



DE WAARDE VAN INCLUSIEF WERKGEVEN

# Verschil smaakt naar meer



Naar  
inhoudsopgave

# Inhoudsopgave

*Tip: klik op de paginanummers om meteen naar een hoofdstuk te gaan.*

Wat levert een kans bieden werkgevers op?	3
<hr/>	
Waarde voor werkgevers	5
• BETER BENUTTEN VAN DE ARBEIDSMARKT	7
• GROEI CREËREN IN AFZETMARKT	9
• ORGANISEREN VAN BETERE BEDRIJFSVOERING	12
• VERSTERKEN VAN HET HR-BELEID	19
• MEER VOLDOENING GENEREREN	22
• (PRODUCT)INNOVATIE	24
• MAATSCHAPPELIJKE EN EXTERNE LEGITIMITEIT REALISEREN	25
<hr/>	
Belangrijkste conclusies van het onderzoek	27
<hr/>	
Aanbevelingen aan werkgevers en overheid	29
<hr/>	



# Wat levert een kans bieden werkgevers op?

**Het thema *inclusief werkgeven* (oftewel: een kans bieden aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt) gaat vaak over kosten en risico's. AAVN heeft nu juist eens onderzoek gedaan naar de opbrengsten en de waarde van inclusief werkgeven. Wat levert het organisaties op als zij een kans bieden aan iemand met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt?**

Die zoektocht naar toegevoegde waarde strookt met de trend in het bedrijfsleven om naast economische waarden te werken op basis van *shared value* (gedeelde waarde). Steeds meer bedrijven richten zich op productiviteit, winst én maatschappelijke betekenis, bijvoorbeeld door het inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ook hebben werkgevers te maken met een steeds meer diverse arbeidsmarkt. De 'gemiddelde arbeidskracht' is geen voltijd werkende, blanke man meer. Ook de emancipatie van andere groepen werkenden gaat door.

Daarnaast is er de banenafpraak: een afspraak uit het Sociaal akkoord, uitgewerkt in de Participatiewet. In 2026 moeten

werkgevers gezamenlijk 125.000 banen meer beschikbaar hebben gemaakt voor mensen met een beperking, dan er waren op 1 januari 2013. Die belofte kunnen we als werkgevers samen verwezenlijken, wanneer we banen voor deze doelgroep beschikbaar weten te maken en kunnen verduurzamen.

Wanneer werkgevers ervaren dat inclusie waarde toevoegt, zullen zij sneller ruimte bieden aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt en worden deze banen duurzaam. Nu zetten werkgevers het arbeidsvermogen van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt (nog) niet of slechts beperkt in.

## Waarom op zoek naar bewijs?

AWVN wil werkgevers ondersteunen in het benutten van het beschikbare arbeidspotentieel in al zijn variëteit en diversiteit. En bewijsmateriaal verzamelen dat laat zien, waarom inclusief werkgeven loont. Dat medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt (niet alleen mensen met een beperking, maar bijvoorbeeld ook 50-plussers, ex-gedetineerden en vluchtelingen) kunnen bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen en dus waarde toevoegen. Soms door het enkele feit dat de organisatie 'met iemand met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in zee gaat'. Dit kan medewerkers trots maken op hun werkgever. En soms ook vanwege specifieke talenten van deze groep werknemers. Blinden zijn bijvoorbeeld zeer goede luisteraars en ex-gedetineerden blijken bovengemiddeld ondernemend. Bewijsmateriaal verzamelen dus, om werkgevers die nog aarzelen te verleiden om te kijken naar de mogelijkheden in plaats van de onmogelijkheden van kwetsbaren in hun organisatie.

## Hoe zag het onderzoek eruit?

Allereerst is veel bestaande literatuur onderzocht, op zoek naar bewijs, harde cijfers of in elk geval naar aanknopingspunten daarvoor. In al die boeken, artikelen en referaten werd gesteld, dat inclusief werkgeven waarde toevoegt, maar er waren nauwelijks harde cijfers.

Wel hebben we in de literatuur veel verschillende vormen van waarde gevonden, die we clusterden in zeven groepen. Dit noemen we de zogeheten 'waardedrijvers', oftewel: de aspecten van inclusief werkgeven die waarde toevoegen. Bijvoorbeeld: een positiever bedrijfsimago, invulling van MVO-beleid of een betere sfeer op de werkvloer. Nadat deze bevindingen waren voorgelegd aan deskundigen op volledigheid en herkenbaar-

heid, hebben we werkgevers via een enquête gevraagd of en welke waardedrijvers zij herkennen. De informatie uit de 530 ingevulde vragenlijsten leverde verrassende resultaten op. Met ruim twintig werkgevers zijn verdiepende interviews gehouden.

Ook hebben we onderzocht onder welke randvoorwaarden er waarde tot stand komt. Deze randvoorwaarden zijn onlosmakelijk verbonden met de waarde die werkgevers ervaren.

## Wat heeft het opgeleverd?

Het onderzoek heeft 28 waardevolle aspecten van inclusief werkgeven opgeleverd, die in de praktijk ook herkend worden door werkgevers die al kwetsbare werkzoekenden hebben aangenomen. Die 28 waardedrijvers zijn allemaal argumenten voor weifelende werkgevers om ook hun organisatie inclusief te maken. Met dit waardenpalet nodigen wij u uit om op een andere manier te kijken naar de mogelijkheden van uw organisatie. En om werk beschikbaar te maken voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie.

De waardedrijvers staan centraal in aparte hoofdstukken. Wilt u ze alle 28 bij elkaar hebben? Kijk dan op de achterkant van de 'praatplaat' in het midden van dit boekje.

De belangrijkste conclusies zijn gebundeld in een apart hoofdstuk.

# Waarde voor werkgevers

**Inclusief werkgeven kan veel waarde opleveren en niet alleen voor werkzoekenden. Het kan ook winst opleveren voor werkgevers die kansen bieden. Wat ervaren inclusieve werkgevers als waardevol?**

**1. Beter benutten van de arbeidsmarkt:** o.a. door minder of geen tekort aan medewerkers, werven van uniek talent of organiseren van een flexibele schil.

**2. Groei creëren in afzetmarkt:** o.a. door het verkrijgen van een positiever imago of een gunfactor, aantrekken en beter aansluiten bij (nieuwe) klantgroepen, nieuwe businessmogelijkheden en verhoogde klanttevredenheid.

**3. Organiseren van betere bedrijfsvoering:** o.a. door meer continuïteit en grotere productiviteit, kostenvoordelen, kwaliteits- en efficiencyverbeteringen, herverdelen van taken en reduceren van fouten.

**4. Versterken van het HR-beleid:** o.a. door grotere medewerkerbetrokkenheid, verhoogde kwaliteit van leidinggevenden en verbeterde sfeer op de werkvloer. En ook door een verlaagd ziekteverzuim en een opener en flexibeler organisatiecultuur.

**5. Meer voldoening genereren:** o.a. door het bijdragen aan maatschappelijke waarde, een betere afspiegeling te zijn van de samenleving en vanuit zingeving en persoonlijke motieven.

**6. (Product)innovatie:** o.a. door het vergroten van invalshoeken en creativiteit in de organisatie.

**7. Maatschappelijke en externe legitimiteit realiseren:** o.a. door voldoen aan wet- en regelgeving en nakomen van cao-afspraken.

**Op de volgende pagina's vindt u meer details en ervaringen van werkgevers. Laat u inspireren!**

*Werkgever: "Hoe kon het zover komen dat er een werkelijkheid bestaat met inclusieve bedrijven en niet-inclusieve bedrijven? Inclusief ondernemen geeft ons waarde, primair omdat wij graag wonen in een wereld waarin iedereen meedoet."*

*(bron: interviews van De waarde van inclusief werkgeven)*

WAARDE

# Beter benutten van de arbeidsmarkt

## Werkgevers ervaren waarde door:

1. Tekort aan medewerkers tegen te gaan
2. Het werven van uniek talent op de arbeidsmarkt
3. Organiseren van een flexibele schil

**Werkgevers kunnen door het beschikbaar maken van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, zelf de arbeidsmarkt beter benutten om personeelsvraagstukken op te lossen.**

### 1. Tekort aan medewerkers tegengaan

Werkgevers voor wie waarde zit in het oplossen van personeelstekorten, geven aan dat zij mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt werven als zij laaggeschoold werk hebben, waarvoor het moeilijk is genoeg personeel te vinden.

#### *Ervaringsdeskundigen:*

**GVB** verwacht veel pensioenuitstroom, zoekt veel nieuw personeel én de beste match. “Wij kozen voor de groep met een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat wij meerwaarde voor de stad willen leveren en voldoende mensen willen vinden. Kandidaten moeten uiteraard voldoen aan de functie-eisen.”

**CSU** ervaart krapte op de arbeidsmarkt in schoonmaak- en kantoorfuncties: “Wij merken dat we alle vijvers moeten aanboren om onze bezetting rond te krijgen. Je hebt iedereen nodig.”

Andere werkgevers benadrukken dat het sociale gezicht van hun organisatie helpt bij het vinden en behouden van goed (hoogopgeleid) personeel. Door diversiteit gaan werkgevers enerzijds in een grotere vijver van werkzoekenden vissen en krijgen zij anderzijds een beter imago als werkgever. Daardoor komen ze ook weer gemakkelijker aan personeel.

## 2. Werven van uniek talent dat 'hoort' bij een beperking

Werkgevers in het onderzoek geven aan dat uniek talent vaak te maken heeft met de motivatie van de medewerker. Het kan ook gaan om specifieke vaardigheden van de kandidaat.

*Ervaringsdeskundigen:*

**Accenture** merkt dat IT-functies (robotisering, big data, etc.) soms erg goed ingevuld kunnen worden door mensen met een beperking.

**Achmea** heeft strategische functies benoemd (zoals data-analisten) waar een 'war on talent' gaande is. Hiervoor werven ze mensen die mogelijk een handicap hebben en de functie uitstekend kunnen invullen.

**Vogellanden** biedt werkervaringsplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zodat zij een eerste stap kunnen zetten naar een baan. Een medewerkster met een vorm van autisme heeft het archief opgeschoond. Haar gestructureerde aanpak komt het archief ten goede.

*Uit bestaand onderzoek en literatuur komt naar voren, dat:*

- oudere werknemers kritischer en nauwkeuriger zijn en additionele vaardigheden hebben op het gebied van rekenen, leidinggeven en coaching
- werkgevers gemiddeld genomen positief zijn over de inzet, loyaliteit, klantgerichtheid en betrokkenheid van ouderen
- (ex-)gedetineerden over bovengemiddelde ondernemerscompetenties beschikken. Het gaat dan om competenties zoals het nemen van risico's, creativiteit, behoefte aan autonomie, behoefte aan prestatie en sterke beheersingsoriëntatie.

## 3. Meerwaarde inclusief werkgeven bij organiseren flexibele schil

Het organiseren van een flexibele schil biedt waarde voor organisaties die continuïteit willen realiseren of pieken willen opvangen. Je kan een flexibele schil organiseren met tijdelijke leer-werkplekken of werkervaringsplaatsen of via detacheringsconstructies en/of samenwerking met bijvoorbeeld een sw-bedrijf.

*Ervaringsdeskundigen:*

Een bedrijf in de medische industrie benut medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt om piekdrukke beter op te vangen. "Deze medewerkers kunnen niet altijd fulltime werken, maar wel een aantal uren per dag. Voor hen is dat voldoende en zo vangen wij pieken op." Een ander voorbeeld betreft een bedrijf met veel laaggeschoold werk, waar een afdeling ophoudt te bestaan. Vaste medewerkers worden inzetbaar gemaakt voor een andere afdeling, maar de productie moet wel doorgaan. Een flexibele schil van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt maakt dit mogelijk en biedt hen werkervaring.



## WAARDE

# Groei creëren in afzetmarkt

### Werkgevers ervaren waarde door:

1. Aantrekken en/of beter aansluiten bij (nieuwe) klantgroepen
2. Nieuwe businessmogelijkheden
3. Positiever imago
4. Hogere klanttevredenheid
5. Invullen SROI

**Door ruimte te bieden aan mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kunnen werkgevers groei creëren in hun afzetmarkt. Inzicht in (potentiële) klanten - die inclusief werkgeven waarderen - is een belangrijke voorwaarde. De groei ontstaat op verschillende manieren.**

### 1. Aantrekken van en/of beter aansluiten bij (nieuwe) klantgroepen

Organisaties met verschillende soorten medewerkers kunnen de wensen en verwachtingen van klanten beter identificeren en hieraan tegemoetkomen. Het gaat er dan om dat de culturen van (nieuwe) klantgroepen ook in de organisatie te vinden zijn.

#### *Ervaringsdeskundige:*

**Accenture** ervaart dat met heterogene teams opdrachten sneller gegund worden. “Zo vinden wij betere aansluiting bij klanten.”

#### *Uit onderzoek en literatuur blijkt, dat:*

culturele diversiteit een betere kans op de markt oplevert (Van Beek & Van Doorne-Huiskes, 2011). Organisaties met een divers personeelsbestand kunnen de wensen en verwachtingen van klanten beter identificeren en hieraan tegemoetkomen. Buitenlandse onderzoeken tonen ook een positieve relatie tussen werken met een cultureel divers personeelsbestand en financiële resultaten. Dit leidt bijvoorbeeld tot groei in inkomsten uit verscheidene bronnen, zoals verkoop, meer klanten, groter marktaandeel en een grotere relatieve winst (Herring, 2009). De diversiteitsreputatie van bedrijven die zijn opgenomen in de jaarlijkse lijsten van beste bedrijven in Fortune Magazine beïnvloedt hun aandelenkoers positief (Robertson & Park, 2007).

## 2. Nieuwe businessmogelijkheden

Er zijn ook organisaties die hun verdienmodel bouwen op of nieuwe business creëren met het beschikbaar maken van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

### *Ervaringsdeskundige:*

“Wij ondersteunen bedrijven met invullen van hun social return. Ons verdienmodel is gebouwd op het naar werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wij ontwikkelen daarvoor telkens nieuwe dienstverlening, niet alleen voor plaatsing, maar ook voor het wegnemen van risico's en begeleiden van de doelgroep.”

Ook zijn er bedrijven die business genereren doordat zij meer of andere orders kunnen aannemen door het werken met mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld als organisaties daardoor (meer) eenvoudig monotoon werk kunnen uitvoeren, waar reguliere medewerkers snel genoeg van hebben. Daarnaast zijn er bedrijven die hun marktaandeel vergroten met inclusief werkgeven doordat zij nieuwe netwerken aanboren.

## 3. Positiever imago

Inclusief werkgeven geeft een groot aantal organisaties een positief imago. (Potentiële) klanten, medewerkers en stakeholders vinden het vaak sympathiek als ze horen of zien dat mensen met een arbeidsbeperking meewerken in de organisatie en waarderen deze inspanningen. Het kan deuren openen, die voor anderen gesloten blijven en het kan een (extra) reden zijn om diensten af te nemen, samen te werken of te investeren in een organisatie. Bij een gelijkwaardige offerte kan inclusie een doorslaggevende reden zijn om te kiezen voor een leverancier, die ruimte biedt aan kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt.

### *Ervaringsdeskundigen:*

De klanten van **Ferro Fix** zeggen: “Het inclusief ondernemen is jullie wel gelukt. Dat hadden we nooit gedacht.” Het levert de organisatie positieve recensies op en ze zijn ook ambassadeur geworden. In 2015 won de organisatie de ‘Slimste prijs van NL’ en de ‘Sociale-Innovatieprijs’.

De **Rabobank** merkt dat sociaal ondernemen waardering oplevert bij externen, zeker ook in de lokale gemeenschappen waar de bank werkt. Voor sommige klanten zijn sociaal ondernemen en diversiteit ook een reden om voor de bank te kiezen.

#### 4. Hogere klanttevredenheid

Een medewerkerspopulatie met verschillende achtergronden zorgt ervoor dat klanten zich met de organisatie kunnen identificeren en verhoogt de klanttevredenheid. De diversiteitsreputatie van beursgenoteerde bedrijven blijkt volgens eerder onderzoek (Robertson & Park, 2007) positief voor hun aandelenkoers. In het AWWN-onderzoek zien werkgevers hun inclusieve aanpak terug in een hogere klanttevredenheid. Recente onderzoeken in Duitsland en Nederland ondersteunen dat.

*Ervaringsdeskundigen:*

**Avabel Nederland:** “Klanten blijven bij ons omdat we sociaal ondernemen. Wij hebben 1.500 klanten, waarvan ongeveer 30 procent vast. Wij schatten dat 10 procent ons sociaal ondernemerschap als extra reden ziet om bij ons te blijven.”

**GVB** ziet de klanttevredenheid groeien. Terwijl trams in bedrijf zijn, maken mensen met een beperking ze schoon en nemen lege koffiekopjes en achtergebleven kranten mee. Vroeger gebeurde dat niet. Reizigers waarderen het, blijkt uit klanttevredenheidsonderzoek.

#### 5. Invullen SROI

Relatief veel werkgevers vinden inclusief werkgeven meerwaarde bieden door Social Return On Investment (SROI). Dit zorgt voor het verwerven of behouden van opdrachten (vooral bij overheidsorganisaties).

*Ervaringsdeskundige:*

Volgens **Avabel** Nederland creëert inclusief werkgeven met SROI extra klantwaarde. Industriële klanten gaan voor continuïteit, kwaliteit en prijs. “Als die waarden gelijk zijn, heb je een gunfactor door sociaal te ondernemen. Woningcorporaties en overheden hebben soms een SROI-bepaling. Help je hen een SROI realiseren, dan is prijs veel minder een issue en realiseer je klantwaarde door inclusief te ondernemen.”

## WAARDE

# Organiseren van een betere bedrijfsvoering

### Werkgevers ervaren waarde door:

1. Verhoging productiviteit
2. Verhoging continuïteit
3. Kostenvoordeel door subsidies bij (groeps)detachering of nieuwe businessmodellen
4. Kwaliteits- en efficiencyverbetering
5. Reshoring en herverdeling van taken
6. Foutreductie

**Werkgevers ondervinden toegevoegde waarde van inclusief werkgeven bij het organiseren van een betere bedrijfsvoering. Dit kunnen zeer diverse voordelen zijn.**

### **1 & 2. Verhogen productiviteit & verhogen continuïteit**

Werkgevers met eenvoudig en routinematig werk ervaren dat ze gemotiveerde medewerkers vinden uit de groep met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Het grote enthousiasme van de doelgroep en de hoge productiviteit op eenvoudige taken slaat over op regulier personeel, waardoor het effect groter is.

#### *Ervaringsdeskundige:*

Een bedrijf in de medische industrie: “Als je ziet dat mensen hard werken, met plezier en ondanks hun beperkingen er volledig voor gaan, verhoogt dat de productiviteit van andere medewerkers.”

### **3. Kostenvoordeel**

Werkgevers noemen ook kostenvoordeel als toegevoegde waarde. Dit kan ontstaan door een lage detacheringsvergoeding of lagere kosten door subsidies.

#### *Ervaringsdeskundigen:*

**CSU** ervaart financiële voordelen door premiekorting, de no-riskpolis en proefplaatsingen. “De vergoeding van een deel van de kosten helpt ook om intern draagvlak te creëren.”

**The Greenery** hecht veel waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor hen is werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt daarom belangrijk. Tegelijkertijd is er kostenvoordeel door de lage detachingsvergoeding voor mensen met een beperking.

#### 4. Kwaliteits- en efficiencyverbetering

Wanneer werknemers aansluiting hebben bij klanten en stakeholders van de organisatie komt dit ten goede aan de kwaliteit. Onderzoek van McKinsey & Company (2015) toont dat genderdiverse bedrijven meer kans hebben (15%) om financieel beter te presteren dan branchegenoten. Bij etnisch diverse bedrijven ligt dat percentage nog hoger (35%).

*Ervaringsdeskundigen:*

**Bakkerij Bartels** hoeft de productie niet stop te zetten tijdens christelijke feestdagen. Allochtone medewerkers werken tijdens deze dagen graag door.

Bij **The Greenery** zijn gedragsregels en kledingvoorschriften erg belangrijk, maar medewerkers spreken elkaar hier niet gemakkelijk op aan. “Een medewerker uit de sociale werkvoorziening doet dit wel, zonder terughoudendheid en met een open houding. Dat werkt goed.”

#### 5. Reshoring en herverdeling van taken

(Kosten)efficiëntere processen ontstaan wanneer door herverdeling van taken mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt de specialisten ontlasten, door eenvoudige taken voor hen uit te voeren. Ook kan herverdeling inefficiënties of piekmomenten in het proces oplossen. Soms is (door lage loonkosten) reshoring van werk mogelijk.

*Ervaringsdeskundigen:*

Verzekeraar **a.s.r.** haalt met jobcarving eenvoudige taken uit reguliere functies en laat deze uitvoeren door mensen met een beperking. Zo ontlast het bedrijf medewerkers die al dertig jaar ongeveer hetzelfde werk doen. Dit krijgt volledige medewerking van bestaande medewerkers. “Zij raken extra gemotiveerd en kunnen zich specialiseren op afwisselende taken en hierin meer excelleren.”

**CSU** maakt een groot recreatiecomplex schoon. Schoonmakers moesten steeds met wasgoed een lange gang op. Dat kostte veel tijd en kon efficiënter. Wajongers die niet de hele schoonmaakfunctie konden uitoefenen, verzorgen nu de aan- en afvoer van wasgoed. “Dat zorgt voor meer efficiency.”

Een bedrijf in de medische industrie kan piekmomenten aan het eind van de dag beter opvangen. “Vouwen van dozen en de afvalstroom hebben we uit reguliere functies gehaald. Zo kunnen reguliere medewerkers zich er beter op richten dat alles op tijd de deur uitgaat. Jobcarving is echt een succesfactor.”

## 6. Foutreductie

Dit voordeel kan ontstaan door inzet van unieke talenten van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld door sterke visuele vermogens of verhoogde motivatie. Het kan ook zorgen voor reductie van fouten, omdat medewerkers met een arbeidsbeperking geconcentreerd en zorgvuldig blijven op eenvoudige taken en zo hogere kwaliteit kunnen leveren.

*Ervaringsdeskundige:*

**Shell** heeft een medewerker met een auditieve beperking, die technisch tekent met een sterk visuele inslag. Daardoor worden minder fouten in de uitvoering van een project gemaakt en zijn er dus minder kosten.

## Van start

Leg deze praatplaat op tafel en bespreek met elkaar de onderwerpen en beantwoord de vragen. Bekijk wat inclusief werkgeven – ruimte maken voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld mensen met een beperking, ouderen, vluchtelingen, ex-gedetineerden) – de organisatie op zou kunnen leveren, welke waarde het voor de organisatie kan hebben.

## Waarom?

90% van de werkgevers die het afgelopen jaar iemand met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt heeft aangenomen, ziet daarin toegevoegde waarde. Ga de uitdaging aan en ontdek met deze praatplaat waar mogelijk waarde ligt voor uw organisatie.



## Maar inclusief werkgeven kan toch ook een hoop gedoe bezorgen?

Klopt. De belangrijkste 'beren' zijn inmiddels bekend.

→ Welke argumenten kent u om niet aan de slag te gaan met inclusief werkgeven?

→ Noteer hier uw 'beren op de weg':

.....  
.....  
.....  
.....

Het is echter de vraag of de redenen om het niet te doen opwegen tegen de waarde die inclusief werkgeven kan bieden. Nu de beren benoemd zijn, kunt u deze parkeren en doorschakelen naar de mogelijke waarde van inclusief werkgeven voor uw organisatie.

**Sla de pagina om en bespreek met elkaar de praatplaat.**



## Meer afzet

**Wist u dat...** een bank al hypotheekadvies geeft in gebarentaal?

- Kunnen we meer afzet genereren door onze producten geschikt te maken voor iedereen?
- Hebben we te maken met SRO1-eisen?

# KOM IN ACTIE

**brainstorm besluit**



## Processen

**Wist u dat...** werkgevers meer efficiency realiseren door eenvoudige of verstorende taken apart te organiseren? En andere werkgevers meer creativiteit in hun processen realiseren door routinetaken uit functies te halen?

- Zijn er mogelijkheden om onze bedrijfsprocessen efficiënter te organiseren?
- Kunnen we pieken soms opvangen met bijvoorbeeld werkervaringsplekken?



## Lagere personeelskosten

**Wist u dat...** op een directiesecretariaat geen vierde directiesecretaresse, maar een assistent is aangenomen voor kopieer- en archiefwerk? Dat levert iets minder loonkosten op en vooral vier tevreden medewerkers.

- Kunnen we routinematige taken uit specialistische functies halen?
- Kunnen we lagere loonkosten realiseren door gebruik te maken van detachingsconstructies?

- Kan bij ons een medewerker met een beperking de sfeer op een afdeling veranderen?
- Kan het onszelf en onze medewerkers voldoende schenken om organisatie te halen?

- Hebben wij behoefte aan innovatie (bijv. in producten, klant-contacten, logistiek)?
- Waar in onze organisatie kunnen we wel een andere invalshoek gebruiken?

**Wist u dat...** diversiteit werkt in een omgeving, waarin innovatie belangrijk is. Software- en hardwareleveranciers ontwikkelen steeds meer tools voor bijvoorbeeld doven en blinden, juist door hen erbij te betrekken.



## Innovatie

**Tevreden medewerkers**  
**Wist u dat...** 24% van de werkgevers die ruimte bieden aan kwetsbare werkzoekenden, ziet grotere betrokkenheid en tevredenheid ziet bij de medewerkers?



Terug naar inhoudsopgave



## Formatie en bezetting



**Wist u dat...** 29% van de werkgevers waarde van inclusief werkgeven ziet in het oplossen van personeelstekorten?

→ Zien we kansen om mensen met een kwetsbare positie op moeilijk vervulbare vacatures te plaatsen?

→ Zijn er pieken in het werk die we op kunnen vangen en waarmee we hen een werkervaringsplek bieden?

→ Worden we als werkgever aantrekkelijker als we ook kansen bieden aan kwetsbare werzoekenden?

← Wat hebben we al aan MVO-beleid, op de arbeidsmarkt? met een kwetsbare positie

**Wist u dat...** inclusief werkgeven zorgt voor gelijke kansen en helpt sociale waarde / MVO waarden, de maatschappij waarin we werken, de markt waarin we hoe zien wij onze rol in de omgeving ongelijkheid terug te dringen?



## Tevreden klant



**Wist u dat...** 46% van de werkgevers zegt een positievere imago te krijgen door mensen met een kwetsbare positie in dienst te nemen?

→ Weerspiegelt ons personeelsbestand ons klantenbestand?

→ Waarden onze klanten het als we medewerkers uit kwetsbare groepen zouden hebben?

## Gunnen we onze organisatie een eerste ervaring met inclusief werkgeven?

### beveraag elkaar

→ Voldoet u aan een evt. quotium?

→ Levert u een bijdrage aan de banenafspraak?

→ Heeft u cao-afspraken op het gebied van inclusief werkgeven?

**Wist u dat...** Veel werkgevers eigenlijk starten om te ervaren aan de banenafspraak? Maar dat na een eerste op de arbeidsmarkt 90% van die werkgevers vindt dat deze ervaring naar meer smaakt?!

## Wetten en regels



**Wist u dat...** ex-gedetineerden bovengemiddeld ondernemend zijn, doven efficiënter kunnen laden en dat mensen met een autistische beperking heel goed kunnen focussen?

→ Welk talent hebben wij (meer) nodig in onze organisatie?

→ Kan een beperking een bijzonder talent met zich meebrengen?

→ Welk voorbeeld kent u?

## Beter benutten arbeidsmarkt

1. Minder of geen tekort aan medewerkers
2. Werven van uniek talent op de arbeidsmarkt
3. Organiseren van een flexibele schil

## Groei creëren in afzetmarkt

4. Aantrekken en/of beter aansluiten bij (nieuwe) klantgroepen
5. Nieuwe businessmogelijkheden
6. Positiever imago
7. Verhoogde klanttevredenheid
8. Invullen SROI

## Organiseren betere bedrijfsvoering

9. Verhogen productiviteit
10. Verhogen continuïteit
11. Kostenvoordeel door gebruik subsidies bij (groeps)detachering of nieuwe businessmodellen
12. Kwaliteits- en efficiency-verbetering
13. Reshoring en herverdeling van taken
14. Foutreductie

## Versterken HR-beleid

15. Vergroten medewerkersbetrokkenheid/-tevredenheid
16. Verlagen ziekteverzuim

17. Verhogen kwaliteit leidinggevende
18. Verbeteren sfeer op de werkvloer
19. Meer open en flexibele organisatiecultuur
20. Verhogen functieverblijftijd en continuïteit
21. Lagere W&S en opleidingskosten

## Meer voldoening genereren

22. Afspiegeling van de samenleving
23. Zingeving en persoonlijke motieven
24. Bijdragen aan maatschappelijke waarde/problemen

## (Product)innovatie

25. Meer invalshoeken en verhoogde creativiteit

## Maatschappelijke en externe legitimiteit realiseren

26. Voldoen aan wet- en regelgeving (gelijke kansen, banenafpraak, quotum etc.)
27. Invulling van het MVO-beleid
28. Nakomen van cao-afspraken

# WAARDE VAN INCLUSIEF WERKGEVEN



## WAARDE

# Versterken van het HR-beleid

### Werkgevers ervaren waarde door:

1. Vergroten betrokkenheid/tevredenheid medewerkers
2. Verlagen ziekteverzuim
3. Verhogen kwaliteit leidinggevenden
4. Verbeteren sfeer op de werkvloer
5. Meer open en flexibele organisatiecultuur
6. Verhogen functieverblijftijd en continuïteit
7. Lagere kosten werving, selectie en opleidingen

**Door het beschikbaar maken van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kunnen werkgevers hun HR-beleid versterken. Op verschillende HR-gebieden zijn voordelen te behalen.**

### 1. Grotere betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers

Werknemers waarderen het om samen te werken met collega's met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt en dat hun werkgever of collega's zich inzetten voor de doelgroep. Grotere betrokkenheid/tevredenheid brengt ook andere positieve organisatie-resultaten met zich mee, zoals een lager verloop en verzuim en verbeterde productiviteit.

*Ervaringsdeskundige:*

**Achmea** ervaart dat de inzet van mensen met een beperking wordt gewaardeerd door bestaand personeel. "Iedereen heeft wel eens een off-day. Als je iemand met een handicap dan manmoedig het werk ziet doen, helpt dat in de eigen motivatie."

### 2. Lager ziekteverzuim

Dit voordeel kan ontstaan, doordat deze werknemers zeer gemotiveerd zijn om langdurig eenvoudige, repeterende taken uit te voeren. Lager ziekteverzuim kan ook voortkomen uit grotere werktevredenheid, verlaagde werkdruk of een laag verzuim van de medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Dit kan ook weer effect hebben op andere medewerkers die zich minder snel ziekmelden.

*Ervaringsdeskundige:*

Verzekeraar **a.s.r.** haalt eenvoudige werkzaamheden uit reguliere functies en laat deze uitvoeren door medewerkers met een beperking en een positieve instelling. “Dit verlaagt het ziekteverzuim, de werkdruk en heeft een positieve sfeer op de afdeling.” Een bedrijf in de medische industrie merkt dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bijna nooit ziek zijn. “Dat slaat over op regulier personeel: want waarom zou jij je ziekmelden als iemand met een beperking doorwerkt?”

**3. Verhogen kwaliteit van leidinggevende**

Werken met de kwetsbare groep medewerkers stimuleert leidinggevend en om begeleiding te verbeteren of om hun stijl van leidinggeven aan te passen.

*Ervaringsdeskundige:*

**Siniat** ziet dat werken met de doelgroep voor bestaande medewerkers een cultuuromslag betekent. “Leidinggevend en anders leidinggeven en persoonlijk leiderschap is op het laagste niveau nodig. Daarnaast is er vanuit positief denken sterke focus op wat iemand wel kan.” De cultuuromslag en gedragsverandering komen ook naar voren uit functioneringsgesprekken. Daarnaast zijn er minder handhavings- en sanctiegesprekken. “De sfeer en de cultuur zijn verbeterd.”

**4. Verbeteren van de werksfeer**

Het werken met mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kan de sfeer op de werkvloer verbeteren doordat cultuur en draagvlak in een organisatie verbeteren. Ook kan het enthousiasme of de motivatie van medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, aanstekelijk werken.

*Ervaringsdeskundige:*

**Accenture** ziet dat bij grotere diversiteit in teams mensen zich meer kwetsbaar opstellen. “Dat zorgt voor meer loyaliteit en teambinding.”

Een bedrijf in de medische industrie merkt dat het werken met de doelgroep veel arbeidsvreugde oplevert. “Als medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt lachend werkzaamheden doen waar anderen chagrijnig van worden, verbetert dat de sfeer op de werkvloer.”

## 5. Open en flexibele organisatiecultuur

Door inclusief werkgeven leren medewerkers open te staan voor nieuwe ideeën, invalshoeken, manieren van werken, gedragingen, normen en waarden en kunnen leren van elkaars kennis en ervaringen.

## 6. Verhogen functieverblijftijd en continuïteit

Mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt blijken vaak langer in dezelfde functie te werken dan andere werknemers. Hierdoor is het verloop lager en zo kunnen werkgevers continuïteit creëren. Dit geldt met name wanneer het eenvoudige taken betreft die door anderen als eentonig worden gezien.

*Ervaringsdeskundige:*

**Avabel Nederland** merkt dat de doelgroep gebaat is bij structuur en vastigheid. “Ze gaan niet snel weg voor een hoger salaris bij een andere werkgever.”

## 7. Lagere kosten werving, selectie en opleidingen

In de samenwerking met toeleveranciers (zoals sw-bedrijven) kan de werkgever werving- en selectiekosten besparen, mits sprake is van goede samenwerking met een beperkt aantal instanties. Ook kunnen organisaties lagere kosten voor werving en selectie realiseren, wanneer zij door hun diversiteit aantrekkelijker zijn voor potentiële werknemers.

*Ervaringsdeskundige:*

Een geïnterviewde organisatie heeft minder lang vacatures openstaan door samenwerking met een sw-bedrijf. “Vacatures worden zo binnen een week ingevuld en voor dezelfde functie bij een uitzendbureau duurt het regelmatig zes tot acht weken.”

WAARDE

# Meer voldoening genereren

## Werkgevers ervaren waarde door:

1. Afspiegeling te zijn van de samenleving
2. Zingeving en persoonlijke motieven
3. Bijdragen aan maatschappelijke waarde/problemen

**Door het beschikbaar maken van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kunnen werkgevers meer voldoening creëren. Veel werkgevers willen kansen bieden aan mensen vanuit goed werkgeverschap, het vergroten van individueel welzijn of omdat ze er zelf plezier en waarde aan ontlennen.**

### 1. Afspiegeling zijn van de samenleving

Door inclusief werkgeven kan het personeelsbestand meer gaan lijken op de samenstelling van de mensen in de omgeving van het bedrijf.

#### *Ervaringsdeskundige:*

De directeur van **Ferro Fix** wilde bewijzen dat je kunt ondernemen met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. “En dat dit geen andere manier van ondernemen is.” De organisatie heeft nu 130 mensen in dienst die een afstand tot de arbeidsmarkt hadden.

### 2. Zingeving en persoonlijke motieven

Inclusief werkgeven sluit aan bij de mens- of maatschappijvisie van een deel van de werkgevers. Ook biedt het voor een deel van hen gewoon plezier.

*Ervaringsdeskundige:*

Een geïnterviewde werkgever noemt letterlijk het 'fun-argument'. "We hebben veel plezier in het werken met de doelgroep. We doen deze mensen een groot plezier en daarmee onszelf. We doen het echt niet alleen voor de wet. Dat stadium zijn we allang voorbij."

### 3. Bijdragen aan maatschappelijke waarde/problemen

Bijna de helft van de werkgevers ziet waarde in het bijdragen aan maatschappelijke waarden en het oplossen van problemen. Deze bedrijven voelen zich betrokken bij hun omgeving en doelgroepen die beperkte kansen hebben.

*Ervaringsdeskundige:*

**Zorgwacht** leidt vrouwen in de bijstand en zonder opleiding op voor een functie in de zorg. Zij krijgen 'hun leven terug', een opleiding en zijn een goed voorbeeld voor hun kinderen. "Het maatschappelijk effect is groot door de uitstraling op de kinderen."

*Uit bestaand onderzoek:*

Een nieuwe kans bieden voor ex-gedetineerden is ook maatschappelijk belangrijk, toont onderzoek van Dielen (2012). Een belangrijke reden voor het hoge recidivepercentage van gedetineerden ligt aan het onvermogen om een baan in loondienst te vinden. Hierdoor blijft het potentieel van ex-gedetineerden onbenut en stijgen de (im)materiële kosten voor de samenleving. Deze doelgroep blijkt bovendien bovengemiddeld ondernemend.

WAARDE

# (Product)innovatie

## Werkgevers ervaren waarde door:

- Meer diversiteit
- Extra creativiteit
- Nieuwe inzichten
- Beter klantbegrip

**Het beschikbaar maken van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt kan waarde toevoegen aan de producten of innovatiekracht van bedrijven.**

### **Meer diversiteit biedt nieuwe inzichten, creativiteit of beter klantbegrip**

Werkgevers zien meer creativiteit en invalshoeken ontstaan door ook te werken met mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

#### *Ervaringsdeskundige:*

Diversiteit is essentieel voor **Cabot**. “Want jouw waarheid is niet altijd de waarheid.” De organisatie heeft fabrieken over de hele wereld. Diversiteit in culturele achtergronden brengt nuances in Nederlandse mores zoals ‘niet lullen, maar poetsen’.

Nieuwe doelgroepen kunnen ook zorgen voor verhoogde creativiteit bij bestaand personeel. Voor (product)innovatie is openheid belangrijk voor inbreng vanuit verschillende visies, goede samenwerking, onderling vertrouwen en helderheid van doelen.

#### *Ervaringsdeskundige:*

Verzekeraar **a.s.r.** ervaart verhoogde creativiteit, omdat met inzet van de doelgroep de werkdruk bij reguliere medewerkers wordt weggehaald. Zo ontstaat meer creativiteit. “Verbeterideeën stonden altijd op een laag pitje, maar komen nu meer tot stand.”



## WAARDE

# Maatschappelijke en externe legitimiteit realiseren

### Werkgevers ervaren waarde door:

1. Voldoen aan wet- en regelgeving
2. Invulling van het MVO-beleid
3. Nakomen van cao-afspraken

**Inclusief werkgeven kan op verschillende manieren zorgen voor maatschappelijke of externe legitimiteit.**

### 1 . Voldoen aan wet- en regelgeving

Veel werkgevers starten met inclusie omdat zij wilden voldoen aan wet- en regelgeving (Participatiewet). Inmiddels ervaren veel van die werkgevers ook de andere waarden.

*Uit het literatuuronderzoek blijkt eveneens:*

maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) levert organisaties en hun stakeholders meetbare resultaten op.

### 2. Invulling MVO-beleid

Volgens onderzoek blijkt op de lange termijn dat organisaties met een cultuur die is gericht op duurzaamheid, binnen 18 jaar significant beter te presteren.

*Ervaringsdeskundige:*

Inclusief werkgeven past in het MVO-beleid van **a.s.r.**. Het is goed voor het imago, maar de primaire reden is om mensen kansen te bieden. “Het positieve imago wordt zichtbaar, omdat veel stakeholders de organisatie opzoeken voor bijvoorbeeld een interview over inclusief werkgeven.” Dat draagt bij aan een positieve uitstraling.

### 3. Nakomen cao-afspraken

Cao-afspraken en sociale aanbestedingen kunnen externe aanleidingen zijn voor inclusief werkgeven. In het cao-seizoen 2016 zijn 313 nieuwe akkoorden afgesloten, waarvan in 113 akkoorden (36%) een afspraak is gemaakt voor het aannemen van mensen uit de doelgroep van de Participatiewet (bron: AWWN). Als er concrete streefaantallen in een cao genoemd staan, heeft een bedrijf een direct belang om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt aan te nemen en daarmee de afspraken na te komen.

## CONCLUSIES

# Belangrijkste conclusies van het onderzoek

**Hoe draagt inclusief werkgeven bij aan ondernemingsdoelstellingen? Dat was de hoofdvraag van het onderzoek dat begin 2016 van start ging, als onderdeel van het AAVN-programma *Werkgevers gaan inclusief*. Wat zijn de belangrijkste feiten en cijfers?**

### Conclusies

- Er zijn veel verschillende vormen van waarde die een werkgever kan bereiken met het beschikbaar maken van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.
- Van de inclusieve werkgevers die al werk beschikbaar hebben gemaakt voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, herkent 90% een of meer vormen van waarde. Dat is goed nieuws, want een succeservaring smaakt dus naar meer.
- Het merendeel van de werkgevers die aan het onderzoek deelnamen, ervaart waarde op meerdere vlakken. Het levert bijvoorbeeld zowel voldoening op, als een verbeterde sfeer en een hogere klanttevredenheid. Veel werkgevers noemen als waarde het voldoen aan maatschappelijke verplichtingen. Ook benoemen werkgevers vormen van waarde die vanuit de organisatie zelf komen en die direct leiden tot betere bedrijfsprestaties. Hier draagt inclusief werkgeven direct bij aan de doelstellingen van de organisatie.
- Veel werkgevers starten met inclusief werkgeven vanuit persoonlijke motivatie of om te voldoen aan wet- en regelgeving. Door deze eerste ervaring ondervinden ze de positieve invloed op de andere doelen van de organisatie.

- Er zijn randvoorwaarden en investeringen noodzakelijk om succesvol te zijn in het beschikbaar maken van werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. De organisatiecultuur en de intentie van het management zijn doorslaggevend in het bereiken van waarde.
- Werkgevers meten de toegevoegde waarde niet, omdat ze er principiële bezwaren tegen hebben en/of omdat de toegevoegde waarde niet enkel kan worden verklaard door de inzet van doelgroepen en/of omdat het aantal medewerkers te beperkt van omvang is. Een deel van de werkgevers geeft aan wel geholpen te zijn met argumenten die zicht geven op de (meetbare hoeveelheid) toegevoegde waarde voor de organisatie, om verdere groei van inclusief werkgeven te realiseren.
- Ongeveer 130 werkgevers die nog niet inclusief werkgeven, vulden ook de vragenlijst in. Hun top-3 van 'waardedrijvers' waarop zij hopen, is praktisch gelijk aan de top-3 die de inclusieve werkgevers ervaren. Wie eraan begint, wordt dus niet snel teleurgesteld.

### Waardevolle randvoorwaarden

Wat kan een werkgever doen om extra waarden te realiseren met inclusief werkgeven?

Uit de literatuur en onderzoeken komen onderstaande randvoorwaarden naar voren:

- 1 Inclusief werkgeven rechtstreeks laten aansluiten bij de strategie en doelstellingen van de organisatie.
- 2 Commitment van de top.
- 3 Rol van leidinggevende als coach (empowerment, zelfvertrouwen).
- 4 Verankering in de beleids- en jaarplancycclus en de planning & control-cycclus.
- 5 Een positief klimaat en transparante organisatiecultuur, die openstaat voor inclusie.
- 6 Draagvlak onder medewerkers.
- 7 In- en externe communicatie over de meerwaarde van inclusief werkgeven.
- 8 Bereidheid tot investeren, onder andere in het implementeren van inclusief werkgeven en het aanpassen van processen.

# Aanbevelingen aan werkgevers en overheid

**Vanuit het onderzoek naar de toegevoegde waarde van inclusief werkgeven doet AAVN aanbevelingen aan werkgevers en overheid.**

## Aanbevelingen aan werkgevers

**DENK VANUIT WAARDE, NIET VANUIT MOETEN** Start vanuit uitdagingen die binnen de onderneming om een oplossing vragen. Breng vervolgens in kaart hoe inclusief werkgeven kan bijdragen aan mogelijke oplossingen.

**WERK SAMEN** Werk samen met collega-werkgevers. Maak het 'waarom' en 'hoe' eerst inzichtelijk, evenals de oplossingen die inclusief werkgeven kan bieden. Organiseer vervolgens de benodigde randvoorwaarden.

**WORD AMBASSADEUR** Stimuleer de inclusieve arbeidsmarkt door als ambassadeur collega-werkgevers te helpen om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt naar werk te begeleiden. Help zo om laagdrempelig de eerste ervaringen op te doen en hen zelf de waarde te laten ervaren.

## Aanbevelingen aan de overheid

**LAAT DE WAARDE ZIEN** Zorg voor meer kwalitatief en kwantitatief onderzoek en voorbeelden die de toegevoegde waarde van inclusief werkgeven aantonen. Stimuleer de intrinsieke motivatie van werkgevers door meer voorbeelden te tonen van waarden die direct bijdragen aan bedrijfsprestaties.

**STIMULEER PRIKKELS VANUIT STAKEHOLDERS** De overheid zorgt voor prikkels vanuit wet- en regelgeving, die inclusief werkgeven moeten bevorderen. Maar zij kan bijvoorbeeld ook werkgevers aanmoedigen hun positie in de (inkoop)keten in te zetten of elkaar anderszins te stimuleren. Dit betekent ook dat werkgevers ondersteund moeten worden bij het creëren van transparantie en openheid ten aanzien van hun inspanningen op het gebied van inclusief werkgeven. Bijvoorbeeld door hen podia te bieden met meetinstrumenten of rankings die sociale inspanningen zichtbaar maken.

**MOTIVEER EN INSPIREER** Mobiliseer maatschappelijk leiderschap door ambassadeurs in stelling te brengen en vervang losstaande campagnes over losse doelgroepen door brede campagnes over de gehele doelgroep van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

**HELP MET EERSTE ERVARINGEN** Faciliteer werkgevers in het opdoen van hun eerste ervaringen en het laagdrempelig starten met inclusief werkgeven. Zet verder in op kennismakingsprogramma's met doelgroepen, bieden van experimenteerruimte en het reduceren van risico's voor werkgevers.

**LAAT VERDER ONDERZOEK DOEN** Er is vervolgonderzoek nodig naar verdere differentiatie qua type bedrijf, sectoren en medewerker ten aanzien van toegevoegde waarde(n). Dergelijk onderzoek kan nieuwe inzichten opleveren om inclusief werkgeven te stimuleren en meer richting te geven (bijvoorbeeld gericht op sectoren en doelgroepen).

**LOS KNELPUNTEN OP** Zorg dat inclusief werkgeven (meer)waarde blijft opleveren. Blijf knelpunten oplossen, zodat de waarde van inclusief werkgeven zichtbaar(der) wordt. Behoud financiële compensaties en kijk naar knelpunten in het systeem (bijvoorbeeld salarissystematieken), waardoor opbrengsten niet opwegen tegen kosten. Zorg hierbij voor een gelijke behandeling en regelingen voor de verschillende doelgroepen.

# Colofon

Dit is een uitgave van AAVN.

Postbus 93050  
2509 AB Den Haag  
[www.aavn.nl](http://www.aavn.nl)

Tekst: Piet Vessies, Fleur Sikkema, Annemieke Janus  
Eindredactie en vormgeving: Tekstwerkplaats.nl  
Vormgeving praatplaat: Kathrin Hero  
Druk: AAVN

Heeft u na het lezen van deze brochure belangstelling voor het complete onderzoeksrapport, stuurt u dan een e-mail naar:  
[werkgeversgaaninclusief@aavn.nl](mailto:werkgeversgaaninclusief@aavn.nl)

© 2017. Alle rechten voorbehouden. Ondanks de zorgvuldigheid die aan deze uitgave is besteed, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend.



# AAVN

V N O N C W

