

2013•2014
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
beleidsmanagement*

Masterproef

Werknemers met een handicap bij de Vlaamse overheid: het perspectief van
de managers

Promotor :
dr. Stefan HARDONK

Copromotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Siham Bentaih

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting beleidsmanagement*

2013•2014

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
beleidsmanagement*

Masterproef

Werknemers met een handicap bij de Vlaamse overheid:
het perspectief van de managers

Promotor :
dr. Stefan HARDONK

Copromotor :
Prof. dr. Patrizia ZANONI

Siham Bentaih

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting beleidsmanagement*

Woord Vooraf

In het kader van mijn masterproef aan de Universiteit Hasselt heb ik een empirisch onderzoek uitgevoerd om na te gaan hoe managers bij overheidsinstellingen omgaan met het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap. Het doel van deze masterproef is inzicht te verwerven in de rol die managers spelen bij het implementeren van de verschillende beleidsmaatregelen. Het is belangrijk om te weten hoe managers kijken naar personen met een arbeidshandicap en dit gerelateerd aan het functioneren in een team. Ook kan deze masterproef een beeld scheppen voor andere overheidsinstellingen die hun vooropgestelde streefcijfers niet hebben behaald.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor dr. Stefan Hardonk en mijn copromotor Prof. dr. Patrizia Zanoni bedanken voor hun ondersteuning en professionele begeleiding.

Hierbij wil ik in het bijzonder Mevr. Eline Jammearns bedanken voor het begeleiden bij de verschillende interviews en de nodige ondersteuning. Ook gaat mijn dank uit naar de VDAB voor hun medewerking bij het vinden naar de gepaste overheidsinstellingen. Verder wil ik de arbeidshandicap deskundigen van de 'Dienst Vlaanderen' en 'Lokale Dienst' bedanken voor het meewerken aan dit project en het beschikbaar stellen van de nodige cijfers en informatie. Mijn dank gaat ten slotte uit naar de geïnterviewde managers van de 'Dienst Vlaanderen' en 'Lokale Dienst'. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

$$\sim \equiv \sim$$

Samenvatting

Het hoofddoel van deze masterproef is het achterhalen hoe managers bij overheidsinstellingen omgaan met het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap. Ten eerste ben ik nagegaan hoe managers kijken naar personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader. Hierbij heb ik onderzocht wat de angsten en verwachtingen zijn wanneer een persoon met een arbeidshandicap het team vervoegt. Verder ben ik nagegaan welke ervaringen ze hebben en welke voordelen ze zien in het werken met personen met een arbeidshandicap alsook het intern beleid dat er gevoerd wordt. Ten tweede heb ik onderzocht hoe het functioneren van een persoon met een arbeidshandicap in een team verloopt volgens de managers. Hierbij heb ik mij gefocust op de communicatie, voorkomende problemen en factoren die zorgen voor een goede tewerkstelling.

Verder heb ik onderzocht of de beleidsmaatregelen volgens de managers een invloed hebben op het rendement van de personen met een arbeidshandicap. Hierbij heb ik onderzocht of de handicap een invloed heeft op het werk en er dus gesproken kan worden van een rendementsverlies. Als er eenmaal een rendementsverlies is, wordt dit dan volgens de managers gecompenseerd door de verschillende beleidsmaatregelen. Ten vierde ben ik nagegaan welke rol managers spelen in het implementeren van het beleid. Eerst heb ik gekeken of managers een rol spelen in het aanwerven van personen met een arbeidshandicap. Daarna ben ik nagegaan of ze een rol spelen in het integratieprotocol, redelijke aanpassingen en de loonsubsidie en wat hun mening hieromtrent juist is. Als laatste heb ik onderzocht wat volgens de managers de oorzaken zijn voor het niet behalen van de vooropgestelde streefcijfers van de Vlaamse overheid en welke oplossingen ze hiervoor zien.

Door middel van twee casestudies ben ik nagegaan hoe managers bij overheidsinstellingen omgaan met het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap. De eerste case was bij de 'Dienst Vlaanderen' waarbij er vijf managers werden geïnterviewd. De tweede case was bij de 'Lokale Dienst' waarbij er zeven managers werden geïnterviewd.

In het algemeen kijken managers positief naar personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader. De verwachtingen zijn positief en als er enige angsten zijn, is dit meestal omdat ze niet goed weten hoe ze ermee moeten omgaan. Het functioneren in het team hangt af van de functie en de arbeidshandicap. Hierbij vinden managers het vooral belangrijk dat er de nodige communicatie en ondersteuning is. Of er een rendementsverlies is, hangt volgens de managers af van de functie en arbeidshandicap van de persoon in kwestie. In de meeste gevallen wordt dit niet gecompenseerd door de beleidsmaatregelen.

Managers spelen wel degelijk een rol in het implementeren van bepaalde beleidsmaatregelen. Zo wordt een integratieprotocol samen met de leidinggevenden opgesteld en worden redelijke aanpassingen door de managers aangevraagd.

Enkel bij de loonsubsidie wordt de manager niet betrokken. Dit wordt centraal beheerd. Verschillende managers waren hiervan geen voorstander. Ook bij de streefcijfers zien we dat de meningen verdeeld waren. Zo waren sommige managers geen voorstander van de streefcijfers. Wel waren ze het allemaal eens dat er meer ondersteuning en begeleiding moest komen zodat er meer kansen worden geboden aan personen met een arbeidshandicap.

Inhoudsopgave

Woord Vooraf	I
Samenvatting	III
Inhoudsopgave.....	V
Lijst van Figuren	VII
Lijst van Tabellen	IX
1. Probleemstelling	1
1.1 Praktijkprobleem	1
1.2 Wat is een handicap?	2
1.3 Modellen	3
1.3.1 Individueel Model.....	3
1.3.2 Sociaal Model	4
1.3.3 Disability Studies	5
1.4 VN-Verdrag.....	6
1.5 Wat is een arbeidshandicap?.....	7
1.6 Welvaartstaat en Flexicurity.....	9
1.7 Activeringsbeleid ten aanzien van alle burgers met inbegrip van personen met een arbeidshandicap.....	10
1.8 Arbeidsmarktbeleid in België.....	12
1.9 Taken VDAB	19
1.10 Situatie Duitsland	19
1.11 Elementen die een rol spelen in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap op organisationeel niveau	21
2. Onderzoeksvragen.....	23
2.1 Centrale Onderzoeksvraag	23
2.2 Deelvragen	23
2.2.1 Deelvraag 1: Hoe kijken managers naar personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader?	24
2.2.2 Deelvraag 2: Hoe functioneren personen met een arbeidshandicap in het team volgens de managers?	25
2.2.3 Deelvraag 3: Hebben de beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid volgens managers een invloed op het rendement van personen met een arbeidshandicap?	25
2.2.4 Deelvraag 4: Welke rol spelen managers in het implementeren van het beleid?	26
2.2.5 Deelvraag 5: Wat zijn volgens managers de oorzaken voor het niet behalen van de streefcijfers van de Vlaamse overheid en welke oplossingen zien ze?	27

3.	Methodologie	29
3.1	Onderzoeksdesign	29
3.2	Steekproef en steekproeftrekking	29
3.3	Dataverzameling en Data-analyse	33
4.	Resultaten	35
4.1	Deelvraag 1: Hoe kijken managers naar personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader?	36
4.1.1	Resultaat Dienst Vlaanderen	36
4.1.2	Resultaat Lokale Dienst	38
4.1.3	Conclusie	41
4.2	Deelvraag 2: Hoe functioneren personen met een arbeidshandicap in het team volgens de managers?	41
4.2.1	Resultaat Dienst Vlaanderen	41
4.2.2	Resultaat Lokale Dienst	44
4.2.3	Conclusie	46
4.3	Deelvraag 3: Hebben de beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid volgens managers een invloed op het rendement van personen met een arbeidshandicap?	47
4.3.1	Resultaat Dienst Vlaanderen	47
4.3.2	Resultaat Lokale Dienst	49
4.3.3	Conclusie	51
4.4	Deelvraag 4: Welke rol spelen managers in het implementeren van het beleid?	51
4.4.1	Resultaat Dienst Vlaanderen	51
4.4.2	Resultaat Lokale Dienst	55
4.4.3	Conclusie	58
4.5	Deelvraag 5: Wat zijn volgens managers de oorzaken voor het niet behalen van de streefcijfers van de Vlaamse overheid en welke oplossingen zien ze?	59
4.5.1	Resultaat Dienst Vlaanderen	59
4.5.2	Resultaat Lokale Dienst	61
4.5.3	Conclusie	62
5.	Conclusie	63
6.	Bronnenlijst	67
7.	Bijlagen	73
7.1	Bijlage 1: Interviewleidraad Managers Dienst Vlaanderen	73
7.2	Bijlage 2: Interviewleidraad Managers Lokale Dienst	76
7.3	Bijlage 3: Interviewleidraad Arbeidsdeskundige Dienst Vlaanderen	78
7.4	Bijlage 4: Interviewleidraad Arbeidsdeskundige Lokale Dienst	80

Lijst van Figuren

Figuur 1: Tewerkstellingsgraad personen met een handicap in het federaal ambt over de jaren heen	13
Figuur 2: Tewerkstellingsgraad personen met een handicap binnen de Vlaamse overheid over de jaren heen	14
Figuur 3: Evolutie budget CAO-VIP-VOP over de jaren heen in miljoen euro	15
Figuur 4: Evolutie budget rendementsondersteuning over de jaren heen in euro	17
Figuur 5: Tewerkstellingsgraad personen met een handicap binnen de Vlaamse overheid over de jaren heen	27

Lijst van Tabellen

Tabel 1: Basisbedrag rendementsondersteuning in euro voor 2013 en de volgende jaren per niveau voor een voltijdse tewerkstelling	16
Tabel 2: Overzicht geïnterviewde managers bij de Dienst Vlaanderen	30
Tabel 3: Overzicht geïnterviewde managers bij de Lokale Dienst	32
Tabel 4: Overzicht geïnterviewde arbeidshandicap deskundigen	33
Tabel 5: Overzicht redelijke aanpassingen per manager bij de Dienst Vlaanderen	53
Tabel 6: Overzicht redelijke aanpassingen per manager bij de Lokale Dienst	57

$$\sim \times \sim$$

1. Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

Het begrip handicap is de laatste jaren geëvolueerd naar een zeer actueel topic en dit zowel nationaal als internationaal. In de Europese Unie zijn er ongeveer 80 miljoen mensen met een handicap (Europa, 2013). Dit is ongeveer 10 à 15% van de totale Europese bevolking. De beperkingen waarmee de mensen kampen, worden vooral veroorzaakt door ziekte, ongeluk en ouderdomsziekte. Aangezien de vergrijzing één van de grootste uitdagingen is in onze samenleving, mag men de omvang van de groep 'personen met een functiebeperking' niet onderschatten. Doordat de levensverwachting van de mens in stijgende lijn verloopt, verwacht men dat het aantal personen met een beperking de komende jaren zal groeien. Aangezien deze personen op hogere leeftijd vaker te maken krijgen met chronische ziektes en bepaalde handicaps.

Spijtig genoeg is er weinig cijfermateriaal beschikbaar over deze kwetsbare doelgroep. Er wordt vooral veel aandacht besteed aan het medische luik zoals zorg en geneeskunde terwijl de socio-economische positie nauwelijks onderzocht wordt. Verder onderzoek naar de participatiekansen van deze doelgroep is dus noodzakelijk.

Als we kijken naar het opleidingsniveau zien we dat 70% van de personen met een handicap laaggeschoold is. Slechts 5% heeft een diploma hoger onderwijs (Samoy, 2012). Verder zien we dat in Vlaanderen 40% van de personen met een handicap onder de armoedegrens leeft (Moron & Debels, 2012).

Niet alleen op vlak van sociale integratie en opleidingsniveau van deze mensen moet er gewerkt worden, ook toetreding tot de arbeidsmarkt is essentieel. Als we naar de arbeidsparticipatiegraad van personen met een handicap kijken in de EU, is deze slechts 50%. Er moeten dus maatregelen komen om meer mensen aan het werk te zetten. Om de Europa 2020 doelstelling te behalen, namelijk een Europese tewerkstellingspercentage van 75%, moet de werkgelegenheidssituatie ook voor personen met een handicap veranderen (Europa 2020, 2013).

Ook op nationaal vlak zien we dat er nog veel werk is. Tewerkstelling is één van de belangrijkste pilaren van ons sociaal zekerheidsstelsel. Aangezien de betaalbaarheid van de sociale zekerheid mede wordt gedragen door sociale zekerheidsbijdragen via arbeid. Het aantal personen met een handicap op beroepsactieve leeftijd in België bedraagt ongeveer 464.470 (Moron & Debels, 2012). Maar uit onderzoek blijkt dat het aantal personen met een handicap dat actief is op de arbeidsmarkt zeer laag is. Zo ligt de werkzaamheidsgraad van deze personen in Vlaanderen op 38,7% (Werk, 2013) terwijl die van de algemene populatie 72% bedraagt (Samoy, 2013). Er is dus een grote kloof wat aantoont dat personen met een handicap een slechte toegang hebben tot de arbeidsmarkt.

Cijfers tonen dus aan dat een handicap een negatieve invloed heeft zowel op de arbeidsdeelname als de sociale participatie. Verder zien we dat deze personen ook vaak het slachtoffer worden van meervoudige discriminatie. Zo worden er bepaalde mensen uitgesloten niet alleen omwille van hun beperking, maar ook omwille van hun ras, huidskleur, geslacht, religie enzovoorts.

Om iets te veranderen aan de situatie van deze mensen is in 2006 het VN-verdrag voor personen met een handicap in het leven geroepen. Dit verdrag vormt een leidraad voor het beleid in België en Vlaanderen sinds 2009 en wordt later uitgebreid besproken. Om de situatie beter te omkaderen, is het noodzakelijk om te omschrijven wat een 'handicap' is.

1.2 Wat is een handicap?

Hoe men naar een doelgroep kijkt, hangt af van het theoretische paradigma waaruit men vertrekt. Om te definiëren wat nu juist een handicap is, kan men dit dus bekijken vanuit de geneeskunde en sociologie. Wel moet er rekening worden gehouden met cultuurverschillen en vertaalproblemen. Deze kunnen namelijk de verschillende definities beïnvloeden. Daarom is het niet evident om het begrip 'handicap' te omschrijven.

De termen die het vaakste voorkomen zijn 'disability' en 'impairment' (Desnerck, 2007). 'Disability' is een soort van koepelbegrip. Alles wat niet medisch is, wordt hiermee verklaard. Er wordt gekeken naar de discriminatie van personen met beperkingen. De aandacht gaat hier vooral naar de sociale barrières waarmee personen met een handicap te maken krijgen. 'Impairment' behandelt de fysieke of psychische aspecten van een persoon, de stoornissen en aandoeningen. Sommigen vinden het een negatieve term die ook als meer problematisch beschouwd kan worden. Wanneer men 'people with disabilities' gebruikt, ligt de nadruk op de persoon zelf en wordt de handicap als bijkomstig gezien. Bij 'disabled people' wordt er vooral naar de handicap gekeken en speelt de persoon zelf geen rol. Anderzijds legt het ook de nadruk op de maatschappij die mensen met een beperking hebben 'disabled'. Daarom hebben Angelsaksische landen ook vaak een voorkeur voor 'disabled people', maar er wordt nooit gewoon 'the disabled' gebruikt. Hier in België wordt er gesproken over 'personen met een handicap' en 'personen met een beperking'.

Een derde term die geregeld voorkomt is 'handicap'. Het Engelse woord ontstond in de 17^{de} eeuw en verwijst naar een kansspel. Later in de 18^{de} eeuw refereerde het begrip handicap naar het paardenrennen waarbij zwakke paarden voorsprong kregen of snelle paarden meer gewicht moesten dragen. Omdat de term meer een negatieve achtergrond heeft, wordt deze door Britse schrijvers gemedan (Desnerck, 2007). In deze thesis ligt de focus op personen met een arbeidshandicap.

1.3 Modellen

1.3.1 Individueel Model

Na een grondige omschrijving van het begrip handicap, kan er worden gekeken hoe men personen met een handicap classificeert. De modellen geven een bepaalde invalshoek hoe de samenleving over handicap denkt. Het is een soort van beeldvorming en visie over de participatie van mensen met een handicap. Wat de juiste oorzaak is van de benadeelde positie, is voor elk model anders.

Het Individueel model ontstond in de 19^e eeuw, maar tot op heden speelt het nog een zeer belangrijke rol. Het individueel model verklaart namelijk dat het probleem bij het individu zelf ligt. De nadruk ligt hier dus vooral op de verschillen. Mensen met een handicap hebben dus een defect. Zij zijn degene die moeten veranderen en niet de maatschappij. Ze moeten zich aanpassen en gedragen naar de normen binnen de maatschappij. Verder wordt er geen rekening gehouden met de gevoelens en ervaringen van de personen met een handicap. De omgeving wordt buiten beschouwing gelaten en als neutraal gezien, terwijl deze wel degelijk een invloed heeft (Desnerck, 2007).

De persoonlijke tragedie en individuele moeilijkheden die mensen hebben opgelopen, moeten worden verholpen. 'Personal tragedy theory' geeft aan dat de personen zich in een vreselijke situatie bevinden die alleen hun overkomt.

Volgens Desnerck (2007) kunnen we het individueel model opsplitsen in biomedische en functionele oorsprong. De biomedische benadering legt de nadruk op medische en biologische stoornissen. Handicap wordt gezien als een ziekte. Hierdoor wordt er geen belang gehecht aan de samenleving en worden ervaringen van stoornissen en aandoeningen genegeerd. Verder zien we dat de personen met een handicap weinig inspraak hebben. De functionele benadering focust vooral op de functionele incapaciteit. Mensen met een handicap moeten worden begeleid zodat ze kunnen deelnemen aan de activiteiten van het dagelijkse leven.

Een principe dat een belangrijke rol speelt binnen het individuele model is het normaliseringsprincipe uit de jaren '60 en '70 (Desnerck, 2007). Hierbij wil men de mensen "normaal maken". De voordelen hiervan zijn een verbetering van de kwaliteit van het leven van personen met een handicap en positievere attitudes ten aanzien van hun.

Medicalisering, geïntroduceerd door Michael Oliver, is een groot onderdeel van het individueel model (Shakespeare, 2006). Het ontstond in de 17^e eeuw en geeft een omschrijving aan bepaalde maatschappelijke processen, waarbij medische experts en termen een grote rol spelen. Het is vooral de negatieve situatie die in de kijker wordt gebracht. Wanneer het gaat over medicalisering op macroniveau, wordt de maatschappij als vertrekpunt genomen.

Er wordt gebruik gemaakt van twee componenten, namelijk cultureel en structureel. Het culturele component houdt in dat er een sociale controlefunctie is langs de zijde van de geneeskunde. De cultuur en waarden van de geneeskunde zijn belangrijke elementen die vaststaan in onze samenleving.

De belangrijkste functies van de geneeskunde zijn behandelen en genezen. Het structurele component is meer gericht op het veranderen van de samenleving. Geneeskunde moet de nadelen van bepaalde sociale verhoudingen beperken en controleren (Desnerck, 2007).

Het voordeel van medicalisering is dat er een erkenning komt van het probleem. Zo weten mensen meer over het probleem en hebben ze meer informatie over de ziektes en aandoeningen. Verder wordt er meer onderzoek gedaan naar bepaalde aandoeningen en worden de nodige behandelingen opgestart. Ook preventie en nieuwe technologieën zijn voordelen van medicalisering.

Medicalisering heeft ook een nadeel, namelijk het humaniserend karakter. De persoon krijgt de label 'ziekte' en hierdoor wordt er geen aandacht besteed aan de maatschappelijke oorzaken. Het probleem wordt dus geplaatst binnen het individu.

1.3.2 Sociaal Model

Het sociaal model is er gekomen als een reactie op het individueel model door 'The disability movement'. Gehandicapte activisten wilden ook een plek in de maatschappij en vormden dus een beweging die kritiek uitte tegen het medische model (Desnerck, 2007). Daar waarbij het medische model de nadruk legde op de verschillen, ligt de nadruk bij het sociaal model op de overeenkomsten. De problemen waarmee mensen met een handicap te maken krijgen, is de verantwoordelijkheid van de samenleving. Barrières in de samenleving is volgens het sociaal model de oorzaak van de benadeelde positie (Desnerck, Bosteels & Hardonk, 2008).

In het sociaal model wordt er een onderscheid gemaakt tussen de omgevingsbenadering en mensenrechtenbenadering. Bij de omgevingsbenadering ligt de focus op de toegankelijkheid van de omgeving. De omgeving moet zo worden ingericht dat er rekening wordt gehouden met de verschillen tussen de mensen. Er moeten dus hulpmiddelen ter beschikking worden gesteld die mensen helpen om beter te kunnen deelnemen aan de activiteiten van het dagelijkse leven. Enkele voorbeelden zijn liften, hellingen naast gebouwen in plaats van trappen, aangepaste toiletten enzovoorts. De omgeving moet dus toegankelijk zijn waardoor de waarneembare barrières worden weggewerkt (Desnerck, Bosteels & Hardonk, 2008). Als we kijken naar de mensenrechtenbenadering, zien we dat aan handicap een sociale oorsprong wordt gegeven. De aandacht wordt gevestigd op de factoren die mensen met een handicap tegenhouden om te kunnen deelnemen in de samenleving (Shakespeare, 2006).

Doordat het sociaal model vooral ontwikkeld is in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten, zijn het vooral de Britse en Amerikaanse versies van het sociaal model die de overhand hebben genomen (Desnerck, 2007). Het Britse model, materialistische visie, ziet de oorzaak van disability in de onderdrukking van de samenleving. Dit op vlak van onderwijs, sociale voorzieningen, tewerkstelling enzovoorts. Doordat de samenleving de focus legt op gezonde mensen, worden mensen met een handicap uitgesloten. Ze worden behandeld als mensen die niet instaat zijn om voor zichzelf te zorgen.

Hierdoor moeten de barrières verdwijnen en de participatie van mensen met een handicap in de samenleving worden bevorderd. De fout ligt bij de samenleving en niet bij de personen met een beperking. Het is de maatschappij die moet veranderen en niet het individu.

De Amerikaanse versie van het sociaal model, culturele visie, ziet mensen met een handicap als een benadeelde minderheidsgroep. Ze worden gezien als culturele minderheden met een lage status die te maken krijgen met discriminatie en verschillende barrières. Hun problemen ontstaan door de verschillende vooroordelen en niet zozeer door hun stoornissen of beperkingen (Desnerck, Bosteels & Hardonk, 2008).

Er wordt te weinig rekening gehouden met de behoefte van de mensen met een beperking. Het beeld dat de samenleving heeft over personen met een handicap moet dus veranderen. Er moeten aangepaste wetten komen die ervoor zorgen dat discriminatie verdwijnt en dat mensen met een handicap ook de nodige rechten krijgen.

Toch is het sociaal model niet compleet. Zo wordt er veel kritiek geuit op het feit dat er vooral aandacht is voor mensen met zichtbare aandoeningen. Personen met een verstandelijke handicap worden te vaak vergeten. Ook de individuele ervaringen van mensen met een handicap worden genegeerd in het sociaal model.

Verder is er het begrip 'stigma' dat door Goffman geïntroduceerd werd van belang. Stigma wil zeggen dat men mensen gaat classificeren op basis van verschillen en dit op een negatieve manier (Desnerck, 2007). Hierdoor worden de kansen van mensen met een handicap beperkt en ontstaat er discriminatie. Ook heeft stigma gevolgen voor de sociale status en identiteit van een persoon. Zo kan er een negatief zelfbeeld ontstaan bij de persoon met een handicap doordat ze definities overnemen van anderen. Ook worden sommige mensen niet aangemoedigd om door te groeien doordat men veel te lage verwachtingen heeft van deze personen.

1.3.3 Disability Studies

In 1986 kwam er de eerste 'Society for Disability Studies' (Society for disability studies, 2013). 'Disability studies' zijn een multi- en interdisciplinaire studievelden waarbij men gaat onderzoeken hoe 'handicap' wordt gedefinieerd in de samenleving. Het omvat namelijk verschillende disciplines zoals sociologie, economie, rechten, filosofie, kunst, architectuur, taalkunde enzovoorts. De focus ligt bij disability studies op hoe men 'disability' beschrijft en hoe deze in de samenleving wordt gezien. Door gebruik te maken van verschillende wetenschappen, kan men dus een beter en breder beeld vormen.

Er worden debatten en conferenties gehouden over zowel het individueel als het sociaal model. Het doel van disability studies is het beeld dat men heeft over personen met een handicap te veranderen. Het is een combinatie van het individueel en sociaal model. Enerzijds moet men een handicap niet zien als iets dat alleen door medische interventies moet worden beholpen. Anderzijds moeten de sociale barrières in de samenleving worden weggewerkt.

Disability studies zijn eind de 20^e eeuw ontstaan en vinden hun oorsprong terug in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten. Ook hier kunnen we verschillen constateren. Bij de Amerikaanse versie van disability studies ligt de focus op hoe 'handicap' sociaal gebouwd is. Hierbij worden de oorzaken en effecten nagegaan (Liachowitz, 1988). De Britse disability studies daarentegen zien de oorzaak van de benaderde positie bij de toegankelijkheid. Personen met een handicap leven alleen, hebben een laag inkomen, hebben geen diploma, hebben geen werk enzovoorts omdat ze niet de toegang hebben tot onderwijs, financiële middelen, hulpmiddelen enzovoorts (Davis, 2006).

1.4 VN-Verdrag

Het VN-verdrag, de "UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities", is ontstaan op 13 december 2006. Het doel van het VN-verdrag is het veranderen van de situatie van personen met een handicap in de samenleving. Niet alleen de attitudes moeten veranderen, maar ook het beeld dat men heeft over personen met een handicap. Ze moeten de kans krijgen om al hun rechten te vrijwaren en de nodige vrijheid te behouden. Zo hebben personen met een handicap onder andere recht op werk om zo in hun levensonderhoud te kunnen voorzien. Recht op onderwijs, dit via een systeem van inclusief onderwijs op verschillende niveaus en een recht op hoogst haalbaar niveau van gezondheid.

Verder moeten ze de mogelijkheid krijgen om zelf beslissingen te nemen en deel te nemen aan het dagelijkse leven. Het beeld dat men heeft over personen met een handicap, namelijk personen die medische verzorging en sociale bescherming nodig hebben, moet dus verdwijnen. De belangrijkste punten in het VN-verdrag zijn gelijke kansen voor iedereen, respect, geen discriminatie, participatie in de maatschappij en toegankelijkheid.

Ondertussen zijn er al 137 landen die het verdrag hebben geratificeerd (United Nations, 2012). Ze hebben er zich toe geëngageerd om maatregelen te nemen en dit op vlak van onderwijs, infrastructuur, werkgelegenheid, politieke participatie enzovoorts. Om te kunnen nagaan of de landen wel degelijk de nodige maatregelen nemen, moeten ze regelmatig een verslag opstellen voor het VN-Comité voor de rechten van personen met een handicap met daarin de stand van zaken. Hierna doet het VN-Comité de nodige aanbevelingen.

België heeft dit verdrag geratificeerd op 2 juli 2009 en hierdoor haar akkoord gegeven om een beleid te voeren dat ervoor zorgt dat personen met een handicap hun rechten kunnen invoeren en een actieve plaats krijgen in de maatschappij. De taak van België is om ervoor te zorgen dat er plannen, programma's en maatregelen komen die gelijke kansen voor personen met een handicap bevorderen. De overheid moet er alles aan doen om obstakels die mensen met een beperking ondervinden te verminderen zodat deze personen ook kunnen participeren in de samenleving en een eigen autonomie, onafhankelijkheid, vrijheid en zeggenschap hebben. Om de doelen van het VN-verdrag te kunnen behalen, is er dus een duidelijk uitgestippeld beleid nodig zowel op federaal als op Vlaams niveau. Dit wordt verder in de thesis besproken.

Aangezien de focus in deze thesis ligt op de arbeidsmarkt, is vooral artikel 27 relevant. Die stelt dat elke persoon met een handicap recht heeft op werk. Daarbij is arbeid in het reguliere circuit het uitgangspunt. Enkel indien dit echter niet haalbaar is, kunnen andere vormen van arbeid, zoals beschutte tewerkstelling, een rol spelen. Arbeid is een manier om te voorzien in de levensmiddelen, maar ook om te integreren in de samenleving.

De taak van de overheid is hier om te zorgen voor de nodige wetgeving en waar nodige passende maatregelen bijvoorbeeld discriminatie op grond van handicap te verbieden met betrekking tot alle vormen van werkgelegenheid (United Nations, 2006).

België heeft niet enkel het VN-verdrag ondertekend, maar ook bij de WHO heeft België zich aangesloten bij Handicap International. Deze organisatie zet verschillende acties op om ervoor te zorgen dat de levensomstandigheden van mensen met een handicap veranderen en ze kunnen genieten van voldoende rechten en respect (WHO, 2013).

Maar wat wordt er nu juist onder personen met een handicap verstaan? In het VN-verdrag wordt er de volgende definitie gegeven (United Nations, 2006):

“Personen met een handicap omvat personen met langdurige fysieke, mentale, intellectuele of zintuiglijke beperkingen die hen in wisselwerking met diverse drempels kunnen beletten volledig, effectief en op voet van gelijkheid met anderen te participeren in de samenleving.”

Deze definitie vormt de basis voor andere definities die hiermee gerelateerd zijn en het uitgangspunt van de thesis. Het is een echte mijlpaal in onze geschiedenis. Het is een vernieuwde en moderne definitie die voor het eerst openlijk een erkenning geeft. Het is een ware mentaliteitsverandering waarbij men een persoon met een handicap ziet als een persoon met rechten. Verder is het ook in een VN-verdrag gegoten waartoe landen gebonden zijn.

1.5 Wat is een arbeidshandicap?

Aangezien arbeid een belangrijk element is in de sociale integratie van personen met een handicap, is het dus belangrijk om te begrijpen wat een arbeidshandicap juist is. De VDAB geeft de volgende definitie: “Arbeidshandicap is elk langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten en persoonlijke en externe factoren” (VDAB, 2013).

Volgens het besluit van de Vlaamse regering (BVR) van 18 juli 2008 betreffende de professionele integratie van personen met een arbeidshandicap (art. 3) zijn personen met een indicatie van arbeidshandicap:

1° personen met een handicap, erkend door het Vl. Agentschap voor Personen met een Hand. (VAPH);

2° personen die gewezen leerling zijn van het buitengewoon onderwijs en die hoogstens een getuigschrift of diploma behaald hebben in het buitengewoon onderwijs;

3° personen die op basis van hun handicap in aanmerking komen voor een inkomensvervangende tegemoetkoming of integratietegemoetkoming, verstrekt aan personen met een handicap op basis van de wet van 27 februari 1987 houdende tegemoetkomingen aan personen met een handicap;

4° personen die in het bezit zijn van een afschrift van een definitief geworden gerechtelijke beslissing of van een attest van een bevoegde federale instelling waaruit een blijvende graad van arbeidsongeschiktheid blijkt;

5° personen die recht geven op bijkomende kinderbijslag of personen die recht hebben op een verhoogde kinderbijslag voor hun kind of kinderen ten laste als ouder met een handicap;

6° personen die een invaliditeitsuitkering ontvangen op basis van het koninklijk besluit van 3 juli 1996 tot uitvoering van de wet betreffende de verplichte verzekering voor geneeskundige verzorging en uitkeringen, gecoördineerd op 14 juli 1994;

7° personen met een attest van een door de VDAB erkende dienst of arts.

De definitie die de VDAB hanteert, lijkt twee druppels water op die van het VN-verdrag. Het volgt dus dezelfde lijn waarbij het uitgangspunt wisselwerking is. Een samenspel tussen het lichaam en de persoon. Als we gaan kijken naar de operationalisering van de definitie die de VDAB gebruikt, zien we dat er niet veel spraken is van een wisselwerking aangezien de zeven categorieën nog steeds een grote stempel van de arts krijgen. Dit zorgt ervoor dat er veel personen met een arbeidshandicap wel kunnen voldoen aan de definitie, maar niet aan de categorieën en omgekeerd. De definitie is dus zeer breed, terwijl de categorieën eerder beperkt zijn.

Een deel van deze personen met een indicatie van een arbeidshandicap, kansengroep arbeidsgehandicapten, kunnen in aanmerking komen voor bijzondere tewerkstellingsondersteunende maatregelen (BTOM's) (BVR 18 juli 2008 art 1, 8°).

Deze BTOM's helpen mensen met een functiebeperking in het vinden van een job. Dit zowel in de privé-sector, bij de overheid en als zelfstandige in hoofdberoep. Het zijn aanpassingen van en aan de arbeidsomgeving. Het kunnen ook tegemoetkomingen zijn van verplaatsingskosten of een vergoeding voor tolkuren (GRIP, 2013).

Om een beter beeld te krijgen van de positie van personen met een arbeidshandicap op de arbeidsmarkt, is er een toelichting nodig van de arbeidsmarkt. Deze is de afgelopen jaren sterk veranderd. Een evolutie van de arbeidsmarkt en de huidige situatie worden in de volgende secties besproken. Verder is het essentieel om naar het beleid ten aanzien van personen met een arbeidshandicap te kijken. Hierbij speelt de overheid een belangrijke rol aanzien zij de regels van de arbeidsmarkt en zekerheid bepaalt.

1.6 Welvaartstaat en Flexicurity

De welvaartsstaat vindt haar oorsprong terug na de Tweede Wereldoorlog. Voor het eerst in de geschiedenis ging een staat het beschermen van de welvaart van de burgers op zich nemen. Dit wordt later ook de sociale zekerheid genoemd. Met als doel de risico's van het leven te dekken. Er zijn verschillende sociale risico's. Namelijk ziekte, arbeidsongeval, zwangerschap, jobverlies, maar ook een handicap is een risico (Van Langendonck, 2013).

The Golden Sixties waren de jaren van economische bloei en welvaart waarbij de sociale zekerheid een boost kreeg, maar hier kwam in de jaren '70 een einde aan. De welvaartsstaat kwam onder druk te staan door de oliecrisis in de jaren '70. Dit verergerde in de jaren '80 door een tekort in de openbare financiën en een hoge blijvende werkloosheidsgraad. Doordat er meer werklozen waren, kwam de financiering van de sociale zekerheid in gevaar, aangezien er meer uitkeringen betaald moesten worden. Maar omdat er minder werkenden waren, waren er ook minder inkomsten voor de sociale zekerheid. Deze haalde het geld vooral uit de sociale zekerheidsbijdrage van de werkenden. Later werd de crisis nog verergerd door de vergrijzing van de bevolking. Er waren nu minder mensen aan het werk om al de pensioenen te betalen. Een hervorming van de sociale zekerheid werd dus een prioriteit. Er moest een halt worden toegeroepen aan de onnodige uitkeringen, aangezien de inkomsten van de sociale zekerheid daalden en de uitgaven stegen. De groep van de actieven werd alsmaar kleiner, terwijl de groep van de inactieve zoals werklozen, gepensioneerden en arbeidsongeschikten steeg. Verder mag men niet vergeten dat de tewerkstelling in de bedrijven een dalende trend kent. De internationale concurrentie is hard en zeker uit de lageloonlanden (Van Langendonck, 2013).

De actieve welvaartsstaat is ontstaan om de welvaartsstaat in stand te houden. Mensen moeten meer en langer werken om zo de financiering van de sociale zekerheid te kunnen blijven garanderen. Men moet minder afhankelijk gaan worden van de sociale uitkeringen en na een ongeval, werkverlies of ziekte zou men sneller terug aan het werk moeten gaan. Activering vindt haar oorsprong terug in de Scandinavische landen waarbij men vooral de nadruk legt op beroepsopleiding, arbeidsbemiddeling en maatregelen die de tewerkstelling bevorderen.

Ook voor de sociaal zwakkere in onze maatschappij moesten er maatregelen komen, aangezien zij niet meer voldeden aan de hogere productiviteitseisen. Er zijn heel wat maatregelen getroffen. Zo zijn er banenplannen, startbanen, begeleidingsplannen voor invaliden, gehandicapten en werklozen, Rosettabanen enzovoorts. Dit allemaal om de risicogroepen uit de vicieuze cirkel te halen (Van Langendonck, 2013).

De gezondheidsschade die de mens kan oplopen, is zeer ruim. Dit kan gaan van ziekte, mentale schade tot sociale schade. Het is dan de taak van de sociale zekerheid om het ontstaan van deze schade te voorkomen. Als deze toch aanwezig is, is het hun plicht om deze zo snel mogelijk te herstellen. Zo moet er de nodige medische zorg en revalidatie zijn zodat de persoon in kwestie terug autonoom en mobiel kan functioneren.

Wanneer blijkt dat dit allemaal onvoldoende is, moet men een financiële vergoeding overwegen. Arbeid is een basisrecht waardoor het beter is om mensen aan een job te helpen, dan uitkeringen te geven.

De afgelopen jaren heeft de globalisering heel wat teweeg gebracht. Zowel tijden van hoogconjunctuur als tijden van laagconjunctuur. Om de Lissabondoelstellingen, van meer en betere banen, te kunnen behalen is er een nieuwe strategie nodig namelijk 'flexicurity'. Flexicurity is een samenstelling van het woord 'flexibility' en 'security'. Het is een nieuwe beleidsstrategie die er moet voor zorgen dat de arbeidsmarkten, arbeidsorganisaties en arbeidsverhoudingen flexibel worden. Maar ook een bevordering van de zekerheid van het inkomen en de tewerkstelling moet garanderen.

De flexibiliteit is vooral van belang bij de werkgever, terwijl zekerheid essentieel is voor de werknemer. De belangrijkste vier componenten voor flexicurity zijn (Commissie van de Europese gemeenschappen, 2007):

1. Flexibele en voldoende zekerheid biedende contractuele regelingen
2. Integrale strategieën voor een leven lang leren (LLL)
3. Doeltreffend actief arbeidsmarktbeleid
4. Moderne socialezekerheidsstelsels

Deze vier componenten moeten zorgen voor meer werkgelegenheid, maar ook voor een daling van de armoede. Verder moet flexicurity zorgen voor gelijke toegang tot werk en dit ook voor personen met een handicap. Er moet meer bescherming worden geboden aan deze kansengroep, zodat ze niet uit de boot vallen aangezien de contractuele regelingen zeer flexibel zijn. Een actief arbeidsmarktbeleid wordt dan ook zeer sterk aangeraden. Dit is de taak van de verschillende overheden. Om de participatie van personen met een arbeidshandicap op de arbeidsmarkt te verhogen, moet er een specifiek beleid worden gevoerd. Dit beleid is er op Europees, federaal en Vlaams niveau en wordt in de volgende secties verder uitvoerig besproken.

1.7 Activeringsbeleid ten aanzien van alle burgers met inbegrip van personen met een arbeidshandicap

Om de rechten van personen met een handicap te vrijwaren en de participatie van deze te bevorderen, heeft de Raad van Europa het Actieplan 2006-2015 in het leven geroepen. Dit is een gehandicaptenbeleid over een tijdspanne van tien jaar waarbij men door plannen, programma's en innovatieve strategieën de participatie van personen met een handicap een duw in de rug wil geven in alle lidstaten. Dit door het toepassen van "mainstreaming", namelijk het integreren van gehandicaptenproblematiek in alle beleidsterreinen. Het Actieplan bevat verschillende actielijnen waaronder werkgelegenheid, beroepsoriëntatie en beroepsopleidingen om zo de inclusie op de arbeidsmarkt te bevorderen (Raad van Europa, 2006).

Verder is er ook de Europese strategie inzake handicaps 2010-2020. Het zijn de lidstaten zelf die instaan voor het nationaal beleid en de nodige maatregelen. De Europese strategie biedt verder een actiekader op Europees niveau om de economische en sociale participatie van mensen met een handicap te bevorderen (Europese Commissie, 2010). Als eerste zorgt het voor een uitvoering van het VN-verdrag en verder voorziet men bepaalde steun op vlak van sensibilisering, financiering en onderzoek.

Er zijn verschillende actieterreinen waaronder ook werkgelegenheid. Aangezien de arbeidsparticipatiegraad van personen met een handicap in de EU slechts 50% is, moeten er maatregelen komen om meer mensen aan het werk te zetten. Om de Europa 2020 doelstelling te behalen, namelijk een Europese tewerkstellingspercentage van 75%, moet de werkgelegenheidssituatie ook voor personen met een handicap veranderen. De EU zal daarom onder meer de nationale acties ondersteunen, actief arbeidsmarktbeleid ontwikkelen en arbeidsplaatsen toegankelijker maken. Dit alles zal ook een invloed hebben op het armoedepercentage bij personen met een handicap. Dit ligt namelijk 70% hoger dan gemiddeld. (Europese Unie, 2010).

Het activeringsbeleid in België is gebaseerd op de Europa 2020-strategie. Deze wil namelijk tegen 2020 een werkzaamheidsgraad in de lidstaten van 75%. Via een specifiek beleidskader en verschillende maatregelen zoals begeleiding, specifieke programma's en actieve herstructurering wil men dit behalen (Departement werk en sociale economie, 2011).

Het budget dat wordt vrijgemaakt in de verschillende Europese lidstaten varieert. Als we naar België kijken, zien we dat er in 2008 een uitgaven voor het arbeidsmarktbeleid is van 3,3% van het BBP van België. 1,1% gaat naar maatregelen, 2% gaat naar uitkeringen en 1,2% gaat naar arbeidsbemiddeling (Eurofond, 2010).

Het zijn vooral de uitkeringen die in België het hoogste zijn. Ook als we dit vergelijken met de andere lidstaten zien we dat België de grootste uitgaven heeft. Zo heeft bijvoorbeeld Duitsland een uitgaven voor het arbeidsmarktbeleid is van 1,9% van het BBP en Nederland 2,2%(Eurofond, 2010).

Maar omwille van de onstabiele economische situatie en de schulden crisis, zijn de lidstaten ertoe geneigd om te besparen en de begroting in evenwicht te houden. Dit wil zeggen dat de lidstaten de werkloosheidsuitkeringen gaan laten dalen en minder uitgaven gaan doen op gebied van arbeidsmarktondersteuning. Dit is een grote tegenstelling. Enerzijds willen de landen minder werkloosheid en meer werkgelegenheid, maar anderzijds besparen ze op de instrumenten die dit mogelijk moeten maken.

Als we gaan kijken naar het aantal werklozen dat er was in 2012 zien we dat er gemiddeld 204.437 niet-werkende werkzoekende waren. Vooral de kansgroepen zijn hier sterk vertegenwoordigd. Zo is 49% kortgeschoold, 25,6% allochtoon en 13% heeft een arbeidshandicap (VDAB, 2012). Er moet dus meer aandacht geschonken worden aan de kansengroepen.

Ouderen, allochtonen, laaggeschoolden, en personen met een arbeidshandicap moeten de kans krijgen om een job te vinden. Via het gelijke kansen beleid in België wil de regering hiervan werk maken. Vooral loonsubsidies worden hiervoor gebruikt om deze mensen een duwtje in de rug te geven.

In 2004 werd het diversiteitsplan gelanceerd. Dit plan geldt zowel voor de federale als de Vlaamse overheid. Men wil gaan voor meer diversiteit en gelijke kansen voor iedereen. Het doel is dus een verhoogde aanwezigheid van personen van vreemde herkomst, vrouwen en personen met een handicap in het federaal en Vlaams openbaar ambt. Zo moet er tegen 2015 4,5% van het personeel van de Vlaamse overheid bestaan uit personen met een handicap.

Het activeringsbudget dat de Vlaamse en federale overheid hiervoor uittrekken bestaat uit verschillende delen. Zo besteedt de Vlaamse overheid jaarlijks 274 miljoen euro aan opleiding en begeleiding van werkzoekenden (Vlaamse overheid, 2009).

De federale overheid besteedt op haar beurt 270 miljoen euro aan werkloosheidsuitkeringen en meer dan 3 miljard euro aan passieve uitkeringen. Het zijn dus vooral de passieve uitkeringen die de overhand nemen. De komende jaren de overheid zich dus vooral moeten focussen op meer actief arbeidsmarktbeleid. Dit om te voorkomen dat werklozen omwille van de huidige economische crisis terecht gaan komen in een cyclus van passieve uitkeringen. Men moet mensen meer laten participeren in de arbeidsmarkt (Vlaamse overheid, 2009).

Als we Vlaanderen vergelijken met het Europese gemiddelde zien we dat Vlaanderen nog een lange weg af te leggen heeft. Ongeveer 70% van de publieke middelen gaan naar subsidies om jobs te creëren en personen met een handicap aan het werk te zetten. Dit is een pak meer dan het Europese gemiddelde van 25%. Anderzijds heeft Vlaanderen een slechte score voor het investeren in beroepsopleidingen en begeleiding van werkzoekenden. Dit bedraagt slechts 20% terwijl het Europese gemiddelde 40% is (Muyters, 2009).

1.8 Arbeidsmarktbeleid in België

Een beleid voor de participatie van personen met een handicap in de arbeidsmarkt, vindt zijn oorsprong terug in de jaren vijftig en is geleidelijk aan geëvolueerd in de jaren negentig. De focus lag vooral op de revalidatie en opleiding van personen met een handicap. Deze moest er voor zorgen dat ze terug beschikbaar waren voor de arbeidsmarkt. Verder was er materiële en financiële ondersteuning en als laatste optie beschutte tewerkstelling.

Na de jaren negentig en 2000 is het beleid geëvolueerd naar een beleid dat vooral de focus legt op gelijke participatiekansen en diversiteitsbeleid. De nadruk ligt vooral op een inclusief beleid dat verschillende nieuwe maatregelen in het leven heeft geroepen.

Aangezien we in België met een federaal en Vlaams niveau zitten, is ook het beleid ten aanzien van de arbeidsparticipatie van personen met een handicap onder verschillende niveaus verdeeld.

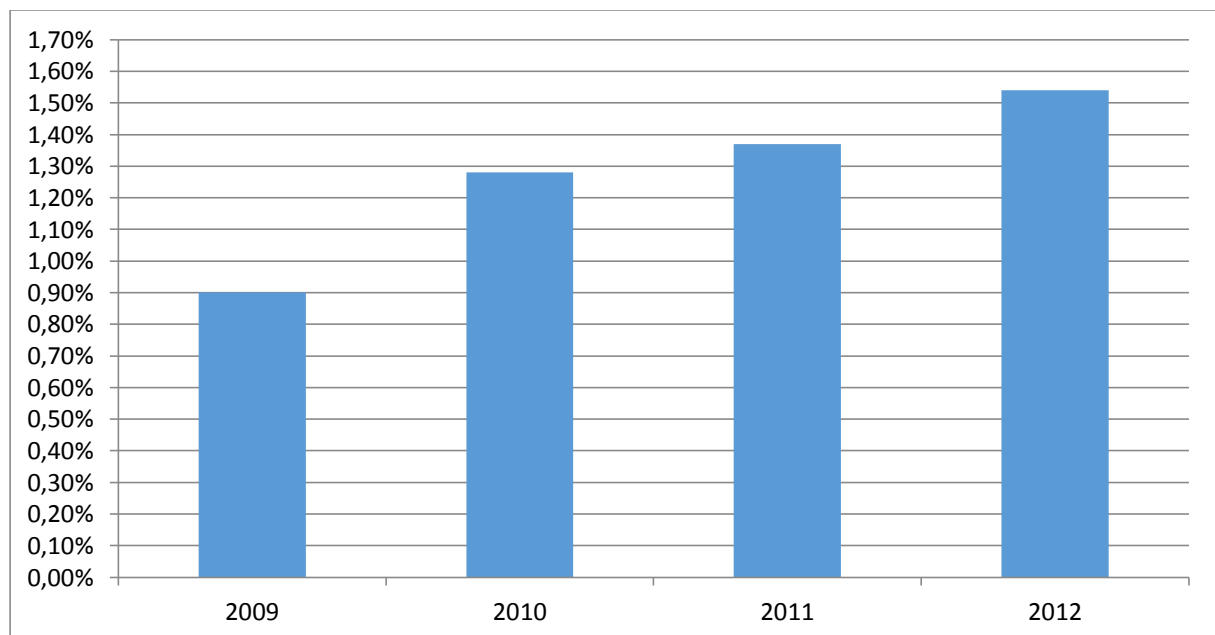
Hierna wordt de aandacht gevestigd op het arbeidsmarktbeleid ten aanzien van personen met een arbeidshandicap bij overheidsadministraties.

1.8.1 Federaal Beleid

Op federaal niveau is er vooral een passief arbeidsmarktbeleid waarbij vooral de aandacht wordt besteed aan arbeidsongeschiktheid. Het Koninklijk Besluit van 11 augustus 1972 ter bevordering van de tewerkstelling van mindervaliden in de Rijksbesturen heeft de meeste invloed op het federaal niveau. Ook de antidiscriminatiewet van 10 mei 2007 mag men niet uit het oog verliezen, aangezien deze discriminatie verbiedt op grond van leeftijd, seksuele geaardheid, burgerlijke staat, geboorte, vermogen, geloof of levensbeschouwing, politieke overtuiging, syndicale overtuiging, taal, huidige of toekomstige gezondheidstoestand, een handicap, een fysieke of genetische eigenschap of sociale afkomst (art.3 Wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van bepaalde vormen van discriminatie, 2007).

In 2005 is er het eerste actieplan voor meer diversiteit binnen het federaal openbaar ambt tot stand gekomen en dit voor een periode van vijf jaar. In het actieplan staan verschillende maatregelen die ervoor moeten zorgen dat er meer personen met een handicap tewerk worden gesteld bij de federale overheid en het streefcijfer werd vastgelegd op 3% (FOD Personeel en Organisatie, 2005). Dit streefcijfer werd ook vastgelegd in het Koninklijk Besluit van 5 maart 2007 tot organisatie van de werving van personen met een handicap in sommige federale overheidsdiensten. Het behalen van dit streefcijfer wordt sinds 2009 gecontroleerd door de begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap in het openbaar ambt. Hieronder wordt een evolutie van de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap in het federaal openbaar ambt weergegeven:

Figuur 1: Tewerkstellingsgraad personen met een handicap in het federaal ambt over de jaren heen



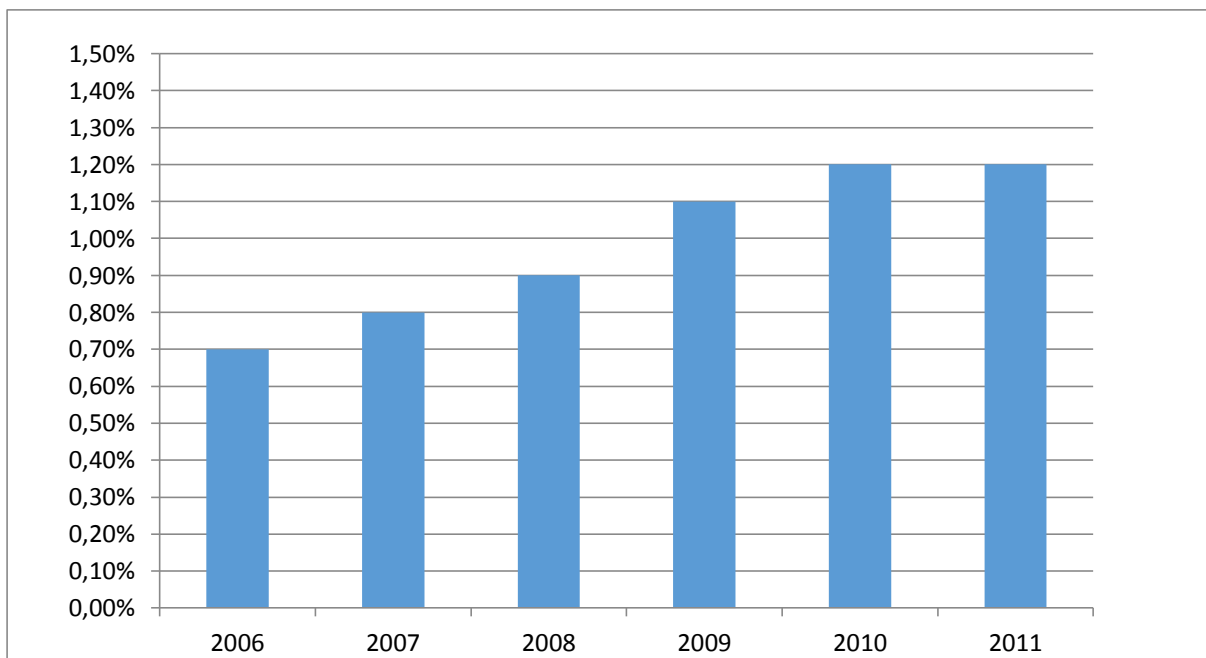
Bron: BCPAH, 2013

1.8.2 Vlaams Beleid

Actief arbeidsmarktbeleid is een bevoegdheid van de Vlaamse overheid. Als eerste is er het decreet voor het Vlaamse gelijkekansen- en gelijkebehandelingsbeleid van 10 juli 2008. Dit biedt een wettelijk kader. Verder zien we dat via het Pact 2020 de arbeidsparticipatie van personen met een handicap wordt aangepakt en dit zal een positieve invloed hebben op de globale werkzaamheidsgraad. Interventies op de arbeidsmarkt ten aanzien van personen met een handicap valt nu onder het departement Werk. Het is vooral de VDAB die instaat voor de uitvoering van het beleid hieromtrent. Zo wil men tegen 2020 de werkzaamheidsgraad van personen met een handicap verhogen tot 43% en dit via een activeringsbeleid en ondersteuningsmaatregelen (Werk, 2013).

Het streefcijfer binnen de Vlaamse overheid was 4,5%. Dit wil zeggen dat tegen 2010, 4,5% van het personeelsbestand binnen de Vlaamse overheid moest bestaan uit personen met een arbeidshandicap. Hieronder een evolutie over de jaren heen. Hieruit kan men duidelijk afleiden dat het beoogde globale streefcijfer na vijf jaar nog steeds niet is behaald. Daarom werd het streefcijfer eind 2011 bijgesteld naar 3% en dit moet men trachten te bereiken tegen 2015.

Figuur 2: Tewerkstellingsgraad personen met een handicap binnen de Vlaamse overheid over de jaren heen



Bron: Samoy, 2013

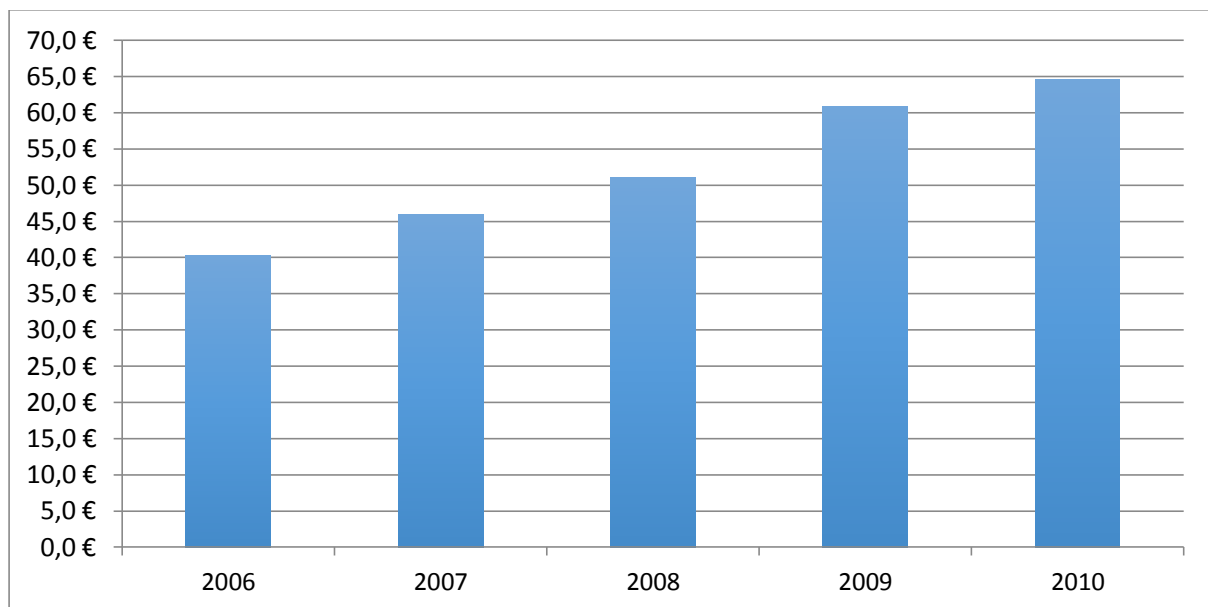
Naast een wettelijk kader zijn er ook nog materiële en financiële ondersteuning. Deze maatregelen zijn:

- Beroepsopleiding en beroepsrevalidatie
- Inkomensondersteuning
- Loonkostensubsidies
- Redelijke aanpassingen
- Informatie en begeleiding
- Voorbehouden betrekkingen

1.8.2.1 Vlaamse Ondersteuningspremie

Wanneer een werkgever een persoon met een handicap in dienst neemt, krijgt hij een premie van de VDAB, namelijk de Vlaamse ondersteuningspremie (VOP). Deze wordt berekend op basis van het loon dat men heeft. Tijdens het eerste jaar is de VOP 40% van de loonkost. In het tweede jaar is het 30% en daarna tot en met het vijfde jaar is het 20%. Na vijf jaar wordt er een evaluatie gehouden om te kijken of er een verlaging kan plaatsvinden van de VOP (Samoy, 2013). Zowel de werkgever als de werknemer moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen om aanspraak te kunnen maken op de VOP. Hierna een evolutie van het budget dat wordt besteed aan de CAO-VIP-VOP. Eind 2011 waren er 9355 behandelde dossiers. Dit is een verdubbeling ten opzichte van 2006.

Figuur 3: Evolutie budget CAO-VIP-VOP over de jaren heen in miljoen euro



Bron: Samoy, 2013

1.8.2.2 Rendementsondersteuning

Om meer personen met een handicap aan het werk te zetten binnen een Vlaamse entiteit, is er de rendementsondersteuning ingevoerd. Deze heeft drie doelen op macro-, meso- en micro niveau. Als eerst een groter aandeel personen met een arbeidshandicap in het personeelsbestand bij de Vlaamse overheid. Verder een ondersteuning van de teams zodat de drempel voor aanwerving daalt en er nog steeds dezelfde output geleverd kan worden. Als laatste een goede ondersteuning van personen met een arbeidshandicap zodat ze goed kunnen functioneren en bepaalde doorgroeimogelijkheden kunnen nastreven (VDAB, 2013).

Men gaat kijken naar de effecten die de handicap op het werk heeft en welke aanpassingen haalbaar zijn om de persoon in kwestie te ondersteunen. Het doel is om het beste rendement voor de werkgever te verkrijgen, maar ook naar de beste werkomstandigheden voor de werknemer te creëren waarbij de handicap wordt beperkt of geneutraliseerd. Dit allemaal wordt in overleg gedaan met de verschillende betrokken partijen zoals de persoon met de arbeidshandicap, leidinggevend, collega's en HR-vertegenwoordiger. Na het overleg wordt dit allemaal in een integratieprotocol vastgelegd. Het integratieprotocol is een voorwaarde om aanspraak te kunnen maken op een rendementsondersteuning en wordt opgemaakt door de dienst Emancipatiezaken. Dit kan jaarlijks stilzwijgend verlengd of geëvalueerd worden.

De rendementsondersteuning is een vast jaarlijks bedrag, dat afhankelijk is van het niveau A, B, C of D, en dit gedurende vijf jaar. Van het eerste tot het derde jaar is er een daling van de rendementsondersteuning. Vanaf het derde tot en met het vijfde jaar is er een vast bedrag. Voor 2013 gelden de volgende basisbedragen:

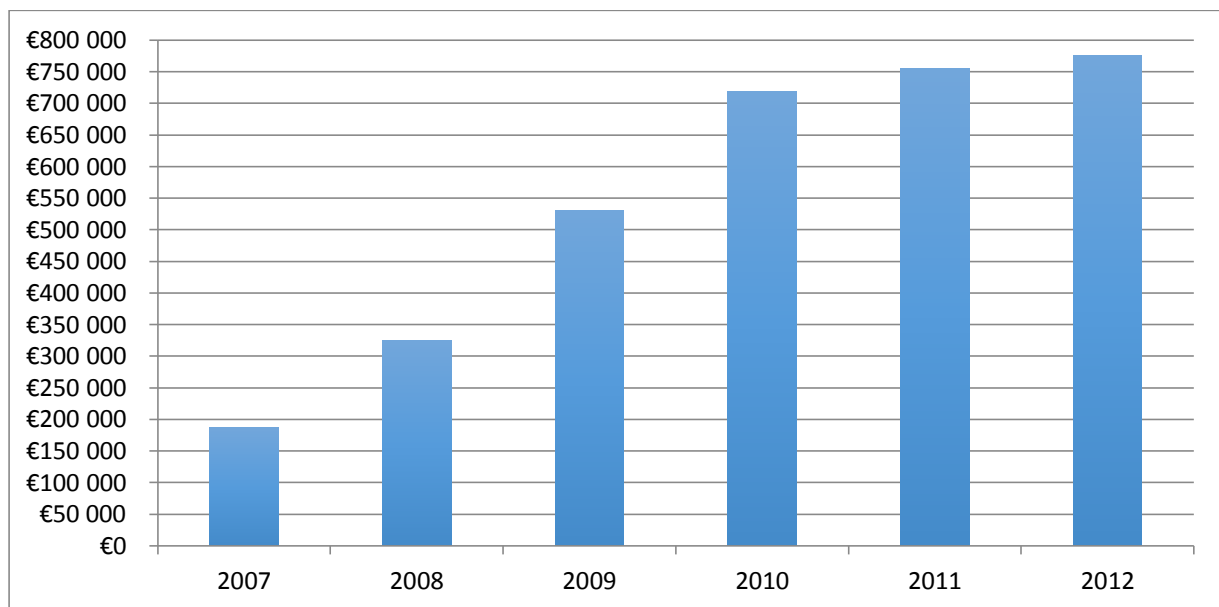
Tabel 1: Basisbedrag rendementsondersteuning in euro voor 2013 en de volgende jaren per niveau voor een voltijdse tewerkstelling

Niveau	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3 tem 5
Niveau D	8.434	5.623	4.217
Niveau C	10.505	7.003	5.253
Niveau B	11.808	7.872	5.904
Niveau A	14.116	9.410	7.058

Bron: Bestuurszaken, 2013

Het budget dat voor de rendementsondersteuning is voorbehouden, is de afgelopen jaren gestegen. De volgende grafiek geeft de evolutie weer. In het totaal waren er 156 dossiers in 2012. Dit is ongeveer een vervijfvoudiging ten opzichte van 2007 (Samoy, 2013).

Figuur 4: Evolutie budget rendementsondersteuning over de jaren heen in euro



Bron: Samoy, 2013

1.8.2.3 Redelijke Aanpassingen

Wanneer een werkgever een persoon met een handicap in dienst heeft, kan hij een tegemoetkoming vragen voor de kosten die hij gemaakt heeft om de werkplaats van de werknemer te laten aanpassen. Er moeten wel aan enkele voorwaarden voldaan worden bijvoorbeeld het in dienst houden van de persoon met een handicap waarvoor de aanpassing is gebeurd en dit voor een periode van zes maanden.

Er zijn verschillende vormen van aanpassingen bijvoorbeeld aanpassing van het bureelmeubilair, sanitair enzovoorts. Ook zijn er aanpassingen waarvoor een tegemoetkoming kan worden gevraagd die toekomen aan de persoon met een handicap. Dit zijn tegemoetkomingen in de kosten van arbeidsgereedschap en -kleding bijvoorbeeld een tegemoetkoming voor een aangepast computerklavier. Verder zijn er ook nog tegemoetkomingen om beroep te doen op gebarentaal-, oraal – en schrijftolken. Als laatste is er ook nog een terugbetaling van de reiskosten. Als we gaan kijken naar het totale budget dat gespendeerd werd aan redelijke aanpassingen zien we dat dit in 2010 meer dan € 1.813.182 bedroeg en dit voor ongeveer 923 dossiers (Samoy, 2012). De zwaarste kosten zijn deze van de tolken en de tegemoetkomingen in de kosten van arbeidsgereedschap en – kleding.

1.8.2.4 Voorbehouden Betrekkingen

Tijdens het zoeken naar een aansluitende baan, vinden personen met een arbeidshandicap vaak belemmeringen door hun arbeidshandicap. Om hen ook de nodige kansen binnen de Vlaamse overheid te geven, is de maatregel 'voorbehouden betrekkingen' ingevoerd. Hierdoor kunnen 1 % van alle voltijds equivalenten binnen een beleidsdomein voorbehouden worden voor personen met een arbeidshandicap (Jobpunt, 2013). In 2009 behandelde Jobpunt slecht 20 vacatures voor voorbehouden betrekkingen (Bestuurszaken, 2013). Dit is in de jaren nadien sterk gedaald.

1.8.3 Wat al bereikt van het VN-Verdrag

Nadat België het VN-verdrag heeft geratificeerd, kreeg ze de nodige ruimte om een beleid uit te stippelen dat voor een uitvoering van het VN-verdrag zorgde. Dit zorgt ervoor dat de burger moeilijk naar een rechtbank kan stappen om zijn rechten te vrijwaren, aangezien de deelnemende lidstaten de nodige vrijheid kregen om het verdrag in te voeren. Wel moet een "goede" situatie behouden worden en men mag niet onder dit niveau gaan. Ook wel het standstillprincipe genoemd. Wel kan men altijd een klacht indienen wanneer men vindt dat België niet genoeg inspanningen levert om het VN-verdrag te realiseren.

De belangrijkste dingen die België al bereikt heeft inzake tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap zijn (Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid, 2013):

- Begeleidingsprocedure bij de VDAB
- Impulsbeleid omtrent evenredige arbeidsdeelname en diversiteit op de arbeidsmarkt
- Oprichting 'Jobkanaal'
- Inzetten van diversiteitsconsulenten
- Tewerkstellingsondersteunende maatregelen
- Cijfermatige opvolging tewerkstellingsbeleid door de VDAB

Als we gaan kijken of de quota's binnen de overheidsdiensten bereikt zijn, zien we dat deze nog ver van het streefcijfer liggen. Artikel 3 van het koninklijk besluit van 5 maart 2007 zegt namelijk dat er 3% van het personeelsbestand vertegenwoordigd moet worden door personen met een handicap. Dit is de afgelopen zes jaar telkens niet gehaald, wel is er een stijging waar te nemen van de tewerkstellingsgraad van personen met een handicap binnen de overheidsdiensten.

Ook in de actua wordt er aandacht besteed aan mensen met een handicap en dit via de nieuwe campagne van de Vlaamse overheid. 'Gelijke rechten voor mensen met een handicap' moet ervoor zorgen dat de beeldvorming over mensen met een handicap in Vlaanderen verandert. Via sensibiliserende tv-spots probeert men mensen bewust te maken van het feit dat men mensen met een handicap met respect moet behandelen (Gelijke Kansen, 2013).

1.9 Taken VDAB

Tewerkstelling van personen met een handicap viel jarenlang onder de bevoegdheid van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH). Dit is sinds 1 oktober 2008 niet meer het geval. Het is nu de taak van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) om personen met een handicap bij te staan in hun werk en beroepsopleiding. De VDAB voert nu een arbeidsmarktbeleid dat gericht is op personen met een handicap.

Er zijn verschillende organisaties die zich bezig houden met het begeleiden en ondersteunen van personen met een arbeidshandicap. Om mensen snel aan een baan te helpen, is er een trajectbegeleiding. Als eerste wordt een screening gehouden door de VDAB om te kijken wat de mogelijkheden en verwachtingen zijn. Aan de hand van deze informatie wordt er een traject samengesteld met verschillende stappen die er moet voor zorgen dat de persoon in kwestie snel een job kan krijgen (VDAB, 2012). Verder is er ook nog de gespecialiseerde trajectbegeleiding (GTB). Deze helpt personen met een handicap verder wanneer een gewone trajectbegeleiding niet bij hun past omwille van de aard van de handicap. De VDAB werkt dan samen met onder andere de Werkwinkel om personen te begeleiden een passende job te vinden en te behouden. Als laatste is er ook een gespecialiseerd arbeidsonderzoek. Hier wordt er verder nagegaan of er al dan niet spraken is van een arbeidshandicap. Verder wordt er advies gegeven en nagegaan of er ondersteuningsmaatregelen nodig zijn.

1.10 Situatie Duitsland

Aangezien Duitsland één van onze belangrijkste handelspartners is, is een beknopte analyse van het Duitse systeem interessant. In Duitsland zijn er ongeveer 8,6 miljoen mensen die leven met een handicap. Dit is ongeveer 10% van de Duitse bevolking. Ongeveer 6,4 miljoen personen met een handicap heeft geen werk, dit is 75% van de hele groep personen met een handicap. Als we gaan kijken naar de werkzaamheidsgraad in 2005 van mannen met een handicap bedraagt dit 30% en van de vrouwen met een handicap 23%. Als we dit vergelijken met de werkzaamheidsgraad van personen zonder een handicap, zien we dat er een grote 'gap' is. De werkzaamheidsgraad van personen zonder een handicap lag namelijk bij de mannen op 71% en van de vrouwen op 53% (ANED, 2009).

Niet enkel op vlak van werk is er een achterstand, maar ook het opleidingsniveau is laag. In 2008 had 62,1% van de personen met een handicap enkel een diploma van het laagste onderwijsniveau in Duitsland. Als we dit vergelijken met personen zonder een handicap zien we dat 42,1% van hun een soortgelijk diploma had. Verder zien we dat personen met een handicap vaak behoren tot de lage sociale klasse van de maatschappij en meer kans hebben om in armoede terecht te komen.

Zo moet één derde van de personen met een handicap toekomen met een netto-inkomen van 700 euro of minder. Het inkomen dat ze hebben, krijgen ze vooral uit pensioenen, loon en familiesteun (ANED, 2009).

In 2006 kwam er een soort van gelijke kansenbeleid om zo personen met een handicap de nodige bescherming te bieden. Zo kwamen er verschillende wetten tot stand die ervoor zorgde dat de discriminatie van personen met een handicap op verschillende terreinen verboden werd. Ook het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap werd door Duitsland geratificeerd.

In Duitsland werkt men een schaal tussen 20 en 100 punten waarmee men het niveau van handicap kan aangeven. Wie boven een niveau van 50 punten zit, wordt ondergebracht in de categorie "zwaar gehandicapten". Wanneer een persoon met een handicap boven de 30 punten zit, en moeilijkheden heeft met het vinden van een job, wordt deze eveneens onder de categorie "zwaar gehandicapten" geplaatst. Het is een speciale status waardoor ze de nodige begeleiding krijgen voor het vinden van een job en de nodige rechten krijgen. De personen die tot de categorie "zwaar gehandicapten" behoren kunnen genieten van bepaalde rechten en voordelen (Davidovich, 2010). Zo is het verplicht voor de werkgevers in de privé en de private sector, wanneer men minimum 20 personen tewerkstelt, om 5% van de huidige jobs voor te behouden voor personen met een handicap. Bij sommige overheidsinstanties ligt de quota zelfs op 6%. Wanneer de werkgevers de quota niet behalen, moeten ze een maandelijkse boete betalen voor elke plaats die niet is ingevuld door een persoon met een handicap (Davidovich, 2010).

De volgende boeteregeling wordt gehanteerd (Davidovich, 2010):

- wanneer men slechts 3% vrijhoudt, wordt er een boete van €105 per maand aangerekend
- wanneer men slechts tussen de 2% en 3% vrijhoudt, wordt er een boete van €180 per maand aangerekend
- wanneer men slechts 2% of minder vrijhoudt, wordt er een boete van €260 per maand aangerekend

Al deze boetes worden in één pot gestoken en worden gebruikt om personen met een handicap te ondersteunen in het vinden van een job. Dit is één van de vele maatregelen die Duitsland in haar beleid gebruikt.

1.11 Elementen die een rol spelen in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap op organisationeel niveau

Personen met een handicap hebben een lagere werkzaamheidsgraad dan personen zonder een handicap. Dit heeft een negatieve invloed op het inkomen waardoor personen met een handicap sneller in de armoede terechtkomen. Wanneer personen met een handicap een baan hebben, heeft dit voor hun een enorme waarde. Volgens Schur (2002) zijn er verschillende voordelen wanneer personen met een handicap een job hebben. Het heeft niet enkele een positieve invloed op de economie, ook voor de personen zelf is het positief. Als eerste kunnen ze een hoger inkomen verschaffen. Verder kunnen ze hun vaardigheden, zoals communicatievaardigheden, verbeteren en hierdoor beter integreren in de samenleving. Ook zorgt het ervoor dat ze sociale contacten kunnen leggen.

De overheid heeft de afgelopen jaren verschillende acties op touw gezet om meer personen met een handicap op de arbeidsmarkt te krijgen. Toch mag men de jobkwaliteit niet uit het oog verliezen. Hoe tevreden men is van zijn of haar job hangt af van factoren zoals werktijden, lonen, evenwicht tussen privé en werk enzovoorts. Volgens Pagan en Malo (2009) hebben personen met een handicap een hogere jobtevredenheid dan personen zonder een handicap. Doordat personen met een handicap lage verwachtingen hebben, is hun blijdschap dermate hoog wanneer ze een job kunnen uitoefenen.

Toch is het niet altijd rozegeur en maneschijn. Volgens Schur, Kruse, Blasi en Blanck (2009) hebben personen met een handicap vaak te maken met ongelijkheden op vlak van werk. Zo hebben personen met een handicap meestal een lager inkomen. De oorzaak hiervan kan liggen bij de lagere productiviteit door de handicap, maar ook discriminatie van de werkgever kan een rol spelen. Verder staan personen met een handicap meestal in de productie of moeten ze bepaalde service jobs uitvoeren. Ook hun participatie bij jobinhoudelijke beslissingen ligt laag en vaak staan ze onder toezicht. Als laatste hebben ze een lage jobzekerheid. We kunnen dus concluderen dat het klimaat in de onderneming een grote invloed heeft op de tewerkstelling van personen met een handicap.

Volgens Henry en Lucca (2004) zijn er verschillende factoren en barrières die een invloed hebben op de tewerkstelling van personen met een handicap. Personen met een handicap vinden het vooral belangrijk dat ze tijdens het uitoefenen van hun job, de symptomen van hun handicap onder controle kunnen houden. Verder willen ze ook de juiste vaardigheden bezitten om de job te kunnen uitoefenen. Als laatste vinden ze motivatie, communicatie en goede relaties belangrijke sleutelementen in hun tewerkstelling. Toch zijn er verschillende barrières die een invloed hebben op de tewerkstelling. Zo hebben managers vaak lage verwachtingen van personen met een handicap. Hierdoor krijgen ze minder kansen om bijvoorbeeld door te groeien. Ook slechte communicatie, weinig onafhankelijkheid en lager inkomen worden aangehaald als obstakels.

Uit onderzoek van Snyder, Carmichael, Blackwell, Cleveland en Thornton (2010) blijkt dat de juiste ondersteuning door de managers en de organisatie essentieel is voor de tewerkstelling van personen met een handicap. Als eerste kan het een positieve invloed hebben op de lage werkzaamheidsgraad van personen met een handicap.

Verder heeft het een positief effect op de negatieve werkervaringen van personen met een handicap. Om de processen eerlijk te laten verlopen, kunnen ook managers hun steentje bijdragen. Zo moeten personen met een handicap met respect worden behandeld. Dit zal hun werkervaringen alleen ten goede komen. De organisatie moet op haar beurt zorgen voor duidelijk beleid ten aanzien van personen met een handicap. Men moet streven naar een cultuur waarbij personen met een handicap de nodige kansen en begeleiding krijgen. Ook voor de managers moet er de nodige ondersteuning zijn zoals trainingen rond diversiteit (Snyder et al., 2010).

Verder heeft het onderzoek van Kulkarni en Lengick-Hall (2011) aangetoond dat managers een zeer belangrijke rol spelen bij de integratie van personen met een handicap in de organisatie. Als eerste is de omgang met personen met een handicap belangrijk. Zo is er feedback en emotionele steun nodig om de personen met een handicap aan te moedigen. Managers moeten dus volgens Kulkarni en Lengick-Hall (2011) een omgeving creëren waarbij er informatie en advies kan worden meegedeeld. Verder hebben managers ook een invloed op de andere collega's. Managers geven de nodige richtlijnen aan het team en geven aan dat personen met een handicap waardevolle werknemers zijn voor de organisatie.

2. Onderzoeksvragen

2.1 Centrale Onderzoeksvraag

“Hoe gaan managers bij overheidsinstellingen om met het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap?”

2.2 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen bieden op de centrale onderzoeksvraag worden er een aantal deelvragen gesteld. Deze moeten doorheen het onderzoek ervoor zorgen dat er een antwoord kan geformuleerd worden op de centrale onderzoeksvraag.

De deelvragen luiden als volgt:

Deelvraag 1: “Hoe kijken managers naar personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader?”

Deelvraag 2: “Hoe functioneren personen met een arbeidshandicap in het team volgens de managers?”

Deelvraag 3: “Hebben de beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid volgens managers een invloed op het rendement van personen met een arbeidshandicap?”

Deelvraag 4: “Welke rol spelen managers in het implementeren van het beleid?”

Deelvraag 5: “Wat zijn volgens managers de oorzaken voor het niet behalen van de streefcijfers van de Vlaamse overheid en welke oplossingen zien ze?”

Voor de eerste vier deelvragen ligt de focus op managers en overheidsinstellingen. Er wordt gekeken hoe managers denken en wat hun perspectief is ten aanzien van personen met een arbeidshandicap. Verder wordt er nagegaan hoe zij omgaan met de huidige problematiek en wat hun ervaringen zijn. Ook wordt er onderzocht hoe deze instellingen omgaan met de aanwerving van personen met een arbeidshandicap in tijden van economische crisis en wat hun beeld is over de verschillende beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid.

Bij de laatste deelvraag is het perspectief meer beleidsgericht. De Vlaamse overheid moet bepaalde streefcijfers behalen, maar deze zijn de afgelopen jaar steeds niet bereikt. Er wordt dus nagegaan waarom deze streefcijfers niet worden behaald en welke oplossingen hiervoor geformuleerd kunnen worden. Ook de mening van de managers wordt hierbij betrokken aangezien zij meer aanwezig zijn op de werkvloer.

2.2.1 Deelvraag 1: Hoe kijken managers naar personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader?

Een groot deel van de bedrijven zou graag personen met een handicap in dienst willen nemen, maar ze zijn bezorgd dat het duurder is om personen met een handicap in dienst te nemen dan personen zonder een handicap. Verder denken ze dat deze personen ongewild risico's kunnen veroorzaken voor henzelf en de anderen. Het is dus niet makkelijk om een werkplek te creëren waar zowel personen met als zonder een handicap zij aan zij hetzelfde werk kunnen uitvoeren (Kaletta, Binks & Robinson, 2012).

Ook voor de managers is het een hele aanpassing en uitdaging. Zij moeten namelijk leren werken met personen met verschillende handicaps. Een grondige training is dus niet overbodig. Zo kan bijvoorbeeld een cursus gebarentaal al een hele stap zijn in het proces. Verder moeten zij ervoor zorgen dat de werking van het team niet in gedrang komt wanneer een persoon met een handicap in dienst wordt genomen.

Hoe managers naar personen met een handicap als werknemer kijken, is verschillend. Volgens Duff, Ferguson en Gilmore (2007) speelt het medische model tot op vandaag nog steeds een grote rol. Zo vroeg men aan managers wat hun beeld was over 'een persoon met een handicap'. Managers gaven aan dat deze persoon in het bezit was van een certificaat wat aantoonde dat hij of zij een handicap had. Er werd dus geen rekening gehouden met de sociale aspecten die ook een rol kunnen spelen. Ook werd er nagegaan wat volgens de managers barrières zijn waarmee personen met een handicap geconfronteerd kunnen worden. Managers gaven hier aan dat bij een fysieke handicap de mobiliteit een groot probleem kan zijn. Terwijl bij een psychische handicap een laag diplomaniveau een barrière kan zijn. Managers associëren een psychische handicap vaak met een leerachterstand, terwijl er ook nog andere psychische handicaps zijn zoals schizofrenie en depressie (Duff, Ferguson & Gilmore, 2007).

In deze tijden is er duidelijk een spanning aanwezig. Enerzijds zijn er de doelstellingen van de overheid en de bedrijven. Het VN-verdrag, dat een kader biedt voor de overheid en bedrijven om personen met een handicap te respecteren, moet in de praktijk ook worden omgezet. Zo heeft België erkend dat personen met een handicap evenveel recht hebben op werk als anderen.

Anderzijds is het de taak van de manager om op zijn niveau het bedrijf draaiende te houden. Hiervoor is de nodige arbeidservaring nodig zodat het team goed kan functioneren. Daarom is het van belang om te achterhalen hoe het beleid doorsijpelt naar het niveau van de managers en welke ervaringen ze hebben met personen met een arbeidshandicap. Hoe wordt het beleid dus in de praktijk toegepast? Hebben managers bepaalde angsten en verwachtingen wanneer een persoon met een arbeidshandicap hun team vervoegt? Hebben ze al enige ervaring met kansengroepen? Zien ze bepaalde voordelen in het werken met personen met een arbeidshandicap? En tenslotte wat zijn hun meningen over het intern beleid ten aanzien van personen met een arbeidshandicap?

2.2.2 Deelvraag 2: Hoe functioneren personen met een arbeidshandicap in het team volgens de managers?

Volgens Westmorland en Williams (2002) zorgen verschillende factoren voor een goede tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Als eerste moet er een positieve organisatie cultuur aanwezig zijn waarbij er een duidelijk beleid is. Verder moet er de mogelijkheid zijn om de nodige aanpassingen op het werk uit te voeren en is er nood aan open communicaties. Ook moet de persoon met een arbeidshandicap betrokken worden bij verschillende werk gerelateerde initiatieven.

Communicatie in een team is cruciaal. Wanneer een persoon met een arbeidshandicap in het team komt, is er nog meer nood aan communicatie. Tussen de leidinggevende en de persoon met een arbeidshandicap, maar ook tussen de collega's en de persoon met een arbeidshandicap. Afhankelijk van het team loopt dit zonder problemen, maar volgens Westmorland en Williams (2002) zijn er nog steeds vooroordelen en negatieve attitudes die zorgen voor een moeilijke tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

Personen met een arbeidshandicap kunnen een belangrijke rol spelen in een team als taken interafhankelijk zijn. Het is aan de manager om het team zo goed mogelijk te ondersteunen en te begeleiden, maar wat als een belangrijke persoon uit zijn team afwezig is door de neveneffecten van de handicap? Hoe gaat hij of zij hiermee om?

Vandaag de dag worden managers geconfronteerd met teams waarin er veel diversiteit aanwezig is. Dit kan bepaalde problemen met zich meebrengen. Hoe gaan managers hiermee om en worden ze geconfronteerd met problemen die te maken hebben met de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap?

Om personen met een arbeidshandicap een zo goed mogelijk tewerkstelling te bieden, zijn er verschillende succesfactoren die hiervoor kunnen zorgen. Wat zijn volgens managers factoren die leiden tot een goede tewerkstelling en wat is er volgens hen essentieel?

2.2.3 Deelvraag 3: Hebben de beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid volgens managers een invloed op het rendement van personen met een arbeidshandicap?

De overheid heeft verschillende maatregelen voorzien om het rendementsverlies van personen met een handicap te compenseren. Wanneer een werkgever een persoon met een handicap in dienst heeft, kan hij een tegemoetkoming vragen voor de kosten die hij gemaakt heeft om de werkplaats van de werknemer te laten aanpassen. Er moeten wel aan enkele voorwaarden voldaan worden. Voorbeelden van redelijke aanpassingen zijn de aanpassing van het bureelmeubilair, sanitair, tegemoetkomingen voor tolken enzovoorts. Verder zijn er ook nog de rendementsondersteuning en de Vlaamse ondersteuningspremie; dit zijn vormen van loonsubsidies. Van loonsubsidies wordt er gezegd dat ze een positief effect hebben op de werkervaringen en de onzekerheid verlaagt die werkgevers hebben (Samoy & Waterplas, 2012).

Uit onderzoek is gebleken dat een loonsubsidie een klein positief effect heeft op de werkzaamheidsgraad van sociale groepen (Huttunen, Pirttilä & Uusitalo, 2013). Toch vinden werkgevers dat de loonsubsidie vooral het rendementsverlies moet dekken (Samoy & Waterplas, 2012). Maar wat is nu de juiste definitie van rendement? Enerzijds kan men rendement in de brede zin bekijken. De loonsubsidie zorgt dan voor een directe bijdrage aan het rendement. Zo wordt het rendement van een persoon met een handicap plus de loonsubsidie gelijkgesteld aan het rendement van een persoon zonder een handicap. Anderzijds heeft een loonsubsidie een indirect effect op de persoon met een handicap zelf. Deze persoon zou zonder een loonsubsidie het veel moeilijker hebben om een job te vinden. Doordat de persoon de kans krijgt om te werken en meer werkervaring op te doen, gaat deze bijgevolg ook een hoger rendement hebben.

Uiteraard blijft de vraag hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Is er wel een rendementsverlies voor personen met een handicap? En zo ja, wordt deze dan ook weggewerkt door de verschillende beleidsmaatregelen? Hebben de maatregelen een positieve invloed op het rendement? Hoe zien managers tenslotte het rendement van personen met een handicap ten opzichte van andere personen?

2.2.4 Deelvraag 4: Welke rol spelen managers in het implementeren van het beleid?

Om werkzaamheidsgraad van personen met een arbeidshandicap te laten stijgen, worden er verschillende beleidsmaatregelen getroffen. Deze worden vaak op organisatieniveau genomen en sijpelen zo door tot bij de bevoegde managers. Er is een brede waaier aan maatregelen waarbij de manager al dan niet een grote rol kan spelen. De eerste stap is het aanwerven van personen met een arbeidshandicap. De meeste aanwervingen bij overheidsdiensten gebeuren via selectieprocedures waarbij de laureaat uit de selectie de job krijgt. Vaak zijn ook de leidinggevenden aanwezig bij deze selectieprocedure waardoor ze enige ervaring hebben met het aanwerven van personen met een arbeidshandicap. De vraag blijft natuurlijk of ze inderdaad een grote rol spelen en of ze bereid zijn om personen met een arbeidshandicap een kans te geven. Verder worden er binnen de Vlaamse overheidsinstellingen gewerkt met voorbehouden betrekkingen. Hierdoor worden er bepaalde vacatures afgeschermd en enkel opengesteld voor personen met een arbeidshandicap. Vinden managers dit een betere manier van aanwerven of zijn er geen voorstander van?

Eenmaal een persoon met een arbeidshandicap tewerkgesteld is, wordt er in de meeste gevallen een integratieprotocol opgesteld. Hierin wordt er beschreven wat de handicap juist is, welke effecten dit heeft op de functie en welke maatregelen er worden getroffen om de tewerkstelling te bevorderen. Dit wordt door verschillende betrokken partijen opgesteld en onderteken. Ook hier speelt de leidinggevende een rol, maar hoe gaat het in de praktijk aan toe? Welke ervaringen hebben de managers met zo een integratieprotocol en vinden ze het een nuttig beleidsinstrument?

Zodat de persoon met een arbeidshandicap zijn functie kan uitvoeren met zo min mogelijk beperkingen, zijn er redelijke aanpassingen van de werkplek nodig. Naargelang de functie en de handicap kan de aanpassing weinig of veel tijd in beslag nemen.

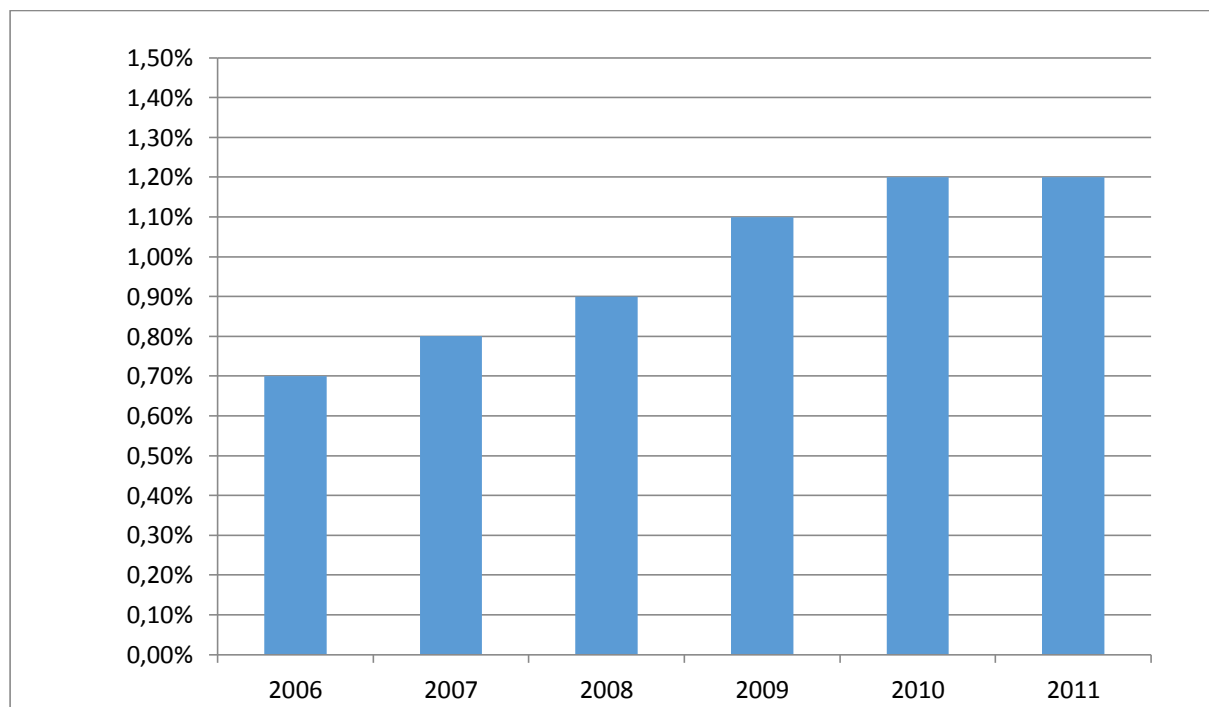
De aanpassingen en het proces om zo een aanpassing aan te vragen, gebeuren in de meeste gevallen met zeggenschap van de leidinggevende. De richtlijnen zijn er, maar welke rol speelt de manager effectief? Welke redelijke aanpassingen worden door managers aangevraagd en hoe verloopt het proces?

Als laatste is er het budget voor personen met een arbeidshandicap. De rendementsondersteuning of Vlaamse ondersteuningspremie wordt als een subsidie aan de werkgever toegekend. Afhankelijk van de overheidsinstelling wordt dit budget centraal beheerd of gaat het naar het team waar de persoon met een arbeidshandicap tewerk is gesteld. Welke systeem vinden de leidinggevenden het beste en welke rol spelen ze erin?

2.2.5 Deelvraag 5: Wat zijn volgens managers de oorzaken voor het niet behalen van de streefcijfers van de Vlaamse overheid en welke oplossingen zien ze?

Het streefcijfer binnen de hele Vlaamse overheid bedraagt 4,5%. Dit wil zeggen dat tegen 2010 4,5% van het personeelsbestand binnen de Vlaamse overheid moest bestaan uit personen met een arbeidshandicap. Hieronder een evolutie over de jaren heen.

Figuur 5: Tewerkstellingsgraad personen met een handicap binnen de Vlaamse overheid over de jaren heen



Bron: Samoy, 2013

Hieruit kan men duidelijk afleiden dat het beoogde globale streefcijfer na vijf jaar nog steeds niet is behaald. Daarom werd het streefcijfer eind 2011 bijgesteld naar 3% en dit moet men trachten te bereiken tegen 2015. Maar ook dit streefcijfer lijkt moeilijk haalbaar.

Wat zijn nu juist de oorzaken voor het niet behalen van deze quota? Zijn de streefcijfers wel dwingend genoeg? Moeten er misschien sancties komen? Of zijn de streefcijfers gewoon niet realistisch?

Ligt het probleem misschien bij de functies die er zijn bij de Vlaamse overheid? Zo zijn de meeste personen met een arbeidshandicap laaggeschoold en kunnen ze enkel voor functies op niveau C en D in aanmerking komen, terwijl de meeste jobs bij de Vlaamse overheid op A en B niveau zijn. Of ligt de oorzaak ergens anders bijvoorbeeld dat personen met een handicap niet weten dat er vacatures zijn voor hun?

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksdesign

In deze masterproef ligt de nadruk op de tewerkstelling van personen met een handicap bij de overheid. Om een goed beeld te krijgen van de situatie van personen met een handicap, is een grondige literatuur studie noodzakelijk. Zo werden de verschillende definities en modellen doorgenomen en samengevat in dit onderzoek. Ook het VN-verdrag, dat als kader dient voor de verschillende overheden, werd uitvoerig besproken. Verder werd er besproken wat een arbeidshandicap juist inhoudt. Vervolgens volgde er een bespreking van de welvaartstaat en de evolutie hiervan, alsook de wetgeving en het beleid in Europa en België. Wanneer dit voltooid was, werd de nadruk gelegd op het meso-niveau. Er werd onderzocht wat er in de literatuur wordt beschreven over overheidsinstellingen en hoe zij omgaan met personen met een arbeidshandicap. Daarbij wordt er ook gekeken naar de managers. Hier is nagenoeg niet veel onderzoek naar gedaan.

Het verkennend onderzoek was dus een kwalitatieve studie waarbij er interviews van managers van Vlaamse overheidsdiensten werden afgenomen. Volgens Lucassen en Hartman (2007) is een kwalitatief onderzoek geschikt als men de aard en de context van verschijnselen wil gaan bestuderen. Men heeft als doel het onderzochte object zo veel mogelijk intact te laten en dit door gebruik te maken van een open benadering. Aangezien er nog niet zoveel onderzoek is geweest op organisatieniveau, was het hier geschikt om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Verder was dit de ultieme kans om te achterhalen wat het perspectief is van managers ten aanzien van de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Zij zijn degene die het dichtste bij de personen met een arbeidshandicap staan. De tijdshorizon was cross-sectioneel, aangezien de data slechts één keer werd verzameld per geïnterviewde.

3.2 Steekproef en steekproeftrekking

Er werd gebruik gemaakt van *purposive sampling*. Dit wil zeggen dat er doelbewust wordt gekozen voor de grootte van de steekproef. In dit onderzoek was het geschikt aangezien de tijdspanne beperkt was en er dus op korte termijn zoveel mogelijk informatie moest verzameld worden. Het waren enkel managers die geïnterviewd werden omdat zij de spil vormen tussen het beleid van de organisatie en de ervaringen van de persoon met de handicap zelf.

De cases die werden geselecteerd, maken deel uit van een grotere doctorale studie waarbij er meerdere publieke en private bedrijven fungeren als case. Deze worden in dit onderzoek niet verder behandeld. De twee overheidsinstellingen die deel uit maakten van deze studie zijn gekozen omwille van hun hoog percentage tewerkstelling van personen met een handicap.

Het eerste publieke bedrijf, met als schuilnaam 'Dienst Vlaanderen', behaalde in het verleden vaak als een van de weinige diensten het vooropgestelde streefcijfer. De kans op proefpersonen binnen deze instelling was dus groot.

Verder is de Dienst Vlaanderen een goed voorbeeld als het gaat over tewerkstelling van personen en hebben ze de nodige expertise in het domein van personen met een handicap. Ook kon er via deze weg worden onderzocht hoe het beleid van de Vlaamse overheid ten aanzien van personen met een arbeidshandicap wordt toegepast.

De manier waarop de participanten werden gekozen ging als volgt. Er werden 49 managers of teamleiders van de Dienst Vlaanderen, die gekoppeld zijn aan de medewerkers met een arbeidshandicap en waarvoor de werkgever een rendementsondersteuning ontvangt, uitgenodigd om deel te nemen aan een bevraging over de tewerkstellingskansen van personen met een arbeidshandicap binnen de Vlaamse Dienst. Indien deze personen geïnteresseerd waren om deel te nemen aan de bevraging, mochten ze een e-mail sturen naar mevrouw Eline Jammaers onderzoekster bij Steunpunt Gelijkekansenbeleid en SEIN. Zij ging hun dan later nog contacteren om de nodige afspraken te maken. Van de 49 managers die werden aangeschreven, gaven negen personen kennis te willen deelnemen aan het onderzoek. Hiervan werden vijf managers geïnterviewd. Hieronder een overzicht van de managers met hun schuilnamen:

Tabel 2: Overzicht geïnterviewde managers bij de Dienst Vlaanderen

Naam	Anciënniteit	Taken & Verplichtingen	Aantal Ondergeschikten	Beperking PmAH	Functie PmAH
Anna	15 jaar	Ondersteunen en begeleiden team, kwalitatieve dienstverlening	12	1 persoon met Lupus / 1 persoon met gehoorstoornis	Consulent
Isabelle	2 jaar	Opvolging, coachen, evaluaties	12	Blindheid	Consulent
Diane	6 jaar	Programma manager, coördinatie	10	Constante heup-, rug -en beenpijn door auto-ongeluk	Deskundige
Ann	15 jaar	Alles draaiende houden, evaluaties	35	Gezichtsproblemen	Receptioniste
Valeria	12 jaar	Vertegenwoordiger provincie, evaluaties	4	Aangeboren spierziekte	Administratief medewerker

De Dienst Vlaanderen bestaat al sinds 1989 en had in 2012 4821 personen in dienst. Hiervan waren er 115 personen met een arbeidshandicap. Het biedt verschillende uitgebreide dienstenpakketten aan waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen voorop staat. Zo wordt er zorg gedragen voor maatschappij, milieu en mens. Als arbeidsbemiddelaar staan ze in voor de loopbaanontwikkeling van burgers. Dit wordt gedaan in nauwe samenwerking met andere dienstverleners. De Dienst Vlaanderen is sociaal geëngageerd waarbij de klant centraal staat.

Een goede dienstverlening is dan ook prioriteit en dit wordt extra bevorderd door een gedragscode die medewerkers kunnen gebruiken. Als laatste is er ook een duurzaam milieubeleid.

Het is een extern verzelfstandigd agentschap dat bestuurd wordt door een Raad van Bestuur, maar het moet wel verantwoording afleggen aan de Vlaamse regering. Dat is ook de reden waarom er om de vijf jaar een beheersovereenkomst wordt afgesloten met de Vlaamse overheid. Hierbij worden wederzijdse engagementen afgesloten en het beleid wordt omgezet in specifieke doelen die de Dienst Vlaanderen moet behalen. Verder wordt er het budget besproken dat men ontvangt om deze doelen te behalen.

Dienst Vlaanderen heeft veel aandacht voor een divers personeel. Men is zich gaan focussen op kansengroepen met als eerste kansengroep 'allochtonen'. Hierna is men zich ook gaan concentreren op personen met een arbeidshandicap en dit is de afgelopen jaren gegroeid. Ook de klanten van de Dienst Vlaanderen behoren tot verschillende kansengroepen. Volgens de Dienst Vlaanderen is het dan ook logisch dat er een afspiegeling van de samenleving in hun personeelsbestand moet zijn. Er zijn voldoende functies in de organisatie die door verschillende personen kunnen worden ingevuld. Verder haalde men aan dat het succes van een bedrijf wordt bepaald door innovatie en een divers personeelsbeleid. Het is voor hen dus een uitdaging om de streefcijfers te behalen.

De tweede case die geselecteerd werd, is die van de Lokale Dienst. De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) heeft een e-mail rond gestuurd naar alle bedrijven in de reguliere sector van Vlaanderen die meer dan tien personen met een arbeidshandicap tewerkstellen. Deze werden dan gevraagd of ze wilden meewerken aan een bevraging over de tewerkstellingskansen van personen met een arbeidshandicap. Indien ze wilden deelnemen, werden hun gegevens doorgestuurd naar mevrouw Eline Jammaers. De Lokale Dienst was hier één van en zo werd deze gecontacteerd om deel te nemen aan dit onderzoek. Het contacteren van de managers is op dezelfde manier gebeurd als bij de Dienst Vlaanderen. Zeven managers gaven kennis te willen deelnemen aan het onderzoek. Hieronder een overzicht van de managers met hun schuilnamen:

Tabel 3: Overzicht geïnterviewde managers bij de Lokale Dienst

Naam	Anciënniteit	Taken & Verplichtingen	Aantal Ondergeschikten	Beperking PmAH	Functie PmAH
Jos	5 jaar	Diensthooft welzijn -en gezondheidsbeleid, personeelsbeleid, controle budget	37	Persoon zit in een rolstoel	Deskundige
Marie	3 jaar	Opvolging, controle, evaluatie, planning	30	Aangeboren gehoorstoornis en ontwikkelingsstoornissen	Coördinator Drukkerij
Heleen	15 jaar	Diensthooft economie, opvolging en controle	10	Mobiliteitsproblemen	Deskundige
Jozef	17 jaar	Diensthooft van de juridische dienst	10	Motorische handicap	Administratief Medewerker
Annelies	12 jaar	Bestuurssecretaris juridische dienst, aansturen en controle	3	Motorische handicap	Administratief Medewerker
Nancy	10 jaar	Diensthooft boekhouding, evaluatie, planning	7	Autisme	Deskundige
Peter	15 jaar	Diensthooft toerisme, alles draaiende houden	20	Chronische gewrichtspijnen	Deskundige

De Lokale Dienst is sinds 1995 actief en had 843 personen in dienst in 2012, waarvan 17 met een arbeidshandicap. De Lokale Dienst is een democratisch streekbestuur en zet zich in voor een betere en duurzame samenleving. Men wil zo dicht mogelijk bij de klant staan waarbij de focus ligt op een goede service. Ook transparantie en betrouwbaarheid van het beleid worden hier nagestreefd.

De Lokale Dienst heeft voor twee kansengroepen een speciaal beleid namelijk voor personen met een arbeidshandicap en allochtonen. Het is hun prioriteit en daarom zijn er ook respectievelijke streefcijfers geplaatst. Verder begint er meer en meer aandacht te komen voor de oudere groep personeelsleden die geconfronteerd worden met langer werken waardoor er ook investeringen nodig zijn voor deze doelgroep.

Om een beter beeld te krijgen van het beleid dat binnen elke organisatie wordt gevoerd, zal er van elke overheidsdienst één persoon van het personeelsbeleid geïnterviewd worden. Zij zijn beiden de arbeidshandicap deskundigen van de personeelsdienst. Hieronder een overzicht van de arbeidshandicap deskundigen met hun schuilnamen:

Tabel 4: Overzicht geïnterviewde arbeidshandicap deskundigen

Naam	Organisatie	Anciënniteit	Taken & Verplichtingen
Kristof	Dienst Vlaanderen	14 jaar	Dossierbeheerder, trajectbegeleider, opvolgen projecten diversiteit
Wim	Lokale Dienst	5 jaar	Sociaal werker, uitvoeren diversiteitsbeleid, aanspreekpunt

3.3 Dataverzameling en Data-analyse

De dataverzameling gebeurde via interviews. Deze waren semi-gestructureerd. Het voordeel hiervan was dat de respondent de nodige vrijheid kreeg, maar wel binnen een bepaald kader. Verder was er een grote flexibiliteit omdat men andere vragen kon stellen die gebaseerd zijn op de antwoorden van de geïnterviewden. Ook kon men vragen weglaten of toevoegen naargelang wat de geïnterviewde naar voren bracht in het gesprek. Wel moest er een soort van inleiding en slot zijn om toch wat structuur in het gesprek te brengen. Het waren open vragen waardoor de respondent zoveel mogelijk zelf zijn mening kon meedelen. Het interview duurde ongeveer 45 à 60 minuten. Dit was geschikt voor dit onderzoek aangezien het uitgebreide vragen waren, maar tegelijk mocht men de geïnterviewde niet te zwaar belasten (Saunders & Lewis, 2011).

Verder werd het interview, met de toestemming van de geïnterviewde, opgenomen. Dit zorgt voor een grotere betrouwbaarheid van de interviews. Verder is het ook een controle- en bewijsmiddel voor het afnemen van de interviews.

De interviews werden volledig uitgeschreven. Hierdoor wordt de oorspronkelijke waarde van de antwoorden behouden. Verder kan het als bewijsmateriaal dienen en kunnen anderen de uitgeschreven interviews gebruiken in hun onderzoek.

De data-analyse gebeurde via een thematische en deel thematische benadering. Er werd gebruik gemaakt van een Excel-bestand waarbij per tablet een thema werd besproken en de citaten van de managers werden vermeld (Saunders & Lewis, 2011).

4. Resultaten

In het deel resultaten wordt er een antwoord geformuleerd op de vijf deelvragen op basis van de afgelegde interviews. Bij de eerste deelvraag ligt de nadruk op het perspectief van de managers ten aanzien van personen met een arbeidshandicap. Zo werd er onderzocht of er bepaalde angsten en verwachtingen waren toen de persoon met de arbeidshandicap het team vervoegde. Verder werd er ook nagegaan of de managers al enige ervaringen hebben met personen met een arbeidshandicap. Ook werd er onderzocht welk beeld ze hebben van personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader en welke voordelen ze zien in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Als laatste werd er gepolst wat hun mening is over het intern beleid dat er wordt gevoerd ten aanzien van personen met een arbeidshandicap.

Bij de tweede deelvraag werd er nagegaan hoe personen met een arbeidshandicap functioneren in het team volgens de managers. Hierbij werd er onderzocht hoe de communicatie in het team verloopt en of de persoon met de arbeidshandicap een belangrijke rol in het team speelt. Verder werd er gekeken of managers met bepaalde problemen worden geconfronteerd en wat volgens hen de belangrijkste factoren zijn die zorgen voor een goede tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap.

De derde deelvraag handelt over de beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid. Er werd nagegaan of deze een invloed hebben op de productiviteit van personen met een arbeidshandicap volgens de managers. Hierbij werd er onderzocht of de handicap een impact op het werk heeft en of men kan spreken van een rendementsverlies. Als er eenmaal een rendementsverlies was, werd er onderzocht of dit volgens de managers gecompenseerd werd door de beleidsmaatregelen. Bij de vierde deelvraag ligt de focus op de rol die de managers spelen in het implementeren van het beleid. De topics die werden onderzocht zijn: rol in de aanwervingen, voorbehouden betrekkingen, integratieprotocol, redelijke aanpassingen en centraal budget. De laatste deelvraag gaat over de vooropgestelde streefcijfers. Er werd onderzocht wat de mening van de managers hieromtrent is en of ze oplossingen zien voor het behalen van de streefcijfers.

4.1 Deelvraag 1: Hoe kijken managers naar personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader?

4.1.1 Resultaat Dienst Vlaanderen

Het beleid voor personen met een arbeidshandicap is de laatste jaren sterk gegroeid bij de Dienst Vlaanderen. Vroeger was er eigenlijk weinig sprake van een beleid voor hun. Er waren wel personen met een beperking, maar dit werd niet geuit. Iedereen hield het voor zich en personen met een handicap vertelden het ook niet. In 2007 is er een "boom" ontstaan nadat de dienst Emancipatiezaken aangaf dat er ook voor deze mensen verandering moest komen binnen de organisatie. Vanaf 2007 is er dus een groei geweest waarbij er procedures ontwikkeld zijn om deze mensen te ondersteunen en meer kansen te geven. Het was ook het begin van het integratieprotocol wat voorheen nog niet bestond. Verder zien we dat er een streefcijfer is binnen deze organisatie om meer personen met een arbeidshandicap in dienst te hebben.

Nu er meer aandacht is voor personen met een arbeidshandicap, betekent dit ook dat er meer personen met een arbeidshandicap gaan werken in een professioneel kader. Wanneer een persoon met een arbeidshandicap in een team komt, roept dit bepaalde verwachtingen en angsten op bij de managers.

Als we gaan kijken naar de verwachtingen van de managers, zeggen verschillende managers dat het een uitdaging was en hadden ze redelijk wat vertrouwen. Sommige hadden al ervaring en de meeste gaan direct een gesprek aan om te spreken over de beperking en wat de verwachtingen juist zijn van beide kanten. Zo een gesprek is niet altijd evident en makkelijk. Zeker als de persoon in kwestie nog in zijn aanvaardingsproces van zijn handicap zit, duurt het een tijdje eer men een gesprek kan beginnen.

Toch is het niet makkelijk voor alle managers. Sommige wisten niet goed hoe ze ermee moesten omgaan. Ze waren ongerust of het wel voor de persoon in kwestie ging lukken. Het is in het begin even kijken wat mag en niet mag en wennen aan een nieuwe situatie. Men moet altijd alert zijn en op tijd op de rem staan. Verder was het ook vechten tegen de vaste structuur. Men moest ingaan tegen bepaalde regels en afspraken om ervoor te zorgen dat personen met een handicap kregen wat ze nodig hadden om hun werk te kunnen uitvoeren. Ook vergaten sommige managers dat deze personen een beperking hadden, maar de personen met een arbeidshandicap gaven dan zelf aan om hen te behandelen als de anderen wat de managers dan wat meer op hun gemak stelden. Dit wordt door het volgende citaat aangetoond:

"Er is mij gezegd van toen ik hier kwam werken van je moet zo snel mogelijk een gesprek met hem aangaan over zijn beperking en dan wat hij van mij verwacht enzovoorts. Ik heb dat ook gedaan, maar ik onthoud wel, dat hij heelt sterk is en snel mee is met alles. En ik weet dat ik hem in mijn coaching gewoon benaderde zoals alle anderen. En op een bepaald zei ik ook tegen hem: "sorry ik vergeet dat soms dat je een beperking hebt" en hij zei toen: " dat is het mooiste compliment wat je mij kan geven".

Dus in die zin het ik op voorhand mijn bedenkingen van hoe moet ik daarmee omgaan, maar langs de andere kant is dat van doe maar gewoon met mij. Natuurlijk houd ik in het achterhoofd "gaat dat wel lukken voor hem", dat is wel iets wat ik in het achterhoofd hou, maar voor de rest heeft hij het liever van doe maar gewoon en behandel mij zoals alle anderen en ik doe dat ook eerlijk gezegd. En ja soms vergeet ik het eerlijk gezegd bij bepaalde dingen, maar dan zegt hij het ook wel. Bovendien kunnen er ook grapjes over gemaakt worden. Dus in die zin zit dat wel goed." (Isabelle, Dienst Vlaanderen)

Verschillende managers gaven ook aan dat ze er niet bewust mee zijn omgegaan. Ze hebben de persoon in kwestie in hun team genomen voor hun kwaliteiten en expertise, maar hielden wel rekening mee dat de persoon in kwestie kon uitvallen. Ook voelden ze zich wat misleid doordat je de 'handicap' niet altijd goed ziet. Naderhand begonnen ze wel te merken dat het niet altijd even makkelijk gaat. Angst heeft in de meeste gevallen wel plaats gemaakt voor verbazing. Zien hoe bepaalde personen hun pijn bevechten en alles geven om hun werk zo goed mogelijk te doen, werd sterk geapprecieerd.

Verscheidene managers hebben wel enige ervaring met kansengroepen. Werken met kansengroepen is een onderdeel van hun basisopleiding waarbij ze algemene instructies krijgen. Verder zien we dat ze ruimdenkend en bewust zijn van de diversiteit die er vandaag de dag is. Ook gaven de managers aan dat de ingesteldheid en de persoonlijke overtuiging een belangrijke rol spelen. Toch gaven enkele managers aan dat het wel interessant is om een opleiding te volgen specifiek over personen met een arbeidshandicap. Een soort van kennisdeling met andere leidinggevenden in overheidsdiensten om zo te zien hoe zijn bepaalde dingen aanpakken.

De meeste leidinggevenden staan er sterk voor open om personen met een arbeidshandicap een kans te geven. Ze kunnen namelijk veel betekenen voor het team. Verder zijn de kennis, kwaliteiten, expertise en competenties de belangrijkste redenen om personen met een arbeidshandicap in het team te houden. Deze worden namelijk losgekoppeld van de beperking. Het volgende citaat laat duidelijk zien dat personen met een arbeidshandicap een deel van het team zijn:

"Hij heeft zijn competenties die we zeker nodig hebben. Ondertussen is hij al heel goed ingewerkt. We hebben zeker zo een mensen nodig dus. Ik zou er alles voor doen om hem in het team te houden." (Isabelle, Dienst Vlaanderen)

Managers zien ook bepaalde voordelen om te werken met personen met een arbeidshandicap. Het zorgt ervoor dat ze meer respect krijgen en ze zijn echt verwonderd dat mensen over ongelooflijke kwaliteiten beschikken ondanks hun handicap. Ze zien namelijk dat personen met een handicap zich 100% geven en echte doorzetters zijn. Verder versterkt het ook het inlevingsvermogen van de managers en men gaat meer dingen relativeren. Het zet de blik ook open en herinnert de teamleiders eraan dat ze met de voeten op de grond moeten blijven staan. Leren samenwerken en leven, ondanks de vele verschillen, is voor de managers essentieel. Leven. Ook leert men de persoon achter de handicap zien. Het is een teamlid zoals een ander met een bepaald karakter waarmee men moet samenwerken. Diversiteit is zeer belangrijk en personen met een arbeidshandicap horen erbij.

Wel gaven verschillende managers aan dat het jammer is dat er een etiket opgeplakt moest worden, want uiteindelijk gaat het nog altijd om de persoon.

"Het zet u soms wel een keer terug met uw voeten op de grond. Van oei niet iedereen is hetzelfde. En eigenlijk is dat voor mij een collega zoals de andere. Behalve dat je inderdaad met een aantal dingen automatisch rekening houdt en dit is ook iemand die dat regelmatig zegt van dat gaat niet zo goed voor mij of pas op. Het zet uw blik eigenlijk wel wat open."
(Ann, Dienst Vlaanderen)

Als we gaan kijken naar het beleid dat intern wordt gevoerd voor personen met een arbeidshandicap zien we dat de managers het een goed beleid vinden. Verschillende teamleiders vinden dat er veel aandacht is voor kansengroepen. Er is een duidelijk gedachtegoed dat er moet voor zorgen dat mensen ervoor open moeten staan. Volgens hun is de sterke factor binnen de organisatie vooral het feit dat er wordt gezorgd voor een goede integratie van de personen met een arbeidshandicap.

Het nadeel is dat de Dienst Vlaanderen een grote organisatie is waardoor de persoonlijke problematiek niet altijd wordt belicht. Soms wordt het een beetje onpersoonlijk waardoor men zelf een plaats in de organisatie moet krijgen. Ook kan het samenwerkingsproces met de verschillende diensten beter.

4.1.2 Resultaat Lokale Dienst

De Lokale Dienst is de afgelopen vijf jaar een meer actief diversiteitsbeleid gaan voeren om de participatie van kansengroepen te stimuleren. Naast het instellen van streefcijfers werd er ook nagedacht over concrete acties. De eerste actie die werd uitgevoerd, waren de afgeschermd selecties. Dit is een reguliere selectieprocedure waar enkel personen met een arbeidshandicap mogen aan deelnemen. Als gevolg van deze verhoogde aandacht voor kansengroepen, is de samenstelling van de teams de afgelopen vijf jaar sterk veranderd.

Vaak benadrukten managers dat ze vertrouwen hadden in het selectiesysteem van hun organisatie dat de juiste persoon op de juiste job plaatste, ongeacht of die persoon een beperking had. Ze benadrukten het belang van een goede 'match' tussen de functie en de persoon. Verder vonden ze vaak de persoonlijkheid van hun werknemers de belangrijkste voorspeller van een vlotte tewerkstelling.

"De grootste dingen waarmee je als hoofd van een dienst geconfronteerd wordt, zijn de persoonlijkheden. Niet zo zeer de beperkingen, daar kunnen ook beperkingen aan vast hangen, maar dat is eerder het karakter van iemand." (Jos, Lokale Dienst)

Sommige managers konden moeilijk inschatten of de tewerkstelling vlot zou verlopen ondanks de handicap omdat ze weinig kennis hadden over de handicap. Vaak ging het hier om een onzichtbare handicap.

Eerdere ervaringen met personen met een handicap zorgde voor meer vertrouwen in de aanpak van managers. Zij die geen beroep konden doen op eerdere ervaringen stonden positief tegenover het idee van opleidingen over 'werken met divers personeel'. Soms kon men moeilijk aanvoelen in hoeverre zij interesse moesten tonen in de handicap, om geen schending van de persoonlijke privacy te veroorzaken.

Managers vinden dat een houding die vertrekt vanuit medelijden en compassie uitgesloten is. Bovendien vinden ze het ook belangrijk om bij te dragen aan de beleidsdoelstellingen van de organisatie waarbij iedereen aan bod moet komen en dus meer diversiteit in de organisatie gecreëerd wordt.

Wanneer aan de leidinggevenden werd gevraagd wat het 'motief' achter de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap was, gaven zij verschillende redenen aan. Enerzijds waren ze ervan overtuigd dat om de beste werknemers uit de markt te plukken, er ook uit de vijver van personen met een arbeidshandicap moest worden gevist.

Anderzijds benadrukten ze dat een divers personeelsbestand onderdeel uitmaakte van de bedrijfsvisie en aldus moest worden nagestreefd. Het bedrijf wil immers een weerspiegeling zijn van de diverse samenleving, wat zich vertaalt in een divers personeelsbestand.

"Ik ben een ambtenaar en ik draag bij aan de doelstellingen die onze organisatie zich gesteld heeft. En onze organisatie heeft gesteld dat er een bepaald percentage is dat men wil halen. Ik denk niet dat men daar al aan is omdat het niet zo evident is om de vacatures in te vullen. Maar ja ik sta ten dienste van de organisatie om de doelstellingen mee te realiseren." (Marie, Lokale Dienst)

Daarnaast werd ook een rechtvaardigheidsprincipe vermeld waarbij gelijke kansen moeten worden verzekerd door te beletten dat managers 'gemakshalve' de valide persoon in een selectiestrijd bevoordelen.

"Ik vind dat iedereen dat eigenlijk moet doen en niet alleen de overheid. Ik vind het evident dat iemand met een beperking ook een kans krijgt. Als we moeten kiezen tussen twee personen wordt er al te rap voor de valide persoon gekozen. Als je die aanneemt en zegt van kijk die persoon heeft een beperking en die draait hier mee mits ondersteuning. Dat moet ook kunnen. Ik vind dat een rechtvaardig principe. En vaak zie je dat die mensen nog gemotiveerder zijn dan jij en ik omdat ze er graag bijhoren. Dus dat zijn waardevolle mensen. Echt vanuit gelijke kansen insteek, dat je zegt van kijk die kunnen dat even goed als iemand anders, maar we gaan er echt aandacht aan geven om ze aan te werven." (Heleen, Lokale Dienst)

Naast deze motieven om de participatie van werknemers met een arbeidshandicap te verhogen, zagen managers binnen hun eigen team ook concretere voordelen aan de tewerkstelling. Zo kwamen toegankelijkheidsproblemen aan het licht.

"Je leert bepaalde dingen in vraag stellen. Zaken niet zo evident zien. Bijvoorbeeld als we een dienstactiviteit doen, dan moeten we kijken naar toegankelijke evenementen."

We moeten dan een speciale bus huren of als we met de trein gaan moeten we dat op voorhand aan de NMBS melden. We moeten kijken als we een eetgelegenheid zoeken dat die toegankelijk is. Dus je leert meer in functie van anderen denken en plannen. Je moet jouw empathisch vermogen daarvoor aanspreken. En persoonlijk vind ik dat altijd wel een goede zaak dat je rekening houdt met anderen. Want ik denk dat we soms zodanig op resultaten en presteren gericht zijn, dat we soms vergeten naar de mensen te kijken.” (Jos, Lokale Dienst)

Ook werden managers zich meer bewust van hun soms ‘kille’ kijk en gebrek aan ‘humaniteit’ in hun stijl van leiding geven. Het empathisch vermogen van de manager werd ook bevorderd door de aanwezigheid van diverse personeelsleden. Ten slotte waren managers verbaasd van de motivatie die personen met een arbeidshandicap mee naar het werk brachten. Dit was een inspiratiebron voor vele collega’s.

Niet overal gaat het even vlot en goed. Volgens enkele managers is het niet overal even evident dat er persoon met een arbeidshandicap in het team zit. Men moet er echt voor openstaan. Bepaalde teams staan er voor open, maar er zijn andere omgevingen waar het harder aan toe gaat. Zo hebben bepaalde teams negatieve reacties wanneer er in een team een persoon met een arbeidshandicap zit omdat die persoon niet altijd even goed kan meedraaien. Wanneer er dan verschillende mensen taken moeten overnemen, wordt er een negatief beeld gevormd over de persoon met een arbeidshandicap. Het is dus soms vechten tegen vooroordelen. Verder zien we dat er verschillende leidinggevendenden geen voordelen zagen in het tewerkstellen van personen met een arbeidshandicap. Ze vinden dat sommige misbruik maken van hun handicap om bepaalde taken niet uit te voeren. Er wordt volgens hun meer tijd in de begeleiding gestoken waardoor personen met een arbeidshandicap niet vaak een meerwaarde bieden. Personen met een arbeidshandicap worden dan eerder gezien als een belasting voor de dienst.

Op vlak van intern beleid voor personen met een arbeidshandicap zien we dat verschillende managers dit een goed beleid vinden waarbij er veel sensibilisering is rond het thema arbeidshandicap. Er zijn verschillende acties genomen wat getuigt dat de Lokale Dienst zijn deuren extra openzet.

Toch spreken enkele managers dit tegen. Het beleid is goed, maar kan nog beter. Zo vinden ze dat er niet alleen aandacht naar de personen met een arbeidshandicap moet gaan, maar ook naar de leidinggevendenden. Zij moeten meer betrokken worden en gestimuleerd worden om mensen met een arbeidshandicap voldoende te betrekken. Ook is er meer vraag naar omkaderend personeel dat voor een betere tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap moet zorgen.

Het is iets complex waarbij je goed gewapend moet zijn en de nodige begeleiding voor nodig hebt. Vóór een persoon met een arbeidshandicap in dienst treedt, moet er volgens hen een voorbereiding zijn voor de leidinggevendenden en collega’s. Zo kan men beter inschatten wat er verwacht wordt en hoe ze met eventuele problemen moeten omgaan. Nadien is er extra begeleiding nodig bij de opstart en bij eventuele problemen.

4.1.3 Conclusie

De Dienst Vlaanderen en de Lokale Dienst zijn ongeveer gelijk gestart met een beleid rond personen met een arbeidshandicap. Bij de Dienst Vlaanderen begon men personen met een arbeidshandicap meer kansen te geven en te zorgen voor de nodige ondersteuning. De Lokale Dienst bood personen met een arbeidshandicap meer kansen via de afgeschermd selecties.

De verschillende managers bij de twee overheidsinstanties hadden verschillende verwachtingen en angsten. Toch hadden managers bij de Dienst Vlaanderen wat meer ervaring met kansengroepen. In beide overheidsinstellingen vonden managers het belangrijk dat personen met een arbeidshandicap een kans kregen. De managers zijn verbaasd wanneer ze de motivatie van deze personen zien en het zet hun blik werkelijk open.

Als het over het intern beleid gaat, vinden manager bij de Lokale Dienst dat er meer betrokkenheid van de leidinggevende moet zijn. Dit is minder aanwezig bij de managers van de Dienst Vlaanderen.

4.2 Deelvraag 2: Hoe functioneren personen met een arbeidshandicap in het team volgens de managers?

4.2.1 Resultaat Dienst Vlaanderen

Het functioneren in een team hangt af van verschillende factoren. Als eerste is er de functie van de persoon. Verder zien we dat de interafhankelijkheid van taken ook een rol speelt. Ook het samenwerken met collega's is belangrijk. Dit is vooral het geval wanneer de persoon in kwestie een belangrijke rol in het team speelt zoals een deskundige.

Verschillende managers geven aan dat in hun team openlijk over handicap wordt gesproken. Wanneer een persoon langdurig afwezig is geweest, wordt er kort uitleg gegeven over de situatie en krijgen de andere collega's de mogelijkheid om bepaalde vragen te stellen. Dit wordt meestal gedaan in een teammeeting waarbij er wordt meegegeven dat de taak is veranderd voor de persoon met een arbeidshandicap en de reden hiervoor. Dit zorgt ervoor dat de collega's worden gerust gesteld. Ook kunnen er wel eens standaardvragen gesteld zoals: "Is het werkelijk zo dat uw andere zintuigen beter ontwikkeld zijn?". De leden van het team weten het en houden er rekening mee.

Toch is dit niet bij elk team zo. Verscheidene teamleiders gaven aan dat er in hun team eigenlijk niet open over handicap werd gesproken. Vaak wilde de persoon met een arbeidshandicap het er niet over hebben en zagen de managers dat er nog problemen waren in het aanvaardingsproces. Doordat de persoon in kwestie zijn handicap nog niet volledig heeft aanvaard, zorgde dit ervoor dat men het niet openlijk kon bespreken in het team. Enkele managers gaven ook aan dat er personen met een arbeidshandicap waren die eigenlijk niet graag over hun handicap spraken en eigenlijk behandeld wilden worden als alle andere collega's.

Aangezien men in teamverband werkt, is de communicatie met de andere leden van het team essentieel. Diverse teamleiders gaven aan dat de communicatie met de andere leden van het team zeer goed zat. Teamleden wisten in het begin niet goed hoe ze ermee moesten omgaan, maar negativiteit was er zeker niet. Ze beschouwden de persoon in kwestie als een gewone collega. Iedereen houdt er rekening mee waardoor er af en toe spontaan ingesprongen als men ziet dat het te moeilijk gaat. Toch loopt het niet in elk team even vlot. Sommige collega's hielden geen rekening met de persoon met een arbeidshandicap en hadden soms ook geen begrip.

Om het team goed te laten functioneren, moeten leidinggevendenden de positie van de persoon met een arbeidshandicap ondersteunen. Volgens verschillende managers moet er gekeken worden of de persoon in kwestie al een plaats in het team heeft verworven en of er ondersteuning nodig is. Ze geven de opdracht en richtlijnen aan het team dat de persoon een plaats moet krijgen en hen ook uit te nodigen om vragen te stellen. Dit is ook vaak het geval wanneer de persoon met een arbeidshandicap interafhankelijk is van het team. Deze speelt dan een belangrijke rol in het team en wanneer deze persoon in kwestie uitvalt, kan het team niet meer goed functioneren. Het volgende citaat laat dit duidelijk zien:

"Zij heeft eigenlijk wel een heel belangrijke rol. Zij is een experte die rond dat competentievlak actief meewerkt. Dus zij bepaalt wat er wordt ontwikkeld en wat niet. Zij kent die boetiek van binnen en van buiten. Ik weet gewoon als ik op haar adviezen verder ga, zitten we juist inhoudelijk. Maar zij is vaak niet beschikbaar voor de teams. En dan komt vaak het probleem achteraf naar boven, waardoor dat zij zich er meer in opjaagt." (Diane, Dienst Vlaanderen)

Ook geven verschillende managers toe dat de persoon met een arbeidshandicap vaak ook zelf al zijn plaats in het team heeft verkregen. Hierdoor was er niet veel ondersteuning van de managers nodig. Bovendien gaven enkele managers aan dat de ondersteuning van het team zeer belangrijk is voor personen met een arbeidshandicap.

Niettemin kunnen er ook problemen optreden in een team. Zo zeiden verschillende managers dat de andere teamleden zich benadeeld voelden. De andere teamleden vonden dat de personen met een arbeidshandicap te veel aandacht kregen van de teamleider. De teamleider zou volgens hun veel tijd steken in de personen met een arbeidshandicap. Ook wanneer ze afwezig zijn, is er niet veel begrip van de teamleden. Dit zorgt wel voor enige spanning en wrevel op de werkvloer, wat niet altijd makkelijk is voor teamleiders om hierop gepast te reageren. De leidinggevendenden moeten voortdurend bufferen en werken aan de vooroordelen en perceptie van de teamleden. Hieronder een citaat:

"Dat geeft zeker problemen. Op teamniveau zegt eigenlijk het team dat ze te veel aandacht krijgt van de teamleider. Of dat ik daar veel tijd insteek. Of ze mag meer dan iemand anders. Dat heeft lang geduurd om die vooroordelen en perceptie bij te sturen." (Anna, Dienst Vlaanderen)

Ook gaven enkele managers toe dat ze soms vergaten rekening te houden met de persoon met een arbeidshandicap. Dit was bijvoorbeeld het geval als het op te laatkomsten aankwam.

Wanneer een persoon met een handicap met de trein komt en begeleiding moet aanvragen, is het niet altijd evident dat hij of zij zich aan de uren houdt. De managers vonden dat ze hier wat meer moesten nadenken en flexibeler in moesten zijn.

De meeste teamleiders behandelen personen met een arbeidshandicap als gewone werknemers, maar dit is misschien soms wel een probleem. Ze passen bepaalde dingen en regels ook op hun toe en dan moeten ze vaak een stap terug nemen en kijken hoe het voor die persoon in kwestie gaat. Verder willen teamleiders personen met een arbeidshandicap andere taken geven zodat ze beter en soms ook lichter werk kunnen verrichten, maar dat is vaak een probleem aangezien er dan niet veel andere functies beschikbaar zijn.

Om toch te zorgen voor een goede tewerkstelling geven de managers enkele belangrijke factoren aan die hiervoor kunnen zorgen. Ze vinden dat er een enorme bereidheid nodig is om te doen wat nodig is. Ook moet men breeddenkend zijn en de nodige portie geduld en inlevingsvermogen bezitten. Het is ook soms vechten tegen bepaalde gevestigde waarden waardoor managers creatief en oplossingsgericht moeten zijn.

Er is verder ook veel ondersteuning nodig van heel het team en iedereen moet rekening houden met de persoon met een arbeidshandicap. De collega's moeten het aanvaarden en er respect voor hebben. Het is dus essentieel dat er een goede sfeer en omgeving wordt gecreëerd waardoor de personen met een arbeidshandicap zich ook goed voelen en graag komen werken. Wanneer er bepaalde aanpassingen nodig zijn, zouden deze volgens managers zeker vlotter mogen verlopen zodat de persoon in kwestie zo snel mogelijk normaal kan functioneren in het team.

Het volgende citaat verwoordt mooi wat essentieel is:

"Dat er alles is om hun job te kunnen doen en dat ze ook als gewone werknemers behandeld worden. Ik denk dat dat vooral belangrijk is. Dat ze zich niet in een schuifje zien, van we hebben die aangeworven omdat. Of ze zitten allemaal daar of daar. Nee gewoon allemaal mee met de rest. Met de beperking die er dan soms zijn, maar dan is het aan ons om daar rekening mee te houden." (Valeria, Dienst Vlaanderen)

4.2.2 Resultaat Lokale Dienst

Openlijk communiceren over een handicap is niet bij elke overheidsdienst even evident en makkelijk. Zo ook bij de Lokale Dienst. Verschillende managers gaven aan dat er eigenlijk wel los mee omgegaan werd en af en toe ook wel grapjes aan te pas kwamen. Dit was vaak het geval als de persoon ervoor openstond en zelf al zeer optimistisch was. Ook als de handicap zeer duidelijk is, weet men waar de problemen zich kunnen situeren en is een gesprek aangaan makkelijker.

Toch spreken verschillende managers dit tegen. In hun team werd er niet openlijk over de handicap gesproken. Dit was vaak doordat de persoon in kwestie er niet wilde over praten en gewoon wilde meedraaien zoals de andere collega's. Managers vinden het dan ook delicaat om direct vragen te stellen over de handicap.

De communicatie met de verschillende collega's ligt voor elk team wat anders. De omgang met de andere collega's loopt volgens verschillende teamleiders vlot. De personen met een arbeidshandicap geven aan de managers zelf aan dat het belangrijk is voor hun om op een normale manier met iedereen te kunnen omgaan. Collega's op hun beurt ondersteunen de persoon met een arbeidshandicap en beschouwen hem of haar als een gewone collega. Het volgende citaat toont dit mooi aan:

"Wij hebben hier een beetje verder toiletten en we hebben daar ook een gehandicaptentoilet en een gewoon toilet. En dan hangt het ook een beetje vanaf wat er juist bezet is. De ene gebruikt het gehandicaptentoilet soms eens. En wat dat grappig was, hij ging voor mij binnen in het gewoon toilet en ik ging op het gehandicaptentoilet. Dus in die zin illustreert het dat hij eigenlijk zo gewoon mogelijk wil doen." (Jozef, Lokale Dienst)

Verschillende managers spreken dit echter tegen en zagen eerder een stroeve communicatie met de verschillende collega's. Enkele managers gaven aan dat er af en toe een scheiding kwam tussen het denken van de collega's en de persoon in kwestie. Ook wanneer een persoon met een arbeidshandicap niet goed overweg kon met bepaalde grappen had dit een invloed op de communicatie met de andere leden van het team, aangezien ze niet meer wisten wat ze wel en niet mochten zeggen. Dit was zeer moeilijk voor de manager omdat er toch een bepaalde sfeer in de groep moet blijven.

"De communicatie in het team verliep zeer stroef. Hij was ook iemand die geen grappjes aannam. Maar als je aan een bureau zit met vier of vijf mensen en je moet zeggen van je mag geen grappjes vertellen, dat is echt moeilijk." (Nancy, Lokale Dienst)

Om de groeps sfeer te behouden en het team draaiende te houden, moeten managers de positie van de persoon met een arbeidshandicap ondersteunen. Verscheidene managers gaven aan dat ze dit deden door bepaalde zaken op voorhand goed te regelen en afspraken met collega's te maken. Verder stimuleren ze ook de personen met een arbeidshandicap en betrekken ze hen in het team. Men moet ook rekening houden met de persoon in kwestie bij bijvoorbeeld dienstuitstappen of het vrij houden van de gangen.

Het zijn dan vooral de praktische zaken waar managers rekening mee moeten houden zodat de persoon met een arbeidshandicap een plaats in het team krijgt. Voor de rest worden ze behandeld als andere personen die in het team komen.

Volgens de managers maken de personen met een arbeidshandicap werkelijk een deel van het team. Sommige zijn ook interafhankelijk van het team. Sommige personen met een arbeidshandicap zijn deskundige in hun vakgebied waardoor ze een specifieke opdracht hebben die niet door iedereen uitgevoerd kan worden. Dit wordt door het volgende citaat verduidelijkt:

"Ze speelt een belangrijke rol en als ze afwezig is moet de vormgeving wachten of bepaalde vaardigheden en kennis zijn er dan niet. Ook bepaalde programma's zitten bij haar. En als ze er niet is, is dat een probleem. En dan kunnen er zaken niet doorgaan. We hebben al eens een paar keer een deadline, een publicatie moeten opschuiven omdat het voor haar niet ging. En dan zijn we elders moeten gaan kijken." (Peter, Lokale Dienst)

Afhankelijk van de dienst en het team kunnen er verscheidene problemen optreden. Dit kan met de persoon met een arbeidshandicap zelf te maken hebben als met het systeem waarin men werkt. Verschillende leidinggevenden gaven aan dat wanneer een persoon gehoorproblemen heeft, het niet altijd evident is om in een overleg snel tot een besluit te komen. Dit zorgde ervoor dat men extra tijd moest vrij maken. Volgens managers is angst om extra tijd vrij te maken een struikelblok.

Bij de Lokale Dienst wordt er bij de aanwerving niet kenbaar gemaakt wat de arbeidshandicap juist is. Hun uitgangspunt is dat mensen niet verplicht zijn om te zeggen wat hun arbeidshandicap juist inhoudt. Verschillende managers vinden dit een groot probleem aangezien een arbeidshandicap heel ruim is. Ze hebben geen zicht op wat de arbeidshandicap juist is en kunnen dan niet inschatten hoe ze er juist mee om moeten gaan of op wat ze moeten sturen. Dit wordt ook een probleem wanneer de persoon in kwestie de teamleider niet inlicht over de handicap die de persoon heeft. Hierdoor gaan managers zich op elk details focussen omdat de handicap niet gekend is. Wanneer de handicap niet zichtbaar is, wordt dit enkel nog meer bemoeilijkt voor de leidinggevenden.

Verder zeggen verschillende managers dat er ook problemen optreden wanneer collega's taken moeten overnemen of een tandje moeten bijsteken om het eventueel trager werken van de persoon met een arbeidshandicap te compenseren. Men werkt vaak ook met deadlines waardoor collega's al met enige stress zitten. Als ze dan dingen moeten overpakken laten ze af en toe wel horen dat het niet prettig is.

Verschillende teamleider gaven ook te kennen dat het zeer moeilijk wordt wanneer een persoon zijn arbeidshandicap zelf niet aanvaard heeft. De betrokkene wilt dan niet inzien dat hij of zij hulp en ondersteuning nodig heeft. Dit maakt het voor de managers extra moeilijk aangezien ze de persoon willen helpen, maar tegelijk alles ook draaiende moeten houden.

Doordat deze managers al wat ervaring hebben met personen met een arbeidshandicap, kunnen zij een visie geven over essentiële factoren die de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap kunnen bevorderen. Diverse managers hebben aangehaald dat het belangrijk is om ervoor open te staan en om ze te behandelen zoals anderen.

Men moet wel rekening houden met de handicap, maar dit op een normale manier zonder medelijden. Verder geven de managers aan dat er een goede voorbereiding nodig is. De nodige analyses over de competenties en risico's zijn niet overbodig. Het is ook essentieel dat op voorhand gesprekken worden gestart met de collega's zodat zij weten aan wat aandacht moet worden besteed. De communicatie tussen leidinggevende, collega's en de persoon met een arbeidshandicap is cruciaal. Verder is er systematische opvolging nodig waarbij de leidinggevend feedback moeten geven en kijken of alles nog verloopt zoals afgesproken. Bovendien vonden enkele teamleiders het ook belangrijk dat de handicap een niet al te grote impact mag hebben op het werk dat gedaan moet worden. De handicap en de functie moeten dus compatibel zijn.

4.2.3 Conclusie

Openlijke communicatie over handicap is volgens de managers bij de twee overheidsinstanties essentieel. Zo kan de manager bepaalde richtlijnen aan het team geven en kan er op tijd worden ingegrepen. Toch is het niet altijd evident om te zorgen voor een open communicatie. Dit was er vooral bij de Lokale Dienst. Doordat er in het begin niet wordt meegedeeld wat de handicap juist inhoudt, ontstaan er problemen. Zo weten managers niet hoe ze ermee moeten omgaan of hoe ze bepaalde dingen moeten sturen. Dit probleem was er niet bij de Dienst Vlaanderen. Zij wisten van in het begin wat de arbeidshandicap juist inhield.

Factoren die zorgen voor een goede tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap waren bij de twee overheidsinstellingen gelijk. Managers haalden vooral aan dat er de nodige bereidheid en ondersteuning moest zijn.

4.3 Deelvraag 3: Hebben de beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid volgens managers een invloed op het rendement van personen met een arbeidshandicap?

4.3.1 Resultaat Dienst Vlaanderen

Er zijn verschillende functies binnen de Dienst Vlaanderen met elk een eigen takenpakket. Ook bij de Dienst Vlaanderen moeten er bepaalde prestaties geleverd worden, maar dit is niet altijd makkelijk voor alle personen met een arbeidshandicap. Afhankelijk van wat de handicap inhoudt, kan de handicap een invloed hebben op het werk.

In het algemeen kunnen we concluderen dat de handicap van de personen die in dienst zijn bij de verschillende managers van de Dienst Vlaanderen een invloed hebben op het werk. Deze impact is zeer gevarieerd en hangt af van de handicap en het takenpakket dat men moet uitvoeren. Door de verschillende impacts, vinden de managers dat er een rendementsverlies is. Dit verlies is in elke situatie verschillend en uit zich op een andere manier.

Verschiedende managers gaven aan dat er een verlies van het rendement kan zijn wanneer de persoon in kwestie vaak concentratieproblemen heeft door de medicatie die men moet innemen. Ook zien we dat bepaalde personen met een arbeidshandicap niet alle vaardigheden kunnen. Doordat de persoon in kwestie niet voltijds werkt, kan deze ook inhoudelijk niet bijblijven met alle vaardigheden die de functie vereist. Het rendementsverlies kan zich ook situeren in de aparte begeleiding die er nodig is of wanneer de persoon niet heel de dag dezelfde taak kan uitvoeren omwille van zijn handicap. Ook is er volgens sommige managers een rendementsverlies wanneer de persoon in kwestie thuis of in de regio werkt. Hierdoor is de kennis, input en feedback van de persoon in kwestie afwezig en deze is juist essentieel voor het team. Verder kunnen sommige personen met een arbeidshandicap niet meer goed functioneren doordat ze een emotionele kramp krijgen. Managers geven hier aan dat het niet alleen een invloed heeft op de persoon zelf, maar ook op het hele team.

Soms ligt het rendementsverlies ook aan de nieuwe systemen die worden geïmplementeerd. De computer en systemen moeten dan worden aangepast aan bijvoorbeeld de braillelezer of andersom. Dit brengt volgens de managers heel wat problemen met zich mee aangezien het veel tijd in beslag neemt eer alle systemen op elkaar zijn afgestemd. Ook de minder goede mobiliteit wordt door managers aangehaald als een verlies. Hierdoor kan de persoon in kwestie niet altijd deelnemen aan bepaalde werkgerelateerde evenementen. Verder wordt een grotere afwezigheid van personen met een arbeidshandicap als een rendementsverlies gezien. Als laatste wordt het trager tempo van werken ook als verlies aangehaald. De persoon in kwestie heeft dan meer pauzes nodig om te kunnen recupereren van de neveneffecten van de handicap. Dit wordt verduidelijkt door het volgende citaat:

"Het is vooral een heel trager tempo, ook omdat we vooral met beeldscherm werken. 95% van onze taken bestaan eigenlijk uit beeldschermwerk. Dus dat is voor haar heel belastend. Dus het tempo ligt bij haar een stuk trager. En zij kan ook niet uren aan een stuk doorwerken."

Zij heeft echt pauzes tussenin nodig. Ze werkt ook nu 60%, omdat voltijds voor haar te lastig is voor haar qua belasting.”(Ann, Dienst Vlaanderen)

Elke manager ziet het rendement van zijn werknemer anders. Bij personen met een arbeidshandicap is het afhankelijk van de taken die ze moeten uitvoeren en de impact die de handicap hierop heeft. Het rendement wordt door elke manager anders gemeten. Dit kan gaan van het aantal kwalitatieve calls die behandeld zijn tot het aantal afgewerkte dossiers. Verschillende managers gaven aan de ze het rendement van de persoon met een arbeidshandicap gelijkwaardig vonden aan de andere werknemers van het team.

Om een oplossing te bieden voor elk individueel probleem zijn de redelijke aanpassingen ingevoerd. Deze maatregel zorgt ervoor dat negatieve invloeden van een niet aangepaste werkpost zoveel mogelijk worden geminimaliseerd.

Verschillende managers gaven echter aan dat de rol van de redelijke aanpassingen in het rendementsverlies eerder beperkt was. Na de verschillende redelijke aanpassingen, die voor elke handicap en functie verschillend zijn, is het rendementsverlies niet gecompenseerd. Verscheidene teamleiders gaven aan dat het vooral het leven comfortabeler heeft gemaakt voor de personen met een arbeidshandicap. Ook gaven enkele managers aan dat het rendementsverlies niet te compenseren is doordat deze zich situeert in de afwezigheid van de persoon in kwestie.

Niettemin gaven enkele managers aan dat het rendementsverlies wel degelijk gecompenseerd werd door de verschillende redelijke aanpassingen. Doordat de systemen werden aangepast en de nodige apparaten ter beschikking werden gesteld, konden de personen in kwestie hun job naar behoren uitvoeren net zoals de andere werknemers van het team. Het volgende citaat illustreert dat een aanpassing al snel een verandering brengt in het rendement:

“Nu recent zijn Sensotec langs geweest om de systemen aan te passen en sindsdien kan hij wel calls registeren dus het rendementsverlies is nu effectief opgelost.”(Isabelle, Dienst Vlaanderen)

Volgens verschillende managers moet men geval per geval gaan bekijken om te concluderen of de maatregelen die de overheid ter beschikking stelt een positieve invloed hebben op het rendement van personen met een arbeidshandicap. Het hangt af van de functie, de arbeidshandicap en de maatregelen die ter beschikking worden gesteld. Enkele managers zagen in hun situatie wel een positieve invloed op het rendement van de persoon met een arbeidshandicap. Door de diverse aanpassingen werd de handicap van de persoon in de mate van het mogelijke geneutraliseerd. Verder gaven sommige managers aan dat de verschillende aanpassingen ervoor hebben gezorgd dat het bespreekbaar werd. Men moet het met de persoon in kwestie bespreken en een proces opstarten om te zoeken naar de gepaste oplossingen.

De managers die tewerkgesteld zijn bij de Dienst Vlaanderen worden niet geconfronteerd met een loonsubsidie. Deze maatregel heeft volgens hen een positieve invloed op de organisatie, maar in het team zelf voelen ze er niets van. Dit wordt verder bij deelvraag vier uitgebreid besproken.

4.3.2 Resultaat Lokale Dienst

Binnen de Lokale Dienst zijn er verschillende departementen met elk hun specifieke functies die gelinkt zijn aan de verschillende niveaus. De afgelopen jaren is de Lokale Dienst meer in functie van presteren gaan denken. Zo wordt er voor elke werknemer een functioneringsgesprek gehouden waarin er een persoonlijk ontwikkelingsplan wordt opgesteld. Dit plan houdt in wat er het komende jaar van de persoon in kwestie wordt verwacht.

Ook hier zien we dat het niet altijd makkelijk is voor een persoon met een arbeidshandicap om bepaalde taken te verrichten. Er kan afhankelijk van de handicap een impact zijn op het werk dat men moet uitvoeren.

De handicap van de personen die in dienst zijn bij de verschillende managers van de Lokale Dienst heeft niet altijd een invloed op het werk volgens de managers. Zo gaven verschillende managers aan dat de impact van de handicap op het werk eigenlijk zeer miniem is. De volgende manager legt het op zijn manier uit:

"De impact van zijn handicap op het werk is zeer weinig. Ik denk niet dat iemand die mobieler zou zijn het werk op andere manier, beter of slechter zou doen." (Jos, Lokale Dienst)

Volgens verschillende managers is er dus geen rendementsverlies en kan de persoon met de arbeidshandicap het werk even goed verrichten als personen zonder een arbeidshandicap.

Toch zijn er verscheidene teamleiders die aangaven dat de handicap toch een impact heeft op het werk. Deze impact is zeer divers, maar zorgt volgens de managers wel voor een rendementsverlies. Dit verlies kan zich situeren in meer ziekteverzuim. Doordat de persoon in kwestie overgevoelig is om ziek te worden bijvoorbeeld bij een verkoudheid, zal deze ook meer afwezig zijn wat dan ook een invloed heeft op het werk. Zo moeten vaak collega's inspringen om het werk over te nemen. Verder zien enkele managers een verlies in het feit dat de persoon het werk trager verricht. Inhoudelijk is deze persoon zeer goed mee, maar hij of zij heeft meer tijd nodig bijvoorbeeld bij het typen van een tekst. Ook concentratieproblemen werden als een verlies van het rendement gezien. De persoon in kwestie kan dan geen geheel maken van de verschillende elementen die hij of zij nodig heeft om zijn taak succesvol af te ronden.

Het zijn niet allemaal succesverhalen. Zo waren er ook managers die het rendement van hun werknemer na een tijdje zagen dalen. Dit werd op het einde zelfs nul waarbij er dus geen enkel dossier werd afgewerkt. De managers zagen de situatie in een neergaande spiraal gaan, maar vonden er niet onmiddellijk een gepaste oplossing voor.

Ook bij de Lokale Dienst zijn de meningen omtrent rendement verdeeld. Het rendement wordt vooral gemeten door het aantal afgewerkte dossiers. Ondanks de verschillende situaties waarbij er rendementsverlies is, gaven verscheidene managers aan dat ze het rendement van de persoon met een arbeidshandicap gelijkwaardig vonden aan de andere werknemers van het team.

"Het rendement van hem is identiek aan dat van de andere medewerkers. Hij heeft een louter fysieke handicap. Daar is geen mentale achterstand of mindere capaciteit aan verbonden. En het werk dat hier verricht moet worden zijn dossiers maken, overleggen, strategisch een aantal zaken plannen, netwerk uitbouwen en contacten leggen met lokale besturen. En dat is absoluut geen probleem voor hem. Wat de andere werknemers kunnen, kan hij ook. Het enige aspect wat voor hem wat moeilijker is, is het zich verplaatsen. Het aspect mobiliteit. En zelfs daar zie ik geen verlies, daar houden we rekening mee." (Jos, Dienst Vlaanderen)

Zoals bij de Dienst Vlaanderen worden er ook redelijke aanpassingen gedaan bij de Lokale Dienst. Deze zijn ook hier afhankelijk van de handicap en de functie die men moet uitvoeren.

Verschillende managers gaven aan dat het rendementsverlies nog steeds aanwezig is ook al zijn er verschillende aanpassingen gedaan. Zo gaven enkele managers aan dat het rendementsverlies niet te compenseren is doordat deze zich situeert in de afwezigheid van de persoon in kwestie. Sommige leidinggevenden gaven ook aan dat het rendementsverlies niet gecompenseerd kan worden door de aanpassingen omdat het verlies zich situeert in de begeleiding en tijd die de managers er insteken.

"Het rendementsverlies werd niet gecompenseerd, want als je gaat kijken hoeveel tijd dat je daarin hebt gestoken, ik, collega's, extra begeleiding. Dan kost dat toch wel heel veel." (Nancy, Lokale Dienst)

Of de verschillende maatregelen die de overheid ter beschikking stelt een positieve invloed hebben op de productiviteit van de persoon met een arbeidshandicap is volgens de managers in elke situatie anders. Enkele manager zagen geen impact van de maatregelen op hun situatie. Niettemin waren er verschillende managers die aangaven dat het normaal is dat er rekening wordt gehouden met de persoon in kwestie. Moesten er bepaalde aanpassingen niet gedaan worden, dan kan de persoon met de arbeidshandicap zijn werk niet naar behoren uitvoeren. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de toegankelijkheid van het gebouw. Moesten er hier geen aanpassingen zijn geweest, was de persoon met de arbeidshandicap langer onderweg en moet hij of zij ook meer moeite doen op zich te verplaatsen. Dit zou dan wel een invloed hebben op de productiviteit. Ook vinden enkele managers dat je door de maatregelen aantoont aan de persoon met een arbeidshandicap dat je bewondering hebt voor zijn situatie. Dit wordt door de volgende manager uitgelegd:

"Dus ik vind het zeer goede maatregelen ook omdat je een stukje aantoont aan de werknemer kijk ik vind het tof van u dat je probeert te werken en je hebt het moeilijker. Ik zal alles doen wat in mijn macht ligt. Je kan de handicap niet ongedaan maken, maar wel een aangename werkpost voorzien en wat ontlasten waar dat je de moeilijkheden ziet." (Heleen, Lokale Dienst)

Ook bij de Lokale Dienst worden de managers niet geconfronteerd met een loonsubsidie. De loonsubsidie heeft volgens hun geen impact op het team. Dit wordt in deelvraag vier uitvoerig besproken.

4.3.3 Conclusie

Of er een rendementsverlies is, hangt af van de handicap en de functie die de persoon in kwestie moet uitvoeren. Er zijn enkele gevallen waar er geen rendementsverlies aanwezig is. Toch kunnen we concluderen dat de overgrote meerderheid van de personen met een arbeidshandicap bij de twee overheidsinstellingen wel een rendementsverlies heeft.

Zowel bij de Dienst Vlaanderen als de Lokale Dienst wordt er gebruik gemaakt van redelijke aanpassingen. In sommige gevallen zorgt dit ervoor dat het rendementsverlies verdwijnt. Dit is niet altijd het geval aangezien het verlies zich kan situeren in de afwezigheid van de persoon in kwestie of in de tijd die men steekt in begeleiding enzovoorts.

4.4 Deelvraag 4: Welke rol spelen managers in het implementeren van het beleid?

4.4.1 Resultaat Dienst Vlaanderen

De aanwervingen bij de Dienst Vlaanderen gebeuren via een standaardprocedure bij de personeelsdienst. Eerst is er een bekendmaking van de vacature op de website waarop mensen kunnen solliciteren. Daarna worden er bepaalde cv's geselecteerd en deze mensen worden dan uitgenodigd voor een interview waarbij er de nodige testen worden afgelegd. Moesten er bepaalde aanpassingen nodig zijn voor de selectieprocedure, dan kunnen deze worden aangevraagd. Wanneer de persoon slaagt voor de testen, is het een bewijs dat hij of zij het kan. Wanneer hij of zij als laureaat uit de testen komt, krijgt hij of zij de baan.

Verschillende managers gaven aan dat zij niet betrokken worden bij de aanwervingsprocedure van personen met een arbeidshandicap. Het is de personeelsdienst die er zich vooral mee bezig houdt. Ze vinden het wel een spijtige zaak dat ze zo weinig betrokken worden. Men moet dan iemand in het team nemen die hen wordt toegewezen. Enkel bij interne vacatures worden de bevoegde managers betrokken bij het aanwervingsproces.

Verder vinden verschillende managers dat de verschillende beleidsmaatregelen van de Vlaamse overheid een invloed hebben op de bereidwilligheid van managers om personen met een arbeidshandicap aan te werven. Volgens hen is een stimulans voor managers om een persoon met een arbeidshandicap toch aan te werven. Het maakt hen meer bewust en doet hen denken over de mogelijkheden die er zijn om personen met een arbeidshandicap in dienst te nemen. Desondanks zijn er verscheidene teamleiders die vinden dat de beleidsmaatregelen geen invloed hebben. Volgens hen wordt het gedaan omdat het moet.

Binnen de Dienst Vlaanderen wordt er geen gebruik gemaakt van voorbehouden betrekkingen. Als er een vacature wordt opengesteld, mag iedereen daarop solliciteren en dus ook personen met een arbeidshandicap.

Verschillende managers vinden voorbehouden betrekkingen positief. Er zijn een aantal jobs waarbij personen met een arbeidshandicap wel makkelijk te integreren zijn. Ook zou het een goede gewoonte in de hand werken zodat de mensen wat alerter zijn. Sommige managers vinden het zelfs een betere manier van aanwerven.

"Ik vind dat absoluut goed! Ik ben sterk voorstander van diversiteit en als ik de mensen met een beperking zie op onze dienst meedraaien en hoe harde werkers dat dat zijn dan denk ik van waarom zouden we dat niet doen. Absoluut, ik zou er zelfs voor pleiten dat in elk groot bedrijf los van de overheid, dat het daar ook gebeurt." (Isabelle, Dienst Vlaanderen)

Niettemin vinden enkele managers dat er altijd gezocht moet worden naar de beste kandidaat uit de selectie. Als dat een persoon met een arbeidshandicap is, dan zou deze zeker niet geweerd mogen worden. Volgens hen mag men personen met een arbeidshandicap niet aannemen omwille van handicap zodat de organisatie aan haar streefcijfer kan geraken. Men zou dus eigenlijk moeten gaan voor de meest geschikte kandidaat. Ook vinden verschillende managers dat de personen met een arbeidshandicap verspreid moeten zitten over de verschillende teams.

"Ik vind het een beetje dual. Ik vind het moeilijk in die zin ik heb er geen probleem mee dat dat moet gebeuren. Ik heb er wel een probleem mee als je op een gegeven moment een vacature moet openstellen en dat je al direct moet zeggen van het zijn enkel mensen met een arbeidshandicap die in aanmerking komen, want we moeten dat procent halen. En dat andere mensen die misschien even goed of beter voor de job zijn dan eigenlijk al geen kans meer maken en dat is altijd zo een beetje het tegenstrijdige. Als je dan tien kandidaten hebt en je mag er de beste niet uithalen omdat je net in dit vakje moet gaan, dan vind ik het wel jammer." (Ann, Dienst Vlaanderen)

Wanneer de persoon met een arbeidshandicap in dienst is, wordt er een integratieprotocol opgesteld. Dit bestaat al sinds 2007. Wel moet er eerst een registratie zijn bij de dienst arbeidshandicap. Zo is er een bewijs dat de persoon in kwestie effectief een arbeidshandicap heeft. Hierna wordt er een vragenlijst aan de persoon met een arbeidshandicap gegeven waardoor de arbeidshandicap deskundige een beter beeld krijgt over de situatie. Hierna vindt er een gesprek met de leidinggevende, HRM expert, de arbeidshandicap deskundige en de persoon in kwestie. Als laatste wordt het integratieprotocol opgesteld en ondertekend door de betrokken partijen.

Verschillende managers waren betrokken bij het opstellen van het integratieprotocol en vinden dat het zeer nuttig is. Het is een soort van houvast waarop men kan terugvallen. Verder vonden ze het zeer belangrijk dat ze betrokken werden en de nodige zeggenschap hadden. Ook zijn er verschillende teamleiders die hun werknemer hebben aangeraden om een integratieprotocol op te laten stellen. Zo zijn de managers meer in staat om maatregelen te treffen en het voor de persoon in kwestie comfortabeler te maken. Verder proberen ze elk jaar een evaluatie te houden van het integratieprotocol.

"Elk jaar krijgen alle consulenten in januari of februari een jaarlijkse evaluatie. En in dat protocol staat ook dat dat elk jaar erbij genomen moet worden en geëvalueerd moet worden. Dat hoort eigenlijk bij heel het evaluatieproces. En dan neem ik dat erbij en dan lees ik dat voor van dat en dat is nog altijd hetzelfde, want het zou kunnen dat er een positieve of negatieve evolutie is. En dan bekijken van wat hebben we al gedaan, hebben we al stappen gezet of gaan we gewoon verder met de reeds ingeslagen weg. Dat wordt wel geëvalueerd."
(Anna, Dienst Vlaanderen)

Niettemin gaven verschillende leidinggevendenden dat het niet altijd makkelijk was. Zo wilde de persoon met de arbeidshandicap dat er niet gesproken werd over zijn of haar handicap. Ook het feit dat het op papier werd gezet en ondertekend moest worden, vonden sommige personen met een arbeidshandicap moeilijk. Hier gaven de managers aan dat ze het wel moeilijk vonden. Ze wilden de persoon in kwestie bijstaan en zorgen voor de beste werkomstandigheden, maar zonder integratieprotocol ging dat niet.

Redelijke aanpassingen zijn er ook bij de Dienst Vlaanderen. Via raamcontracten wordt er gekeken welke producten er kunnen besteld worden door de verschillende departementen. Dit is een procedure die intern verloopt en wordt gebruikt voor het aanvragen van bijvoorbeeld een groter beeldscherm. Verder is er een procedure via de dienst arbeidshandicap. Deze procedure wordt vooral gebruikt wanneer het gaat over aanpassingen met een hogere kostenplaat dan intern is voorzien bijvoorbeeld aangepaste software. Er wordt dus in het algemeen eerst gekeken wat er intern gedaan kan worden en daarna wordt pas de dienst arbeidshandicap gecontacteerd.

Zoals reeds aangehaald is de aanpassing aan de werkpost afhankelijk van de functie en de handicap van de persoon in kwestie. In het algemeen kunnen we concluderen dat alle personen met een arbeidshandicap, die onder leiding staan van de geïnterviewde managers, gebruik hebben gemaakt van redelijke aanpassingen. Hieronder een overzicht van de verschillende redelijke aanpassingen per manager:

Tabel 5: Overzicht redelijke aanpassingen per manager bij de Dienst Vlaanderen

Manager	Redelijke Aanpassingen
Anna	1e Pmah: vast uurrooster, centrale zitplaats
	2e Pmah: telefoonversterker, hoorapparaat
Isabelle	Aanpassingen computer en braillezer, zitplaats bij de printer
Diane	Ipad, 10 rittenkaart eerste klas, aangepaste bureaustoel, extra pauzes, aangepast telewerken
Ann	Groter beeldscherm, verandering takenpakket, extra pauzes
Valeria	Eigen parkeerplaats, bureau op het gelijkvloers, vergoeding reiskosten, speciale chauffeur bij vergaderingen op verplaatsingen

Het proces voor het aanvragen van redelijke aanpassingen vonden sommige managers makkelijk. Het was volgens hen gewoon een kwestie van de juiste documenten in te vullen en deze te laten goedkeuren door de verantwoordelijke. Desondanks vonden verschillende managers het een lang en moeilijk proces. Ook is het volgens hen een omslachtig proces waarbij er aan diverse voorwaarden voldaan moest worden.

Op vlak van financiën wordt alles binnen de Dienst Vlaanderen centraal beheerd. Er zijn namelijk twee budgetten. Het eerste budget is voor de redelijke aanpassingen. Dit wordt gebruikt voor bijkomende zaken zoals bijvoorbeeld taxiritten, aangepaste stoel, groter beeldscherm enzovoorts. Het tweede budget is deze van de rendementsondersteuning. Deze wordt via dotatie toegekend aan de werkgever met als doel het rendementsverlies op te vangen. Wanneer er een verlies van het rendement wordt geconstateerd, wordt er voor dat stuk een rendementsondersteuning gevraagd. Dit wordt via de loonkost geregeld.

Niet alle managers zijn even tevreden over centraal beheer van het budget. Zo gaven verscheidene managers aan dat er geen compensatie is voor het team omwille rendementsverlies. De impact op het team wordt dus niet in rekening gebracht. Er is geen verdeelsleutel naar de werkplaats aanwezig. Daarom zou het budget volgens hen beter naar het team gaan. Hierdoor kunnen ze extra arbeidskrachten inzetten om het verlies te compenseren. Nu wordt er volgens hen wel extra arbeidskrachten aangeworven, maar zitten ze niet op de plaatsen waar het rendementsverlies zich situeert. Verder vinden verschillende teamleiders dat het hun verantwoordelijkheidszin aanscherpt wanneer ze over een eigen budget beschikken. Hieronder een citaat over het centraal budget:

"Omdat het budget centraal wordt beheerd, worden wij niet gecompenseerd voor ons rendementsverlies. Als je iets nodig hebt dan kan je dat wel aanvragen enzovoorts. Dat is allemaal geen probleem, maar het gaat vooral over de impact op een team en dan zit je daar inderdaad een stukje vast aan het feit dat dat niet meegerekend wordt. En je kan dat wel opvangen, dat is een goede halftijdse persoon en in een groot team valt dat nauwelijks op. Maar stel dat zo iemand terecht komt in een team van vier of vijf man, dan wil dat zeggen dat die andere vier een deel taken extra moeten opnemen. En dat vind ik jammer aan het feit dat die dingen gecentraliseerd worden. Er komt daar geen verdeelsleutel naar de werkplaats toe." (Ann, Dienst Vlaanderen)

Toch zijn er verschillende managers die het geen probleem vinden dat het budget voor personen met een arbeidshandicap centraal beheerd wordt. Wanneer ze iets nodig hebben, wordt dat uit de grote pot gehaald en komt dat volgens hen in orde. Zo is er volgens hen geen verloren geld.

4.4.2 Resultaat Lokale Dienst

Bij de Lokale Dienst gebeuren aanwervingen altijd via een selectieprocedure waarbij de laureaat uit de selectie de job krijgt. Verder zijn er ook nog invullingen die gebeuren op basis van een werfreserve. Als laatste zijn er de afgeschermd selecties. Enkel personen met een arbeidshandicap kunnen hieraan deelnemen. Het doel is om de slaagkansen van personen met een arbeidshandicap te verhogen. Voor de rest loopt deze selectie hetzelfde als de reguliere selectie. Ook hier kunnen er aanpassingen zijn tijdens de selectieprocedure. Deze aanpassingen moeten redelijk van aard zijn zodat de handicap weg gewerkt kan worden.

Binnen de Lokale Dienst gaat men ervan uit dat elke functie kan worden ingevuld door een persoon met een arbeidshandicap. Er zijn diverse functies, maar ook verschillende arbeidshandicaps waardoor er altijd wel een match mogelijk is. Afhankelijk van de functie start men eerst een afgeschermd selectie en daarna pas een reguliere. Er wordt eerst een screening gemaakt of er voldoende personen met een arbeidshandicap aan het solliciteren zijn. Dit wordt gedaan in samenwerking met de VDAB, gespecialiseerde opleidings-, begeleidings- en bemiddelingsdienst (GOB) en GTB's. Wanneer men merkt dat er voor een bepaalde functie potentiële kandidaten werk aan het zoeken zijn, dan wordt deze selectie voorbehouden. Wanneer er geen laureaat uit de selectie komt of er zijn geen kandidaten voor de vacature, dan wordt deze regulier genomen.

Verschillende managers gaven aan dat ze de nodige inspraak hadden in het aanwerven van personen met een arbeidshandicap. Zo werden ze betrokken bij de selectieprocedure en stelden ze de vacature op in samenspraak met de personeelsdienst. Hierdoor kan de leidinggevende doorgeven wat de jobinhoud moet zijn en welke vaardigheden er vereist zijn.

Toch gaven enkele managers aan dat de screening niet altijd even goed werd gedaan. Zo waren er verschillende kandidaten die niet aan het functieprofiel voldeden. Ook hadden enkele managers het moeilijk wanneer een persoon uit een afgeschermd selectie of werfreserve kwam. Vaak wisten ze niet wat de handicap juist inhield en konden ze hierop niet gepast reageren of mee omgaan. Hier gaven verschillende managers aan dat ze meer betrokken wilden worden bij dergelijke aanwervingen.

Aangezien er bij de Lokale Dienst meer en meer gewerkt wordt met afgeschermd selecties, heeft dit ook een invloed op de managers. Verschillende managers gaven aan dat de afgeschermd selecties nodig zijn. Hun ervaring is dat er meestal gekozen wordt voor de personen die geen arbeidshandicap hebben. Wanneer personen met een arbeidshandicap aan een gewone selecties moeten deelnemen, worden hun kansen enorm beperkt. Daarom vinden ze het niet slecht dat er een aantal functies worden afgeschermd en dus alleen personen met een arbeidshandicap worden uitgenodigd. Ook vinden verschillende managers het een goede manier om de vooropgestelde streefcijfers te behalen en de achterstand in te halen. Sommige managers vinden het zelfs een betere manier van aanwerven omdat er dan expliciet meer kansen worden gegeven. Hieronder een citaat hieromtrent:

"Ik vind dat positief en ik denk dat dat de enigste manier is om hun achterstand te laten inhalen. Ik denk dat het ook een betere manier van aanwerven is. Dat je gewoon zegt van we moeten iemand vinden en dan voorbehouden zodat ze niet in concurrentie moeten treden. Dat men gewoon zegt van kijk ik wil een diverser personeelsbestand en we gaan die mensen een kans geven en we houden daar functies voor open." (Heleen, Lokale Dienst)

Toch zijn verschillende managers die geen voorstander zijn van afgeschermd selecties. Ze vinden dat men mensen niet in hokjes mag opdelen en dat er een beoordeling moet zijn op basis van de intrinsieke kwaliteiten. Het volgend citaat verduidelijkt het:

"Ik vind dat je mensen niet in hokjes mag opdelen door bepaalde kenmerken. Ik vind dat je mensen moet beoordelen op hun intrinsieke kwaliteiten en niet op bepaalde kenmerken. Dus ik ben daar eigenlijk tegen. Ik ben eigenlijk tegen bepaalde quota zowel voor vrouwen, ouderen, allochtonen, mensen met een arbeidshandicap enzovoorts. Ik ben daar eigenlijk principieel tegen. Dat men zegt ok we willen een beleid voeren waarbij mensen die minder kansen hebben als anderen, waarbij zij ook aan de bak komen, dat vind ik goed. Maar om daar quota te gaan voorzien?" (Jozef, Lokale Dienst)

Ook moet er volgens hen gekeken worden naar de functie en wie hier juist in aanmerking kan komen, gelet op de handicap. Verder waren er enkele managers die aangaven dat ze liever geen personen met een verstandelijk handicap in hun team willen omdat deze niet zou passen binnen de verschillende functies van hun dienst.

Een integratieprotocol wordt binnen de Lokale Dienst niet opgesteld. Men zet niets op een officieel document, maar in het begin van de tewerkstelling wordt er wel samen gezeten om te kijken welke aanpassingen er nodig zijn en hoe de verdere communicatie naar collega's moet verlopen.

Verscheidene teamleider gaven aan dat er geen integratieprotocol wordt opgesteld. Sommige managers wisten zelfs niet was het was. Niettemin gaven enkele leidinggevenden aan dat ze zo een integratieprotocol wel missen. Zo kan er bepaalde informatie worden uitgewisseld en weet de leidinggevende hoe hij of zij er juist mee om moet gaan. Ze vinden het nuttig en zouden het ook graag willen invoeren binnen de Lokale Dienst.

Wanneer men redelijke aanpassingen wil, moet men naar de interne dienst voor preventie en bescherming op het werk. Zij zijn gespecialiseerd in aanpassingen van de werkpost. Het voordeel om te werken met IDPB is dat zij in het marktsegment zitten waardoor ze meer kennis hebben over het aanbod. Verder hebben zij ook contacten met de arbeidsgeneesheer waardoor ze weten wat kan en niet kan.

Ook bij de Lokale Dienst zijn de redelijke aanpassingen afhankelijk van de functie en de handicap. Hieronder een overzicht van de verschillende redelijke aanpassingen per manager:

Tabel 6: Overzicht redelijke aanpassingen per manager bij de Lokale Dienst

Manager	Redelijke Aanpassingen
Jos	Vrije gangen, evacuatiestoel
Marie	Opstelling magazijn gewijzigd, extra kar, vrijstelling oorbeschermers
Heleen	Aangepaste bureaustoel, regeling doktersbezoeken,
Jozef	Geen
Annelies	Geen
Nancy	Groter beeldscherm, aanpassing takenpakket
Peter	Aangepaste bureaustoel, 1 dag thuiswerken, aanpassing takenpakket

Het proces van redelijk aanpassingen vonden verschillende managers wel vlot verlopen. Via IDPB worden de nodige aanpassingen uitgevoerd zoals gevraagd.

Het budget voor personen met een arbeidshandicap wordt centraal beheerd. Men kreeg een VOP binnen en die werd aan de enveloppe van de dienst toegevoegd. Doordat er geen specifieke acties mee gebeurde, verdween het in de algemene pot en merkte de dienst noch de persoon met de arbeidshandicap er iets van. Wel werd er af en toe de VOP gebruikt om de loonkost van een extern tewerkgestelde te betalen. Deze had tot doel de dienst te ontlasten en was dus een meerwaarde. Voor iemand die in het personeelskader staat ingeschreven, waarvan de loonkost al in de begroting is verwerkt, kan men de VOP niet gebruikt worden. Daarom is men sinds juli 2013 gestart met begeleiding voor personen die een VOP krijgen.

Op basis van de VOP die de persoon krijgt, wordt er een begeleiding betaald. Deze begeleiding wordt uitgevoerd door een vaste externe partner. Er is een contract afgesloten met vier GOB's waaronder Joblink en Goci. Doordat er vier verschillende GOB's deelnemen, is er voor elke problematiek, functie en handicap specifieke begeleiding.

Wanneer het over aanpassingen gaat vinden verschillende managers het goed dat het centraal beheerd wordt omdat dan de hele organisatie gesensibiliseerd is. Toch vinden niet alle managers het een goed systeem om het budget centraal te beheren. Ze zouden het liever naar het eigen team willen laten gaan zodat men eventueel rendementsverlies zelf kan compenseren. Zo kan men zelf kiezen wat men met het budget doet en zo nodig iemand extra in dienst nemen om de dienst te ondersteunen.

4.4.3 Conclusie

De verschillende beleidsmaatregelen die de twee overheidsinstanties hanteren zijn verschillend. Bij de Dienst Vlaanderen is de personeelsdienst bevoegd voor de aanwervingen van personen met een arbeidshandicap. Managers worden hierbij niet betrokken, wat soms tot frustraties leidt. Dit is anders bij de Lokale Dienst. Daar worden leidinggevendenden voor sommige functies betrokken bij de aanwervingsprocedure.

Voorbehouden betrekkingen worden niet gehanteerd bij de Dienst Vlaanderen, hoewel verschillende managers hiervan een voorstander waren. Bij de Lokale Dienst wordt er wel gebruik gemaakt van afgeschermd selecties. Hier waren de meningen van de managers verdeeld en waren er dus zowel voor- als tegenstanders.

Redelijke aanpassingen worden bij beide overheidsinstellingen gehanteerd. Bij de Lokale Dienst wordt dit gedaan door het IDPB. Verschillende managers gaven aan dat het proces makkelijk en vlot verliep. Dit is niet het geval bij de Dienst Vlaanderen. Verschillende teamleiders gaven aan dat het niet evident was om een redelijke aanpassing aan te vragen en uiteindelijk te krijgen.

Ook het budget ten aanzien van personen met een arbeidshandicap wordt bij de twee overheidsinstanties anders gebruikt. De Dienst Vlaanderen maakt gebruik van twee budgetten. Eén wordt er gebruikt voor de redelijke aanpassingen en het ander is de rendementsondersteuning. Verschillende managers gaven aan dat ze het budget liever aan hun eigen team spendeerden. Bij de Lokale Dienst wordt er op basis van de VOP een begeleiding betaald. Deze begeleiding wordt door een externe vaste partner uitgevoerd. Aangezien het systeem pas recent is ingevoerd, hebben de managers hier nog geen ervaring mee. Tenslotte wordt het integratieprotocol enkel bij de Dienst Vlaanderen gebruikt.

4.5 Deelvraag 5: Wat zijn volgens managers de oorzaken voor het niet behalen van de streefcijfers van de Vlaamse overheid en welke oplossingen zien ze?

4.5.1 Resultaat Dienst Vlaanderen

Ook binnen de Dienst Vlaanderen wordt er een streefcijfer gehanteerd. Het streefcijfer dat door de Vlaamse overheid werd opgelegd bedraagt 2,20%. Momenteel ligt men erboven aangezien het tewerkstellingspercentage 2,39% bedraagt. Tot nu toe heeft de Dienst Vlaanderen haar vooropgesteld streefcijfer steeds behaald. Vele andere overheidsinstellingen slaagden daar echter niet in. Daarom is het interessant om te kijken welke oorzaken en oplossingen managers hiervoor zien.

Verschillende managers gaven aan dat de Dienst Vlaanderen haar vooropgesteld streefcijfer wel behaalde omdat ze ten eerste een voorbeeldfunctie hebben. Doordat ze een goed voorbeeld moeten geven aan de klanten, is het evident dat men binnen de dienst zelf ook zeer betrokken is bij deze kansengroep. Verder is er een zeer grote bereidheid om het streefcijfer te behalen. Volgens de managers heeft de Dienst Vlaanderen er zeer veel aandacht voor en is er een zekere alertheid. Het zit in de genen van de organisatie volgens hen. Ook wordt er constant gekeken of een bepaalde vacature kan gevuld worden door een persoon met een arbeidshandicap. Er worden dus veel inspanningen gedaan binnen de dienst zelf om personen met een arbeidshandicap te rekruteren. Verder vinden ze ook dat hun gebouwen zeer toegankelijk zijn. De meeste gebouwen hebben een lift en liggen dicht bij een station. Hierdoor kunnen personen met een arbeidshandicap gemakkelijker tewerkgesteld worden binnen de Dienst Vlaanderen.

Een streefcijfer moet realistisch zijn, maar hierin zagen de teamleiders geen probleem. Ze vinden de streefcijfers realistisch en deze zouden zeker hoger mogen liggen omdat het een streefcijfer moet blijven. Het moet volgens hen een weerspiegeling zijn van de maatschappij en daarom is het ook nodig dat er streefcijfers zijn. Werkgevers moeten volgens hen moeite blijven doen en op zijn minst mensen uitnodigen om te kijken wat er mogelijk is, want iedereen heeft recht op een baan.

Toch geven verscheidene managers aan dat het niet altijd evident is. Er moet gekeken worden wat de job juist is en welke arbeidshandicap de persoon in kwestie heeft. Verder moeten er de nodige investeringen gebeuren. Dit is een keuze dat elke werkgever maakt. De volgende teamleider legt het op haar manier uit:

"Dus ik zeg altijd iemand uit de kansengroepen aanwerven is tegelijkertijd 10% van uw omkadering daarvoor vrijstellen. Ben je daartoe bereid of niet? Mag uw ploegbaas daar een keer tijd voor maken of niet. Dat is een maatschappelijk economisch vraagstuk." (Diane, Dienst Vlaanderen)

Verder zien we dat verschillende managers de streefcijfers niet dwingend genoeg vinden. Toch vinden ze een sanctie niet de ideale oplossing. Hierdoor gaat men volgens hen personen met een arbeidshandicap aanwerven omdat het moet en omdat de quota's behaald moeten worden.

Ook zien verschillende teamleiders een probleem in de functieprofielen van de overheid. Functies op C en D niveau beginnen stilaan te verdwijnen en dit is volgens hen een bijkomend probleem voor het niet behalen van de streefcijfers. Volgens hen waren er vroeger veel functies op C en D niveau, maar deze worden nu bijna afgeschaft of als er iemand vertrekt, wordt zijn functie niet meer ingevuld. Hierdoor kunnen heel wat mensen niet meer instappen.

Daarbij aansluitend stelt men vast dat de onderwijskansen voor personen met een handicap nog te beperkt zijn. Mensen met een handicap én een hoog diploma zijn schaars, waardoor zij de jobs op niveau A en B niet kunnen invullen.

"Ik vind ook wel dat er een link naar het onderwijs gemaakt mag worden. Het is niet altijd evident als je iemand met een handicap hebt om die in het onderwijs goed terecht te laten komen. Ik zit thuis ook een stukje met die situatie. Ik heb een zoon die in het secundair zit, maar die inderdaad niet zo een makkelijk traject aflegt en ik zie het al naar het hoger van hoe gaan we daarmee terecht. En ik denk dat daar de basis ligt van het feit dat er minder mensen op de arbeidsmarkt komen met een diploma om in een B en een A niveau te stappen." (Ann, Dienst Vlaanderen)

Sommige managers beklagen dat streefcijfer überhaupt nodig zijn en dat personen met een handicap niet gewoon automatisch dezelfde kansen krijgen als anderen.

Om de streefcijfers toch te behalen, zijn er volgens de managers verschillende oplossingen. Als eerste moet er volgens hen ook een quota komen op omkaderend personeel. Zij kunnen er dan voor zorgen dat personen met een arbeidshandicap op een goede manier geïntegreerd worden. Verder moeten teamleiders ook meer ondersteuning, begeleiding en opleiding krijgen. Ook gaven verscheidene teamleiders aan dat er een wijziging van de perceptie moet zijn en meer bereidheid om personen met een arbeidshandicap een kans te geven. Een eerste stap kan zijn dat men personen met een arbeidshandicap gaat uitnodigen voor een sollicitatie en gaat kijken of er mogelijkheden zijn. Ook is er nood aan communicatie. Dit is essentieel om te achterhalen wat de voor- en nadelen voor de werkgever en de toekomstige werknemer zijn. Hierbij is een proefperiode aan te raden waarbij men achteraf een evaluatie kan doorvoeren. Tenslotte moet er volgens hen ook meer geïnvesteerd worden in positieve beeldvorming en coaching waardoor men meer bewust wordt en er opener voor gaat staan.

4.5.2 Resultaat Lokale Dienst

De Lokale Dienst heeft eveneens een streefcijfer voor het aantal personen met een arbeidshandicap in het personeelsbestand. De Vlaamse overheid heeft hun een minimum streefcijfer van 2% opgelegd. De Lokale Dienst zelf streeft een minimum van 2,5% na. Hiermee willen ze aantonen dat ze meer willen doen dan de opgelegde quota. Momenteel zit de Lokale Dienst op ongeveer 3%.

Volgens verscheidene teamleiders heeft de Lokale Dienst haar streefcijfer wel behaald omdat ze er echt mee bezig zijn. Er is een commissie die alle selecties bekijkt en selecteert welke er worden afgeschermd en dus specifiek worden voorbehouden voor personen met een arbeidshandicap. Hierdoor krijgen personen met een arbeidshandicap explicieter meer kans en wordt het streefcijfer opgetrokken. Verder heeft de Lokale Dienst een voorbeeldfunctie waardoor ze er alles aan moeten doen om personen met een arbeidshandicap een kans te geven.

Ook bij de Lokale Dienst vinden verschillende managers de streefcijfers realistisch. Niettemin zijn ze volgens hen geen evidentie. Wanneer personen met een arbeidshandicap in een grote selectie zitten, komen ze zelden of nooit als laureaat uit de selectie. Ze kunnen wel slagen en goede punten behalen, maar ze zijn niet de eerste waardoor men ze niet kan binnenhalen. Verder vinden sommige managers dat de lat beter iets hoger mag liggen dan geen limiet te stellen. Volgens hen is het streefcijfer zelfs nog te laag als we gaan kijken hoe divers onze samenleving is. De volgende manager legt het op zijn manier uit:

"Ja, hoe hoog moet de lat liggen? Als we nu al niet aan 3% komen dan. Ik weet het niet. Het is beter de lat iets hoger te leggen dan te laag of dan geen limiet te stellen. Maar op zich is het verbazingwekkend als je kijkt hoe divers onze bevolking is dat het nog altijd maar is 3%." (Jos, Lokale Dienst)

Verder vinden diverse teamleiders dat de streefcijfers niet dwingend genoeg zijn. Als het streefcijfer niet wordt behaald, dan staat er geen sanctie tegenover. Hierdoor gaan mensen minder snel inspanningen doen. Een dwingend karakter van de streefcijfers gaat ervoor zorgen dat de meeste instellingen hun streefcijfers wel zullen behalen, maar de vraag blijft of er dan van kwalitatieve tewerkstelling gesproken kan worden. Volgens verschillende managers is het zeer moeilijk om kwalitatieve tewerkstelling te bekomen voor personen met een arbeidshandicap.

Oorzaken voor het niet behalen van de streefcijfers zien de verschillende managers in het feit dat er nog steeds vooroordelen zijn. Ook de vrees voor het rendementsverlies en de vrees van leidinggevenden om tijd te verliezen. Volgens hen gaat men binnen de overheid meer en meer in termen van rendement denken. En dit zorgt voor een soort van spanningsveld tussen de voorbeeldfunctie en de verwachtingen van de burgers. Uiteindelijk werkt men met belastingsgeld en wordt er verwacht dat de nodige prestaties geleverd worden. De druk verhoogt waardoor het niet evident is om iemand in het team te hebben die wat trager is of een bepaalde handicap heeft. Verder wordt er volgens verscheidene managers te weinig in ondersteuning en voorbereiding geïnvesteerd. Ook de bezuinigingen op personeel laten niet veel ruimte om extra personeel aan te werven. En als laatste heeft het schrappen van de functies op C en D niveau een beperkte impact.

Toch zijn niet alle managers een voorstander van een quota. Als het een gewoon streefcijfer is met een zekere stimulans, zien ze er geen kwaad in. Zo kan men namelijk een bepaald doel bereiken. Wanneer men echt iets gaat opleggen en vastleggen, is het volgens hen op termijn contraproductief. Er moet volgens hen een afweging worden gemaakt tussen stimuleren en verplichten. Dit wordt verduidelijkt in het volgende citaat:

"Als streefcijfer en stimulans ja. Maar het echt opleggen, ik denk dat het op termijn contraproductief is. Je kan ook in andere terreinen ook quota opstellen, bijvoorbeeld voor vrouwen voor leidinggevende functies. Dat is een andere klassieker. Dat is goed als stimulans denk ik. Om een doel te bereiken. Maar het echt opleggen, vastleggen, denk ik dat een organisatie zich daarmee ook in de voet kan schieten. Dus de afweging tussen stimuleren, positieve maatregel of verplichten. Stel dat er iemand hier zou zitten met een handicap omdat het moet. En die persoon functioneert niet of niet voldoende. Hoe gaan de collega's daarop reageren? Zelfs als ze positief ingesteld zijn. Hoe gaan de leidinggevenden daarmee omgaan? Wat als ze het werk niet doen? Dat is een verkeerde start." (Peter, Lokale Dienst)

Om de vooropgestelde streefcijfers toch te behalen, geven verschillende managers aan dat er meer informatie en begeleiding moet gaan naar de leidinggevenden en de collega's. Ook is het essentieel dat men de collega's en leidinggevenden stimuleert en motiveert. De ingesteldheid moet veranderen waardoor men opener gaat staan tegenover personen met een arbeidshandicap. Verder moet er een consequent beleid gevoerd worden door sensibilisatie en moet er de nodige ruimte worden vrij gemaakt. Ook is er meer kenbaarheid nodig waarbij er goede voorbeelden gepromoot worden. Sommige managers geven ook aan dat personen met een arbeidshandicap de kans moeten krijgen om het werk op zijn minst uit te proberen. Als laatste geven verscheidene managers aan dat de afgeschermd selecties zeer belangrijk zijn om de instroom te verhogen.

4.5.3 Conclusie

Beide overheidsinstellingen hebben hun minimum streefcijfer behaald. Toch zien we dat de Lokale Dienst het momenteel beter doet dan de Dienst Vlaanderen. Bij de Lokale Dienst wordt 3% van het personeelsbestand vertegenwoordigd door personen met een arbeidshandicap. Bij de Dienst Vlaanderen is dit 2,39%.

Verschiedende managers van de twee overheidsinstanties gaven aan dat streefcijfers nodig waren om personen met een arbeidshandicap meer kansen te geven. Toch zijn niet alle managers voorstanders van streefcijfers.

5. Conclusie

Zoals reeds vermeld heeft dit onderzoek zicht beperkt tot managers bij de Vlaamse overheidsdiensten die personen met een arbeidshandicap tewerkstellen. Er werden dus geen personen met een arbeidshandicap geïnterviewd of werkgevers. Door het afgebakende onderzoeksdomein, kon men zich concentreren op één van de actoren die een grote rol spelen in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap binnen de Vlaamse overheid. De interviews die werden afgenomen vonden in de maanden oktober en november plaats.

De informatie die nodig was om dit onderzoek tot een goed einde te brengen, werd gehaald uit verschillende bronnen. Zo werden er academische artikels en boeken gebruikt, maar ook wetteksten, beleidsnota's, publicaties van onderzoekscentra en tenslotte de interviews met de managers van Vlaamse overheidsdiensten.

Hoe managers bij overheidsinstellingen omgaan met het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap, hangt af van verschillende factoren. Als eerste moet er gekeken worden naar het beeld dat managers hebben over personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader. Uit onderzoek van Kaletta, Binks en Robinson (2012) blijkt dat het niet gemakkelijk is om een werkplek te creëren voor personen met en zonder een arbeidshandicap. Ook voor de managers is het een hele aanpassing om een persoon met een arbeidshandicap in het team te hebben.

Uit de verschillende interviews bij de twee overheidsinstellingen kunnen we concluderen dat verschillende managers positieve verwachtingen hebben wanneer een persoon met een arbeidshandicap hun team vervoegt. De meeste hebben al enige ervaring wat hun een stap vooruit helpt. Niettemin zijn er ook verschillende managers die niet wisten hoe ze ermee moesten omgaan en moesten wennen aan de nieuwe situatie. De meeste managers staan er voor open om een persoon met een arbeidshandicap in hun team te nemen en voor hun is het vooral belangrijk dat er de juiste kwaliteiten en competenties aanwezig zijn. Algemeen kunnen we stellen dat het beeld dat de managers hebben van personen met een arbeidshandicap in een professioneel kader, afhangt van de ingesteldheid en persoonlijke overtuiging.

Als we gaan kijken naar het functioneren in het team zijn er volgens Westmorland en Williams (2002) verschillende factoren die zorgen voor een goede tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. De factoren die Westmorland en Williams (2002) aanhaalden waren communicatie, aanpassingen werkplek en duidelijk beleid. Aangezien de managers de teams leiden, beschikken zij over de nodige informatie aangaande het functioneren in een team.

De factoren die reeds in de literatuur werden aangehaald, werden bevestigd door de verschillende managers. De communicatie is essentieel, maar hangt af van de collega's, de manager en de persoon met een arbeidshandicap. Niet in elk team loopt dit even vlot en zo kunnen er zich bepaalde problemen voordoen.

Wel gaf men nog aan dat er een zekere bereidheid en ondersteuning van het team nodig was. Ook de invoering van de verschillende aanpassingen mocht volgens hen sneller, waardoor de persoon in kwestie sneller in het team kan functioneren.

Om de werkzaamheidsgraad van personen met een arbeidshandicap te verhogen, zijn er verschillende subsidies en maatregelen ingevoerd waaronder redelijke aanpassingen, Vlaamse ondersteuningspremie en rendementsondersteuning. Uit onderzoek van Samoy en Waterplas (2012) vinden leidinggevenden dat de loonsubsidie vooral het rendementsverlies moet dekken.

Volgens verschillende managers hebben de verschillende beleidsmaatregelen een positieve invloed op het rendement van personen met een arbeidshandicap. Moest men deze maatregelen niet nemen, zou de positie van personen met een arbeidshandicap er niet op vooruit gaan. Uit de verschillende interviews blijkt dat er maar een paar gevallen zijn waar er geen rendementsverlies is. Hoe men dit verlies interpreteert, hangt af van de functie en arbeidshandicap van de persoon in kwestie. In de meeste gevallen wordt het verlies niet gecompenseerd door de redelijke aanpassingen. Bij de twee overheidsinstellingen spelen managers geen rol bij de loonsubsidie. Dit wordt centraal beheerd, maar wordt niet altijd gebruikt om het rendementsverlies op te vangen. Niettemin gaven verscheidene managers aan dat ze liever zelf wilden beslissen wat ze met de loonsubsidie gingen doen en waardoor ze het konden inzetten om het rendementsverlies op te vangen.

Om het arbeidsmarkt beleid ten aanzien van personen met een arbeidshandicap in Vlaanderen te laten uitvoeren, zijn managers aan belangrijk speler. Algemeen kunnen we concluderen dat managers bij overheidsinstellingen wel degelijk een rol spelen in het implementeren van het beleid. De eerste stap is het aanwerven van personen met een arbeidshandicap. Afhankelijk van de overheidsinstelling, spelen managers een rol in het aanwerven van personen met een arbeidshandicap. Verschillende managers gaven aan dat ze het belangrijk vinden dat ze worden betrokken in de aanwervingsprocedure.

De beleidsmaatregelen zoals integratieprotocol en voorbehouden betrekkingen worden door de meeste managers als positief beschouwd. Het zijn volgens hen maatregelen die de positie van personen met een arbeidshandicap ondersteunen en hen meer kansen geven op de arbeidsmarkt. Wanneer er redelijke aanpassingen nodig zijn, moeten managers dit aanvragen. Wanneer het over speciale aanpassingen gaat, vinden managers dat dit niet altijd even vlot verloopt. Er moet dus een duidelijk beleid worden gevormd over het hoe en waar men redelijke aanpassingen kan aanvragen. Als laatste is er het budget dat wordt vrijgehouden voor personen met een arbeidshandicap. Bij de twee overheidsinstellingen liep dit verschillend. Bij de één ging men het budget gebruiken om een externe partner te financieren die gespecialiseerd was in het begeleiden van personen met een arbeidshandicap. De andere overheidsinstelling gebruikt een centraal budget waarop men beroep kan doen, moesten er bepaalde aanpassingen nodig zijn.

Het vooropgestelde streefcijfer, dat werd ingevoerd om meer personen met een arbeidshandicap in het personeelsbestand van de Vlaamse overheid te krijgen, werd niet behaald. De twee onderzochte overheidsinstellingen behaalden wel hun eigen streefcijfer.

Managers gaven aan dat dit kwam doordat de organisatie een voorbeeldfunctie heeft en er de nodige alertheid is. Ook worden er de nodige inspanningen gedaan zoals de afgeschermd selecties.

Volgens managers is het essentieel dat er een omkaderend personeel aanwezig is. Zij moeten ervoor zorgen dat personen met een arbeidshandicap goed kunnen integreren in het team en wanneer er bepaalde problemen optreden, moeten zij de nodige bijstand leveren. Verder is er nood aan de nodige communicatie, coaching, begeleiding en positieve beeldvorming. Als laatste is het volgens hen belangrijk dat de streefcijfers dwingender worden en er eventueel een proefperiode voor de persoon in kwestie komt waardoor deze alvast de kans krijgt om de functie te proberen.

Algemeen kunnen we concluderen dat managers vinden dat er nog aanpassingen moeten gebeuren aan het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap. De beleidsmaatregelen die ter beschikking worden gesteld, zijn volgens de managers essentieel om te zorgen voor een goede tewerkstelling. Toch hebben deze volgens hen niet altijd het beoogde effect. De streefcijfers zijn volgens de managers realistisch, maar ook hier moet men zorgen voor de juiste ondersteuning en begeleiding.

6. Bronnenlijst

Academic Network of European Disability experts (ANED). (2009). Germany – ANED country profile [Elektronische versie]. 1-8p.

Alle deuren open voor mensen met een handicap. (2013). Opgevraagd op 21 juli, 2013, via http://ec.europa.eu/news/justice/101115_nl.htm

Anner, J., Schwegler, U., Kunz, R., Trezzini, B., & De Boer, W. (2012). Evaluation of work disability and the international classification of functioning, disability and health: what to expect and what not [Elektronische versie]. *BioMed Central journals*, 12, 1-8p.

Arbeidsmarktpositie van arbeidsgehandicapten in Limburg. (2011). Opgevraagd op 10 september, 2013, via http://www.ersvlimburg.be/upload/40157148/downloads/pom2011-2_5arbeidsmarktbeleid_arbeidsmarktpositie_ronde4.pdf

BCAPH. (2013). Begeleidingscommissie voor de aanwerving van personen met een handicap in het federaal openbaar ambt Evaluatieverslag 2012 [Elektronische versie]. 1-71p.

Bestuurszaken. (2013). Opgevraagd op 15 oktober, 2013, via <http://www.bestuurszaken.be/rekrutering-en-selectie/vacatures>

Commissie van de Europese Gemeenschappen. (2007). Naar gemeenschappelijke beginselen inzake flexizekerheid: meer en betere banen door flexibiliteit en zekerheid [Elektronische versie]. 1-27p.

Convention on the Rights of Persons with Disabilities. (2012). Opgevraagd op 13 juli, 2013, via <http://www.un.org/disabilities/default.asp?id=150>.

Davidovich, F.K. (2010). Integration of People with Disabilities at Work [Elektronische versie]. *The Knesset Research & Information Center*, 1-16p.

Davis, L.J. (2006). *The Disability Studies Reader*. New York: Routledge.

De Klerck, W., & Van Wichelen, L. (2008) *Hoe actief is het arbeidsmarktbeleid in Vlaanderen, België en Europa?*. Opgevraagd op 20 september, 2013, via http://www.steunpuntwse.be/system/files/overwerk_2008_3-4_02.pdf

Desnerck, G. (2007). *Mensen met een handicap*. Gent: Academia Press.

Desnerck, G., Bosteels, S., & Hardonk, S. (2008). Mensen met een handicap: over medicalisering en sociologisering [Elektronische versie]. *Tijdschrift voor Sociologie*, 29, 212-231p.

De Vlaamse regering. (2008). Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de professionele integratie van personen met een arbeidshandicap [Elektronische versie]. 1-21p.

Dienst Emancipatiezaken. (2011). *Werken met een handicap bij de Vlaamse overheid*. Opgevraagd op 10 september, 2013, via http://www2.vlaanderen.be/emancipatiezaken/documentatie/brochure_werken%20met%20handicap.pdf

Duff, A., Ferguson, J., & Gilmore, K. (2007) Issues concerning the employment and employability of disabled people in UK accounting firms: An analysis of the views of human resource managers as employment gatekeepers [Elektronische versie]. *The British Accounting Review*, 39, 15-38p.

Eurofond. (2010). Financiering en uitvoering van actief arbeidsmarktbeleid tijdens de crisis [Elektronische versie]. 1-20p.

Europese Unie. (2010). Personen met een handicap hebben gelijke rechten [Elektronische versie]. 1-7p.

Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie. (2011). Diversiteit in de federale overheid Actieplan 2011-2014 [Elektronische versie]. 1-7p.

Federale Overheidsdienst Sociale Zekerheid. (2013). UNCRPD - Tweejaarlijks verslag van de FOD Sociale Zekerheid [Elektronische versie]. 1-7p.

Gelijke kansen in Vlaanderen. (2013). Opgevraagd op 22 juli, 2013, via <http://www.gelijkekansen.be/Nieuws.aspx>

Gelijke Rechten voor Iedere Persoon met een handicap. (2013). Opgevraagd op 13 juli, 2013, via <http://www.gripvzw.be/>

Greve, B. (2009). The labour market situation of disabled people in European countries and implementation of employment policies: a summary of evidence from country reports and research studies [Elektronische versie]. *Academic Network of European Disability experts (ANED)*, 5, 1-46p.

Handicap International. (2013). Opgevraagd op 14 juli, 2013, via http://www.who.int/workforcealliance/members_partners/member_list/hi/en/

Henry, A.D., & Lucca, A.M. (2004) Facilitators and barriers to employment: The perspectives of people with psychiatric disabilities and employment service providers [Elektronische versie]. *IOS Press and the authors*, 22, 169-182p.

Huttunen, K., Pirttila, J., & Uusitalo, R. (2013). The employment effects of low-wage subsidies [Elektronische versie]. *Journal of Public Economics*, 97, 49-60p.

Implementatie van het VN Verdrag inzake de rechten van personen met een Handicap. (2011). Opgevraagd op 15 september, 2013, via <http://www.socialsecurity.fgov.be/docs/nl/publicaties/uncrpd/UNCRPD%20-%20Rapport%20BE.PDF>

Jobpunt Vlaanderen. (2013). Opgevraagd op 15 oktober, 2013, via http://www.jobpunt.be/vennoten/voorbehouden_betekkingen/

Kaletta, J., Binks, D., & Robinson, R. (2012). Creating an Inclusive Workplace, Integrating Employees With Disabilities Into a Distribution Center Environment [Elektronische versie]. *Professional Safety*, 62-71p.

Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace [Elektronische versie]. *Human Resource Management*, 50, 521-540p.

Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M.L. (2012). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: A review and research agenda [Elektronische versie]. *Working Paper series*, 31, 1-42p.

Liachowitz, C.H. (1988). *Disability as a social construct: Legislative roots*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Lucassen, P.L. & Hartman, T.C. (2007). *Kwalitatief onderzoek*. Antwerpen: Standaard Uitgeverij.

Malo, M., & Pagan, R. (2012). Wage differentials and disability across Europe: Discrimination and/or lower productivity? [Elektronische versie]. *International Labour Organization*, 115, 43-60p.

Mensen met een handicap. (2013). Opgevraagd op 22 juli, 2013, via <http://www.gelijkekansen.be/Praktisch/Campagnes/Mensenmeteenhandicap.aspx>

Moron, M., & Debels, A., (2012). Eindrapport Handilab Deel Administratieve Data [Elektronische versie]. 1-217p.

Muyters, P. (2009). Een nieuwe arbeidsmarktvisie voor Vlaanderen [Elektronische versie]. 1-68p.

Pagan, R., & Malo, M.A. (2009). Job satisfaction and disability: lower expectations about jobs or a matter of health? [Elektronische versie]. *Spanisch Economic Review*, 11, 51-74p.

Personen met een arbeidshandicap op de Vlaamse arbeidsmarkt. (2011). Opgevraagd op 22 juli, 2013, via <http://www.werk.be/cijfers/diversiteit-op-de-vlaamse-arbeidsmarkt/personen-met-een-arbeidshandicap>

Raad Van Europa. (2006). Aanbeveling van het Comité van Ministers van de lidstaten inzake het Actieplan van de Raad van Europa ter bevordering van de rechten en de volledige participatie van personen met een beperking in de maatschappij: naar een betere kwaliteit van leven voor personen met een beperking in Europa 2006-2015 [Elektronische versie]. 1-49p.

RESOC Team. (2012). Nota PMAH in de kempen [Elektronische versie]. 1-25p.

Samoy, E. (2003). Ontwikkelingen in het werkgelegenheidsbeleid voor mensen met een handicap [Elektronische versie]. 1-10p.

Samoy, E. (2012). Handicap en Arbeid Deel II Beleidsontwikkelingen [Elektronische versie]. 1-62p.

Samoy, E. (2012). Handicap en Arbeid Deel I Definities en Statistieken over de arbeidsdeelname van mensen met een handicap [Elektronische versie]. 1-42p.

Samoy, E. (2013). Handicap en Arbeid Deel II Beleidsontwikkelingen [Elektronische versie]. 1-65p.

Samoy, E. (2013). Handicap en Arbeid Deel I Definities en Statistieken over de arbeidsdeelname van mensen met een handicap [Elektronische versie]. 1-47p.

Samoy, E., & Waterplas, L. (2012). Designing wage subsidies for people with disabilities, as exemplified by the case of Flanders (Belgium) [Elektronische versie]. *European Journal of Disability Research*, 6, 94-109p.

Saunders, M., & Lewis, P. (2011). *Doing Research In Business & Management*. London: Pearson.

Schur, L. (2002). The Difference a Job Makes: The Effects of Employment among People with Disabilities [Elektronische versie]. *Journal of economic issues*, 36, 339-347p.

Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). Is Disability Disabling in All Workplaces? Workplace Disparities and Corporate Culture [Elektronische versie]. *Industrial Relations*, 48, 381-410p.

Shakespeare, T., (2006). *Disability Rights and Wrongs*. New York: Routledge.

Shima, I., Zólyomi, E., & Zaidi, A. (2008). The Labour Market Situation of People with Disabilities in EU25 European Centre. [Elektronische versie]. *European Centre for social Welfarepolicy and research*, 1, 1-18p.

Smet, P., (2009). Samen gelijke kansen versterken [Elektronische versie]. 1-58p.

Snyder, L.A., Carmichael, J.S., Blackwell, L.V., Cleveland, J.N., & Thornton, G.C. (2010). Perceptions of Discrimination and Justice Among Employees with Disabilities [Elektronische versie]. *Employ Respons Rights*, 22, 5-19p.

Society for disability studies. (2013). Opgevraagd op 20 september 2013, via <http://www.disstudies.org/>

Vandeuren, J. (2010). Perspectief 2020 nieuw ondersteuningsbeleid voor personen met een handicap [Elektronische versie]. 1-77p.

Van Langendonck, J. (2013). De Actieve Welvaartsstaat [Elektronische versie]. 1-10p.

Van Steendam, I, Raymenants, J, & De Klerck, W. (2011). Actief arbeidsmarktbeleid voor de 'Europa 2020'-strategie [Elektronische versie]. 1-76p.

VDAB Studiedienst. (2010). Arbeidsgehandicapten op de Vlaamse arbeidsmarkt [Elektronische versie]. 1-21p.

VDAB. (2012). Jaarverslag 2012 [Elektronische versie]. 1-68p.

VDAB. (2013). Beleidsvisie ivm inzet rendementsondersteuning voor collega's met een arbeidshandicap. Aangevuld met de bijhorende praktische afspraken [Elektronische versie]. 1-6p.

Verbelen, J., Samoy, E., & Van Geel, H. (2005). Vlamingen met een handicap of langdurige gezondheidsproblemen. Een verkennende schets van hun sociale positie en hun situatiebeleving aan de hand van concrete onderzoekscijfers [Elektronische versie]. *Stativaria*, 34, 1-73p.

Verhagen, M. J. M. (2007). Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap; New York, 13 december 2006 [Elektronische versie]. *Tractatieblad van het koninkrijk der Nederlanden*, 169, 1-97p.

Verick, S. (2004). Do Financial Incentives Promote the Employment of the Disabled? [Elektronische versie]. *IZA*, 1256, 1-37p.

Vila, M., Pallisera, M., & Fullana, J. (2007). Work integration of people with disabilities in the regular labour market: What can we do to improve these processes? [Elektronische versie]. *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 32, 1-10p.

Vlaamse overheid. (2009). Beleidsdomeinspecifieke bijdrage: Beleidsdomein Werk en Sociale Economie [Elektronische versie]. 1-69p.

Waldschmidt, A., & Lingnau, K., (2009). Report on the employment of disabled people in European countries [Elektronische versie]. *Academic Network of European Disability experts (ANED)*, 5, 1-10p.

Westmorland, M. G., & Williams, R. (2002). Employer and policy makers can make a difference to the employment of persons with disabilities [Elektronische versie]. *Disability And Rehabilitation*, 24, 802-809p.

Williams, J., & Mavin, S. (2012) Disability as Constructed Difference: A Literature Review and Research Agenda for Management and Organization Studies [Elektronische versie]. *International Journal of Management Reviews*, 14, 159-179p.

Woodhams, C., & Danieli, A. (2000). Disability and diversity - a difference too far? [Elektronische versie]. *Personnel Review*, 29, 402-417p.

7. Bijlagen

7.1 Bijlage 1: Interviewleidraad Managers Dienst Vlaanderen

1. Kan u iets meer vertellen over uw eigen carrière hier binnen de Dienst Vlaanderen?

→ Wat zijn uw taken en verplichtingen als manager?
2. Kan u iets meer vertellen over de arbeidshandicap van de persoon die u in dienst heeft?
(Medische luik)
3. Wat is de impact van de handicap op het werk?

→ Hoe ziet u het rendement van de PMaH ten opzichte van de andere personen?

→ Is er een rendementsverlies?
4. Wat waren uw verwachtingen toen de PMaH in het team kwam? Waren er bepaalde angsten?
5. Hoe verliep de aanwervingsprocedure voor de PmAH?

→ Zijn er al bepaalde aanpassingen gedaan bij de selectieprocedure en aanwerving?
6. Hoe hebben jullie het integratieprotocol samengesteld?

→ Welk nut heeft dit?

→ Wat staat er juist in?

→ Houden jullie er zich ook aan?
7. Welke redelijke aanpassingen zijn er voor de PmAH?

→ Hoe is dit proces gegaan/geëvolueerd? Moeilijk/makkelijk?

→ Waren er tegenstrijdigheden i.v.m. bepaalde aanpassingen?

→ Wordt het rendementsverlies gecompenseerd door de aanpassingen?

8. Is het takenpakket van de PmAH aangepast?
9. Wat is de rol van de loonsubsidie bij de aanwerving?
- ➔ Moest er geen loonsubsidie zijn, zou u dan nog steeds de PmAH aanwerven?
 - ➔ Welke rol speelt u in de verlening van de loonsubsidie?
10. Binnen de Vlaamse overheid werkt men soms met voorbehouden betrekkingen, wat vindt u hiervan?
- ➔ Vindt u dat dit positieve discriminatie is? Goed/niet goed?
 - ➔ Is dit misschien een betere manier van aanwerven?
11. Welke voordelen zijn er om te werken met PmAH?
12. Heeft u in het begin problemen gehad?
- ➔ Zo nee, welke problemen zouden er volgens u kunnen zijn?
13. Wordt er in het team openlijk gesproken over 'handicap'?
- ➔ Hoe is de visie en communicatie met andere leden van het team?
14. Hebt u tot nu toe problemen ondervonden?
- ➔ Zo ja, hoe gaat u daar vandaag mee om?
 - ➔ Zo nee, welke problemen zouden er volgens u kunnen zijn?
15. Heeft u een opleiding gehad over kansengroepen?
- ➔ Of heeft u er al ervaring mee uit uw vorig werk?
16. Het budget dat voorzien is voor PmAH wordt gecentraliseerd, wat is uw mening hieromtrent?
- ➔ Zou het budget misschien beter naar het team gaan?

17. Wat vindt u van het beleid dat de Dienst Vlaanderen ten aanzien van PMaH voert?

→ Zijn er dingen die beter kunnen?

18. De Vlaamse overheid heeft de quota van 4,5% niet gehaald. De Dienst Vlaanderen heeft haar streefcijfer daarentegen wel behaald. Heeft u misschien een verklaring hiervoor?

→ Waarom denkt u dat ze het beter doen dan de andere instanties?

→ Wat denkt u dat de grootste problemen zijn?

→ Wat zouden uw aanbevelingen zijn voor de Vlaamse regering?

7.2 Bijlage 2: Interviewleidraad Managers Lokale Dienst

1. Kan u iets meer vertellen over uw eigen carrière hier binnen de Lokale Dienst?
 - ⇒ Wat zijn uw taken en verplichtingen als manager?
2. Kan u iets meer vertellen over de arbeidshandicap van de persoon die u in dienst heeft? (Medische luik)
3. Wat is de impact van de handicap op het werk?
 - ⇒ Hoe ziet u het rendement van de PMaH ten opzichte van de andere personen?
 - ⇒ Is er een rendementsverlies?
4. Wat waren uw verwachtingen toen de PMaH in het team kwam? Waren er bepaalde angsten?
5. Hoe verliep de aanwervingsprocedure voor de PmAH?
 - ⇒ Zijn er al bepaalde aanpassingen gedaan bij de selectieprocedure en aanwerving?
6. Hoe hebben jullie het integratieprotocol samengesteld?
 - ⇒ Welk nut heeft dit?
 - ⇒ Wat staat er juist in?
 - ⇒ Houden jullie er zich ook aan?
7. Welke redelijke aanpassingen zijn er voor de PmAH?
 - ⇒ Hoe is dit proces gegaan/geëvolueerd? Moeilijk/makkelijk?
 - ⇒ Waren er tegenstrijdigheden i.v.m. bepaalde aanpassingen?
 - ⇒ Wordt het rendementsverlies gecompenseerd door de aanpassingen?
8. Is het takenpakket van de PmAH aangepast?
9. Wat is de rol van de loonsubsidie bij de aanwerving?
 - ⇒ Moest er geen loonsubsidie zijn, zou u dan nog steeds de PmAH aanwerven?
 - ⇒ Welke rol speelt u in de verlening van de loonsubsidie?

10. Binnen de Vlaamse overheid werkt men soms met voorbehouden betrekkingen, wat vindt u hiervan?

⇒ Vindt u dat dit positieve discriminatie is? Goed/niet goed?

⇒ Is dit misschien een betere manier van aanwerven?

11. Welke voordelen zijn er om te werken met PmAH?

12. Heeft u in het begin problemen gehad?

⇒ Zo nee, welke problemen zouden er volgens u kunnen zijn?

13. Wordt er in het team openlijk gesproken over 'handicap'?

⇒ Hoe is de visie en communicatie met andere leden van het team?

14. Hebt u tot nu toe problemen ondervonden?

⇒ Zo ja, hoe gaat u daar vandaag mee om?

⇒ Zo nee, welke problemen zouden er volgens u kunnen zijn?

15. Heeft u een opleiding gehad over kansengroepen?

⇒ Of heeft u er al ervaring mee uit uw vorig werk?

16. Het budget dat voorzien is voor PmAH wordt gecentraliseerd, wat is uw mening hieromtrent?

⇒ Zou het budget misschien beter naar het team gaan?

17. Wat vindt u van het beleid dat de Lokale Dienst ten aanzien van PMAH voert?

⇒ Zijn er dingen die beter kunnen?

18. De Vlaamse overheid heeft de quota van 4,5% niet gehaald. De Lokale Dienst heeft haar streefcijfer daarentegen wel behaald. Heeft u misschien een verklaring hiervoor?

⇒ Waarom denkt u dat ze het beter doen dan de andere instanties?

⇒ Wat denkt u dat de grootste problemen zijn?

⇒ Wat zouden uw aanbevelingen zijn voor de Vlaamse regering?

7.3 Bijlage 3: Interviewleidraad Arbeidsdeskundige Dienst Vlaanderen

1. De Dienst Vlaanderen is sterk aan het veranderen (minder personeel, teams die worden samengevoegd, ...)? Kan u daar iets meer over zeggen?
2. Kan u iets vertellen over uw persoonlijk traject
 - a. hier bij de Dienst Vlaanderen ?
 - b. en daarvoor?
3. Kan u iets vertellen over de aandacht die de Dienst Vlaanderen heeft voor diversiteit in het algemeen (in het HR beleid)?
4. Werken jullie al lang met pmah?
 - a. Welke voor- en nadelen ziet u aan het tewerkstellen van pmah in u organisatie?
 - b. Wat is de filosofie achter de tewerkstelling/re-integratie van pmah?
 - c. Zou u uw beleid omschrijven als zijnde positieve discriminatie?
5. Wat is jullie ervaring met andere kansengroepen?
6. Hebben jullie reeds tijdens de selectieprocedure aandacht voor personen met een arbeidshandicap?
 - a. Voorbehouden betrekkingen ?
 - b. Aanpassingen tijdens de selectieprocedures?
 - i. Wie is betrokken in dit proces?
 - ii. Worden bepaalde aanvragen soms geweigerd? Waarom? Welke vooral?
7. Gebruiken jullie een bepaalde terminologie binnen jullie bedrijf voor pmah?
8. Vanwaar de keuze om de middelen (van RO) centraal te beheren?
 - a. Wat is het voordeel ivm ze aan specifieke teams toe te wijzen?
 - b. Hoe worden die middelen besteed?
9. Heeft iedere pmah een contactpersoon regionaal of in Brussel?
10. Hoe wordt er gecommuniceerd als een persoon van dienst veranderd of als iemand een nieuwe lijnmanager krijgt?
11. Waar liggen volgens u de verschillen tussen VOP en RO?
12. Wat zijn volgens u de struikelblokken in de tewerkstelling?

13. Welke zaken binnen het bedrijf zijn essentieel voor een goed klimaat?
14. Welk formeel beleid en ondersteunende maatregelen hebben volgens u een impact op de succesvolle tewerkstelling van pmah?
15. Wat is de rol van de supervisor volgens u bij de tewerkstelling van pmah?
16. Is het volgens u realistisch voor pmah om door te groeien binnen het bedrijf?
17. Sommige mensen klagen over het trage proces van aanpassingen aanvragen, is dat een reëel probleem volgens u?
18. Wat is volgens u de impact van de handicap op de job prestaties van pmah?
19. Waarvoor moet de RO dienen?
 - a. Denkt u dat pmah lijden aan rendementsverlies?
 - b. Is dat rendementsverlies er per definitie?
 - c. Denkt u dat de RO dit voldoende opvangt?
20. Jullie behalen als een van de weinige entiteiten het streefcijfer van 3% pmah.
 - a. Wat vindt u van het bestaan van zulk een streefcijfer?
 - b. Hoe komt dat jullie het kunnen behalen?
 - c. Welk advies zou u geven aan andere entiteiten om het ook zo goed te doen?
21. Hoe ziet de ideale werknemer in jullie bedrijf er uit? Waarom?
22. Denkt u dat er veel "profiteurs" in de groep van pmah zitten?
23. Is het waar dat er een stop op hulpmiddelen voor rugproblemen is?
24. Waarom wordt er zo minimaal gebruik gemaakt van time-out dagen?
25. De Dienst Vlaanderen lijkt niet happig op telewerken? Wat is de reden daarvoor volgens u?
26. Heeft u zelf nog iets toe te voegen?

7.4 Bijlage 4: Interviewleidraad Arbeidsdeskundige Lokale Dienst

1. Kan u wat meer vertellen over uw carrière hier bij de Lokale Dienst en uw taken en verplichtingen?
2. De Lokale Dienst is de laatste jaren sterk gegroeid. Kan u wat meer vertellen over de veranderingen op vlak van personeel? (Meer/minder personeel)
3. Kan u iets vertellen over de aandacht die de Lokale Dienst heeft voor diversiteit in het algemeen (in het HR beleid)?
4. Werken jullie al lang met pmah?
 - Welke voor- en nadelen ziet u aan het tewerkstellen van pmah in u organisatie?
 - Wat is de filosofie achter de tewerkstelling/re-integratie van pmah?
 - Zou u uw beleid omschrijven als zijnde positieve discriminatie?
5. Kan u wat meer vertellen over de selectieprocedures hier?
 - Afgeschermd selecties?
 - Aanpassingen tijdens de selectieprocedures? Sommige aanpassingen weigeren?
6. Gebruiken jullie een bepaalde terminologie binnen jullie bedrijf voor pmah?
7. Wordt er bij jullie een integratieprotocol samengesteld? Waarom wel/niet?
 - Wordt er een specifieke evaluatie gehouden over pmah?
8. Klopt het dat bij de aanwerving niet wordt meegedeeld over welke handicap/beperking het gaat? Is hier een specifieke reden voor? Geen open communicatie over de handicap?
9. Wat is volgens u de impact van de handicap op de job prestaties van pmah?

10. Het aanvragen van redelijke aanpassingen loopt via het IDPB, kan u daar wat meer over vertellen?

→ Voordeel om te werken via IDPB?

→ En veranderingen van takenpakket? Thuiswerken?

11. Ik heb gehoord dat er hier een werkgroep is voor pmah. Kan u daar wat meer over vertellen? Voordeel? Nut?

12. Is er een specifieke contactpersoon voor pmah als er veranderingen zijn?

13. Is er een specifieke begeleiding voor de managers? Opleiding?

14. De loonsubsidie (RO) wordt hier gebruikt om een externe partner aan te werven die zich bezig houdt met de begeleiding van pmah. Kan u daar wat meer uitleg over geven?

→ Welke partner is het?

→ Hoe lang wordt het al zo gedaan?

→ Welke voordelen zijn er?

→ Waarom niet aan het team geven?

15. Waarvoor moet de RO dienen?

→ Denkt u dat pmah lijden aan rendementsverlies?

→ Is dat rendementsverlies er per definitie?

→ Denkt u dat de RO dit voldoende opvangt?

16. Waar liggen volgens u de verschillen tussen VOP en RO?

17. Welk formeel beleid en ondersteunende maatregelen hebben volgens u een impact op de succesvolle tewerkstelling van pmah?

18. Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren die zorgen voor een goede tewerkstelling van pmah?

19. Welke voordelen ziet u in het werken met pmah?

→ Hebben ze doorgroeimogelijkheden?

20. Heeft de Lokale Dienst een bepaald streefcijfer voor het aantal pmah in het personeelsbestand?

→ Wat vindt u van het bestaan van zulk een streefcijfer?

→ Halen jullie dit streefcijfer?

→ Welk advies zou u geven aan andere entiteiten om hun streefcijfer te behalen?

→ Vindt u ze realistisch genoeg? Dwingend? Probleem bij functie?

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Werknemers met een handicap bij de Vlaamse overheid: het perspectief van de managers

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-beleidsmanagement**

Jaar: **2014**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Bentaih, Siham

Datum: **21/01/2014**