

Verantwoordings Verslag

Duurzamer inzetten van
medewerkers met een
uitdaging bij de Rabobank

Chakira Afkari
497625
Hogeschool Saxion, Deventer
Toegepaste Psychologie
Februari 2024

Afstudeerscriptie Rabobank

Frans van den Top - opdrachtgever 1

Meryem Bakirhan - opdrachtgever 2

Rosalie Hoogeveen - eerste begeleider

Anne Degenkamp - tweede begeleider

Deventer, 2024

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek ‘duurzamer inzetten van medewerkers met een uitdaging bij de Rabobank’, een onderzoek dat via de onderwijsinstelling Saxion Hogeschool is uitgevoerd. Dit onderzoek is opgesteld in opdracht van de TINT en de Rabobank en heeft zich in de periode september 2023 tot en met februari 2024 plaatsgevonden.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek wil ik allereerst mijn opdrachtgevers, Frans van den Top en Meryem Bakirhan, hartelijk bedanken voor de prettige, gezellige en leerzame tijd. Ondanks mijn zenuwen in het begin, hebben de gastvrije en inspirerende gesprekken ervoor gezorgd dat ik me op mijn gemak voelde en zelfverzekerd mijn onderzoek heb kunnen afronden. Ook wil ik Frans en Meryem bedanken voor de inspanningen die ze hebben gedaan om mij in contact te brengen met de medewerkers binnen de grote Rabobank.

Daarnaast gaat mijn dank en waardering uit naar mijn scriptiebegeleider, Rosalie Hoogeveen. Haar begeleiding was enorm waardevol en aangenaam. De kennis die ze deelde tijdens de lessen en soms zelfs op haar vrije dagen hebben bijgedragen aan mijn groei en onderzoeksvaardigheden.

Tot slot wil ik alle medewerkers van de Rabobank die hebben deelgenomen aan dit onderzoek bedanken voor het delen van persoonlijke en soms gevoelige informatie. Jullie bereidheid om dergelijke informatie te delen heeft bijgedragen aan dit onderzoek, en mijn kijk op mensen met een uitdaging verrijkt.

Heel veel leesplezier gewenst,

Chakira Afkari

Deventer, januari 2024



Samenvatting

Introductie Uit de ervaring van de ISD blijkt dat er, ondanks het inclusiebeleid van de Rabobank, een gebrek aan begrip en bewustzijn lijkt te zijn ten opzichte van de medewerkers met een uitdaging (MMEU'ers). Dit gebrek aan begrip en bewustzijn heeft te maken met de uitdagingen zelf (wat houdt de uitdaging in?) en de nodige ondersteuning (hoe begeleid je iemand met een uitdaging?). Dit gebrek heeft een negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid van MMEU'ers (Schaap et al., 2023). In dit verslag wordt er onderzocht hoe het begrip en bewustzijn verbeterd kan worden, zodat de MMEU'ers duurzamer kunnen worden ingezet. Dit wordt gedaan door antwoord te geven op de hoofdvraag: 'Hoe kan de Rabobank een meer begripvolle en bewuste benadering aannemen ten opzichte van de uitdagingen en ondersteuning van MMEU'ers, zodat zij duurzamer kunnen worden ingezet?'

Methoden Om antwoord te geven op de hoofdvraag is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Het doel van deze interviews is om antwoord te krijgen op de ervaringen en wensen/behoefte van de MMEU'ers, ISD, MT en HR met betrekking tot begrip en bewustzijn. Vervolgens is er met behulp van deskresearch gezocht naar literatuur over begrip en bewustzijn en strategieën om MMEU'ers duurzamer in te zetten. Aan de hand van de informatie uit de interviews en deskresearch is er gebrainstormd over mogelijke ideeën voor een oplossing en bijbehorende eisen. Op basis van deze informatie is een concept ontwikkeld waarop feedback is gevraagd.

Resultaten Uit de interviews met de MMEU'ers, ISD, MT en HR is gebleken dat er met name onder managers een gebrek is aan kennis over diverse uitdagingen en hoe MMEU'ers begeleidt moet worden. Daarnaast is de ISD onbekend binnen de afdelingen van de Rabobank waardoor MMEU'ers de nodige ondersteuning niet op tijd ontvangen. De wensen van de MMEU'ers, ISD, MT en HR focusten zich op het verbeteren van de kennis binnen het MT met behulp van specialisten of trainingen en cursussen, georganiseerd door de ISD en/of HR. Ook zou de ISD een eigen pagina op de website van de Rabobank willen krijgen voor een betere zichtbaarheid. Uit de deskresearch zijn relevante innovaties gevonden om het begrip en bewustzijn te verbeteren, waaronder de training Mentorwijs die de leiderschapsvaardigheden van managers verbetert bij het begeleiden van MMEU'ers, met het uiteindelijke doel om MMEU'ers duurzamer in te zetten. Uit de brainstorm zijn er door de MMEU'ers, ISD, en HR eisen benoemd waar het concept aan moet voldoen. Het concept is een voorbeeld van een uitbreiding van de Rabohub voor managers om MMEU'ers beter te begrijpen en te begeleiden. Het uitdagingsportaal biedt onder andere ook een betere toegankelijkheid van de ISD zodat ondersteuning sneller wordt ingezet.

Conclusie Als antwoord op hoe de Rabobank een meer begripvolle en bewuste benadering kan aannemen ten opzichte van de MMEU'ers, zodat zij duurzamer kunnen worden ingezet, is er geconcludeerd dat de Rabobank dit kan doen door de Rabohub uit te breiden. Deze uitbreiding is het ontwikkelen van een apart (uitdagings)portaal voor managers om MMEU'ers beter te begrijpen en te begeleiden. Middels onderbouwde trainingen, zoals Mentorwijs kan de Rabobank er gegarandeerd voor zorgen dat er meer begrip komt over uitdagingen (wat houdt de uitdaging in?) en hoe hiermee om te gaan (hoe begeleid ik iemand met een uitdaging). Daarnaast is het van belang om de overige kwesties, zoals de onbekendheid van de ISD in dit portaal te implementeren. Op deze manier kan de Rabobank ervoor zorgen dat MMEU'ers beter begrepen, ondersteund en dus duurzamer kunnen worden ingezet.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Opdrachtgever	6
1.2 Aanleiding	7
1.3 Relevantie	10
1.5 Doelstelling	11
1.6 Hoofd- en deelvragen	11
1.8 Stakeholders	12
1.9 Ethische verantwoording	12
Hoofdstuk 2: Inspiratiefase	13
2.1 Deelvraag 1	13
2.1.1. Onderzoeksmethode	13
2.1.2 Participanten	13
2.1.3 Meetinstrument	14
2.1.4 Procedure	15
2.1.5 Data-analyse	16
2.1.6 Resultaten	17
2.1.7 Conclusie	25
2.2 Deelvraag 2	26
2.2.1. Onderzoeksmethode	26
2.2.2. Participanten	26
2.2.3. Meetinstrument	26
2.2.4. Procedure	26
2.2.5. Data-analyse	26
2.2.6. Resultaten	26
2.2.7 Conclusie	31
2.3 Deelvraag 3	32
2.3.1. Onderzoeksmethode	32
2.3.2. Procedure	32
2.3.3 Resultaten	33
2.3.4. Conclusie	35
Hoofdstuk 3: Ideeënfase	37
3.1 Deelvraag 4	37
3.1.1. Onderzoeksmethode	37
3.1.2. Participanten	37
3.1.3. Meetinstrument	37
3.1.4. Procedure	37
3.1.6. Resultaten	38
3.1.7. Conclusie	40
3.2 Deelvraag 5: Create a concept	41
3.2.1. Onderzoeksmethode	41
3.2.2. Procedure	41
3.2.3. Resultaten	43
3.3 Deelvraag 5: Get feedback	49
3.3.1. Onderzoeksmethode	49
3.3.2. Participanten	49
3.3.3. Meetinstrument	49
3.3.4. Procedure	49

3.3.5. Data-analyse	49
3.3.6. Resultaten	49
3.3.7. Conclusie.....	50
Hoofdstuk 4: Afsluiting	51
4.1 Eindconclusie	51
4.2 Discussie.....	51
4.3 Aanbevelingen	52
Literatuurlijst	54
Bijlagen.....	60
Bijlage 1: Ethische checklist	60
Bijlage 2: Interviewleidraad MMEU'ers	63
Bijlage 3: Interviewleidraad afdelingen	65
Bijlage 4: Informatiebrief MMEU'ers	67
Bijlage 5: Informatiebrief afdelingen.....	68
Bijlage 6: Informed consent.....	69
Bijlage 7: Feedbackformulier beroepsproduct.....	70



Hoofdstuk 1: Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek geïntroduceerd. Er wordt gestart met een beschrijving van de opdrachtgever, waarbij er inzicht wordt gegeven in hun rol bij de Rabobank en de doelgroep van dit onderzoek. Verder wordt de aanleiding van dit onderzoek besproken, inclusief de motivaties en drijfveren die hebben geleid tot het initiëren van dit onderzoek. Het belang en de impact van dit onderzoek worden besproken bij de relevantie. De hoofdvraag, deelvragen, en de doelstelling worden verwoord aan het einde van dit hoofdstuk.

1.1 Opdrachtgever

De Inclusive Support Desk (ISD) ondersteunt medewerkers met een uitdaging (MMEU'ers). Dit zijn medewerkers die kampen met een neurodiverse, visuele, auditieve en/of motorische uitdaging (persoonlijke communicatie, F. van den Top, 5 juli 2023). Dit doen zij door de toegankelijkheid rondom IT-systemen, werkplekken en gebouwen te bevorderen. Ook streeft de ISD sinds kort naar het ondersteunen van leidinggevendenden bij het werven van MMEU'ers. De aanleiding hiervoor is de wens van de ISD om actiever betrokken te zijn bij het ondersteunen van MMEU'ers.

De ISD houdt zich vooral bezig met het ontwikkelen van technische ondersteuning voor MMEU'ers. De ondersteuning die de ISD biedt met betrekking tot toegankelijkheid is erg uitgebreid en divers. Elke MMEU'er heeft namelijk andere uitdagingen en dus behoeftes. De ISD probeert hier dus rekening mee te houden. De ISD heeft verschillende hulpmiddelen ontwikkeld. Dit zijn onder andere pasjes die de poortjes van het gebouw langer openhouden, met als doel de poortjes toegankelijker te maken voor MMEU'ers. Verder heeft de ISD speciale software ontwikkeld voor mensen met een visuele uitdaging om in braille teksten te lezen. Al met al is de ISD constant bezig met het inzetten van hun technische kennis en vaardigheden om de juiste hulpmiddelen te ontwikkelen om het werk van MMEU'ers te vergemakkelijken.

De ISD dient over het algemeen als helpdesk, waarbij zij hulpmiddelen inzetten op aanvraag. Daarnaast betreft de ISD zich sinds kort bij de wervingen van MMEU'ers. Dit doen zij om de managers te ontzorgen. Het betrekken bij het wervingsproces doen zij door gesprekken te voeren met de persoon in kwestie om de benodigdheden en behoeftes te bespreken. Deze behoeftes worden meegenomen bij het inwerken van de medewerker. Echter is hier niet altijd sprake van, omdat de ISD niet altijd wordt betrokken bij deze wervingen van MMEU'ers en de MMEU'ers niet altijd geneigd zijn om hulp te vragen.

Door ondersteuning te bieden voor MMEU'ers zorgt de ISD niet alleen voor meer MMEU'ers en dus meer inclusie, maar ook heeft de ISD een grote bijdrage aan het algehele imago en de bedrijfsprestaties van de Rabobank (Schartz, Hendricks, & Blanck, 2006; Hartnett et al., 2011). Dit maakt de ISD een belangrijke en cruciale afdeling binnen de organisatie.



1.2 Aanleiding

Duurzame inzetbaarheid, ofwel sustainable employability (SE), wordt door Fleuren et al., (2016) en Van der Klink (2016) als volgt gedefinieerd: “Dat werknemers gedurende hun loopbaan meerdere kansen krijgen om hun vaardigheden te ontwikkelen en om te kunnen bijdragen aan hun werk op een waardevolle manier, zowel in het heden als in de toekomst. Hierbij moeten de werkomstandigheden gunstig zijn en moeten werknemers de juiste motivatie hebben om deze kansen te benutten, terwijl ze tegelijkertijd hun gezondheid en welzijn beschermen.” Uit deze definitie wordt het duidelijk dat het belangrijk is dat er bij zowel de werkgever als bij de werknemer input moet worden getoond om duurzamer ingezet te worden en dus een duurzaam werklevens te hebben.

In Nederland waren er in 2019 meer dan 800 duizend mensen met een uitdaging tussen de 15 en 65 jaar die geen baan konden krijgen of behouden (Berendsen, Van Deursen, Dumhs, & Stoutjesdijk, 2021). Dit komt doordat werkgevers alsnog terughoudend zijn bij het aannemen van mensen met een uitdaging zijn, ondanks dat de meeste organisaties vaak verplicht zijn om een bepaald aantal aan te nemen binnen een jaar (Vornholt, et al., 2018). De reden hiervoor is de stereotyperingen die mensen en organisaties hebben over mensen met een uitdaging. Deze stereotyperingen zijn breed en gevarieerd, maar in de meeste gevallen hebben organisaties het idee dat iemand met een uitdaging minder kan dan iemand zonder een uitdaging (Burge et al., 2007; Scherbaum & Popovich 2005; Vornholt et al., 2013). Meerdere onderzoeken weerleggen echter deze misconcepties en suggereren dat MMEU'ers soms zelfs beter presteren in tegenstelling tot medewerkers zonder uitdagingen, zoals punctualiteit en een hoger aanwezigheidspercentage (Lindsay, 2018).

Deze misconcepties en gebrek aan kennis heeft gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid van MMEU'ers (Schaap et al., 2023). Deze misconcepties komen namelijk voort uit een gebrek aan kennis over de uitdagingen waardoor medewerkers de nodige begeleiding en ondersteuning missen (Vornholt et al., 2018; Kocman & Weber, 2018; Khayatzaadeh-Mahani et al., 2020). Het missen van de juiste begeleiding en ondersteuning heeft een negatieve invloed op de algehele motivatie en productiviteit van MMEU'ers (Toth & Dewa, 2014; Lent & Brown, 2006).

Om MMEU'ers duurzamer in te zetten suggereren Hazelzet et al. (2017) en Schaap et al. (2023) dat er binnen een organisatie gewerkt moet worden aan het begrip en bewustzijn over de uitdagingen en nodige begeleiding van MMEU'ers. Hazelzet et al. (2019) stelt hiervoor 4 kerncomponenten van duurzame inzetbaarheid waarop gefocust kan worden. Dit zijn:

1. **Gezondheid**

Bij de gezondheidscomponent ligt de focus op gezondheidsaspecten, zoals welzijn, kwaliteit van het werklevens, vitaliteit, levensstijl of mentale- en fysieke gezondheid.

2. **Productiviteit**

Bij deze productiviteitscomponent ligt de focus op productiviteitsaspecten, zoals werkvermogen, productiviteit en werkbetrokkenheid

3. **Waarde**

Bij de waarde-component ligt de focus op waarde-aspecten, zoals een positieve attitude, werkmotivatie, de juiste vaardigheden te beheersen om de baan uit te oefenen en de ontwikkeling van vaardigheden en kennis. Ook ligt hier de focus op wat een werknemer kan doen (Sen, 2009).

4. **Langetermijnperspectief**

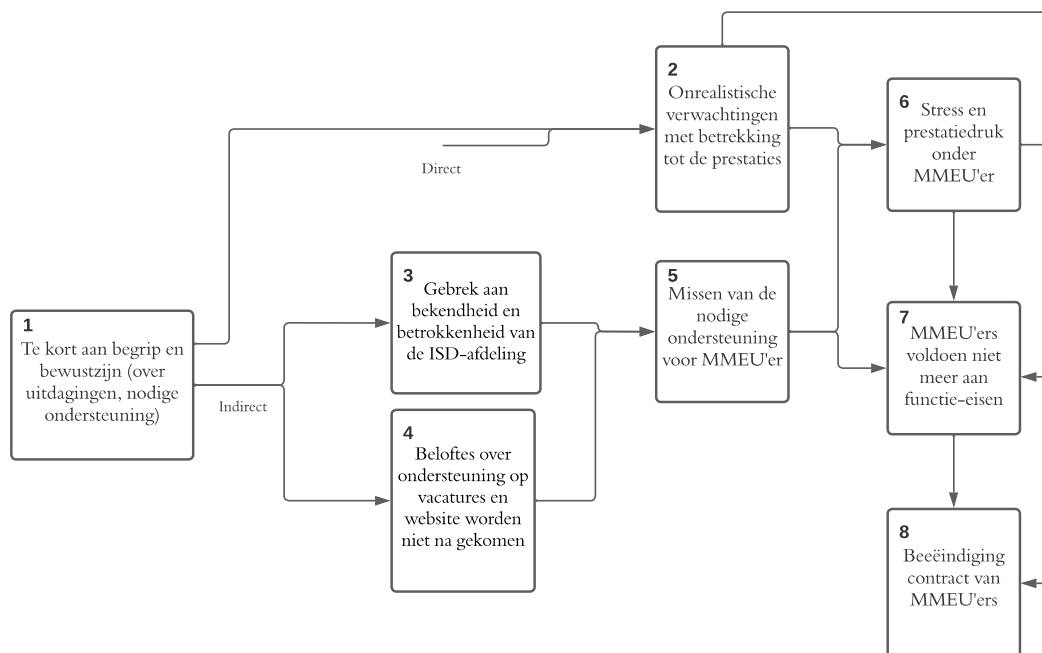
Bij de langetermijnperspectief-component ligt de focus op toekomstige inzetbaarheid van werknemers van alle leeftijden en de langetermijneffecten.



Er is bezorgdheid bij de ISD-afdeling over het gebrek aan begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdagingen en de benodigde ondersteuning van MMEU'ers (persoonlijke communicatie, F. van den Top en M. Bakirhan, 5 juli 2023). De ISD heeft tijdens meerdere gesprekken de problemen benoemd die zij merken en ervaren. Figuur 1 toont de problemen en hun onderlinge samenhang.

Figuur 1

Illustratie van de huidige problemen en de gevolgen



Onderbouwing figuur

Zoals Hazelzet et al. (2017) heeft gesuggereerd, heeft een gebrek aan begrip en bewustzijn (over de uitdagingen en begeleiding van MMEU'ers) (blok 1) een negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid van MMEU'ers. De ISD vermeldt dat zij deze invloeden op 2 manieren terugzien binnen de Rabobank.

Directe invloed

De eerste is een directe invloed, waarin het MT onrealistische verwachtingen heeft van MMEU'ers (blok 2). Dit zijn verwachtingen als taakafhandeling binnen een bepaalde tijd of sociaal-communicatieve vaardigheden, wat voor medewerkers met bijvoorbeeld ADHD en/of autisme moeilijk kan zijn (Salley et al., 2015).

Indirecte invloed

De tweede manier van invloed heeft te maken met indirecte effecten die voortkomen uit begrip en bewustzijn. Dit betekent dat de Rabobank zich niet volledig bewust is van hoe bepaalde tekortkomingen invloed kunnen hebben op MMEU'ers.

De eerste indirecte invloed is het gebrek aan bekendheid en betrokkenheid van de ISD (blok 3). De ISD geeft aan dat zij, ondanks hun pogingen om meer bekendheid te krijgen (door deel te nemen aan evenementen en bijeenkomsten over inclusie), nog steeds onbekend zijn binnen de Rabobank en onder de nieuwe en oude MMEU'ers (persoonlijke communicatie, F. van den Top, 18 september). Dit resulteert er vaak in dat nieuwe en oude MMEU'ers niet op de hoogte zijn van de afdeling en hun hulpmiddelen. Ook wordt de

ISD niet voldoende betrokken bij nieuwe wervingen, ondanks pogingen om bekendheid te winnen (persoonlijke communicatie, F. van den Top en M. Bakirhan, 14 september 2023). Een voorbeeldsituatie die de ISD geeft is dat er een medewerker voor ondersteuning contact heeft opgenomen met de afdeling, maar dat de ISD niet op de hoogte was van zijn dienstverband bij de Rabobank. De MMEU'er leed ondertussen al onder stress en prestatiedruk, wat volgens de ISD voorkomen had kunnen worden als zij eerder waren ingezet om de nodige ondersteuning te bieden.

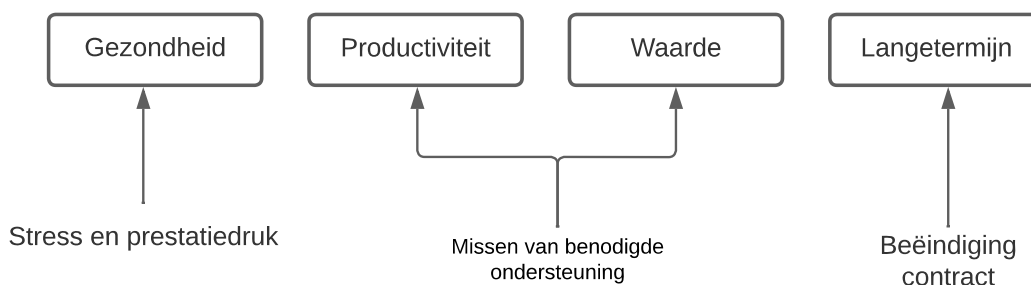
Een tweede indirecte invloed is dat de Rabobank op vacatures en de website beloftes doet met betrekking tot het bieden van ondersteuning (blok 4). Dit zijn beloftes als het aanbieden van aanpassingen aan de werkplek of communicatiesoftware. Echter, worden deze beloftes in de praktijk niet altijd nagekomen, omdat de ISD niet altijd wordt betrokken of omdat sommige beloftes niet haalbaar zijn (persoonlijke communicatie, M. Bakirhan, 10 oktober 2023).

Kortom, zijn er meerdere tekortkomingen die uiteindelijk impact hebben op de MMEU'ers en hun duurzame inzetbaarheid. MMEU'ers missen de nodige ondersteuning (blok 5), wat kan leiden tot stress en prestatiedruk (blok 6). In vele gevallen voldoen de MMEU'ers dan niet meer aan de functie-eisen, met een beëindiging van het contract als gevolg (blok 7 en 8).

Om inzicht te krijgen op wat voor een manier de gevolgen invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van MMEU'ers, worden de gevolgen gekoppeld aan de verschillende kerncomponenten van Hazelzet et al., (2019) (figuur 2).

Figuur 2

Gevolgen en de relatie met de kerncomponenten van duurzame inzetbaarheid



Kerncomponent 1: Gezondheid

Stress en prestatiedruk hebben een directe invloed op de gezondheid van MMEU'ers. Deze factoren kunnen leiden tot fysieke en mentale gezondheidsproblemen, zoals angst, depressie, slapeloosheid en fysieke stresssymptomen (Song & Leonard, 2001; Kiecolt-Glaser et al., 2002; Young & Korszun, 1998; Plotsky et al., 1998).

Kerncomponent 2: Productiviteit

Het missen van de noodzakelijke ondersteuning heeft een directe invloed op de productiviteit van MMEU'ers. Zonder de juiste ondersteuning kunnen ze moeite hebben om hun taken effectief en efficiënt uit te voeren, wat de productiviteit kan verminderen (Chen et al., 2015).

Kerncomponent 3: Waarde

Het missen van de noodzakelijke ondersteuning heeft ook een directe invloed op de waarde die MMEU'ers binnen de organisatie voelen. Wanneer ze merken dat ze niet de

juiste ondersteuning krijgen om hun werk te doen, kan dit hun motivatie en betrokkenheid negatief beïnvloeden (Lent & Brown, 2006).

Kerncomponent 4: Langetermijn

Het beëindigen van het contract heeft een aanzienlijke invloed op het langetermijnperspectief van MMEU'ers. Wanneer hun contracten worden beëindigd vanwege het niet voldoen aan de functie-eisen, kan dit leiden tot onzekerheid over hun toekomst en loopbaan (Tonnon et al., 2017).

1.3 Relevantie

Het vergroten van begrip en bewustzijn binnen de Rabobank en het duurzaam inzetten van MMEU'ers brengt enkele voordelen met zich mee voor diverse belanghebbenden, waaronder de Rabobank zelf, de MMEU'ers, de ISD, het MT, en de HR-afdeling.

De Rabobank

Het onder de aandacht brengen van dit onderwerp kan helpen bij het verkrijgen van een inclusievere werkomgeving wat de Rabobank aantrekkelijker maakt voor MMEU'ers (Norbash & Kadom, 2020). Meer MMEU'ers heeft volgens onderzoek meerdere voordelen voor de Rabobank. Zo levert dit een maatschappelijke waardering voor de Rabobank op, wat helpt bij het imago van de organisatie (Hartnett et al., 2011). Daarnaast brengen MMEU'ers voordelige kwaliteiten mee, zoals loyaliteit, een hoger aanwezigheidspercentage en lagere verloopcijfers (Lindsay, 2018). Dit kan op den duur leiden tot concurrentievoordelen (Kalargyrou, 2014).

Inclusive Support Desk (ISD)

Dit onderwerp onder de aandacht brengen kan helpen om de Rabobank te motiveren de ISD meer in te zetten voor MMEU'ers. Bij een betere inzet van MMEU'ers zal de ISD alsmaar belangrijker en crucialer worden voor de Rabobank. Op den duur kan de ISD hun diensten, doelgroep en afdeling uitbreiden.

MMEU'ers

Een verbeterd begrip, bewustzijn en dus een duurzame inzetbaarheid heeft voordelen voor de algehele gezondheid van MMEU'ers (Wanless, 2004; Department of Health, 2004). Werken is voor MMEU'ers een belangrijk aspect in het leven, vanwege het betekenisvolle en belangrijke gevoel die dit hun geeft (Saunders & Nedelec, 2014). De overtuigingen die binnen een organisatie spelen hebben een grote invloed op hoe de MMEU'ers naar zichzelf kijken. Zelfstigmatisering, waarbij negatieve overtuigingen van een organisatie worden geïnternaliseerd in het zelfbeeld van medewerkers, speelt hierbij een belangrijke rol. Wanneer deze overtuigingen veranderen, heeft dit een positieve invloed op het zelfbeeld en daarmee op de gezondheid van MMEU'ers (Blackburn, 2023).

Managementteam (MT)

Ook voor het MT is dit onderzoek relevant. Een beter begrip en bewustzijn en dus een duurzamere inzetbaarheid van MMEU'ers brengt creatieve en innovatieve kwaliteiten met zich mee (Lindsay, 2018). Uit een onderzoek van Friedner (2015) bleek dat meerdere werkgevers hebben opgemerkt dat medewerkers met een auditieve uitdaging bijzonder creatief zijn. Daarnaast zijn MMEU'ers punctueel en productief (Chi, 2004; Hartnett et al., 2011). Een duurzamere inzetbaarheid van MMEU'ers heeft dus ook voordelen voor het MT.

Human Resource (HR)

Ook voor HR geldt dat het onderzoek gunstige bijdrage kan leveren aan de afdeling, met nadruk op de D&I-team (diversity and inclusion). Een beter begrip en bewustzijn en dus een duurzame inzetbaarheid van MMEU'ers draagt bij aan een inclusievere werkomgeving (Norbash & Kadom, 2020). Voor HR geldt dat een inclusieve werkomgeving kan bijdragen aan een sterk personeelsbestand van de Rabobank (Henry, Petkauskos, Stanislawzyk, & Vogt, 2014). Dit heeft op den duur weer positieve gevolgen voor relaties tussen collega's

onderling (Kalef, Barrera, & Heymann, 2014). Ook het verbeteren van de werkaccommodaties van MMEU'ers helpt bij een betere onderlinge interactie tussen collega's (Schartz, Hendricks, & Blanck, 2006; Solovieva, 2009). Dit onderwerp brengt dus op verschillende HR gerelateerde gebieden voordelen met zich mee.

Maatschappelijke relevantie

De Rabobank onderscheidt zich van andere banken in Nederland door de coöperatieve strategieën en wereldwijde samenwerkingen met 37 landen (Rabobank, zd). Elke handeling van de Rabobank heeft dus een grote invloed op zowel nationaal als internationaal niveau (Vernooij, 2008). Door de focus op het onderzoek te investeren, kan de Rabobank een nog grotere positieve impact hebben op mensen en MMEU'ers.

1.5 Doelstelling

Voor dit onderzoek is het volgende hoofddoel opgesteld:

- Het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank vergroten ten opzichte van MMEU'ers hun uitdagingen en behoeftes, zodat zij duurzamer kunnen worden ingezet.

Er wordt gehoopt hiermee ook de volgende specifieke doelstellingen te behalen:

- Het verkrijgen van een inclusievere werkomgeving.
- De ISD helpen bij het verkrijgen van meer erkenning, zodat zij effectiever hulpmiddelen, en overige ondersteuning kunnen ontwikkelen voor de behoeftes van MMEU'ers.
- De Rabobank stimuleren om realistische toezeggingen te doen, wat betreft ondersteuning, om nadelige werkomstandigheden en langetermijneffecten te voorkomen voor MMEU'ers.

1.6 Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan de Rabobank een meer begripvolle en bewuste benadering aannemen ten opzichte van de uitdagingen en noodzakelijke ondersteuning van MMEU'ers, *zodat zij duurzamer kunnen worden ingezet?*”.

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen verdeeld tot de inspiratie- en ideeënfase, volgens het Human Centered Design-model (IDEO, 2015).

Inspiratiefase

1. Wat is de huidige ervaring van de MMEU'ers, ISD, MT en HR met betrekking tot inclusie?
2. Wat zijn de wensen en behoeftes van stakeholders met betrekking tot het verkrijgen van een meer begripvolle en bewuste benadering tegenover MMEU'ers?
3. 1. Welke strategieën vanuit de literatuur kunnen ingezet worden om een meer begripvolle en bewuste benadering aan te nemen ten opzichte van MMEU'ers?
2. Wat is er in de literatuur bekend om MMEU'ers duurzamer in te zetten (gezondheid, productiviteit, waarde en langetermijnperspectief)

Ideeënfase

4. Aan welke eisen moet de oplossing volgens MMEU'ers, de ISD, het MT en de HR voldoen?
5. Welke oplossing is volgens de stakeholders het meest geschikt om een meer begripvolle en bewuste benadering te verkrijgen ten opzichte van MMEU'ers?

1.8 Stakeholders

Er zijn verschillende stakeholders betrokken bij dit onderzoek. In deze paragraaf wordt de betrokkenheid en impact per stakeholder toegelicht.

Medewerkers met een uitdaging (MMEU'ers)

De medewerkers met een uitdaging zijn de belangrijkste stakeholder in dit onderzoek. Het doel van de samenwerking met deze stakeholder is het zo goed mogelijk in kaart brengen hoe zij de huidige situatie ervaren. Ook is het van belang om te weten hoe hun gewenste situatie eruitziet.

Managementteam (MT)

Voor dit onderzoek is het belangrijk om te achterhalen wat de perspectieven, attitudes en gedachtes zijn van managers ten opzichte van MMEU'ers. Het MT wordt betrokken middels interviews en een brainstormsessie. Dit maakt het mogelijk om de factoren te identificeren die een invloed hebben op de inclusie, begrip en bewustzijn tegenover de medewerkers in kwestie. Ook is het van belang om de wensen en behoeftes van het MT in kaart te brengen. Zij zijn namelijk het aanspreekpunt voor MMEU'ers en dus hebben zij invloed op de ondersteuning en begeleiding die MMEU'ers ontvangen.

Inclusive Support Desk (ISD)

De ISD wordt middels interviews en een brainstormsessie betrokken. Het betrekken van de ISD-afdeling is voor dit onderzoek belangrijk omdat zij een centrale positie hebben voor MMEU'ers bij de Rabobank. Om de juiste ondersteuning te bieden, heeft de afdeling sinds haar oprichting expertise ontwikkeld in het begrijpen van de uitdagingen en behoeften van de MMEU'ers. Door de ISD te betrekken kunnen er problemen en dus oplossingen geïdentificeerd worden die de ISD kan integreren.

Human Resource (HR)

De human-resource afdeling wordt middels interviews en een brainstormsessie betrokken. HR is een belangrijke stakeholder omdat zij de eerste afdeling zijn waar MMEU'ers contact mee hebben. Zij zijn verantwoordelijk voor de werving, selectie, opleiding, ontwikkeling en welzijn van MMEU'ers. Door rekening te houden met de ervaringen, wensen en eisen van HR, kunnen inzichten worden verkregen over begrip en bewustzijn binnen HR.

1.9 Ethische verantwoording

Het verzamelen van persoonsgegevens als naam, woonplaats en dergelijke zijn niet van toepassing omdat deze niet belangrijk zijn voor dit onderzoek. De participanten krijgen dus de mogelijkheid om volledig anoniem deel te nemen. Bij het afnemen van individuele interviews en enquêtes bij MMEU'ers is het mogelijk van belang om dergelijke gevoelige informatie op te vragen. Dit zijn niet de uitdagingen of diagnoses, maar de ervaringen binnen de Rabobank in combinatie met de uitdaging. Dit wordt duidelijk gemaakt in de informatiebrief. Wanneer een deelnemer akkoord gaat dan wordt er gevraagd om een toestemmingsformulier te ondertekenen.

Voor de overige stakeholders is anonieme deelname ook mogelijk. Dergelijke persoonsgegevens of andere gevoelige informatie zal in deze groep niet gevraagd worden. Uiteraard ondertekenen zij een toestemmingsformulier voor hun deelname waarin deze afspraken beschreven zijn.

Saxion Hogeschool is akkoord gegaan met dit plan en heeft geen bezwaar op basis van ethiek (zie bijlage 1).

Hoofdstuk 2: Inspiratiefase

In dit hoofdstuk wordt de inspiratiefase van het HCD-model besproken (IDEO, 2015). In deze fase wordt relevante informatie over het onderzoek verzameld. Er wordt onderzocht wat de ervaringen en de wensen/behoefte zijn, en tot slot wordt deskresearch uitgevoerd om bestaande literatuur te vinden over begrip en bewustzijn en bestaande strategieën over duurzame inzetbaarheid.

2.1 Deelvraag 1

In paragraaf 2.1 wordt onderzocht wat de ervaringen zijn van de MMEU'ers, ISD, MT en HR met betrekking tot inclusie. De bevindingen worden in deze paragraaf besproken.

2.1.1. Onderzoeksmethode

Om de ervaringen van MMEU'ers, ISD, MT en HR in kaart te brengen, worden er semigestructureerde interviews uitgevoerd. Dit is een methode waarmee informatie verzameld kan worden over hoe individuen naar hun leven kijken en begrijpen, en hoe zij betekenis toekennen aan bepaalde ervaringen, gebeurtenissen of onderwerpen (Rubin & Rubin, 2011). Dit maakt de methode inzetbaar, omdat hiermee verschijnselen waar beperkte kennis over is worden verkend, en informatie wordt verzameld om sociale en/of gezondheidszorginterventies te genereren (Adhabi & Anozie, 2017; DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; McGrath, Palmgren, & Liljedahl, 2019; Turner, 2010; Ogden & Fixsen, 2014).

2.1.2 Participanten

Medewerkers met een uitdaging (MMEU'ERS)

In dit onderzoek vertegenwoordigen de deelnemende MMEU'ers de populatie aan medewerkers die kampen met een neurodivers, visuele, auditieve en/of motorische uitdaging. De selectie van deze medewerkers hangt niet af van hun uitdaging, maar elke MMEU'er ongeacht de uitdaging, kan deelnemen aan het interview.

Voor deze populatie is een enkelvoudige steekproef gedaan. Dit is een steekproef die willekeurig kandidaten kiest van een bepaalde populatie (Benders, 2023).

Het aantal participanten van deze populatie die hebben deelgenomen aan de interviews zijn op basis van saturatie bepaald. Dit is een methode waarin de steekproefomvang voldoende wordt bepaald wanneer er geen nieuwe informatie of inzichten naar voren komen (Saunders, et al., 2018). Van deze groep hebben er uiteindelijk 5 geparticipeerd (zie tabel 1).

Afdelingen: ISD, MT en HR

De afdelingen ISD, HR en het MT zijn betrokken vanwege hun nauwe betrokkenheid met de MMEU'ers. De participanten die het interview uitvoeren vertegenwoordigen de afdeling waar zij werkzaam zijn. De participanten delen namens hun afdeling wat zij binnen de afdeling terugzien op het vlak van inclusie. Op die manier kan er voor dit onderzoek een uitspraak gedaan worden over de ervaren inclusie binnen deze afdelingen.

Voor de steekproef is er met behulp van het sneeuwbal effect participanten geworven (Kroes, 2021). Per afdeling zijn er 2 respondenten geworven (zie tabel 1).

Tabel 1*Respons semigestructureerde interviews*

Respondent	Functie	Leeftijd	Geslacht
<i>Medewerkers met een uitdaging (MMEU'ers)</i>			
1	Support office	55	Vrouw
2	Administratief betalingsverkeer	54	Vrouw
3	Analist/onderzoeker	41	Vrouw
4	Virtueel financieel adviseur	49	Vrouw
5	Data-analist	49	Man
<i>Inclusive Support Desk (ISD)</i>			
6	Inclusie-specialist	65	Man
7	Delivery analist	41	Vrouw
<i>Managementteam (MT)</i>			
8	Oud-manager	35	Man
9	Manager	38	Man
<i>Human Resource (HR)</i>			
10	D&I	45	Vrouw
11	Specialist verzuimmanagement	39	Vrouw

2.1.3 Meetinstrument*Interviewvragen*

Voor de interviews zijn er twee interviewvragenlijsten opgezet; voor de MMEU'ers en voor de afdelingen (zie bijlage 2 en 3). Beide vragenlijsten bevatten dezelfde 12 vragen, zodat er vergelijkingen gemaakt kunnen worden.

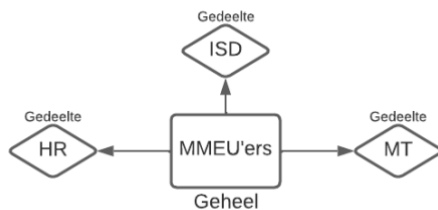
Het verschil tussen deze vragenlijsten is de holistische benadering (Lieblich & Tuval-Mashiach, 1998). Dit is een benadering die gericht is op het begrijpen van zowel het geheel, als de gedeeltes van het geheel. De holistische benadering is dus niet alleen gefocust op de organisatie, maar ook op de specifieke afdelingen. Op die manier kan er zowel worden ingezoomd als uitgezoomd op de problemen.

Bij de MMEU'ers zijn de vragen gefocust op de organisatie in zijn geheel, in dit geval de Rabobank. Deze vragen zijn gericht op hoe zij de inclusie ten opzichte van de MMEU'ers beoordelen. Een voorbeeldvraag is: "Hoe zou u het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank omschrijven met betrekking tot de uitdaging waar u mee wordt geconfronteerd?". Bij de afdelingen (ISD, HR en MT) zijn de vragen gericht op hun

ervaringen bij de afdeling waar zij werkzaam zijn. Deze vragen zijn gefocust op hoe zij inclusie ten opzichte van MMEU'ers binnen hun afdeling beoordelen. Een voorbeeldvraag is: "Hoe zou u het begrip en bewustzijn binnen uw afdeling omschrijven met betrekking tot de uitdagingen waar de MMEU'ers mee worden geconfronteerd?". Hierbij wordt gevraagd hoe zij zichzelf en de afdeling beoordelen. Figuur 3 illustreert deze holistische benadering.

Figuur 3

Holistische benadering



Constructen

Vanwege het brede begrip van inclusie zijn er constructen opgesteld waar tijdens het interview op gefocust wordt. De eerste 2 constructen zijn gebaseerd op de 2 kernproblemen die geconstateerd zijn in de probleemanalyse, namelijk 1) het beperkte begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdagingen en 2) het gebrek aan begrip en bewustzijn ten opzichte van de nodige ondersteuning.

Construct 1: Begrip en bewustzijn t.o.v. de uitdaging

De eerste vragen van het interview behandelen het construct 'begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdaging'. Dit zijn vragen die bedoeld zijn om te achterhalen in hoeverre de participanten van mening zijn dat de afdeling/organisatie begripvol en bewust is ten opzichte van de uitdagingen, zoals kennis over wat dyspraxie inhoudt, en welke belemmeringen daarbij komen kijken. Een voorbeeldvraag die terugkomt in dit construct is "In hoeverre vindt u het belangrijk dat de Rabobank begripvol en bewust is over uw uitdaging?".

Construct 2: Begrip en bewustzijn t.o.v. noodzakelijke ondersteuning

Vervolgens komt het tweede construct aan bod, waarbij er onderzocht wordt of de afdeling/organisatie begripvol en bewust is ten opzichte van de ondersteuning die MMEU'ers nodig hebben, zoals de behandeling van MMEU'ers of speciale software voor blinde en slechtziende medewerkers. Een voorbeeldvraag die terugkomt in dit construct is "In hoeverre heeft u het idee dat de afdeling ISD weet wat nodig is voor MMEU'ers?"

2.1.4 Procedure

Via de ISD is contact opgenomen met de participerende MMEU'ers. Bij sommige medewerkers was dit vanwege hun uitdaging nodig, zoals de noodzaak van een tolk bij een medewerker met een auditieve uitdaging (persoonlijke communicatie, 17 november 2023, Frans van den Top). Bij de participanten van de afdelingen (ISD, MT en HR) is er rechtstreeks met hen in contact gekomen.

Met behulp van een informatiebrief is er contact gezocht met de participanten (zie bijlage 4 en 5). In de informatiebrief zijn de kandidaten geïnformeerd met onder andere de aanleiding en doelstelling van het interview. Na instemming zijn de data, tijden en locatie bepaald. De locatie van het interview was afhankelijk van de voorkeuren, behoeften en uitdagingen van de participanten. Vooraf het interview zijn de participanten gevraagd om het informed consent te ondertekenen (bijlage 6).

De interviews hebben elk ongeveer 1 tot 1,5 uur geduurd en zijn online via Microsoft Teams gehouden, met uitzondering van één interview dat plaatsvond in het hoofdgebouw van de Rabobank. Om terughoudendheid te voorkomen is elk interview individueel gehouden (Lofland & Lofland, 1984; Peek & Fothergill, 2009). Terughoudendheid leidt ertoe dat de participanten minder ervaringen of meningen willen delen uit angst of schaamte. Door de interviews individueel te houden kan er een beter beeld over de ervaringen van de participanten gecreëerd worden (Milena, Zaharia, Grundey, & Stancu, 2008).

2.1.5 Data-analyse

De audio-opnames van de interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd volgens de thematische analyse van Boyatzis (1998). Dit is een methode die wordt gebruikt om kwalitatieve data te analyseren door patronen en betekenissen te identificeren (Finlay, 2021). Deze methode is gekozen vanwege de levendige en beschrijvende interpretaties die het biedt. De analyse is voor elke respondent als volgt uitgevoerd:

Stap 1: Het transcript is in een tabel geplaatst met 2 kolommen, waarbij de linkerkolom het transcript bevat en de rechterkolom leeg blijft.

Stap 2: De gegeven antwoorden zijn verdeeld tot de drie constructen door tussenkoppen.

Stap 3: Binnen elk construct zijn woorden en zinnen gemarkeerd die iets zeggen over de constructen.

Stap 4: De gemarkeerde woorden en zinnen zijn als codes in de linkerkolom van de tabel geplaatst.

Stap 5: Voor elke groep stakeholders zijn de codes per construct verzameld.

Stap 7: De codes zijn geclusterd tot thema's op basis van hun overkoepelende betekenis.

Stap 8: Voor elk thema is geanalyseerd hoe vaak het is benoemd per respondent.



2.1.6 Resultaten

Construct 1: Begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdaging

Bij dit construct wordt er per stakeholder besproken hoe zij het begrip en bewustzijn met betrekking tot de uitdaging hebben ervaren binnen de Rabobank.

MMEU'ers

Over de ervaringen van MMEU'ers met begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdagingen zijn de volgende thema's gevonden: gebrek aan begrip, medeleven en kennis onder leidinggevend; gebrek aan begrip, medeleven en kennis binnen de organisatie en overige afdelingen; negatieve werkomgeving en cultuur ten opzichte van MMEU'ers; en negatieve gevolgen op de gezondheid met betrekking tot begrip en bewustzijn (zie tabel 2).

Tabel 2

Ervaring van MMEU'ers met begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdaging binnen de Rabobank

Thema	Aantal respondenten n=5
Gebrek aan begrip, medeleven en kennis onder leidinggevend	4
Gebrek aan begrip, medeleven en kennis binnen de organisatie en overige afdelingen	3
Negatieve werkomgeving- en cultuur ten opzichte van MMEU'ers	3
Negatieve gevolgen op de gezondheid met betrekking tot begrip en bewustzijn	3

Thema 1: Gebrek aan begrip, medeleven en kennis onder leidinggevend

Het eerste thema benadrukt hoe de MMEU'ers het begrip, medeleven en kennis van leidinggevend hebben ervaren (4 respondenten). De ervaringen variëren, maar de meerderheid geeft aan dat er onvoldoende begrip is voor de uitdagingen waarmee ze te maken hebben. Ze wijzen op een gebrek aan medeleven op momenten van hoge druk, waarbij het moeilijk is om goed te presteren, en een gebrek aan kennis over de specifieke aard van hun uitdagingen.

Respondent 4: "Nou ja, op zich was er wel begrip, maar er was geen begrip over wat het dan inhoudt, hè. Wat is autisme? Dat weten ze niet, nee. Dat weten ze nu nog niet. Ik had dan, als ik haar was gedacht: Misschien is het goed om me eens in te lezen."

Een andere opmerkelijke bevinding met betrekking tot dit thema is de diversiteit in ervaringen met huidige en voormalige leidinggevend. Voor sommige deelnemers was hun voormalige leidinggevende begripvoller en bewuster dan hun huidige, en vice versa. Deze variatie in ervaringen met leidinggevend benadrukt dat begrip en bewustzijn vanuit leidinggevend persoonsafhankelijk is.

Respondent 1: "Zou fijn zijn als de manager aangaf van: 'Goh, gaat het goed met je? Werkt dit voor jou?'. Nee, ik had dat wel bij mijn vorige manager."

Thema 2: Gebrek aan begrip, medeleven en kennis binnen de organisatie en overige afdelingen

Een ander veelbesproken thema gaat over het gebrek aan begrip en bewustzijn, medeleven en kennis binnen de organisatie en de overige afdelingen (3 respondenten). Dit thema focust zich op de ervaringen met de Rabobank in zijn geheel en de afdelingen buiten het MT om. De ervaringen wijzen vooral op de beloftes die de Rabobank doet met betrekking tot inclusie, maar die niet worden nagekomen.

Respondent 5: "Ik heb ook wel gemerkt dat nu in het kader van inclusiviteit of diversiteit, en ja, hoe hypocriet dat eigenlijk is bij de Rabobank."

Ook laten de ervaringen zien dat de MMEU'ers het idee hebben dat er op hen wordt neergekeken. Zo zouden ze het idee hebben dat mensen binnen de Rabobank denken dat MMEU'ers onbekwaam zijn om werkzaamheden uit te voeren.

Respondent 1: "Ik heb soms ook het gevoel dat mensen denken dat omdat je een uitdaging hebt dat je ook gelijk een lager niveau hebt of zo."

Thema 3: Negatieve werkomgeving- en cultuur ten opzichte van MMEU'ers

Het thema 'negatieve werkomgeving en cultuur ten opzichte van MMEU'ers' benadrukt de ervaringen die zijn opgedaan over hoe er wordt gekeken naar de specifieke uitdagingen en de manier van omgang binnen de organisatie (3 respondenten). Over de werkomgeving hebben de respondenten het gevoel dat de organisatie niet oprecht is ten opzichte van MMEU'ers. Met betrekking tot de werkcultuur is er onethisch gedrag waarbij het gebrek aan begrip en bewustzijn zelf leidt tot agressie en pestgedrag.

Respondent 5: "Empathie, maar meer voor de vorm."

Respondent 1: "Ik heb in het verleden ook pestgedrag meegemaakt en zelfs agressie en geen begrip voor mijn uitdaging, en zelfs zo ver dat op een gegeven moment mijn spullen op de grond werden gegooit."

Thema 4: Negatieve gevolgen op de gezondheid met betrekking tot begrip en bewustzijn

Tot slot is aan de MMEU'ers gevraagd welke negatieve effecten zij hebben gemerkt op hun gezondheid als gevolg van hun ervaringen (3 respondenten). De negatieve gevolgen waren met name stress, omdat de werkomstandigheden hetzelfde bleven, wat resulteerde in werk- en prestatiedruk.

Respondent 1: "Als je dan 4 of 5 vergaderingen op een dag had, moest je al je spullen en je laptop meenemen, van overleg naar overleg, met een sjaal, het was behoorlijk stressvol."

Inclusive Support Desk (ISD)

Over de ervaringen van de ISD met begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdaging zijn de volgende thema's gevonden: hoge waardering binnen de ISD ten opzichte van MMEU'ers en kennis binnen ISD met betrekking tot de uitdagingen (zie tabel 3).

Tabel 3

Ervaringen binnen de ISD met begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdaging

Thema's	Aantal respondenten n=2
Hoge waardering binnen de ISD ten opzichte van MMEU'ers	2
Kennis binnen de ISD met betrekking tot de uitdagingen	2

Thema 1: Hoge waardering binnen ISD ten opzichte van MMEU'ers

Het eerste thema benadrukt de waardering die de ISD heeft ten opzichte van MMEU'ers. Hierover hebben beide respondenten benadrukt waardering te hebben voor de uitdagingen van MMEU'ers. Zo beschouwen de respondenten het als een prioriteit om begripvol en bewust te zijn van de uitdagingen, inclusief wat deze inhouden en hoe de afdeling ermee omgaat. Daarnaast snapt de ISD hoe het is om een uitdaging te hebben.

Respondent 1: "Begripvol en bewust zijn tegenover MMEU'ers is een prioriteit."
Respondent 2: "Door mijn visuele uitdaging weet ik hoe het is om een uitdaging te hebben bij de Rabobank."

Thema 2: Kennis binnen de ISD met betrekking tot de uitdagingen

Het thema 'kennis binnen ISD ten opzichte van de uitdagingen' geeft weer hoeveel kennis de ISD heeft ten opzichte van de uitdagingen van MMEU'ers. Beide respondenten benoemen dat zij naarmate de jaren veel kennis hebben opgedaan over diverse uitdagingen en daarvoor goede ondersteuning bieden en ontwikkelen

Respondent 2: "ISD veel kennis over visuele, auditieve en motorische groep."

Echter, hebben beide respondenten een uitzondering genoemd met betrekking tot hun kennis en ondersteuning. Over de neurodiverse medewerkers is weinig kennis en geen ondersteuning. Dit is vanwege communicatiebelemmeringen- en stoornissen die bij deze uitdagingen komen kijken. De ISD lijkt moeite te hebben met het begrijpen van neurodiverse medewerkers.

Interviewer: "Maar hoe komt dat dan, dat jullie niet zoveel weten over de neurodiverse medewerkers?"

Respondent 2: "Hun uitdaging is communicatiebelemmeringen- of stoornissen. Als je tegen een autist zegt: 'trek twee wintersokken aan', dan maakt het niet uit of die een rode sok of een blauwe sok aandoet, hij doet gewoon twee sokken aan. Ik kan het niet omschrijven, maar iemand met autisme denkt gewoon anders."

MT (managementteam)

Over de ervaringen van het MT met begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdaging zijn de volgende thema's gevonden: hoge waardering binnen MT ten opzichte van MMEU'ers, beperkte kennis binnen MT met betrekking tot de uitdaging en uitdagingen en obstakels binnen MT (zie tabel 4).

Tabel 4

Ervaringen binnen het MT met begrip en bewustzijn met betrekking tot de uitdaging

Thema	Aantal respondenten n=2
Hoge waardering binnen MT ten opzichte van MMEU'ers	2
Beperkte kennis binnen MT met betrekking tot de uitdagingen	2
Uitdagingen en obstakels binnen MT	2

Thema 1: Hoge waardering binnen MT ten opzichte van MMEU'ers

Het thema 'waardering binnen MT' laat zien wat de perceptie is van het managementteam ten opzichte van MMEU'ers. Beide respondenten geven aan waardering te hebben voor MMEU'ers en hun rol binnen het team. Dit wijst op een positieve kijk op MMEU'ers binnen het MT en suggereert dat zij de inbreng van MMEU'ers als waardevol beschouwen.

Respondent 2: "Bijdrage van een MMEU'er aan het team is positief."

Thema 2: Beperkte kennis binnen MT met betrekking tot de uitdagingen

Het thema 'kennis binnen MT' geeft weer hoe de respondenten de kennis binnen het MT over de uitdagingen beoordelen. Over de kennis binnen de afdeling benoemden beide respondenten dat zij bij anderen en zichzelf een gebrek aan kennis opmerken. Zo zouden de managers wel basisinformatie weten, maar dit is niet voldoende.

Respondent 1: "Ik denk dat er nog ruimte is voor verbetering op dat gebied. Managers hebben wellicht basiskennis, maar om echt diepgaand inzicht te hebben in de diverse uitdagingen en de behoeften die daarbij horen, daar is denk ik nog meer educatie en begrip voor nodig."

De oorzaak volgens de managers is dat de trainingen die ze gevolgd hebben na een tijd wegzakken, omdat er niet veel MMEU'ers instromen. Hierdoor weten de managers niet meer wat een uitdaging inhoudt en hoe daarmee om te gaan.

Respondent 2: "Je hebt dan zo'n training gehad, maar als je vervolgens pas twee jaar later iemand aanneemt die een uitdaging heeft, ja, ik vraag me af of dat dan zo beklijft, als je begrijpt wat ik bedoel."

Thema 3: Uitdagingen/obstakels

Het thema 'uitdagingen/obstakels' gaat over belemmeringen die het MT ervaart bij het hebben van een MMEU'er binnen het team. Beide respondenten geven aan dat het moeilijk is om te bepalen wat een MMEU'er nodig heeft, of dat de manier waarop een manager iets doet niet overeenkomt met de gewoontes MMEU'ers.

Respondent 1: "Er worden aannames gedaan over wat MMEU'ers nodig hebben."



Desondanks deze uitdagingen, uiten beide respondenten hun inzet om meer te leren over de uitdagingen waarmee MMEU'ers kampen. Ze tonen inspanningen om beter te begrijpen waar hun medewerker binnen het team tegen aanloopt.

Respondent 2: "Veel gepraat met de medewerker binnen mijn team zodra ze klachten ervaarde."

Human resource (HR)

Over de ervaringen van HR met begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdaging zijn de volgende thema's gevonden: hoge waardering binnen HR ten opzichte van MMEU'ers en goede kennis binnen HR met betrekking tot MMEU'ers (zie tabel 5).

Tabel 5

Ervaring binnen HR met begrip en bewustzijn met betrekking tot de uitdaging

Thema	Aantal respondenten n=2
Hoge waardering binnen HR ten opzichte van MMEU'ers	2
Goede kennis binnen HR met betrekking tot MMEU'ers	1

Thema 1: Waardering binnen HR

Het eerste thema benadrukt de waardering die er onder HR heerst ten opzichte van MMEU'ers. Beide respondenten vertellen dat ze waardering hebben voor MMEU'ers omdat dit hen confronteert met het besef dat er meer is dan alleen hun eigen perspectief. Echter, enkele hebben ervaringen laten zien dat het binnen HR een uitdaging kan zijn om met MMEU'ers te werken. Het begeleiden van een MMEU'er binnen het team kost veel tijd en moeite, zoals het uitvoeren van een teammeeting in plaats van een fysieke vergadering. Dit beïnvloedt de teamdynamiek, omdat andere teamleden het soms niet eens zijn.

Respondent 1: "Met MMEU'ers werken was een verrijkende ervaring."

Respondent 1: "Als team gedwongen om meer te doen voor die persoon."

Thema 2: Kennis binnen HR met betrekking tot MMEU'ers

Het tweede thema benadrukt de kennis die er binnen HR heerst ten opzichte van de MMEU'ers en hun uitdagingen. De ervaringen tussen beide respondenten was hierover divers. Respondent 1 heeft het idee dat zichzelf en anderen binnen de afdeling niet zoveel weten over wat de uitdagingen concreet inhouden en hoe daarmee om te gaan. Respondent 2 daarentegen is tevreden over haar eigen kennisniveau en over de kennis binnen HR met betrekking tot uitdagingen. Dit komt mede door de diverse bijscholingen die binnen de afdeling worden aangeboden. Zo ontvangen HR-medewerkers jaarlijks een studie- en groeibudget om trainingen en cursussen te volgen over diverse ziektes, stoornissen of uitdagingen, zoals hoe om te gaan met een medewerker met kanker.

Respondent 1: "Ik weet niet over iemand zijn uitdaging."

Respondent 2: "Tevreden over studie- en growbudget om meer te leren over uitdagingen."



Construct 2: Begrip en bewustzijn ten opzichte van de ondersteuning

Bij dit construct wordt er per stakeholder besproken hoe zij het begrip en bewustzijn met betrekking tot de ondersteuning hebben ervaren binnen de Rabobank.

MMEU'ers

Over de ervaringen van MMEU'ers met begrip en bewustzijn ten opzichte van de ondersteuning zijn de volgende thema's gevonden: goede ervaring met de ISD, toegankelijkheid tot ondersteuning, en negatieve gezondheid met betrekking tot de missende ondersteuning (zie tabel 6).

Tabel 6

Ervaring van MMEU'ers met begrip en bewustzijn ten opzichte van de ondersteuning

Thema	Aantal respondenten n=5
Goede ervaring met de ISD	5
Ontoegankelijkheid tot ondersteuning	5
Negatieve gezondheid met betrekking tot de missende ondersteuning	2

Thema 1: Goede ervaring met de ISD

Het eerste thema suggereert hoe de MMEU'ers de ondersteuning van de ISD ervaren (5 respondenten). De respondenten zijn van mening dat de ISD veel kennis heeft over verschillende uitdagingen, inclusief een goed begrip van de aard ervan, en dat de ISD in staat is de benodigde ondersteuning te bieden.

Respondent 4: "ISD leek kennis te hebben van mijn neurodiverse uitdaging."

Respondent 5: "ISD heeft stukje tijd en aandacht gegeven."

Een uitzondering is een respondent met een neurodiverse uitdaging. Zij beweert tevergeefs geen ondersteuning te hebben ontvangen van de ISD, omdat de ISD dit niet heeft kunnen bieden.

Respondent 4: "Ik heb geen ondersteuning kunnen ontvangen van de ISD."

Thema 2: Ontoegankelijkheid tot ondersteuning

Ondanks de positieve ervaringen over de kennis en diensten van de ISD, zijn de respondenten ontevreden over de ontoegankelijkheid van deze ondersteuning (5 respondenten). Zij gaven aan dat ze niet bekend waren met de ISD tot het moment dat er werkelijke noodzaak was om contact op te nemen met de ISD.

Respondent 1: "Aanvraag moest ik zelf doen bij ISD."

Respondent 5: "Dat ik de ISD nu pas ken, daar vind ik wel wat van."

Thema 3: Negatieve gezondheid met betrekking tot de missende ondersteuning

Het laatste thema vertelt hoe het missen van de nodige ondersteuning een negatieve invloed heeft gehad op de gezondheid. Van alle respondenten hebben 2 benoemd dat ze door het ontbreken van ondersteuning negatieve gevolgen hebben ervaren voor hun gezondheid. Dit benadrukt het belang van de ondersteuning die de ISD biedt.

Respondent 1: "Ik word ziek als ik ondersteuning niet krijg."

ISD (Inclusive Support Desk)

Over de ervaringen van de ISD met begrip en bewustzijn ten opzichte van de ondersteuning zijn de volgende thema's gevonden: goede kennis over de ondersteuning en effectiviteit van de ISD, en toegankelijkheid tot ondersteuning (zie tabel 7).

Tabel 7

Ervaring binnen ISD met begrip en bewustzijn ten opzichte van de ondersteuning

Thema	Aantal respondenten n=2
Goede kennis over de ondersteuning en effectiviteit van de ISD	2
Ontoegankelijkheid tot ondersteuning	2

Thema 1: Goede kennis over ondersteuning en effectiviteit van de ISD

Het eerste thema behandelt de kennis die de ISD heeft over de ondersteuning en de effectiviteit van de ISD. Beide respondenten zijn positief over de mate van kennis van de ISD over de benodigde ondersteuning voor MMEU'ers. Zo heeft de ISD voor drie groepen MMEU'ers de juiste ondersteuning kunnen bieden. Echter, ontbreekt de ondersteuning voor neurodiverse medewerkers. De ISD ervaart moeilijkheden bij het bieden van passende ondersteuning, voornamelijk vanwege de complexiteit van de uitdagingen, die vaak van cognitieve aard zijn. Om dit te verbeteren, is de ISD bezig met het omzetten van hun software, zodat het bruikbaar wordt voor medewerkers met een neurodiverse uitdaging.

Respondent 1: "Goede fundering voor opvangen 3 groepen; visueel, auditief en motorisch."

Respondent 1: "Hulp bieden aan neurodiversen is moeizaam."

Respondent 2: "Nog bezig met software omgorden voor dyslexie, ADD en ADHD."

Thema 2: Ontoegankelijkheid ISD

Dit thema benadrukt de ervaringen met ontoegankelijkheden van de ISD. De ISD heeft herhaaldelijk en op diverse manieren geprobeerd bekendheid te verwerven en slaagt erin om bekendheid te verkrijgen bij de medewerkers die op dat moment werkzaam zijn binnen de Rabobank. Echter, door de wisselingen binnen de organisatie, waarbij veel collega's vertrekken en nieuwkomers instromen, blijft de ISD relatief onbekend binnen de Rabobank.

Respondent 2: "Want we hebben natuurlijk wel presentaties gedaan, bij de recruitment, bij de arbodienst, bij de afdeling verzuim, noem maar op. Je hebt heel veel wisselingen, er gaan collega's weg, er komen weer nieuwe collega's bij, dus het is alleen maar mondeling gecommuniceerd en mensen vergeten dat."



MT (managementteam)

Over de ervaringen van het MT met begrip en bewustzijn ten opzichte van de ondersteuning is het volgende thema gevonden: kennis over ondersteuning en begeleiding binnen MT (zie tabel 8).

Tabel 8

Ervaring binnen MT met begrip en bewustzijn met betrekking tot de ondersteuning

Thema	Aantal respondenten n=2
Kennis over ondersteuning en begeleiding binnen MT	2

Thema 1: Kennis over ondersteuning binnen MT

Het thema 'kennis over ondersteuning' geeft aan in hoeverre het MT weet hoe MMEU'ers ondersteund en begeleid moeten worden, bijvoorbeeld hoe iemand met een auditieve uitdaging moet worden ondersteund. Over het MT hebben de respondenten geen specifieke voorbeelden gegeven, vanwege beperkt zicht op het gedrag van andere managers. Desondanks zijn de managers positief over de begeleiding die ze bieden. Beiden suggereren het belang om bewust te zijn over de behoeftes van de MMEU'ers en de wens om extra aandacht te besteden aan de specifieke uitdagingen en de nodige begeleiding van MMEU'ers.

Respondent 2: "Dus als ik begrijp hoe hij naar de wereld kijkt, wat voor hem belangrijk is, en ik denk dat we die kant op moeten, dan kan ik met dat in mijn achterhoofd hem net iets beter sturen in die specifieke richting. Dus ja, dat is eigenlijk mijn motivatie om het op die manier aan te pakken."

Human Resource (HR)

Over de ervaringen van HR met begrip en bewustzijn ten opzichte van de ondersteuning zijn de volgende thema's gevonden: goede betrokkenheid van HR in ondersteuning en gebrek aan monitoring van MMEU'ers (zie tabel 9).

Tabel 9

Ervaring binnen HR met begrip en bewustzijn met betrekking tot de ondersteuning

Thema	Aantal respondenten n=2
Goede betrokkenheid van HR in ondersteuning	2
Gebrek aan monitoring van MMEU'ers	2

Thema 1: Goede betrokkenheid van HR in ondersteuning

Het thema 'goede betrokkenheid van HR in ondersteuning' benadrukt de betrokkenheid die HR heeft bij de ondersteuning voor MMEU'ers. Zo lijkt HR zich actief bezig te houden met samenwerkingen met de ISD, om het re-integratieproces van MMEU'ers te versnellen. Door

met de ISD samen te werken, kan er in een geval van ziekte-uitval beter worden nagegaan wat de oorzaken zijn en hoe de MMEU'er zo snel en goed mogelijk weer kan werken.

Interviewer: "Oké, dus op het moment dat iemand zich ziek heeft gemeld, gaan jullie dus met de inclusive support desk in gesprek om te kijken hoe de re-integratieprocessen versneld kunnen worden?."

Respondent 2: "Ja, misschien kan er iets worden versneld of blijkt ook wel dat het een langdurig iets is wat je gewoon in de toekomst nodig hebt, zeg maar."

Thema 2: Gebrek aan monitoring van MMEU'ers

Volgens de respondenten is er echter een verbeterpunt voor HR, met name met betrekking tot het bijhouden van de MMEU'ers. De onbekendheid over de omvang van het aantal MMEU'ers binnen de Rabobank heeft gevolgen. Doordat HR niet op de hoogte is van de uitdagingen waarmee een medewerker te maken heeft, kan HR niet voorzien in de behoeften van een MMEU'er, wat vaak resulteert in stress en prestatiedruk. Ook door het ontbreken van cijfers lijkt het alsof de Rabobank weinig aandacht geeft aan MMEU'ers.

Respondent 2: "Nou, ik denk dat daar veel meer aandacht aan kan worden besteed binnen de Rabobank. Er wordt nog te weinig gesproken over MMEU'ers, en ook dat mensen niet zo snel in dienst komen. Misschien omdat ze niet weten wat de mogelijkheden zijn. Wellicht is dat ook onvoldoende duidelijk bij de recruiters."

Respondent 1 "We hebben veel MMEU'ers aangenomen, maar het is niet zichtbaar. Hierdoor lijkt het soms alsof er geen aandacht gaat naar MMEU'ers."

2.1.7 Conclusie

Om antwoord te geven op de vraag hoe MMEU'ers, ISD, MT en HR de inclusie ervaren binnen de Rabobank, kan geconcludeerd worden dat er weinig tot geen sprake is van inclusie.

De meeste MMEU'ers ervaren vanuit hun leidinggevendenden een gebrek aan begrip en bewustzijn, zoals onwetendheid over wat uitdagingen inhouden en gebrekkige begeleiding. Dit gebrek komt mede doordat managers niet weten wat uitdagingen inhouden, hoe iemand begeleidt moet worden en wat een MMEU'er nodig heeft. Dit komt overeen met een eerdere bevinding waaruit blijkt dat leidinggevendenden vaak tekortschieten in het begrijpen en begeleiden van MMEU'ers (Vornholt et al., 2018; Kocman, 2018; Khayatatzadeh-Mahani, 2020). Bovendien heeft de ISD een gebrek aan kennis en ondersteuning voor de neurodiverse medewerkers. Dit gebrek wordt deels veroorzaakt door communicatiebelemmeringen die met neurodiversiteit samenhangen. Daarnaast is de ISD, ondanks inspanningen om meer bekendheid te werven, onbekend en dus ontoegankelijk. Dit heeft negatieve gevolgen op de MMEU'ers, omdat ze hierdoor ondersteuning mislopen, wat kan leiden tot gezondheidsproblemen, zoals stress en prestatiedruk (Pérez, Alcover, & Chambel, 2015). Daarnaast leidt de missende monitoring van MMEU'ers binnen HR tot minder aandacht voor MMEU'ers binnen de Rabobank. Blaser (2020) bevestigt dit: Het niet besteden van aandacht aan een minderheidsgroep kan zorgen voor minder begrip en bewustzijn binnen een organisatie. Voor dit onderzoek is het van belang om deze punten mee te nemen in het beroepsproduct.

2.2 Deelvraag 2

In paragraaf 2.2 wordt onderzocht wat de wensen en behoeften zijn van de MMEU'ers, de ISD, het MT en HR met betrekking tot een meer begripvolle en bewuste benadering ten opzichte van MMEU'ers binnen de Rabobank.

2.2.1. Onderzoeksmethode

Om de wensen en behoeften in kaart te brengen, worden dezelfde interviews gebruikt als die zijn gebruikt om de eerste deelvraag te beantwoorden (zie paragraaf 2.1.1).

2.2.2. Participanten

Voor deelvraag 2 zijn dezelfde deelnemers geïnterviewd als bij die van deelvraag 1 (zie paragraaf 2.1.2.)

2.2.3. Meetinstrument

Om inzicht te krijgen in de wensen en behoeften voor een meer begripvolle en bewuste benadering, worden dezelfde interviewleidraden gebruikt als bij die van deelvraag 1 (zie bijlage 2 en 3). Dit keer ligt de focus op construct 3. Dit construct brengt de wensen en behoeften van de deelnemers in kaart door terug te kijken naar eerder genoemde ervaringen en te vragen naar hun ideeën over de gewenste situatie. Een voorbeeldvraag in dit construct is: "Hoe ziet volgens u de gewenste situatie eruit als dit zou worden geïmplementeerd?".

Verder is er bij dit construct geen sprake van een holistische analyse (zoals bij deelvraag 1), en zijn de afdelingen dit keer bevraagd over hun wensen en behoeften op organisatorisch vlak. Dit is gedaan om samenhang te vinden tussen de wensen en behoeften van zowel de MMEU'ers, ISD, MT en HR.

2.2.4. Procedure

Bij deelvraag 2 is dezelfde procedure doorlopen als bij deelvraag 1 (zie paragraaf 2.1.4).

2.2.5. Data-analyse

Voor de analyse is de thematische benadering van Boyatzis (1998) gebruikt, zoals ook toegepast bij de eerste deelvraag (zie paragraaf 2.1.5). Bij deze deelvraag is ervoor gekozen om per stakeholder thema's te groeperen, vanwege de diverse functies en daarmee verschillende wensen en behoeften van de MMEU'ers, ISD, MT en HR.

2.2.6. Resultaten

MMEU'ers

Over de wensen en behoeften van de MMEU'ers met betrekking tot begrip en bewustzijn zijn de volgende thema's gevonden: meer educatie en bewustzijn, inclusievere werkomgeving en meer leiderschapsbetrokkenheid (zie tabel 10).

Tabel 10

Wensen en behoeften van MMEU'ers

Thema's	Aantal respondenten n=5
Meer educatie en bewustzijn	5
Inclusievere werkomgeving	4
Meer leiderschapsbetrokkenheid	4



Thema 1: Meer bewustzijn en educatie

Het meest besproken thema is meer bewustzijn en educatie (door 5 respondenten benoemd). De medewerkers geven hierbij aan het belangrijk te vinden dat er meer kennis komt over specifieke uitdagingen en dat met name leidinggevendenden zich bewuster moeten worden van de belemmeringen die bij uitdagingen komen kijken. De meest benoemde methode hiervoor is een specialist binnen de organisatie die managers coacht over uitdagingen, begeleiding en waar MMEU'ers terecht kunnen bij vragen of klachten.

Respondent 3: "Iemand in organisatie waar je klachten kunt melden over begrip."

Respondent 4: "Specialisten die managers kan helpen."

Daarnaast zouden verschillende educatiestrategieën kunnen worden ingezet om mensen met een leidende functie bewuster te maken over diverse uitdagingen, zoals coaching, workshops, simulaties en ervaringsverhalen.

Respondent 5: "Coaching, workshops of simulaties zouden wel helpen."

Respondent 3: "Ervaringsverhalen delen met managers en teamleiders."

Thema 2: Inclusievere werkomgeving

Een ander veelbesproken thema is 'inclusievere werkomgeving', waarbij de behoefte wordt benadrukt aan een meer inclusiegerichte organisatie (4 respondenten). Dit is de houding van de Rabobank die laat zien dat mensen begripvol en bewust zijn over MMEU'ers. Zo zou er een afdeling moeten zijn die meer aandacht besteedt aan talenten van MMEU'ers, dienen de inclusievisies van de Rabobank te worden nageleefd, en er moet meer gestimuleerd worden om openlijk over uitdagingen te praten.

Respondent 1: "Een afdeling die kijkt naar je talenten."

Respondent 5: "Practice what you preach."

Respondent 3: "In mijn geval weet iedereen over mijn uitdaging en kun je daar gewoon een eerlijk gesprek over hebben. Ook krijg je daarmee denk ik sowieso al meer begrip en bewustzijn."

Thema 3: Meer leiderschapsbetrokkenheid

Dit laatste thema benadrukt een betere betrokkenheid van leidinggevendenden bij MMEU'ers waarbij wordt ingespeeld op hun uitdaging en behoeften (4 respondenten). Ook zouden er meer dialogen moeten plaatsvinden tijdens overdrachten waarbij een MMEU'er een nieuwe leidinggevende krijgt. Deze gesprekken zouden moeten plaatsvinden tussen de MMEU'ers, de oude leidinggevende en de nieuwe leidinggevende, waarbij onderwerpen zoals de uitdaging en de omgang met de MMEU'er worden besproken. Bovendien zouden leidinggevendenden meer in gesprek moeten gaan met MMEU'ers, en het initiatief hiervoor zou van beide kanten moeten komen.

Respondent 3: "Overdracht beter aan laten komen bij nieuwe teamleider."

Respondent 2: Teamleiders meer in gesprek met elkaar."

ISD (Inclusive Support Desk)

Over de wensen en behoeften van de ISD met betrekking tot begrip en bewustzijn zijn de volgende thema's gevonden: betere zichtbaarheid en toegankelijkheid van de ISD, interne kennis en vaardigheden vergroten en meer budget (zie tabel 11).

Tabel 11

Wensen en behoeften van ISD (Inclusive Support Desk)

Thema's	Aantal respondenten n=2
Betere zichtbaarheid en toegankelijkheid van de ISD	2
Interne kennis en vaardigheden vergroten	2
Meer budget	1

Thema 1: Zichtbaarheid en toegankelijkheid van de ISD verbeteren

Door beide respondenten benoemen de wens op een betere zichtbaarheid en toegankelijkheid van de ISD. Momenteel is de ISD nog onbekend en dus ontoegankelijk voor MMEU'ers. Door een betere bekendheid zou de ISD de diensten breder kunnen leggen en MMEU'ers beter kunnen opvangen.

Respondent 2: "Door bekendheid van de ISD kan de ISD diensten breder leggen."

Om deze behoefte te vervullen gaat de voorkeur van de respondenten naar een ISD-pagina op de website van de Rabobank. Hierop zouden de diensten en contactinformatie van de ISD te vinden moeten zijn. De ISD wil hier met name bekender worden onder managers, zodat de ISD efficiënter ondersteuning kan bieden aan MMEU'ers.

Respondent 1: "Ik zou wel graag meer bekendheid willen zien van de ISD op de website."

Respondent 2: "Pagina voorzien van goede informatie en succesverhalen."

Thema 2: Interne kennis en vaardigheden vergroten

Beide respondenten hebben ook de behoefte om de kennis en vaardigheden binnen de organisatie en de ISD te verbeteren. Binnen de ISD wijzen zij specifiek op het verbeteren van de kennis op neurodiverse uitdagingen. Bovendien uiten ze de behoefte dat deze verbetering zich uitstrekt over de hele organisatie, met nadruk op het MT, gezien hun nauwe betrokkenheid bij MMEU'ers. Dit zou moeten gebeuren met behulp van trainingen en workshops.

Respondent 2: "Meer trainingen en workshop over neurodiversiteit, voor meer inlevingsvermogen."

Respondent 2: "Workshops aan management en aan teams."

Thema 3: Meer budget

Het laatste thema is voortgekomen uit de wens voor meer budget voor de ISD (1 respondent). Dit geld zou de ISD kunnen gebruiken om meer apparatuur, zoals spraakgestuurde software aan te schaffen, zodat de afdeling meer MMEU'ers kan opvangen. Ook zou de ISD dit geld kunnen gebruiken om de workshops en trainingen te verzorgen.

Respondent 2: "Geld ter beschikking stellen voor ISD om meer MMEU'ers op te vangen."

MT (Managementteam)

Over de wensen en behoeften van het MT met betrekking tot begrip en bewustzijn zijn de volgende thema's gevonden: educatie en kennisvergroting voor het MT en verbetering van recruitment en vacaturebenaderingen (zie tabel 12).

Tabel 12

Wensen en behoeften MT (managementteam)

Thema's	Aantal respondenten n=2
Educatie en kennisvergroting voor het MT	2
Verbetering van recruitment en vacaturebenaderingen	2

Thema 1: Educatie en kennisvergroting voor het MT

Dit thema benadrukt de behoefte aan meer educatie en kennisvergroting voor het MT. Beide managers uiten de behoefte aan meer kennis betrekking tot de uitdagingen en benodigde begeleiding binnen het MT.

“Managers hebben wellicht basiskennis, maar om echt diepgaand inzicht te hebben in de diverse uitdagingen en de behoeften die daarbij horen, daar is denk ik nog meer educatie en begrip voor nodig.”

De respondenten verschillen echter van mening over de beste aanpak hiervoor. Zo is de wens benoemd om een HR-specialist in te schakelen om managers te assisteren bij de begeleiding van MMEU'ers. Een ander wens was om een training op te zetten met als doel beter begrip te ontwikkelen over de MMEU'ers en de nodige begeleiding.

Respondent 2: “Er zou een specialist moeten zijn die daarvoor is weggelegd.”

Respondent 1: “Goede training aanbieden voor managers.”

Thema 2: Verbetering van recruitment en vacaturebenaderingen

Beide respondenten benadrukken de behoefte om de werving- en vacaturebenaderingen te verbeteren, zodat het werven van MMEU'ers toegankelijker wordt. Hierdoor zouden managers meer vertrouwd raken met MMEU'ers, de interactie met hen verbeteren en de vaardigheden uit de trainingen toepassen.

Respondent 2: “Ook meer MMEU'ers gaan aannemen, anders zakt kennis weg.”
Respondent 1: Je hebt dan zo'n training gehad, maar als je vervolgens pas twee jaar later iemand aanneemt die een uitdaging heeft, ja, ik vraag me af of dat dan zo beklijft, als je begrijpt wat ik bedoel.”

HR

Over de wensen en behoeften van HR met betrekking tot begrip en bewustzijn zijn de volgende thema's gevonden: Meer verdieping en begrip, meer samenwerking en groei en informatie en bekendheid bevorderen (zie tabel 13).

Tabel 13

Wensen en behoeften HR

Thema's	Aantal respondenten n=2
---------	-------------------------

Meer verdieping en begrip	2
Meer samenwerking en groei	2
Informatie en bekendheid bevorderen	2

Thema 1: Meer verdieping en begrip

Het thema 'meer verdieping en begrip' gaat over de behoefte naar meer verdieping en begrip over uitdagingen en de nodige ondersteuning van MMEU'ers (beide respondenten benoemd).

Daarvoor zouden bijscholingen die HR momenteel biedt aan HR-medewerkers moeten worden uitgebreid naar andere afdelingen binnen de Rabobank. Daarnaast zouden er binnen HR en het D&I-team verschillende uitdagingserelateerde onderwerpen moeten worden behandeld met als doel dat MMEU'ers meer worden besproken en worden begrepen binnen de organisatie.

Respondent 1: "Aandacht geven zal helpen."

Respondent 2: "Meer bekendheid over MMEU'ers."

Thema 3: Meer samenwerking en groei

Dit thema benadrukt de behoefte aan verbeterde samenwerkingen binnen de afdeling, met als doel gezamenlijke groei (2 respondenten). De samenwerkingen tussen HR en de ISD zouden volgens de respondenten moeten worden uitgebreid naar andere delen van de organisatie. Ondanks dat HR al veel in gesprek is met de ISD, lijken er nog geen specifieke protocollen te zijn voor uitval en re-integratieprocessen, omdat er binnen HR weinig bekend is over MMEU'ers.

HR geeft aan dat zij voor meer samenwerking graag gesprekken willen voeren met de ISD, zodat MMEU'ers die zijn uitgevallen ondersteuning ontvangen, en ook wanneer er nieuwe medewerkers worden geworven, de ISD wordt ingeschakeld.

Respondent 1: "Gesprekken, dialogen kunnen helpen met begrip en bewustzijn."

Respondent 2: "Door hulpmiddelen te bieden kun je verzuim voorkomen bij MMEU'ers."

Thema 2: Informatie en bekendheid bevorderen

Verder lijken de wensen en behoeften van HR gericht te zijn op het bevorderen van informatie en bekendheid van MMEU'ers (volgens 2 respondenten). Volgens respondent 1 zou deze informatie betrekking kunnen hebben op de individuele behoeften, zoals communicatievoorkeuren voor iemand met autisme of flexibiliteit voor iemand met ADHD. Op deze manier kan HR beter begrijpen waarom iemand uitvalt en dit helpen voorkomen. Vanwege de AVG-wetgeving zou de specifieke uitdaging of diagnose niet moeten worden bijgehouden, maar de behoeften. Respondent 2 benoemt ook het belang om meer informatie te verzamelen, maar dan binnen het D&I-team van de Rabobank.

Respondent 1: "Meer inzetten op data."

"Handig als HR meer weet over de nodige ondersteuning voor MMEU'ers."

Respondent 2: "Dus ik probeer ook steeds meer data te verzamelen, ook op mensen met een uitdaging. Als we dan gaan kijken naar de data, is het best wel heel veel. Alleen, wat ik al zei, het is niet zichtbaar. Ik kan niet zien of iemand autisme heeft."

2.2.7 Conclusie

Om antwoord te geven op de vraag wat de wensen en behoeften zijn van de MMEU'ers, ISD, MT en HR met betrekking tot begrip en bewustzijn, kunnen enkele conclusies getrokken worden.

Zowel de MMEU'ers, ISD, MT als HR hebben de behoefte om de kennis binnen de Rabobank te verbeteren. Hiervoor zijn verschillende methoden genoemd. Bijvoorbeeld, er zouden specialisten kunnen worden ingezet die expertise hebben op het gebied van visuele, auditieve, motorische en neurodiverse uitdagingen, zodat managers begeleid kunnen worden bij het ontwikkelen van kennis. Ook zouden er workshops en trainingen door de ISD of HR georganiseerd kunnen worden waar managers aan kunnen deelnemen.

Verder zijn er specifieke behoeften benoemd per stakeholder. MMEU'ers hebben behoefte aan een inclusievere werkomgeving en meer leiderschapsbetrokkenheid. Ook is er behoefte aan dialogen, zowel tussen MMEU'ers en managers als tussen oude en nieuwe leidinggevendenden. Deze dialogen zouden moeten plaatsvinden om uitdagingen te bespreken, begrip te bevorderen en bewustwording te creëren voor de volgende leidinggevende.

ISD benoemt de specifieke behoefte om meer bekendheid te krijgen binnen de organisatie, met name door een eigen pagina op de website van de Rabobank waar hun diensten en contactgegevens te vinden zijn. Bovendien wil het MT verbeterde wervingsmethoden voor een betere toegankelijkheid, terwijl HR de samenwerkingen met de ISD en MMEU'ers beter wil monitoren, zodat er meer aandacht aan deze groep wordt besteed.

De ervaringen wijzen voornamelijk op een gebrek aan kennis over de uitdagingen en de benodigde begeleiding binnen het MT. Bovendien worden de wensen, zoals leiderschapsbetrokkenheid en trainingen, door de meeste stakeholders benoemd. Aangezien deze aspecten zich richten op het MT, is het belangrijk om rekening te houden met deze bevinding in het beroepsproduct. Hierbij wordt specifiek gelet op het vergroten van de kennis over de uitdagingen en het bieden van de nodige begeleiding voor MMEU'ers.

2.3 Deelvraag 3

In paragraaf 2.3 wordt onderzocht welke strategieën in de literatuur bekend zijn om een begripvolle en bewustere benadering van MMEU'ers te verkrijgen, inclusief strategieën om MMEU'ers duurzamer in te zetten.

2.3.1. Onderzoeksmethode

Zowel deelvraag 3.1 als 3.2 zijn beantwoord met behulp van deskresearch. Deze aanpak is gekozen omdat deskresearch bijdraagt aan het verkrijgen van meer informatie over het onderwerp van het onderzoek (Denney & Tewksbury, 2013). Bovendien versterkt deskresearch het onderzoek door het te onderbouwen met relevante en bestaande literatuur.

2.3.2. Procedure

Bij het uitvoeren van de deskresearch zijn er meerdere databanken gebruikt: Google Scholar, Taylor & Francis, Science Direct en Springer Link. Daarnaast is er via de gevonden literatuur gebruik gemaakt van het sneeuwbal effect om bij andere bronnen te komen (Kroes, 2021). Er is voornamelijk gebruik gemaakt van Engelse synoniemen. Voor deelvraag 3.1 zijn zoektermen gebruikt als 'promoting understanding for employees', 'enhancing workplace inclusivity for employees with disabilities'. Voor deelvraag 3.2 zijn synoniemen gebruikt als 'sustainable employment of employees with disabilities'. In tabel 14 wordt het aantal hits weergegeven van de belangrijkste synoniemen.

Tabel 14

Zoektermen en aantal hits/resultaten

Zoekterm	Aantal hits/resultaten
Promoting understanding for employees	3.760.000
Innovations for employees with disabilities	179.000
Sustainable employment of employees with disabilities	171.000
Enhancing workplace inclusivity for employees with disabilities	16.000

In het proces van het selecteren van de zoektermen is rekening gehouden met de focus van het onderzoek. Allereerst werd de term 'employees with disabilities' gebruikt, gezien dit de doelgroep is van dit onderzoek. Om een breder scala aan literatuur te verkrijgen, werden synoniemen die passen bij het doel van de deskresearch aan deze term toegevoegd. In eerste instantie werd de term 'promoting understanding' toegevoegd om literatuur te vinden over het bevorderen van begrip en bewustzijn. Echter, hieruit kwamen geen artikelen naar voren die innovaties bespreken. Daarom werd de term 'Innovation for employees with disabilities' gekozen om informatie te vinden over bekende innovaties voor deze doelgroep. Hiermee zijn meer innovaties gevonden die gericht zijn op begrip en bewustzijn, maar niet specifiek op duurzame inzetbaarheid. Om innovaties te vinden die ook gericht zijn op duurzame inzetbaarheid, is de zoekterm 'sustainable employment' gebruikt. De artikelen die bovenaan de pagina stonden, waren voornamelijk Nederlandse artikelen. Het viel op dat deze artikelen afkomstig waren van dezelfde Nederlandse kennisalliantie, de TNO. Het viel ook op dat deze alliantie zich bezighoudt met zowel begrip, bewustzijn als duurzame inzetbaarheid ten opzichte van MMEU'ers. Vanwege de focus van dit onderzoek en de Nederlandse context is ervoor gekozen om de TNO-onderzoeken en innovaties in de deskresearch te betrekken.

2.3.3 Resultaten

De organisatie TNO (Innovation For Life) heeft zich intensief ingezet voor een inclusieve arbeidsmarkt die ruimte biedt aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Kranenborg et al., 2022). Dit doen zij door onderzoeken uit te voeren over inclusie en daaruit innovaties te ontwikkelen. De TNO-innovaties die in deze paragraaf worden besproken zijn de Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO), Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO), Kopkrakers-app en Mentorwijs.

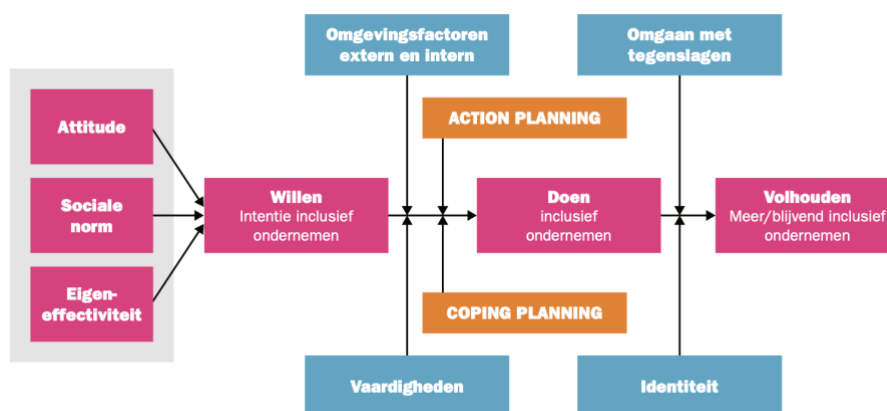
Vragenlijst Inclusief Ondernemen (VIO)

De VIO is een vragenlijst die zich richt op een model die een duidelijke brug bouwt tussen het willen (intentie) en het doen (Hulsege et al., 2020). De resultaten die een organisatie krijgt bij het invullen van de VIO geeft een beeld in hoeverre een organisatie het niet alleen zegt, maar óók doet. Vervolgens krijgt de organisatie advies over de aspecten waar nog verbetering nodig is, zodat het beter wordt uitgevoerd, volgehouden en een gewoonte wordt (Kwasnicka et al., 2016). De focus van de VIO ligt niet alleen op hoe de organisatie het beter zou kunnen doen, maar ook hoe de organisatie bewuster kan worden van de eigen minpunten.

De VIO is gebaseerd op het integratief gedragsmodel toegepast op inclusief werkgeversgedrag (IGM-IW) (zie figuur 4). Dit is een model dat de onderzoekers hebben ontwikkeld als aanvulling van het Integratieve Model van Gedragsvoorspelling van Fishbein en Ajzen (2010), gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Figuur 4

Integratief Gedragsmodel Toegepast op Inclusief Werkgeversgedrag (IGM-IW)



Opmerking. Overgenomen van “Hoe Bereiken We Een Inclusieve Arbeidsmarkt?”, door Kranenborg et al. (2022), TNO.

Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)

Het PSO-keurmerk is een certificeringssysteem van TNO dat beoordeelt hoe goed een bedrijf werkgelegenheid creëert voor MMEU'ers, inclusief hoe zij deze groep ondersteunen (PSO, zd). Het PSO doet dit door middel van trappen die aangeven hoeveel een bedrijf bijdraagt aan kansen voor deze mensen: De prestatieladder.

De prestatieladder bestaat uit 4 treden, met aspirant onderaan en vervolgens trede 1, 2 en 3. Na het onderzoeken van het sociaal ondernemen van een organisatie, kan de organisatie een trede krijgen. Dit keurmerk geeft aan in hoeverre een organisatie inclusief is en handelt.

Binnen de PSO draait het om meetbaarheid, aanmoediging en samenwerking om begrip en bewustzijn over inclusief ondernemen te vergroten. Het idee is dat door te streven naar hogere certificeringsniveaus, een organisatie gestimuleerd wordt om hun inclusieve praktijken te verbeteren.

Kopkrakers-app

De Kopkrakers-app is ontwikkeld voor professionals (zoals jobcoaches, casemanagers of arbeidsdeskundigen) (Kistemaker et al., 2020). De app biedt hun op een laagdrempelige, toegankelijke en aantrekkelijke manier inzicht in effectieve werkwijzen om MMEU'ers te ondersteunen bij het zoeken naar werk. Dit wordt gedaan door middel van verschillende casussen en dilemma's die de professionals moeten oplossen. In de app wordt de professional gepresenteerd met een stuk tekst. Vervolgens moet hij of zij, op basis van hun probleemoplossend vermogen, een keuze maken tussen twee wetenschappelijk verantwoorde handelingsopties. Als gevolg kan er met het team besproken worden waarom er voor een handelingsoptie gekozen is en hoe zij dit in praktijk kunnen toepassen.

De Kopkrakers-app biedt organisaties een manier om managers of HR-specialisten kennis te laten maken met echte casussen en dilemma's van MMEU'ers, zodat ze leren hoe ze MMEU'ers moeten begeleiden. Naast het verbeteren van het probleemoplossend vermogen, dragen de bijeenkomsten met collega's bij aan het verwerven van nieuwe inzichten en het bereiken van overeenstemming binnen het team.

Mentorwijs

Tot slot heeft de TNO de Mentorwijs-training ontwikkeld die gericht is op het ontwikkelen en versterken van kennis, houding en vaardigheden die nodig zijn voor de begeleiding van MMEU'ers op de werkvloer (Hazelzet, et al., 2017). Hoewel de training bedoeld is voor leidinggevend, wordt deze gegeven door jobcoaches.

De leidinggevend leren over psychische handicaps, communicatiestijlen van MMEU'ers en hoe zij hun team kunnen voorbereiden op een nieuwe collega (Andriessen, Hazelzet, & van der Wal, 2017). Ze leren om objectief te observeren, feedback te geven en manieren om met weerstand van een MMEU'er om te gaan. Door rollenspellen te spelen krijgen zij zicht op hun eigen houding en gedrag.

Bij het opleiden van leidinggevend richt Mentorwijs op 4 specifieke doelen:

1. Kennis van uitdagingen: Begrip over hoe met uitdagingen moet worden omgegaan.
2. Een open en betrokken houding die de autonomie van de kwetsbare medewerker versterkt.
3. Vaardigheden met betrekking tot het werk en communicatie: Ervaringen en kennis willen en kunnen uitwisselen met anderen.
4. Geloof in eigen kunnen hebben: Vertrouwen hebben in het bezitten van de juiste kennis en vaardigheden om de begeleiding goed vorm te geven.

In tabel 15 wordt er per innovatie nagegaan in hoeverre het bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid. Hiervoor wordt de eerder genoemde theorie van Hazelzet et al. (2019) over de 4 kerncomponenten van D&I gebruikt. Per besproken innovatie wordt nagegaan in hoeverre het bijdraagt aan elk van deze componenten. Op deze manier kan bepaald worden welke innovatie bijdraagt aan een duurzamere inzetbaarheid.

Tabel 15*Inzetbaarheid van innovaties per kerncomponent (Hazelzet et al., 2019)*

Innovatie	Gezondheid	Productiviteit	Waarde	Langetermijn
VIO				
PSO			X	
Kopkrakers-app	X	X	X	X
Mentorwijs	X	X	X	X

2.3.4. Conclusie

Deelvraag 3.1

Om antwoord te geven op deelvraag 3.1, die onderzoekt wat er bekend is om een meer begripvolle en bewuste benadering ten opzichte van MMEU'ers te verkrijgen, kan geconcludeerd worden dat zowel de VIO, PSO, Kopkrakers-app en Mentorwijs bijdragen aan een meer begripvolle en bewuste benadering.

De vragenlijst VIO en de prestatieladder PSO hebben als doel om het inclusief handelen van een organisatie te verbeteren, door de intentie tot inclusief handelen te motiveren. Deze doelen sluiten aan bij de wens uit deelvraag 2 voor een inclusievere werkomgeving. Door middel van de PSO kan de Rabobank streven naar een beter inclusief handelen door de motivatie om een steeds hogere trede te komen. Bij de VIO kan de Rabobank advies verkrijgen en de gebieden waar verbetering nodig is, verbeteren.

De Kopkrakers-app en Mentorwijs zijn strategieën die op een interactieve wijze managers laten kennismaken met de uitdagingen en specifieke situaties van MMEU'ers. Deze strategieën zijn geschikt om vanuit de managers een meer begripvolle en bewuste benadering te verkrijgen ten opzichte van MMEU'ers.

Deelvraag 3.2

Om antwoord te geven op deelvraag 3.1, die onderzoekt welke strategieën in de literatuur bekend zijn om MMEU'ers duurzamer in te zetten, kan geconcludeerd worden dat de Kopkrakers-app en Mentorwijs bijdragen aan een meer duurzame benadering ten opzichte van MMEU'ers.

Hoewel de VIO en PSO een basis bieden voor begrip, bewustzijn en een inclusievere werkomgeving, hebben deze strategieën geen directe invloed op een duurzamere inzetbaarheid van MMEU'ers. Dit komt doordat er geen attributen zijn die gefocust zijn op het vergroten van de kennis over uitdagingen en de nodige begeleiding. De Kopkrakers-app en Mentorwijs daarentegen leggen de focus specifiek op het vergroten van de kennis over uitdagingen en de nodige begeleiding, wat bijdraagt aan een duurzamere inzetbaarheid van MMEU'ers (Schaap et al., 2023).

Hoewel de Kopkrakers-app voor professionals is ontwikkeld, kan een vergelijkbare applicatie worden ontwikkeld voor managers om hen te trainen in het omgaan met MMEU'ers. Zoals geïdentificeerd in de ervaringen van deelvraag 1, kan dit bijdragen aan het vergroten van de kennis binnen het MT met betrekking tot de omgang met MMEU'ers en voldoen aan de wens voor meer leiderschapsbetrokkenheid zoals benoemd in deelvraag 2.

De Rabobank kan de Mentorwijs-training inzetten om managers te trainen in de omgang met MMEU'ers. Door zowel de theoretische aspecten (leren over uitdagingen) als de praktijkgerichte leiderschapsvaardigheden die Mentorwijs biedt, sluit de Mentorwijs sterk aan bij de wensen uit deelvraag 2 voor meer trainingen en cursussen voor het MT.

Hoofdstuk 3: Ideeënfase

In de ideeënfase van de HCD-methode wordt de verzamelde informatie uit de inspiratiefase omgezet tot ideeën. Dit wordt gedaan door met de MMEU'ers, ISD, MT en HR eisen op te stellen voor het concept, het concept te ontwikkelen en hierover feedback op te vragen.

3.1 Deelvraag 4

In paragraaf 3.1 wordt onderzocht aan welke eisen de oplossing moet voldoen volgens de MMEU'ers, de ISD, het MT en HR. In deze paragraaf worden de bevindingen besproken.

3.1.1. Onderzoeksmethode

Om dit te achterhalen wordt er met de MMEU'ers, ISD, MT en HR gebrainstormd. De brainstorm is een techniek die wordt gebruikt om in een groepsvorm creativiteit op te wekken en ideeën en gedachten onderling te delen (IDEO.org, 2015) (Gogus, 2012). Vanuit de brainstorm wordt een top five gemaakt van eisen waar de oplossing aan moet voldoen (IDEO.org, 2015). De combinatie van de brainstorm en top five is een passende methode om de ideeën te prioriteren tot eisen. Deze methode is per type stakeholder apart uitgevoerd, vanwege de verschillende rollen en dus eisen die de stakeholders hebben voor het beroepsproduct.

3.1.2. Participanten

De deelnemers zijn dezelfde deelnemers als bij de steekproef van deelvraag 1 (zie hiervoor paragraaf 2.1.2). Echter, hebben niet alle deelnemers deelgenomen aan deze brainstorm. Uiteindelijk hebben 2 MMEU'ers, 2 managers en 1 ISD-medewerker deelgenomen. Vanuit HR en een ISD-medewerker is na een herinneringsmail geen reactie gekomen. Met behulp van datumprikker (datumprikker, zd) is een datum en tijd geplanned om de brainstorm uit te voeren.

3.1.3. Meetinstrument

Voor de brainstorm is gebruik gemaakt van eerdere bevindingen, waarbij het probleem van gebrek aan begrip en bewustzijn binnen het MT als onderwerp is genomen. Vervolgens is nagegaan of de respondenten zich hierin herkennen. Voor de brainstormsessie is een PowerPointpresentatie gebruikt om overzicht te behouden en een goede vormgeving te waarborgen.

3.1.4. Procedure

Het probleem over het gebrek aan begrip en bewustzijn onder het MT is omgezet tot een vraag "hoe kunnen we het begrip en bewustzijn binnen het MT ten opzichte van de MMEU'ers verbeteren?". Om deze vraag te beantwoorden kregen de deelnemers 2 minuten om vijf ideeën te bedenken. Deze 5 ideeën mochten zij in de teamchat zetten of opschrijven op een blaadje. Over de ideeën is vervolgens gebrainstormd. Tijdens de brainstorm is er besproken hoe het idee concreet uitgevoerd zou kunnen worden. Deze concretisering is bijgehouden en genoteerd. Na afloop van de brainstorm is er met de stakeholders een top five van ideeën opgesteld. Het idee die op nummer één stond, is vervolgens omgezet tot een volgende vraag: "wat zijn de 5 belangrijkste [eisen] voor het gekozen [idee]?". De stakeholders kregen nogmaals 2 minuten om hier 5 eisen over te bedenken. Hier is vervolgens weer over gebrainstormd door de eisen concreet toe te lichten en te bespreken. Deze zijn ook bijgehouden en genoteerd. Tot slot is er een top five van vereisten opgesteld.

Per stakeholder is één sessie gehouden, wat resulteerde in een totaal van drie sessies. Elke sessie had een tijdsbestek van 30 - 45 minuten. De sessies hebben online via Microsoft-teams plaatsgevonden. Hier is voor gekozen omdat enkele deelnemers vanuit huis werken.

3.1.5 Data-analyse

Na de sessies zijn de top fives en de bijbehorende notities uitgewerkt. Per stakeholder is er een samenvatting gemaakt van de sessie. Dit is gedaan om de besproken informatie tijdens de brainstorm overzichtelijk en leesbaar te maken (Paulus, Xiong, & Socher, 2017). De uitkomsten worden in de volgende subparagraaf besproken.

3.1.6. Resultaten

Medewerkers met een uitdaging (MMEU'ers)

Ideeënfase

Een eerste idee was het ter beschikking stellen van de **contactgegevens van de ISD** aan het MT, om zo een snellere inzet van ondersteuning voor MMEU'ers mogelijk te maken. Daarnaast werd voorgesteld om door een HR-specialist een **training aan het MT** te bieden waarin zij kunnen leren hoe ze MMEU'ers effectief kunnen begeleiden. Er werd ook gesuggereerd om de openheid onder MMEU'ers te vergroten, met als doel de communicatie en wederzijds begrip te verbeteren. Tot slot werd voorgesteld om de **Rabohub** uit te breiden met informatie over diverse uitdagingen waarmee managers te maken hebben. De Rabohub is een intern portaal van de Rabobank waar medewerkers informatie kunnen vinden, zoals HR-gerelateerde zaken of informatie over actuele onderwerpen over de Rabobank. De uitgebreide Rabohub zou niet alleen **informatie moeten bevatten over specifieke uitdagingen**, zoals spasmen, maar ook **links naar bedrijfsartsen/arbeidsdeskundigen** om snelle en gemakkelijke toegang te bieden.

Er is gekozen voor de uitbreiding van de Rabohub, omdat de respondenten erover eens waren dat het portaal alle genoemde ideeën kan integreren. Hierover zijn enkele eisen opgesteld:

Eisenfase

1. **Informatie over uitdagingen:** De Rabohub moet met educatieve pagina's worden voorzien, zoals blogs, podcasts, of video-interviews van MMEU'ers binnen de Rabobank.
2. **Links naar pagina's met contactgegevens:** De pagina's moeten links bevatten met contactgegevens van HR-bedrijfsartsen/arbeidsdeskundigen of de ISD.
3. **Cursus of training voor het MT:** Een cursus om managers meer te leren over diverse uitdagingen, inclusief begeleidingsvaardigheden zoals communicatievaardigheden.
4. **Pagina met ervaringsverhalen:** Ervaringsverhalen van MMEU'ers aan de Rabohub om openheid te stimuleren, met content zoals blogs, podcasts, en video-interviews over werken bij de Rabobank met een uitdaging.

Inclusive Support Desk (ISD)

Ideeënfase

Het eerste idee was de **integratie van de ISD in bestaande processen**, zoals het verzuimproces, om de ISD vanaf het begin te introduceren en te benutten wanneer dat nodig is. Een ander idee is de implementatie van een **stappenplan voor managers** met specifieke vragen, zoals "wat te doen bij een nieuwe MMEU'er?". Dit stappenplan zou de manager begeleiden bij handelingen zoals het inschakelen van de ISD of het volgen van cursussen. Andere suggesties omvatten het integreren van **e-cursussen in de Workday-omgeving** van managers (dit is een omgeving die het MT gebruikt), **het verbeteren van de zichtbaarheid van de ISD** op de Workday-pagina, en het aanbieden van **trainingen en workshops** door de ISD of HR. Het **benadrukken van de voordelen** van het hebben van

MMEU'ers en het **delen van succesverhalen** via het managementportaal of **Rabobank-nieuwsbrieven** werden ook genoemd als ideeën. Met de respondent is de Workday-omgeving als uitgangspunt gekozen, omdat de respondent aspecten benoemde die zij graag geïntegreerd zou willen zien in deze omgeving.

Eisenfase:

1. **Stappenplan voor MT:** Het stappenplan voorziet de manager van gerichte en specifieke stappen zodra hij een MMEU'er in dienst neemt, zoals het contact opnemen met de ISD.
2. **Pagina met voordelen van het werven van MMEU'ers:** Op deze pagina wordt benadrukt wat de manager bereikt bij het werven of hebben van een MMEU'er in het team.
3. **Informatie over ISD:** Om de bekendheid van de ISD te vergroten onder het MT en MMEU'ers sneller te ondersteunen, zou de omgeving een pagina moeten hebben die ingaat op de diensten en/of doelen van de ISD.
4. **Nieuwsbrieven over ISD en MMEU'ers:** Dit zou een methode zijn om managers extra informatie te geven over uitdagingen, zodat de managers meer inzicht krijgen in de uitdagingen binnen de Rabobank.

Managementteam (MT)

Ideeënfase

Tijdens de ideeënfase van het MT zijn verschillende voorstellen naar voren gekomen. Eerst werd er gesuggereerd om de **aanwezigheid van MMEU'ers in openstaande vacatures** te vergroten en **targets te stellen**. Hierbij werd de noodzaak benadrukt van een verbeterde toegankelijkheid voor het MT om begrip en bewustzijn ten opzichte van MMEU'ers te bevorderen. Ook werd voorgesteld om **recruiters met een uitdaging** aan te nemen, met het idee dat zij MMEU'ers beter zouden begrijpen. Een ander voorstel was om MMEU'ers succesverhalen te laten delen op het HR-portaal en **cursussen en e-learningen aan managers** aan te bieden. Hiermee zou het begrip binnen het MT worden verbeterd over de uitdagingen en hoe iemand met een uitdaging moet worden begeleid. Verder is het idee benoemd om de **ISD centraal te stellen**. Dit zou kunnen door een 'best-practice' filmpje te maken, het betrekken van HR Business Partners bij de ISD, en het creëren van een aparte RaboHub-pagina met verschillende contactmogelijkheden.

Hoewel er geen top vijf uit de ideeën naar voren kwam, was er consensus om de RaboHub als uitgangspunt te nemen vanwege de mogelijkheden om meerdere ideeën hierin te integreren.

Eisenfase

1. **Pagina met ISD-contactgegevens:** een Rabohub-pagina creëren met contactgegevens en uitleg over de ISD-diensten, inclusief de noodzaak van ISD.
2. **Cursussen voor MT over begeleiding MMEU'ers:** Een pagina ontwikkelen met specifieke cursussen of trainingen over uitdagingen om het MT te informeren over het omgaan met uitdagingen als manager.
3. **Pagina over meerwaarde MMEU'ers:** Op het portaal de meerwaarde van MMEU'ers benadrukken voor het MT.

3.1.7. Conclusie

Om antwoord te geven op de vraag aan welke eisen de oplossing moet voldoen volgens de MMEU'ers, de ISD, het MT en HR kunnen er enkele conclusies getrokken worden. Allereerst blijkt er overeenstemming te zijn tussen de MMEU'ers, ISD en MT over het gebruiken van een portaal of platform als centraal punt voor het MT. Voor deze uitbreiding zijn er verschillende eisen benoemd, waar eveneens overeenstemming lijkt te zijn.

Zo benoemen zowel de MMEU'ers, ISD en het MT de eis om binnen dit platform de zichtbaarheid en vindbaarheid van de ISD te vergroten, zodat ondersteuning sneller wordt ingezet. Een manier die bij deelvraag 2 was benoemd, is door een aparte pagina op de website van de Rabobank te creëren. Ook is er een overeenstemming met betrekking tot het aanbieden van cursussen en trainingen voor het MT, om managers meer te leren over uitdagingen en hoe een MMEU'er moet worden begeleid. Uit de eerdere bevindingen leek er behoefte te zijn aan trainingen die ingaan op wat de uitdagingen inhouden, welke kenmerken daarbij horen in combinatie met het werklevens, voorkeuren bij werkomstandigheden, en hoe een manager daarmee om kan gaan. Tot slot is er overeenstemming met betrekking tot ervaringsverhalen en succesverhalen. De MMEU'ers willen hiermee openheid stimuleren onder MMEU'ers, terwijl de ISD en het MT hiermee begrip voor MMEU'ers willen vergroten binnen het MT.

Hieraan voegden de stakeholders nog enkele eisen aan dit platform toe. De MMEU'ers stelden de eis om blogs, podcasts en video-interviews aan het portaal toe te voegen, zodat er meer begrip wordt ontwikkeld over wat de uitdagingen inhouden in combinatie met het werklevens. De ISD voegt de eis toe om een stappenplan voor het MT te ontwikkelen dat managers kunnen volgen. Het MT benadrukt de eis om vacaturebenaderingen van MMEU'ers te verbeteren en om de meerwaarde van MMEU'ers duidelijk te benadrukken.

Om het begrip en bewustzijn over de uitdagingen en benodigde begeleiding binnen het MT te vergroten, is er consensus tussen de MMEU'ers, ISD en het MT om hiervoor een portaal te implementeren. Het gebruik van technologie, zoals het portaal, wordt gezien als een effectieve manier om de kennis op de werkvloer te versterken en organisatiedoelen te bereiken (Mack, Ravin, & Byrd, 2001).

3.2 Deelvraag 5: Create a concept

In paragraaf 3.2 is onderzocht welke oplossing volgens de MMEU'ers, de ISD, het MT en HR het meest geschikt is om een begripvolle en bewuste benadering ten opzichte van MMEU'ers te verkrijgen. Er is een concept ontwikkeld op basis van de bevindingen uit de vorige deelvragen. Aan de hand van feedback is dit concept gefinetuned tot een definitief product.

3.2.1. Onderzoeksmethode

Om het concept te ontwikkelen wordt er gebruik gemaakt van de HCD-methode 'create a concept' (IDEO.org, 2015). De create a concept is een methode waarbij een bundel met ideeën wordt omgezet tot een concept. In dit geval worden de bundel met eisen uit deelvraag 4 gebruikt om een concept te creëren.

3.2.2. Procedure

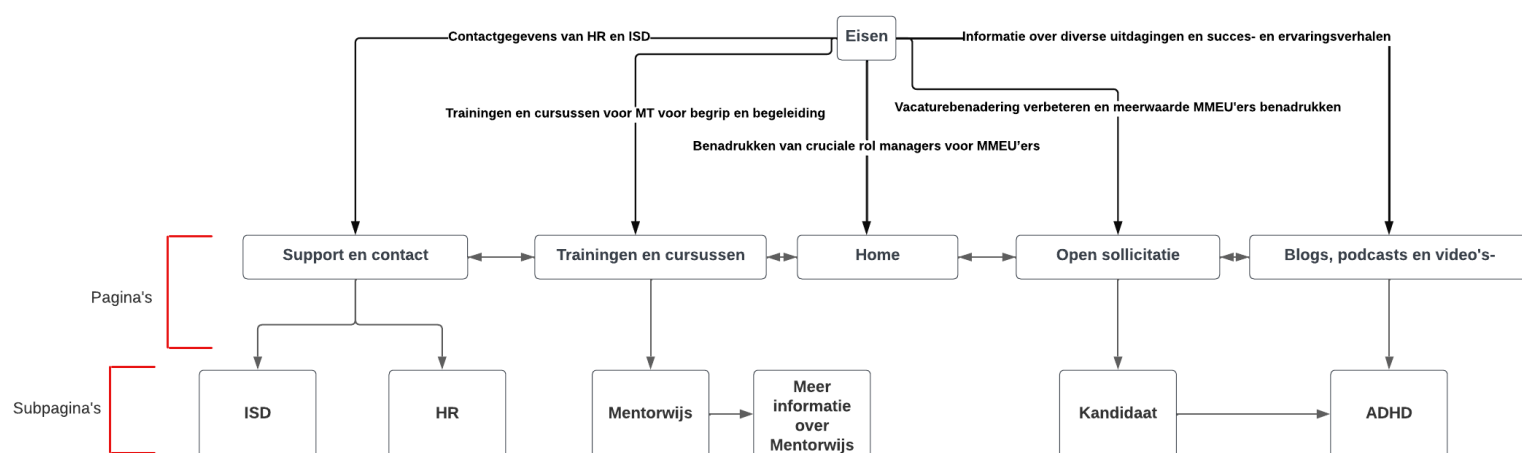
Keuze beroepsproduct

Uit de ervaringen van deelvraag 1 kwam sterk naar voren dat er onder het MT een gebrek is aan kennis en begeleiding met betrekking tot MMEU'ers. Bij deelvraag 2 is sterk naar voren gekomen dat er behoefte is aan leiderschapsvaardigheden en trainingen en cursussen voor managers. In een onderzoek van Gilley, Gilley, Jackson en Lawrence (2015) wordt bevestigd dat managers een cruciale rol spelen in de groei en ontwikkeling van werknemers. Daarom is ervoor gekozen om bij het concept te focussen op dit probleem, terwijl andere genoemde problemen zo veel mogelijk worden meegenomen in het beroepsproduct.

Create a concept

Vanwege het veelgenoemde idee om de Rabohub uit te breiden en de specifieke eisen die zijn genoemd in deelvraag 4, is er besloten om een uitbreiding van de Rabohub te ontwikkelen. Deze uitbreiding betreft een apart portaal voor de managers, genaamd 'uitdagingsportaal', om hen te ondersteunen bij het begrijpen en begeleiden van MMEU'ers. Het concept dient als inspiratie voor de Rabobank over hoe ze een dergelijk portaal voor managers kunnen opzetten, met de belangrijkste wensen van de MMEU'ers, ISD, MT en HR geïmplementeerd.

Voor het ontwerp van het concept is een flowchart ontwikkeld (zie figuur 5). De flowchart geeft een schematische weergave van hoe de eisen zijn omgezet tot (sub)pagina's van het uitdagingsportaal, en hoe het doorkliksysteem werkt. Bijvoorbeeld, de eis over het benadrukken van de meerwaarde van MMEU'ers is gekoppeld aan de homepage, omdat de homepage de eerste indruk is van het uitdagingsportaal. De pagina's zijn weer verder uitgewerkt tot subpagina's, zoals een kandidaat-subpagina die van de open sollicitatiepagina komt. Op deze subpagina wordt een kandidaat met een uitdaging gepresenteerd. Uit deze subpagina is weer een blog-pagina ontwikkeld die ingaat op ADHD.

Figuur 5*Flowchart uitdagingsportaal*

Voor de inhoud van de pagina's is gebruik gemaakt van eerdere bevindingen, literatuur en internetbronnen. Tabel 16 geeft een overzicht van de pagina's waarvoor informatie is verzameld en uit welke bronnen deze afkomstig is. Voor de blogpagina over ADHD is bijvoorbeeld informatie gezocht over ADHD en hoe deze uitdaging samenhangt met het werklevens, door synoniemen te gebruiken al 'ADHD in the workplace'.

Tabel 16*Verzameling informatie per pagina*

Pagina	Databank/Bron	Gebruikte synoniem(en)
Home	Google Scholar	'Training for managers on disability inclusion'
	TNO-rapport (Hazelzet, et al., 2017)	'Missie en visie Rabobank
Trainingen en cursussen	TNO-rapport (Hazelzet, et al., 2017)	
Mentorwijs	TNO-rapport (Hazelzet, et al., 2017)	
Meer informatie over mentorwijs	TNO-rapport (Hazelzet, et al., 2017)	
Open sollicitaties	Google	'Ctalents' en 'ItVitae'
	Google Scholar	'Benefits of hiring employees with disabilities'
Blogs, podcasts en video's	Google	'Blinde recruiter Rabobank'

Blog: ADHD

Google Scholar

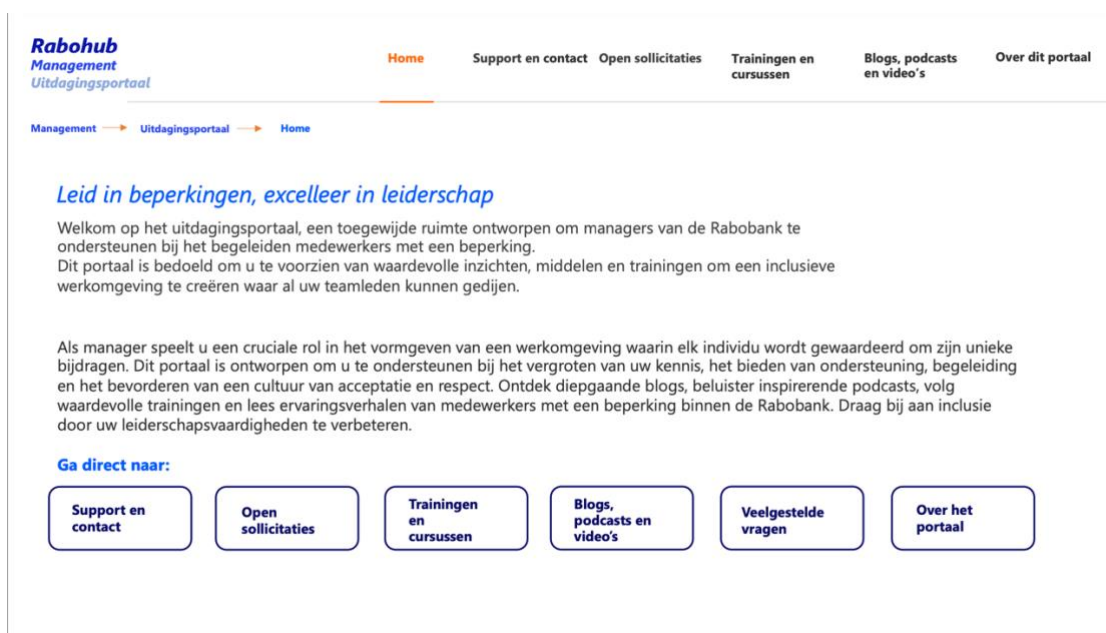
'ADHD in the workplace'

'Workplace accommodations for ADHD'

3.2.3. Resultaten

Figuur 6

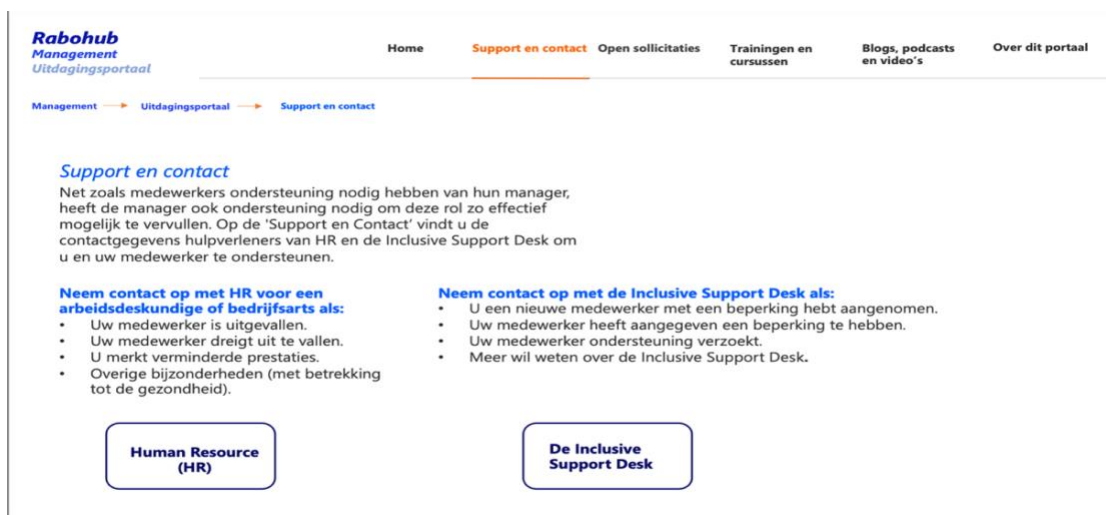
Pagina: Home



Figuur 6 geeft de homepagina weer. Op de homepagina wordt direct het belang van managers benadrukt, met als doel hen bewust te maken van hun rol in de ontwikkeling van MMEU'ers.

Figuur 7

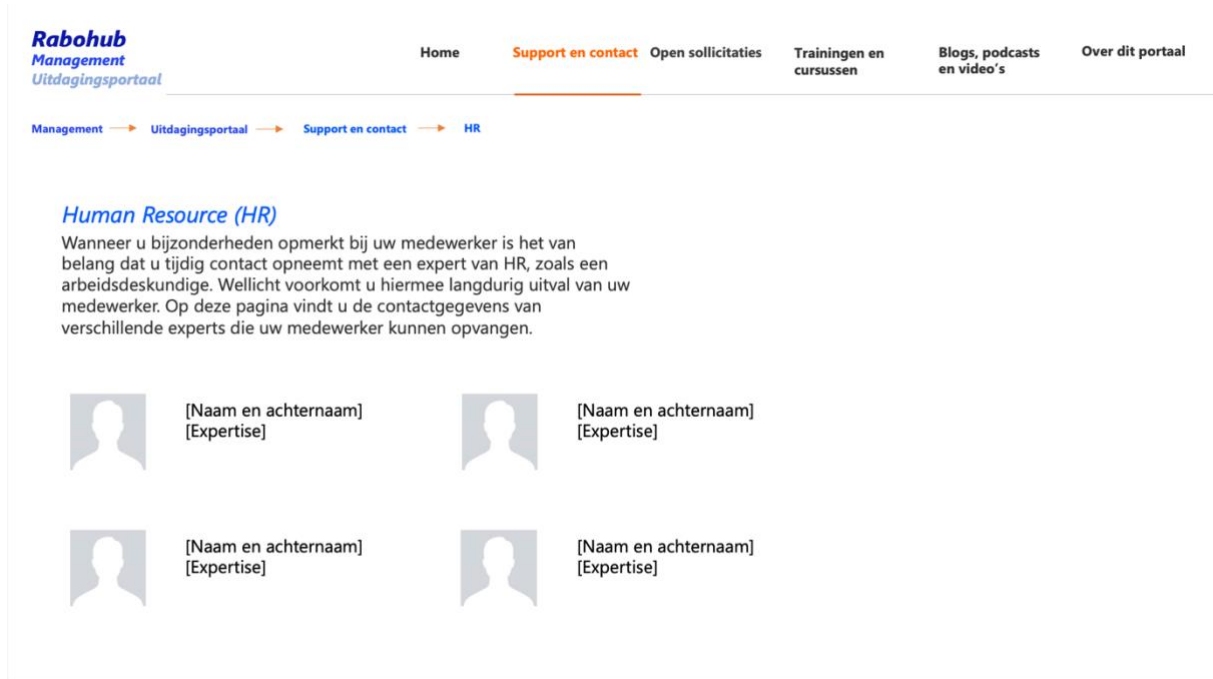
Pagina: Support en contact



Figuur 7 geeft de support en contact-pagina weer waar managers terecht kunnen voor hulp van de ISD of HR. Hier kunnen de managers terecht voor de ISD-medewerkers of een HR-specialist. Daarnaast wordt er informatie gegeven over wanneer zij contact moeten opnemen met de ISD en HR.

Figuur 8

Pagina: HR



Rabohub
Management
Uitdagingsportaal

Home **Support en contact** Open sollicitaties Trainingen en cursussen Blogs, podcasts en video's Over dit portaal

Management → Uitdagingsportaal → Support en contact → HR

Human Resource (HR)

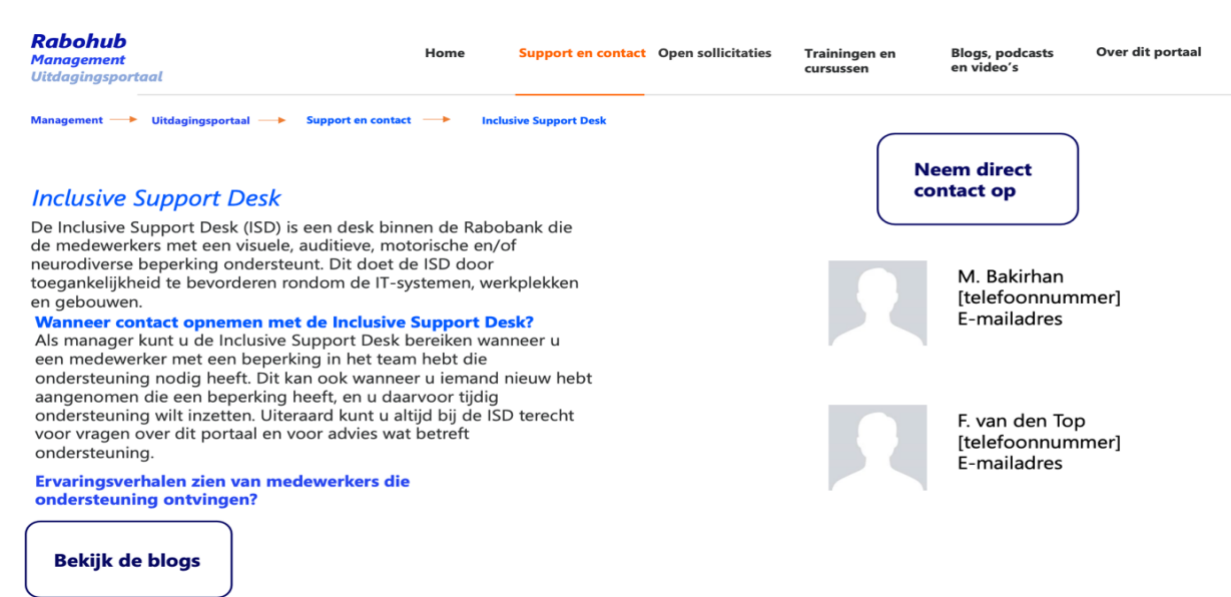
Wanneer u bijzonderheden opmerkt bij uw medewerker is het van belang dat u tijdig contact opneemt met een expert van HR, zoals een arbeidsdeskundige. Wellicht voorkomt u hiermee langdurig uitval van uw medewerker. Op deze pagina vindt u de contactgegevens van verschillende experts die uw medewerker kunnen opvangen.

	[Naam en achternaam] [Expertise]		[Naam en achternaam] [Expertise]
	[Naam en achternaam] [Expertise]		[Naam en achternaam] [Expertise]

In figuur 8 wordt de HR-pagina weergegeven, waar de manager een HR-specialist kan inschakelen.

Figuur 9

Pagina: Inclusive Support Desk



Rabohub
Management
Uitdagingsportaal

Home **Support en contact** Open sollicitaties Trainingen en cursussen Blogs, podcasts en video's Over dit portaal

Management → Uitdagingsportaal → Support en contact → Inclusive Support Desk

Inclusive Support Desk

De Inclusive Support Desk (ISD) is een desk binnen de Rabobank die de medewerkers met een visuele, auditieve, motorische en/of neurodiverse beperking ondersteunt. Dit doet de ISD door toegankelijkheid te bevorderen rondom de IT-systemen, werkplekken en gebouwen.

Wanneer contact opnemen met de Inclusive Support Desk?
Als manager kunt u de Inclusive Support Desk bereiken wanneer u een medewerker met een beperking in het team hebt die ondersteuning nodig heeft. Dit kan ook wanneer u iemand nieuw hebt aangenomen die een beperking heeft, en u daarvoor tijdig ondersteuning wilt inzetten. Uiteraard kunt u altijd bij de ISD terecht voor vragen over dit portaal en voor advies wat betreft ondersteuning.

Ervaringsverhalen zien van medewerkers die ondersteuning ontvingen?

Bekijk de blogs

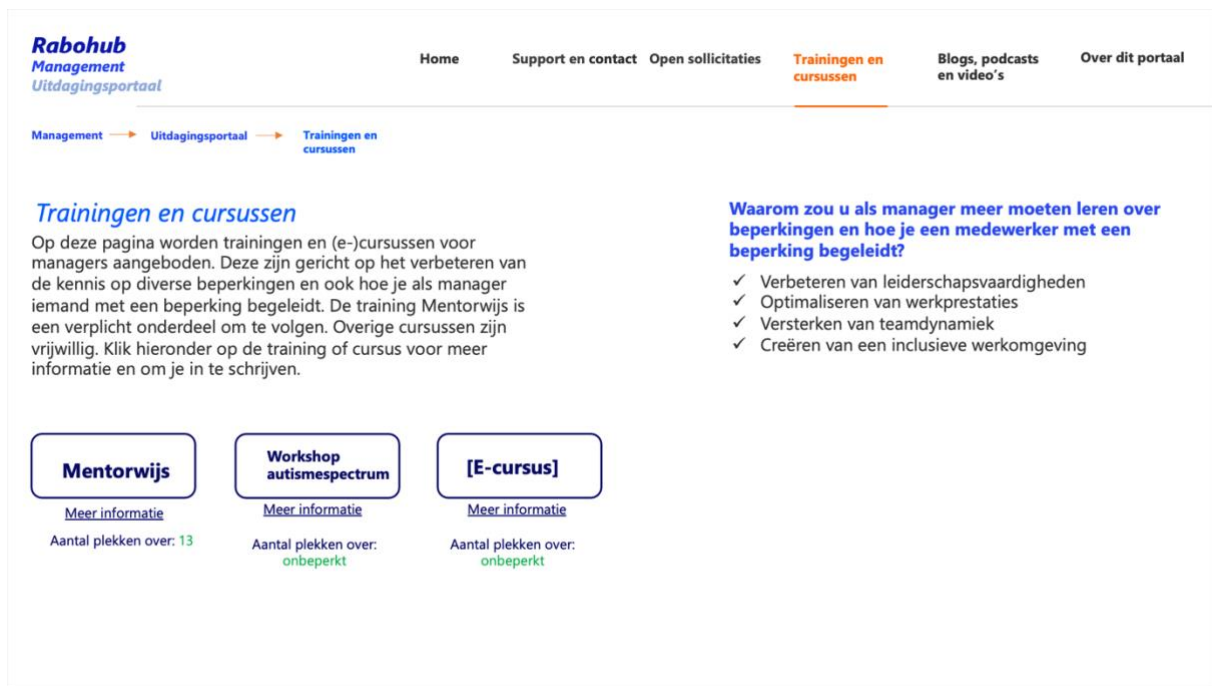
Neem direct contact op

	M. Bakirhan [telefoonnummer] E-mailadres
	F. van den Top [telefoonnummer] E-mailadres

In figuur 9 wordt de ISD-pagina weergegeven waarop de diensten van de ISD worden geïntroduceerd, inclusief ervaringsverhalen van MMEU'ers die gebruik hebben gemaakt van de diensten. Ook worden de contactgegevens van de ISD-medewerkers weergegeven.

Figuur 10

Pagina: Trainingen en cursussen



The screenshot shows the 'Trainingen en cursussen' page of the Rabohub Management Uitdagingsportaal. The navigation bar includes 'Home', 'Support en contact', 'Open sollicitaties', 'Trainingen en cursussen' (highlighted), 'Blogs, podcasts en video's', and 'Over dit portaal'. A breadcrumb trail shows 'Management' → 'Uitdagingsportaal' → 'Trainingen en cursussen'.

Trainingen en cursussen

Op deze pagina worden trainingen en (e-)cursussen voor managers aangeboden. Deze zijn gericht op het verbeteren van de kennis op diverse beperkingen en ook hoe je als manager iemand met een beperking begeleidt. De training Mentorwijs is een verplicht onderdeel om te volgen. Overige cursussen zijn vrijwillig. Klik hieronder op de training of cursus voor meer informatie en om je in te schrijven.

Waarom zou u als manager meer moeten leren over beperkingen en hoe je een medewerker met een beperking begeleidt?

- ✓ Verbeteren van leiderschapsvaardigheden
- ✓ Optimaliseren van werkprestaties
- ✓ Versterken van teamdynamiek
- ✓ Creëren van een inclusieve werkomgeving

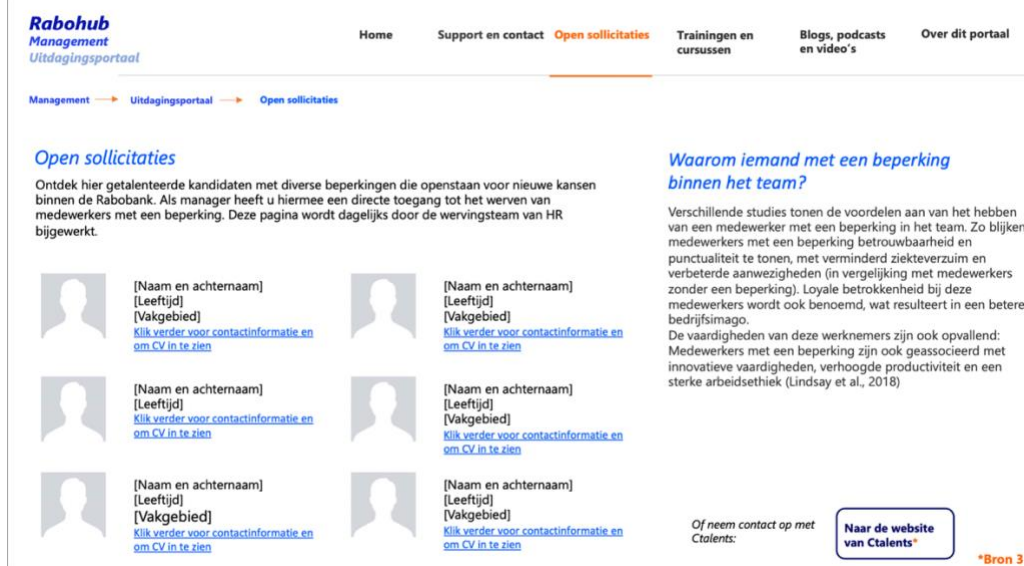
Three cards are displayed below:

- Mentorwijs**: Meer informatie, Aantal plekken over: 13
- Workshop autismspectrum**: Meer informatie, Aantal plekken over: onbeperkt
- [E-cursus]**: Meer informatie, Aantal plekken over: onbeperkt

In figuur 10 wordt de trainingen en cursussenpagina weergegeven waarop de managers terecht kunnen voor trainingen en cursussen. Ze kunnen zich inschrijven voor educatieve programma's en inzichten krijgen in waarom het belangrijk is om deze te volgen.

Figuur 11

Pagina: Open sollicitaties



The screenshot shows the 'Open sollicitaties' page of the Rabohub Management Uitdagingsportaal. The navigation bar includes 'Home', 'Support en contact', 'Open sollicitaties' (highlighted), 'Trainingen en cursussen', 'Blogs, podcasts en video's', and 'Over dit portaal'. A breadcrumb trail shows 'Management' → 'Uitdagingsportaal' → 'Open sollicitaties'.

Open sollicitaties

Ontdek hier getalenteerde kandidaten met diverse beperkingen die openstaan voor nieuwe kansen binnen de Rabobank. Als manager heeft u hiermee een directe toegang tot het werven van medewerkers met een beperking. Deze pagina wordt dagelijks door de wervingsteam van HR bijgewerkt.

Waarom iemand met een beperking binnen het team?

Verschiede studies tonen de voordelen aan van het hebben van een medewerker met een beperking in het team. Zo blijken medewerkers met een beperking betrouwbaarheid en punctualiteit te tonen, met verminderd ziekteverzuim en verbeterde aanwezigheden (in vergelijking met medewerkers zonder een beperking). Loyale betrokkenheid bij deze medewerkers wordt ook benoemd, wat resulteert in een betere bedrijfsimago. De vaardigheden van deze werknemers zijn ook opvallend: Medewerkers met een beperking zijn ook geassocieerd met innovatieve vaardigheden, verhoogde productiviteit en een sterke arbeidsethiek (Lindsay et al., 2018).

Below are six candidate profiles, each with a placeholder image and text:

- [Naam en achternaam]
[Leeftijd]
[Vakgebied]
[Klik verder voor contactinformatie en om CV in te zien](#)
- [Naam en achternaam]
[Leeftijd]
[Vakgebied]
[Klik verder voor contactinformatie en om CV in te zien](#)
- [Naam en achternaam]
[Leeftijd]
[Vakgebied]
[Klik verder voor contactinformatie en om CV in te zien](#)
- [Naam en achternaam]
[Leeftijd]
[Vakgebied]
[Klik verder voor contactinformatie en om CV in te zien](#)
- [Naam en achternaam]
[Leeftijd]
[Vakgebied]
[Klik verder voor contactinformatie en om CV in te zien](#)
- [Naam en achternaam]
[Leeftijd]
[Vakgebied]
[Klik verder voor contactinformatie en om CV in te zien](#)

At the bottom right, there is a button: **Naar de website van Ctalents*** and a note: **Bron 3*.



Figuur 11 geeft de opensollicitaties-pagina weer waar managers terecht kunnen om een MMEU'er te werven. Daarnaast wordt toegelicht waarom het waardevol is om een MMEU'er aan te nemen, onder het kopje "waarom iemand met een beperking binnen het team?". Ook is er een link naar Ctalents (een detacheringsbureau waar de Rabobank mee samenwerkt) toegevoegd voor meer kandidaten of vragen.

Figuur 12

Blogs, podcasts en video's-pagina

Rabohub Management Uitdagingsportaal

Home Support en contact Open sollicitaties Trainingen en cursussen **Blogs, podcasts en video's** Over dit portaal

Management → Uitdagingsportaal → Blogs, podcasts en video's

Blogs, podcasts en video's

Deze pagina biedt managers meer inzicht op het leven van medewerkers met een beperking die werkzaam zijn bij de Rabobank. Via blogs, podcasts en video's kunt u meer te weten komen wat de ervaringen zijn van de medewerkers bij de Rabobank en hoe het voor hen is om met een beperking te werken.

Inspirerende verhalen?

Heeft u een medewerker met een beperking in uw team met een inspirerende verhaal die hij/zij wellicht zou willen delen? Neem dan contact op met onderstaande contactgegevens:
[Naam en achternaam]
[E-mail en telefoonnummer]

Bekijk de blogs

*Ik ben gewoon een recruiter die toevallig blind is**

Wat is een spasmestoornis en hoe combineer je dit met je werklevens?

Beluister de podcasts

Openhartige gesprekken: Manager en medewerker delen ervaring na training Mentorwijs

Leiding geven: Tips van een HR-coach

Bekijk de video's

Een kijkje in de werkdag van [Naam]

Autisme explained: Beyond the surface

*Bron 4

Figuur 12 geeft de pagina voor blogs, podcasts en video's weer. Deze pagina dient als een bron van informatie over verschillende uitdagingen in combinatie met het werklevens bij de Rabobank.

Figuur 13

Subpagina: Mentorwijs

Rabohub Management Uitdagingsportaal

Home Support en contact Open sollicitaties Trainingen en cursussen Blogs, podcasts en video's Over dit portaal

Management → Uitdagingsportaal → Trainingen en cursussen → Mentorwijs

Mentorwijs

Mentorwijs is een innovatieve trainingsaanpak ontwikkeld door TNO, gericht op het versterken van de vaardigheden, kennis en houding die leidinggevend nodig hebben om kwetsbare medewerkers op de werkvloer effectief te begeleiden.

Trainingsschema

De training bestaat uit vijf bijeenkomsten van elk 2.5 uur, gericht op specifieke thema's zoals psychische handicaps, communicatie, leiderschapstijlen en voorbereiding van teams op nieuwe collega's.

Doelstellingen

Mentorwijs streeft naar het vergroten van kennis, het stimuleren van een open en betrokken houding, het ontwikkelen van vaardigheden en het versterken van het zelfvertrouwen van leidinggevend.

Praktische elementen

De training bestaat uit rollenspellen, gecombineerd met theoretische kennis.

Inschrijven

Aantal plekken over: 13

Meer informatie over mentorwijs

Ervaringen van anderen

"Ik had niet verwacht dat het zo interactief zou zijn, dit is echt een pluspunt! Je leert veel van ervaringen van anderen en ook van hoe anderen aankijken tegen of denken over bepaalde situaties."

"Ik ben me bewust geworden van hoe belangrijk het is om goed te observeren. En dan ook écht goed observeren, want je mist onbewust veel informatie waarmee je aan de slag kunt om de kans van slagen te vergroten."

TNO (innovation for life) ontwikkelt meer innovaties gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers met een beperking. Meer weten? Bezoek de website van TNO:

Bezoek TNO*

*Bron 1

Figuur 13 geeft de pagina van Mentorwijs weer. Deze training is een voorbeeld van een training die op het portaal kan worden aangeboden. De training wordt kort toegelicht met inzichten in ervaringen van anderen. Daarnaast kan de manager meer informatie lezen over de training onder 'Meer informatie over Mentorwijs' en op de TNO-website onder 'Bezoek TNO'.

Figuur 14

Subpagina: Meer informatie over mentorwijs

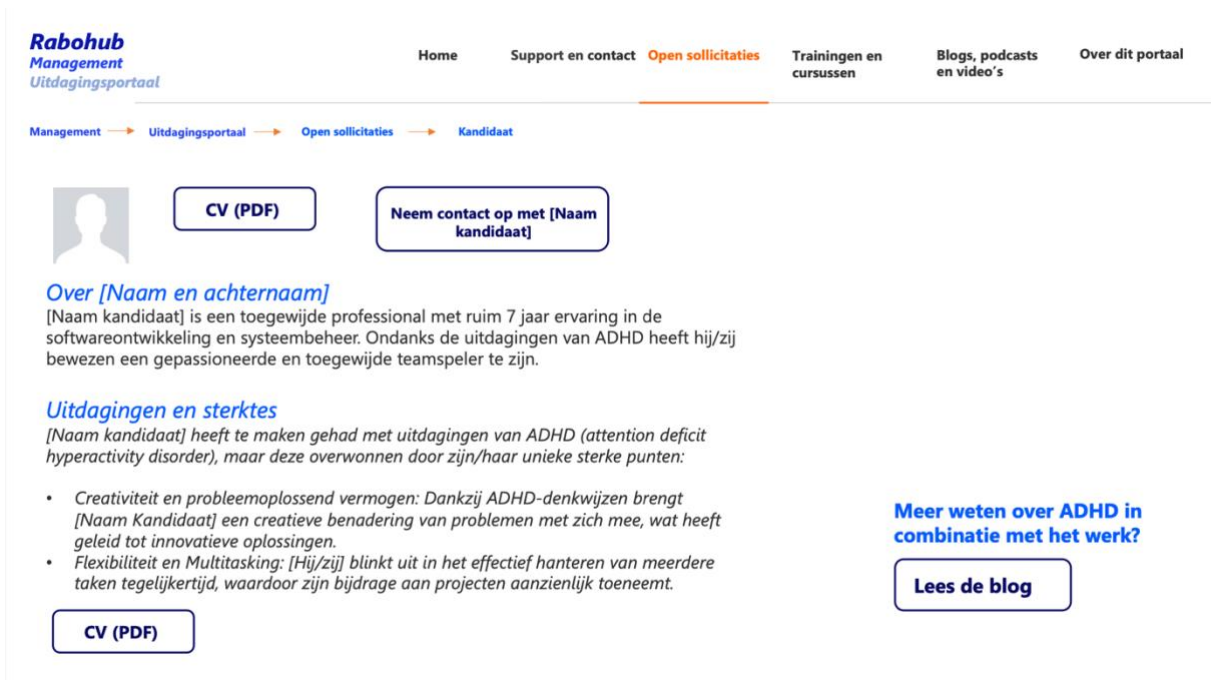


The screenshot shows the 'Rabohub Management Uitdagingsportaal' interface. The top navigation bar includes 'Home', 'Support en contact', 'Open sollicitaties', 'Trainingen en cursussen' (highlighted), 'Blogs, podcasts en video's', and 'Over dit portaal'. A breadcrumb trail reads: Management → Uitdagingsportaal → Trainingen en cursussen → Mentorwijs → Meer informatie over mentorwijs. The main heading is 'Meer informatie over mentorwijs'. Below it, the text discusses the challenges of mentoring, such as lack of knowledge and support, and the importance of a safe environment. It mentions a study by Saxion and Rabobank on the topic. A button labeled 'Rapport (PDF)' is visible at the bottom left. A small note '*Bron 2' is at the bottom right.

Figuur 14 geeft de pagina weer die meer informatie biedt over de Mentorwijs-training.

Figuur 15

Subpagina: Kandidaat

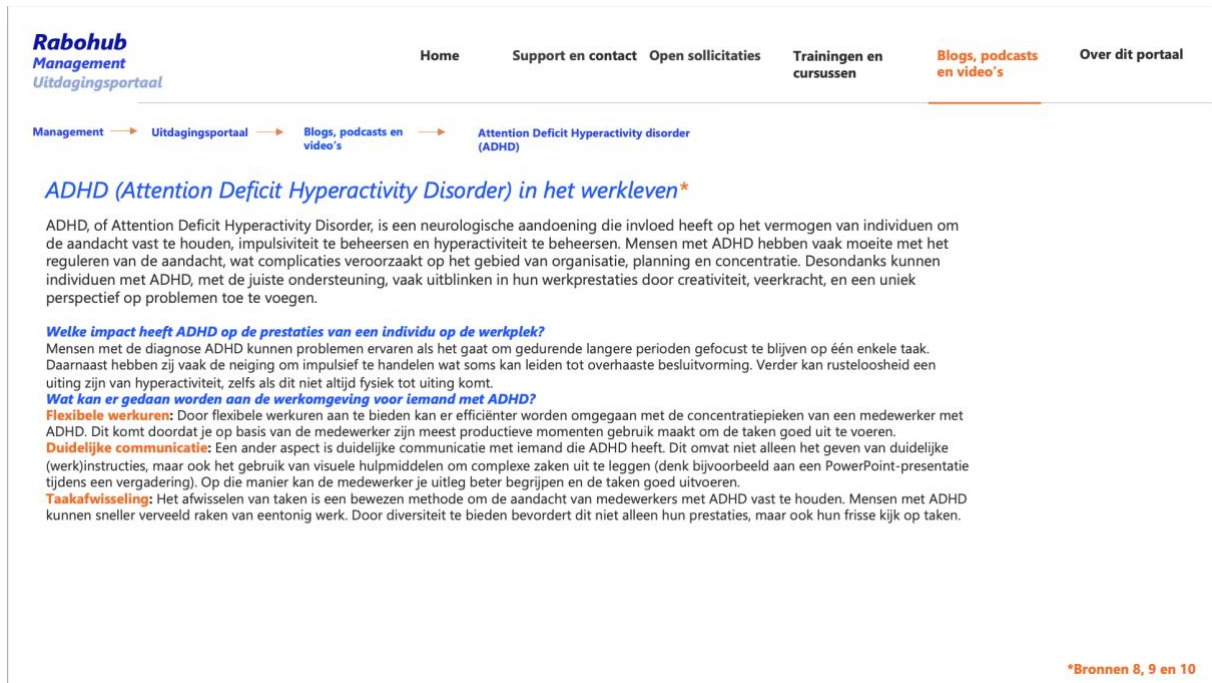


The screenshot shows the 'Rabohub Management Uitdagingsportaal' interface for the 'Kandidaat' subpage. The top navigation bar is similar to the previous page, but 'Open sollicitaties' is highlighted. The breadcrumb trail is: Management → Uitdagingsportaal → Open sollicitaties → Kandidaat. Below the breadcrumb, there is a profile picture placeholder, a button 'CV (PDF)', and a button 'Neem contact op met [Naam kandidaat]'. The main heading is 'Over [Naam en achternaam]'. The text describes a candidate with 7 years of experience in software development and system management, who has overcome ADHD challenges. A section titled 'Uitdagingen en sterktes' lists strengths like creativity and multitasking. A button 'CV (PDF)' is at the bottom left. A blue link 'Meer weten over ADHD in combinatie met het werk?' is on the right, with a 'Lees de blog' button below it. A small note '*Bron 2' is at the bottom right.

Figuur 15 toont de kandidaat-pagina waar een kandidaat wordt gepresenteerd, met opties om het CV in te zien en contact op te nemen. Daarnaast is er een link naar een blog voor meer informatie over ADHD.

Figuur 16

Subpagina: ADHD



Rabohub Management
Uitdagingsportaal

Home Support en contact Open sollicitaties Trainingen en cursussen **Blogs, podcasts en video's** Over dit portaal

Management → Uitdagingsportaal → Blogs, podcasts en video's → Attention Deficit Hyperactivity disorder (ADHD)

ADHD (Attention Deficit Hyperactivity Disorder) in het werkleven*

ADHD, of Attention Deficit Hyperactivity Disorder, is een neurologische aandoening die invloed heeft op het vermogen van individuen om de aandacht vast te houden, impulsiviteit te beheersen en hyperactiviteit te beheersen. Mensen met ADHD hebben vaak moeite met het reguleren van de aandacht, wat complicaties veroorzaakt op het gebied van organisatie, planning en concentratie. Desondanks kunnen individuen met ADHD, met de juiste ondersteuning, vaak uitblinken in hun werkprestaties door creativiteit, veerkracht, en een uniek perspectief op problemen toe te voegen.

Welke impact heeft ADHD op de prestaties van een individu op de werkplek?
Mensen met de diagnose ADHD kunnen problemen ervaren als het gaat om gedurende langere perioden gefocust te blijven op één enkele taak. Daarnaast hebben zij vaak de neiging om impulsief te handelen wat soms kan leiden tot overhaaste besluitvorming. Verder kan rusteloosheid een uiting zijn van hyperactiviteit, zelfs als dit niet altijd fysiek tot uiting komt.

Wat kan er gedaan worden aan de werkomgeving voor iemand met ADHD?
Flexibele werkuren: Door flexibele werkuren aan te bieden kan er efficiënter worden omgegaan met de concentratiepieken van een medewerker met ADHD. Dit komt doordat je op basis van de medewerker zijn meest productieve momenten gebruik maakt om de taken goed uit te voeren.
Duidelijke communicatie: Een ander aspect is duidelijke communicatie met iemand die ADHD heeft. Dit omvat niet alleen het geven van duidelijke (werk)instructies, maar ook het gebruik van visuele hulpmiddelen om complexe zaken uit te leggen (denk bijvoorbeeld aan een PowerPoint-presentatie tijdens een vergadering). Op die manier kan de medewerker je uitleg beter begrijpen en de taken goed uitvoeren.
Taakafwisseling: Het afwisselen van taken is een bewezen methode om de aandacht van medewerkers met ADHD vast te houden. Mensen met ADHD kunnen sneller verveld raken van eentonig werk. Door diversiteit te bieden bevordert dit niet alleen hun prestaties, maar ook hun frisse kijk op taken.

*Bronnen 8, 9 en 10

Figuur 16 toont een voorbeeld van een blog, in dit geval over ADHD. Het geeft informatie over ADHD en hoe dit samenhangt met het werkleven.

3.3 Deelvraag 5: Get feedback

Naar aanleiding van het concept is er vanuit de stakeholders feedback opgevraagd. De feedback is gebruikt om het concept te finetunen tot een definitief product.

3.3.1. Onderzoeksmethode

Het feedback opvragen is volgens de HCD-methode 'get feedback' uitgevoerd. Deze methode zorgt ervoor dat MMEU'ers, ISD, MT en HR centraal blijven bij het ontwikkelen van het concept (Get feedback, 2015).

3.3.2. Participanten

Voor de feedback is dezelfde steekproef als die in deelvraag 1 gebruikt (zie paragraaf 2.1.2). Na een herinneringsmail was de respons als volgt: 4 MMEU'ers, 2 ISD-medewerkers, 2 MT-medewerkers en 2 HR-medewerkers.

3.3.3. Meetinstrument

Voor het opvragen van de feedback is er een feedbackformulier opgezet (zie bijlage 7). Dit formulier bevat gerichte vragen die gaan over het doel van het prototype. Het feedbackformulier bevat 5 onderwerpen: **De algemene indruk** (wat is het algemene gevoel en/of indruk over het portaal?), **de inhoudelijke relevantie** (in hoeverre stimuleert het portaal begrip en bewustzijn onder het MT?), **de toegankelijkheid** (is het portaal toegankelijk voor managers om diverse informatie te vinden?), **de inzetbaarheid** (in hoeverre is het portaal inzetbaar voor de Rabobank?) en **de verbeteringen/aanbevelingen** (wat zijn eventuele verbeteringen en/of aanbevelingen voor het portaal?).

3.3.4. Procedure

Via de mail zijn de deelnemers benaderd. Daarbij is het concept kort toegelicht en is het feedbackformulier samen met het beroepsproduct als pdf-bestand meegestuurd.

3.3.5. Data-analyse

Per onderwerp is een beknopte samenvatting gemaakt van de feedback. Deze aanpak is gekozen om de feedback overzichtelijk en leesbaar te presenteren (Paulus, Xiong, & Socher, 2017).

3.3.6. Resultaten

De algemene indruk

De respondenten zijn overwegend positief over het uitdagingsportaal. Het uitdagingsportaal heeft een overzichtelijke lay-out en er is diepgang over de onderwerpen. Ook vinden ze het positief dat alles op één plek te vinden is en dat de ISD wordt benadrukt.

De inhoudelijke relevantie

De feedback over de inhoudelijke relevantie is positief. Respondenten tonen enthousiasme over de inhoud, met name over de bloginformatie. Ze waarderen ook de nadruk op de meerwaarde van MMEU'ers en de rol van managers op zowel de home- als de opensollicitatie-pagina. Bovendien is de hoeveelheid informatie op het portaal niet te veel of te weinig.

De toegankelijkheid

De feedback over de toegankelijkheid is gevarieerd. Sommige respondenten merkten op dat het portaal het probleem oplost waarbij managers vaak moeite hebben om informatie te vinden. Er is echter ook bezorgdheid over hoe dit portaal zichtbaar zal zijn te midden van andere portalen binnen de Rabobank.

De inzetbaarheid

De feedback over de inzetbaarheid van het portaal is overwegend positief, aangezien het ideaal is voor inhoudelijke inspiratie. Er wordt echter benadrukt dat het speciaal door een

IT-team moet worden opgezet, ontwikkeld en gepubliceerd. Ook wijzen ze op mogelijke weerstand van managers om het portaal te gebruiken.

Verbeteringen/aanbevelingen

Voor het portaal zijn enkele verbeteringen en aanbevelingen benoemd. Het wordt aanbevolen om de kandidaatpagina beter te beveiligen volgens de AVG-richtlijnen. Op de ISD-pagina wordt geadviseerd om een definitie toe te voegen van wat een MMEU'er is. Verder wordt aanbevolen om naast Ctalents ook andere detacheerdersbureaus te vermelden op de hoofdpagina. Het belang van inclusie bij Rabobank moet extra worden benadrukt. Op het portaal wordt geadviseerd om het gebruik van 'je' toe te passen, omdat dit ook bij de andere portalen wordt gedaan. Ook wordt voorgesteld om een chatmogelijkheid met de ISD toe te voegen. Bij het support- en contactpagina moet worden benadrukt dat er voorafgaand een gesprek tussen de manager en de MMEU'er moet plaatsvinden. Tot slot wordt aanbevolen om meer praktische tips te geven bij uitval van een MMEU'er.

3.3.7. Conclusie

Om antwoord te geven op de vraag welke oplossing het meest geschikt is volgens de MMEU'ers, de ISD, het MT en HR om een meer begripvolle en bewuste benadering te verkrijgen ten opzichte van MMEU'ers, kan geconcludeerd worden dat het uitdagingsportaal het meest geschikt is voor een meer begripvolle en bewuste benadering ten opzichte van MMEU'ers.

Zo richt het uitdagingsportaal zich op het meest genoemde probleem van het gebrek aan kennis over uitdagingen en begeleiding binnen het MT. Andere problemen, zoals de onbekendheid van de ISD en beperkte vacaturebenaderingen, zijn ook meegenomen. Daarnaast zijn de MMEU'ers, ISD, MT en HR over het algemeen positief over het uitdagingsportaal, zoals de inhoud ervan, de relevantie en de toegankelijkheid voor managers.

Echter, er bestaan ook twijfels over de bruikbaarheid van het portaal vanwege het aantal portalen dat al binnen de Rabobank wordt gebruikt. Daarnaast zou de privacy van MMEU'ers niet gewaarborgd worden door cv's op de kandidaat-pagina te tonen. Ook zijn er onzekerheden met betrekking tot de inzetbaarheid van het portaal, vanwege mogelijke weerstand van managers om er gebruik van te maken.

De feedbackpunten zijn zo veel mogelijk verwerkt in het concept en omgezet naar een definitief beroepsproduct. Zo is de doelgroep (managers met een MMEU'er binnen het team) en de missie en visie van de Rabobank op de homepagina meer benadrukt. Op de support en contactpagina is een opmerking geplaatst waarbij de manager voorafgaand een gesprek moet uitvoeren met de MMEU'er, voordat er contact wordt opgenomen met een ISD-medewerker of HR-specialist. Op de opensollicitatie- en kandidaatpagina is de privacy van de MMEU'er verbeterd door informatie over ADHD en de link naar het CV te verwijderen. Op de HR-pagina zijn praktische tips gegeven voor bij het omgaan met uitval van een MMEU'er. Op de ISD-pagina is een chatfunctie toegevoegd waarbij er gesproken kan worden met een bot. Tot slot wordt de lezer aangesproken met 'je' in plaats van 'u'.

Hoofdstuk 4: Afsluiting

In dit hoofdstuk wordt de conclusie, discussie en de aanbevelingen behandeld.

4.1 Eindconclusie

In dit onderzoek is nagegaan hoe de Rabobank een meer begripvolle en bewuste benadering kan aannemen ten opzichte van MMEU'ers, met als doel dat MMEU'ers duurzamer kunnen worden ingezet. Dit was tevens ook het hoofddoel van dit onderzoek. Daarnaast zijn er enkele subdoelstellingen opgesteld; meer erkenning van de ISD, een inclusievere werkomgeving en de Rabobank stimuleren om realistische toezeggingen te doen. Om deze doelstellingen te behalen, is het uitdagingsportaal ontwikkeld. Het uitdagingsportaal is primair bedoeld voor het MT en gebaseerd op de behoeften en eisen van MMEU'ers, ISD, MT en HR. Daarnaast biedt het portaal extra toevoegingen om secundaire kwesties op te lossen die uit de ervaringen voortkwamen, zoals het gebrek aan zichtbaarheid van de ISD en het gebrek aan vacaturebenaderingen van MMEU'ers.

Het ontwikkelen van een portaal kan de Rabobank helpen bij meer begrip en bewustzijn en een duurzamere inzetbaarheid van MMEU'ers. Het adresseert het probleem dat MMEU'ers ervaren met betrekking tot een gebrek aan kennis en betrokkenheid van leiders, door managers cursussen en trainingen aan te bieden die gericht zijn op deze tekortkomingen. Hierbij worden onder andere blogs over uitdagingen en de training Mentorwijs benoemd, die zich richt op leiderschapsvaardigheden voor duurzamere inzetbaarheid. Daarnaast lost het portaal de kwestie op van de ISD over de onbekendheid en beperkte zichtbaarheid door informatie over de diensten en contactgegevens te presenteren. Bovendien draagt het bij door de vacatures van MMEU'ers toegankelijk en benaderbaar te maken voor het MT. Ten slotte worden HR-specialisten betrokken bij het portaal om uitval te voorkomen of re-integratieprocessen te versnellen.

Tijdens het onderzoek en ontwikkelen van het uitdagingsportaal zijn enkele doelstellingen behaald:

- 1. Begrip en bewustzijn voor een duurzamere inzetbaarheid:** Door de Rabohub uit te breiden met een portaal voor managers, kunnen managers beter ondersteund worden in de begeleiding van MMEU'ers. De verbeterde toegankelijkheid tot contactpersonen, trainingen, cursussen, en informatieve pagina's stelt managers in staat hun begrip, bewustzijn, en leiderschapsvaardigheden te versterken. Dit zal op termijn bijdragen aan een duurzamere inzetbaarheid van MMEU'ers.
- 2. Erkenning van de ISD:** Het uitdagingsportaal heeft bijgedragen aan meer erkenning van de ISD door dit expliciet te benadrukken op het uitdagingsportaal, waarmee het probleem van onbekendheid is aangepakt.
- 3. Inclusievere werkomgeving:** Er is aandacht besteed aan de ervaringen, wensen en behoeftes van MMEU'ers bij de Rabobank. Het geven van een stem aan MMEU'ers draagt bij aan een inclusievere werkomgeving. (Nkansah-Dwamena, 2022).

De doelstelling om de Rabobank te stimuleren om realistische toezeggingen te doen, is niet behaald. Dit komt doordat er aandacht is besteed aan een enkele afdelingen (ISD, MT en HR). Organisatorische veranderingen vergen meer tijd en betrokkenheid van de Rabobank in zijn geheel (Schafer, 2000).

4.2 Discussie

Sterktes

In dit onderzoek is de inspiratiefase op verschillende manieren effectief doorlopen. Allereerst zijn er op basis van de probleemstelling constructen gecreëerd. Constructen maken het onderzoeken van complexe onderwerpen (zoals begrip en bewustzijn) gemakkelijker, doordat het specifieker wordt gemaakt (Braaten, Kramer, Henderson,



Kajfez, & Dringenberg, 2020). Ten tweede zijn de afdelingen ISD, MT en HR betrokken vanwege hun nauwe interactie met MMEU'ers. Dit maakte het mogelijk om informatie te verzamelen over problemen bij andere afdelingen, zoals verzuim of management van MMEU'ers. Hierdoor is er een beroepsproduct ontwikkeld die is gebaseerd op de wensen/behoefte van zowel de MMEU'ers als de betrokken afdelingen.

Tot slot heeft het gebruik van evidence-based innovaties vanuit een Nederlands onderzoeksbureau gezorgd voor het effectief doorlopen van de inspiratiefase en het toepassen van passende innovaties. Het onderzoeksbureau richt zich, net als in dit onderzoek, op begrip, bewustzijn en duurzamere inzetbaarheid van MMEU'ers. Hiermee is dit onderzoek en het beroepsproduct sterk wetenschappelijk onderbouwd.

Zwaktes

Binnen de Rabobank gaat de communicatie vaak intern, zoals communicatiekanalen en versleutelde e-mailaccounts. Dit leidde tot moeilijkheden bij het werven van respondenten van het MT en HR. Hierdoor zijn er geen diverse bevindingen opgedaan en is de representativiteit van dit onderzoek beperkt. Ook mist het beroepsproduct overige attributen die mogelijk vanuit HR en MT zouden kunnen voortkomen. Dit had voorkomen kunnen worden als de opgezette informatiebrief gedeeld was op verschillende sociale mediaplatforms, zoals LinkedIn, of als het sneeuwbal effect vaker was toegepast.

Een tweede zwakte is de beperkte tijdsduur van de interviews met het MT en HR van slechts een half uur of drie kwartier. Dit leidde tot onvolledige ervaringen, wensen en een verminderde representativiteit. Na het interview had er gevraagd kunnen worden of het vervolgd zou kunnen worden.

Een derde zwakte is de afwezigheid van HR bij de brainstormsessie, wat zorgde dat de eisen voor het beroepsproduct vanuit HR niet is meegenomen. Hierdoor zijn er geen eisen geïmplementeerd die mogelijk door HR benoemd zou zijn.

Tot slot is er besloten om de focus te leggen op het gebrek aan kennis binnen het MT. Dit is gedaan vanwege de herhaalde vermelding van dit probleem. Tijdens de brainstormsessie is dit onderwerp zonder input van de stakeholders gekozen als onderwerp en is het beroepsproduct hierop gebaseerd. Dit betekent dat de input van de stakeholders niet volledig is benut bij het ontwikkelen van het beroepsproduct, en dat de ideeënfase van de HCD-methode niet correct is toegepast.

Een andere benadering had kunnen zijn om tijdens de brainstormsessie de respondenten de mogelijkheid te geven om het onderwerp te kiezen. Op deze manier zou er wellicht een beroepsproduct ontwikkeld zijn dat beter aansluit bij de eisen van de stakeholders.

4.3 Aanbevelingen

Uitbreiding Rabohub

Een eerste aanbeveling is voor de Rabobank om de Rabohub uit te breiden. Uit literatuur en dit onderzoek is bevestigd dat managers een belangrijke rol hebben in de algehele ontwikkeling van MMEU'ers. Het uitdagingsportaal is een overkoepelend portaal van alle handvatten die managers nodig hebben om MMEU'ers beter te begrijpen en duurzamer in te zetten. De Rabobank kan het uitdagingsportaal als voorbeeld nemen, zodat MMEU'ers duurzamer kunnen worden ingezet en de Rabobank aantrekkelijker wordt voor mensen met een uitdaging.

Verbetering van zichtbaarheid en bekendheid ISD

Een andere aanbeveling voor de Rabobank is om de ISD meer zichtbaarheid te geven binnen de organisatie. Uit dit onderzoek is gebleken dat de ISD niet alleen een cruciale rol speelt voor MMEU'ers, maar dat de wensen van andere afdelingen ook liggen bij een betere bekendheid van de ISD.



Vervolgonderzoek

Voor een eventueel vervolgonderzoek wordt aanbevolen om een breder scala aan deelnemers te werven, met name MT- en HR-medewerkers. Hiermee kunnen er meer diverse bevindingen worden opgedaan en de representativiteit van het onderzoek worden verbeterd. Dit kan gedaan worden door de informatiebrief te delen op sociale platformen of door het sneeuwbal effect (vaker) toe te passen. Op die manier kan er een beroepsproduct ontwikkeld worden die de behoeftes beter representeert.

Literatuurlijst

- Adhabi, E., & Anozie, C. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 85-97.
- Andriessen, S., Hazelzet, A., & van der Wal, J. (2017). "Mentorwĳs als hulp bij inclusief werkgeverschap: Training leidinggevenden beschreven en onderbouwd.". *Sociaal Bestek*, pp. 14-16.
- Benders, L. (2023, Januari 23). *Een (a)selecte steekproef in je scriptie | Uitleg & voorbeelden*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/steekproef-in-je-scriptie/>
- Berendsen, E., Van Deursen, C., Dumhs, L., & Stoutjesdijk, M. (2021). *UWV Monitor Arbeidsparticipatie*. Amsterdam: UWV.
- Blackburn, B. (2023). Managing neurodiversity in workplaces. *Occupational Medicine*, pp. 57-58.
- Blaser, B. (2020). *Why is Data on Disability so Hard to Collect and Understand?* Seattle: University of Washington.
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage.
- Braaten, B., Kramer, A., Henderson, E., Kajfez, R., & Dringenberg, E. (2020). Accessing Complex Constructs: Refining an Interview Protocol. *IEEE Frontiers in Education Conference*, 1-3.
- Burge, P., Ouelette-Kuntz, H., & Lysaght, R. (2007). Public views on employment of people with intellectual disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 29-37.
- Chen, L., Hannon, P., Laing, S., Kohn, M., Clark, K., Pritchard, S., & Harris, J. (2015). Perceived workplace health support is associated with employee productivity. *American Journal of Health Promotion*, 139-146.
- Chi, C., & Qu, H. (2004). Integrating persons with disabilities into the work force: A study on employment of people with disabilities in foodservice industry. *International journal of hospitality & tourism administration*, 59-83.
- Datumprikker. (sd). *Wat wil je plannen?* Opgehaald van Datumprikker: <https://datumprikker.nl>
- Denney, A., & Tewksbury, R. (2013). How to write a literature review. *Journal of criminal justice education*, 218-234.
- Department of Health. (2004). *Choosing health: making healthier choices easier*. London: Stationary Office.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 341-321.

- Finlay, L. (2021). Thematic analysis: The 'Good', the 'Bad' and the 'Ugly'. *European Journal of Qualitative Research in Psychotherapy*, 103-116.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. *Psychology Press*.
- Fleuren, B., De Grip, A., Jansen, N., Kant, I., & Zijlstra, F. (2016). Critical reflections on the currently leading definition of sustainable employability. *Work Environment Health*.
- Friedner, M. (2015). Deaf bodies and corporate bodies: new regimes of value in Bangalore's business process outsourcing sector. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, 313-329.
- Get feedback. (2015). In *Field Guide to Human-Centered Design* (p. 126). San Fransisco: IDEO.org.
- Gilley, J., Gilley, A., Jackson, S., & Lawrence, H. (2015). Managerial practises and organizational conditions that encourage employee growth and development. *Performance Improvement Quarterly*, 71-93.
- Gogus, A. (2012). Brainstorming and learning Encyclopedia of the sciences of learning. *Springer*, 484-488.
- Hartnett, H., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., & Batiste, L. (2011). Employers' perceptions of the benefits of the workplace accomodations: reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17-23.
- Hazelzet, A., Van de Ven, H., de Wolff, M., Eversen, F., Van der Wal, J., & Andriessen, S. (2017). Een training voor leiding- gevenden van kwetsbare medewerkers. In *Handboek Mentorwijs*. Leiden: TNO.
- Hazelzet, E., Eleonora, P., Houkes, I., Bosma, H., & de Rijk, A. (2019, Maart 21). Effectiveness of Interventions to Promote Sustainable Employability: A Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Henry, A., Petkauskos, K., Stanislawzyk, J., & Vogt, J. (2014). Employer-recommended strategies to increase opportunities for people with disabilities. *Journal of vocational Rehabilitation*, 237-248.
- Hulsegge, G., Otten, W., van de Ven, H., van den Tooren, M., Putnik, K., Blonk, R., & Hazelzet, A. (2020). *Ontwikkeling en Validering Vragenlijst Inclusief Ondernemen: Een instrument om factoren die samenhangen met inclusief werkgeversgedrag te meten*. Leiden: TNO.
- IDEO. (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. San Fransisco: IDEO.org.
- IDEO.org. (2015). Brainstorm. In *Field Guide to Human-Centered-Design* (p. 108). San Fransisco: IDEO.org.

- IDEO.org. (2015). Create a concept. In *Field Guide to Human-Centered Design* (p. 108). San Fransisco: IDEO.org.
- IDEO.org. (2015). Top Five. In *Field Guide: Human Centered Design* (p. 79). San Fransisco: IDEO.org.
- Kalargyrou, V. (2014). Gaining a competitive advantage with disability inclusion initiatives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 120-145.
- Kalef, L., Barrera, M., & Heymann, J. (2014). Developing inclusive employment: lessons from telenor open mind. *Work*, 423-434.
- Khayatzaadeh-Mahani, A. W. (2020). Prioritizing barriers and solutions to improve employment for persons with developmental disabilities. *Disability and rehabilitation*, 2696-2706.
- Kiecolt-Glaser, J. M. (2002). Psychoneuroim-munology and psychosomatic medicine: back to the future. *Psychosomatic medicine*, 15-28.
- Kistemaker, N., Vreeken, K., Salomé, L., & Rietdijk, R. (2020). *Kopkraker: Kies voor maatwerk*. Muzus.
- Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job, satisfaction. Quality of work life and work motivation in employees with intellectual disability: A systematic review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 1-22.
- Kranenborg, K., Hazelzet, A., Blonk, R., Emmert, S., de Looze, M., Hummel, L., . . . Vooijs, M. (2022). *Hoe Bereiken We Een Inclusieve Arbeidsmarkt?* TNO.
- Kroes, P. (2021). *Zoek- en schrijfwijzer: Richtlijnen voor het verwerken van literatuur in werkstukken*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Kwasnicka, D., Dombrowski, S., White, M., & Sniehotta, F. (2016). Theoretical explanations for maintenance of behaviour change: a systematic review of behaviour theories. *Health Psychology Review*, 277-96.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior*, 236-247.
- Lieblich, A., & Tuval-Mashiach, R. (1998). *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation*. Sage.
- Lindsay, S. C. (2018). A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 634-655.
- Lofland, J., & Lofland, L. (1984). Analyzing Social Settings. : *A Guide to Qualitive Observation and Analysis*.
- Mack, R., Ravin, Y., & Byrd, R. (2001). Knowledge portals and the emerging digital knowledge workplace. *IBM systems journal*, 925-955.

- McGrath, C., Palmgren, P., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teaching*, 1002-1006.
- Milena, Zaharia, R., Grundey, D., & Stancu, A. (2008). Qualitative research methods: A comparison between focus-group and in-depth interview. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 1279-1283.
- Nkansah-Dwamena, E. (2022). How can we create a diverse, equitable and inclusive workplace in society without the voice of disability? Lessons from Ghana. *Journal of International Development* 34.5, 1028-1047.
- Norbash, A., & Kadom, N. (2020). The Business Case for Diversity and Inclusion. *Journal of the American College of Radiology*, 676-680.
- Ogden, T., & Fixsen, D. (2014). Implementation Science: A Brief Overview and a Look Ahead. *Journal of Psychology*, 4-11.
- Paulus, R., Xiong, C., & Socher, R. (2017). A DEEP REINFORCED MODEL FOR ABSTRACTIVE SUMMARIZATION.
- Peek, L., & Fothergill, A. (2009). Using Focus Groups: Lessons from Studying Daycare Centers, 9/11, and Hurricane Katrina. *Qualitative Research*, 31-59.
- Pérez, V., Alcover, C., & Chambel, M. (2015). Job attitudes among workers with disabilities: The importance of family support in addition to organizational support. *Work*, 817-826.
- Plotsky, P. O. (1998). Psychoneuroendocrinology of depression: hypothalamic-pituitary-adrenal axis. *Psychiatric Clinics of North America*, 293-307.
- PSO. (sd). *Over de Prestatieladder Socialer Ondernemen*. Opgehaald van pso-nederland: <https://www.pso-nederland.nl/over-de-pso/Over-de-Prestatieladder-Socialer-Ondernemen>
- Rabobank. (sd). *Organisatie*. Opgehaald van Rabobank.nl: <https://www.rabobank.nl/over-ons/organisatie>
- Rubin, H., & Rubin, I. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. London: Sage.
- Salley, B. G. (2015). Do communication and social interaction skills differ across youth diagnosed with autism spectrum disorder, attention-deficit/hyperactivity disorder, or dual diagnosis? *Research in Autism Spectrum Disorders*, 58-66.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., . . . Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant*, 1893-1907.
- Saunders, S., & Nedelec, B. (2014). What work means to people with work disability: A scoping review. *Journal of occupational Rehabilitation*, pp. 100-110.

- Schaap, R. C. (2023). Training for Supervisors to Improve Sustainable Employment of Employees with a work Disability: A Longitudinal Effect and Process Evaluation from an Intervention Study with Matched Controls. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1-17.
- Schaap, R., Stevels, V., de Wolff, M., Hazelzet, A., Anema, J., & Coenen, P. (2023). “I noticed that when I have a good supervisor, it can make a Lot of difference.” A Qualitative Study on Guidance of Employees with a Work Disability to Improve Sustainable Employability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 201-212.
- Schafer, J. (2000). In J. Schafer, *The challenges of implementing succesful organizational change: a study of community policing*. Michigan: Michigan State University.
- Schartz, H., Hendricks, D., & Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: evidence based outcomes. *Work*, 345-354.
- Scherbaum, C., & Popovich, P. (2005). Predicting Job-Related Expectancies and Affective Reactions to Employees With Disabilities From Previous Work Experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 889-904.
- Sen, A. (2009). In A. Lane, *The Idea of Justice*. London, UK: Allen Lane.
- Solovieva T.I., W. R. (2009). Cost of workplace accommodations for individuals with disabilities: with or without personal assistance services. *Disability and Health Journal*, 196-205.
- Song, C. &. (2001). *Fundamentals of Psychoneuroimmunology*. New York: Wiley.
- Tonnon, S., Van Der Veen, R., Westerman, M., Robroek, S., Van Der Ploeg, H., Van Der Beek, A., & Proper, K. (2017). The employer perspective on sustainable employability in the construction industry. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 85-91.
- Toth, K., & Dewa, C. (2014). Employee decision-making about disclosure of a mental disorder at work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 736-746.
- Turner, D. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitive Report*, 754-760.
- Van der Klink, J. J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 71-79.
- Vernooij, P. (2008). *DE RABOBANK GROEP: INVLOED OP OPERATIONEEL RISICO. EEN ANALYSE VAN DETERMINANTEN VAN RISICOBEWUST GEDRAG*. University of Twente.
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 463-475.

- Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., & Zijlstra, F. (2018). Disability and employment - overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 40-55.
- Wanless, D. (2004). *Securing good health for the whole population: final report (the Wanless report)*. London: HM Treasury.
- Young, E., & Korszun, A. (1998). Psychoneuroendocrinology of depression: hypothalamic-pituitary-gonadal axis. *Psychiatric Clinics of North America*, 309-323.



Bijlagen

Bijlage 1: Ethische checklist

1. Valt het onderzoek onder de Wet medisch-wetenschappelijk Onderzoek met mensen (WMO)? Onderzoek valt onder de WMO als het aan de volgende twee voorwaarden voldoet: er is sprake van medisch wetenschappelijk onderzoek én personen worden aan handelingen onderworpen of hen worden gedragsregels opgelegd (zie voor meer informatie: <https://www.ccmo.nl/onderzoekers/wet-en-regelgeving-voor-medisch-wetenschappelijk-onderzoek/uw-onderzoek-wmo-plichtig-of-niet>)
☐ Ja à Advies noodzakelijk
☒ Nee
2. Gaat het bij het onderzoek om een gezonde populatie?
☐ Ja
☒ Nee à Advies noodzakelijk
3. Is er sprake van onderzoek bij minderjarigen (<16 jaar) of bij wilsonbekwamen?
☐ Ja à Advies noodzakelijk
☒ Nee
4. Worden deelnemende personen aan handelingen onderworpen of worden aan de deelnemende personen bepaalde gedragswijzen opgelegd, die ONGEMAK kunnen inhouden?
☐ Ja à Advies noodzakelijk
☒ Nee
5. Zijn er VEILIGHEIDS- EN/OF GEZONDHEIDSRISICO's VOOR DE RESPONDENTEN verbonden aan het onderzoek?
☐ Ja à Advies noodzakelijk
☒ Nee
6. Is er een aanspreekpunt waar deelnemende personen terecht kunnen met vragen over het onderzoek en worden zij hiervan op de hoogte gesteld?
☒ Ja
☐ Nee à Advies noodzakelijk
7. Zijn de deelnemende personen volledig vrij om deel te nemen aan het onderzoek, en om hiermee op elk moment te stoppen wanneer zij dat willen, om welke reden dan ook?
☒ Ja
☐ Nee à Advies noodzakelijk
8. Worden deelnemers aan het onderzoek voorafgaand aan deelname schriftelijk of mondeling voorgelicht over het doel, de aard en duur, de risico's en de bezwaren van het onderzoek?
☒ Ja
☐ Nee à Advies noodzakelijk
9. Tekenende deelnemende personen en/of hun vertegenwoordigers een toestemmingsformulier of geven ze op een andere manier door middel van een

actieve handeling toestemming. **NB** De toestemming moet REPRODUCEERBAAR zijn. Dit betekent dat je op een later tijdstip altijd in staat bent om aan te kunnen tonen dat er toestemming is verleend. Denk aan een handtekening, maar ook een opgenomen mondelinge toestemming (audio opname) is mogelijk.

☒ Ja

☐ Nee à Advies noodzakelijk

10. Is de verwerking van persoonsgegevens in overeenstemming met de AVG? DENK AAN HET ZORGVULDIG OMGAAN MET (PERSOONS)GEGEVENS (ZOWEL OP PAPIER ALS DIGITAAL) EN EEN VEILIGE MANIER VAN DATAOPSLAG.

☒ Ja

☐ Nee à Advies noodzakelijk

11. Worden er bijzondere persoonsgegevens verzameld (e.g. etniciteit, religie, medische gegevens, seksuele geaardheid, ziekteverzuim, et cetera)?

☐ Ja à Advies noodzakelijk

☒ Nee

12. Is objectiviteit en onafhankelijkheid van de onderzoeker(s) gewaarborgd?

☒ Ja

☐ Nee à Advies noodzakelijk

Advies noodzakelijk: Wanneer de uitkomst één of meerdere keren ‘Advies noodzakelijk’ is, dien je advies te vragen via scriptie-tp-ethiek.ama@saxion.nl en neem de eerste begeleider mee in de cc van de mailwisseling.

Mail het ingevulde formulier en voeg hier een korte toelichting aan toe. Vermeld onder andere:

- Wat is de kwetsbaarheid van de respondenten en hoe ernstig is deze?
- Welke methode wil je gaan toepassen?
- Wat is de inhoud van de methode? Wat wordt inhoudelijk uitgevraagd/besproken of gedaan?
- Hoeveel tijd vraag je van de respondent om te investeren in de deelname aan je onderzoek?
- Waarom is het volgens jou essentieel om deze respondenten te includeren in je onderzoek?
- Welke voorzorgsmaatregelen heb je zelf al bedacht?

Er volgt daarna een advies dat ook ingeleverd dient te worden bij het Plan van Aanpak. Bij twijfel zal de SEAC (Saxion Ethische Advies Commissie) worden geconsulteerd.

Re: Aanvraag ethisch advies

SS

Saxion Scriptie TP Ethiek AMA <scriptie-tp-ethiek.a...

Vandaag om 11:54

Aan: Chakira Afkari; CC: Rosalie Hoogeveen

Beste Chakira,

Helder. Ik zie er geen bezwaren in om de door jou beschreven doelgroep, met de beschreven methodieken voor je onderzoek te includeren. Het gaat om een voldoende relevante onderzoeksdoeleinden bij een doelgroep die hiervoor geschikt is.

Met vriendelijke groet,

Frederieke Hermesen en Elian de Kleine
Advies ethiek scriptiefase



Bijlage 2: Interviewleidraad MMEU'ers



Respondent:



Interviewvragen medewerkers met een uitdaging

De volgende vragen zijn opgesteld voor de individuele interviews met medewerkers met een uitdaging (MMEU'ers), die werkzaam zijn bij de Rabobank. De vragen hebben als doel inzicht te krijgen op hun ervaring met de huidige begrip en bewustzijn binnen de Rabobank ten opzichte van hun uitdaging en ondersteuning, inclusief hun wensen en behoeften. Ook is het doel van deze interviews om deelvraag 1 en 2 van dit onderzoek te beantwoorden.

Om tot deze inzichten te komen, worden de interviewvragen opgedeeld in 3 constructen. Dit zijn:

- Construct 1: Begrip en bewustzijn binnen de Rabobank ten opzichte van de uitdaging van MMEU'ers.
- Construct 2: Begrip en bewustzijn binnen de Rabobank ten opzichte van de benodigde ondersteuning voor MMEU'ers
- Construct 3: Wensen en behoeften van de stakeholders ten opzichte van het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank

Construct 1 en 2 komen voort uit deelvraag 1, en de probleemstelling, waaruit naar voren is gekomen dat het begrip en bewustzijn tegenover de uitdaging en de nodige ondersteuning van MMEU'ers beperkt is. Construct 3 is opgezet om de wensen en behoeften van de stakeholders te achterhalen, zodat deelvraag 2 beantwoord kan worden.

Algemene vragen

1. Wat is uw leeftijd?
2. Geslacht?
3. Welke functie vervult u bij de Rabobank?
4. Hoe lang bent u werkzaam bij de Rabobank?

Construct 1: Begrip en bewustzijn ten opzichte van hun uitdaging

1. In hoeverre vindt u het belangrijk dat de Rabobank begripvol en bewust is over uw uitdaging?
 - a. Wat maakt dat u dit zegt?
2. Hoe zou u het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank omschrijven met betrekking tot de uitdaging waar u mee wordt geconfronteerd?
 - a. Wat maakt dat u dit zegt?
3. Hoe ziet een begripvolle en bewuste Rabobank er volgens u uit? (Wat verwacht u?)
4. Kunt u een specifieke situatie met mij delen waarin de Rabobank begrip leek te tonen tegenover uw uitdaging?
 - a. Wat ging er toen door u heen?
 - b. Hoe reageerde de ander?
5. Kunt u een specifieke situatie met mij delen waarin de Rabobank niet begrip leek te tonen tegenover uw uitdaging?
 - a. Wat ging er toen door u heen?
 - b. Heeft u een reactie gegeven? → Hoe reageerde de ander?



Rabobank



Construct 2: Begrip en bewustzijn ten opzichte van de ondersteuning

6. Bent u bekend met de Inclusive Support Desk (ISD)?
7. Heeft u nu of in het verleden ondersteuning/hulpmiddelen ontvangen van de ISD-afdeling?
 - a. Zo ja, wat was voor u de reden/aanleiding om in contact te komen met de ISD?
 - b. Zo ja, op welk moment tijdens uw dienstverband bij de Rabobank kwam u in contact met de ISD?
 - c. Zo ja, hoe heb je dit ervaren?
 - d. Zo nee, wat maakt dat u deze ondersteuning/hulpmiddelen niet hebt ontvangen?
8. Hoe zou je het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank omschrijven met betrekking tot de benodigde ondersteuning voor uw uitdaging? (*Dus in hoeverre denkt u dat de Rabobank weet wat u nodig heeft?*)
 - a. Kunt u dit onderbouwen met een specifieke situatie/voorbeeld?
 - b. Welke cijfer zou u geven aan de Rabobank m.b.t wat u nodig heeft?
 - c. Hoe zou dit cijfer hoger kunnen worden?
9. Zijn er momenten geweest waarin u prestatiedruk en/of stress hebt opgemerkt bij MMEU'ers, door missende ondersteuning?
 - a. Wat waren de omstandigheden?
 - b. Heeft u waargenomen dat uw afdeling of de Rabobank in het algemeen deze MMEU'ers, die onder prestatiedruk en stress leiden, ondersteund?
 - c. In hoeverre bent u tevreden over deze aanpak? Waarom wel of waarom niet?

Construct 3: Wensen en behoeften ten opzichte van het begrip en bewustzijn

10. Waarin kan de Rabobank zich verbeteren met betrekking tot het algehele begrip en bewustzijn over de uitdagingen benodigde ondersteuning voor MMEU'ers? (Denk daarbij aan bijvoorbeeld de sollicitatiefase, tijdens het instroomproces, of hoe afdeling met u om gingen)
 - a. Hoe ziet u deze verbetering voor u?
 - b. Wat kan de Rabobank concreet doen?
 - c. Hoe kan u zelf bijdragen aan de door u benoemde gewenste situatie?
11. Heeft u specifieke suggesties of maatregelen die de Rabobank zou kunnen nemen om een meer begripvolle en bewustere omgeving te creëren?
 - a. Bij welke afdelingen/functies/processen ziet u dit graag terug?
 - b. Hoe ziet de gewenste situatie er volgens u dan uit als dit zou worden geïmplementeerd?
 - c. Hoe kan u daaraan meedoen/bijdragen?
12. Heeft u nog overige specifieke wensen met betrekking tot dit onderwerp, of dingen die u kwijt wilt?



Bijlage 3: Interviewleidraad afdelingen



Respondent:



Interviewvragen: ISD, MT en HR-medewerkers

De volgende vragen zijn opgesteld voor de individuele interviews met medewerkers van de afdelingen HR, het MT en de ISD. De vragen hebben als doel inzicht te krijgen op hun ervaring met de afdeling en de Rabobank m.b.t. de huidige begrip en bewustzijn ten opzichte van de uitdagingen en ondersteuning van MMEU'ers, inclusief hun wensen en behoeften. Ook is het doel om deelvraag 1 en 2 van dit onderzoek te beantwoorden.

Om tot deze inzichten te komen, worden de interviewvragen opgedeeld in 3 constructen. Dit zijn:

- Construct 1: Begrip en bewustzijn binnen de Rabobank ten opzichte van de uitdaging van MMEU'ers.
- Construct 2: Begrip en bewustzijn binnen de Rabobank ten opzichte van de benodigde ondersteuning voor MMEU'ers
- Construct 3: Wensen en behoeften van de stakeholders ten opzichte van het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank

Construct 1 en 2 komen voort uit deelvraag 1, en de probleemstelling, waaruit naar voren is gekomen dat het begrip en bewustzijn tegenover de uitdaging en de nodige ondersteuning van MMEU'ers beperkt is. Construct 3 is opgezet om de wensen en behoeften van de stakeholders te achterhalen, zodat deelvraag 2 beantwoord kan worden.

Algemene vragen

1. Wat is uw leeftijd?
2. Geslacht?
3. Welke functie vervult u bij de Rabobank?
4. Hoe lang bent u werkzaam bij de Rabobank?

Construct 1: Begrip en bewustzijn ten opzichte van hun uitdaging:

0. Werkt u of heeft u in het verleden samengewerkt met een MMEU'er?
 - a. Waarom werkte u samen?
 - b. Wat was uw ervaring bij het samenwerken met een MMEU'er?
1. In hoeverre vindt u het belangrijk dat uw afdeling begripvol en bewust is tegenover MMEU'ers?
 - a. Wat maakt dat u dat zegt?
2. Hoe zou u het begrip en bewustzijn binnen uw afdeling omschrijven met betrekking tot de uitdagingen waar de MMEU'ers mee worden geconfronteerd?
 - a. Wat maakt dat u dit zegt?
3. Als uw afdeling begripvol en bewust is tegenover de uitdagingen van MMEU'ers, hoe ziet dit er dan volgens u eruit?
4. Kunt u een specifieke situatie met mij delen waarin uw afdeling wel begrip leek te tonen tegenover de uitdagingen van MMEU'ers?
 - a. Zo ja, wat ging er toen door u heen?
 - b. Hoe heeft u gereageerd op deze situatie, en de ander?



Rabobank



5. Kunt u een specifieke situatie met mij delen waarin uw afdeling geen begrip leek te tonen tegenover uw uitdaging?
 - a. Wat ging er toen door u heen?
 - b. Heeft u een reactie gegeven? → Hoe reageerde de ander?

Construct 2: Begrip en bewustzijn ten opzichte van de benodigde ondersteuning:

Vraag 6 en 7 alleen voor HR en MT

6. Bent u bekend met de Inclusive Support Desk (ISD)?
7. Heeft u of uw afdeling nu of in het verleden samengewerkt met de ISD voor ondersteuning/hulpmiddelen voor een MMEU'ers?
 - a. Zo ja, Wat was de reden om contact op te zoeken met de ISD?
 - b. Zo ja, op welk moment(en) tijdens het dienstverband van de MMEU'er(s) heeft u of uw afdeling dit gedaan? (Was dit aan het begin, midden?)
 - c. Zo ja, Hoe heeft u deze samenwerking ervaren?
 - d. Zo nee, wat maakt dat u niet heeft samengewerkt?
8. Hoe zou u het begrip en bewustzijn binnen uw afdeling omschrijven met betrekking tot de benodigde ondersteuning voor MMEU'ers? (*Dus in hoeverre denkt u dat uw afdeling weet wat een MMEU'ers nodig heeft?*)
 - a. Kunt u dit onderbouwen met een specifieke situatie/voorbeeld?
 - b. Welk cijfer zou u geven aan uw afdeling m.b.t. wat MMEU'ers nodig hebben?
 - c. Hoe zou dit cijfer hoger kunnen worden?
9. Zijn er momenten geweest waarin u prestatiedruk en/of stress hebt opgemerkt bij MMEU'ers, door missende ondersteuning?
 - a. Wat waren de omstandigheden?
 - b. Heeft u waargenomen dat de Rabobank deze MMEU'ers, die onder prestatiedruk en stress leiden, ondersteund?
 - c. In hoeverre bent u tevreden over deze aanpak? Waarom wel of waarom niet?

Construct 3: Wensen en behoeften ten opzichte van het begrip en bewustzijn

10. Waarin kan uw afdeling zich verbeteren met betrekking tot het algehele begrip en bewustzijn over de uitdagingen benodigde ondersteuning voor MMEU'ers? (Denk daarbij aan bijvoorbeeld de sollicitatiefase, tijdens het instroomproces, of hoe afdeling met MMEU'ers om gaat)
 - a. Hoe ziet u deze verbetering voor u?
 - b. Wat kan de afdeling concreet doen?
 - c. Hoe kan u zelf bijdragen aan de door u benoemde gewenste situatie?
11. Heeft u specifieke suggesties of maatregelen die de Rabobank (de hele organisatie) zou kunnen nemen om een meer begripvolle en bewustere omgeving te creëren?
 - a. Bij welke afdelingen/functies/processen ziet u dit graag terug?
 - b. Hoe ziet de gewenste situatie er volgens u dan uit als dit zou worden geïmplementeerd?
 - c. Hoe kan uw afdeling daaraan meedoen/bijdragen?
12. Heeft u nog overige specifieke wensen met betrekking tot dit onderwerp, of dingen die u kwijt wilt?



Bijlage 4: Informatiebrief MMEU'ers



In deze brief wordt gesproken over een uitdaging in plaats van een 'beperking'

Informatiebrief

Het duurzamer inzetten van mensen met een uitdaging bij de Rabobank

Datum: 4 november 2023

Geachte lezer,

In deze brief willen wij u informeren over het onderzoek die momenteel wordt uitgevoerd in samenwerking met de Inclusive Support Desk (ISD). Bent u werkzaam of werkzaam geweest bij de Rabobank, en heeft u een neurodiverse, visuele, auditieve en/of een motorische uitdaging? Dan wordt u uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek.

Voordat erin wordt gegaan op dit verzoek, is het van belang dat u meer weet over het doel van dit onderzoek. Hierna kunt u gerust de beslissing nemen om hier aan deel te nemen. Voor deelname kunt u de onderzoeker benaderen via de contactgegevens onderaan deze brief.

Wat is het doel van dit onderzoek?

Met dit onderzoek willen wij vaststellen in welke mate diverse betrokken afdelingen zich bewust zijn van en begrip hebben voor de uitdagingen en noodzakelijke ondersteuning van medewerkers met een uitdaging (MMEU'ers). Eerdere studies (Hazelzet et al., 2017; Schaap et al., 2023) hebben aangetoond dat dit bewustzijn en begrip belangrijke factoren vormen voor de algehele duurzame inzetbaarheid van MMEU'ers. De doelstelling voor dit onderzoek luidt als volgt: *"Het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank vergroten ten opzichte van MMEU'ers hun uitdagingen en ondersteuning, zodat zij duurzamer worden ingezet."*

Hoe neemt u deel aan dit onderzoek?

Bij het deelnemen aan dit onderzoek wordt u allereerst meegenomen in een diepte-interview. Hierin willen wij weten wat uw ervaring is binnen de Rabobank met betrekking tot het begrip en bewustzijn over uw uitdaging en de ondersteuning die u daarbij nodig hebt. Ook komt er bij deze interview uw wensen en behoeften met betrekking tot dit onderwerp aan bod. *Hoe ziet uw gewenste situatie eruit bij de Rabobank met betrekking tot begrip en bewustzijn?*

Uw stem wordt verder meegenomen. Aan het einde van dit onderzoek voert u nog 1 à 2 korte gesprekken met de onderzoeker uit waarin u actief mag bijdragen aan een mogelijke interventie/oplossing. Uw ervaring wordt dus niet alleen besproken, maar uw wensen en behoeften worden ook meegenomen in het eindplan. De interviewlocatie is afhankelijk van uw voorkeur en behoeften. Dit kan dus online via Microsoft Teams of fysiek op locatie plaatsvinden.

Wat wordt er van u verwacht?

Bij het eerste interview is het van belang om uw ervaring, wensen en behoeften zo goed mogelijk in kaart te brengen. Hierom vragen wij voor het eerste interview 1 - 1,5 uur. Bij de korte gesprekken vragen wij ongeveer 30 minuten van uw tijd per gesprek.

Hoe wordt uw privacy gewaarborgd?

De informatie die u met ons verstrekt wordt volledig geanonimiseerd en versleuteld. Alleen de onderzoeker, en de daarvan begeleidende docenten krijgen toegang tot deze informatie. De onderzoeker gebruikt de door u verstrekte informatie om het onderzoeksrapport op te stellen (hierin wordt u niet benoemd). De docenten kunnen de informatie in zien om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen. Verder kan niemand achterhalen dat u heeft deelgenomen, en wat u heeft verstrekt.

Bij het uitvoeren van de interviews is het nodig om de audio op te nemen. Dit maakt het voor de onderzoeker mogelijk om de informatie te analyseren en te verwerken. Ook dit materiaal wordt volstrekt beschermd, geanonimiseerd en versleuteld. Als u akkoord gaat met het gebruik audiomateriaal, vragen we om uw schriftelijke toestemming. Uiteraard heeft u te allen tijde het recht om uw deelname in te trekken.

Uw deelname aan dit onderzoek zal van onschatbare waarde zijn, en zal bijdragen aan het verbeteren van begrip en bewustzijn binnen de Rabobank met betrekking tot MMEU'ers en hun behoeften. Neem gerust uw tijd om deze brief door te nemen en een besluit te maken. Wanneer u niet wenst om deel te nemen, hoeft u niks te doen. Bij interesse of vragen kunt u contact opnemen met behulp van de volgende contactgegevens.

Naam onderzoeker: Chakira Afkari
Telefoonnummer: 06-36155556
E-mailadres: 497675@student.saxion.nl



Bijlage 5: Informatiebrief afdelingen



In deze brief wordt gesproken over een uitdaging in plaats van een 'beperking'

Informatiebrief

Een meer begripvolle en bewuste benadering ten opzichte van mensen met een uitdaging bij de Rabobank

Datum: 4 november 2023

Geachte lezer,

In deze brief willen wij u informeren over het onderzoek die momenteel wordt uitgevoerd in samenwerking met de Inclusive Support Desk (ISD). Bent u momenteel werkende bij de Rabobank? Dan wordt u uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek.

Voordat erin wordt gegaan op dit verzoek, is het van belang dat u meer weet over het doel van dit onderzoek. Hierna kunt u gerust de beslissing nemen om hier aan deel te nemen. Voor deelname kunt u de onderzoeker benaderen via de contactgegevens onder aan deze brief.

Wat is het doel van dit onderzoek?

Met dit onderzoek willen wij vaststellen in welke mate diverse betrokken afdelingen zich bewust zijn van en begrip hebben voor de uitdagingen en noodzakelijke ondersteuning van medewerkers met een uitdaging (MMEU'ers). Eerdere studies (Hazelzet et al., 2017; Schaap et al., 2023) hebben aangetoond dat dit bewustzijn en begrip belangrijke factoren vormen voor de algehele duurzame inzetbaarheid van MMEU'ers. De doelstelling voor dit onderzoek luidt als volgt: *"Het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank vergroten ten opzichte van MMEU'ers hun uitdagingen en ondersteuning, zodat zij duurzamer worden ingezet."*

Hoe neemt u deel aan dit onderzoek?

Bij het deelnemen aan dit onderzoek wordt u allereerst meegenomen in een diepte-interview. Hierin willen wij, zoals hiervoor is besproken, weten wat uw ervaring is binnen de Rabobank met betrekking tot het begrip en bewustzijn over behoeften van MMEU'ers. Ook komt er bij deze interview uw wensen en behoeften met betrekking tot dit onderwerp aan bod. *Hoe ziet uw gewenste situatie eruit bij de Rabobank met betrekking tot begrip en bewustzijn?*

Verder is het van belang dat uw stem verder wordt meegenomen. Aan het einde van dit onderzoek voert u nog 1 á 2 korte gesprekken met de onderzoeker uit waarin u actief mag bijdragen aan een mogelijke interventie/oplossing. Uw ervaring wordt dus niet alleen besproken, maar uw wensen en behoeften worden ook meegenomen in het eindplan.

De interviewlocatie is afhankelijk van uw voorkeur en behoeften. Dit kan dus online via Microsoft Teams of fysiek op locatie plaatsvinden.

Wat wordt er van u verwacht?

Bij het eerste interview is het van belang om uw ervaring, wensen en behoeften zo goed mogelijk in kaart te brengen. Hierom vragen wij voor het eerste interview 1 - 1,5 uur. Bij de korte gesprekken vragen wij ongeveer 30 minuten van uw tijd per gesprek.

Hoe wordt uw privacy gewaarborgd?

De informatie die u met ons verstrekt wordt volledig geanonimiseerd en versleuteld. Alleen de onderzoeker, en de daarvan begeleidende docenten krijgen toegang tot deze informatie. De onderzoeker gebruikt de door u verstrekte informatie om het onderzoeksrapport op te stellen (hierin wordt u niet benoemd). De docenten kunnen de informatie in zien om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen. Verder kan niemand achterhalen wat u heeft verstrekt.

Bij het uitvoeren van de interviews is het nodig om de audio op te nemen. Dit maakt het voor de onderzoeker mogelijk om de informatie te analyseren en te verwerken. Ook dit materiaal wordt volstrikt beschermd, geanonimiseerd en versleuteld. Als u akkoord gaat met het gebruik audiomateriaal, vragen we om uw schriftelijke toestemming. Uiteraard heeft u te allen tijde het recht om uw deelname in te trekken.

Uw deelname aan dit onderzoek zal van onschatbare waarde zijn, en zal bijdragen aan het verbeteren van de inclusie en begrip en bewustzijn binnen de Rabobank met betrekking tot MMEU'ers en hun behoeften.

Neem gerust uw tijd om deze brief door te nemen en een besluit te maken. Wanneer u niet wenst om deel te nemen, hoeft u niks te doen. Bij interesse of vragen kunt u contact opnemen met de volgende contactgegevens:

Naam onderzoeker: Chakira Afkari
Telefoonnummer: 06-36155556
E-mailadres: chakiraafkari@outlook.com





Bijlage 6: Informed consent



Informed consent

Onderzoekstitel: Een duurzame inzetbaarheid van medewerkers met een uitdaging

Onderzoeker: Chakira Afkari

Doel van het onderzoek: Het begrip en bewustzijn binnen de Rabobank vergroten ten opzichte van MMEU'ers hun uitdagingen en ondersteuning, zodat zij duurzamer worden ingezet.

Bij het deelnemen aan de interview verklaar ik het volgende:

- Ik heb de informatie met betrekking tot dit interview doorgenomen, en ik heb de mogelijkheid gehad om aanvullende vragen te stellen, waarna mijn vragen naar tevredenheid zijn beantwoord.
- Ik heb voldoende tijd gehad om te overwegen of ik wil deelnemen aan dit onderzoek.
- Ik ben me ervan bewust dat mijn deelname volledig vrijwillig is, en ik op elk moment kan beslissen om toch niet deel te nemen, zonder enige vereiste opgave van redenen.
- Ik begrijp dat de onderzoeker en de scriptiebegeleiders van de onderzoeker toegang kunnen hebben tot de door mij verstrekte informatie, en ik vertrouw erop dat deze vertrouwelijk en anoniem worden opgeslagen.
- Ik geef toestemming om de door mij verstrekte informatie te gebruiken voor de doeleinden zoals beschreven in de informatiebrief.
- Als er audiomateriaal wordt opgenomen tijdens het interview, ga ik akkoord met het opnemen ervan en het gebruik van dit materiaal voor analytische doeleinden.
- Er zal opnieuw om mijn toestemming gevraagd worden als mijn gegevens gebruikt worden voor een ander onderzoeksdoeleinde.

Handtekening:

Datum:

Ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek:



Onderzoeker:

Ik verklaar hierbij dat ik de deelnemer voldoende heb geïnformeerd over het onderzoek en, indien er tussentijds toestemming vereist is van de deelnemer, zal ik ervoor zorgen dat de deelnemer tijdig op de hoogte wordt gesteld.

Naam onderzoeker:

Handtekening:

Chakira Afkari



Rabobank



Bijlage 7: Feedbackformulier beroepsproduct

Feedbackformulier beroepsproduct: Prototype 'uitdagingsportaal'

Gebruik dit formulier om feedback te geven op het prototype.

Algemene indruk

Wat is je algemene indruk van het prototype?

Inhoudelijke relevantie

Vind je dat de inhoud van het webportaal relevant is voor de behoeften van de stakeholders? (Medewerkers met een uitdaging, managementteam, HR en ISD)

Toegankelijkheid

In hoeverre ondersteunt het webportaal de toegankelijkheid voor managers tot contactgegevens en relevante informatie?

Inzetbaarheid voor managers

Denkt u dat het webportaal effectief is in het ondersteunen van managers bij het begrijpen en ondersteunen van medewerkers met een uitdaging?

Verbeteringen en aanbevelingen

Zijn er specifieke verbeteringen die u zou willen voorstellen, of aanvullende aanbevelingen voor het portaal?

Overige opmerkingen

Bedankt voor je feedback!