijven kenmerkt door collegialiteit (saamhorigheid en loyaliteit tegenover elkaar als medewerkers). Geen van de collega's die we spraken geeft blijk van weerstanden of bedenkingen tegen Wajongers als collega in het algemeen. Sommigen van hen werkten al bij hun bedrijf toen de eerste Wajonger in dienst kwam, terwijl anderen na de Wajonger in dienst zijn getreden. Dit neemt niet weg dat samenwerken met een Wajonger voor veel collega's wel wennen was en soms ook om aanpassing vroeg van het eigen gedrag.

*'Je moet bij M. wel opletten wat je zegt. Ze vatten alles wat je zegt letterlijk op, ook grappig bedoelde opmerkingen. Daar kan ze behoorlijk overstuur van raken waardoor ze de rest van de dag haar werk niet meer goed doet. Daar hebben we wel mee moeten leren omgaan.'*

De Wajongers die we spraken berichten zelf niet of nauwelijks over ondervonden weerstanden bij collega's. Zij voelen zich volledig geaccepteerd. Volgens hen komt dat vooral door de wijze waarop de collega's geïnformeerd zijn door de werkgever of leidinggevende. Een van hen geeft zijn ervaringen hiermee als volgt weer:

*'Ik heb nooit problemen gehad met mijn collega's. Met de meesten kan ik goed overweg en ze begrijpen mij ook. Dat is van het begin af aan zo geweest. Ik hoor er gewoon bij. Volgens mij komt dat ook doordat de mensen hier verteld is wie ik ben en wat ik kan.'*

De Wajongers worden geaccepteerd zoals ze zijn, maar kunnen net als reguliere medewerkers evengoed wel eens het onderwerp van plagerijen of oorzaak van onderlinge ergernissen zijn. Wat dan blijkt is dat het hierin steeds zoeken is naar evenwicht tussen enerzijds voorkomen dat een Wajonger teveel in bescherming genomen wordt en anderzijds voorkomen dat de Wajonger zich niet prettig meer voelt, zich mogelijk zelfs bedreigd voelt tussen zijn collega's.

Op een andere wijze speelt deze kwestie ook voor Wajongers met een lichamelijke beperking. Hoewel zij bij de bezochte bedrijven functies vervullen in het secundaire proces is acceptatie hier niet minder aan de orde. Sterker nog, afhankelijk van de aard en vooral de ernst van de handicap spelen bij deze Wajongers nog enkele andere factoren mee bij de acceptatie door collega's. Zo zagen we dat de mate van hulp van collega's bij algemene dagelijkse levensverrichtingen een belemmerende rol kan spelen. Het gaat bijvoorbeeld om hulp bij het aan- en uitdoen van de jas, bij de lunch, bij toiletbezoek enzovoort. Een hoofd van een gemeentelijk afdeling P&O zegt hierover het volgende:

*'Het vraagt veel van mensen. De eerste groep collega's verzorgde M. volledig, gaf haar te eten en hielp overal mee. In 2007 zijn er veel nieuwe collega's in dienst gekomen. Zij zijn bewust wat meer afstand van M. gaan nemen om haar zelfredzamer te maken. Ze spoorden bijvoorbeeld M. aan om minder te mailen (zij kan vanuit haar rolstoel licht één arm bewegen en via een elektronische pen schrijven) maar meer mondeling te communiceren om haar zo zelfstandiger te maken.'*

Dit citaat is overigens ook een goed voorbeeld van het tekort aan kennis onder werkgevers over ondersteuningsmogelijkheden. In dit geval betreft dit kennis van de beschikbare mogelijkheden voor ADL-hulp op de werkplek. Kennis en vervolgens de benutting hiervan zou niet alleen de acceptatie minder gecompliceerd hebben gemaakt, maar de collega's ook niet onnodig hebben belast met extra zorgtaken. Kennis hebben van de voorzieningen, en die ook benutten, is van belang voor het draagvlak op de werkvloer.

Het bewerkstelligen van evenwicht in collegialiteit en de kwaliteit van de omgangsvormen op de werkvloer is in het dagelijkse bedrijfsleven vooral een verantwoordelijkheid van de leidinggevende, ofwel degene die uit hoofde van zijn of haar functie belast is met de dagelijkse aansturing van het werkproces en het toezicht daarop. Zij geven hierover aan dat zij waar nodig ingrijpen wanneer er zich een (dreigende) conflictsituatie voordoet: zij gaan dan met de collega een gesprek aan over diens gedrag en de impact daarvan op de Wajonger. Spiegelen is hierbij een veelgebruikte aanpak:

*'Wat ik dan doe is een spiegel voorhouden: "Stel dat je zelf zo bent of je zoon of dochter. Dan wil je toch ook dat ze hun eigen brood kunnen verdienen". Meestal is dit voldoende.'*

Maar deze verantwoordelijkheid begint met het koppelen van de Wajonger aan de collega die het beste in staat is tot samenwerken met de Wajonger. Vereist hiervoor zijn begrip hebben voor diens beperking en de gevolgen daarvan voor zijn prestatie en het vermogen om de Wajonger adequaat aan te sturen bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Tot het laatste behoort zeker het telkens weer opnieuw uitleggen en zo nodig voordoen van wat er gedaan moet worden. Bij veel Wajongers speelt ook het ontwikkelingspotentieel mee. Door op dit aspect goed te matchen zijn veel spanningen en conflicten te voorkomen. Op het aspect van begeleiding op de werkvloer en de condities waaronder die plaatsvindt, komen we verderop nog uitgebreid terug.

## 3.2. Draagvlak en communicatie

### Goodwill kweken

Uit het voorgaande blijkt al dat het besluit om Wajongers in dienst te nemen weloverwogen moet worden genomen. Daarbij komt ook naar voren dat voor een duurzame participatie van een Wajonger acceptatie, vooral door directe collega's, van levensbelang is. Met andere woorden: het is een absoluut vereiste om te werken aan draagvlak op de werkvloer. De meeste werkgevers werken hieraan door de medewerkers te informeren over de komst van de Wajonger. Daarbij bieden ze ook ruimte voor vragen en opmerkingen. Bij collega's gaat de meeste zorg uit naar wat dit betekent voor hun eigen werk. Een leidinggevende zegt hierover:

*'Niemand had principiële bezwaren maar sommigen vroegen zich toch wel af hoe dat zou gaan als de Wajonger zijn werk niet op tijd af kreeg. "Moeten wij dat er dan bij doen?", was de vraag. We zijn daarin eerlijk geweest door te zeggen dat dit niet ondenkbaar is, maar dat van de Wajonger ook een bepaalde prestatie verwacht wordt en dat wanneer hij hieraan niet kan voldoen het dienstverband weer beëindigd zal worden. We hebben duidelijk kunnen maken dat we geen sociale werkplaats zijn. Dit heeft veel twijfels bij het personeel weg kunnen nemen.'*

Tijdig informeren met een open oor voor de werkvloer noemen vrijwel alle gesprekspartners, van directie tot collega's, als een kernvoorwaarde voor acceptatie. Sommige bedrijven zijn op dit gebied door schade en schande wijs geworden. Deze werkgevers namen zonder enige voorbereiding van de medewerkers een Wajonger aan. Dat riep veel vragen en weerstand op. De weerstanden hadden voornamelijk te maken met het van de ene dag op de andere geconfronteerd worden met een collega die een lagere productie levert of met de belasting die de Wajonger voor de andere medewerkers meebrengt:

*'We werden slecht geïnformeerd. Zo van, hier is M. en maandag gaat ze beginnen, dat was het. Opeens zit je in een verzorgende omgeving. Er was totaal geen sprake van inspraak van het personeel. Er werd niet gevraagd of de personeelsleden dit als een belasting ervaren. Ook waren we niet op de hoogte van haar precieze beperkingen. Er werd wel verteld dat ze een hoge dwarslaesie had, maar niet waar ze hulp bij nodig zou hebben. Dat hebben we allemaal gaandeweg moeten ontdekken.'*

Daarbij speelt soms ook de onwetendheid op de werkvloer over de gang van zaken rond de beloning van de Wajonger. Bijvoorbeeld wanneer collega's niet op de hoogte zijn van de regeling van loonbetaling door de werkgever en de tegemoetkomingen die hij hiervoor ontvangt van UWV. Bedrijven die dit betreft hebben wel een inhaalslag kunnen maken door de weerstanden alsnog bespreekbaar te maken en helderheid te verschaffen over de beloningssystematiek voor de Wajongers. Het is voor hen ook een les geweest dat de werkvloer goed voorbereid en geïnformeerd moet worden bij dergelijke zaken.

Een uitzondering op deze regel zijn sociale bedrijven waar het productiepersoneel hoofdzakelijk bestaat uit mensen met een arbeidsbeperking. Juist omdat de werkvloer bijna volledig bevolkt wordt door mensen uit de deze doelgroep wordt het niet nodig gevonden om de werkvloer vooraf te informeren. Het is een soort vanzelfsprekendheid dat nieuwe medewerkers een beperking hebben, zoals dat ook het geval is met de reeds aanwezige medewerkers. Wajongers hebben hier geen aparte status waardoor ze te onderscheiden zijn van andere medewerkers. Deze benadering zorgt ervoor dat de nieuwe medewerkers, in dit geval Wajongers, op een natuurlijke wijze worden opgenomen in de groep. Hierbij zijn conflicten niet uitgesloten, maar dit wordt als heilzaam ervaren. De omgangsvormen tussen medewerkers kunnen tamelijk ruw zijn, ook waar het ieders beperkingen betreft:

*'Als een medewerker hier zijn werk niet goed doet wordt hij door zijn collega's tot de orde geroepen. Daarin ontzien ze elkaar niet, zeker niet waar het de handicap betreft.'*

De bedrijfsleiding laat dit zo omdat het erbij hoort. Het is een vorm van sociale controle en het werkt motiverend.

Andere bedrijven treffen wel maatregelen om een vlotte acceptatie te realiseren. Die hebben altijd betrekking op het informeren van de werkvloer en in het bijzonder de potentiële directe collega's over de aanstelling van een Wajonger of het voornemen daartoe. De informatie omvat meestal ook het inzicht geven in de beperking, voor zover die relevant is voor het werk en de aansturing en de dagelijkse omgang in het bedrijf. Het gaat om zaken als het werktempo, de te verwachten prestatie, leervermogen, benodigde aandacht en aansturing en gedragskenmerken. Het laatste is vooral relevant wanneer de betrokken Wajonger onvoorspelbaar kan reageren op situaties en gebeurtenissen. Een collega vertelt over zijn ervaringen hiermee:

*'Een van de Wajongers heeft een psychiatrische beperking. Dit uit zich dan in plotselinge woede-uitbarstingen, schelden en tieren op van alles en nog wat. In het begin schrokken we hier wel van, maar nu weten we hoe de vork in de steel zit. Wat ook helpt is dat de baas dit niet laat escaleren. Als hij weer eens een woede-uitbarsting heeft neemt hij hem even apart om te kalmeren. Na een kwartiertje is het leed dan wel geleden en gaat hij weer rustig aan het werk.'*

Bijna unaniem zijn onze gesprekspartners van mening dat het daarom zaak is alle betrokkenen goed te informeren over de Wajonger, diens beperkingen en de impact daarvan op het werk en de onderlinge verhoudingen, en niet in de laatste plaats over het feit dat het bedrijf een of meer Wajongers aan zal stellen. Het moment waarop dit plaatsvindt, ligt vrijwel steeds rond het moment dat er een goede kans op een aanstelling van de Wajonger is.

Enkele werkgevers informeren niet zelf de medewerkers of beperken zich tot hoofdzaken, maar laten de Wajonger zelf zijn verhaal doen, soms met inschakeling van de jobcoach. Als reden voeren sommigen hiervoor de privacybescherming aan. Volgens onze gesprekspartners bij deze bedrijven, zowel de werkgever als de collega's, heeft deze aanpak geen gevolgen voor het draagvlak voor het in dienst nemen van Wajongers. Maar dat deze benadering naar tevredenheid werkt zou te maken kunnen hebben met het gegeven dat deze bedrijven gevestigd zijn in kleine plattelandsgemeenschappen met een relatief sterke sociale samenhang. De meeste medewerkers en de betrokken Wajongers maken deel uit van dezelfde gemeenschap en kennen elkaar ook daarvan. Andere bedrijven, waarbij het gaat om Wajongers met een lichamelijke beperking, beschouwen de Wajonger als mondig genoeg om zelf zijn verhaal te kunnen doen. De betrokken Wajonger onderschrijft dit ook:

*'Ik heb aan mijn collega's zelf verteld wat mijn beperkingen zijn en wat dit betekent voor mijn werk, want dat kan ik beter dan een ander. Zo kon ik ook zelf bepalen wat ik wel of niet kwijt wilde. Maar belangrijk is ook dat ik zo duidelijk kon maken wat mijn capaciteiten zijn. Mijn advies: als het even kan laat de mensen dan zelf aan de collega's vertellen wie ze zijn en wat de collega's kunnen verwachten.'*

Hieruit valt af te leiden dat het er niet zozeer toe doet wie de werkvloer informeert over de Wajonger, als het maar op een goede manier gebeurt. Wat de goede manier is, is afhankelijk van de mondigheid van de Wajonger - ofwel van de mate waarin hij in staat is de collega's adequaat te informeren, zodat iedereen weet waar hij aan toe is – en diens wensen op dit gebied. Of dit ook verwacht kan worden van Wajongers met een verstandelijke beperking valt op basis van onze gegevens niet te zeggen.

## **Open communicatie**

De meeste bezochte bedrijven kenmerken zich vanwege hun omvang door een tamelijk platte organisatiestructuur. Niet zelden is de directeur/eigenaar tegelijk ook de leidinggevende. Ook komt het

voor dat de directie meewerkt in de productie. Daardoor zijn de communicatielijnen tussen werkvloer en bedrijfsleiding kort en veelal ook met een open karakter. De bedrijfsleiding is voor iedereen zichtbaar en aanspreekbaar aanwezig. Omgekeerd kent de bedrijfsleiding alle medewerkers bij naam en toenaam. Regelmatig wordt een platte organisatiestructuur genoemd als een belangrijke voorwaarde voor de succesvolle inpassing en acceptatie van de Wajonger. Een voorbeeld hiervan geeft een werkgever in de sector cultuur en civiele techniek:

*'Het meeste werk wordt uitgevoerd door kleine teams, bijvoorbeeld een machinist die het machinale werk verricht en een paar medewerkers voor het handwerk. Aan een team wordt maximaal één Wajonger toegevoegd. Dit vloeit voort uit de hoeveelheid werk dat verzet moet worden, maar ook uit de ervaring dat het bij elkaar zetten van meer Wajongers in een team belemmerend werkt op de inzet en productie van de Wajongers. Ook kan de begeleiding daardoor efficiënter gedaan worden. Sommigen moet je voortdurend zeggen wat ze moeten doen; daar zit weinig ontwikkeling in naar zelfstandig kunnen werken. Door de Wajonger te koppelen aan een reguliere medewerker wordt hij meer uitgedaagd zijn werk te doen. Niet zelden zie je de Wajonger daardoor groeien in zijn kunnen. Soms kunnen ze na verloop van tijd zelfstandig werken, dus zonder voortdurend toezicht.'*

Wat de onderzochte bedrijven belangrijk vinden is ook dat daardoor snel in te grijpen is bij het ontstaan van spanningen en (dreigende) conflicten op de werkvloer over de aanwezigheid en de inzet van de Wajonger. Dit is vooral van belang wanneer een leidinggevende of een begeleidende collega min of meer acute ondersteuning nodig heeft van de hogere niveaus in de bedrijfsorganisatie. Bijvoorbeeld wanneer een ongewenste situatie dusdanig dreigt te escaleren dat een 'goed gesprek' niet meer volstaat.

Maar ook de wat grotere bedrijven met meer managementlagen tussen bedrijfsleiding en werkvloer wijzen op het belang van korte open lijnen om escalatie te voorkomen. Bovendien geldt dat korte lijnen en een snel benaderbaar aanspreekpunt niet alleen van belang is voor een leidinggevende en de bedrijfsleiding, ook de werkvloer heeft belang bij korte lijnen, vooral met de leidinggevendenden.

*'De leidinggevende is verantwoordelijk voor het oplossen van problemen die zich op de werkvloer voordoen. Niet alleen waar het Wajongers betreft, maar voor allerlei soorten problemen. Maar als ik er niet uitkom kan ik het hoofd P&O inschakelen, zodat we samen naar een oplossing kunnen zoeken. We hebben een Wajonger waar altijd wel wat mee was. Wat ik ook deed, niets hielp. Toen zijn we eens met z'n drieën om de tafel gaan zitten en kwam het hoge woord er uit. Het bleek dat hij geen plezier had in het werk dat hij deed, te eentonig en zo. We zijn toen op zoek gegaan naar werk dat meer uitdaging bood. Sindsdien is hij een van onze beste werknemers als het op inzet aankomt.'*

Tot het bespreekbaar houden van spanningen behoren ook zaken als veelvuldige afwezigheid door ziekte:

*'Momenteel is M. regelmatig ziek waardoor de andere medewerkers meer moeten bijspringen. Dat roept wel eens irritatie op: "Is ze alweer ziek". Je staat er dan toch met één minder voor en het werk moet wel gebeuren. Omdat we dit goed met elkaar en de manager kunnen bespreken blijft de acceptatie van M. in takt. Wanneer je dit nalaat kan er al gauw een sfeer ontstaan van afwijzing.'*

Overigens benadrukken de geïnterviewden meerdere malen dat het belang van open en korte communicatielijnen zich niet beperkt tot de inpassing en acceptatie van Wajongers. Deze voorwaarde geldt ook voor alle andere medewerkers. Ook tussen hen onderling kunnen zich immers spanningen en conflicten voordoen die het werkklimaat negatief beïnvloeden en om snel ingrijpen vragen.

Het verschaffen van informatie strekt zich tevens uit naar de Wajonger zelf. Bijvoorbeeld wanneer er zich een wijziging voordoet in de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer, of wanneer er een nieuwe medewerker aangesteld is. Hiermee raken we het punt van begeleiding van Wajongers op de werkvloer.

### 3.3. Begeleiding

#### Twee vormen van begeleiding

Uit de bedrijfsbezoeken komen twee vormen van begeleiding van Wajongers naar voren. De eerste vorm is begeleiding door een jobcoach. Wajongers die aan het werk gaan kunnen een beroep doen op een jobcoach om hen te begeleiden en te ondersteunen bij het functioneren in het bedrijf en bij het verwerven van een plek tussen de collega's. De begeleiding heeft tot doel het na verloop van tijd zelfstandig kunnen uitvoeren van de opgedragen taken. Meestal is de begeleiding door een jobcoach in de tijd beperkt.

De tweede vorm van begeleiding bestaat uit begeleiding door een leidinggevende of collega. Verschillende Wajongers behoeven intensieve begeleiding op de werkplek. Deze behoefte of noodzaak doet zich vooral voor bij Wajongers met een verstandelijke beperking die daardoor niet goed in staat zijn tot zelfstandig werken. De begeleiding is bij hen veelal primair gericht op aansturing en begeleiding bij het uitvoeren van de opgedragen taken. Meestal levert een directe collega deze vorm van begeleiding, met de leidinggevende op de achtergrond.

Wajongers met een lichamelijk handicap hebben soms een andere vorm van begeleiding nodig. Het gaat dan om het verlenen van fysieke ondersteuning aan de Wajonger waardoor deze zijn werk kan doen. Collega's verlenen deze ondersteuning. Een voorbeeld hiervan is de Wajonger die zijn collega's nodig heeft bij het kopiëren van documenten. Anders dan Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking, hebben lichamelijk gehandicapte Wajongers vanwege hun handicap geen extra aansturende begeleiding nodig. Zij doen in dit opzicht hun werk zelfstandig en daar zijn ze ook voor aangenomen.

#### Jobcoach

Niet alle Wajongers die bij de bezochte bedrijven in dienst zijn, worden begeleid door een jobcoach. Soms is dat omdat deze begeleiding niet langer nodig is; de Wajonger heeft zijn plek in het bedrijf gevonden en zijn collega's accepteren hem volledig. Maar het komt ook voor dat er geen behoefte is aan begeleiding door een jobcoach. Het bedrijf en de Wajonger zijn van mening dat het bedrijf (leidinggevende en collega's) daar zelf goed in kan voorzien.

Bedrijven waar Wajongers wel begeleid worden door een jobcoach zijn tamelijk ambivalent in hun ervaringen met deze begeleiding. Sommige zijn enthousiast.

*'De begeleiding van R. gebeurt door een jobcoach die geleverd wordt door Werk&Basis. Hij heeft dagelijks contact met zijn jobcoach; in de werkplaats, bij mij (de directeur; R.L.) thuis, via de telefoon. Deze 'externe' jobcoach zou ik eerder een maatje noemen dan jobcoach; R. kan altijd met alles bij hem terecht. Eerder had R. veel begeleiding nodig, nu niet meer. Het werk gaat goed. De jobcoach is voor R. van belang bij het uitvoeren van zijn werk; hij helpt R. dingen te onthouden. R. krijgt ook van huis uit steun om te werken; hij vindt dit belangrijk.'*

Andere werkgevers en leidinggevenden zeggen nauwelijks zicht te hebben op wat de jobcoach doet. Opmerkelijk is overigens niet alleen dat hier niet over gecommuniceerd wordt, maar dat noch de werkgever, noch de jobcoach pogingen doen om hierin verandering aan te brengen. Wel geven sommige werkgevers en leidinggevenden aan dat een intensiever contact van bijvoorbeeld de leidinggevende met de jobcoach op zijn minst wenselijk is.

Sommige werkgevers hebben uitgesproken ideeën over wat een jobcoach zou kunnen doen:

*'De jobcoach moet iemand zijn die al meerdere jaren gewoon op de werkvloer gewerkt heeft; gewend is met zijn handen te werken. Daarnaast moet de jobcoach voor ongeveer 30 procent HBO-denkvormen hebben. Hij moet namelijk de regelingen vanuit UWV kunnen begrijpen en in de gaten kunnen houden. Zodat werkgevers zich daar niet druk om hoeven te maken. De jobcoach moet intensieve begeleiding voor het leven geven. De jobcoach moet het hele leven van een Wajonger bereikbaar zijn en dezelfde persoon zijn. Het gaat om het opbouwen van een vertrouwensband met de jongens. Ze moeten voor privé- en werkzaken bij de jobcoach terecht kunnen.'*

Een ander wil dat de jobcoach de verbinding legt tussen de thuissituatie en het werk. De thuissituatie heeft immers een grote impact op goed werknemerschap.

*'Een jobcoach zou hier een belangrijke rol in kunnen spelen. Op het moment is het zo dat de jobcoach een Wajonger alleen begeleidt bij zijn werk, maar het zou beter zijn als er ook gelet zou worden op de privé-situatie. Hierdoor zou de begeleiding op de arbeidsmarkt vanzelf minder nodig zijn. Als er thuis niet wordt meegewerkt aan het proces van de Wajonger, heeft dit gevolgen voor zijn werk. Een voorbeeld hiervan is een jongen die doordat hij na lange tijd zijn jobcoach verloor een paar dagen niet naar zijn werk kwam. En hij was niet te bereiken door UWV. Waardoor zij heel lang geen hoogte kregen van de situatie, wat grote gevolgen met zich mee kan brengen. Als deze Wajonger iemand om zich heen heeft die hem stimuleert contact te zoeken met UWV zou dit al veel problemen oplossen. En dit heeft indirect ook veel invloed op zijn werkhouding.'*

Deze werkgevers en leidinggevenden zouden graag zien dat de jobcoach in het tegengaan van negatieve invloeden in de privé situatie van de Wajonger een rol vervult, onder meer door hen te informeren over de eventuele achtergronden van dit gedrag. Enkele werkgevers nemen hierin zelf het initiatief door contact te zoeken met de naaste familie zoals de ouders, om zo beter op de hoogte te raken van wat daar speelt en wat van invloed kan zijn op de werkhouding en prestaties van de Wajonger. Opmerkelijk is verder dat bedrijven die wel positieve ervaringen hebben met 'hun' jobcoaches berichten over de goede communicatie over juist dit soort zaken.

Begeleiding door een jobcoach is in tijd beperkt. UWV voorziet in een jobcoach voor maximaal 15 procent van de werktijd gedurende het eerste jaar, aflopend naar 5 procent in het derde en in volgende jaren. In de praktijk blijkt dit vaak niet voldoende te zijn, bijvoorbeeld wanneer de Wajonger gedurende de werkdag voortdurend aansturing en toezicht nodig heeft. Bedrijven zien zich daarom voor de noodzaak geplaatst om ook zelf te voorzien in begeleiding.

Een bedrijf heeft hier samen met het re-integratiebedrijf een creatieve oplossing voor gevonden:

*'Wij hebben zes Wajongers in dienst die afkomstig zijn van hetzelfde re-integratiebedrijf. Zij worden begeleid door een jobcoach van dit bedrijf. De uren die hij daarvoor heeft maken dat de jobcoach vijf dagen per week, acht uur per dag bij ons is voor de begeleiding van zijn Wajongers. Hij werkt met zijn Wajongers mee aan de uitvoering van de hun opgedragen taken waarin hij ze dan aanstuurt en begeleidt.'*

Hoe dit ook zij, over het algemeen hechten de bezochte bedrijven meer waarde aan de begeleiding waar ze zelf via hun medewerkers in voorzien dan aan die van jobcoaches. Niet in de laatste plaats omdat deze beter aansluit op de bedrijfscultuur. Maar zeker ook omdat deze begeleiding meer beschikbaar is en meer gericht is op het werk, en daarom effectiever is als het gaat om de inpassing en prestaties van de Wajonger.

## Begeleiding door medewerkers

Recentelijk zijn er verschillende publicaties verschenen over de effecten van een buddy of maatje voor Wajongers (Rademaker, 2006; Reijenga et al., 2007). Deze publicaties handelen over de effecten van het koppelen van een Wajonger aan een manager bij het zoeken naar werk. Hieruit komt onder meer naar voren dat door het persoonlijke en open contact met een manager de Wajongers kennis hebben gemaakt met de wereld van regulier werk. Ze hebben de spelregels van deze wereld leren kennen en hebben kunnen proeven aan een nieuwe toekomst. Het heeft hun kansen op regulier werk – en hun vertrouwen daarin – vergroot.

Het belang van een buddy of maatje komt ook naar voren uit de gesprekken die we hadden op de bedrijven. Maar dan gaat het om het koppelen van de Wajonger aan een collega die hem in de rol van maatje begeleidt, ondersteunt en aanstuurt in het werk en de omgang met collega's en eventuele anderen. Uit het belang dat veel gesprekspartners hieraan hechten en de mogelijkheden om hiervoor in het bedrijf te voorzien komt naar voren dat dit een van de meest doorslaggevende factoren is om met Wajongers in zee te gaan:

*'Die begeleiding is belangrijk. Als je daarin niet kunt voorzien, bijvoorbeeld omdat dit te veel kost, dan moet je er niet aan beginnen.'*

Bij de begeleiding en aansturing in het werk is er een verschil tussen Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking en Wajongers met een lichamelijke beperking. De laatsten doen hun werk even zelfstandig als hun niet-gehandicapte collega's, zij het dat sommigen wel hulp van collega's nodig hebben bij zaken die een lichamelijke inspanning vereisen. Zo er al begeleiding door een jobcoach is, volstaat deze ook. Wel is er bij deze Wajongers soms begeleiding door de leidinggevende of vanuit P&O, gericht op acceptatie. Het gaat dan om het verwerven van een plek in het bedrijf en tussen de collega's op de werkvloer als een volwaardig medewerker:

*'Het hoofd P&O heeft mij in het begin onder zijn hoede genomen. Volgens mij omdat sommigen een beetje afwachtend waren om met mij samen te werken. Dat heeft het hoofd P&O weggenomen. Hij heeft het voorwerk gedaan.'*

Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking vragen vaak langdurig intensieve begeleiding bij de uitvoering van taken. De meesten van hen hebben bijvoorbeeld een lage leercurve, waardoor het eigen maken van vereiste handelingen veel langer duurt dan gewoonlijk. Uitleggen en voordoen is gedurende langere tijd nodig, meestal nog tot lang voorbij de proefplaatsing.

Daarnaast speelt de mate van het aankunnen van complexe of meervoudige opdrachten een rol. Veel van deze Wajongers hebben hier moeite mee, zo benadrukken onze gesprekspartners verschillende keren. Een begeleidende collega zegt hierover:

*'Vooral de eerste jaren moest je haar elke dag opnieuw de taken stuk voor stuk opdragen. Was een taak af, dan kreeg ze de volgende opgedragen. Een aantal taken tegelijk opdragen aan het begin van de dag werkte niet, omdat dit voor haar moeilijk te onthouden valt. Dan maakte ze fouten of vergat dingen te doen, waar andere collega's zich weer aan ergerden.'*

Er zijn onder de werkgevers en leidinggevendenden ook veel ervaringen met Wajongers die, zij het langzaam, vooruitgang boeken en steeds zelfstandiger worden, waardoor het de moeite waard blijft om hierin te investeren. Vaak leidt dit tot minder benodigde begeleiding, waardoor de begeleider ook weer aan zijn eigen werk toekomt. Dit vormt voor verschillende werkgevers reden om de begeleiding vorm te geven als een leerling-gezelmodel. De begeleider treedt op als mentor van de Wajonger en maakt hem op een stimulerende manier wegwijs in het productieproces waarbinnen hij werkzaamheden verricht. Stimulerend wil hier zeggen dat met kleine stapjes de Wajonger gestimuleerd wordt zich te ontwikkelen.



Hiervoor gaven we in verband met de acceptatie van Wajongers al aan dat medewerkers vinden dat de werkgever er ook voor de volle honderd procent voor moet gaan. De wil om te investeren door de werkgever in de begeleiding is voor medewerkers een belangrijke indicator voor de mate waarin de werkgever zich wil inzetten. Die inzet moet blijken door hierover goede afspraken te maken met de werkvloer en met de medewerkers die belast worden met de begeleiding. Het gaat om de tijd die hiermee dagelijks gemoeid is, de bevoegdheden die hij heeft in de aansturing en zijn rol bij eventuele conflicten. Afhankelijk van de benodigde begeleiding (tijd en aandacht) zal de begeleider van de Wajonger zelf minder produceren. Dit dient gecompenseerd te worden en de collega's dienen dit te accepteren. Dit vereist de nodige aandacht.

Het voorzien in begeleiding door eigen medewerkers is niet alleen een kostenpost, het levert ook veel op. Die meerwaarde laat zich echter niet direct in financiële opbrengsten vertalen; wel in arbeidssatisfactie en tevredenheid met de werkgever. Van vrijwel alle gesprekspartners en in het bijzonder van collega's krijgen we te horen dat het begeleiden van en samenwerken met Wajongers veel voldoening geeft. Niet alleen omdat ze betrouwbaar zijn als collega en loyaal zijn aan het bedrijf, maar ook en vooral om de ontwikkeling die bij veel Wajongers naar voren komt. Soms onverwacht. Bijvoorbeeld de winkelhulp die langzamerhand steeds beter in staat is om taken te vervullen in de verkoop, zoals kassawerkzaamheden. Die niet meer direct van streek raakt omdat een klant haar iets vraagt waar ze geen antwoord op heeft, maar weet tot wie ze zich moet wenden. Of de Wajonger die zich mede door inspanningen van het bedrijf dusdanig heeft weten te ontwikkelen dat hij nu een reguliere aanstelling heeft met een bijbehorend volledig salaris, en Wajong-af is. Of de Wajonger die zich door de kansen en aandacht die hij kreeg dusdanig heeft weten te bekwamen dat hij met hulp van het bedrijf voor zichzelf een zaak kon beginnen. De laatste twee voorbeelden zijn wellicht pareltjes, voor weinig Wajongers weggelegd, maar ze laten zien wat je kunt bereiken als je uitgaat van het ontwikkelingspotentieel van de Wajonger.

Bij verschillende bedrijven zijn de afspraken over de aard, inhoud en tijdsbesteding, maar ook de impact van de begeleiding op de eigen productie van de begeleidende medewerker schriftelijke vastgelegd als aanvulling op het arbeidscontract van de medewerker. Maar dit is lang niet altijd het geval. Een leidinggevende zegt hierover:

*'We hebben hierover schriftelijke afspraken gemaakt met H. zodat hij weet waar hij aan toe is en ons er ook aan kan houden wanneer hij door werkdruk gehinderd wordt in zijn begeleidingstaken. Die afspraken zijn ook bekend bij zijn collega's Dat is nodig, want dat schept helderheid over zijn taken en bevoegdheden naar de Wajonger en de andere medewerkers. Als je dit niet vastlegt dan kan dat aanleiding geven tot misverstanden en spanningen, vooral wanneer het druk is met het werk. De begeleiding van de Wajonger is nu gewoon een onderdeel van zijn functie.'*

De benodigde begeleiding en de mogelijkheden hiertoe stellen ook grenzen aan het aantal Wajongers dat het bedrijf en de werkvloer aankunnen. Dit geldt vooral voor de reguliere bedrijven en de publieke sector. Het betreft hier uitsluitend een kosten-batenanalyse van de benodigde investering en de opbrengst daarvan:

*'De begeleiding van de Wajonger door een collega kost het bedrijf geld, want dit gaat ten koste van zijn eigen productie. Dit moet in evenwicht zijn met de opbrengsten van de Wajonger. Je kunt daarom niet oneindig doorgaan met investeren in de begeleiding, dat heeft zijn grenzen.'*

Een enkele keer geven de respondenten ook aan dat de begeleiding om bedrijfseconomische oorzaken onder druk komt te staan, zoals afnemende omzet of bezuinigingen op de subsidie met als

gevolg het met minder mensen hetzelfde werk moeten doen. Dit legt een groot beslag op de begeleidende collega; er blijft daardoor minder tijd over voor begeleiding. De motivatie van de werkgever, leidinggevenden en collega's als zodanig speelt hierbij geen rol. Hieruit komt naar voren dat bij de reguliere bedrijven de grens ligt rond één Wajonger op tien medewerkers, gerekend op het niveau van de werkvloer waarop de Wajongers ingezet worden.

## 4. Na de proefplaatsing

### 4.1. Aanstelling en contractering

#### Voorwaarden voor contractering

Verreweg de meeste Wajongers bij de bezochte bedrijven hebben een tijdelijk arbeidscontract. Gemiddeld duurt het drie jaar voordat een werkgever overgaat tot een contract voor onbepaalde tijd. Hoewel het sociale argument overweegt bij het openstellen van het bedrijf voor Wajongers, geldt wel steevast de eis dat de Wajonger, gegeven zijn of haar beperkingen, tot een zekere prestatie in staat dient te zijn. Hij dient deze prestatie ook te blijven leveren. Ook dient de Wajonger in voldoende mate te functioneren binnen het team van collega's. Voor veel bedrijven is dit een keiharde voorwaarde voor het in dienst nemen en houden van Wajongers. De behandeling van Wajongers door werkgevers verschilt hiermee echter niet wezenlijk van die tegenover 'reguliere' werknemers: het niveau van het functioneren en de match met collega's staat ook bij hen voorop als het gaat om het omzetten van de proeftijd in een meer duurzaam arbeidscontract. Zoals aangegeven oefenen daarbij de beschikbare ruimte en middelen binnen de organisatie om een Wajonger te begeleiden veel invloed uit op de keuze om uiteindelijk één of meerdere Wajongers na een stageperiode of proefplaatsing in dienst te nemen en te houden. Wat verder opvalt, is dat de directe leidinggevende de Wajonger beoordeelt. In een aantal gevallen wint deze (aanvullende) informatie in bij collega's. De drie meest voorkomende aspecten die de leidinggevende bij de beoordeling in overweging neemt zijn de kwaliteit van het geleverde werk, de motivatie van de Wajonger en de mate van benodigde begeleiding.

Wat het aanstellen op een meer duurzame basis betreft geven enkele werkgevers aan terughoudend te zijn met het aangaan van contracten voor onbepaalde tijd. Dit geldt in een aantal gevallen overigens zowel voor Wajongers als voor 'reguliere' werknemers. Belangrijke redenen voor het aanbieden van tijdelijke contracten zijn in die gevallen het seizoensgebonden karakter van het werk, de financiële situatie van het bedrijf of de economisch onzekere tijden. Naast deze bedrijfseconomische redenen voor tijdelijke contractering geldt voor Wajongers vooral dat de prestaties van de Wajonger in kwestie in de toekomst nog onzeker zijn en het bedrijf meer tijd nodig heeft om zich hier een goed beeld van te vormen. Volgens de werkgevers brengt het werken met Wajongers bepaalde risico's met zich mee. Het is in veel gevallen (nog) moeilijk in te schatten hoe de Wajonger in de toekomst zal functioneren. Een proefplaatsing van drie maanden en een eventuele verlenging van nog eens drie maanden is niet voldoende om dit goed te kunnen beoordelen. Een reeks van opeenvolgende tijdelijke contracten kan dan een manier zijn om hier een beter beeld van te krijgen. Maar er zijn ook bedrijven die, als het om Wajongers gaat, om die reden uitsluitend met tijdelijke contracten werken. Bij sommige van deze bedrijven ligt hieraan ook de ervaring ten grondslag dat de prestaties van Wajongers substantieel terugliepen na het afsluiten van een contract voor onbepaalde tijd. Een voorbeeld:

*'Soms heeft een Wajonger dan de neiging wat 'in te kakken' en minder zijn best te gaan doen. Wij zeggen dan: "Pas op jongen, de verlenging van je contract zit eraan te komen". Dat is een goede stok achter de deur zodat de Wajongers zich weer wat meer gaan inzetten.'*

Deze algemene terughoudendheid is opmerkelijk te noemen, aangezien vrijwel alle bedrijven zeer goed te spreken zijn over de inzet en prestaties van Wajongers. Sommigen wijzen in dit verband ook op de ontwikkeling die Wajongers in het bedrijf en het werk doormaken: van volledig bij de hand nemen naar het tot op zekere hoogte zelfstandig kunnen werken. Voor het bedrijf is deze ontwikkeling ook voordelig omdat het de kosten voor eigen begeleiding omlaag brengt. Verschillende door ons gesproken werkgevers geven aan dat zij van mening zijn dat de betreffende Wajonger moet proberen te streven naar verbetering in zijn of haar situatie.

Uit de bedrijfsbezoeken komt verder naar voren dat de mate waarin de Wajonger in de ogen van de werkgever daadwerkelijk streeft naar volledige terugkeer op de arbeidsmarkt eveneens een belangrijk aspect is in de besluitvorming om iemand al dan niet een (vast) contract aan te bieden. De belangrijkste voorwaarde voor contractering is echter dat de Wajonger, gegeven zijn beperkingen, gemotiveerd is om zich zo goed als mogelijk in te zetten voor het werk waarvoor hij is aangenomen. Een leidinggevende vat dit als volgt samen:

*'In die zin wordt hij beschouwd en beoordeeld als een normale werknemer, behalve dat hij wat minder snel werkt.'*

### **Arbeidsvoorwaarden**

Een in het oog springend kenmerk in de aanstelling van Wajongers is dat deze zelden een voltijds aanstelling heeft. De meeste Wajongers werken maximaal 50 procent van de reguliere arbeidstijd, ofwel twee tot drie dagen per week. Over de gewerkte tijd ontvangen ze loon in overeenstemming met hun functie. Wanneer de prestatie lager ligt dan normaal verwacht kan worden ontvangt de werkgever loondispensatie. Het loon van de Wajonger wordt door de Wajong aangevuld tot maximaal 100 procent van het minimumloon.

Op deze regel doen zich een paar uitzonderingen voor. Een uitzondering betreft Wajongers met een psychiatrische handicap die zich binnen en met inzet van het bedrijf dusdanig hebben kunnen ontwikkelen dat zij nu een volwaardige aanstelling met bijbehorend salaris hebben, respectievelijk een eigen bedrijf hebben en daarmee uit de Wajong zijn geraakt. De andere uitzondering betreft enkele lichamelijk gehandicapte Wajongers die met hun functies en aanstelling een inkomen ontvangen dat ruim boven het minimumloon ligt, en die daarom ook geen beroep meer (hoeven te) doen op de Wajong. Wel deed zich bij een Wajonger de situatie voor dat deze in de Wajong terugkeerde door progressie van de aandoening en daaruit voortvloeiende toename van de arbeidsongeschiktheid. Als het gaat om secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals vakantiedagen of het kunnen volgen van scholing, gelden in principe bij de meeste bedrijven dezelfde regels als voor medewerkers met een regulier dienstverband. Met het aanbieden van scholingsmogelijkheden zijn echter weinig bedrijven actief als het om 'hun' Wajongers gaat. Voor een deel ligt dit ook voor de hand, zeker waar het gaat om zeer moeilijk lerende Wajongers. Het beschikbare scholingsarrangement zijn voor hen niet toereikend. Beter is het om hen te scholen in het werk op de werkvloer voor zover daar bij de Wajonger mogelijkheden toe zijn.

Wat extra beloningen betreft, zoals een eindejaaruitkering of een bonus bij extra inzet, bevinden werkgevers volgens sommige van hen zich in een spagaat. Zij zouden 'hun' Wajongers bij tijd en wijle iets extra's willen geven, zoals ze dat ook doen bij hun reguliere medewerkers. Het probleem is dat die extra beloning verrekend wordt met de Wajong-uitkering. Op die manier gaat geen van beide partijen erop vooruit. Eerder leidt het tot demotivatie, bijvoorbeeld bij de Wajonger die een extraatje aan zijn neus voorbij ziet gaan. Zoals een van de werkgevers het uitdrukte: 'Met iets extra's subsidieer ik alleen maar UWV en dat is niet mijn bedoeling.'

### **Beëindiging van het dienstverband**

Het feit dat alle bezochte bedrijven Wajongers in dienst hebben of in ieder geval weer Wajongers in dienst willen nemen wanneer de gelegenheid zich voordoet, wil niet zeggen dat er geen dienstverbanden beëindigd worden. Bij verschillende bedrijven zijn sommige arbeidsovereenkomsten die met individuele Wajongers voor langere tijd waren aangegaan uiteindelijk weer beëindigd. Hiervoor zijn drie redenen aan te wijzen:

1. De financieel-economische situatie van het bedrijf.
2. Aan de arbeidshandicap gerelateerde redenen.
3. Niet aan de handicap gerelateerde achteruitgang van de prestatie of mismatch met collega's.

Wanneer een bedrijf zich geconfronteerd ziet met een teruglopende orderportefeuille of met ingrijpende bezuinigingen (publieke sector) kan dat een aanleiding zijn om het personeelsbestand in te krimpen. Bij enkele van de bezochte bedrijven is dit het geval, waarbij in een geval deze situatie geleid heeft tot ontslag van de Wajonger. Hierbij kunnen we vermelden dat de betrokken Wajonger mede door voorspraak van zijn werkgever elders een nieuwe baan heeft gevonden. Bij het andere bedrijf is ontslag niet aan de orde, maar er zullen voorlopig ook geen nieuwe Wajongers in dienst komen, evenmin overigens als nieuwe reguliere medewerkers. Dit als gevolg van op stapel staande bezuinigingen in de publieke sector.

Maar ook bijna alle andere werkgevers geven te kennen dat verslechtering van het economisch tij kan leiden tot het niet verlengen of het voortijdig beëindigen van het contract. Hoewel dit alle medewerkers kan overkomen, is de kans reëel aanwezig dat Wajongers eerder hun baan verliezen (vgl. Van Leeuwen & Zwinkels, 2009). Dit heeft te maken met de lagere prestatie en inzetbaarheid van de Wajongers in combinatie met het besparen op de door het bedrijf te maken kosten voor eigen begeleiding.

Zoals we in het voorgaande al gezien hebben is het bij enkele bedrijven ook voorgekomen dat het dienstverband beëindigd moest worden door toename van de arbeidsongeschiktheid, de tweede categorie van redenen voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst. Bij de bezochte bedrijven betrof dit uitsluitend Wajongers met een lichamelijke beperking. Wanneer zich dit voordoet doorlopen het bedrijf en de Wajonger gezamenlijk de gangbare procedure van herbeoordeling. De betrokken Wajonger wordt daarbij weer overgedragen aan UWV. De meeste werkgevers stellen dat daarmee hun verantwoordelijkheid ophoudt. In een geval werd het dienstverband na anderhalf jaar verbroken omdat de Wajonger vanwege zijn aandoening niet meer opgewassen bleek tegen de grote temperatuurwisselingen waar hij mee te maken kreeg in het bedrijf. De betrokken Wajonger heeft, mede met tussenkomst van de werkgever, een andere baan gevonden waar hij beter uit de voeten kan met zijn handicap.

Het is voor zover bekend niet voorgekomen dat Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking ontslagen werden als gevolg van het toenemen van de beperking op zich. In ieder geval heeft geen van de werkgevers hiervan gewag gemaakt. Wel is het een enkele keer voorgekomen dat het dienstverband beëindigd werd als gevolg van gedragsproblemen, waardoor de samenwerking en aansturing steeds problematischer werden. Naast toenemende conflicten met collega's ging dit veelal gepaard met steeds meer ongeoorloofd verzuim en weigeren van het uitvoeren van taken. Bij ten minste een Wajonger gaat het om gedragsproblemen die samenhangen met de aard van de arbeidsbeperking.

Een derde categorie van redenen voor contractbeëindiging vormen het achteruitlopen van de arbeidsprestatie en/of het alsnog ontstaan van problemen in de aansturing en samenwerking die niet te herleiden zijn tot de handicap. Hoewel het laatste niet altijd op voorhand even duidelijk zal zijn, gaat het hier vooral om Wajongers die vrij snel na het verkrijgen van een meer duurzaam contract een substantieel lagere inzet gingen vertonen of ineens een stuk lastiger aan te spreken waren op hun taken en verantwoordelijkheden. Zoals een van de werkgevers, evenals anderen met vergelijkbare ervaringen, opmerkte:

*'Het leek wel alsof hij na de ondertekening van het contract dacht van "zo nou zit ik goed; nou kan ik mijn gang gaan en doen waar ik zin aan heb".'*

Ook hierbij wordt aangevoerd dat Wajongers hierin geen uitzondering vormen. Reguliere werknemers kunnen uiteindelijk evengoed ontslagen worden wanneer ze niet meer willen voldoen aan de afspraken, of conflicten veroorzaken. Opmerkelijk is wel dat werkgevers bij Wajongers meer bereid zijn om hierin te investeren en daardoor ontslag te voorkomen dan bij reguliere werknemers. Niet zelden is die bereidheid er ook bij de leidinggevenden en de collega's van de Wajonger. Een

eventuele beëindiging wordt steeds voorafgegaan door de betrokken Wajonger meerdere keren aan te spreken op zijn gedrag en samen met de leidinggevende en collega's te kijken naar oplossingen. In enkele gevallen bleek dit ook voldoende en kon de Wajonger behouden blijven.

Een ander voorbeeld betreft een bedrijf dat gespecialiseerd is in de productie van relatiegeschenken. Bij dit bedrijf hebben de Wajongers een hoger ziekteverzuim dan andere werknemers. Dit vindt zijn weerslag in een groter risico op ontslag. De betreffende werkgever probeert de Wajongers op verschillende manieren te stimuleren om te (blijven) participeren in het arbeidsproces. Hij doet dit onder andere door leidinggevenden cursussen te laten volgen in het begrijpen van en het omgaan met bepaalde ziektebeelden. Dit heeft positieve effecten op de omgang met de Wajonger én de medewerkers onderling:

*'Dit heeft niet alleen een positief effect gehad op de omgang met de Wajongers, maar het heeft ook onderling een sterkere band gecreëerd. Na de cursus zat iedereen meer op één lijn en zetten ze meer gezamenlijk de schouders eronder.'*

Bij de bereidheid om te investeren in Wajongers die door hun gedrag alsnog buiten de boot dreigen te vallen doet zich wel een verschil voor tussen reguliere bedrijven en sociale ondernemingen. De laatste lijken deze Wajongers aanmerkelijk vaker en langer een kans te bieden dan de reguliere bedrijven: 'Als negen keer niet genoeg is, dan gaan we voor de tiende keer.'

## 4.2. Leerpunten uit de praktijk

Tijdens de bedrijfsbezoeken is ook gevraagd naar welke (in- en externe) leerpunten de gesprekspartners aan kunnen dragen bij het in dienst nemen en houden van Wajongers. Uit hetgeen zij hierover aandragen zijn op drie verschillende aspecten aandachtspunten af te leiden: institutioneel (UWV, re-integratiebureau, jobcoach), bedrijfsleven (werkgever) en persoonsgebonden (Wajonger).

### Institutioneel

Ongeacht de bedrijfsgrootte en sector van de onderzochte bedrijven zijn onze gesprekspartners overwegend van mening dat UWV en het re-integratiebedrijf de werkgever voldoende gegevens moeten verstrekken over de capaciteiten, thuissituatie en motivatie van de Wajonger en over de beschikbare ondersteuningsmogelijkheden. Dit lijken 'open deuren'. In een aantal gevallen wisten onze gesprekspartners echter niet wat UWV aan ondersteuning kan doen of waren zij, in de beleving van de werkgever, onvoldoende op de hoogte van de beperkingen van een Wajonger en de lokale situatie van het bedrijf.

De jobcoach heeft op dit gebied eveneens een belangrijke rol: hij moet bedrijven voldoende gegevens verstrekken over de capaciteiten van de Wajonger in kwestie en inschatten of plaatsing mogelijk is. Hierbij moeten ook eventuele barrières vanuit de thuissituatie aan de orde kunnen komen die een effectieve doorstroom op de arbeidsmarkt beperken.

In de beleving van een aantal van onze gesprekspartners werken verschillende partijen nog wel eens langs elkaar heen. Dit vraagt om vaste contactpersonen die duurzaam met elkaar samenwerken.

Bovenstaande institutionele leerpunten zijn als volgt samen te vatten: creëer regionaal en zo mogelijk lokaal samenwerkingsrelaties tussen verschillende partijen (UWV, jobcoach, bedrijfsleven, onderwijs, gemeente) waarbij een actieve gegevensuitwisseling en flexibiliteit aanwezig zijn om de juiste Wajonger(s) te matchen met het juiste bedrijf. Dit zal de duurzame arbeidsparticipatie van Wajongers ongetwijfeld vergroten, zo is de algemene verwachting.

### Bedrijfsleven

Veelal stellen de werkgevers en leidinggevenden dat bedrijven zich goed moeten laten informeren over wat de Wajonger wel en niet kan. We zagen al dat hier voor UWV een belangrijke rol is

weggelegd, maar ook de bedrijven zelf kunnen hier een actieve rol in te spelen. Een probleem dat daarbij kan spelen en daarom om een oplossing vraagt is de privacybescherming. De ervaring is dat vooral UWV terughoudend is in het verstekken van informatie die verband houdt met de beperking, vanwege de privacygevoeligheid ervan. Volgens verschillende werkgevers en leidinggevenden moet beseft worden dat onvoldoende inzicht in de mogelijkheden en beperkingen vooraf ertoe kan bijdragen dat de werkgever en de Wajonger, maar ook collega's over en weer onrealistische verwachtingen koesteren over de samenwerking, met alle gevolgen van dien. Enkele werkgevers hebben Wajongers moeten ontslaan omdat ze niet mee konden komen in het arbeidsproces en de gewenste prestatie. Dit was te voorkomen geweest wanneer er meer informatie beschikbaar was geweest tijdens de sollicitatiefase en de proefplaatsing. Het probleem is dat UWV gehouden is aan de privacywetgeving inzake het verstrekken van medische informatie aan werkgevers, of het nu gaat om reguliere werknemers of Wajongers. Medici moeten zich houden aan de privacywetgeving. Voor reguliere werknemers zijn dat de artsen in dienst van de arbodienst van de werkgever en voor Wajongers is dit UWV

Naast het verkrijgen van een beeld van de beperkingen dient de leidinggevende voortdurend oog te houden voor mogelijke problemen op de werkvloer. De leidinggevende, al dan niet in samenwerking met een daarvoor aangewezen medewerker, zal de Wajonger moeten begeleiden bij zijn of haar dagelijkse werkzaamheden en daarvoor dus ook de ruimte moeten krijgen. Hiervoor zijn afspraken noodzakelijk die voor alle betrokkenen duidelijk zijn.

Dat veel bedrijven een 'platte' organisatiestructuur met korte communicatielijnen hebben wordt eveneens duidelijk als pluspunt gezien. De 'korte' lijnen in de organisatie maken aansturing en begeleiding aanzienlijk gemakkelijker. Ook heeft de leidinggevende een belangrijke rol bij het creëren van draagvlak en het stimuleren van het juiste werkklimaat. Een 'open' manier van communiceren waarbij de onderlinge taakverdeling rondom de begeleiding duidelijk is, is hierbij een bewezen succesfactor. We zagen in enkele gevallen dat het niet of onvoldoende informeren van collega's over de inpassing van de Wajonger op het werk leidt tot weerstand en onbegrip.

Deze uitkomsten indiceren dat een 'actieve' leidinggevende de duurzame participatiekansen van een Wajonger vergroot: een leidinggevende die zorgdraagt voor begeleiding van de Wajonger, duidelijke afspraken maakt met collega's en partners buiten de organisatie én de re-integratie inbedt in een klimaat waarin de Wajonger 'serieus' wordt genomen. Of, zoals een van onze gesprekspartners het verwoordde: 'Je moet er bovenop zitten.' Het gegeven dat deze uitkomst eerder is gevonden in onderzoek naar het in dienst houden van Wajongers (Bosch et al., 2009) vergroot ons vermoeden dat dit een centrale succesfactor is, ongeacht bedrijfsgrootte en economische sector. Wat de aard van het werk zelf betreft zien we dat, afhankelijk van het type beperking, een duidelijk omschreven takenpakket de re-integratie eveneens positief bevordert.

### **Persoonsgebonden**

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle re-integratie vanuit de kant van de Wajonger is dat hij, los van individuele achtergrondkenmerken, probeert om zoveel mogelijk aan te geven wat zijn of haar beperkingen precies inhouden. Dit bevordert de acceptatie op de werkvloer en maakt specifieke (re) in- en externe ondersteuning mogelijk. Verder gelden dezelfde regels als voor 'reguliere' werknemers: een lage kwaliteit van werken en/of lage betrouwbaarheid (bijvoorbeeld door niet of te laat op het werk te verschijnen) hebben ontevredenheid en bestendinging van vooroordelen over werkprestaties van Wajongers tot gevolg.

## 5. Conclusie

### 5.1. Inleiding

In dit onderzoek zijn we op zoek gegaan naar elementen die een duurzame participatie van de Wajonger op de arbeidsmarkt bevorderen of juist in de weg staan. Dit onderzoek sluit gedeeltelijk aan bij eerdere bevindingen naar factoren die de arbeidsparticipatie van Wajongers beïnvloeden (Van Horssen et al., 2009), maar levert ook nieuwe kennis op over het belang van culturele aspecten bij het re-integratieproces. Doordat we met verschillende belanghebbenden (directie, P&O/HRM, leidinggevenden, collega's en de Wajonger zelf) binnen bedrijven hebben kunnen spreken is er meer inzicht ontstaan in wat de inpassing van een Wajonger nu precies betekent op de werkplek. Te concluderen valt dat er een diversiteit aan factoren is die de (succesvolle) participatie van Wajongers op de werkvloer beïnvloeden. Als we kijken naar specifieke succesfactoren binnen arbeidsorganisaties valt op dat (naast eventuele werkaanpassingen) het werkklimaat, inzicht in de kansen en beperkingen van de Wajonger en de mate van begeleiding door de leidinggevende en collega's, als belangrijkste voorwaarden naar voren komen. Deze aspecten zijn daarom op te vatten als 'kritische succesfactoren' in het bevorderen van de participatie van Wajongers. In dit slothoofdstuk vatten we deze nog eens in concluderende vorm samen. Daarmee bieden we tevens een antwoord op de centrale vraagstelling:

*Welke factoren dragen bij aan een succesvolle inpassing van Wajongers op de werkvloer en welke factoren staan dit in de weg? Welke aanpak werkt en welke aanpak biedt niet de juiste voorwaarden voor een Wajonger? En wat is ervoor nodig om 'succes verder te brengen'?*

De beantwoording van deze vragen spitsen we toe op de te doorlopen fasen, gerelateerd aan de drie analyseniveaus die we beschreven in het eerste hoofdstuk: bedrijf/sector, fase in de functieloopbaan en positie in het bedrijf. Op grond van onze bevindingen kunnen we de fasen in het analyseschema uit hoofdstuk 1 verder aanvullen met bijbehorende stappen en betrokken partijen:



<b>Fase</b>	<b>Stappen</b>	<b>Wie zijn betrokken</b>
<b>Fase 1:</b> De Wajonger wordt als een potentiële werknemer aangemerkt.	De werkgever gaat na in hoeverre zijn bedrijf en de functies daarin geschikt zijn voor Wajongers, in samenhang met type beperking.	Directie of HRM/P&O Leidinggevenden van in aanmerking komende afdelingen UWV-arbeidsdeskundige
	De werkgever gaat na waar en in hoeverre Wajongers, gelet op hun beperkingen en productiecapaciteit, inzetbaar zijn en matchen met toekomstige collega's en de cultuur op de werkvloer en welke maatregelen eventueel getroffen moeten worden voor een passende match.	Directie of HRM/P&O Leidinggevenden van in aanmerking komende afdelingen Medewerkers van de beoogde afdeling
<b>Fase 2:</b> De Wajonger krijgt een serieuze kans als sollicitant.	De werkgever nodigt de Wajonger uit voor een gesprek, waarin hij onderzoekt wat – gegeven zijn beperking - de competenties zijn van de Wajonger en wat nodig is aan aansturing en begeleiding, voorzieningen en aanpassingen.	Directie of HRM/P&O Leidinggevende Wajonger Re-integratiebedrijf en/of Jobcoach
<b>Fase 3:</b> De Wajonger wordt bij sollicitatie aangenomen.	De Wajonger krijgt een proefplaatsing aangeboden.	Directie of HRM/P&O Leidinggevende Wajonger Re-integratiebedrijf en/of jobcoach UWV
	De werkgever vraagt de nodige voorzieningen en aanpassingen aan bij UWV.	
	De werkgever maakt afspraken met het re-integratiebedrijf of de jobcoach over inpassing en begeleiding.	
	De werkgever informeert collega's over de aanstelling en de gevolgen daarvan voor de werkvloer.	Directie of HRM/P&O Leidinggevende Wajonger
	De werkgever maakt afspraken met de leidinggevende en collega's over aansturing en begeleiding van de Wajonger.	Re-integratiebedrijf en/of jobcoach Medewerkers van de beoogde afdeling
<b>Fase 4:</b> Introductie van de Wajonger in het bedrijf.	De werkgever introduceert de Wajonger in het bedrijf en bij zijn collega's.	Directie of HRM/P&O Leidinggevende Wajonger Re-integratiebedrijf en/of jobcoach Medewerkers van de beoogde afdeling
<b>Fase 5:</b> Besluitvorming voortzetting van het dienstverband.	De werkgever neemt een besluit over voortzetting van het dienstverband	Directie of HRM/P&O Wajonger Leidinggevende Begeleider
<b>Fase 5a:</b> De Wajonger komt door zijn proeftijd heen. De werkgever neemt de Wajonger voor een vastgestelde contractduur in dienst.	10a De werkgever neemt de Wajonger voor een vastgestelde contractduur in dienst.	Re-integratiebedrijf en/of jobcoach UWV

<b>Fase 5b:</b> Passende afwikkeling als het contract/de plaatsing van de Wajonger niet verlengd wordt.	10b De werkgever stelt tijdig de Wajonger en andere betrokkenen – jobcoach, re-integratiebedrijf, UWV – op de hoogte van zijn besluit.	
--	--	--

## 5.2. Oriëntaties en motieven van werkgevers

De bezochte bedrijven en de personen die we daar spraken getuigen allemaal van een positieve houding tegenover Wajongers als werknemers. Die houding is veelal gegrondvest op het inzicht dat Wajongers een relevante bijdrage kunnen leveren aan het bedrijfsdoel. Gezien de scheve vertegenwoordiging van Wajongers over de verschillende sectoren is het denkbaar dat sommige sectoren daar beter voor toegerust zijn dan andere. We hebben daarom onder meer gekeken naar eventuele verschillen tussen sectoren onderling als het gaat om het aantal Wajongers dat de bezochte bedrijven in dienst hebben. Ook hebben we gekeken naar mogelijke verbanden tussen het aantal Wajongers dat een bedrijf in dienst heeft en het totale aantal personeelsleden. Uit onze waarnemingen trekken we de volgende conclusies.

### 1. Geen verschillen in aantallen Wajongers per bedrijf tussen sectoren en bedrijfsgrootte, maar wel in relatie tot de missie of doelstelling van het bedrijf.

Een algemene conclusie is dat er bij de bezochte bedrijven geen verschillen zijn aan te wijzen naar sector en omvang als het gaat om het in dienst hebben van Wajongers. Er is geen verband tussen de sector en de omvang in het aantal werknemers enerzijds en anderzijds het aantal Wajongers dat bij deze bedrijven in dienst is. Verschillen in de verhouding tussen het aantal reguliere werknemers en Wajongers doen zich voornamelijk voor tussen reguliere werkgevers en werkgevers in de publieke sector enerzijds en sociale ondernemers anderzijds. Deze verschillen hangen samen met het feit dat reguliere bedrijven en de publieke sector zich beperken tot een dienstbetrekking met enkele Wajongers, terwijl sociale ondernemers bijna uitsluitend met personeel met een arbeidsbeperking werken. Daarnaast valt op dat reguliere en sociale werkgevers vooral Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking in dienst hebben. Daarentegen zijn in de publieke sector bij drie werkgevers uitsluitend Wajongers met een lichamelijke beperking in dienst, terwijl twee andere zowel Wajongers met een lichamelijke als met een verstandelijke of psychiatrische beperking in dienst hebben. Op grond hiervan kunnen we de onderzochte werkgevers naar missie of doelstelling onderscheiden in drie hoofdgroepen:

1. Reguliere werkgevers: werkgevers die zich tot doel stellen het op een zo economisch voordelig mogelijke wijze leveren van een product en waarbij het aantal in dienst te nemen Wajongers beperkt is tot één Wajonger op tien reguliere werknemers<sup>5</sup>.
2. Sociale werkgevers: werkgevers die eveneens produceren voor de markt maar waar de bedrijfsmissie bestaat uit het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een arbeidsbeperking. Het personeelsbestand bestaat voor het overgrote deel uit mensen met een arbeidsbeperking, waaronder Wajongers.
3. Werkgevers in de publieke en non-profit sector die zich willen profileren als maatschappelijk verantwoord ondernemer, maar met hun personeelssamenstelling vergelijkbaar zijn met reguliere werkgevers.

<sup>5</sup> Gerekend naar het onderdeel van het bedrijf waar de Wajonger ingezet wordt.

## **2. Positieve houding tegenover Wajongers berust veelal op een combinatie van maatschappelijke en economische motieven.**

De positieve houding van werkgevers vloeit voort uit de door hen gepercipieerde bijdrage die Wajongers kunnen leveren aan het bedrijfsdoel, maar vindt zijn oorsprong in drie van elkaar te onderscheiden motieven:

- Een traditioneel levensbeschouwelijk motief, waarbij de werkgever zich vanuit zijn positie in de gemeenschap, waar hij als werkgever en als persoon deel van uitmaakt, inzet voor de gemeenschap. Die inzet manifesteert zich onder meer in het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking, zoals Wajongers.
- Een sociaal-maatschappelijk motief, waarbij de werkgevers vanuit hun streven naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en voor zover de functievereisten dit toelaten bereid zijn om Wajongers in dienst te nemen.
- Een economisch-pragmatisch motief: de lagere loonkosten vormen vanwege te ontvangen loonkostendispositie een belangrijk argument voor het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. Wajongers kunnen zonder veel aanpassingen een belangrijk deel van de werkzaamheden uitvoeren.

Bij de meeste onderzochte bedrijven gaat het om een combinatie van motieven. Dit betreft de combinatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen met het economisch voordeel dat het in dienst nemen van Wajongers kan bieden. Daarbij prevaleert bij sommigen het traditioneel levensbeschouwelijke of het sociaal-maatschappelijke motief en bij anderen het economisch-pragmatische motief. Deze combinatie treffen we uitsluitend aan bij reguliere bedrijven, terwijl werkgevers in de publieke sector steeds verwijzen naar het maatschappelijke motief. Sociale werkgevers opereren eveneens vanuit het sociaal-maatschappelijke motief dat zij verbinden aan hun missie op het gebied van re-integratie.

## **5.3. Werving en selectie**

De volgende conclusies hebben betrekking op het werving- en selectiebeleid van de bedrijven voor Wajongers.

### **3. Werkgevers geven aan geen behoefte te hebben aan verbijzondering van het reguliere werving- en selectiebeleid voor Wajongers; werving en selectie van Wajongers vindt plaats binnen de kaders van het reguliere personeelsbeleid.**

De positieve houding van werkgevers is door vrijwel geen van de bezochte werkgevers geformaliseerd in HRM-beleid op het gebied van doelen en middelen. Geen van de werkgevers beschikt over een nadere specificatie in het aanname- en personeelsbeleid van de onderneming in de vorm van beschreven procedures of protocollen voor het werven en selecteren van Wajongers. Op een enkele uitzondering na geven zij aan daaraan ook geen behoefte te hebben, aangezien het veelal gaat om geringe aantallen Wajongers. Alle te zetten stappen zijn binnen het kader van het reguliere beleid te zetten. Daarbij is voor Wajongers wel een aantal extra stappen te zetten. Dit betreft de stappen 1, 2, 5 tot en met 8 en 12. Het gaat om acties en maatregelen die aan de orde zijn bij het aannemen van Wajongers. Voor zover het gaat om reguliere werkgevers en de publieke sector zijn zij ook geen aanleiding voor een nadere specificering, aangezien de gang van zaken bij het in dienst nemen van Wajongers niet wezenlijk verschilt van die bij de werving en selectie van reguliere werknemers.

### **4. Werkgevers verschillen in hun beleid voor werving en selectie van Wajongers.**

Opvallend is dat een deel van de onderzochte werkgevers zich proactief richt op het werven van Wajongers, terwijl een ander deel reactief opereert. De positieve houding is bij de proactieve

werkgevers al op voorhand aanwezig, waardoor de werkgever voor het verrichten van werkzaamheden actief Wajongers werft. Het feit dat werkgevers geen behoefte hebben aan het formaliseren van de werving en selectie van Wajongers in hun HRM-beleid neemt niet weg dat deze werkgevers wel degelijk aanvullend beleidsmatig handelen. Dat heeft betrekking op de stappen 1 tot en met 3 uit het hiervoor gegeven schema. Concreet zetten deze werkgevers de volgende stappen:

1. De werkgever gaat op eigen initiatief na of een vacature door een Wajonger met bepaalde beperkingen te vervullen is.
2. De werkgever gaat na in hoeverre de Wajonger, gelet op zijn beperkingen en productiecapaciteit, matcht met toekomstige collega's en de cultuur op de werkvloer en welke maatregelen eventueel nodig zijn voor een passende match. Tevens gaat hij na of er voldoende mogelijkheden zijn voor begeleiding en aansturing van de Wajonger.
3. De werkgever gaat op zoek naar een geschikte Wajonger:
  - 3a. De werkgever neemt contact op met een re-integratiebedrijf.
  - 3b. Het re-integratiebedrijf draagt een Wajonger voor, waarna deze door de werkgever uitgenodigd wordt voor een gesprek.
4. Het gesprek mondt uit in een proefplaatsing.

De beschreven stappen zijn vooral van toepassing op reguliere bedrijven met een commercieel doel als primair bedrijfsdoel en arbeidsorganisaties in de publieke sector. Bij sociale ondernemers, waar het primaire bedrijfsdoel is het bieden van werkgelegenheid aan mensen met een arbeidsbeperking, vervallen in feite de eerste twee stappen. De vacatures zijn immers per definitie te vervullen door Wajongers en de benodigde begeleiding is aanwezig.

Bij andere werkgevers ontstaat de positieve houding pas wanneer zij benaderd worden met een vraag om een dienstverband voor een Wajonger. Een re-integratie bedrijf, een onderwijsinstelling, een particuliere persoon of de Wajonger zelf namen hiertoe het initiatief. De werkgever heeft niet van tevoren nagedacht over het in dienst nemen van een Wajonger, maar staat hier in beginsel ook niet afwijzend tegenover en neemt de vraag/sollicitatie in overweging. Bij deze werkgevers zijn de volgende stappen te onderscheiden, met als startpunt:

1. De werkgever wordt benaderd voor het in dienst nemen van een Wajonger of een Wajonger solliciteert op een beschikbare vacature:
  - 1a. In het geval van een benadering door een re-integratiebedrijf of particulier gaat hij na of er een geschikte vacature is of op korte termijn beschikbaar komt, dan wel gecreëerd kan worden. Daarin neemt hij de informatie die hij gekregen heeft van de vragende partij mee.
  - 1b. In het geval van een sollicitatie op een beschikbare vacature door de Wajonger neemt de werkgever deze serieus in overweging en wint informatie in over te nemen maatregelen en beschikbare voorzieningen.
2. De werkgever gaat na in hoeverre de Wajonger, gelet op zijn beperkingen en productiecapaciteit, matcht met toekomstige collega's en de cultuur op de werkvloer en welke maatregelen eventueel nodig zijn voor een passende match. Tevens gaat hij na of er voldoende mogelijkheden zijn voor begeleiding en aansturing van de Wajonger.
3. De werkgever besluit positief en nodigt de Wajonger uit voor een gesprek.
4. Het gesprek mondt uit in een proefplaatsing.

Het verschil met proactieve werkgevers is dat deze stappen niet met een vooropgezet plan gezet worden, maar in reactie op de benadering door de Wajonger of diens vertegenwoordiger.

- 5. Werving en selectie verloopt bij kleine bedrijven zonder een aparte HRM-/P&O-afdeling niet anders dan bij bedrijven die wel over een aparte HRM-/P&O-afdeling beschikken.**  
Bij bedrijven die niet beschikken over een HRM- of P&O-afdeling houdt de directeur zich bezig met

werving en selectie, in samenspraak met de leidinggevende van de afdeling waarop zich een vacature voordoet. Dit is ook het geval bij grote bedrijven met vestigingen op meerdere locaties, zoals grootwinkelbedrijven, waar de vestigingsmanager bevoegd is tot het aannemen van nieuw personeel voor zijn vestiging. De afdeling HRM/P&O op het hoofdkantoor stelt wel de kaders vast waarbinnen de vestigingsmanager personeel kan aannemen, zoals het aantal fte's dat een vestiging in dienst kan hebben. Bovendien verleent de afdeling HRM/P&O ondersteunende diensten en verzorgt de salarisbetaling en andere arbeidsvoorwaarden, alsmede de administratie voor loonkostendispensatie, subsidies en het verkrijgen van benodigde voorzieningen voor de Wajonger. Sommige kleine bedrijven hebben deze zaken ondergebracht bij het betrokken re-integratiebedrijf. Bij werving en selectie van Wajongers wordt de leidinggevende geraadpleegd over de geschiktheid van de functie voor een Wajonger. Daarbij worden ook zaken betrokken als de mate van begeleiding die nodig is en wie daarvoor verantwoordelijk wordt gesteld. De beslissing om een Wajonger aan te nemen is echter voorbehouden aan de directie.

Bij bedrijven die beschikken over een HRM- of P&O-afdeling is het beeld in wezen niet anders, behalve dat de werving en selectie een verantwoordelijkheid is van het hoofd van deze afdeling. Maar ook hier vindt de werving en selectie in samenspraak met de leidinggevende van de betreffende afdeling plaats, waarbij de beslissing om tot aanstelling over te gaan voorbehouden is aan het hoofd HRM/P&O.

De betrokkenheid van de leidinggevende bij de werving en selectie betreft de hiervoor beschreven stappen 1 tot en met 4 en is voornamelijk functiegericht, zoals het 'geschikt' maken van functies en het treffen van maatregelen op de werkvloer. In de publieke sector worden ook, conform de daar geldende sollicitatieprocedures, vaak een of enkele collega's betrokken bij de sollicitatie door hen zitting te laten nemen in de sollicitatiecommissie. Deze sector is daarmee de enige die we in het onderzoek tegenkwamen waar de werkvloer een stem heeft in de selectie en aanname van nieuw personeel, waaronder Wajongers.

#### **6. Mogelijkheden voor aansturing en begeleiding bij de uitvoering van werkzaamheden is een belangrijk beslispuunt bij het aannemen van Wajongers.**

De bedrijfseconomische mogelijkheden om te kunnen voorzien in begeleiding door eigen medewerkers bepalen in belangrijke mate het aantal Wajongers dat een bedrijf in dienst kan hebben. Het gaat dan om kosten voor het faciliteren van de begeleider bij diens begeleidingsrol. De aandacht die hij moet schenken aan de Wajonger gaat ten koste van zijn eigen productie. Daarvoor wordt hij zo nodig gecompenseerd.

### **5.4. Inpassing**

De tot nu toe beschreven stappen en conclusies hebben betrekking op de werving en selectie tot en met de aanstelling in de vorm van een proefplaatsing of proeftijd van Wajongers. Hieronder geven we onze conclusies weer over de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn bij de inpassing in het arbeidsproces en de wijze waarop bedrijven daar al dan niet vorm aan geven. Het gaat om de inpassing van de werving en selectie van Wajongers in het algehele werving- en selectiebeleid van het bedrijf, maatregelen voor aansturing en begeleiding en de rol van de jobcoach, en de wijze waarop de werkvloer of (toekomstige) collega's bij het proces van werving en selectie betrokken zijn.

#### **7. Aansturing en begeleiding op de werkvloer is afhankelijk van de aard en manifestatie van de beperking.**

In de aansturing en begeleiding van de Wajonger op de werkvloer nemen we geen verschillen waar tussen kleine bedrijven en grote bedrijven met een HRM-/P&O-afdeling. Wel is er verschil tussen Wajongers met een lichamelijke beperking en Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking. De begeleiding is bij de laatste twee categorieën Wajongers vaak tweeledig.

Dit houdt in dat een jobcoach en een daarvoor aangewezen collega de Wajonger begeleiden. Begeleiding van Wajongers met een lichamelijke beperking vindt, voor zover van toepassing, uitsluitend plaats door een jobcoach. Er is niet meer aansturing dan bij de collega's het geval is. Overigens krijgen niet alle Wajongers begeleiding van een jobcoach.

**8. Bedrijven – werkgevers, leidinggevenden en collega's – zijn ambivalent over de begeleiding door een jobcoach.**

Niet alle Wajongers bij de bezochte bedrijven worden begeleid door een jobcoach. Wanneer dit wel het geval is, is de begeleiding door een jobcoach vooral gericht op het aan het werk houden van de Wajonger. Opmerkelijk hierbij is dat betrekkelijk veel werkgevers, leidinggevenden en collega's geen zicht hebben op wat de jobcoach doet. Zij zijn daardoor ambivalent over de betekenis en inzet van de jobcoach bij de inpassing en acceptatie van de Wajonger. Er is in die gevallen ook nauwelijks communicatie met de jobcoach.

**9. De jobcoach kan de werkgever beter informeren en adviseren over voorzieningen en over achtergronden en loopbaanperspectief van de Wajonger.**

Werkgevers hebben gerichte ideeën over wat een jobcoach kan bijdragen aan een duurzaam dienstverband. Zo zou de jobcoach de verbinding kunnen leggen tussen de inzet van de Wajonger en diens thuissituatie en daarover de werkgever kunnen informeren. Ook zou de jobcoach hen beter kunnen informeren over mogelijk te verkrijgen voorzieningen. Maar ook bij het uitstippelen van het loopbaanperspectief door het bespreken van de ontwikkelingskansen en eventuele scholingsmogelijkheden, zowel binnen als buiten het bedrijf, kan de jobcoach een belangrijke rol vervullen. Vanuit zijn kennis van de Wajonger kan hij de werkgever en de Wajonger gericht adviseren over de planning van zijn loopbaan. Het opstellen van een loopbaanperspectief bevordert de duurzame participatie van Wajonger met ontwikkelingsmogelijkheden.

**10. Begeleiding door eigen medewerker kernvoorwaarde voor inpassing van Wajonger.**

In de regel, vooral wanneer het gaat om Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking, is bij het uitvoeren van taken meer aansturing en begeleiding nodig dan een jobcoach kan leveren. Bijvoorbeeld omdat opdrachten gedoseerd over de dag gegeven moeten worden. Bovendien strekt, op één uitzondering na, het werk van de jobcoach zich niet uit tot deze vormen van begeleiding. Alle bedrijven met verstandelijke of psychisch beperkte Wajongers geven via leidinggevenden en medewerkers op de werkvloer daarom zelf invulling aan de vereiste begeleiding van deze Wajongers, ook wanneer een jobcoach de betrokken Wajongers begeleidt. Werkgevers hechten veel waarde aan de begeleiding door eigen medewerkers. Zij vatten dit in feite op als een kernvoorwaarde voor het in dienst nemen van Wajongers. Op die manier is de dagelijkse werkbegeleiding niet alleen verzekerd, maar tevens gebaseerd op kennis van het bedrijfseigen productieproces. Ook hierin gaan grote en kleine ondernemingen gelijk op. De mogelijkheden om hierin te voorzien vormen daarom een belangrijk beslispunt in de werving en selectie van Wajongers. Dit betreft zowel de bedrijfseconomische aspecten, ofwel de te maken kosten, als het beschikken over medewerkers met begeleidende competenties.

**11. Ontwikkelingsgerichte aansturing en begeleiding door medewerkers dragen bij aan een duurzame arbeidsrelatie, arbeidsatisfactie en acceptatie.**

De dagelijkse begeleiding door een collega bestaat uit het geven van werkopdrachten en het toezien op een juiste uitvoering en de ondersteuning daarbij. Maar de begeleiding bestaat ook uit het scheppen en laten benutten van kansen en mogelijkheden voor competentieontwikkeling van de Wajonger. Deze begeleiding vindt plaats onder supervisie van de leidinggevende van de betrokken medewerker en de Wajonger. Over het bieden van kansen en mogelijkheden voor competentieontwikkeling concluderen we dat dit op drie manieren een belangrijke factor vormt

voor duurzame participatie.

In de eerste plaats is dit belangrijk voor de Wajonger zelf. Zij zien die kans als een signaal dat ze als werknemer serieus genomen worden, net als hun collega's. Dat sterkt hen in hun loyaliteit tegenover het bedrijf en verkleint de kans op vertrek om andere redenen dan progressie in de beperking. Bovendien ontwikkelen zij zo een perspectief om op termijn uit de Wajong te raken. Een tweede manier waarop het belang van dit aspect naar voren komt is de beleving ervan door de begeleidende medewerkers. Verschillende begeleidende medewerkers geven te kennen dat dit werk veel voldoening oplevert, onder meer doordat zij de Wajonger zien groeien in zijn functie en als persoon. Die voldoening wordt nog versterkt wanneer zij zien dat de werkgever hun bijdrage aan de ontwikkeling van de Wajonger erkent, bijvoorbeeld door de Wajonger steeds meer verantwoordelijkheid toe te kennen en scholingsmogelijkheden te bieden.

De derde manier ligt in het verlengde hiervan: het betreft de acceptatie van Wajongers als collega. Medewerkers die zien dat de werkgever serieus werk maakt van het dienstverband met de Wajonger door te investeren in diens begeleiding en ontwikkeling hebben weinig of geen moeite met het accepteren van de Wajonger als collega.

## **12. Begeleiding vindt plaats in leerling-gezelconstructie.**

De meest voorkomende manier van begeleiding is dat de werkgever in samenspraak met de betrokken leidinggevende een collega-medewerker aanstelt als begeleider. De manier waarop dit zijn beslag krijgt is een variant op de vroeger en met name in het ambachtelijk bedrijf toegepaste leerling-gezelmethode. Van de collega-begeleider vereist dit begrip voor de beperking van de Wajonger en de gevolgen daarvan voor zijn prestatie en het vermogen om de Wajonger adequaat aan te sturen bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Daarvoor worden met de begeleider afspraken gemaakt over de aard en inhoud van de begeleiding, de hoeveelheid tijd per dag of week die hij hieraan kan besteden en de wijze waarop hij gecompenseerd wordt voor zijn productieverlies. Vooral het laatste is belangrijk. De begeleiding is immers meestal niet iets om er even bij te doen. Afhankelijk van het werk- en denkniveau van de Wajonger zal de benodigde begeleiding bijna altijd ten koste gaan van de productie van de medewerker. Sommige werkgevers leggen deze afspraken in een aanvulling op het arbeidscontract van de betrokken medewerker schriftelijk vast, maar er zijn er ook waar deze afspraken in goed vertrouwen mondeling worden gemaakt. Het schriftelijk vastleggen van de begeleidingstaken, de bijbehorende bevoegdheden en de gevolgen voor de eigen productie schept zekerheid en duidelijkheid, bij de betrokken medewerker en bij de collega's op de werkvloer.

## **5.5. Werken aan acceptatie**

Een van de vooronderstellingen van dit onderzoek is dat acceptatie van de Wajonger op de werkvloer een belangrijke factor vormt voor een duurzame arbeidsrelatie. Anders gezegd: de werkvloer ofwel de collega's moeten bereid zijn om samen te werken met een collega die minder productief is, een ander werktempo heeft, meer aandacht van zijn collega's nodig heeft of vanwege zijn beperkingen regelmatig afwezig is. Tijdens de bedrijfsbezoeken is aan deze factor uitvoerig aandacht geschonken. We hebben niet alleen gekeken naar de manieren waarop bedrijven hieraan aandacht schenken, maar ook naar de momenten waarop dat gebeurt en hoe de betrokken partijen dit ervaren. Hieruit komt het volgende naar voren.

## **13. De motivatie en de inzet van de werkgever om aanstelling van de Wajonger tot een succes te maken is een belangrijke voorwaarde voor acceptatie op de werkvloer.**

De acceptatie op de werkvloer begint bij de wijze waarop de werkgever blijk geeft van zijn motieven en de manier waarop hij daaraan gevolg geeft. Hij moet als het ware een voortrekkersrol vervullen. Die komt bijvoorbeeld naar voren in de inzet van de werkgever om het dienstverband

tot een succes te maken. Het gaat om de bereidheid te investeren in benodigde begeleiding, maar ook om het openstaan voor vragen en opmerkingen die verband houden met de inpassing van de Wajonger.

**14. Het aannemen van Wajongers is uitsluitend een zaak van directie of hoofd HRM/P&O, in samenspraak met leidinggevend. De werkvloer wordt niet betrokken bij de overwegingen en besluitvorming over het aannemen van Wajongers.**

Bij geen van de bedrijven zijn de medewerkers betrokken geweest bij de overwegingen en besluitvorming rond het in dienst nemen van Wajongers. Dit is, zoals zichtbaar is in het fasen- en stappenschema, uitsluitend voorbehouden aan de directie of het hoofd HRM/P&O, in samenspraak met de leidinggevende. Daarbij wordt gekeken naar de geschiktheid van de afdeling en de functie, de aanpassingen die noodzakelijk zijn en welke maatregelen nodig zijn voor aansturing en begeleiding. Ook wordt gekeken naar de inpassing en acceptatie van de Wajonger in de groep van collega's met wie hij gaat samenwerken.

**15. Tijdig informeren van collega's, met een open oor voor bedenkingen en bezwaren, is een vereiste.**

De meeste werkgevers schenken actief aandacht aan de houding van medewerkers tegenover het in dienst te nemen van Wajongers. Het initiatief tot het informeren van de werkvloer over de voorgenomen aanstelling van de Wajonger en de verdere communicatie daarover gaat uit van de werkgever. Dit vindt plaats op het moment dat de werving en selectie van start is gegaan (stap 2) of vlak daarna, wanneer er meer duidelijkheid over de Wajonger verkregen is en een aanstelling op handen is.

De algemene gang van zaken is dat de medewerkers van de afdeling waar de Wajonger komt te werken geïnformeerd worden over de komst van de Wajonger. Bij een eerste aanstelling verstrekken de directeur of het hoofd HRM/P&O en de leidinggevende deze informatie. Bij eventuele latere aanstellingen en wanneer zich geen noemenswaardige problemen voordoen rond de inpassing en acceptatie van de Wajongers nemen de leidinggevend de medewerkers het informeren veelal op zich. De medewerkers krijgen daarbij niet alleen informatie geïnformeerd over de komst van een Wajonger en diens beperkingen, maar ook over wat dit betekent voor het werk en de gang van zaken, en de afspraken die gemaakt zijn over de aansturing en begeleiding. Ook worden ze geïnformeerd over de beloning van de Wajonger in relatie tot zijn productiecapaciteit. Overigens hoeft het informeren over de beperkingen en de impact daarvan op het functioneren niet altijd door de werkgever of diens plaatsvervanger te gebeuren. Het is goed mogelijk dat de Wajonger zelf de collega's hierover informeert. Dit is vooral het geval bij Wajongers met een lichamelijke beperking.

Bij sommige bedrijven is het informeren van de medewerkers een eenmalige aangelegenheid geweest omdat het om een aanstelling ging van één Wajonger en het daarbij voorsnog gebleven is. Er is geen ruimte om meer Wajongers in dienst te nemen. Bedrijven met meerdere Wajongers informeren de medewerkers in de regel ook bij elke nieuwe aanstelling.

Het op voorhand informeren van de toekomstige medewerkers is bevorderlijk voor het draagvlak en daarmee voor de acceptatie van de Wajonger. Bedrijven die hun personeel vooraf informeren ontmoeten in de regel weinig weerstand. De meeste medewerkers hebben, mits ze goed geïnformeerd zijn over wat hen te wachten staat, geen problemen met het samenwerken met Wajongers. Bezwaren en bedenkingen van individuele medewerkers worden meestal succesvol weggenomen door hen een spiegel voor te houden.

Werkgevers die nalieten om de medewerkers vooraf te informeren - waardoor de medewerkers zich plotseling geconfronteerd zagen met een collega met een lagere productie, die extra aandacht nodig had of om een bepaalde manier van omgaan vroeg - ontmoetten juist veel weerstand. Hieruit hebben zij geconcludeerd dat het belangrijk is om de toekomstige medewerkers tijdig te informeren.



**16. De bedrijfscultuur kenmerkt zich door resultaatgerichtheid met oog voor het proces, de menselijke maat en sociale cohesie.**

De bedrijfscultuur van de bezochte bedrijven kenmerkt zich in veel gevallen door gerichtheid op resultaat, ofwel het behalen van de beoogde productie en omzet, maar met een menselijk perspectief. Tegen de achtergrond van het primaire bedrijfsdoel uit zich dit bijvoorbeeld in kansen bieden aan mensen met beperkingen. Bij sociale ondernemingen is het bieden van kansen meestal het primaire doel. Het bewaren van de sociale cohesie op de werkvloer is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Concreet betekent dit het handhaven van een relatief strakke controle op de dagelijkse omgang met elkaar en het voorkomen en bestrijden van misstanden daarin.

**17. Een direct benaderbaar aanspreekpunt bevordert blijvende acceptatie.**

Er kunnen zich situaties of gebeurtenissen voordoen die de acceptatie van Wajongers onder druk zetten. Om deze bespreekbaar te houden en op te kunnen lossen zijn korte lijnen en snelle actie vereist. Met dit oogmerk vervult de leidinggevende een sleutelrol in de communicatie tussen de werkvloer en de werkgever. De leidinggevende is het eerste aanspreekpunt voor de werkvloer en tevens schakel tussen de werkvloer en directie of P&O. Maar hij bevindt zich ook in een positie waarin hij zelf getuige is van de ongewenste situatie. Daarmee wordt voorkomen dat ongewenste situaties te lang blijven voortbestaan en escaleren.

**18. Een strak toezicht op de dagelijkse omgang tussen medewerkers bevordert acceptatie.**

Naast de rol van aanspreekpunt is de toezichthoudende rol van de leidinggevende op de dagelijkse omgang een succesfactor voor acceptatie. Door duidelijkheid te bieden in wat wel en niet acceptabel is in het algemeen en tegenover Wajongers in het bijzonder draagt hij zorg voor rust en veiligheid. Wanneer zich ongewenste situaties voordoen is het zaak snel in te grijpen om zo de rust te herstellen.

## **5.6. Na de proefplaatsing**

Een proefplaatsing duurt in de regel drie maanden en kan wanneer daar aanleiding toe is met nog eens drie maanden verlengd worden. Na afloop van deze periode is het moment aangebroken om te besluiten tot voortzetting van het dienstverband of beëindiging daarvan. We kunnen bij dit besluit verschillende overwegingen onderscheiden:

**19. Werkgevers hanteren geen specifieke criteria in de beoordeling van het functioneren van Wajongers.**

Evenmin als bij de werving en selectie zijn er specifieke afspraken gemaakt over de beoordeling van de Wajonger na afloop van de proeftijd en tijdens andere beoordelingsmomenten. Er is ook geen duidelijk onderscheid aan te brengen in beoordelingscriteria van Wajongers en andere medewerkers. Wajongers worden, met inachtneming van hun beperkingen, in principe op dezelfde manier beoordeeld als hun collega's. Dit houdt in dat de inzet en prestatie van de Wajonger belangrijke criteria zijn voor het aangaan van een (tijdelijk) arbeidscontract. Een ander criterium is de match met de medewerkers en in het bijzonder de directe collega's. Er moet uitzicht zijn op blijvende acceptatie door de collega's. Een positieve beoordeling op deze criteria leidt steevast tot een aanstelling voor langere duur. Maar deze criteria gelden ook voor reguliere medewerkers, daarin verschilt de beoordeling niet. De beoordeling van de inzet, prestatie en match met collega's is een verantwoordelijkheid van de directie of HRM/P&O, in samenspraak met de leidinggevende. De werkvloer wordt zo nodig wel gehoord, maar heeft geen zeggenschap in de beoordeling.

**20. Werkgevers zijn overwegend terughoudend in het aanbieden van arbeidscontracten voor onbepaalde tijd.**

Een proefplaatsing wordt in geval van voortzetting van het dienstverband bij alle bedrijven gevolgd door een tijdelijk arbeidscontract voor de duur van één jaar. Soms volgt na een of twee keer verlenging een contract voor onbepaalde tijd. De meeste werkgevers zijn terughoudend om dit sneller te doen. Als reden geven zij hiervoor aan dat ze meer tijd willen om de ontwikkeling van de Wajonger als werknemer en collega te beoordelen. Overigens beperkt deze wijze van contracteren zich bij sommige werkgevers niet tot Wajongers, maar is deze ook van toepassing op reguliere werknemers.

**21. Mogelijkheden om blijvend te kunnen voorzien in aansturing en begeleiding is een belangrijk beslispunt voor de voortzetting van het dienstverband met Wajongers na de proefplaatsing.**

De bedrijfseconomische mogelijkheden om, wanneer nodig, blijvend te kunnen voorzien in begeleiding door eigen medewerkers bepalen in belangrijke mate de besluitvorming over voortzetting van het dienstverband na de proefplaatsing of bij eventuele verlenging van tijdelijke contracten. Het gaat hierbij om kosten voor het faciliteren van de begeleider bij diens begeleidersrol. De aandacht die hij moet schenken aan de Wajonger gaat ten koste van zijn eigen productie. Daarvoor wordt hij zo nodig gecompenseerd.

**22. Beëindiging van het dienstverband kan diverse redenen hebben.**

Over concreet beëindigde dienstverbanden valt te concluderen dat deze zich relatief zelden voordoen. Dat wat hierover naar voren is gebracht heeft daarom veelal een hoog 'stel dat'-gehalte: wat zouden mogelijke redenen kunnen zijn voor ontslag? Daaruit zijn vier hoofdredenen af te leiden:

1. Onvoldoende getoonde inzet en prestatie.
2. Vertonen van ongewenst gedrag.
3. Gebleken ongeschiktheid voortvloeiend uit (progressie van) de beperking.
4. Verslechtering van de economische situatie van het bedrijf.

De eerste twee redenen zijn aan de orde zonder dat dit te herleiden valt tot de aard van de beperking. Het gaat dan om moedwillige nalatigheid van de Wajonger in het vertonen van goed werknemerschap. Dat doet zich voor bij het weigeren van opgedragen werkzaamheden, veelvuldig te laat komen, het bij voortduring veroorzaken van conflicten met collega's, enzovoort. Deze redenen gelden overigens niet alleen voor de Wajongers, maar voor alle werknemers. Opmerkelijk is wel dat werkgevers vaak meer coulant tonen wanneer het een Wajonger betreft. Niet zozeer in acceptatie van dit gedrag, als wel in het zoeken naar verbetering. Daarin wordt ook de jobcoach of het re-integratiebedrijf betrokken.

**23. Werkgevers hebben over het algemeen geen zicht op wat er na beëindiging van het dienstverband met Wajongers gebeurt.**

Wanneer het tot daadwerkelijke beëindiging van het dienstverband komt wordt de Wajonger overgedragen aan het re-integratiebureau en UWV. In het geval van beëindiging door gebleken ongeschiktheid hebben enkele werkgevers zich ingespannen voor een passende herplaatsing bij een andere werkgever. De meeste werkgevers die te maken hebben gehad met een beëindiging hebben echter geen zicht op wat er nadien met de betrokken Wajonger is gebeurd.

## 5.7. Fasen- en stappenplan; naar een werkende aanpak

Hiermee zijn we aan het eind gekomen van dit hoofdstuk. We sluiten af met het fasen- en stappen-schema waarmee we dit hoofdstuk begonnen. Op basis van onze conclusies kunnen we dit schema nu aanvullen met het benoemen van de gewenste resultaten van elke stap. Daarmee mondt het analyseschema uit in een fasen- en stappenplan.

Fase	Stappen	Wie zijn betrokken	Resultaat
<b>Fase 1:</b> De Wajonger wordt als een potentiële werknemer aangemerkt.	1. De werkgever gaat na in hoeverre zijn bedrijf en de functies daarin geschikt zijn voor Wajongers in samenhang met type beperking.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie of HRM/P&amp;O</li> <li>- Leidinggevenden van in aanmerking komende afdelingen</li> <li>- UWV- Arbeidsdeskundige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschikte functies zijn geïventariseerd.</li> <li>- Aanpasbare functies zijn geïventariseerd.</li> <li>- Mogelijkheden voor aanpassingen en voorzieningen zijn geïventariseerd.</li> </ul>
	2. De werkgever gaat na waar en in hoeverre Wajongers, gelet op hun beperkingen en productiecapaciteit, inzetbaar zijn en matchen met toekomstige collega's en de cultuur op de werkvloer, en welke maatregelen eventueel getroffen moeten worden voor een passende match.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie of HRM/P&amp;O</li> <li>- Leidinggevenden van in aanmerking komende afdelingen</li> <li>- Medewerkers van de beoogde afdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogelijke werkplekken zijn geïventariseerd gelet op kansen op succesvolle matching.</li> <li>- Informatiebehoefte op de werkvloer is geïventariseerd</li> <li>- Mogelijkheden voor begeleiding (wie en hoe) zijn geïventariseerd.</li> </ul>
<b>Fase 2:</b> De Wajonger krijgt een serieuze kans als sollicitant.	3. De werkgever nodigt de Wajonger uit voor een gesprek, waarin hij onderzoekt wat – gegeven zijn beperking - de competenties zijn van de Wajonger en wat nodig is aan aansturing en begeleiding, voorzieningen en aanpassingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie of HRM/P&amp;O</li> <li>- Leidinggevende</li> <li>- Wajonger</li> <li>- Re-integratiebedrijf en/of jobcoach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werkgever en leidinggevende zijn bekend met de competenties en capaciteiten van de Wajonger.</li> <li>- Behoeft aan begeleiding is bekend.</li> <li>- Benodigde aanpassingen en voorzieningen zijn geïventariseerd.</li> </ul>
<b>Fase 3:</b> De Wajonger wordt bij sollicitatie aangenomen.	4. De Wajonger krijgt een proefplaatsing aangeboden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie of HRM/P&amp;O</li> <li>- Leidinggevende</li> <li>- Wajonger</li> <li>- Re-integratiebedrijf en/of jobcoach</li> <li>- UWV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De Wajonger heeft een contract voor de duur van 3 maanden.</li> </ul>

	5. De werkgever vraagt de nodige voorzieningen en aanpassingen aan bij UWV.		- De nodige voorzieningen en aanpassingen zijn aanwezig.
	6. De werkgever maakt afspraken met het re-integratiebedrijf of de jobcoach over inpassing en begeleiding.		- Afspraken over inpassing en begeleiding door jobcoach zijn bekend bij de werkgever, leidinggevende en jobcoach.
	7. De werkgever informeert collega's over de aanstelling en de gevolgen daarvan voor de werkvloer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie of HRM/P&amp;O</li> <li>- Leidinggevende</li> <li>- Wajonger</li> <li>- Re-integratiebedrijf en/of jobcoach</li> <li>- Medewerkers van de beoogde afdeling</li> </ul>	- De collega's zijn geïnformeerd, waardoor tevens bekend is waar zich eventueel problemen in de matching en samenwerking kunnen voordoen.
	8. De werkgever maakt afspraken met de leidinggevende en collega's over aansturing en begeleiding van de Wajonger.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- De leidinggevende en begeleider zijn bekend met wat er van hen verwacht wordt.</li> <li>- De begeleider is gecompenseerd voor zijn productieverlies.</li> </ul>
<b>Fase 4:</b> Introductie van de Wajonger in het bedrijf.	9. De werkgever introduceert de Wajonger in het bedrijf en bij zijn collega's.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie of HRM/P&amp;O</li> <li>- Leidinggevende</li> <li>- Wajonger</li> <li>- Re-integratiebedrijf en/of jobcoach</li> <li>- Medewerkers van de beoogde afdeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De Wajonger is gekoppeld aan zijn begeleider.</li> <li>- De Wajonger heeft het introductieprogramma doorlopen.</li> <li>- De Wajonger weet wie zijn collega's zijn.</li> </ul>
<b>Fase 5:</b> Besluitvorming voortzetting van het dienstverband.	10. De werkgever beoordeelt de Wajonger op zijn functioneren en neemt een besluit over voortzetting van het dienstverband.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directie of HRM/P&amp;O</li> <li>- Wajonger</li> <li>- Leidinggevende</li> <li>- Begeleider</li> <li>- Re-integratiebedrijf en/of jobcoach</li> <li>- UWV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besluit is positief -&gt; stap 10a.</li> <li>- Besluit is negatief → stap 10b.</li> </ul>

<p><b>Fase 5a:</b> De Wajonger komt door zijn proeftijd heen. De werkgever neemt de Wajonger voor een vastgestelde contractduur in dienst.</p>	<p>10a De werkgever neemt de Wajonger voor een bepaalde contractduur in dienst. Dit kan bestaan uit een tijdelijk, bijvoorbeeld een jaar, of vast contract.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- De Wajonger heeft een contract voor bepaalde duur.</li> <li>- Continuïteit van de begeleiding door de medewerker is vastgelegd (indien en voor zover nodig).</li> <li>- Continuïteit van de begeleiding door jobcoach is vastgelegd (indien en voor zover nodig).</li> <li>- Collega's zijn geïnformeerd.</li> </ul>
<p><b>Fase 5b:</b> Passende afwikkeling als het contract/de plaatsing van de Wajonger niet verlengd wordt.</p>	<p>10b De werkgever stelt tijdig de Wajonger en andere betrokkenen – jobcoach, re-integratiebedrijf, UWV – op de hoogte van zijn besluit.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er heeft een exitgesprek plaatsgevonden.</li> <li>- Ontslagreden zijn bekend bij het re-integratiebedrijf, de jobcoach en UWV.</li> <li>- Wajonger is overgedragen aan Re-integratiebedrijf en UWV.</li> </ul>

Aansluitend op het fasen- en stappenplan, en in het bijzonder op de te realiseren resultaten van de stappen, sluiten we af met een schematisch overzicht per fase van wat wel en wat niet werkt.

Fase	Wat werkt	Wat werkt niet
<p><b>Fase 1:</b> De Wajonger wordt als een potentiële werknemer aangemerkt.</p>	<p>De werkgever is sociaal gemotiveerd om kansen te bieden aan Wajongers.</p> <p>De werkgever oriënteert zich op mogelijkheden voor inpassing van Wajongers, zoals geschiktheid van functies.</p>	<p>De werkgever is economisch gemotiveerd om Wajongers in dienst te nemen.</p> <p>De werkgever gaat zonder voorbereiding over tot het werven en selecteren van Wajongers.</p>
<p><b>Fase 2:</b> De Wajonger krijgt een serieuze kans als sollicitant.</p>	<p>De werkgever gaat na wat de mogelijkheden van de Wajonger zijn en de impact hiervan op prestatie en match met de werkvloer.</p> <p>De werkgever gaat na wat er vereist is aan werkbegeleiding en hoe daarin het beste voorzien kan worden.</p>	<p>De werkgever maakt afspraken met de bemiddelende instantie over de aanstelling van de Wajonger zonder kennis genomen te hebben van zijn competenties en beperkingen.</p> <p>De werkgever verwacht dat de nodige werkbegeleiding vanzelf zal blijken en tot stand komt.</p>
<p><b>Fase 3:</b> De Wajonger wordt bij sollicitatie</p>	<p>De werkgever gaat na welke voorzieningen er nodig zijn en vraagt deze tijdig aan.</p>	<p>De werkgever heeft onvoldoende zicht op voorzieningen en vraagt deze pas na aanstelling aan.</p>

aangenomen.	De werkgever maakt afspraken over werkbegeleiding door medewerkers en legt deze schriftelijk vast.  De werkgever informeert collega's over de komst van de Wajonger	De werkgever verwacht dat de werkbegeleiding geregeld wordt door collega's onderling.  De werkgever verzuimt collega's te informeren.
<b>Fase 4:</b> Introductie van de Wajonger in het bedrijf.	De werkgever zorgt voor een passende introductie van de Wajonger. De Wajonger wordt voorgesteld aan zijn collega's en andere voor hem belangrijke personen.	De Wajonger wordt zonder of na een summiere introductie aan het werk gezet.
<b>Fase 5:</b> Besluitvorming voortzetting van het dienstverband.	De werkgever heeft een open oor voor problemen die zich op de werkvloer voordoen en zoekt samen met alle betrokkenen naar passende oplossingen.  De werkgever wint tijdig informatie in bij de leidinggevende en de werkbegeleider over de prestaties en de match met de werkvloer inclusief de voortgang daarin.	De werkgever grijpt niet of te laat in bij spanningen en conflicten op de werkvloer.  De werkgever gaat af op zijn eigen indrukken over de prestaties en match van de Wajonger.
<b>Fase 5a:</b> De Wajonger komt door zijn proeftijd heen. De werkgever neemt de Wajonger voor een vastgestelde contractduur in dienst.	De werkgever verleent de Wajonger een arbeidscontract in samenspraak met de leidinggevende en de begeleider.	De werkgever verleent de Wajonger een arbeidscontract zonder overleg met de leidinggevende en de begeleider.
<b>Fase 5b:</b> Passende afwikkeling als het contract/de plaatsing van de Wajonger niet verlengd wordt.	De werkgever zorgt voor het tijdig informeren van betrokken instanties over zijn voorgenomen besluit.	De werkgever verzuimt de betrokken instanties te informeren over zijn voorgenomen besluit of doet dit te laat.

## Literatuur

*Actieprogramma Iedereen doet mee* (2007). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Bosch, L., Marx, T., Ooms, D. & Zwinkels, W. (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang*. Utrecht: Vilans/TNO.

Bukman, M. (2008). *Werk moet lonen. Onderzoek onder Wajong'ers naar de financiële baten van werk*. Utrecht: Regioplan Beleidsonderzoek / CG-Raad.

Commissie Het Werkend Perspectief (2004). *Een werkend perspectief voor jongeren met een arbeidshandicap*. Hoofddorp: CWP.

Duinkerken, G., Wesdorp, P. & Woude, S. van der (2009). *Tussen nieuw denken en nieuw doen. Verkenning attitudes rond de Wajong*. Zoetermeer.

Horssen, C. van, Blommesteijn, M. & Brukman, M. (2009). *De Wajong'er als werknemer. Een onderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajong'ers*. Amsterdam: Regioplan.

Inspectie Werk en Inkomen (2007). *Wajong en werk. Onderzoek naar de arbeidsparticipatie van jonggehandicapten*. Den Haag: IWI.

Klein, M. van der, Lünemann, K. & Oudenampsen, D. (2009). *Beperkingen, recht en gelijkheid. Evaluatie van de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte, 2003-2008*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Kok, L. & Hop, P. (2008). *In en uit de Wajong. Analyse van stromen en de samenloop met betaald werk*. Uitgevoerd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek .

Lammerts, R., & Stavenuiter, M.M.J. (2005). *Jonggehandicapten aan de slag. Een onderzoek naar de stand van zaken met betrekking tot de overgang school - werk van Wajonggerechtigden, knelpunten en good practices*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Leeuwen, P. van & Zwinkels, W. (2009). *Conjunctuur en baan-baan-mobiliteit, Sociaal Bestek*, 6: 19-23.

Petersen, A. van, Vonk, M. & Bouwmeester, J. (2004). *Onbekend maakt onbemind. Attitude onderzoek naar de positie van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt*. Leiden: Research voor beleid in opdracht van Commissie Het werkend perspectief.

Regioplan (2006). *Re-integratie hoogopgeleide jonggehandicapten*. Amsterdam: Regioplan.

Sanders G. & Neuijen, B. (1996). *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorkum.

SER (2007). *Meedoen zonder beperkingen. Meer participatiemogelijkheden voor jonggehandicapten. Advies uitgebracht aan de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Publicatienummer 6. Den Haag: SER.

TNO (2007). *Toename gebruik ondersteuning voor jongeren met een gezondheidsbeperking*. Z.p.: TNO.

UWV (2010). *Kwantitatieve informatie 2009*. Amsterdam: UWV.

Verveen, E., & Petersen, F. van (2007). *Weerbarstige denkbeelden. De beeldvorming van leidinggevenden en werknemers over mensen met een arbeidsbeperking*. Zoetermeer: Research voor Beleid.

Vilans en TNO (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang. In dienst treden van Wajongers en behoud van werk*. Utrecht: Vilans.

Wissink, C.E., Mallee, L. & Leer, M. van (2009). *Ervaringen van werkgevers met Wajongers. Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Amsterdam: Regioplan.



## Bijlage

Naam	Branche	Type ondernemer	Aantal werknemers	Aantal Wajongers
<b>Dimetra</b>	transport	regulier	60	1
<b>Bristol Oud-Beijerland</b>	grootwinkelbedrijf	regulier	13	1
<b>Vossebeld Cultuur-Techniek</b>	agrarisch	regulier	40	0
<b>Komen's Warenhuis B.V.</b>	detailhandel en ambachten	regulier	56	1
<b>Stichting crematoria en begraafplaatsen Zoom- en Zegestede</b>	gezondheid, geestelijke en maatschappelijke belangen	regulier	39	3
<b>Smit schoonmaak &amp; dienstverlening B.V.</b>	reiniging	regulier	21	4
<b>Hoveniers- en bestratingsbedrijf F. Vije B.V.</b>	agrarisch	regulier	25	3
<b>VOF Uit-koken</b>	horeca	sociaal	16	4
<b>Gemeente Amsterdam</b>	overheid, gemeente	publieke sector	300	1
<b>MOBA BV</b>	metaal	regulier	287	1
<b>Gemeente Maassluis</b>	overheid, gemeente	publieke sector	200	1
<b>Stichting openbare bibliotheken Deventer</b>	culturele instellingen	publieke sector	80	3
<b>Schildersbedrijf Frans Bogers</b>	schildersbedrijf	regulier	3	1
<b>Grafotex zeefdruk v.o.f.</b>	grafische industrie	sociaal	12	9
<b>Sanders supermarkt b.v.</b>	grootwinkelbedrijf	regulier	150	3
<b>J.h. Oenema taxi- en groepsvervoer b.v.</b>	taxi- en ambulancevervoer	regulier	134	3
<b>Troost houtbewerking Staphorst bv</b>	meubelindustrie	regulier	35	6
<b>Grafisch centrum Oosterhout v.o.f.</b>	grafische industrie	regulier	10	3
<b>Atelier 49 Nederland bv</b>	meubelindustrie	regulier	60	2
<b>Sociale Verzekeringsbank</b>	verzekeringswezen	publieke sector	35	0
<b>Hofman HA</b>	agrarisch	regulier	9	1
<b>De Broeierd Twentestad b.v.</b>	horeca	regulier	40	1
<b>Rova beheer b.v.</b>	detailhandel en ambachten	regulier	400	10
<b>De Wit Kornhorn bv</b>	metaal	regulier	30	10
<b>Drukkerij Van de Water b.v.</b>	grafische industrie	regulier	27	1
<b>Kartopack bv</b>	emballage-industrie	sociaal	25	15

<b>Stichting Ontwikkelingsmaatschappij IJsselmonde</b>	detailhandel en ambachten	sociaal	350	15
<b>Stichting Kringloop Beheer</b>	detailhandel en ambachten	sociaal	206	5
<b>Gemeente Muiden</b>	overheid gemeente	publieke sector	50	3
<b>Dover b.v.</b>	agrarisch	regulier	120	2
<b>Igo - Post b.v.</b>	detailhandel en ambachten	regulier	250	13

# Colofon

*Wajongers op de werkvloer. Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven* is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

Oranjestraat 4  
2514 JB Den Haag  
Postbus 16101  
2500 BC Den Haag  
info@rwi.nl  
www.rwi.nl

© Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag. Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden veeveelvoudigd, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Vormgeving omslag: Smidswater  
strategie > concept > design, Den Haag

ISBN 978-90-8766-046-8

Augustus 2010