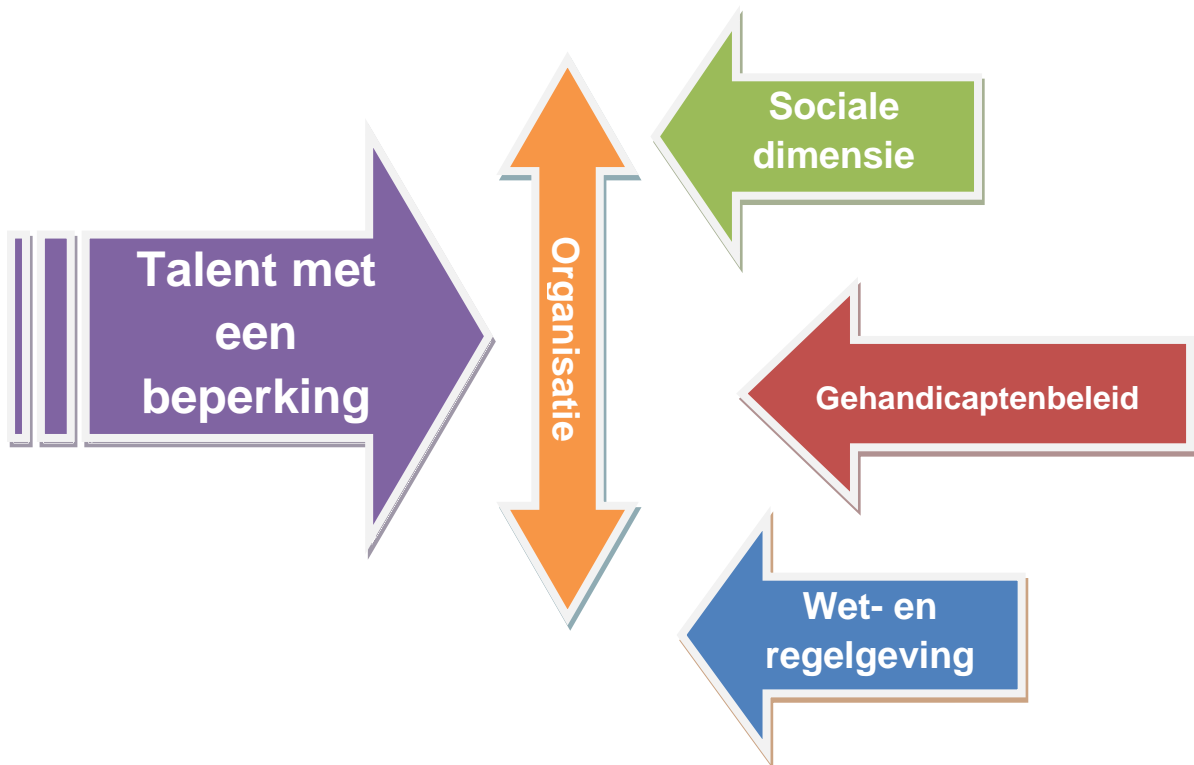




Open Universiteit Nederland

Duurzaam Ondernemen en Gehandicaptenbeleid

Waarom is maatwerk een succesfactor in duurzaam gehandicaptenbeleid?



Bianca Prins, student aan de Open Universiteit Nederland
18 maart 2012

Woord van dank

Waar dit onderzoek mij sterk aan het hart gaat, omdat ik uit eigen ervaring weet dat een beperking geen beperking op arbeid hoeft te zijn, loop ook ik hier tegen mijn eigen (visuele) beperking aan. Toch is dit onderzoek een voorbeeld van de mogelijkheden, waar taalopbouw niet mijn sterkste kant is en ik geen punt van een komma kan onderscheiden, heb ik door de nodige ondersteuning, een prachtig essay af kunnen leveren.

Hiervoor wil ik dan ook een aantal mensen hartelijk danken, ten eerste Mariëtte van Huijstee PhD. en Universitair docent aan de Open Universiteit Nederland, faculteit Natuurwetenschappen, voor haar bijdragen tijdens zowel de review als de laatste taal technische punten en komma's voor deze publicatie.

Daarnaast wil ik Dirk Sijbenga, Emiel Horsten, Stephanie van der Waal en drs. Janelle Sallons bedanken voor de reviews en opmerkingen van mijn eerste versie. Met deze bijdragen, kom ik tot een prachtig resultaat waar ik zeer tevreden over durf te zijn, in de hoop dat dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan verbeterde kansen op arbeid voor iedereen met arbeidsbeperking. Daarom wil ik afsluiten met mijn hoop voor de toekomst:

“Een ieder heeft talenten gekregen, geloof daarom in je eigen kunnen om daarmee de kansen in het leven optimaal te benutten!”

Bianca Prins.

Samenvatting

Duurzaam ondernemen begint in het Nederlandse bedrijfsleven steeds meer vormen aan te nemen. Het sociale aspect van Duurzaam Ondernemen is in Nederland echter nog onderbelicht. De belangrijkste vraag is dan ook, hoe kan aan deze onbekendheid verandering worden aangebracht? Want door thema's als vergrijzing, diversiteit en langer doorwerken worden sociale aspecten binnen een organisatie steeds belangrijker. Vanuit die zienswijze is het dan ook van belang om het sociale aspect binnen Duurzaam Ondernemen breder te gaan belichten. Zodoende luidt de onderzoeksvraag: *Waarom is maatwerk een succesfactor in duurzaam gehandicaptenbeleid?*

De instroom van gehandicapten op de arbeidsmarkt vraagt om specificatie van het beleid. Dit gehandicaptenbeleid is gezien de complexiteit van deze groep erg moeilijk om ad-hoc in te vullen. Daarom is het belangrijk om nu al in te gaan spelen op de veranderende samenstelling van de arbeidsmarkt. Dit beleid is niet alleen toepasbaar op gehandicapten, maar ook voor huidige medewerkers die door leeftijd of bijvoorbeeld een ongeval niet meer binnen de huidige kaders hun werkzaamheden kunnen voldoen. Voor succesvolle implementatie van gehandicaptenbeleid op de werkvloer is het dan ook van groot belang om de sociale- en processtructuur binnen de organisatie hierop voor te bereiden. Vooral het sociale aspect is dan ook een belangrijk onderdeel binnen gehandicaptenbeleid. Praktische zaken vragen voornamelijk om financiële investeringen, terwijl de medewerker zelf juist meer aandacht nodig heeft om zich op de veranderingen voor te bereiden. Want naast de impact van wet- en regelgeving is het sociale speelveld zo mogelijk nog belangrijker voor een succesvolle implementatie van gehandicaptenbeleid. Het opbouwen van een effectief gehandicaptenbeleid vraagt om maatwerk in de vorm van beleid. Hiervoor is het koppelen van duurzaam strategisch beleid, HR beleid, wet- en regelgeving, ARBO en Veiligheid en met name de sociale structuur binnen de organisatie van groot belang. Wanneer deze aspecten op een passende wijze worden gestructureerd tot een zogenaamd 'vangnet', kan met hulp van maatwerk een optimaal rendement van werknemers met een beperking worden behaald.

Door maatwerk als succesfactor van duurzaam gehandicaptenbeleid in te zetten en elk talent optimaal te laten renderen, biedt gehandicaptenbeleid een interessante sleutel voor de toekomst. Kortom een 'optima forma' van het sociale aspect van duurzaam ondernemen. Door brede inzet van dit beleid kunnen voor zowel het eigen personeel van wie langer doorwerken wordt verwacht met de daarbij horende hobbels, als voor nieuwe talentvolle medewerkers met een beperking die een bijdrage kunnen leveren aan de groei van organisaties, gunstige participatiemogelijkheden worden gerealiseerd. Hierbij komen niet alleen opleiding, maar ook de persoonlijke kwaliteiten, vaardigheden en mogelijkheden centraal te staan.

Inhoudsopgave

Woord van dank	p. 2
Samenvatting	p. 3
Inhoudsopgave	p. 4
Inleiding	p. 5
De bouwstenen van gehandicaptenbeleid	p. 6
Begripsbepaling	p. 6
Resultaten	p. 6
Hoofdstuk 1 Duurzaam ondernemen	p. 6
Uitgangspunten	p. 6
Beeldvorming	p. 7
Diversiteitbeleid	p. 7
Hoofdstuk 2 WWNV en VN Verdrag	p. 8
Rechten	p. 8
Toegankelijkheid	p. 8
Specificatie van beleid	p. 9
<i>Autisme werkt anders</i>	p. 9
Middelen	p. 10
Speelveld van wet- en regelgeving	p. 10
Discussie	p. 11
Hoofdstuk 3 van gehandicaptenbeleid naar maatwerk	p. 11
Veranderende arbeidsmarkt	p. 11
Van keuze tot beleid	p. 12
Duurzaam ondernemen	p. 12
Acceptatie	p. 13
Werving en selectie	p. 14
Niet vergeten	p. 14
Conceptueel model: Bouwstenen als vangnet	p. 14
Conclusie	p. 16
Hoofdstuk 4 Talenten benutten door gehandicaptenbeleid	p. 16
Ter afsluiting	p. 16
Op de toekomst gericht	p. 17
Literatuuroverzicht	p. 18
Bronnen uit studiemateriaal	p. 18
Digitale bronnen	p. 18
Informatiebronnen websites	p. 19

Inleiding

“Duurzaam ondernemen wordt vaak in verband gebracht met het vinden van een verantwoorde balans tussen het economisch kapitaal en het ecologisch kapitaal.” (Cramer, 2008c, p.31) Een minder bekend thema binnen duurzaam ondernemen is het sociale aspect, waar zaken als diversiteit in de breedste vorm een onderdeel van zijn. Deze diversiteit zal in de komende jaren steeds belangrijker worden. Naar aanleiding van de aangekondigde wetgeving rondom de Wajong, Wet Investeren in Jongeren (WIJ) en de Wet Werk en Bijstand (WWB), welke samen opgaan in de Wet Werken Naar Vermogen (WWNV). <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-werken-naar-vermogen-wwnv>

De aangekondigde wetgeving stimuleert Wajongers en anderen met een achterstand op de arbeidsmarkt in de richting van de arbeidsmarkt. Dit doormiddel van financiële prikkels zoals het terugbrengen van een uitkering voor Wajongers van 75% Wettelijk Minimum Loon (WML) naar 70% WML. (SZW, 2010) Hiermee hoopt de overheid deze groepen te activeren om de arbeidsmarkt te betreden. Daarnaast moet de wetgeving werkgevers stimuleren door minder regelgeving rondom Wajongers en andere werknemers met een beperking. Uit de huidige cijfers van het UWV blijkt dat het aandeel van werkgevers die een Wajonger in dienst hebben erg laag ligt. In de Wajongmonitor van 2011 wordt dan ook vermeldt dat in 2009 slechts 3.8% van de Nederlandse werkgevers een Wajonger in dienst had. En dat in 2010 dit percentage is gestegen naar 4.2%. (UWV, 2011) Deze stijging is minimaal, ondanks een meer motiverende uitwerking van de ‘nieuwe’ Wajongregeling welke in 2010 is ingevoerd.

Naast deze wetgeving speelt er nog een belangrijk onderdeel waar Nederlandse werkgevers rekening mee moeten gaan houden. In 2007 heeft Nederland het “VN Verdrag voor de rechten van mensen met een handicap” (VN, 2006, p.1) ondertekend. Dit verdrag is door het Europees Parlement in 2010 reeds geratificeerd en wordt naar verwachting in Nederland in het voorjaar van 2012 geratificeerd. (Rijksoverheid, 2011) Dit VN Verdrag heeft op werkgevers een grote invloed als het gaat om toegankelijkheid van diensten en goederen in praktische zin (VN, 2006), als ook om de toegankelijkheid van de arbeidsmarkt en werkomgeving. (VN, 2006) Voor werkgevers die binnen Europees of breder internationaal verband opereren, is gehandicaptenbeleid binnen die landen vaak al een onderdeel van de bedrijfsvoering, omdat de wetgeving al verder gevorderd is. Hiermee kunnen deze werkgevers een voorsprong nemen, door het beleid toe te spitsen op de Nederlandse wet- en regelgeving.

Het ontwikkelen van gehandicaptenbeleid binnen de eigen organisatie is een essentieel element om op een effectieve wijze in te kunnen spelen op de aangekondigde veranderende wetgeving. Dit te ontwikkelen gehandicaptenbeleid past uitstekend binnen het sociale aspect van duurzaam ondernemen, omdat het niet alleen voor gehandicapten toepasbaar is, maar uiteindelijk ook kan worden ingezet voor het behoud van oudere werknemers van wie wordt verwacht dat zij in de toekomst langer doorwerken. De kernvraag is dan ook hoe er vorm kan worden gegeven aan gehandicaptenbeleid. Deze vraag is de opstap naar de te beantwoorden onderzoeksvraag: *Waarom is maatwerk een succesfactor in duurzaam gehandicaptenbeleid?*

De bouwstenen voor gehandicaptenbeleid

Om te komen tot effectief gehandicaptenbeleid is het van belang dat alle elementen kunnen worden getoetst aan zowel het interne beleid als de wet- en regelgeving. Om deze bouwstenen te vinden is het van groot belang om alle elementen eerst vorm te geven. Uiteindelijk gaan deze elementen op in een conceptueel model, waarmee voor elke organisatie een basis kan worden gelegd om gehandicaptenbeleid te ontwikkelen. De stappen die worden doorlopen zijn:



Figuur 1: De onderzoeksbouwstenen (Bianca Prins, 2012)

Door de keten van stappen in figuur 1 te doorlopen wordt elk aspect van gehandicaptenbeleid benaderd en toegelicht, rekening houdend met de complexe omgeving waar gehandicaptenbeleid uit voort komt. Elke bouwsteen wordt hierna in een afzonderlijk hoofdstuk behandeld. Hoofdstuk 4 sluit af met een blik op de toekomst, op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. Het huidige onderzoek spits zich toe op fysieke handicaps.

Begrippen bepaling

Beperking; een handicap of chronische ziekte, welke invloed heeft op het functioneren van een persoon. Deze kan fysiek (hieronder vallen ook auditieve en visuele handicaps), psychosociaal of verstandelijk zijn.

Nieuwe Wajong; Wajong regeling, welke in 2010 is ingevoerd. (UWV 2011)

Stakeholders; Intern of extern betrokken partijen bij een organisatie.

Wajonger; iemand met een beperking, bij wie deze voor het 17^e levensjaar is vastgesteld.

Resultaten

Hoofdstuk 1, duurzaam ondernemen

Uitgangspunten

De keuze voor duurzaam ondernemen valt samen met duurzame keuzes op het gebied van arbeid. Of kort gezegd, de keuze voor duurzame arbeid is een strategische keuze binnen de beleidskaders van de organisatie. Vrije toegang tot diensten zoals arbeid is een belangrijk aspect voor organisaties als het gaat om duurzaam ondernemen. Mensenrechten zijn een belangrijk aspect als het gaat om een duurzame invulling van het sociale thema. Waar aandacht voor mensenrechten echter in de huidige literatuur vooral zijn oorsprong vindt in het internationale speelveld, "Mensenrechten, waaronder non-discriminatie, vrijheid van

arbeidsorganisatie en collectief onderhandelen, kinderarbeid, gedwongen en verplichte arbeid, disciplinaire praktijken (...) en rechten van inheemse volken.” (Cramer, 2008a, p.161) omdat mensenrechten in Nederland vrijwel geen zichtbare problemen opleveren, maar vooral bij internationaal opererende bedrijven of samenwerkingsverbanden een belangrijke factor in het lokale beleid zijn.

In Nederland bestaat er een probleem rondom de rechten van mensen met een handicap als het gaat om arbeid. Dit wordt zichtbaar door de beperkte participatie en de moeite die veel gehandicapten ervaren bij het vinden van een baan. En dit terwijl anderzijds de werkgevers problemen ervaren bij het vinden van personeel met een handicap op het moment dat zij dit wel willen, omdat de mensen niet te vinden zijn. Dit lijkt zijn oorsprong te vinden in de huidige uitwerking van privacy wetgeving waardoor het UWV de werkgevers niet de benodigde informatie kan verschaffen. In combinatie met de relatieve onbekendheid van deze groep arbeidskrachten, dragen deze problemen niet bij aan de participatiemogelijkheden van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt.

Beeldvorming

Uit onderzoek door Petersen, Vonk en Bouwmeester in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in 2003 door minister de Geus komt naar voren dat veel werkgevers en gezonde werknemers geen sterk positief beeld hebben van mensen met een arbeidsbeperking. (Petersen e.a., 2004) Dit is onderzocht door middel van vragenlijsten over verschillende stellingen rondom beperkingen en de mogelijkheden van mensen met een beperking. Dit onderzoek laat zien dat er veel af zal hangen van de beeldvorming over mensen met een arbeidsbeperking. De beeldvorming rondom arbeidsgehandicapten zal op verschillende manieren moeten worden aangepakt.

Om te komen tot verbetering van kansen voor mensen met een beperking tijdens de selectieprocedure, zal er dan ook moeten worden gewerkt aan de beeldvorming rondom deze groep arbeidskrachten. Verbazend genoeg geeft het zelfde onderzoek ook aan dat werkgevers en collega's met ervaring met medewerkers uit deze groep “een veel positiever beeld bij werkgevers en collega's bestaat over de motivatie van mensen met een arbeidsbeperking.” (Petersen 'et al', 2004, p.8) Ook in de Wajongmonitor van 2011 komt naar voren dat werkgevers erg te spreken zijn over de motivatie van Wajongers: “63% Van de werkgevers geeft aan dat de motivatie even goed is als verwacht. En 33% geeft zelfs aan dat de motivatie zelfs hoger ligt dan verwacht.” (UWV, 2011, p140) De conclusie op basis van deze rapportage is dat de beeldvorming sterk wordt bepaald door de mate van bekendheid met deze groep arbeidskrachten.

Diversiteitbeleid

Voor het aspect van de sociale structuur zal binnen duurzaam ondernemen de nodige aandacht vragen, met name om de sociale verschillen door middel van diversiteitbeleid optimaal te benutten. Diversiteit geldt op alle vlakken: van de man/vrouw verhoudingen tot gezond en gehandicapt of chronisch ziek. Door middel van diversiteit binnen een organisatie kan een organisatie een afspiegeling vormen van de maatschappij en daarmee een positief beeld ontwikkelen richting stakeholders. Door diversiteit blijvend te stimuleren, “het erkennen en gebruiken van sociaal culturele verschillen ten behoeve van de bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering” (van Gijn-Bruggink, 2008b p.61), kan duurzaam ondernemen zich verder ontwikkelen. Deze ontwikkeling zal in de toekomst nog verder onderzoek vergen. Dit omdat

er naar diversiteit rondom mensen met een beperking nog geen wetenschappelijk onderbouwd onderzoek is verricht.

Uit onderzoek door Raaijmakers (2008) komt een belangrijke valkuil voor effectief gehandicaptenbeleid naar voren. Onder andere dat een te sterke teamidentiteit belemmeringen oplevert als het gaat om het in te spelen op veranderingen in organisaties. (Raaijmakers, 2008) Hierbij kan men denken aan het volgende: als een team sterk hecht aan de eigen normen en waarden, en niet wil inspelen op de behoefte van een collega met een beperking, is de kans op een succesvolle plaatsing erg klein. Hoewel het onderzoek van Raaijmakers niet gericht is op participatie van gehandicapten, maar op diversiteitmanagement in een algemene psychologische context. Toch is het onderzoek naar diversiteitmanagement hier van toevoegende waarde, omdat hier de valkuilen van groepseffecten naar voren worden gebracht, en deze groepseffecten een belangrijk aspect in het effectief inzetten van gehandicaptenbeleid vormen.

Hoofdstuk 2, Wwv en VN Verdrag

Rechten

Door het VN Verdrag voor de rechten van mensen met een handicap (VN, 2006) te ratificeren, worden werkgevers verplicht om arbeid toegankelijk te maken. Hierbij kan men denken aan de toegang tot de werkplek, als wel de toegang tot de arbeid zelf. Hiermee wordt gelijk de sociale kern van duurzaam ondernemen benaderd. Hoewel ratificering niet vereist dat aanpassingen op de dag van ratificering gelijk worden toegepast, bestaat wel het doel dat deze aanpassingen op termijn door wet- en regelgeving worden gerealiseerd (artikel 4 lid; 1b., VN, 2006) en mensen met een handicap over de mogelijkheid beschikken om juridische stappen te ondernemen op basis van wet- en regelgeving (artikel 4, lid 1a. VN, 2006). Zodat op het moment dat een werkgever niet toegankelijk is of de werkgever om duidelijk discriminerende redenen een kandidaat afwijst, er beroep op wettelijke gronden mogelijk is.

De aanpassing van de regelgeving en wettelijke kaders zal bij ratificering nog enige tijd nodig hebben. Met deze ontwikkelingen kan het inspelen op de veranderende wet- en regelgeving een gunstige voorsprong opleveren voor werkgevers, en hiermee toegang bieden tot een nieuwe groep medewerkers: medewerkers met een arbeidsbeperking. Hier zit naar verwachting een groot arbeidspotentieel, van laag opgeleid tot zeer hoog opgeleid, er vanuit gaande dat op dit moment nog geen 25% (Uwv, 2011) van de Wajongers werkzaam is. Daarnaast is er nog een groep die niet zichtbaar is en in de Wwv of Wvz regelingen zitten, of ze zijn helemaal niet uitkeringsgerechtigd. Met name in de groep arbeidskrachten met een fysieke beperking zit naar verwachting hoger opgeleid potentieel voor de arbeidsmarkt. Zij kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de Nederlandse diensten en kenniseconomie door hen te "ondersteunen en/of faciliteren". (KCCO, 2011, p.102)

Toegankelijkheid

Om ook deze groepen, in het algemeen genoemd medewerkers met een arbeidsbeperking, binnen de eigen organisatie een plek te geven, wordt het van belang om als organisatie te anticiperen op intreding op de arbeidsmarkt door chronisch zieken en gehandicapten. Dit vraagt op sociaal gebied een aanpassing van zowel de organisatie structuur, als de praktische toegankelijkheid van een gebouw waar de organisatie is gevestigd. Het

aanpassen van toegankelijkheid van gebouwen zal een praktische invulling vereisen waar vooral financiële investeringen een rol in spelen, en tevens externe stakeholders met een beperking op hun beurt van kunnen profiteren.

Dit wordt een aspect wat voor veel organisaties nog een stevige inzet zal vragen en voor andere organisaties heel praktisch inpasbaar blijkt, omdat een nieuw gebouw vaak al redelijk toegankelijk is. Echter zal na ratificering van het VN Verdrag wetgeving ontwikkeld moeten worden, zodat bij verbouwingen of nieuwbouw aan deze toegankelijkheidseisen kan worden voldaan (artikel 4, lid 1f, VN, 2006) en daarmee nog enige tijd geven aan werkgevers om hierop te anticiperen. Voor dit sociale aspect bestaat al een basis in “het welbevinden van werknemers” en het realiseren van “een stimulerend werkklimaat” (Cramer, 2008a p.162) waarbij sociale aspecten een belangrijke rol spelen, om dit welbevinden de juiste vorm te geven, zodat werknemers optimaal bediend worden en prestaties bevorderd. Dit welbevinden speelt voor mensen met een arbeidsbeperking een belangrijke rol om optimaal te kunnen functioneren. Hierbij spelen zaken als acceptatie en ondersteuning door collega's, toegang tot of aanpassingen op de werkplek een belangrijke rol. Binnen deze vier aspecten, welbevinden, acceptatie, ondersteuning en aanpassingen, ligt een belangrijke rol voor het inzetten op duurzaam sociaal beleid, om werkgevers bewuster te maken van de sociale verschillen die bij elkaar worden gebracht die tot een optimale mix in samenwerking binnen teams kan leiden.

Specificatie van Beleid

Voornamelijk mensen met een fysieke beperking (hier vallen ook auditieve of visuele beperkingen onder) blijken te beschikken over een grote mate van doorzettingsvermogen en creativiteit om te functioneren in de maatschappij. Dat wordt zichtbaar in de wijze waarop zij binnen de maatschappij, die niet is ingericht op mensen met een handicap, functioneren. Dit begint al in het eerste contact met het onderwijs tot aan de arbeidsmarkt. De weg die wordt afgelegd binnen het onderwijs is dan ook niet zelden een langere weg dan voor mensen zonder een beperking, en vraagt doorzettingsvermogen om te komen tot een goede opleiding. Zoeken naar creatieve oplossingen om te functioneren binnen het onderwijs en later op de werkvloer, brengt unieke creatieve aspecten naar de werkvloer, waar de werkgever een groot voordeel mee kan behalen. Dit vraagt dan ook om wetenschappelijk onderzoek en specifiek beleid om deze talenten in de toekomst te benutten.

Echter blijkt uit niet gevalideerd onderzoek door onder andere de ChristenUnie dat juist HBO en WO opgeleiden met een handicap aan de kant staan. Dit is vreemd genoeg nog niet wetenschappelijk onderzocht en vraagt om verder onderzoek. Vooral omdat Nederland een kenniseconomie nastreeft en deze HBO en WO opgeleide talenten daarvoor goed zou kunnen benutten.

Autisme werkt anders

Waar mensen met een fysieke handicap creativiteit en aanpassingsvermogen meenemen, lijkt dit voor mensen met een beperking binnen het autistisch spectrum een geheel ander verhaal. Deze groep heeft zijn eigen unieke aspecten, waar vooral zaken als structuur, een rustige werkplek en een organisatie waar werkprocessen standaard zijn, centraal staan om goed te kunnen functioneren. Echter is er weinig bekend over de mogelijkheden voor deze groep binnen de arbeidsmarkt. In dit artikel ligt de nadruk dan ook op de mogelijkheden van mensen met een fysieke beperking.

Middelen

Gehandicaptenbeleid gericht op het benutten van arbeidspotentieel is voor werkgevers interessant, omdat mensen met een handicap of chronische ziekte minder snel geneigd zijn om snel van baan te wisselen. Vaak heeft het al een flinke investering aan tijd en inzet gekost om bij een werkgever binnen te komen. Neem daarbij dat aanpassingen slechts 1x per 3 jaar worden verstrekt, deze aanvraag een tijdsspanne van 6 tot 12 weken vergt, vaak via de werkgever wordt aangevraagd en het UWV een arbeidscontract van ten minste 6 maanden vraagt

(http://www.uwv.nl/Particulieren/weer_aan_het_werk/voordelen_werkgever.aspx). Dat verklaart waarom deze groep niet snel zal gaan job-hoppen. Medewerkers met een beperking zijn daarnaast veelal erg loyaal aan een werkgever, omdat zij de kans krijgen zichzelf te bewijzen. Daarmee krijgt de werkgever een werknemer met een enorm grote motivatie en betrouwbaarheid als het gaat om een mogelijk duurzame arbeidsrelatie. (van Gijn-Bruggink, 2008b)

Daarnaast zijn ook thema's als mensenrechten, goede arbeidsvoorwaarden en een stimulerend werkklimaat van groot belang. (Cramer, 2008a) Het samen brengen van deze reeds geaccepteerde thema's binnen duurzaam ondernemen, is dan ook het uitgangspunt voor het te ontwikkelen gehandicaptenbeleid en sluit sterk aan bij het "VN Verdrag voor de rechten van mensen met een handicap." (VN 2006 p.1) Deze menselijke rechten op arbeid en plichten voor werkgevers rondom gelijke arbeidsvoorwaarden zullen dan ook bijdragen aan meer participatie op de arbeidsmarkt door mensen met een arbeidsbeperking.

Speelveld van wet- en regelgeving

De werkgevers krijgen wet- en regelgeving opgelegd als het gaat om gelijke kansen op arbeid, en maken vrijwillige CAO afspraken over het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking in de aanloop naar de Wwv. (SZW, 2010) Op basis van dezelfde wetgeving krijgen arbeidsgehandicapten in de nieuwe Wwv op hun beurt verplichtingen opgelegd rondom het accepteren van arbeid, door middel van een financiële prikkel. (SZW, 2010) De "Nederlandse overheid legt zichzelf een quotum op, door 1% van de totale Fte's in te richten voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt." (SZW, 2010 p.13)

In figuur 2 worden de betrokken relaties zichtbaar rondom het aannemen van een medewerker met een beperking en de relatie tot het speelveld van wet- en regelgeving. De werkzoekende met een beperking kan direct solliciteren bij elke werkgever. Toch blijft de werkgever samen met de werkzoekende afhankelijk van wet- en regelgeving, zowel rondom het faciliteren van middelen als bij een mogelijke tegemoetkoming in salaris. De verschillende partijen zullen samen moeten werken om een succesvolle plaatsing mogelijk te maken. Dit omdat de werkgever en de werknemer naast de individuele afspraken, ook de benodigde hulpmiddelen gezamenlijk moeten aanvragen bij de overheid. Hier moet binnen gehandicaptenbeleid rekening mee worden gehouden. De verschillende snijvlakken overlappen elkaar waar samenwerking tussen de verschillende partijen nodig is.



Figuur 2: Relatie tussen wetgeving en vrijwillige afspraken tussen werkgevers en overheid rondom Wajongers binnen de WWNV. (Bianca Prins, 2011)

Het ministerie van SZW verwacht dat werkgevers en Wajongers elkaar zullen vinden op de arbeidsmarkt naar aanleiding van de vergrijzende arbeidsmarkt en de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt. (KCCO, 2011) Toch heeft de huidige wet- en regelgeving, in de vorm van de 'Nieuwe' Wajong, welke is ingevoerd in 2010, nog niet het gewenste resultaat behaald. (SZW, 2010; UWV, 2011) Sinds de invoering van de 'Nieuwe Wajong' is het aantal werkgevers met een Wajonger in dienst slechts met 0.4% gegroeid. Dit is onderzocht door het UWV in 2011, en opgenomen in de Wajongmonitor. (UWV 2011) Uit dat zelfde onderzoek bleek ook dat "Het aantal werkende Wajongers in 2010 uit kwam op 24,6%. Van de Wajongers die bij een reguliere werkgever werkten, waren zij het meest in dienst bij de bedrijfstakken 'Winkelbedrijf en Groothandel' (22%), 'Gezondheid' (18%) 'Overig bedrijf en beroep' (12%, met name horeca en schoonmaakbranche) en 'Industrie sec' (10%). In deze vier sectoren werkt bijna 2/3 van alle Wajongers die bij een reguliere werkgever werken." (UWV, 2011, p. 119) Op basis van deze cijfers en beroepsgroepen kan men concluderen dat de groep werkende Wajongers voornamelijk uit laag geschoolde Wajongers bestaat, mede omdat dit cijfer vrijwel gelijk is aan het aantal Wajongers dat binnen de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) werkzaam is. (UWV, 2011)

Discussie

Hoofdstuk 3, van gehandicaptenbeleid naar maatwerk

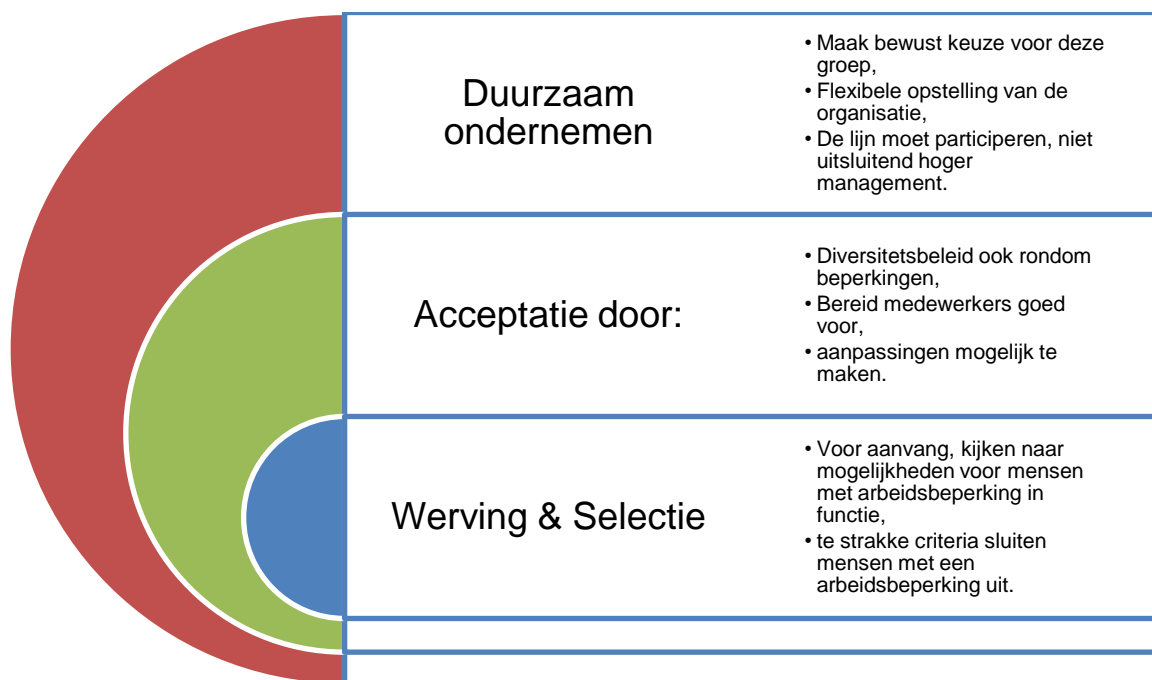
Veranderende arbeidsmarkt

Het ministerie van SZW zoekt de verbetering door het inzetten van een financiële prikkel. Toch ligt de mogelijkheid tot verbetering van participatie van Wajongers naar alle waarschijnlijkheid in bewust duurzame en/of maatschappelijk verantwoorde keuzes van organisaties. Dit kan worden gesteld naar aanleiding van de Wajongmonitor, waarin wordt aangegeven dat veel werkgevers voornamelijk vanuit maatschappelijk betrokkenheid, of omdat ze iemand kennen met een handicap, een Wajonger in dienst nemen (UWV, 2011). Met behulp van deze ervaringen, intern beleid en een bewuste keuze voor meer diversiteit in het werknemersbestand, kan een organisatie kansen bieden aan mensen met een arbeidsbeperking. De noodzaak om actief in deze groep te gaan werven zal mogelijk optreden als de verwachte vergrijzing van de beroepsbevolking zal toenemen (SZW, 2010). Om de veranderingen van de demografische samenstelling van onze maatschappij op te vangen, wordt een duurzaam arbeidsperspectief steeds meer van belang. Van medewerkers

wordt verwacht dat zij in de toekomst langer doorwerken. Hiervoor is flexibele arbeid en levensloopbestendig beleid een mogelijkheid om de vergrijzing op te vangen. (Verzijden 'et al', 2004) Duurzame keuzes als het gaat om personeel gaan dan ook steeds meer aandacht vragen.

Van keuze tot beleid

Binnen de huidige arbeidsmarktcultuur, die is gericht op uitsluiting, (Gijn-Bruggink, 2008b) moet het Werving- en Selectieproces ook een onderdeel worden van het gehandicaptenbeleid. Hiervoor moet beleid worden ontwikkeld welke vanaf de strategische keuze vanuit het topmanagement tot in de processen van de organisatie doordringt. De ontwikkeling naar succesvol gehandicaptenbeleid wordt deze in deze sectie toegelicht op basis van figuur 3: *Model bewuste keuzes*.



Figuur 3: *Model bewuste keuzes*, bewuste keuzes voor gehandicaptenbeleid moeten van buiten tot in de kern van de organisatieprocessen worden gedragen en gecommuniceerd. (Bianca Prins, 2011)

Het model van de bewuste keuzes in figuur 3 maakt zichtbaar dat een keuze van het topmanagement voor duurzame doelstellingen niet voldoende is voor implementatie. Door bewust te kiezen voor mensen met een arbeidsbeperking, en daar verder niet beleidsmatig mee aan de slag te gaan, zal de route van de organisatie niet veranderen. Om effectief te reageren, en vooral ook succesvol mensen met een arbeidsbeperking in de organisatie te plaatsen, zijn een aantal punten in de vorm van beleid en beeldvorming rondom mensen met een arbeidsbeperking van groot belang. De keuze voor gehandicaptenbeleid moet dan ook tot in de kern van de organisatie worden uitgewerkt en begint bij de keuze voor Duurzaam Ondernemen.

Duurzaam ondernemen staat voor een bewuste keuze om de organisatie in te richten rondom duurzame doelstellingen. Dit behelst niet slechts de keuze om een duurzame rapportage neer te leggen, om aandeelhouders tevreden te stellen of om klanten te winnen door de organisatie als duurzaam te presenteren (Cramer, 2008a) en vervolgens als het echt spannend wordt, toch te kiezen om de duurzame koers terzijde te schuiven. Duurzaam

ondernemen vraagt om voorzichtig omgaan met het milieu en mensen om samen tot een optimaal rendement te komen. (Cramer, 2008a) Ook bij de keuze voor mensen met een arbeidsbeperking is deze bewuste duurzame keuze een keuze die door de gehele organisatie moet worden gedragen om succesvol te zijn. Deze bewuste duurzame keuze voor sociaal beleid moet niet gebaseerd zijn op het besparen van personeelskosten, of om mooie jaarverslagen aan aandeelhouders ter beschikking te stellen (Cramer, 2008a) en hiermee bij stakeholders welwillendheid te creëren. Het uitgangspunt moet een bewuste keuze uit maatschappelijke betrokkenheid zijn, en het benutten van talenten op een creatieve wijze, met als doel een duurzame arbeidsrelatie te creëren. Om vervolgens, doormiddel van deze duurzame arbeidsrelatie, talenten te laten renderen ten gunste van de organisatie. Dit vraagt om een goed gefundeerd gehandicaptenbeleid.

Acceptatie; door diversiteitbeleid verder door te trekken dan leeftijds-, man/vrouw, autochtoon/allochtoon verhoudingen, (van Gijn-Bruggink, 2008b) door binnen dit diversiteitbeleid ook mensen met een arbeidsbeperking te betrekken. Dit bredere diversiteitbeleid draagt bij aan de acceptatie van mensen met een arbeidsbeperking. Voornamelijk acceptatie is van groot belang voor de implementatie van het gehandicaptenbeleid. Er zijn verschillende mogelijkheden om aan gehandicaptenbeleid te werken, hierbij is van belang dat collega's bereid zijn om zich aan te passen en zich flexibel willen opstellen tegenover de collega met een beperking. Want zoals eerder genoemd in het onderzoek door Raaijmakers: "een te sterke teamidentiteit" (Raaijmakers, 2008, p.140) is een grote valkuil voor het aanpassingsvermogen van werkteams. Daarmee is de benodigde flexibiliteit, die nodig is om ruimte te scheppen voor verschillen tussen mensen, binnen de organisatie in het geding.

De focus van gehandicaptenbeleid binnen de organisatie moet worden gericht op de voordelen van diversiteit op de werkvloer. "Divers samengestelde teams van werknemers zijn effectiever en innovatiever." (van Gijn-Bruggink, 2008b, p.77) Voor teams waar een collega met een beperking aan wordt toegevoegd zal acceptatie van verschillen en beperkingen bijdragen aan het verbreden van de diversiteit. Waar vervolgens de diversiteit van het team weer kan bijdragen aan de eerder genoemde effectiviteit, bij een goede samenstelling van het team. (van Gijn-Bruggink, 2008b)

Vervolgens gaat het om de individuele collega, waar basiskennis van een beperking een grote bijdrage kan leveren aan de acceptatie van de collega. Hiervoor zijn verschillende technieken toepasbaar, zoals "Duurzaam aan het werk, iedere cliënt het meest duurzame resultaat." (Koninklijke Visio, 2011) Dit is een programma van Koninklijke Visio dat onder andere gericht is op het omgaan met een collega met een visuele beperking; <http://www.visio.org/Werken>

Als laatste wordt hier genoemd het mogelijk maken van aanpassingen Dit vraagt om acceptatie door de organisatie, het management en de collega's. Hierbij gaat het om praktische aanpassingen op de werkplek, maar ook om het mogelijk aanpassen van de functie. Hierbij lenen zaken als verspreiding van taken, invulling van werktijd en individuele aspecten binnen de functie, zoals eerder aangegeven naar aanleiding van het onderzoek door Petersen e.a., (Petersen 'et al', 2004) zich voor een uitwerking, waarbij de talenten van de collega met een beperking optimaal kunnen worden benut, en de beperkingen geen belemmering opleveren in het dagelijkse werk.

Werving en selectie; uiteindelijk kan men vanuit de kern van het gehandicaptenbeleid aan de poort gaan kijken naar de ontwikkelde mogelijkheden. Hier komen we dan ook aan bij het punt werving en selectie. Als de organisatie gehandicaptenbeleid heeft geïmplementeerd, en aan acceptatie wordt gewerkt binnen zowel een objectief als subjectief veld, kan er worden gezocht naar passende kandidaten.

Uit onderzoek door het UWV naar aanleiding van de Wajongmonitor is naar voren gekomen dat van de werkgevers die een Wajonger in dienst hebben, een aanzienlijk deel van de jongeren een aangepaste functie nodig had. “Van de 285 werkgevers heeft 30% de vacature gecreëerd, 37% een bestaande vacature aangepast en 33% de bestaande vacature niet aangepast.” (UWV, 2011, p.139) Bij de invulling van de functie is uiteraard het type functie van groot belang. Immers, we zijn het er allemaal wel over eens dat een boorplatform nu niet echt de meest geschikte plek is voor iemand in een rolstoel, maar deze zelfde ingenieur in een rolstoel op een BackOffice van dat zelfde bedrijf, zijn kennis en vaardigheden optimaal kan benutten ten gunste van de organisatie.

Om de plaatsing van een gehandicapte medewerker een goede kans te bieden op succes, is maatwerk een belangrijk element. Hier kan al in de wervingsprocedure rekening mee worden gehouden, door een niet te strak profiel op te stellen. Hiermee kan worden voorkomen dat op basis van opleiding geschikte kandidaten uitgesloten worden.

Niet vergeten

Ook op het gebied van veiligheid en ARBO zal ruimte moeten worden gecreëerd voor de implementatie van gehandicaptenbeleid. Hierbij zullen zaken als evacuatieplannen en verzuimregelingen een grote rol spelen. Bij evacuatieplannen zijn zaken als begeleiding of het evacueren van een collega met een beperking, belangrijke punten om uit te werken. Bij het ARBO beleid zal rekening moeten worden gehouden met bijvoorbeeld ziekenhuisbezoek. Het is dan ook verstandig om hier individuele afspraken over te maken, dit omdat per werknemer er groot verschil kan bestaan in het volume van het aantal ziekenhuis of aanverwante afspraken er nodig zijn, hier is echter nog weinig informatie over beschikbaar, behalve de informatie over verzuim in de Wajongmonitor. In de Wajongmonitor geeft slechts 20% van de werkgevers aan dat er sprake is van een hoger ziekteverzuim, (UWV, 2011) dit geeft een positief beeld, meer onderzoek is echter nodig om de werkelijke invloed van ziekenhuisbezoek en ander verzuim vast te stellen. Tot die tijd is het van belang om individuele afspraken met een werknemer te maken.

Conceptueel model; bouwstenen als vangnet

Voor het ontwikkelen van succesvol gehandicaptenbeleid is het van groot belang om verschillende elementen te koppelen als een vangnet. Dit vangnet zorgt voor een optimale uitwerking van de verschillende werkvelden, die betrokken zijn bij het ontwikkelen van gehandicaptenbeleid, om het beleid voor zowel de organisatie als de medewerker met een beperking tot een optimaal resultaat te kunnen laten samenvloeien. Het belangrijkste element is maatwerk, voor zowel werkgever als werknemer met een beperking om van beide zijden optimaal te kunnen profiteren, van de arbeidsrelatie. Dit vangnet wordt vorm gegeven in het *conceptueel model; bouwstenen als vangnet*, gepresenteerd in figuur 4.



Figuur 4: Conceptueel model; bouwstenen als vangnet: (Bianca Prins, januari 2011.)

Het te ontwikkelen gehandicaptenbeleid vraagt om een individuele aanpak, op basis van een aantal stappen binnen het beleid. De eerste stap is de keuze voor duurzaam ondernemen, en geeft elke organisatie een eigen individuele afweging, in het vormen van het sociale aspect binnen duurzaam ondernemen. De volgende stappen binnen het circulair gepresenteerde proces, vragen om persoonlijke aandacht voor de medewerker met een beperking. Met als doel, het creëren van mogelijkheden, om deze medewerkers binnen de organisatie optimaal te faciliteren en daarmee kennis en talenten te benutten, ondersteund door dit model. De stappen binnen het conceptueel model zijn puntsgewijs uitgewerkt:

- **Duurzaam ondernemen**, valt samen met duurzame keuzes op het gebied van arbeid, of in andere woorden, de keuze voor duurzame arbeid is een strategische keuze binnen de eigen beleidskaders.
- **Maatwerk op de werkplek**, is belangrijk voor optimaal presteren van werknemers. Dit is beleid dat ook binnen Human Resources (HR) navolging moet vinden, voor gehandicaptenbeleid gaat dit verder dan een gezonde werkplek, en vraagt om individueel maatwerk.
- **Aangepast functieprofiel**, bij gehandicaptenbeleid is belangrijk omdat een standaard functieprofiel vaak niet voldoet. Omdat deze profielen geen rekening houden met een beperking, en uit het onderzoek door het UWV kwam het belang van passende functieprofielen ook naar voren. Oplossingen als; verspreiding van taken, invulling van werktijd en individuele aspecten binnen de functie, vragen binnen HR de aandacht.
- **Betrokkenheid van collega's**, is een belangrijk aspect voor gehandicaptenbeleid. Het belang zit hem vooral in het feit dat een collega met een beperking op verschillende vlakken afhankelijk kan zijn van collega's, dit hangt uiteraard af van de beperking, en maakt betrokkenheid daarmee een individueel aspect.
- **De wet- en regelgeving**, die wordt aangepast vraagt om proactief reageren. Vooral de Wet Werken Naar Vermogen en geplande ratificering van het "VN Verdrag voor de rechten van mensen met een handicap." (VN, 2006, p.1) Deze veranderingen brengen rechten en plichten met zich mee, voor zowel werkgevers en werknemers. Toetsing van het ontwikkelde gehandicaptenbeleid aan de wet- en regelgeving is een

belangrijk onderdeel van de juiste continuering van het gehandicaptenbeleid binnen de organisatie.

- **ARBO en veiligheid**, zijn aspecten die vragen om specificatie rondom gehandicaptenbeleid. Bij ARBO gaat het voornamelijk om de werkplekken, werksituatie en regelingen rondom ziekte of ziekenhuisbezoek waar rekening mee moet worden gehouden. En rondom veiligheid zijn onder andere evacuatieplannen bij noodsituaties van groot belang, en dienen mogelijk aangepast te worden.

Door in te zetten op dit model kan er een belangrijke eerste stap worden genomen om te bouwen naar de toekomst. Een toekomst waar meer diversiteit op de werkvloer een dagelijkse werkelijkheid lijkt te worden door de veranderende samenstelling van de arbeidsmarkt. Hiermee kan een vangnet worden ontwikkeld voor zowel mensen die binnen de organisatie uit dreigen te vallen door leeftijd of een beperking, als wel voor de nieuwe instroom van mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij biedt het model ook de mogelijkheid om het individuele beleid te toetsten aan wet- en regelgeving, zodat deze kunnen worden benut en tevens aan alle wet- en regelgeving kan worden voldaan. Dit maakt het model breed toepasbaar en bevat tevens alle binnen dit onderzoek onderzochte aspecten voor succesvol duurzaam gehandicaptenbeleid op basis van maatwerk.

Conclusie

Hoofdstuk 4, Talent benutten door gehandicaptenbeleid

Ter afsluiting

Het ontwikkelen van effectief gehandicaptenbeleid is een complex geheel van maatwerk om mensen, organisatie, werkplek, functie, ARBO en sociale structuur samen te smelten tot een beleidselement binnen de organisatie. Dit samenspel kan worden gerealiseerd door het geïntroduceerde conceptueel model als vangnet in te zetten. Dit vangnet kan de basis vormen voor het beleid, een cluster van stappen welke individueel kunnen worden genomen en waarbij de volgorde niet specifiek gebonden is. Dit omdat elke organisatie een uniek karakter heeft, elke medewerker met een beperking een uniek karakter heeft en de functie per persoon zal moeten worden ingevuld om optimale resultaten te behalen. Daarentegen biedt dit model wel een mogelijkheid om op individuele basis in te spelen op complexe personele situaties binnen de organisatie, welke met de toenemende vergrijzing vaker voor zullen gaan komen.

Door het zetten van deze eerste stappen in het ontwikkelen van gehandicaptenbeleid kan een weg worden gebaad voor hoger opgeleiden met een beperking, welke onmisbaar zijn in de Nederlandse kenniseconomie. Zij kunnen fungeren als voorlopers voor iedereen met een beperking en het vermogen om binnen de reguliere arbeidsmarkt een plekje te kunnen vinden. Juist de groep onbenutte talenten die nu nog aan de zijlijn lijken te staan, bieden voor werkgevers mooie perspectieven. Daarbij kunnen organisaties op deze wijze werken aan de ontwikkeling van een effectief beleid zonder over één nacht ijs te gaan. Organisaties kunnen juist met behulp van deze talenten met een beperking beleid ontwikkelen en de input van deze groep medewerkers gebruiken in de ontwikkeling van effectief beleid binnen de eigen organisatie. Om in de toekomst betere inzichten te krijgen in de mogelijkheden van mensen met een beperking op de werkvloer, is verder onderzoek naar deze mogelijkheden

van groot belang. Dit om het gehandicaptenbeleid nog beter vorm te kunnen geven binnen organisaties en handvaten te bieden voor verder ontwikkeling van gehandicaptenbeleid.

Op de toekomst gericht

Duurzaam ondernemen is een proces van ontwikkelingen. Voornamelijk op sociaal gebied is er nog veel te ontdekken. Gehandicaptenbeleid past uitstekend binnen de maatschappelijke kaders van duurzaam ondernemen, met de diversiteitgedachte als uitgangspunt. Om succesvol duurzaam gehandicaptenbeleid vorm te geven is maatwerk een belangrijk onderdeel, omdat arbeidsbeperkingen sterk per persoon verschillen. Deze verschillen hebben een grote invloed op de mogelijkheden en wijze van participatie van een medewerker met een beperking.

Participeren op de arbeidsmarkt is dan ook een belangrijk onderdeel om volwaardig, binnen de eigen mogelijkheden, mee te doen in de maatschappij. Iedereen kan zijn persoonlijke maatschappelijke bijdrage leveren door zijn of haar talenten te benutten. Waar voor werkgevers opleidingen een belangrijk element is, is dit voor mensen met een beperking slechts een onderdeel. Dit omdat het volgen van een opleiding niet altijd in eerste instantie lukt, of niet volledig kan worden afgerond. Echter is er wel degelijk een hele grote groep die op HBO of WO niveau kan functioneren maar (nog) niet over de juiste kwalificaties beschikken. Ook deze talenten kunnen door een individuele aanpak worden benut. Door het inzetten van het ontwikkelde model, welke *een vangnet voor (on)beperkt talent* kan worden genoemd, kunnen werkgevers toch optimaal profiteren van het vele talent met een beperking. Want iedere werkgever die zit te springen om talent zou eens een kijkje in de mogelijkheden van *(on)beperkte talenten* moeten nemen, om de prachtige exemplaren met de juiste ondersteuning in mankracht of praktische aanpassingen, als krenten uit de pap moeten vissen ten gunste van de organisatie.

Literatuurlijst:

Bronnen uit studiemateriaal:

Cramer, J. (2007) *Duurzaam ondernemen: inleiding*. In J de Blécourt-Maas (red) *Cursus Duurzaam Ondernemen, deel 1*, Heerlen: Open Universiteit Nederland, p7-12.

Cramer, J. (2007) *Sociale dimensie van duurzaam ondernemen*. In J de Blécourt-Maas (red) *Cursus Duurzaam Ondernemen, deel 1*, Heerlen: Open Universiteit Nederland, p.161, 162, 164.

Cramer, J. (2005) *Duurzaam ondernemen van defensief naar innovatief*. In J de Blécourt-Maas (red) *Cursus Duurzaam Ondernemen, werkboek*, Heerlen: Open Universiteit Nederland, p.31.

Van Gijn-Bruggink, T. (2007) *Casus Gender*. In J de Blécourt-Maas (red) *Cursus Duurzaam Ondernemen, deel 2*, Heerlen: Open Universiteit Nederland, p.61, 70, 77.

Digitale bronnen:

Blok, N. (2011), *De beperkingen van de toekomstige arbeidsmarkt*, uit *Het wassende weten*, Kennis en Innovatiecentrum CrossOver, p.99, 102,
<http://www.kcco.nl/doc/Het%20wassende%20weten%2011mei2011%20compleet.pdf> 16 januari 2012,

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2010, *Hoofdlijnotitie Wet Werken Naar Vermogen*, p.1 ,3 ,4,12 ,13, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29544-297.html> 11 januari 2012. (opmerking; opgenomen uit PFD versie Hoofdlijnotitie)

Petersen, van A., Vonk, M., Bouwmeester, J., 2004. *Onbekend maakt Onbemind*, p.8, 9,
<http://www.ohcbv.nl/hulppagina/documenten/Onbekend%20maakt%20onbemind.pdf> 11 januari 2012.

Raaijmakers M., *Authentiek verbinden: Diversiteitsmanagement vanuit een veranderkundig perspectief*, p.140, <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/gmw/2008/m.raaijmakers/> 11 januari 2012.

UWV, 2011, *Wajongmonitor tweede rapportage; een analyse van de nieuwe Wajong in 2010*, p.5 ,119, 135, 139, 140,
http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Wajongmonitor_tweede_rapportage.pdf 12 januari 2012.

Verenigde Naties, 2006, *Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap*; New York, 13 december 2006, p. 4, 5, 19,
http://www.dccd.nl/data/1191484469856_Vertaling%20van%20het%20VN-Verdrag%20in%20het%20Nederlands.pdf 11 januari 2012.

Verzijden, D., Fransen, J., (2004), *Vergrijzing in Nederland*, p.16-21,
http://www.ggzbeleid.nl/pdfouderenzorg/veldkamp_vergrijzinginnederland_1104.pdf 11 januari 2012.

Informatiebronnen websites:

Koninklijke Visio, *Duurzaam aan het werk, iedere cliënt het meest duurzame resultaat*,
<http://www.visio.org/Werken> 11 januari 2012.

Rijksoverheid, *Standpunt staatssecretaris VWS m.b.t. ratificatie VN-Verdrag Handicap*,
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/11/07/standpunt-staatssecretaris-vws-m-b-t-ratificatie-vn-verdrag-handicap.html> 12 januari 2012.

Rijksoverheid, *Wet werken naar vermogen (WWNV)*,
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-werken-naar-vermogen-wwnv> 22 februari, 2012.

UWV website, *Aanpassingen op de werkplek*,
http://www.uwv.nl/Particulieren/weer_aan_het_werk/voordelen_werkgever.aspx 16 januari 2012.