

# Ook werkbaar werk voor werknemers met een arbeidshandicap

Ria Bourdeaud'hui, Stefanie Notebaert – SERV / Stichting Innovatie & Arbeid

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2021). *Arbeidshandicap en werkbaar werk bij werknemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.

Notebaert, S. (2021). *Bedrijfscases werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.

## ABSTRACT

Een werkbare job is niet vanzelfsprekend voor werknemers met een arbeidshandicap. Volgens de Vlaamse werkbaarheidsmonitor heeft amper 15% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 33% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een werkbare job in 2019. Bij de werknemers zonder arbeidshandicap heeft 54% werkbaar werk. De werkbaarheid wordt gemeten aan de hand van vier knelpunten: werkstress, motivatieproblemen, onvoldoende leermogelijkheden en onevenwicht in de werk-privébalans. Werknemers met een arbeidshandicap worden beduidend meer met al deze knelpunten geconfronteerd dan andere werknemers. Deze werkbaarheidsknelpunten gaan samen met risico's op de arbeidssituatie. Ook daar scoren de werknemers met een arbeidshandicap minder goed op. Een kwalitatief vervolgonderzoek met zeven ondernemingen illustreert aan de hand van goede praktijken hoe ondernemingen toch duurzame en werkbare jobs voor personen met een arbeidshandicap kunnen creëren. Deze ondernemingen zoeken maatgericht naar oplossingen wanneer een werknemer een specifieke nood of vraag heeft. Deze oplossingen kunnen van allerlei aard zijn: aanbieden van hulpmiddelen, taken herverdelen, telewerk, enzovoort. Hoewel personen met een arbeidshandicap bij wet recht hebben op redelijke aanpassingen, is dit voor de geïnterviewde ondernemingen niet het voornaamste motief voor het voorzien van materiële, immateriële of organisatorische werkaanpassingen. Een goed personeelsbeleid willen voeren, dat rekening houdt met de noden van de werknemers, staat veel meer op de voorgrond. Deze aanpak wordt door alle werknemers gewaardeerd. De geïnterviewde ondernemingen beklemtonen dat er nog te weinig kennis is over de bijzondere tewerkstellingsmaatregelen, het thema inclusie en hoe dit te vertalen in de praktijk. Zij willen graag dat de overheid hen proactief contacteert, informeert en ondersteunt.

Werkbaar werk is geen evidentie voor werknemers met een arbeidshandicap. In 2019 heeft amper 15% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 33% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een job met het label 'werkbaar'. Bij de werknemers zonder arbeidshandicap heeft 54% werkbaar werk. Deze cijfers zijn verontrustend maar ze geven tegelijk aan dat werkbaar werk voor werknemers met een arbeidshandicap mogelijk is. Een kwalitatief vervolgonderzoek met zeven ondernemingen illustreren een aantal goede praktijken.

## Situering

De Vlaamse sociale partners dragen al vele jaren de boodschap uit dat langer werken maar kan lukken als dit ook haalbaar is voor de betrokkenen en het werk voldoende kwaliteitsvol is. Zo zetten de Vlaamse sociale partners samen met de Vlaamse Regering in het VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek' zich in om iedereen duurzaam aan het werk te krijgen en te houden (VESOC, 2020). Om de vinger aan de pols te houden, brengt de Stichting Innovatie & Arbeid sinds 2004 de werkbaarheid van de jobs in Vlaanderen in kaart via een grootschalige, driejaarlijkse schriftelijke bevraging.

Er gaat ook speciale aandacht naar kwetsbare groepen waaronder de werknemers met een arbeidshandicap. Preventie en aangepast werk kunnen er mogelijk voor zorgen dat werknemers (minder snel) uitvallen (Commissie Diversiteit, 2020). Om meer kennis te verwerven over de concrete bedrijfspraktijk gaf de Commissie Diversiteit aan de Stichting Innovatie en Arbeid de opdracht om een kwalitatief onderzoek te voeren (Commissie Diversiteit, 2018). Bij zeven ondernemingen namen we de goede praktijken voor tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap onder de loep: op welke manier creëren deze ondernemingen en organisaties duurzame en werkbare jobs voor personen met een arbeidshandicap?

Dit artikel integreert de resultaten van twee studies. De kwantitatieve gegevens uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor, een vragenlijst die wordt afgenomen bij duizenden Vlaamse werknemers, worden verrijkt met voorbeelden van goede praktijken afkomstig van diepte-interviews bij zeven ondernemingen.

## Vlaamse werkbaarheidsmonitor

De Vlaamse werkbaarheidsmonitor is een door de Stichting Innovatie & Arbeid ontwikkeld en beheerd meetsysteem, dat de evolutie in de kwaliteit van de arbeid of de werkbaarheid in kaart brengt. Het is gebaseerd op grootschalige, driejaarlijkse (cross-sectionele) surveys bij werknemers op de Vlaamse arbeidsmarkt. Bij werknemers met een arbeidshandicap dateert de nulmeting van 2007. Voorliggend artikel is gebaseerd op de resultaten van vijf werkbaarheidsmetingen bij werknemers (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2021).<sup>1</sup>

De werkbaarheid is een samengestelde indicator op basis van vier werkbaarheidsknelpunten: psychische vermoeidheid (werkstress), welbevinden in het werk (motivatie, werkbetrokkenheid), leermogelijkheden en werk-privébalans. Elk van deze indicatoren is geoperationaliseerd aan de hand van psychometrische schalen waarvoor grenswaarden ('cut-off points') zijn bepaald om aan te geven of de situatie al dan niet (acuut) problematisch is. Een uitgebreide beschrijving van de gehanteerde werkwijze is te vinden in het rapport 'Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor' (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2019).

In de werkbaarheidsmonitor wordt ook gepeild naar een aantal kenmerken van de arbeidssituatie die de werkbaarheid kunnen bedreigen dan wel bevorderen, de zogenaamde risicofactoren. Het gaat over factoren die te maken hebben met hoge taakbelasting (werkdruk, emotionele en fysieke belasting), regelmogelijkheden (afwisseling en autonomie) en relatie met de direct leidinggevende. De impact van deze risicofactoren op de werkbaarheid wordt beschreven in het rapport 'wat maakt werk werkbaar?' (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2020a).

<sup>1</sup> Het aantal respondenten varieert per meting. Voor de vijf metingen werden 58 978 respondenten bevroegd, 1271 hiervan ervaren een erge arbeidshandicap, 8974 een beperkte.

In de werkbaarheidsmonitor is het de respondent die zelf aangeeft of (en in welke mate) er sprake is van een arbeidshandicap en dit door te antwoorden op onderstaande vraag:

*Ervaart u in uw dagelijkse bezigheden (thuis, op uw werkplek, in uw vrije tijd,...) hinder door een handicap, een langdurige lichamelijke aandoening of een langdurige lichamelijke ziekte?*

- Ja, erg
- Ja, in zekere mate
- Nee

Deze werkwijze impliceert dat het werkbaarheidsonderzoek in de eerste plaats een *eyeopener* is voor de werkbaarheidsknelpunten van werknemers met een arbeidshandicap, maar evenzeer dat het onderzoek stuit op een aantal grenzen:

- We kunnen de respondenten van de werkbaarheidsmonitor eerder typeren als de 'gezonde werknemers', namelijk degenen die effectief aan de slag zijn. Onderzoek naar kwaliteit van het werk richt zich om evidente redenen niet naar werknemers die bijvoorbeeld op het moment van de bevraging ziek of werkloos zijn, al dan niet door hun arbeidshandicap.
- In 2019 rapporteerde 81,1% van de respondenten dat ze geen arbeidshandicap ervaren. Voor 16,2% is er sprake van een beperkte arbeidshandicap, voor 2,7% van een erge arbeidshandicap. We hebben geen informatie over de officiële erkenning van de arbeidshandicap. Het is de respondent zelf die aangeeft of er sprake is van een handicap, langdurige lichamelijke aandoening of een langdurige lichamelijke ziekte (arbeidshandicap).<sup>2</sup>
- We hebben geen informatie over de aard en de oorsprong van de aandoening. Het is niet mogelijk om uitspraken te doen voor specifieke beperkingen of over het feit dat het werk wel dan niet aan de basis ligt van de arbeidshandicap. Het in kaart brengen van deze onderzoeksvragen is te complex om te integreren in een algemeen werkbaarheidsonderzoek en vraagt ook op methodologisch vlak een aangepaste werkwijze. Zo vergt een bevraging van werknemers met een visuele beperking of een verstandelijke beperking een specifieke aanpak.

## Kwalitatief onderzoek over goede praktijken

Via diepte-interviews bij zeven reguliere ondernemingen onderzoeken we op welke manier werkbare jobs worden gecreëerd voor personen met een arbeidshandicap (Notebaert, 2021). De geselecteerde cases hebben elk op hun manier aandacht voor werkbaar werk en leveren inspanningen om werknemers met een arbeidshandicap aan te werven of aan boord te houden wanneer de arbeidshandicap evolueert of wordt verworven. De cases hebben we onder andere verzameld via experts, sociale partners en sociale media. Er is getracht om de cases zo divers mogelijk naar sector en grootte te selecteren. Het gesprek is telkens gevoerd met de personeelsverantwoordelijke en indien die er niet was, met de zaakvoerder. We peilen telkens naar hun aanpak rond werkbaar werk, tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap en de verwachtingen die ze hebben naar de overheid toe.

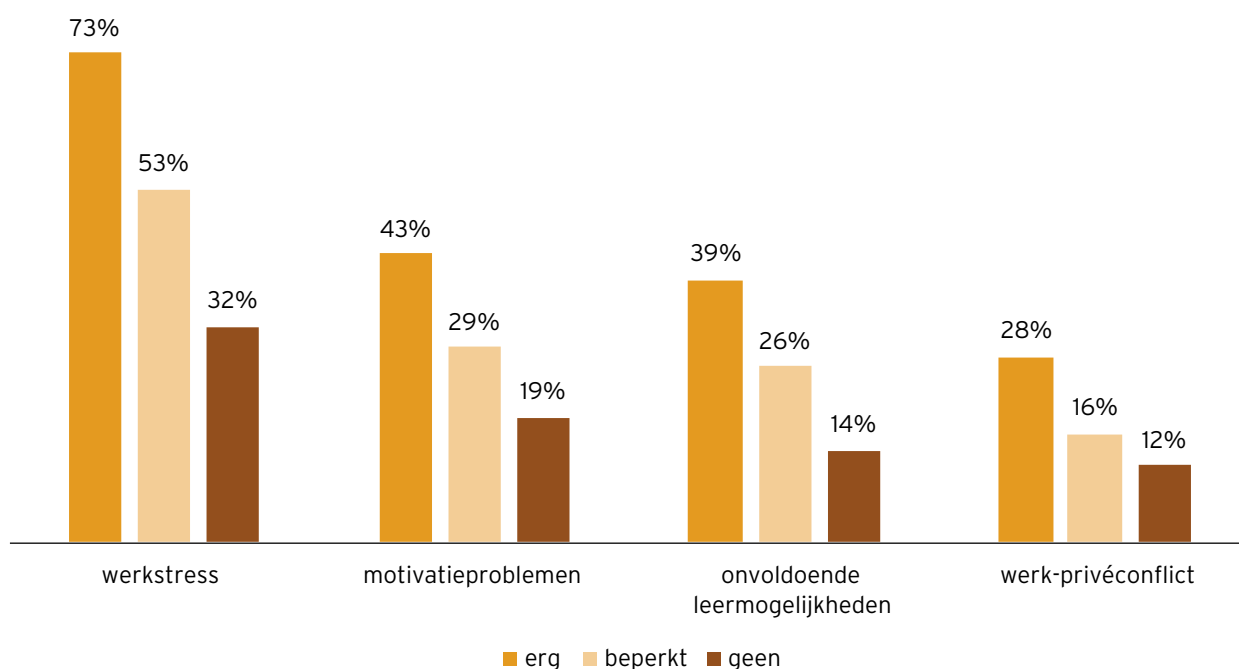
In één case is ook een werknemer geïnterviewd. Bij drie ondernemingen werkte op het moment van het interview geen werknemer meer met een arbeidshandicap. Dat neemt niet weg dat we kunnen leren uit hun ervaringen. Naast een vast contract worden personen met een arbeidshandicap ook tewerkgesteld via stages, enclavewerk of in een maatwerkdienst bij de onderneming. In een case voeren personen met een arbeidshandicap ook activiteiten uit in kader van arbeidszorg.

<sup>2</sup> Sinds het begin van de werkbaarheidsmonitor is het aandeel respondenten met een arbeidshandicap toegenomen. Deze bevinding komt overeen met de gegevens van de Europese enquête naar de arbeidskrachten (EAK). Met een min of meer analoge bevraging komen zij tot vergelijkbare cijfers voor het aandeel werknemers met een erge arbeidshandicap, namelijk 2,8%. Het aandeel werknemers met een erge arbeidshandicap wordt in Vlaanderen geraamd op 60 000.

## Waar knelt het schoentje?

Werkbaar werk is geen evidentie voor werknemers met een arbeidshandicap. In 2019 heeft amper 15% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 33% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een job met het label 'werkbaar'. Bij de werknemers zonder arbeidshandicap heeft 54% werkbaar werk. Sinds de nulmeting in 2007 gaat de werkbaarheidssituatie van werknemers met een arbeidshandicap erop achteruit maar dat is zo voor alle werknemers. In 2007 had nog respectievelijk 19,2%, 36,2% en 57,8% werkbaar werk.<sup>3</sup> Het lage werkbaarheidscijfer voor werknemers met een arbeidshandicap komt niet zomaar uit de lucht vallen. Het reflecteert de ongunstige situatie van deze werknemers op het vlak van werkstress, motivatie, leermogelijkheden en werk-privébalans (**FIGUUR 1**). Werkbaarheidsknelpunten gaan hand in hand met risico's in de arbeidssituatie, dit is bijgevolg ook zo voor werknemers met een arbeidshandicap. Zij worden bovendien meer dan de andere werknemers blootgesteld aan de werkbaarheidsrisico's in het werk.

**FIGUUR 1** \ Aandeel werknemers met werkbaarheidsknelpunten naar hinder door handicap, aandoening of ziekte



**Bron:** Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers, 2019

### Meer werkstress

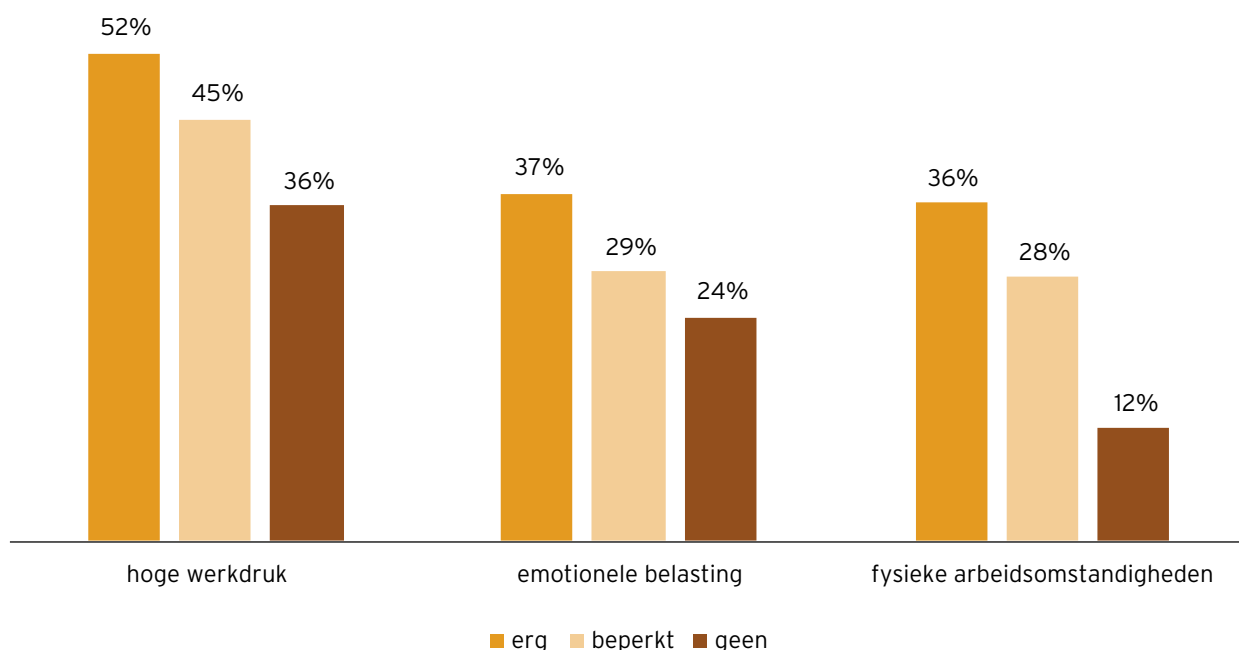
Volgens de resultaten van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor is werkstress het belangrijkste knelpunt voor (geen) werkbaar werk. Bijna drie kwart van de werknemers met een zware arbeidshandicap geeft aan werkstress te ervaren, bij een op drie lopen de klachten zo hoog op dat we kunnen spreken van symptomen van burn-out (**FIGUUR 1**).<sup>4</sup> Bij werknemers met een beperkte arbeidshandicap rapporteert ongeveer de helft werkstressklachten. Bij werknemers zonder arbeidshandicap ligt dit aandeel beduidend lager, namelijk een op de drie.

<sup>3</sup> In de meting 2019 wordt voor het eerst gepeild naar de arbeidshandicap bij zelfstandige ondernemers (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2020b). Daaruit blijkt dat ook de zelfstandige ondernemers met een arbeidshandicap minder vaak werkbaar werk (35,5%) hebben in vergelijking met hun collega's zonder arbeidshandicap (53,0%). Eerder kwalitatief onderzoek bracht al de drempels en de positieve kanten van het ondernemerschap voor zelfstandige ondernemers met een arbeidshandicap in kaart (Van Rampelberg, 2018).

<sup>4</sup> Het gaat over werknemers die acuut problematisch scoren op de schaal psychische vermoeidheidsproblemen. Dit zijn werknemers die niet meer naar behoren functioneren op de werkplek en in hun vrije tijd.

Werkstressklachten gaan hand in hand met hoge taakbelasting in termen van hoge werkdruk en emotionele belasting. Ook de fysieke belasting kan een rol spelen. Werknemers met een arbeidshandicap worden in hun werk vaker dan de andere werknemers geconfronteerd met één of meerdere van deze risico's.

**FIGUUR 2** \ Aandeel werknemers met respectievelijk hoge werkdruk, emotionele belasting en fysieke arbeidsomstandigheden, 2019



**Bron:** Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers, 2019

Hoge werkdruk is een probleem voor ongeveer de helft van de werknemers met een arbeidshandicap (zie **FIGUUR 2**). Om een hoge werkdruk te voorkomen is het belangrijk om realistische deadlines te zetten in samenspraak met de werknemer. Zeker in het begin van de tewerkstelling van een werknemer met een arbeidshandicap zijn de zeven geïnterviewde ondernemingen extra geduldig als het gaat over werkdruk. Of er een blijvende verlaging is in het tempo en de hoeveelheid werk, is afhankelijk van de arbeidshandicap en de gevolgen ervan op het uitvoeren van het werk. Vaak hangt dit ook samen met de toekenning van de Vlaamse ondersteuningspremie.<sup>5</sup> De ondernemingen benadrukken het belang van een goede duiding en communicatie over deze werkaanpassingen omdat beslissingen rond de te behalen targets gevoelig kunnen liggen bij de overige collega's en leidinggevenden. Een onderneming past in overeenstemming met de individuele targets ook de te behalen targets aan op het niveau van het team of afdeling om bezorgdheden over verhoogde werkdruk bij sommige collega's weg te nemen.

Uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor blijkt dat bij ongeveer een op drie van de werknemers met een arbeidshandicap er sprake is van emotioneel belastend werk. Emotionele belasting kan bijvoorbeeld voorkomen wanneer medewerkers te maken krijgen met veeleisende klanten, met patiënten in nood of met collega's die het moeilijk hebben. Om de kwalijke gevolgen van emotionele belasting te mediëren, voorzien de geïnterviewde ondernemingen bovenal in voldoende mogelijkheden om te ventileren. De werknemers kunnen steeds hun verhaal kwijt bij de ondernemer of de hr-verantwoordelijke. Een aantal grote ondernemingen bieden indien nodig ook professionele hulp aan (bijvoorbeeld een psycholoog). In een onderneming worden de emotioneel belastende opdrachten verdeeld over de werknemers. Een andere onderneming spreekt hun klanten aan over hun gedrag naar de werknemers toe.

<sup>5</sup> Een werkgever die een persoon met een arbeidshandicap tewerkstelt kan aanspraak maken op een Vlaamse ondersteuningspremie (VOP) voor bepaalde (voor twee jaar) of onbepaalde duur (voor vijf jaar). De VOP compenseert eventuele extra kosten of het rendementsverlies ten gevolge van de arbeidshandicap van de werknemer.

Het aandeel werknemers dat in zijn job geconfronteerd wordt met fysiek belastende arbeidsomstandigheden is volgens de Vlaamse werkbaarheidsmonitor voor werknemers met een arbeidshandicap meer dan dubbel zo hoog. Dit komt onder meer omdat we werknemers met een arbeidshandicap relatief vaker terugvinden in de arbeidersfuncties maar ook - en dat is misschien minder verwacht - in de zorgfuncties. Ook wanneer we hiermee rekening houden, hebben werknemers met een arbeidshandicap meer kans om terecht te komen in een job met fysiek belastende arbeidsomstandigheden. De zeven geïnterviewde ondernemingen die personen met een arbeidshandicap tewerkstellen, hebben oog voor de arbeidsomstandigheden. Fysiek belastende taken worden voor alle werknemers zoveel mogelijk vermeden of beperkt, net als repetitieve bewegingen en ongemakkelijke houdingen. Indien deze niet vermeden kunnen worden, wordt er afwisseling ingebouwd of worden er hulpmiddelen aangeboden. Zo wordt voor een werknemer met een visuele arbeidshandicap een loep en een aangepast scherm voorzien. Ook het takenpakket wordt aangepast zodat bijvoorbeeld collega's zonder rugklachten of een motorische handicap de opdrachten krijgen waar er zware lasten getild moeten worden.

Bij uitbreiding spenderen bedrijven ook aandacht aan de ruimere werkomgeving. Voorbeelden hiervan zijn: automatisering van vaak gebruikte deuren en aangepaste leasingwagens voor werknemers met een motorische arbeidshandicap, aanpassing van het brandalarm voor een werknemer met een auditieve arbeidshandicap, vergoedingen voor taxiritten en het aanbrengen van markeringen op deuren en muren voor het vergroten van contrastverschillen voor een werknemer met een visuele arbeidshandicap.

### Minder motiverend werk

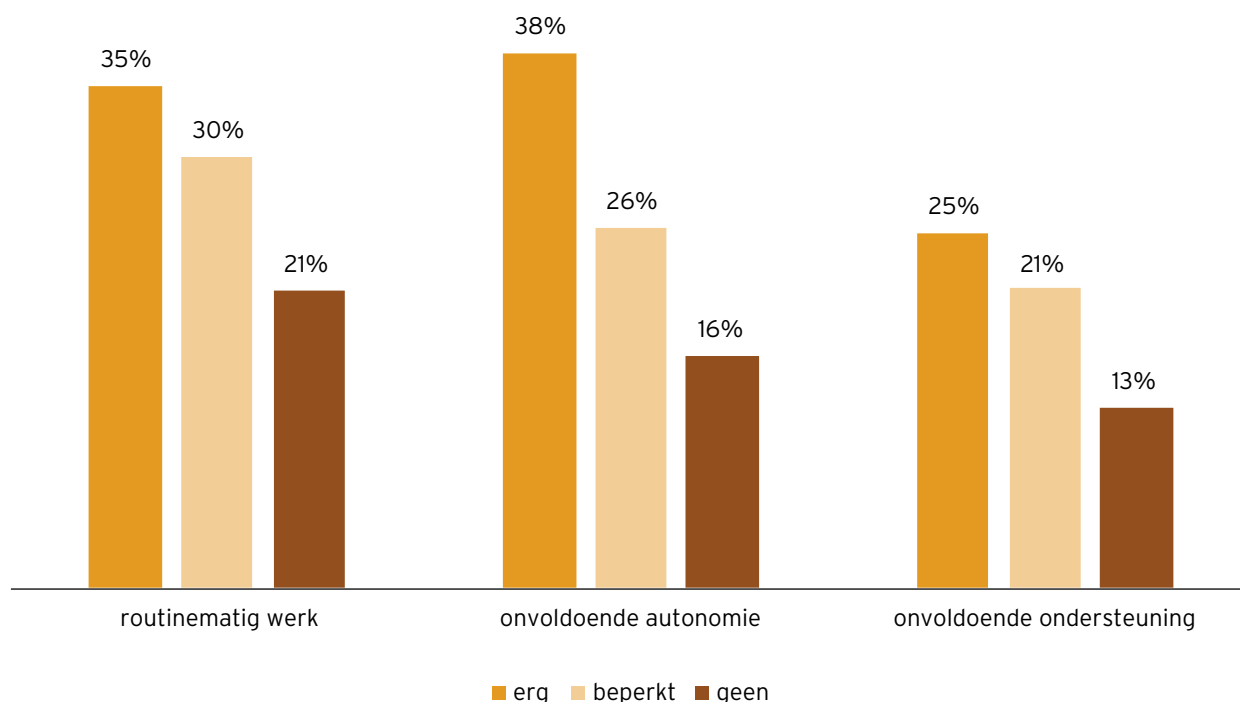
Na werkstress komen motivatieproblemen op de tweede plaats in de rij van de werkbaarheidsknelpunten. Volgens de werkbaarheidsmonitor heeft 43,5% van de werknemers met een erge arbeidshandicap motivatieproblemen. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 29,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 18,7%. Een gebrek aan motivatie vinden we vaak terug bij werknemers tewerkgesteld in een weinig afwisselende job (routinematig werk) of wanneer er sprake is van een gebrek aan autonomie. Ook wanneer de werknemer niet kan rekenen op voldoende ondersteuning van de direct leidinggevende, heeft dit een weerslag op de motivatie van de werknemers (**FIGUUR 3**).

De regelmogelijkheden in termen van afwisseling en autonomie van de werknemers met een arbeidshandicap zijn beperkter dan deze van de werknemers zonder arbeidshandicap. Dit komt omdat werknemers met een arbeidshandicap vaker kortgeschoold zijn en terecht komen in eenvoudige uitvoerende functies. Maar zelfs gecontroleerd hiervoor, hebben werknemers met een arbeidshandicap nog steeds minder regelmogelijkheden.

Binnen en tussen de geïnterviewde ondernemingen zijn er grote variaties in toegekende autonomie. De mate waarin werknemers zelf kunnen bepalen op welke manier het werk wordt aangepakt of wat ze eerst doen, is vaak afhankelijk van het kader waarin een onderneming opereert, het productieproces en de functie. Toch wordt autonomie bij de meeste ondernemingen gestimuleerd.

In een van de cases kiest men ervoor om afwisseling via kleine ingrepen te realiseren zoals de maatwerkers van de enclavewerking aan te sporen om wanneer ze even tijd over hebben, foto's te maken van de producten voor de online catalogus. Dit kan ook op een meer structurele basis door na elke werkpaauze werknemers (inclusief die met een arbeidshandicap) een andere werkpost te laten aannemen. Het is belangrijk dat dit gebeurt op maat van de werknemer. Elke werknemer heeft namelijk niet alleen andere verwachtingen, hij of zij staat op een ander punt in zijn of haar leerproces. De hierboven vermelde onderneming wil het doorschuifstelsel ook doorvoeren bij de toekomstige maatwerkafdeling. Toch wordt hierbij rekening gehouden dat niet elke maatwerker van bij de start van de tewerkstelling in staat is om de verschillende werkposten onder de knie te hebben of gemakkelijk kan wisselen tussen deze handelingen.

**FIGUUR 3 \** Aandeel werknemers met respectievelijk routinematig werk, onvoldoende autonomie en onvoldoende ondersteuning directe leidinggevende, 2019



**Bron:** Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers, 2019

Een goede leidinggevende benut alle talenten van de werknemers, motiveert, verbindt en ondersteunt. Deze leidinggevende staat dicht bij de werknemers en speelt een belangrijke rol in het inclusief beleid. Sommige werknemers met een arbeidshandicap kunnen wat extra ondersteuning gebruiken. In een van de cases wordt ervoor gekozen om de vragen, opmerkingen en instructies van een werknemer met een autismespectrumstoornis te laten verlopen via de zaakvoerders. Ook was het belangrijk om voldoende op voorhand te bepalen welke taken deze werknemer hoorde uit te voeren, wat extra voorbereidend werk betekende.

Voorbeelden waarbij werknemers met een arbeidshandicap enige tijd arbeidsongeschikt waren, illustreren vooral het ondersteunende en menselijke aspect van leidinggeven. Telkens legt de leidinggevende of leggen de hr-medewerkers hun oor te luister bij de werknemers over wat de organisatie kan doen voor de werknemer. Er wordt gezocht naar een win-winsituatie voor beide partijen. Zo zijn er voorbeelden waar het takenpakket of het uurrooster wordt aangepast om na de arbeidsongeschiktheid de werknemer aan boord te houden.

Bijna alle geïnterviewde ondernemingen investeren veel in opleidingen voor de leidinggevende. Het is dan ook een werkpunt dat vaak naar voor wordt geschoven door werknemers. Een aantal ondernemingen ondersteunen de leidinggevende ook bij re-integratie trajecten. Meerdere ondernemingen geven extra informatie of kunnen zich voorstellen dat de leidinggevende wat extra begeleiding, informatie of opleiding kan gebruiken over de arbeidshandicap of over een inclusief beleid op de werkvloer.

De geïnterviewde ondernemingen beklemtonen de positieve gevolgen van een inclusieve aanpak op het engagement van de werknemers met een arbeidshandicap. Ze zijn ervan overtuigd dat de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap een positieve impact heeft op de globale werksfeer en op de waardering van de werkgever, en dit terwijl de meeste ondernemingen aangeven dat de gedane werkaanpassingen niet noodzakelijk veel inspanningen vergen of een grote kost met zich meebrachten.

## Leermogelijkheden ondermaats

Van de werknemers met een zware arbeidshandicap signaleert 39,4% een leerdeficit. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 26,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 13,8%. Ook op het vlak van bijscholing lopen werknemers met een arbeidshandicap achter op de werknemers zonder arbeidshandicap. Bovendien vrezen werknemers met een arbeidshandicap vaker hun werk te zullen verliezen en kijken ze vaak zelf uit naar ander werk. Deze vaststellingen zijn verontrustend voor de toekomstige tewerkstelling van werknemers met een arbeidshandicap en staan haaks op de ambities van de Vlaamse sociale partners om te streven naar een duurzame inclusieve groei waarin werk wordt gezien als een belangrijke motor voor inclusie en participatie in de samenleving.

De zeven geïnterviewde ondernemingen zetten vanaf het moment van aanwerving sterk in op de ontwikkeling van alle werknemers. Bij een aantal ondernemingen is het belangrijker dat iemand de juiste motivatie heeft en dat er een goede klik is, dan dat iemand over een bepaald diploma of bepaalde skills beschikt. Er werd in zo'n gevallen een uitgebreider onthaaltraject voorzien bij aanwerving. Ook nadien wordt er geïnvesteerd in de groei van de werknemer door voldoende collectieve en individuele opleidingen te voorzien aangepast aan de nood. Werknemers worden gestimuleerd om door te groeien naar een andere functie of om tijdelijk een uitdagend project uit te voeren. Geen enkele onderneming hanteert een andere aanpak voor personen met een arbeidshandicap. Fysieke toegankelijkheid van de opleiding voor werknemers met een motorische arbeidshandicap is wel een aandachtspunt. Verschillende werknemers met een arbeidshandicap zijn in de geïnterviewde ondernemingen doorgegroeid, van wie een aantal naar leidinggevende functies. Bij een onderneming met een enclavewerking zijn alle maatwerkers gestart bij repetitieve, ondersteunende en eenvoudige jobs. Wanneer deze werknemers over de nodige capaciteiten beschikken, zijn zij via *on-the-job training* doorgegroeid naar het assembleren van kant-en-klare producten.

## Onevenwicht in de werk-privécombinatie

Van de werknemers met een zware arbeidshandicap heeft 27,7% problemen om werk en privé in evenwicht te houden. Bij de werknemers met een beperkte arbeidshandicap is dat 16,3% en bij de werknemers zonder arbeidshandicap 11,6%.

Alle geïnterviewde ondernemingen hebben oren naar de verzuchtingen van het personeel wat betreft het verbeteren van de werk-privécombinatie. Zo is het vaak geen probleem wanneer een werknemer sporadisch een uurtje later begint of vroeger doorgaat. Ook meer structurele aanpassingen zoals deeltijdse arbeid, aangepaste uurroosters die rekening houden met de voorkeuren van de werknemers komen vaak voor. Telkens wordt gezocht naar een win-winsituatie voor de werknemer en de onderneming. Zo werkt bij een onderneming een werknemer met een motorische arbeidshandicap van thuis uit, wat betekent dat de werknemer op een meer comfortabele manier en met een lagere pijndrempel kan werken. Thuiswerk in combinatie met glijdende uren maakt het voor de werknemer mogelijk om naar het revalidatiecentrum te gaan tijdens de kantooruren. De gemiste uren worden dan op een later moment ingehaald. Bij een andere onderneming wordt het arbeidsrooster aangepast aan de aankomst- en vertrektijden van het openbaar vervoer.

## Lessons Learned

In 2019 heeft amper 15% van de werknemers met een zware arbeidshandicap en 33% van de werknemers met een beperkte arbeidshandicap een werkbare job. Via een kwalitatief onderzoek maken we kennis met een aantal goede praktijken om de werkbaarheid van de jobs van werknemers met een arbeidshandicap op te krikken.

Alle werkaanpassingen kaderen binnen een algemeen beleid rond werkbaar werk waarbij er steeds rekening wordt gehouden met individuele behoeften. Bij elke nood of vraag van een werknemer wordt gekeken wat de onderneming kan doen om daaraan tegemoet te komen. De gelegde accenten of aanpak kunnen soms ietwat anders liggen bij personen met een arbeidshandicap, maar in se draait het rond hetzelfde principe: een werkbare job creëren voor elke werknemer. Er wordt een win-winsituatie nagestreefd voor beide partijen. Hoewel personen met een arbeidshandicap bij wet recht hebben op redelijke aanpassingen, is het tegemoetkomen aan wettelijke verplichtingen dus niet het belangrijkste motief om aanpassingen te voorzien.<sup>6</sup> De proactieve aanpak van de ondernemingen wordt gewaardeerd door alle werknemers, wat zich vertaalt in een verhoogde loyaliteit, motivatie en een goede werksfeer.

De geïnterviewde ondernemingen formuleerden ook een aantal aandachtspunten en verwachtingen ten aanzien van de overheid. Allereerst wordt het belang van goede communicatie en duiding beklemtoond zodoende alle werknemers mee te hebben in het inclusieve verhaal. De ondernemingen benadrukken steeds waarvoor de onderneming staat en hoe diversiteit en de nodige werkaanpassingen hierin passen. Dit is evenwel een continu proces dat permanente aandacht vergt om preventief negatieve reacties van collega's te vermijden. Tegelijk kan de hr-dienst een intermediërende rol opnemen door de bezorgdheden van de leidinggevende of collega's met betrekking tot de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap ter harte te nemen.

Daarnaast is de kennis over bijzondere tewerkstellingsmaatregelen niet altijd aanwezig en zijn de ondernemingen op zoek naar handvaten om een inclusief beleid te vertalen in de praktijk. Afhankelijk van de job, arbeidspost en arbeidshandicap zijn andere aanpassingen nodig. Deze kunnen allerlei vormen aannemen zoals materiële, immateriële of organisatorische aanpassingen. Ondernemingen moeten hier nu vaak zelf oplossingen voor bedenken. De hiaten lossen de geïnterviewde ondernemingen op door samen te werken met externe diensten (VDAB, jobcoach, GOB, maatwerkbedrijven) of door informatie in te winnen bij de arbeidsarts. Die externe blik kan helpen bij het bepalen van de juiste werkaanpassingen. Vaak kunnen eenvoudige aanpassingen reeds een groot verschil maken.

Toch toont de praktijk aan dat sommige ondernemingen meer structurele en doorgedreven ondersteuning kunnen gebruiken bij de tewerkstelling van personen met een zwaardere arbeidshandicap. Zo sprong bij twee ondernemingen de tewerkstelling toch nog af na verschillende werkaanpassingen te hebben doorgevoerd om de werknemers, ondanks de progressie van hun arbeidshandicap, aan boord te houden. Het sociaal engagement om werknemers met een arbeidshandicap tewerk te stellen binnen de onderneming botst soms met de economische rationaliteit waarbinnen een onderneming opereert.

De geïnterviewde ondernemingen verwachten ook dat de overheid ondernemingen proactief contacteert, sensibiliseert en informeert rond dit thema. Tewerkstelling van werknemers met een arbeidshandicap is voor veel collega-ondernemingen nog onontgonnen terrein, terwijl dit zeker kan bijdragen tot het invullen van openstaande vacatures.

<sup>6</sup> Deze materiële, immateriële of organisatorische aanpassingen zorgen ervoor dat het werk op een gelijkwaardige, veilige, waardige en zelfstandige manier kan uitgevoerd worden (Unia, 2017).

## BIBLIOGRAFIE

- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). *Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/13437>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020b). *Arbeidshandicap en werkbaar werk bij zelfstandige ondernemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/14079>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2020a). *Wat maakt werk werkbaar voor werknemers? Onderzoek naar determinanten van werkbaar werk op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004-2019*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/13638>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2021). *Arbeidshandicap en werkbaar werk bij werknemers*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/14205>
- Commissie Diversiteit. (2018). *Werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap*. Brussel.
- Commissie Diversiteit. (2020). *Re-integratie van arbeidsongeschikten met een RIZIV-uitkering*. Brussel.
- Notebaert, S. (2021). *Bedrijfscases werkbaar werk voor personen met een arbeidshandicap*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/14207>
- Unia. (2017). *Aan het werk met een handicap: redelijke aanpassingen op het werk*. Brussel: Unia.
- Van Rangelberg, L. (2018). *Ondernemen met een arbeidshandicap in Vlaanderen*. Brussel: SERV- Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/node/12829>
- VESOC. (2020). *Alle hens aan dek. Voor een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt*. Vesoc-akkoord.