

T H E S I S

Werkgevers met een warm hart

Talentvolle
arbeidsbeperkten
vragen erom

“Het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking;
een onderzoek naar de ervaringen van hotels.”

Student	:	S.R. van Gerrevink
Studentnummer	:	342508
Eerste examiner	:	E. Pakkert
Tweede examiner	:	J.M.P. Poth

Thesis

Het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking; een onderzoek naar de ervaringen van hotels.



Auteur	:	S.R. van Gerrevink
Studentnummer	:	342508
Onderwijsinstelling	:	Saxion Hogescholen, locatie Deventer
Opleiding	:	Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
Opdrachtgever	:	Disability Studies
Adres	:	Stadsring 2
Postcode en plaats	:	3811 HR Amersfoort
Naam opdrachtgever	:	Minne Bakker
Eerste examiner	:	Dhr. E. Pakkert
Tweede examiner	:	Dhr. J. Poth
Moduul	:	Thesis
Document	:	Thesis Werkstuk
Plaats	:	Dieren
Studiejaar	:	2017 – 2018
Datum	:	15 januari 2018
Versie	:	Eén



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Sanne van Gerrevink

Datum: 15-01-2018

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Sanne van Gerrevink', written over a horizontal line.

Voorwoord

Voor u ligt mijn thesis welke is geschreven in het kader van de laatste fase van mijn studie Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs (HTRO) aan Saxion Hogescholen, locatie Deventer.

Vorig schooljaar heb ik voor het moduul "Academic Review" onderzoek gedaan naar de succes- en faalfactoren voor hotels bij het aannemen van mensen met een beperking. Dit onderwerp heeft mij aan het denken gezet. Mijn observatie, mede door mijn stages in diverse hotels, was dat er weinig tot geen mensen met een arbeidsbeperking werkzaam zijn in hotels. Vervolgens ontstond de volgende vraag: "Waarom zie je nooit iemand met een arbeidsbeperking in een hotel? Hoe kan dat?". Dit tezamen heeft de basis gevormd voor mijn thesisopdracht. Graag wilde ik gaan uitzoeken waardoor dit komt en wat voor mogelijkheden er zijn om deze groep mensen wel in dienst te kunnen nemen.

Ook uit de theorie blijkt dat er tot nu toe weinig onderzoek gedaan is naar het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Na veel literatuuronderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat er al wel veel onderzoek is gedaan naar de barrières en faciliterende factoren vanuit het *cliëntenperspectief*, maar nog niet vanuit *werkgeversperspectief*. Dit bevestigt hoe relevant het onderwerp van deze thesis is.

Met de eerder benoemde vraag heb ik de stichting Disability Studies benaderd. Door deze organisatie is hier nog geen onderzoek naar gedaan en ook zij geven aan dat er maar weinig gegevens bekend zijn. Deze thesis is in samenwerking met Disability Studies tot stand gekomen.

Graag wil ik Disability Studies bedanken voor de mogelijkheid tot afstuderen bij hen en in het bijzonder mijn begeleidster Minne Bakker voor de geboden hulp. Ook wil ik graag mijn eerste examiner Erik Pakkert bedanken voor de begeleiding en de ontvangen feedback. Mede door deze twee personen is mijn thesis tot stand gekomen waar ik hen erg dankbaar voor ben.

Tot slot wil ik graag alle respondenten bedanken die ik heb mogen interviewen. Zonder hen was het niet mogelijk geweest om deze thesis te kunnen schrijven. Ik heb veel inzichten mogen opdoen tijdens deze interviews en deze inzichten waren erg waardevol voor het gegeven advies.

Dieren, 15 januari 2018

Sanne van Gerrevink

Samenvatting

Uit eerder onderzoek blijkt dat er weinig mensen met een arbeidsbeperking werkzaam zijn in de hotelserie. Een belangrijk thema is de sociale context. Momenteel leven wij in een politieke samenleving waarin participatie van mensen met een arbeidsbeperking hoog op de agenda staat. Stel dat dit niet hoog op de agenda had gestaan, had men dan nog steeds mensen met een arbeidsbeperking willen aannemen? Na veel literatuuronderzoek kan er worden gesteld dat er al wel veel onderzoek is gedaan naar de barrières en faciliterende factoren vanuit het *cliëntenperspectief*, maar nog niet vanuit *werkgeversperspectief*.

Het doel van het onderzoek is om advies te kunnen geven hoe het inzetten van medewerkers met een arbeidsbeperking geoptimaliseerd kan worden. De adviesvraag die hierbij is opgesteld, luidt:

“Wat is er, vanuit het perspectief van werkgevers, nodig om mensen met een arbeidsbeperking in te kunnen zetten in de hotelserie?”. Het uiteindelijk advies zal gericht zijn op de hotelserie.

De onderzoeksdoelstelling die hierbij hoort is om inzicht te krijgen in wat de redenen zijn om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet aan te nemen om vervolgens te kunnen kijken hoe het inzetten geoptimaliseerd kan worden.

Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch. Dit houdt in dat er twee verschillende kanten waren waarvanuit de probleemstelling kon worden belicht; de theoretische kant en de praktische kant. Door het onderzoek te baseren op zowel deskresearch als fieldresearch konden de twee verschillende kanten elkaar goed aanvullen om zo een compleet antwoord te verkrijgen (Verhoeven, 2014, p.33). In totaal zijn er zeven managers van diverse hotels geïnterviewd voor het onderdeel fieldresearch. Er is gekozen om meerdere managers van hotels te interviewen, om zo een breed beeld te verkrijgen. Op deze manier zijn er verschillende meningen per manager en per hotel. De deskresearch heeft bestaan uit literatuuronderzoek waarin data met elkaar is vergeleken.

Aan de hand van de uitkomsten van de fieldresearch is er antwoord gegeven op de deelvragen. In grote lijnen zijn er vier redenen om mensen met een arbeidsbeperking wel in te zetten, namelijk: morele redenen, wettelijke redenen, financiële redenen en inhoudelijke redenen. De hotels gaven twee redenen aan om mensen met een arbeidsbeperking niet in te zetten, te weten praktische redenen en onzekerheid. Over het algemeen waren de respondenten positief over de ervaringen met mensen met een arbeidsbeperking, al gaf een aantal respondenten ook aan tegen problemen aan te zijn gelopen. Daarnaast blijkt begeleiding een essentiële rol te hebben. Een belangrijke factor hierin is dat er genoeg ruimte en tijd beschikbaar moet zijn. Daarnaast werd goed contact met bijvoorbeeld werkgeversservicepunten en het UWV als een succesfactor aangemerkt.

Uit het onderzoek kwam een aantal wensen en behoeften naar voren. Deze zijn omgezet in adviezen. Er zijn drie adviesconcepten uitgewerkt: invoering van een buddysysteem, een inwerkplan op maat en openheid over het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking. De conclusie van het onderzoek is dat het invoeren van een buddysysteem het meest geschikt bleek. Dit voldoet het meest aan de wensen en behoeften vanuit de hotelserie.

1. Inleiding	9
1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever	9
1.2 Aanleiding & relevantie.....	9
1.3 Soort advies.....	10
1.4 Adviesdoelstelling & adviesvraag	10
1.5 Onderzoeksdoelstelling & onderzoeksvraag	11
1.6 Hoofd- en deelvragen.....	11
1.7 Beschrijving benodigde informatie	11
1.8 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Inleiding theoretisch kader	13
2.2 Uitwerking kernbegrippen	13
2.3 Arbeidsbeperking	13
2.4 Huidige ervaringen van hotels op basis van wetenschappelijke literatuur.....	14
2.5 Diversiteit	15
2.6 Benodigde aanpassingen op basis van wetenschappelijke literatuur	15
2.7 Duurzame inzetbaarheid	16
2.8 Overige factoren.....	17
2.8.1 Succesfactoren	17
2.8.2 Faalfactoren	17
2.8.3 Sociaal versus medisch model.....	17
2.8.4 Bevorderende factoren.....	18
2.8.5 Belemmerende factoren.....	18
2.9 Conceptueel kader.....	19
3. Methodologische verantwoording	20
3.1 Onderzoeksstrategie	20
3.2 Dataverzamelmethode	20
3.3 Respondenten	21
3.4 Analysetechnieken en resultaat.....	21
4. Resultaten onderzoek.....	23
4.1 Redenen van hotels om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten.....	23
4.2 Huidige ervaringen van hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking..	25

4.3	De succes- en faalfactoren bij het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking	27
5.	Conclusie	30
5.1	Redenen van hotels om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten	30
5.2	Huidige ervaringen van hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking..	30
5.3	De succes- en faalfactoren bij het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking	31
5.4	Huidige ervaringen van werkgevers.....	31
6.	Discussie.....	33
6.1	Begripsvaliditeit.....	33
6.2	Geldigheid (Interne validiteit).....	33
6.3	Overdraagbaarheid (Externe validiteit)	34
6.4	Betrouwbaarheid	34
7.	Advies.....	35
7.1	Uitwerking adviesconcepten	35
7.1.1	Invoering buddysysteem	35
7.1.2	Inwerkplan op maat	36
7.1.3	Openheid over het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking.	37
7.2	Analyse van opties.....	38
7.2.1	Afweging verschillende concepten	39
7.3	Gekozen advies	41
7.4	Implementatieplan.....	41
7.4.1	Planfase.....	41
7.4.2	Do-fase.....	42
7.4.3	Checkfase.....	43
7.4.4	Act-fase	43
7.5	Financiële gevolgen	44
7.6	Conclusie	46
8.	Nawoord	46
8.1	Reflectie op eigen handelen	46
8.2	Reflectie op waarde thesis	48
9.	Literatuurlijst.....	49
10.	Bijlagen	53
	Bijlage 1: Uitwerking AAOCC-criteria	53
	Bijlage 2: Topiclijst	58
	Bijlage 3: Geluidsbestanden, transcripten en coderingen.....	61

Bijlage 4: Citaten en beknopte uitwerking resultaten	62
--	----

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt achtergrondinformatie over de opdrachtgever besproken, evenals de aanleiding, de onderzoeksvragen en de structuur van dit onderzoek. In paragraaf 1.8 is een leeswijzer te vinden die u door de gehele thesis leidt.

1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever

Disability Studies in Nederland is een stichting die in 2009 is opgericht. Deze houdt zich vooral bezig met het stimuleren van onderzoek en onderwijs op het gebied van disability studies. De stichting wil graag werken aan sociale veranderingen en bijdragen aan de participatie en inclusie van mensen met een beperking. Dit willen zij doen door het ontwikkelen, delen en toepassen van kennis. Ook doen zij dit door samen te werken met stakeholders (praktijk als wetenschap, practice based evidence), gevestigde wetenschapsinstellingen (universiteiten, hogescholen, kennisinstituten) en door samen te werken met publieke en professionele organisaties, zoals de overheid en fondsen (Disability Studies, 2017).

De stichting heeft een aantal doelstellingen opgesteld. Deze zijn als volgt:

- ❖ Ontwikkelen van een structureel en samenhangend programma van onderzoek en onderwijs op het gebied van disability studies in het HBO en WO;
- ❖ Bevorderen van theoretische en conceptuele kennis over dit onderwerp;
- ❖ Creëren van kansen voor onderzoekers, docenten en leidinggevenden met een functiebeperking;
- ❖ Bouwen aan een kennisnetwerk van betrokken belanghebbenden, zoals onderzoekers, belangenbehartigers, docenten en professionals op het gebied van zorg, arbeid en beleid en ervaringsdeskundigen;
- ❖ Werken aan een inclusieve stad of gemeente;
- ❖ Verbinden van praktijk, wetenschap en van wetenschappelijke-, praktijk- en ervaringskennis (Disability Studies, 2017).

1.2 Aanleiding & relevantie

Zoals eerder vermeld in het voorwoord zijn er, volgens de observatie van de onderzoeker, weinig mensen met een beperking werkzaam in de horeca. Dit is de eerste aanleiding geweest om op dit onderwerp de focus te leggen. Een belangrijk thema is de sociale context. Momenteel leven wij in een politieke samenleving waarin participatie van mensen met een arbeidsbeperking hoog op de agenda staat. Stel dat dit niet hoog op de agenda had gestaan, had men dan nog steeds mensen met een arbeidsbeperking willen aannemen?

Een beperking komt veel voor en dit is dan ook de tweede aanleiding voor dit onderzoek. Het CBS (2017) heeft een enquête uitgevoerd onder 1.700.000 mensen tussen de 15 en de 75 jaar. Uit dit statistische onderzoek bleek dat er 400.000 mensen met een beperking zijn tussen de 25 en de 45 jaar. Van hen is 50% actief op de arbeidsmarkt, van wie 42% betaald werk heeft. In verhouding werken er veel mensen met een arbeidsbeperking in dienstverlenende beroepen. Zou het ook mogelijk zijn om mensen met een arbeidsbeperking te laten integreren in de horeca?

Uit de bron Statline (2017) blijkt dat er binnen de werkzame beroepsbevolking een aantal werkcategorieën is, zoals pedagogische beroepen en technische beroepen. De horeca staat echter niet in deze tabel van werkcategorieën. Er kan dus een aanname worden gedaan dat de sector horeca onder "beroepsklasse overig" valt. In deze klasse werken 8000 mensen met een arbeidsbeperking tegenover 129.000 niet-arbeidsbeperkten.

Uit eerder literatuuronderzoek blijkt dat mensen met lichamelijke- en geestelijke beperkingen aanzienlijke obstakels kunnen ervaren op het gebied van werk. Zoals: werktaken die een hoge fysieke belasting vragen, organisatie van hulp bij zelfzorg, een verminderd zelfvertrouwen, ontoegankelijkheid van werkplek of gebouw, vervoer naar het werk, terughoudendheid bij werkgevers en/of gebrek aan ondersteuning door collega's (Verhoef et al, 2016; Van Gerrevink, 2016). Er is nog weinig bekend over de obstakels die er eventueel zouden kunnen zijn voor een werkgever.

Zoals hierboven te lezen is, kunnen mensen met een arbeidsbeperking obstakels ervaren op het gebied van werk. Een deel van het onderzoek is hierop gericht. De opdrachtgever, Disability Studies, kan de uitkomsten van het onderzoek gebruiken voor vervolgonderzoek. Zoals eerder benoemd is, geeft deze stichting ook aan dat er nog maar weinig gegevens bekend zijn en hebben zij nog geen onderzoek gedaan naar dit onderwerp. Het uiteindelijke advies zal zijn gericht op de hotels en niet op Disability Studies. Desondanks is het onderwerp zeer relevant voor de opdrachtgever.

Het geringe onderzoek dat er naar dit onderwerp is gedaan, mede met de vraagstelling van de onderzoeker, is de aanleiding voor dit onderzoek. Met dit onderzoek hoopt de onderzoeker meer inzicht te krijgen in de ervaringen van werkgevers. Deze inzichten zouden kunnen bijdragen aan het verbeteren van de positie van mensen met een arbeidsbeperking op de arbeidsmarkt.

1.3 Soort advies

Het uiteindelijke rapport is een implementatieplan, compleet met aanbevelingen. Een implementatieplan is een plan waarin beschreven wordt hoe het doel van het beleid bereikt kan worden (Factor, 2013). In de aanbevelingen zal te lezen zijn welke concrete oplossingen mogelijk zijn en welke maatregelen er moeten worden genomen op basis van het onderzoek (Scribbr, 2017).

Op dit moment is er nog weinig bekend over het beleid van mensen met een arbeidsbeperking in de hotelserie. Dit betekent dat er nog veel onderzoek en mogelijk aanpassingen moeten worden gedaan. Als er te veel aanpassingen nodig zijn, is het niet realistisch om alles in een keer te veranderen. Er zullen dus stappen en tussendoelen moeten worden opgesteld om een beleid te vormen, dit heet ook wel fasering (Factor, 2013).

Zoals eerder benoemd is, zal het uiteindelijke advies gericht zijn op de hotels en niet op de opdrachtgever. De opdrachtgever, Disability Studies, is een stichting en zij zullen de informatie uit dit onderzoek weer doorspelen aan hotels en gebruiken in hun eigen vakgebied.

1.4 Adviesdoelstelling & adviesvraag

Het doel van het onderzoek is om advies te kunnen geven hoe het inzetten van medewerkers met een arbeidsbeperking geoptimaliseerd kan worden.

De adviesvraag die hierbij is opgesteld luidt:

Wat is er, vanuit het perspectief van werkgevers, nodig om mensen met een arbeidsbeperking in te kunnen zetten in de hotellerie?

1.5 Onderzoeksdoelstelling & onderzoeksvraag

De onderzoeksdoelstelling is om inzicht te krijgen in wat de redenen zijn om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet aan te nemen om vervolgens te kunnen kijken hoe het inzetten geoptimaliseerd kan worden. In het onderzoek staat één vraag centraal, de hoofdvraag. Deze hoofdvraag is weer opgedeeld in deelvragen. Deze onderzoeksvragen zijn te vinden in paragraaf 1.6.

1.6 Hoofd- en deelvragen

Om uiteindelijk de adviesvraag te kunnen beantwoorden, is er een hoofdvraag opgesteld.

De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt:

Wat zijn de huidige ervaringen van hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is er een aantal deelvragen opgesteld. Deze zijn als volgt:

- ❖ *Wat voor redenen hebben hotels om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten?*
- ❖ *Wat voor ervaringen hebben hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?*
- ❖ *Wat zijn voor hotels de succes- en faalfactoren bij het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?*

1.7 Beschrijving benodigde informatie

Om de bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden, is er informatie nodig. Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. Door deze twee methoden te combineren, is het advies tot stand komen door zowel theorie als door de ervaringen in de praktijk.

Bij de deskresearch is er informatie verzameld die nodig is om de vragen vanuit een theoretisch perspectief te kunnen beantwoorden. Deskresearch is een vorm van literatuurstudie om te kijken wat er al bekend is qua literatuur en wat de bruikbare gegevens zijn. Door de verzamelde secundaire data met elkaar te vergelijken, is er nieuwe informatie ontstaan. Voor deskresearch is er gebruik gemaakt van onder andere boeken, wetenschappelijke literatuur en vakbladen (Moventem, 2017). Er is, onder andere, gekeken naar wat er al bekend is over de kernbegrippen die zijn opgesteld en wat de huidige ervaringen zijn van hotels met het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking.

Voor dit onderzoek zijn er interviews afgenomen voor de fieldresearch. Hierdoor zijn er nieuwe inzichten verkregen en bestaat het advies niet alleen uit theorie. Er zijn interviews afgenomen met managers van hotels. Tijdens deze interviews is er vooral gevraagd naar de redenen om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet aan te nemen, wat de ervaringen zijn en of er succes- en faalfactoren zijn. Door deze informatie te verzamelen is de benodigde informatie verzameld om de adviesvraag te kunnen beantwoorden.

1.8 Leeswijzer

In het eerstvolgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken. Hierin zijn de uitwerking van de definities te vinden die in dit onderzoek zijn gebruikt. Dit tezamen met overige factoren die van invloed kunnen zijn op het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Het hoofdstuk daarna, hoofdstuk drie, gaat over de methodologische verantwoording. Hier wordt onder andere de onderzoeksstrategie, de dataverzamelmethode en de analysetechnieken besproken. In dit hoofdstuk worden de methoden beschreven die zijn gebruikt om de gewenste onderzoeksresultaten te behalen. Het daaropvolgende hoofdstuk, hoofdstuk vier, gaat in op de resultaten van de fieldresearch. In hoofdstuk vijf worden er per deelvraag de resultaten uitgewerkt om vervolgens in de conclusie een kort en duidelijk antwoord te geven op de deelvragen en op de hoofdvraag. Hoofdstuk zes staat in het teken van de discussie over interne- en externe validiteit en betrouwbaarheid. In hoofdstuk zeven zijn de adviezen uitgewerkt en wordt er een implementatieplan beschreven. Hiermee wordt er antwoord gegeven op de adviesvraag. In hoofdstuk acht is de reflectie te lezen en tot slot is in hoofdstuk negen de literatuurlijst te vinden.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de kernbegrippen van het onderzoek worden uitgewerkt. Met een conceptueel kader in paragraaf 2.9 zal het hoofdstuk worden afgesloten. Hierin wordt de relatie tussen de kernbegrippen gevisualiseerd.

2.1 Inleiding theoretisch kader

Het doel van dit onderzoek is om een advies te kunnen geven over hoe het inzetten van medewerkers met een arbeidsbeperking geoptimaliseerd kan worden.

Hiervoor is een adviesvraag opgesteld, deze luidt als volgt:

Wat is er, vanuit het perspectief van werkgevers, nodig om mensen met een arbeidsbeperking in te kunnen zetten in de hotellerie?

De onderzoeksdoelstelling is om inzicht te krijgen in wat de redenen zijn om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet aan te nemen, om vervolgens te kunnen kijken hoe het inzetten geoptimaliseerd kan worden. In het onderzoek staat één vraag centraal, de hoofdvraag. Deze hoofdvraag is weer opgedeeld in deelvragen. De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt:

Wat zijn de huidige ervaringen van hotels met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld.

- ❖ *Welke redenen hebben hotels om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten?*
- ❖ *Welke ervaringen hebben hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?*
- ❖ *Wat zijn voor hotels de succes- en faalfactoren bij het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?*

2.2 Uitwerking kernbegrippen

Onderstaand zullen de kernbegrippen worden uitgewerkt. De kernbegrippen zijn opgedeeld in verschillende hoofdstukken.

2.3 Arbeidsbeperking

In de studie van Kalargyrou & Volis (2014) wordt de definitie van arbeidsbeperking besproken. Voor hun onderzoek is er informatie opgevraagd bij de World Health Organisation, WHO, die de normen en standaarden opstelt voor gezondheidsproblemen. Volgens de WHO is beperking een term die betrekking heeft op een probleem met de lichaamsfunctie of structuur, beperkingen in activiteiten (gerelateerd aan moeilijkheden bij het uitvoeren van een actie of taak) en deelnemingsbeperkingen (een probleem waarmee men wordt geconfronteerd bij levenssituaties).

Paez & Arendt (2014) maken gebruik van het ADA-model om het kernbegrip arbeidsbeperking te definiëren. Zij stellen dat iemand met een beperking substantieel beperkt is in één of meer levensactiviteiten. Dit is terug te vinden in het volgende citaat (Van Gerrevink, 2016):

"First, the ADA defines an individual with a disability as someone who: has a physical or mental impairment that substantially limits one or more major life activities; has record of such an impairment; or is regarded as having such an impairment ([USDJ], 1990, p.7)".

In dit onderzoek zal de definitie van Paez & Arendt (2014) centraal staan. Zij gaan ervan uit dat er bij een beperking belemmeringen zijn in het dagelijkse leven, terwijl Kalargyrou & Volis (2014) meer kijken naar het medische aspect. Voor dit onderzoek is het belangrijk om te kijken naar het sociale aspect, om zo de redenen voor het wel of niet aannemen van mensen met een arbeidsbeperking te kunnen vaststellen.

Uit voorgaand onderzoek blijkt dat er twee soorten erkende arbeidsbeperkingen zijn: een arbeidsbeperking en een psychosociale problematiek. Bij een arbeidsbeperking heeft een persoon een aandoening van psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard waardoor er beperkingen zijn bij het uitvoeren van het werk. Voorbeelden hiervan zijn: autisme, slechthorendheid, rugklachten, een spierziekte en het chronisch vermoeidheidssyndroom. Bij psychosociale problematiek, ook wel multiple problematiek genoemd, heeft iemand omwille van psychosociale problemen moeilijkheden om werk te vinden en/of om deze goed uit te voeren. Voorbeelden hiervan zijn een verslavingsverleden, partnergeweld of psychische kwetsbaarheid. Hier vallen ook mensen met een laag IQ, verstandelijk beperkte, onder (HRWijs, 2017).

Voor dit onderzoek zal er vooral worden gekeken naar de definitie van arbeidsbeperking en niet naar de psychosociale problemen. Dit omdat het onderzoek vooral gericht is op de beperkingen waarbij een persoon moeite heeft met het uitvoeren van werk.

2.4 Huidige ervaringen van hotels op basis van wetenschappelijke literatuur

In de literatuur wordt een aantal voordelen genoemd van het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Dit blijkt mede uit het onderzoek van Kalargyrou & Volis (2014). Bij dit onderzoek is er een vragenlijst verspreid onder diverse werkgevers binnen de gastvrijheidbranche. Uit de bevindingen bleek dat werknemers met een beperking bijna identieke gemiddelde beoordelingen kregen als medewerkers die geen beperking hebben. Paez & Arendt (2014) stellen dat er voordelen zijn voor zowel de werkgever als voor de werknemer. De werkgever krijgt een diversificatie van zijn of haar team en de medewerkers met een beperking zijn over het algemeen loyaler. Sommige bedrijven zijn op zoek naar verschillende manieren om meer diversiteit in een personeelsbestand te creëren. Het herkennen van diversiteit omvat naast verschillende culturen, rassen en geslachten ook mensen met een beperking (Van Gerrevink, 2016).

Een overweldigende meerderheid van de personen met een beperking is bereid om te werken, zo blijkt uit onderzoek van Chi & Qu (2003). Maar ook dan blijft het nog een uitdaging om hen te integreren in de dagelijkse werkzaamheden en om hen waardevol te maken voor een bedrijf (Van Gerrevink, 2016). Tevens blijkt uit het onderzoek van Chi & Qu (2003) dat werknemers een gunstige houding hebben ten aanzien van medewerkers met een beperking op werkgerelateerde vaardigheden, zoals betrouwbaarheid, samenwerking en interactie met collega's.

Voor dit onderzoek zal de definitie van Chi & Qu (2003) centraal staan. Hun definitie gaat vooral over de houding van werknemers tegenover werknemers met een arbeidsbeperking. Dit terwijl de definitie van bijvoorbeeld Kalargyrou & Volis (2014) veel meer gaat over de voordelen van het aannemen en Paez & Arendt (2014) het op hun beurt weer meer hebben over diversiteit in het bedrijf. In dit onderzoek zal er worden onderzocht hoe mensen met een arbeidsbeperking kunnen worden ingezet

en hoe dit geoptimaliseerd kan worden. Om deze reden past de definitie van Chi & Qu (2003) het beste van de drie bovenstaande opties.

2.5 Diversiteit

Ivancevich & Gilbert (2000) definiëren het begrip diversiteit als volgt:

"The systematic and planned commitment by organizations to recruit, retain, reward, and promote a heterogeneous mix of employees(...)"

Oftewel; "diversiteit is de systematische en geplande inzet van organisaties om een heterogene mix van werknemers te werven, behouden, belonen en bevorderen" (Ivancevich & Gilbert, 2000).

De definitie van Cox & Blake (1991) ligt in het verlengde van de definitie van Ivancevich & Gilbert. Cox & Blake (1991) definiëren het begrip diversiteit als volgt:

"Workplace diversity, in terms of gender, ethnicity, functional background or any other attributes people differ on, is often thought to increase organizational effectiveness."

Ook geven zij aan dat diversiteit de organisatie in staat stelt om te kiezen uit een grote poule met talenten, wat de capaciteit om te innoveren vergroot en waardoor het bedrijf beter in staat is om beslissingen te nemen. Diversiteit maakt het ook mogelijk om een bredere toegang te krijgen tot een klantenbestand en waarmee het makkelijker is om aan klantbehoeften te voldoen.

Porter & Kramer (2006) stellen dat het hebben van een gevarieerd of meer divers personeelsbestand de arbeidsduur van de werknemers verbeterd. 80% van de bedrijven geeft aan dat werknemers met een arbeidsbeperking dezelfde of zelfs betere aanwezigheidsdata hebben dan hun collega's zonder een beperking (Chomka, 2004). De hedendaagse technologie heeft ervoor gezorgd dat er ondersteunende apparatuur is die de productiviteit van mensen met een arbeidsbeperking kan verbeteren.

Buiten het feit dat een bedrijf financieel kan profiteren, zijn er nog meer voordelen die voortvloeien uit diversiteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zo blijkt uit onderzoek van Houtenville & Kalargyrou (2012) dat het aannemen van personen met een arbeidsbeperking de creativiteit binnen het team bevordert. Daarnaast is dit nog relatief onbekende gebied binnen de horeca een bron van bekwame en toegewijde medewerkers die de effecten van veroudering en krimpende arbeidskrachten tegengaan.

Voor dit onderzoek zal de definitie van Ivancevich & Gilbert (2000) worden gehanteerd, omdat hierbij het werven en behouden van de medewerkers centraal staat. Dit past goed bij het onderzoek doordat het goed aansluit op de hoofdvraag. Hoewel er in de definitie van Cox & Blake (1991) onderscheid wordt gemaakt tussen bijvoorbeeld achtergrond en het geslacht, wordt er meer ingegaan op het bedrijf dan op de medewerker zelf. Ook zal er worden gewerkt met de uitleg van Houtenville & Kalargyrou (2012), die vooral kijkt naar de creativiteit binnen het team.

2.6 Benodigde aanpassingen op basis van wetenschappelijke literatuur

Uit onderzoek van Bengisu & Balta (2011) blijkt dat er diverse aanpassingen nodig zijn om een medewerker met een beperking in dienst te kunnen nemen. Dit blijkt uit het volgende citaat:

"(...) providing assistive products and furniture for work, making adjustments in performance criteria and by taking precautions against negative attitudes of customers toward staff with disabilities (for example informing the customers by appropriate communication techniques)."

Er kan rekening worden gehouden met bijvoorbeeld de werktijden van de medewerker. Ook kan er een aanpassing worden gedaan op de werklust die de medewerker met een beperking heeft. Er kan hier worden gedacht aan aanpassingen van meubels, die per beperking verschillend zijn. Echter, er kan ook worden gekeken naar het nemen van voorzorgsmaatregelen tegen de soms negatieve houding van gasten tegenover personeel met een beperking. Naast de aanpassingen vanuit de omgeving, zijn er ook aanpassingen nodig vanuit de medewerkers die al in dienst zijn.

Onderzoek zoals verricht door Paez & Arendt (2014) zeggen het volgende over de benodigde aanpassingen in een bedrijf:

"Managers' attitudes toward people with disabilities might have an impact on the hiring of these workers. This study examined restaurants and hotels managers' attitudes towards people with disabilities. This work presented potential professional development needs of current managers; additional training and education is likely needed to help increase their knowledge, change their attitudes, and incorporate people with disabilities into their organizations."

In dit onderzoek zal de beschrijving van Bengisu & Balta (2011) centraal staan. Deze beschrijving sluit beter aan bij de hoofdvraag van het onderzoek, doordat deze breed is opgezet. Er wordt gesproken over aanpassingen van bijvoorbeeld het meubilair en aanpassingen in de beoordelingscriteria van het personeel. Bij de beschrijving van Paez & Arendt (2014) wordt er vooral ingegaan op de houding van de managers naar mensen met een arbeidsbeperking, wat op dit moment nog niet relevant is voor het onderzoek.

2.7 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een typische Nederlandse benadering van het begrip employability. "De mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren". Dit is de definitie van duurzame inzetbaarheid volgens Van Vuuren et al. (2011). Hierbij wordt vooral het accent gelegd op de individuele factoren van de werknemer.

Van der Klink et al. (2010) vinden dat duurzaam inzetten niet alleen individuele aspecten heeft, maar dat er ook naar de context moet worden gekeken. Zij zeggen dat duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstig werk, met behoud van gezondheid en welzijn, te (blijven) functioneren.

Bij de definitie van Van Vuuren et al. (2011) wordt vooral het accent gelegd op de individuele factoren van de werknemer en bij de definitie van Van der Klink et al. (2010) wordt er ook gekeken naar de context. Voor dit onderzoek zal de definitie van Van der Klink et al. (2010) worden gebruikt. Dit omdat het werkveld meer dan alleen de werknemer is; de context kan niet buiten beschouwing worden gelaten.

2.8 Overige factoren die op invloed zijn op het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking

In deze paragraaf zullen de overige factoren van dit onderzoek worden uitgewerkt.

2.8.1 Succesfactoren

Een succesfactor is dat medewerkers met een beperking langer bij een bedrijf blijven werken en dat werknemers met een beperking over het algemeen beter worden beoordeeld dan medewerkers zonder een beperking op het gebied van prestaties (Kalargyrou & Volis, 2014). Een andere succesfactor zou kunnen zijn dat de werkgever geen voorkeur mag hebben voor een medewerker met óf zonder een beperking en dat er, indien nodig, positieve discriminatie zal worden toegepast ten gunste van de medewerker met een beperking. Hierbij kan worden gedacht aan verdeling van de werklast en/of aanpassing van de werktijden (Bengisu & Balta, 2011). Sommige bedrijven zijn op zoek naar verschillende manieren om een diverser personeelsbestand te creëren. Het herkennen van diversiteit omvat naast verschillende culturen, rassen en geslachten ook mensen met een beperking (Van Gerrevink, 2016; Paez & Arendt, 2014).

Ook Miller et al (2012) spreken van succesfactoren. Uit hun onderzoek blijkt dat medewerkers met een arbeidsbeperking gemiddeld 10 jaar op één en dezelfde werkplek werken. Ook Paez & Arendt (2014) stellen dat medewerkers met een beperking langer bij het bedrijf blijven werken, dat zij over het algemeen een betere beoordeling krijgen en dat de werkgever geen voorkeur mag hebben en er dus positieve discriminatie kan worden toegepast ten gunste van de medewerker met een beperking.

2.8.2 Faalfactoren

Faalfactoren zijn: het vermogen om zich aan te kunnen passen aan de werkplek (zowel medewerker als bedrijf), de aard van het werkschema, kwaliteit van de dienstverlening en het gebrek aan onderwijs en scholing bij medewerkers met een beperking. Ook blijkt dat een faalfactor de wettelijke aspecten zijn bij het aannemen van mensen met een beperking, de complexiteit bij het begrijpen van een beperking en dat het aanpassingsvermogen van het bedrijf vergt om met de beperking om te kunnen gaan. De aannames die hierbij worden gedaan zijn onder andere dat de medewerkers die een verstandelijke en/of psychische beperking hebben agressief gedrag kunnen vertonen, wat gevaarlijk kan zijn voor de gasten en het personeel van het bedrijf. Tevens is er de aanname dat de tewerkstelling van mensen met een beperking een negatieve invloed kan hebben op de kwaliteit van de dienstverlening en de efficiëntie op de korte termijn (Bengisu & Balta, 2011).

2.8.3 Sociaal versus medisch model

Maatschappelijke participatie is in de afgelopen decennia steeds belangrijker geworden in de maatschappij. Dit heeft ook te maken met het verschuivende perspectief op ziekte en gezondheid. Tot in de jaren 70 overheerste het paradigma van het medische perspectief. Dit houdt in dat er diverse manieren zijn waarop men tegen een beperking aankijkt of heeft gekeken.

In 2008 stelt Grip dat er vier modellen zijn waarmee gewerkt kan worden, waaronder ook het sociaal model en het medische model vallen. Bij het medische model wordt ervan uitgegaan dat een beperking een ziekte is en een verstandelijk beperkte is een patiënt die wordt behandeld, verzorgd en verpleegd. De verzorging stond met name in het teken van de medische hulpverlening. Toen de psychologen en pedagogen hun intrede maakten in de gehandicaptenzorg, kwam de nadruk meer te liggen op het kleiner maken van de afstand en de ontwikkeling binnen de samenleving (Sporennalaten, 2017; Boot &

Knapen, 2005). Hier is het sociale model ontstaan. In het sociale model wordt er onderscheid gemaakt tussen een functiebeperking en een handicap. Men kan een beperking hebben van een lichamelijke- of een geestelijke functie, maar het wordt pas een beperking wanneer de persoon problemen ervaart in de samenleving. Ook wordt er gesproken van een beperking wanneer men geen gelijke kansen krijgt in de samenleving. Binnen het sociale model wordt de inclusie in de samenleving vooropgesteld (Inclusienieuwestijl, 2013). Mede door het sociale model worden er aanpassingen gedaan voor de medewerkers met een arbeidsbeperking.

Steeds meer mensen hebben een chronische ziekte, wat mede komt door de vergrijzing die het afgelopen decennium is gestegen. De verwachting is dat deze stijging zich door zal zetten. In totaal is de verwachting dat het aantal mensen met een chronische ziekte zal stijgen van 5,3 miljoen in 2011 (32% van de bevolking) naar 7 miljoen in 2030 (40%), waarbij ook het aantal mensen met twee of meer aandoeningen (multimorbiditeit) zal toenemen (Eengezondernederland, 2016).

2.8.4 Bevorderende factoren

Erickson et al (2013) stellen dat het positief werkt als een bedrijf vorderingen maakt op het gebied van werving of het opzetten van doelen voor mensen met een arbeidsbeperking. Tevens werkt het bevorderend als het bedrijf expliciete organisatiedoelstellingen heeft die verband houden met het werven of detacheren van mensen met een arbeidsbeperking, evenals het uitdrukkelijk opnemen van mensen met een beperking in het diversiteits- en inclusieplan.

Uit het onderzoek van Blitz & Mechanic (2005) blijkt dat het bevorderend werkt als de arbeidsbeperkte medewerker relevante werkervaring heeft, gemotiveerd is en verantwoordelijk is. Ook Henry & Lucca (2004) geven dit aan in hun onderzoek. Naast het hebben van relevante werkervaring stellen zij dat het bevorderend werkt als de arbeidsbeperkte persoon weet hoe hij of zij moet omgaan met de symptomen. Ook zeggen zij dat het positief werkt als de arbeidsbeperkte medewerker wordt gesteund door familie en/of vrienden.

Nevala et al (2014) geven ook aan dat steun vanuit de persoonlijke kring positief werkt. Daarnaast geven zij aan dat het bevorderend is als de medewerker weet wat de mogelijkheden zijn en er beschikbare trainingen zijn en als de werknemer de kans krijgt om het werkveld te ontdekken.

2.8.5 Belemmerende factoren

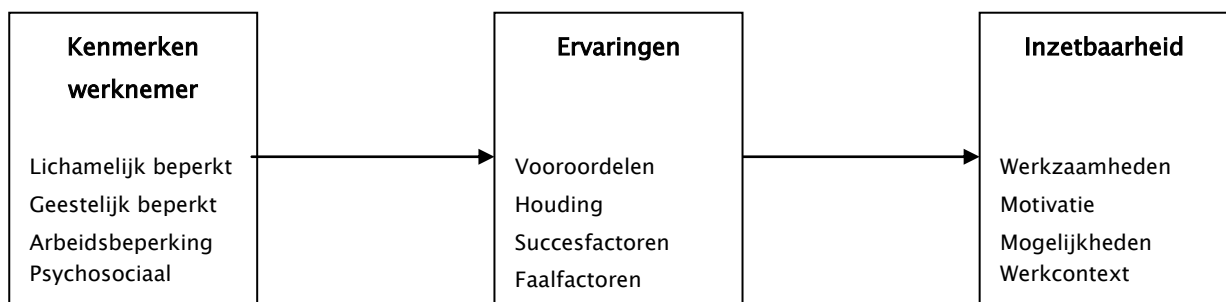
De kosten zijn een belangrijke belemmerende factor, zo blijkt uit het onderzoek van Erickson et al (2013). Zij geven aan dat de volgende aspecten belemmerend werken: kosten van de training, extra kosten voor supervisie en kosten van aanpassingen. Daarnaast zijn de aanwezigheid van medewerkers met een arbeidsbeperking, de productiviteit en prestaties en een tekort aan training en ervaring bij deze groep mensen belemmerend voor de werkgever.

Blitz & Mechanic (2005) hebben het op hun beurt meer over de motivatie van de medewerker, de verwachtingen en het klagen van de beperkte medewerker die belemmerend werken. Het onderzoek van Henry & Lucca (2004) sluit hierop aan. Zij geven aan dat het hebben van beperkte ervaring, motivatie, niet kunnen omgaan met symptomen van de beperking, slechte coördinatie vanuit het bedrijf en een negatieve houding van familieleden en/of vrienden negatieve invloeden hebben.

In het onderzoek van Toldra & Santos (2013) wordt er meer ingegaan op vooroordelen, de wanhoop om te werken, het stigmatiseren, het gebrek aan voorbereiding en de verwaarlozing van de integratie. Ook in het onderzoek van Nevala et al (2014) wordt er gesproken over het hebben van vooroordelen en de kosten van de extra ondersteuning. Tevens spreken zij ook van het feit dat het belemmerend werkt als de familie en/of vrienden een negatieve houding hebben tegenover het werk.

2.9 Conceptueel kader

In figuur 1 is het conceptueel model te vinden. Op deze manier wordt de relatie tussen de kernbegrippen weergegeven. In het eerste hokje wordt er gekeken naar de kenmerken van een arbeidsbeperking. Deze kenmerken staan weer in relatie met de ervaringen die een werkgever en/of organisatie heeft met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking. Het kernbegrip 'ervaringen' staat weer in relatie met de inzetbaarheid van de medewerker.



Figuur 1: conceptueel model kernbegrippen.

In dit onderzoek is er vooral gekeken naar het begrip 'ervaringen'. Er werd gekeken naar de houding van de werkgevers en/of organisaties en naar de mogelijke vooroordelen die er waren. Het is belangrijk om te kijken wat de huidige ervaringen zijn, om uiteindelijk een advies te kunnen schrijven.

3. Methodologische verantwoording

Het onderzoek is opgezet door middel van een aantal vragen. Deze vragen bestaan uit de adviesvraag, de hoofdvraag en een aantal deelvragen. Deze vragen zijn terug te vinden in paragraaf 2.1. De vragen zijn beantwoord met behulp van deskresearch en fieldresearch. Door deze twee methoden te combineren is het advies tot stand gekomen door zowel theorie als door de praktijk.

3.1 Onderzoeksstrategie

Deskresearch is een vorm van literatuurstudie om te kijken wat er al bekend is qua literatuur en wat de bruikbare gegevens zijn. Door de verzamelde secundaire data met elkaar te vergelijken kan er nieuwe informatie ontstaan. Voor deskresearch kan er gebruik gemaakt worden van onder andere boeken, wetenschappelijke literatuur en vakbladen (Moventem, 2017). Een groot onderdeel van de deskresearch was het literatuuronderzoek. Verhoeven (2014, p.158–159) zegt het volgende over literatuuronderzoek: "Literatuuronderzoek vindt plaats op alle niveaus. Zo kan er worden gezocht op macroniveau, maar ook op individueel niveau. In een literatuuronderzoek worden teksten geanalyseerd die zelf al interpretaties van onderzoek bevatten. Door literatuuronderzoek uit te voeren ontstaat er een goede fundering voor een gedegen onderzoek". Tijdens deze deskresearch is er, onder andere, gekeken naar wat er al bekend was over de kernbegrippen die waren opgesteld en wat de huidige ervaringen waren van het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking. De bronnen zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria die te vinden zijn in bijlage 1.

Zoals eerder aangegeven werd, is alleen deskresearch niet voldoende om een advies te kunnen geven. Daarom heeft er ook een fieldresearch plaats gevonden. Door fieldresearch uit te voeren zijn er nieuwe inzichten verkregen en bestaat het advies niet alleen uit theorie. Om de fieldresearch goed te kunnen uitvoeren, zijn er interviews afgenomen met managers van hotels. Tijdens deze interviews werd er vooral gevraagd naar de redenen om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet aan te nemen, wat de ervaringen hiermee zijn en of er succes- en faalfactoren zijn. Hierdoor zijn er inzichten ontstaan waardoor er uiteindelijk een advies is gevormd. Verhoeven (2014, p.155) definieert een interview als een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde(n) vooropstaat en wat als doel heeft informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp.

In het bovenstaande is te lezen dat er gebruik is gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch. Dit houdt in dat er twee verschillende kanten waren waarmee de probleemstelling kon worden belicht. Door het onderzoek te baseren op zowel deskresearch als fieldresearch, konden de twee verschillende kanten elkaar goed aanvullen of indien nodig versterken om zo een compleet antwoord te verkrijgen. Dit heeft ervoor gezorgd dat de geldigheid van de onderzoeksresultaten werd verhoogd. Het vergelijken van deze verschillende invalshoeken wordt ook wel triangulatie genoemd (Verhoeven, 2014, p.33).

3.2 Dataverzamelingmethoden

Bij het uitvoeren van een onderzoek kan er gebruik gemaakt worden van kwantitatieve of kwalitatieve onderzoeksmethoden. Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Verhoeven (2014, p. 147) zegt het volgende over kwalitatief onderzoek: "Kwalitatief onderzoek is niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens, er wordt geen causaal verband onderzocht.

Kwalitatief onderzoek is interpretatief en inductief van aard. Het is een methode waarbij de onderzoeker in het veld onderzoek uitvoert. Er kan een observatie of een interview worden uitgevoerd". Interviews waren van toepassing op dit onderzoek.

Bij een interview staat de beleving van de geïnterviewde(n) voorop. Er is gebruik gemaakt van een halfgestructureerd interview. Het interview is het meest passend, omdat er in dit onderzoek vooral werd gekeken naar wat de redenen waren om mensen met een beperking wel of niet aan te nemen en wat de ervaring met deze groep mensen was. Elk interview is anders verlopen, maar de rode draad bleef hetzelfde. De eigen inbreng van de respondent was maximaal (Baarda et al., 2012, p. 17; Verhoeven, 2014, p. 155). De topiclijst die voor de interviews werd gebruikt, is te vinden in bijlage 2.

3.3 Respondenten

De onderzoekseenheden zijn de personen, organisaties of situaties waarover, op basis van een onderzoek, een uitspraak wordt gedaan. De keuze voor een onderzoekseenheid is tevens bepalend voor de uitkomst van het onderzoek. Het is daarom van belang dat de onderzoekseenheden afgebakend worden (Baarda et al., 2012). Bij dit onderzoek was de onderzoekseenheid personen en zal er hier dus worden gesproken over respondenten.

De respondenten zijn op diverse manieren geworven. De onderzoeker heeft ruim tachtig mailtjes verstuurd naar diverse hotels. Uiteindelijk heeft de onderzoeker vijftien reacties mogen ontvangen, waarvan er zes afwijzend waren en negen positief waren. Inclusiecriteria voor de respondenten waren dat zij een managementfunctie binnen het bedrijf moesten hebben, dat zij de Nederlandse taal moesten beheersen en dat zij enige ervaring moesten hebben met het aannemen en/of werken met mensen met een arbeidsbeperking. Tevens waren alle hotels op de Veluwe gesitueerd. Uiteindelijk zijn er zeven interviews afgenomen.

In het onderzoek zijn meerdere managers van verschillende hotels geïnterviewd om zo een breder beeld te verkrijgen. Op deze manier konden er verschillende meningen en ervaringen naar voren komen, per manager en wellicht ook per hotelketen. Alle hotels hadden al ervaring(en) met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking, zij het met beperkte mate. De voornaamste ervaringen van deze managers die zijn geïnterviewd zijn met mensen met autisme. Er is vooral gevraagd naar hoe zij het hebben aangepakt, wat de succesfactoren zijn, waar zij tegen aan liepen, welke oplossingen zij hiervoor hadden en welke kosten het met zich mee heeft gebracht.

3.4 Analysetechnieken en resultaat

De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder. Hiervoor is van tevoren toestemming gevraagd bij de respondent. Ook is er een toestemmingsformulier, de informed consentverklaring, getekend door de respondent.

Na afloop van de interviews is het interview uitgewerkt tot een transcript, om vervolgens gefragmenteerd en gecodeerd te worden. Er is zowel open als axiaal en selectief gecodeerd. Bij open coderen is er één code (vaak één woord) gebruikt voor de omschrijving van een fragment. Bij het axiaal coderen is er gezocht naar verbanden, associaties en/of combinaties tussen de begrippen. Er zijn hoofdgroepen en subgroepen aangemaakt om te kijken welke codes bij elkaar hoorden en op welke

wijze ze konden worden geordend. Ook was het mogelijk om de codes op te splitsen. Op het moment dat er structuur was aangebracht in de begrippen, is er selectief gecodeerd. Dit houdt in dat er is gekeken naar de relaties tussen de begrippen en waarom er bepaalde begrippen en volgordes zijn aangetroffen. Deze verbanden en volgorde zijn vervolgens samengebracht in een codeboom (Verhoeven, 2014, p. 318). In bijlage 3 zijn de geluidsbestanden, transcripten en de coderingen terug te vinden.

Door deze manieren van coderen te combineren is er een overzicht ontstaan. Met de gegevens is er, tezamen met de uitkomst van de deskresearch, antwoord gegeven op de deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag en bijbehorende adviesvraag.

4. Resultaten onderzoek

In dit hoofdstuk is er antwoord gegeven op de deelvragen aan de hand van de uitkomsten van de fieldresearch. In bijlage 4 zijn de citaten te vinden die zijn gebruikt om tot een resultaat te kunnen komen.

Onderstaand is een overzicht van de respondenten te vinden. Hierin is onder andere terug te vinden wat het geslacht van de respondent is en wat de omvang is van het betreffende bedrijf. In deze paragraaf zullen ook citaten terug te vinden zijn. Hierbij is het nummer van de respondent vermeld.

<i>Nummer respondent</i>	<i>Geslacht</i>	<i>Functie</i>	<i>Omvang bedrijf</i>	<i>Locatie</i>	<i>Onderdeel van een keten</i>
1	Man	Manager P&O	Groot	Apeldoorn	Ja
2	Man	General Manager	Middelgroot	Arnhem	Ja
3	Man	General Manager	Middelgroot	Hoevelaken	Ja
4	Vrouw	HR Manager	Middelgroot	Putten	Ja
5	Man	General Manager	Middelgroot	Heelsum	Ja
6	Man	Eigenaar	Klein hotel	Arnhem	Nee
7	Man	General Manager	Middelgroot	Hoog-Soeren	Nee

Tabel 1: Overzicht respondenten.

De omvang van een hotel is als volgt ingedeeld:

- Klein hotel: minder dan 40 kamers
- Middelgroot hotel: 40 tot 100 kamers
- Groot hotel: meer dan 100 kamers (RDManagement03, 2016).

4.1 Redenen van hotels om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten

Uit de afgenomen interviews bleek dat de hotels een aantal redenen hebben om mensen met een beperking aan te nemen. Er kan worden gesteld dat er vier redenen zijn, namelijk: morele redenen, wettelijke redenen, financiële redenen en inhoudelijke redenen. De respondenten gaven twee redenen aan om medewerkers met een beperking niet aan te nemen, te weten: praktische redenen en onzekerheid. Deze onderdelen zullen hieronder worden toegelicht.

Argumenten om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen:

➤ Morele redenen:

Redenen die veel werden genoemd door de respondenten zijn de morele redenen. Een van deze morele reden was dat de managers van de hotels aangaven het belangrijk te vinden om deze groep mensen een kans te geven in de maatschappij. Uit elk interview kwam dit naar voren. Ook vonden zij het belangrijk om als bedrijf hun steentje bij te dragen en om iets te kunnen betekenen voor deze groep mensen. *"Je wilt natuurlijk wel iets betekenen als bedrijf zijnde voor deze groep mensen. En daar willen wij ook ons steentje aan bijdragen"* (respondent 4). Daarnaast blijkt ook dat het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking een stukje bewustwording creëert bij de huidige medewerkers.

Een andere reden is dat hotels het belangrijk vinden dat mensen met een arbeidsbeperking moeten kunnen participeren. Dit valt onder maatschappelijk verantwoord ondernemen. *"(...) omdat ik vind dat*

dat bij een bedrijfsvoering hoort, op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. En in dat kader staan wij open voor iedereen die hier wil werken en die eventueel die functie kan" (respondent 6).

➤ Wettelijke redenen:

Een paar jaar geleden heeft de overheid de participatiewet geïntroduceerd. Bijna alle respondenten gaven aan dat zij zonder de participatiewet ook mensen met een arbeidsbeperking hadden aangenomen, slechts één respondent gaf aan het niet zeker te weten of zij iemand met een beperking zouden aannemen als de wet er niet was geweest. Desondanks gaven alle hotels wel aan dat ze, door deze wet, zijn gaan inzien dat deze mensen de kans moeten krijgen om te integreren op de arbeidsmarkt. *"Het is alleen door de participatiewetgeving dat het duidelijker is geworden dat de nood misschien hoger is dat we deze mensen ook een kans moeten geven"* (respondent 5).

➤ Financiële redenen:

Naast de morele- en wettelijke redenen, zijn er ook financiële redenen om een medewerker met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. De respondenten gaven aan dat deze medewerkers goedkoper zijn dan de medewerkers zonder beperking. Dit komt doordat de bedrijven een kostenregeling hebben, de zogenoemde loonkostendispensatie. Dit ontvangen zij voor de arbeidsbeperkte medewerker. Deze dispensatie houdt in dat een externe partij, het UWV (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen), kijkt naar de productiviteit van de arbeidsbeperkte medewerker. Als deze medewerker bijvoorbeeld op 40% functioneert in vergelijking met een niet beperkte, fulltime, medewerker, dan ontvangt het hotel de overige 60% voor de loonkosten van het UWV. De financiële vergoeding wordt door velen genoemd als voorwaarde om iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen. *"Is het een functie waarbij geen financiële vergoeding extra wordt gegeven, dan is het lastig. Want een beperking geeft wel meer zorg en als die zorg niet wordt gecompenseerd op wat voor manier dan ook dan vind ik het lastig om iemand met een beperking aan te stellen"* (respondent 6).

➤ Inhoudelijke redenen:

Het blijkt dat het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking een positieve invloed kan hebben op het team. Zo gaven alle hotels aan dat het een verrijking is voor de leidinggevenden. Zij leren zo om geduld te ontwikkelen om mensen met een beperking wat te leren. Bij de leidinggevenden, maar ook bij de medewerkers, creëert het een stukje bewustwording. Zij zijn zich gaan realiseren dat het niet vanzelfsprekend is dat je geen arbeidsbeperking hebt.

Ook ontstaat er trots en verantwoordelijkheid binnen het team. Het team ziet de medewerkers met een beperking groeien en zijn er trots op dat zij hieraan hebben kunnen bijdragen en dat zij er mede voor hebben kunnen zorgen dat deze groep mensen mee kan draaien op de arbeidsmarkt. De begeleiders gaan zich verantwoordelijk voelen voor de arbeidsbeperkte medewerker. Door de eerder genoemde redenen ontstaat er een hechter team en positieve betrokkenheid. Eén respondent geeft aan dat zij er veel dankbaarheid voor terugkrijgen. *"Dankbaarheid wat ons als stukje directie wel mega veel energie geeft, we krijgen er wel heel veel waardering en dankbaarheid voor terug"* (respondent 7).

Het uitbesteden van werkzaamheden werd ook als reden benoemd door de geïnterviewde hotels. Op het moment dat een medewerker met een arbeidsbeperking in de keuken de wat makkelijkere

keukenwerkzaamheden vervult, zoals het snijden van groenten, hoeft de chef-kok dit niet meer te doen. De chef-kok kan zich richten op zijn eigen werk en het snijden wordt uitbesteed aan de arbeidsbeperkte medewerker. Het is een extra handje dat niet noodzakelijk is voor de alledaagse werkzaamheden, maar het werk wel makkelijker maakt. Tevens wordt er veel gekeken naar wat de arbeidsbeperkte medewerkers wel kunnen uitvoeren aan taken en hoe zij een toevoeging kunnen zijn voor het team.

Argumenten om mensen met een arbeidsbeperking niet aan te nemen:

➤ Praktische redenen:

Een reden om mensen met een arbeidsbeperking niet aan te nemen is een praktische reden. Tijdens de interviews bleken de hotels weinig redenen te hebben om mensen met een arbeidsbeperking niet aan te nemen. Een reden die wel werd genoemd, is de tijdsinvestering. Qua begeleiding en inwerken kost een medewerker met een arbeidsbeperking veel meer tijd dan een medewerker zonder beperking. De tijdsinvestering, de extra aandacht en de begeleiding zijn de grootste offers die bedrijven moeten maken. Echter, alle bedrijven gaven aan dit geen nadeel te vinden, omdat zij er uiteindelijk veel waardering voor terugkrijgen. *"Hoe je het ook went of keert, het kost qua begeleiding, qua inwerken en dergelijke gewoon heel veel tijd" (respondent 3).* Een aantal hotels gaf aan niet altijd tijd te hebben voor de begeleiding en dat dit een reden zou kunnen zijn waarom zij niet meer mensen met een beperking in dienst nemen. Ook blijkt dat er niet altijd de juiste functies beschikbaar zijn voor een medewerker met een arbeidsbeperking.

➤ Onzekerheid:

Een andere reden die door de respondenten werd genoemd om mensen met een beperking niet aan te nemen is dat de risico's groot zijn bij deze medewerkers. Bijvoorbeeld dat zij terugvallen in hun ziekte of dat uiteindelijk blijkt dat een ingewerkte medewerker niet tegen de druk in de hotellerie kan. *"De risico's zijn natuurlijk best groot bij deze medewerkers, dat ze terugvallen in hun ziekte" (respondent 4).* Er is dan een hoop inspanning verricht en veel tijd geïnvesteerd wat uiteindelijk niets oplevert. *"Je kan een nadeel zeggen van dan heb je een hoop inspanning verricht en met nul resultaat" (respondent 3).*

4.2 Huidige ervaringen van hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking

Uit de interviews blijkt dat de ervaringen van respondenten vooral positief zijn. Echter, er is ook een aantal negatieve ervaringen. Hieronder zullen alle ervaringen worden uitgewerkt en toegelicht.

Positieve ervaringen:

➤ Inhoudelijke ervaringen

De ervaring die de hotels hebben opgedaan, is dat het belangrijk is dat de medewerker met een arbeidsbeperking maar van één persoon opdrachten krijgt. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het buddysysteem. *"(...) en uiteindelijk blijkt dat juist de buddy's zich heel erg verantwoordelijk gaan voelen en juist trots zijn op het feit dat zij iemand kunnen opleiden of begeleiden" (respondent 6).* Ook gaven de respondenten aan trots te halen uit het feit dat zij medewerkers met een arbeidsbeperking succesvol kunnen laten meedraaien in hun bedrijf. *"En een stukje dankbaarheid, dat we terug krijgen van mensen dat ze blij zijn dat ze hier mogen werken" (respondent 7).* Een andere ervaring was dat er goed moet worden gekeken naar de mogelijkheden en beschikbare tijd voor begeleiding voordat er

iemand met een arbeidsbeperking wordt aangenomen. Dit zodat er voor beide partijen geen teleurstellingen zullen ontstaan.

➤ **Taakgerichte ervaringen**

Een belangrijke ervaring van de hotels is dat het belangrijk is om de medewerkers met een arbeidsbeperking repeterende taken te geven. Deze taken moeten volgens de respondenten duidelijk en helder zijn en daarnaast ook simpel van aard zijn. *"(...) makkelijkere keukenwerkzaamheden. Vaak ook repeterend van karakter" (respondent 1); "gewoon duidelijke taken te geven en uit te schrijven, de wat simpelere klussen" (respondent 2).*

➤ **Ondersteunende ervaringen**

De respondenten gaven aan dat de ondersteuning van de medewerker een belangrijke schakel is. Een belangrijk aspect in de begeleiding is de jobcoach. Het is voor zowel het bedrijf als de medewerker belangrijk om goed contact te houden met de jobcoach. De hotels hebben interne of externe begeleiding. *"Heel goed contact met de begeleiders, met de jobcoaches die er vaak bij betrokken zijn" (respondent 3).* Bij de interne begeleiding wordt er door hotels gesproken over het buddysysteem. Met het buddysysteem krijgen de medewerkers één-op-één-begeleiding van een medewerker. *"Een-op-een, buddysysteem" (respondent 6).*

➤ **Persoonsgerichte ervaringen**

De houding en de motivatie van een medewerker met een arbeidsbeperking werd als positief ervaren door de geïnterviewde hotels. Deze medewerkers willen heel graag werken, willen zich graag bewijzen en zijn daardoor extra gemotiveerd. Daardoor merken de hotels dat er een goede inzet is en dat de medewerkers met een arbeidsbeperking betrokken zijn bij het bedrijf. *"(...) Heel fijn werkt, dat ze een andere instelling hebben, haar houding is zo goed, een stukje instelling die mensen hebben of de houding die ze aannemen" (respondent 7); "Vaak is het wel zo dat iemand met een beperking zich graag wil bewijzen, zo van ik hoor er gewoon bij. Daardoor merk je wel dat er over het algemeen gewoon een goede inzet is" (respondent 2).*

Negatieve ervaringen:

➤ **Praktische ervaringen**

In de praktijk blijkt dat niet elke ervaring positief is. Elk hotel gaf aan dat hun ervaring is dat deze groep medewerkers extra tijd, begeleiding en aandacht nodig hebben en het inwerktraject langer duurt. Het duurt langer om deze persoon zelfstandig te laten werken in vergelijking met een medewerker zonder arbeidsbeperking. *"Hoe je het ook went of keert, het kost qua begeleiding en qua inwerken en dergelijke kost het gewoon heel veel tijd" (respondent 3).* Ook blijkt dat er altijd extra controle moet plaatsvinden op de werkzaamheden van de arbeidsbeperkte medewerker en dat zij meer tijd nodig hebben om een opdracht uit te voeren dan een medewerker zonder arbeidsbeperking. Bij de interne begeleiding blijkt dat niet elk hotel altijd de extra investering in tijd heeft. *"Dat wij de belofte naar diegene niet kunnen waarmaken doordat er te weinig support is vanuit ons (...) maar desondanks dat is het vaak echt een extra investering en voornamelijk in tijd wat wij niet hebben" (respondent 4).*

➤ Inhoudelijke ervaringen

Naast de eerder genoemde factoren is er nog een aantal inhoudelijke ervaringen dat door de hotels als negatief werd ervaren. Dit is bijvoorbeeld dat een beperking meer zorg geeft, dat het een risico is en dat het af en toe moeilijk is om in het hoofd van iemand te kijken. *"Het is af en toe een beetje moeilijk om in het hoofd van iemand te kijken dus je weet van tevoren nooit 100% zeker of het wel of niet succesvol gaat worden"* (respondent 1). Over het algemeen zijn de hotels er niet open in dat zij medewerkers met een beperking in dienst hebben. Zij geven aan het geen meerwaarde te vinden om het bijvoorbeeld te vermelden op de website. *"Dat er Wajongers werken staat verder nergens beschreven en dat vinden wij ook niet nodig"* (respondent 5).

4.3 De succes- en faalfactoren bij het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking

Uit de interviews zijn verschillende factoren naar voren gekomen die bevorderend of juist belemmerend werken voor de inzet van mensen met een arbeidsbeperking in de hotellerie. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de succesfactoren en vervolgens op de faalfactoren.

Succesfactoren:

➤ Begeleidende factoren:

De begeleiding speelt een grote rol in het al dan niet slagen van de inzet van de medewerker met een arbeidsbeperking. Het is belangrijk dat de arbeidsbeperkte medewerkers de wat makkelijkere klussen krijgen waar voldoende ruimte is voor begeleiding. *"Dat zijn vaak ook wel de wat simpelere klussen, zoals het klaarzetten van zalen en daar is ook veel ruimte voor begeleiding"* (respondent 2). Ook is uit de interviews naar voren gekomen dat het buddysysteem een succesfactor is. De medewerker krijgt dan begeleiding van één persoon en kan ook altijd bij deze persoon terecht voor hulp. Andere succesvolle factoren in de begeleiding zijn elke medewerker gelijk behandelen en goed persoonlijk contact. *"Iedereen is daarin gelijk"* (respondent 5).

Het uitbesteden van werkzaamheden werd door de hotels aangemerkt als succesfactor. *"Je kan heel veel werkzaamheden uitbesteden aan deze mensen"* (respondent 1). Sommige taken van de begeleider kunnen dus worden overgenomen door de arbeidsbeperkte medewerker. Tevens is het van belang dat de collega's in het bedrijf op de hoogte zijn van de arbeidsbeperking van hun collega. Wat ook wordt genoemd bij het onderdeel begeleiding is goed contact met werkgeversservicepunten, gemeenten, jobcoaches en het UWV. Ook is de jobcoach een belangrijke schakel in de begeleiding. De hotels gaven aan dat zij tegen een jobcoach, het UWV of de gemeente zeggen dat zij een vacature hebben waar ze graag iemand voor willen hebben met een arbeidsbeperking. De instanties gaan daar dan iemand bij zoeken van wie zij denken dat hij of zij geschikt is voor het bedrijf en de functie. Dit blijkt zeer succesvol te zijn. *"Wij zeggen tegen jobcoach of UWV of gemeente zeggen we joh, we hebben een vacature die wij nu kunnen plaatsen en zoek daar iemand bij waarvan jij denkt dat hij geschikt is voor ons bedrijf en waarvan jij denkt dat hij deze taken aankan"* (respondent 3).

➤ Functiegerichte factoren:

Het bleek dat de medewerkers met een arbeidsbeperking werkzaam zijn op bepaalde functies. Deze functies kwamen naar voren in elk interview. De functies die het meeste voorkomen waren: technische dienst, keuken, afwas, banqueting, medewerker mise-en-place-bediening en housekeeping. Een managementfunctie wordt niet geschikt geacht, omdat hier geen tot weinig repeterende taken in

zitten. *"Geen managementfunctie" (respondent 5). "Inzetten waar de kracht ligt" (respondent 7)*, dit werd ook als succesfactor aangemerkt door de respondenten.

➤ **Taakgerichte factoren:**

Om succes te kunnen behalen met de arbeidsbeperkte medewerker, blijkt uit de interviews dat het geven van repeterende, veel voorkomende en makkelijkere taken een succesfactor is. Tevens blijkt dat het goed werkt voor de medewerker als de taken en/of werkzaamheden duidelijk worden uitgeschreven en dat het goed werkt als het tijdspad voor een taak wordt weggehaald. *"Gewoon duidelijke taken te geven en uitschrijven" (respondent 2).*

➤ **Contractgerelateerde factoren:**

De contractopzet speelt volgens de respondenten een belangrijke rol. Wat veel wordt genoemd als een belangrijke factor binnen het contract, is de loonkostendispensatie. Deze kostenregeling maakt het voor bedrijven aantrekkelijker om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. *"Is daar een loonkostensubsidie voor, is daar dispensatie mogelijk" (respondent 3).* Een succesfactor binnen de aanpassingen is bijvoorbeeld het rooster van de werknemer. Het rooster wordt zo gemaakt dat er continuïteit in zit en dat er altijd iemand aanwezig is op wie de medewerker kan terugvallen. *"(...) is het wel zo dat we daarin een paar aanpassingen hebben gedaan ten aanzien van bijvoorbeeld het rooster. Dat er een soort van continuïteit zit in hun rooster" (respondent 6).*

Een proefplaatsing wordt ook als succesfactor aangemerkt. Door deze proefplaatsing krijgen zowel de werkgever als de werknemer de kans om te kijken of er een match is tussen beide partijen. Deze proefperiode duurt meestal een aantal maanden. De duur hiervan is afhankelijk van de medewerker. *"Eerst een proefperiode aan te houden van een aantal maanden, dat is dus afhankelijk, meestal een of twee en dan is het per geval verschillend" (respondent 4).* Om binnen de participatiewet mee te kunnen doen moeten de medewerkers minimaal een contract hebben van 25,5 uur per week. De ervaring van de hotels leert dat het succesvol is als de medewerkers deze uren werken. *"Om binnen de participatiewet mee te kunnen doen moet je minimaal een contract hebben van 25,5 uur per week. Nou, dat hebben we in ieder geval en bij veel kandidaten is het ook zo dat dit is wat ze aankunnen" (respondent 3).*

Faalfactoren:

➤ **Wettelijke factoren**

Uit de interviews blijkt dat er vanuit de overheid faalfactoren zijn. Vanuit de overheid is er de loonkostendispensatie ingesteld. De hotels gaven aan geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen als zij niet in aanmerking komen voor loonkostendispensatie en ook werd er aangegeven dat de vergoeding hoger zou moeten zijn. *"Is het een functie waarbij geen financiële vergoeding extra wordt gegeven, dan is het lastig. Want een beperking geeft wel meer zorg en als die zorgt niet wordt gecompenseerd op wat voor manier dan ook dan vind ik het lastig om iemand met een beperking aan te stellen" (respondent 6).* Ook werd er als faalfactor aangegeven dat het vanuit de overheid nog niet duidelijk is wat er rondom de participatiewet nou precies van de hotels wordt verwacht. *"Ik denk dat ze daar nog wel... duidelijker kunnen benoemen. Wat wordt er nou verwacht vanuit de overheid" (respondent 4).*

➤ Praktische factoren

Naast de eerder genoemde factoren zijn er ook nog andere praktische factoren die gezien kunnen worden als faalfactoren. Een daarvan is dat de hotels niet altijd bereid zijn om aanpassingen te doen voor de medewerker met een arbeidsbeperking. De respondenten gaven aan dat zijn bereid om aanpassingen te doen, maar tot op een zekere hoogte. Bouwkundige aanpassingen gaan volgens de hotels te ver, aanpassingen in bijvoorbeeld gereedschap zijn mogelijk. De voornaamste reden om geen aanpassingen te doen zijn de bijkomende kosten. *"Omdat ik dat graag zou willen maar het is ook niet altijd mogelijk, niet financieel (respondent 2); "Geen aanpassingen die veel geld kosten" (respondent 5).*

Als faalfactoren worden de begeleiding en de extra tijd aangemerkt. Eén hotel gaf aan de belofte qua tijdsinvestering vaak niet waar te kunnen maken. *"Dat diegene niet kan waarmaken wat wij willen of dat wij de belofte naar diegene niet kunnen waarmaken doordat er te weinig support is vanuit ons" (respondent 4).*

➤ Inhoudelijke factoren

Inhoudelijk zijn er door de hotels ook nog een aantal faalfactoren opgemerkt. Een hiervan was dat er geen acceptatie en begrip is vanuit de gasten en het tweede was dat het een risico is om een medewerker met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. *"(...) geen begrip van gasten, geen acceptatie van gasten, het is soms een risico" (respondent 7).*

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen met behulp van de resultaten uit de fieldresearch. Dit onderzoek is uitgevoerd met als doel inzicht te krijgen in de ervaringen van werkgevers met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. De geformuleerde hoofdvraag die hierbij hoort is: *"Wat zijn de huidige ervaringen van hotels met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking?"*

Deze vraag is middels drie deelvragen uitgewerkt. In deze paragraaf worden deze drie vragen beantwoord op basis van de uitgevoerde fieldresearch en de resultaten om vervolgens een overkoepelend antwoord te kunnen geven op de geformuleerde hoofdvraag.

5.1 Redenen van hotels om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten

Deelvraag: "Welke redenen hebben hotels om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten?"

Uit de resultaten is gebleken dat er, in grote lijnen, vier redenen zijn om mensen met een arbeidsbeperking wel in te zetten, namelijk: morele redenen, wettelijke redenen, financiële redenen en inhoudelijke redenen. De hotels gaven twee redenen aan om mensen met een arbeidsbeperking niet in te zetten, te weten praktische redenen en onzekerheid.

Uit de interviews is gebleken dat managers wel morele redenen noemen voor het aanstellen van mensen met een arbeidsbeperking, maar deze lijken ondergeschikt te zijn aan meer praktische of financiële redenen. Zo gaven verschillende respondenten aan geen mensen met een arbeidsbeperking aan te zullen nemen als zij daar geen financiële vergoeding voor krijgen.

De obstakels die managers ervaren bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking liggen in het verlengde van deze financiële redenen; ze voorzien problemen in de extra begeleiding en bijbehorende tijdsinvestering die nodig zal zijn om de persoon met een arbeidsbeperking goed te kunnen laten functioneren. Ook is men huiverig voor terugval, bijvoorbeeld in gezondheid, van de arbeidsbeperkte, wat sommige managers ervan weerhoudt mensen met een arbeidsbeperking aan te stellen.

5.2 Huidige ervaringen van hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking

Deelvraag: "Welke ervaringen hebben hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?"

Alle respondenten hadden, in meer of mindere mate, ervaring met het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Over het algemeen waren de respondenten positief over deze ervaringen, al gaf een aantal respondenten ook aan tegen problemen aan te zijn gelopen.

De begeleiding blijkt een essentiële rol te spelen in de ervaringen met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking. Een goede begeleiding, bijvoorbeeld door middel van een buddysysteem, leidt vaak tot positieve ervaringen. Deze begeleiding houdt ook in dat iemand goed kijkt naar wat passende taken zijn voor de werknemer. Zo blijkt het geven van repeterende, duidelijke en makkelijkere taken een positief effect te hebben. Tegelijkertijd zorgen problemen met de begeleiding juist voor negatieve

ervaringen. Goede begeleiding kost vaak veel tijd en die tijd is niet altijd beschikbaar. Dit kan tot problemen en soms zelfs tot uitval van de arbeidsbeperkte medewerker leiden. Daarnaast blijkt het dat een beperking meer zorg geeft voor het bedrijf, zoals mogelijke uitval door de beperking en eventuele extra kosten.

Naast de begeleiding zijn persoonlijke factoren van de persoon met een arbeidsbeperking ook relevant gebleken; respondenten hebben het als prettig ervaren dat de persoon met een arbeidsbeperking een positieve houding en motivatie had om aan de slag te gaan. Deze groep mensen wil zich volgens de respondenten graag bewijzen en zijn vaak erg betrokken bij het bedrijf.

5.3 De succes- en faalfactoren bij het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking

Deelvraag: "Wat zijn voor hotels de succes- en faalfactoren bij het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?"

Ook hier speelt de begeleiding weer een belangrijke rol. Een belangrijke factor is dat er genoeg ruimte en tijd is voor begeleiding. Daarnaast wordt goed contact met bijvoorbeeld werkgeversservicepunten en het UWV als een succesfactor aangemerkt.

Daarnaast speelt de contractopzet een belangrijke rol in het succesvol maken van het in dienst hebben van een medewerker met een arbeidsbeperking. De respondenten gaven aan de medewerkers een contract te geven van een aantal uur per week, waarvoor de werkgevers loonkostendispensatie vanuit de overheid ontvangen. Deze financiële compensatie kwam als belangrijke succesfactor naar voren. De vergoeding is voor managers en bedrijven doorslaggevend in hun keuze voor het al dan niet aannemen en inzetten van mensen met een arbeidsbeperking.

De obstakels van het aannemen van iemand met een arbeidsbeperking lagen voornamelijk op het financiële vlak. Managers gaven aan niet altijd bereid te zijn om aanpassingen te doen voor de arbeidsbeperkte medewerker. Naast de kosten die mogelijk nodig zijn voor de aanpassingen, werden ook de extra kosten en tijdsinvestering in de vorm van begeleiding genoemd als obstakel.

5.4 Huidige ervaringen van werkgevers met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking

Hoofdvraag: "Wat zijn de huidige ervaringen van hotels met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking?"

De ervaringen zijn over het algemeen positief, vooral bij diegenen bij wie de begeleiding goed verloopt. Alle respondenten hadden ervaring met het werken met mensen met een arbeidsbeperking, maar nog in beperkte mate. Hierbij is er onderscheid in het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking en het aannemen van mensen die een beperking ontwikkelen tijdens hun loopbaan bij het bedrijf. Eén hotel gaf aan dat zij medewerkers in dienst hadden die in hun loopbaan arbeidsbeperkt geworden waren. Het hotel was bereid om deze personen in dienst te houden en om eventuele aanpassingen te doen. De andere hotels gaven aan "nieuwe" mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. De voornaamste ervaringen van deze managers die zijn geïnterviewd zijn met mensen met autisme.

De begeleiding speelt een essentiële rol in de ervaringen. Tevens blijkt het geven van repeterende, duidelijke en makkelijke taken positief te werken. Een andere ervaring van de respondenten is dat de medewerkers met een arbeidsbeperking graag willen werken en zeer betrokken medewerkers zijn.

De redenen om mensen aan te nemen liggen nog erg op het financiële vlak. Er lijkt nog weinig intrinsieke motivatie te zijn voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. De loonkostendispensatie vanuit de overheid is cruciaal voor het wel of niet aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. De managers gaven aan niet altijd tijd te hebben voor de begeleiding en de extra tijdsinvestering niet te hebben. De begeleiding is alleen mogelijk indien er ook geld beschikbaar voor is.

6. Discussie

In dit hoofdstuk is zowel de validiteit als de betrouwbaarheid van het onderzoek beschreven en onderbouwd. De sterke en zwakke punten zullen worden besproken. Bij kwalitatief onderzoek gaat het om voorkomen van systematische vertekeningen om de kwaliteit te bewaken.

6.1 Begripsvaliditeit

"Meten wat je wilt weten" is volgens Verhoeven (2014) de definitie van begripsvaliditeit. Bij deze vorm van validiteit wordt er gekeken naar de mate waarin het begrip wordt gemeten, benodigd voor het onderzoek. In dit onderzoek is de begripsvaliditeit op verschillende manieren gewaarborgd. De kernbegrippen zijn ontstaan vanuit de diverse onderzoeksvragen die voor dit onderzoek zijn opgesteld. De kernbegrippen zijn geanalyseerd en uitgewerkt met behulp van wetenschappelijke artikelen. De artikelen zijn met elkaar vergeleken en komen vooral uit voorgaand wetenschappelijk onderzoek. Tevens zijn de gebruikte wetenschappelijke bronnen getoetst met behulp van de AAOCC-criteria om zo de betrouwbaarheid van de deskresearch te kunnen waarborgen.

Voor de fieldresearch is er een interviewgide opgesteld aan de hand van de verschillende kernbegrippen en onderzoeksvragen. Deze interviewgide is van tevoren uitgelegd aan de respondenten en is, voor de fieldresearch, gecontroleerd door een expert op het gebied van disability studies. Dit tezamen zorgt voor een verhoging van de begripsvaliditeit en maakt dit onderdeel een sterk punt. Een zwak punt was dat er op sommige momenten wellicht sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven door de respondenten. Er is doorgevraagd op deze antwoorden, waardoor het omgevormd is tot een sterk punt. Doordat de onderzoeker heeft doorgevraagd, is er tijdens het onderzoek al rekening gehouden met de begripsvaliditeit.

Voorafgaand aan de fieldresearch is er informatie verzameld bij de uitgebreide deskresearch. Hier is er al vooronderzoek gedaan naar bijvoorbeeld de redenen om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten, wat een arbeidsbeperking inhoudt en wat de succes- en faalfactoren zijn. De uitkomsten hiervan hebben het theoretisch kader gevormd. Het theoretisch kader is weer gebruikt om een goede interviewgide op te stellen, die de rode draad heeft gevormd tijdens de interviews.

6.2 Geldigheid (Interne validiteit)

Bij het kijken naar de validiteit wordt er nagegaan of het de onderzoeker lukt om de onderzoeksvraag goed te beantwoorden en zo te kunnen controleren of de conclusies zuiver zijn. Met andere woorden; er wordt geprobeerd om een verband aan te tonen tussen de gevonden resultaten en de probleemomschrijving (Verhoeven, 2014, p.335). Overigens spreekt men in de kwalitatieve traditie meestal over geldigheid in plaats van validiteit.

Om de interne validiteit te kunnen waarborgen is er gebruik gemaakt van triangulatie. Er is zowel met desk- als fieldresearch gewerkt. De resultaten die zijn gevonden bij de deskresearch zijn getoetst aan de resultaten van de fieldresearch. Een ander aspect dat bijdraagt aan de geldigheid van het onderzoek is het feit dat er met halfgestructureerde interviews is gewerkt. De eigen inbreng van de respondent was hierdoor maximaal. Aan elke respondent is hetzelfde gevraagd, maar doordat de respondent eigen inbreng heeft is elk interview anders verlopen. De verzamelde gegevens van het interview komen met elkaar overeen, wat een indicatie is voor een hoge validiteit (Baarda et al., 2013).

6.3 Overdraagbaarheid (Externe validiteit)

In kwalitatief onderzoek wordt er niet gewerkt met representatieve steekproeven, waardoor er ook geen sprake kan zijn van generaliseerbaarheid naar de volledige populatie. Het doel van kwalitatief onderzoek is om het *spectrum* aan ervaringen in kaart te brengen; als dat spectrum volledig in kaart is gebracht wordt er gesproken van saturatie. In dat geval zijn de resultaten *overdraagbaar* naar vergelijkbare situaties (Boeije, 2008, p.155). Dat wil zeggen dat hotels van ongeveer dezelfde omvang, in dezelfde regio en met ongeveer dezelfde mate van ervaring met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking, waarschijnlijk ongeveer dezelfde redenen hebben om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet aan te nemen (Frambach et al, 2013).

In dit onderzoek zijn zeven interviews afgenomen. Belangrijk is dat de hotels zich vrijwillig hebben aangemeld voor de interviews. Daardoor is het mogelijk dat er bias is opgetreden, bijvoorbeeld doordat er geen hotels hebben meegedaan die nog helemaal geen ervaring hadden of hele slechte ervaringen hadden. Er kan daarom niet worden gezegd dat er saturatie is bereikt in dit onderzoek, wat inhoudt dat er slechts in beperkte mate sprake is van overdraagbaarheid van de resultaten; deze zijn echt alleen overdraagbaar naar hotels in vergelijkbare situaties. De resultaten zijn erg waardevol voor de uitkomsten van dit onderzoek, maar zijn niet overdraagbaar over heel Nederland aangezien de situaties in andere gedeeltes van Nederland compleet anders zouden kunnen zijn. De resultaten zijn wel generaliseerbaar voor de regio waarin de interviews zijn afgenomen, namelijk op de Veluwe.

6.4 Betrouwbaarheid

Baarda et al. (2012) zeggen dat betrouwbaarheid de mate is waarin de antwoorden die je krijgt onafhankelijk zijn van toeval. Met andere woorden, als een andere onderzoeker op dezelfde manier onderzoek zou doen, zou die persoon tot dezelfde resultaten moeten zijn gekomen. Om de betrouwbaarheid te kunnen garanderen, is er tijdens het onderzoek een aantal handelingen verricht.

Zoals eerder benoemd is de interviewgide opgesteld aan de hand van de resultaten van de deskresearch. Door hier gebruik van te maken, zijn er tijdens de interviews inhoudelijk relevante vragen gesteld aan de respondenten. Daarnaast is de interviewgide gecontroleerd door een expert op het gebied van disability studies. Voor elk interview is er, in overleg met de respondent, een afspraak gemaakt voor het afnemen van het interview. De respondent heeft dus de kans en tijd gekregen om zich voor te bereiden op het interview. Tevens heeft de respondent tijd gereserveerd voor de afname van het interview en kon hij of zij een rustige ruimte reserveren.

Alle interviews zijn opgenomen met een voice-recorder. Doordat er met een audio-opname is gewerkt, is de betrouwbaarheid groter en de kans op vertekening kleiner dan wanneer er met notities wordt gewerkt (M. Bakker, persoonlijke mededeling, 5 december 2017). Dit omdat er bij de audio-opname elke uitspraak letterlijk kan worden teruggeluisterd. Vervolgens is het interview uitgewerkt tot een transcript, om daarna gefragmenteerd en gecodeerd te worden. Er is zowel open als axiaal en selectief gecodeerd. Deze codes zijn in een codeboom gezet. Zo kan er met zekerheid worden gezegd dat alle onderzoeksresultaten zijn gebruikt en verwerkt. Tevens kan een andere onderzoeker zien welke stappen er zijn gezet, wat de betrouwbaarheid ten goede komt.

7. Advies

In dit hoofdstuk zullen er drie adviesconcepten worden besproken. Deze concepten zijn tot stand gekomen aan de hand van de onderzoeksresultaten. Alle concepten zullen worden afgewogen aan de hand van opgestelde criteria, die te vinden zijn in paragraaf 7.2. Vervolgens zal in paragraaf 7.3 het gekozen advies gedetailleerd worden uitgewerkt. Aan de hand van de PDCA-cyclus zal worden beschreven hoe het advies het beste geïmplementeerd kan worden. Tevens is er een financiële onderbouwing toegevoegd in paragraaf 7.5 met een toelichting op de verwachte kosten. Tot slot is er in paragraaf 7.6 nog een korte conclusie te lezen.

Het doel van dit onderzoek was om advies te kunnen geven hoe het inzetten van medewerkers met een arbeidsbeperking geoptimaliseerd kan worden. Bij deze doelstelling is, in overleg met de opdrachtgever, de volgende adviesvraag opgesteld:

"Wat is er, vanuit het perspectief van werkgevers, nodig om mensen met een arbeidsbeperking in te kunnen zetten in de hotellerie?"

7.1 Uitwerking adviesconcepten

Zoals in de inleiding al is vermeld, is het advies opgesteld met behulp van de onderzoeksresultaten. Deze resultaten zijn afkomstig uit zowel de desk- als de fieldresearch. Op basis van de resultaten en de conclusies, die te lezen zijn in hoofdstuk vier en vijf, zijn er adviesconcepten ontstaan. Deze drie adviesconcepten passen het beste bij de uitkomsten van het onderzoek.

Zoals te lezen in het theoretisch kader geven Bengisu & Balta (2011) aan dat er de aanname gedaan kan worden dat de tewerkstelling van mensen met een beperking een negatieve invloed kan hebben op de kwaliteit van de dienstverlening en de efficiëntie op de korte termijn. Ook blijkt dat de werkgever zich zorgen maakt over het vermogen van de arbeidsbeperkte medewerker om zich aan te kunnen passen aan de werkplek en de aard van het werkschema.

7.1.1 Invoering buddysysteem

Adviesconcept één is de invoering van het buddysysteem. Dit advies wordt gegeven, omdat het blijkt dat het zeer relevant is. Meerdere respondenten gaven aan gebruik te maken van dit systeem. Echter, nog niet elk geïnterviewd hotel maakt gebruik van dit systeem.

Een collega kan de rol van begeleider of buddy op zich nemen. De collega-werknemer ondersteunt de nieuwe medewerker in zijn werk. Hij of zij structureert het werk en legt uit wat er op welke manier gedaan moet worden. Ook ziet hij of zij toe op de kwaliteit van het werk en probeert dat waar nodig en mogelijk, te verbeteren. Het buddysysteem is vooral effectief op de langere termijn doordat er vanaf het begin goede begeleiding wordt geboden aan de arbeidsbeperkte medewerker. Na een inwerkperiode is er vaak geen intensieve begeleiding meer nodig. Vaak is er al voldoende aan enige minuten extra aandacht per dag of per week en één aanspreekpunt; de buddy (denormalstezaak, 2017).

Uit de fieldresearch blijkt dat het buddysysteem een succes is. Eén respondent geeft als reden, om gebruik te maken van het buddysysteem, dat de respondent het niet prettig vindt dat er bijvoorbeeld

een jobcoach van buitenaf in het bedrijf loopt. Andere respondenten die gebruik maken van het buddysysteem geven aan dat het gebruik van dit systeem een positieve invloed heeft op het team.

Zoals in het theoretisch kader is aangegeven wordt er door Van der Klink et al. (2010) gesproken van het begrip *duurzame inzetbaarheid*. Op het moment dat de medewerkers met een arbeidsbeperking een buddy krijgen toegewezen kunnen zij met hun problemen altijd terecht bij hun buddy. Hierdoor zou het zo kunnen zijn dat de arbeidsbeperkte medewerker het werk met behoud van gezondheid en welzijn kan (blijven) uitvoeren en dus duurzaam inzetbaar zijn (Van der Klink et al., 2010).

Een andere uitkomst van het theoretisch kader was het sociaal model. In het sociaal model wordt er onderscheid gemaakt tussen een functiebeperking en een handicap. Binnen het sociale model wordt de inclusie in de samenleving vooropgesteld (Inclusienieuwestijl, 2013). Door gebruik te maken van een buddy kan de arbeidsbeperkte medewerker zo goed mogelijk presteren binnen het bedrijf. Op deze manier wordt er gewerkt aan de inclusie van de medewerker.

De zojuist benoemde punten kunnen worden gezien als voordelen voor zowel de arbeidsbeperkte medewerker als voor het bedrijf. Echter, er zitten ook nadelen aan. Zo blijkt uit de fieldresearch dat de buddy zich, naast zijn of haar eigen werkzaamheden, ook bezig moet houden met de medewerker die hij of zij begeleidt. Hierdoor kunnen zijn of haar eigen taken in gevaar komen, net zoals de focus op de werkzaamheden die de buddy hoort te doen. Een ander nadeel zou kunnen zijn dat de buddy altijd aanwezig moet zijn op het moment dat de arbeidsbeperkte medewerker er ook is. Dit kan voor verminderde flexibiliteit in het rooster en het bedrijf zorgen. Daarnaast zijn er ook kosten verbonden aan de extra begeleiding van de arbeidsbeperkte medewerker. Er is iemand nodig die tijd in de arbeidsbeperkte medewerker steekt.

7.1.2 Inwerkplan op maat

Het tweede adviesconcept is een inwerkplan op maat. Uit de resultaten van de fieldresearch blijkt dat het inwerken van een medewerker met een arbeidsbeperking meer tijd, en dus geld, kost dan het inwerken van iemand zonder een beperking.

Een goed inwerkplan is motiverend en productief. Op de lange termijn zorgt een inwerkplan voor voordelen, de medewerkers zijn beter inzetbaar en weten waar zij aan toe zijn. Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers met een arbeidsbeperking hetzelfde inwerkplan hebben als iemand zonder arbeidsbeperking. Dit terwijl uit de interviews is gebleken dat iemand met een arbeidsbeperking extra tijd en extra begeleiding nodig heeft. Er kan een aanname worden gedaan dat deze extra begeleiding en extra tijd niet kunnen worden geboden bij een 'standaard'-inwerkplan.

Zoals te lezen is in het theoretisch kader geven Bengisu & Balta (2011) aan dat er vooral een aanname is dat het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking een negatieve invloed kan hebben op de kwaliteit van de dienstverlening. Deze faalfactoren zouden kunnen worden verholpen als er een inwerkplan op maat wordt gemaakt.

Bij het inwerkplan op maat wordt er gekeken naar de behoefte van de medewerker en naar de uit te voeren functie. Gaat deze medewerker bijvoorbeeld in de keuken werken, dan zal het inwerkplan alleen

gericht zijn op de keuken en niet op de bijzaken daaromheen. De respondenten gaven aan dat de medewerkers het beste presteren bij duidelijkheid, structuur en simpele taken. Daarom zal bij het inwerkplan alles puntsgewijs, stap voor stap en duidelijk worden uitgelegd. Dit zodat de medewerker weet waar hij of zij aan toe is en het overzicht voor zichzelf goed kan bewaren. Ook werd er tijdens de fieldresearch meerdere malen benoemd dat het belangrijk is om de medewerker het vertrouwen te geven. Door een inwerkplan op maat te maken, zal het voor de arbeidsbeperkte medewerker goed duidelijk worden wat er van hem of haar wordt verwacht. Hierdoor zal hij of zij de taken beter kunnen uitvoeren waardoor de medewerker vertrouwen krijgt van het bedrijf en daarop weer meer vertrouwen krijgt in zichzelf.

Erickson et al (2013) stellen dat het bevorderend werkt als een bedrijf het opnemen van mensen met een arbeidsbeperking duidelijk omschrijft in haar diversiteits- en inclusieplan. Een inwerkplan valt onder een inclusieplan. Door een inwerkplan op maat te maken kan het bedrijf goed inschatten hoeveel tijd zij nodig hebben om de medewerker met een arbeidsbeperking in te werken. Als zij deze tijd inschatten, kunnen ook de kosten hiervoor worden berekend. De kosten zullen namelijk vooral in de extra tijd zitten. Doordat het inwerkplan alleen op de functie is gericht die de medewerker daadwerkelijk gaat uitvoeren, zal er minder tijd nodig zijn om de medewerker goed in te werken dan wanneer het inwerkplan zich richt op meerdere afdelingen.

7.1.3 Openheid over het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking

Het laatste adviesconcept gaat over de openheid van de hotels naar de gasten. Uit de interviews blijkt dat hotels gesloten zijn in het feit dat zij medewerkers met een beperking in dienst hebben. De respondenten zijn bang zijn om er "een ding" van te maken en voor de reacties van gasten. Dit terwijl hotels staan voor gastvrijheid. De aanname kan worden gedaan dat deze gastvrijheid extern goed merkbaar is voor de gast, maar intern minder omdat zij gesloten zijn over het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Dit ondanks het feit dat de hotels deze groep mensen wel een plek op de arbeidsmarkt willen bieden en iedereen hun ontwikkeling gunnen.

De respondenten gaven aan dat gasten soms moeite hebben om te begrijpen waarom bijvoorbeeld het serveren van hun lunchgerecht langer duurt dan normaal. Uit de interviews blijkt dat dit kan komen doordat de arbeidsbeperkte medewerker minder productief is dan een medewerker zonder arbeidsbeperking. Doordat de bedrijven er niet open in zijn dat zij medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst hebben, kan er onbegrip ontstaan. Dit terwijl de participatie van mensen met een arbeidsbeperking in deze tijd steeds normaler is. De laatste paar jaren is de participatiewet een steeds belangrijkere rol gaan spelen in onze samenleving. Daarnaast is de gastvrijheid van hotels niet alleen op de buitenkant, maar ook in het bedrijf en op de medewerkers gericht. Het onbegrip zou voorkomen kunnen worden door er open in te zijn dat het bedrijf mensen met een arbeidsbeperking in dienst heeft.

Teruggrijpend op het theoretisch kader geven Bengisu & Balta (2011) aan dat het nemen van voorzorgsmaatregelen tegen de soms negatieve houding van gasten tegenover personeel met een arbeidsbeperking nodig is. Voorzorgsmaatregelen zouden kunnen zijn het te vermelden op de website, op social media en bijvoorbeeld in flyers en informatieboekjes van de hotels. Hierdoor weet de gast dat er mensen met een arbeidsbeperking werkzaam zijn in het bedrijf en komen zij niet voor eventuele

verrassingen te staan. Een nadeel hiervan is, is dat het gezien zou kunnen worden als discriminatie van de arbeidsbeperkte groep mensen.

Cox & Blake (1991) geven op hun beurt aan dat er door het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking diversiteit kan ontstaan in het team. Dit maakt mede mogelijk dat er een bredere toegang te verkrijgen is tot een klantenbestand en dat het makkelijker is om aan de klantbehoeften te voldoen. Als het klantenbestand ervan op de hoogte is dat het bedrijf mensen met een beperking in dienst heeft en dit accepteert, kan er een aanname worden gedaan dat het klantenbestand groter zal worden en er meer omzet gegenereerd kan worden.

7.2 Analyse van opties

Om een goede onderbouwde keuze te maken wordt er uitgegaan van criteria die voor de opdrachtgever van belang zijn. Onderstaand is een overzicht te vinden waarin alle relevante criteria voor de verschillende concepten worden weergegeven.

- 1. Het advies sluit aan bij de missie en visie van de hotels;
- 2. Het advies sluit aan bij de wensen en behoeften van de hotels;
- 3. Het advies brengt relatief weinig (extra) kosten met zich mee;
- 4. Het advies is meteen tot vrij snel implementeerbaar;
- 5. Het advies is haalbaar voor de hotels.

Onderstaand zullen alle punten kort worden toegelicht waarna deze zullen worden weergegeven in een matrix. Deze is te vinden in tabel 2.

Het advies sluit aan bij de missie en de visie van de hotels:

Zoals voor elk bedrijf geldt zijn de missie en de visie van een bedrijf erg belangrijk. Wat misschien wel de belangrijkste missie van een hotel is, is gastvrijheid. In het kader van deze missie, wil een hotel iedereen een warm welkom en een prettig verblijf geven. Deze gastvrijheid is voor zowel de gast te merken als voor de medewerker van het bedrijf.

Het advies sluit aan bij de wensen en behoeften van de hotels:

Uit de fieldresearch zijn er succes- en faalfactoren naar voren gekomen. Waar het ene hotel tegenaan liep als faalfactor, had een ander hotel juist een succesfactor op hetzelfde punt. Door de positieve en negatieve ervaringen tegen elkaar af te wegen, zijn de adviesconcepten ontstaan en deze zijn afgestemd op de wensen en behoeften van de hotels.

Het advies brengt relatief weinig (extra) kosten met zich mee:

Voor elk bedrijf geldt dat er zoveel mogelijk rendement behaald moet worden met een zo'n klein mogelijke investering. Het is belangrijk om een goed overzicht te hebben van wat er aan kosten wordt geïnvesteerd en wat een hotel hiervoor terugkrijgt.

Het advies is meteen tot vrij snel implementeerbaar:

Om kosten en tijd te besparen, is het belangrijk dat het advies meteen tot vrij snel geïmplementeerd kan worden binnen het bedrijf. Dit komt ten goede voor zowel het bedrijf, zij kunnen namelijk meteen aan de slag met het advies, als voor de arbeidsbeperkte medewerker. De medewerker zal de veranderingen snel merken waardoor de inzet wordt geoptimaliseerd.

Het advies is haalbaar voor de hotels:

Er moeten genoeg middelen, materialen, personeelsleden en tijd beschikbaar zijn om het advies te kunnen uitvoeren. Daarnaast moeten er ook voldoende financiële middelen beschikbaar zijn. Hoe groter en ingrijpender de aanpassingen voor het advies zullen zijn, hoe kleiner de kans is dat het ook daadwerkelijk haalbaar is.

7.2.1 Afweging verschillende concepten

De keuze voor een uiteindelijk advies wordt gemaakt op basis van meerdere beoordelingscriteria. In deze analyse worden alle opties tegen elkaar afgewogen. Zoals in paragraaf 7.2 is vermeld, zijn alle criteria weergegeven in een model. In tabel 2 zijn de scores te vinden met de daarbij behorende toelichtingen. Uitgebreide toelichtingen op de adviezen zijn terug te vinden in paragraaf 7.2.

De afweging is weergegeven op een schaal van één tot en met vijf. De puntensamenstelling is als volgt:

- 1. Zeker niet;
- 2. Waarschijnlijk niet;
- 3. Neutraal;
- 4. Waarschijnlijk wel;
- 5. Zeker wel.

Alle scores zullen bij elkaar worden opgeteld. Het adviesconcept dat uiteindelijk de hoogste score heeft, is het meest geschikte advies.

Adviesconcept	Adviesconcept 1	Adviesconcept 2	Adviesconcept 3
	<i>Invoering buddysysteem</i>	<i>Inwerkplan op maat</i>	<i>Openheid over het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking</i>
Criteria			
<i>Het advies sluit aan bij de missie en visie van de hotels</i>	<u>4</u> De missie en visie is gastvrijheid. Met de invoering van dit advies wordt de arbeidsbeperkte medewerker gastvrij ontvangen en behandeld.	<u>4</u> De hotels vinden het belangrijk om iedereen gelijke kansen te geven en de arbeidsbeperkte medewerker een kans te geven op de arbeidsmarkt. Met dit advies is er geen gelijke behandeling, maar wel een kans voor de medewerker.	<u>3</u> Tot nu toe zijn de hotels er gesloten in, maar gastvrijheid is een kernwaarde van hotels. Een nadeel hiervan is dat het gezien zou kunnen worden als discriminatie van de arbeidsbeperkte groep mensen.
<i>Het advies sluit aan bij de wensen en behoeften van de</i>	<u>4</u> De hotels gaven aan het niet wenselijk te	<u>3</u> De hotels willen zo min mogelijk tijd in de	<u>2</u> Tot nu toe zijn de hotels er allemaal vrij

<i>hotels</i>	vinden als er een externe begeleider aanwezig is, omdat hij of zij het bedrijf niet kent. Met een buddysysteem voorkom je dit. Echter, een medewerker die al in dienst is moet naast de eigen werkzaamheden zich ook bezig houden met de arbeidsbeperkte medewerker.	medewerker steken met zoveel mogelijk resultaat. Het maken van een inwerkplan op maat kost tijd, maar levert uiteindelijk tijdswinst op.	gesloten in, onder andere omdat zij bang zijn voor de reactie van gasten. De wensen van de hotels zijn om er gesloten over te zijn, maar de behoefte is acceptatie van de gast. Als het hotel er gesloten over is, kan het lastig worden om de acceptatie van de gast te krijgen.
<i>Het advies brengt relatief weinig (extra) kosten met zich mee</i>	<u>3</u> De buddy kan zich niet meer bezig houden met zijn of haar eigen werkzaamheden, dus die taken gaan extra tijd en dus geld kosten. Daarentegen staat wel dat de arbeidsbeperkte medewerker de gemakkelijkere taken kan overnemen.	<u>4</u> De meeste hotels hebben al een inwerkplan voor nieuwe medewerkers. Om een inwerkplan op maat te maken, zal dit al bestaande inwerkplan moeten worden herzien en aangepast.	<u>1</u> Er zijn kosten verbonden aan het aanpassen van bijvoorbeeld de informatieboekjes en de website.
<i>Het advies is meteen tot vrij snel implementeerbaar</i>	<u>4</u> De buddy's zijn al werkzaam in het hotel.	<u>3</u> Het standaard inwerkplan is er al, echter zal deze wel moeten worden herzien en worden aangepast.	<u>3</u> Het zijn kleine aanpassingen die gedaan moeten worden, maar wel op veel plekken. Vaak zijn de hotels hierbij ook afhankelijk van een externe partij.
	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3</u>
<i>Het advies is haalbaar voor de hotels</i>	De buddy's zijn al werkzaam. Echter, er	Zoals eerder vermeld zijn de inwerkplannen	Het zijn veel aanpassingen op veel

	moet wel iemand bereidt zijn om de begeleiding op zich te nemen. Er zijn relatief weinig aanpassingen nodig.	er al, maar iemand moet de tijd nemen om hiermee bezig te gaan. Dit zijn geen tot weinig ingrijpende aanpassingen.	verschillende plekken, maar zeker haalbaar omdat het niet erg ingrijpend is.
Totaal score	19	18	12

Tabel 2: Overzicht uitwerking analyse.

7.3 Gekozen advies

Zoals te zien is in tabel 2 van paragraaf 7.2.1, is adviesconcept één het meest geschikt. In deze tabel zijn alle concepten tegen elkaar afgewogen en zijn de scores onderbouwd. Adviesoptie nummer één is het meest kansrijk bevonden aan de hand van de beoordeling bij de gestelde criteria. Tevens past dit advies het beste bij de uitkomsten van de field- en deskresearch. Het advies zal dus zijn: "de invoering van een buddysysteem". In de volgende paragraaf zal de implementatie van het advies worden uitgewerkt.

7.4 Implementatieplan

Om het advies te kunnen uitvoeren, is er een implementatieplan geschreven. Dit is gedaan aan de hand van de PDCA-cyclus. Dit is een creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en probleemoplossingen, ontwikkeld door William Edwards Deming. De PDCA-cyclus geeft het principe weer van continue verbetering en wordt gevormd door de facetten Plan-Do-Check-Act. Met dit principe wordt aangegeven dat voor het bereiken van een hogere kwaliteit een continue cyclus op gang moet worden gebracht. Dit kan door het plannen van acties, het ten uitvoer brengen van de geplande acties, het checken of de resultaten van de acties werkelijk zijn zoals was beoogd en het bijsturen of bijstellen van de uitvoering of plannen naar aanleiding van de checkresultaten (Bosgraonderzoek, 2017). Onderstaand zullen de fases worden uitgewerkt.

7.4.1 Planfase

In deze fase worden de activiteiten gepland en zullen er doelen worden gesteld, het plan wordt vastgesteld door de adviseur. Niet alle details kunnen worden aangegeven, maar in het algemeen kunnen er doelen worden gesteld. Allereerst zal het project intern worden besproken. In een managementoverleg en zal het buddysysteem worden besproken. Vervolgens zal er een vergadering plaatsvinden met alle medewerkers van het hotel. Tijdens dit overleg zal er aan de medewerkers worden verteld wat er van hen wordt verwacht en zullen er doelstellingen worden opgesteld. Deze doelstellingen gaan over het aantal buddy's, het aantal medewerkers met een arbeidsbeperking en binnen hoeveel tijd de arbeidsbeperkte medewerker moet zijn ingewerkt.

Na een maand zal er een evaluatiegesprek plaatsvinden tussen de arbeidsbeperkte medewerker, de buddy en de General manager. Hier zal worden besproken hoe het gaat, wat er goed gaat en wat er niet goed gaat. Na drie maanden zal er nog een gesprek plaatsvinden tussen de drie eerdergenoemde personen om te kijken of er nog aspecten zijn die veranderd moeten worden. Deze gesprekken zullen ongeveer een half uur duren.

De buddy en de arbeidsbeperkte medewerker zullen elke week een klein gesprek hebben. Hierbij zal de buddy vragen hoe het met de medewerker gaat, hoe hij of zij zich voelt, wat hij goed vindt gaan en wat niet. Op deze manier kan er op tijd worden bijgestuurd, indien nodig, en wordt er extra aandacht en begeleiding gegeven. Deze afspraken zullen elke keer op hetzelfde tijdstip en op dezelfde dag plaatsvinden zodat het voor de arbeidsbeperkte medewerker te overzien is.

Concrete acties voor de planning:

- Zo snel mogelijk intern het project bespreken
- Doelstellingen kenbaar maken
 - Aantal buddy's;*
 - Aantal medewerkers met een arbeidsbeperking;*
 - Inwerktijd arbeidsbeperkte medewerker.*
- Medewerkers die een buddy willen worden inlichten en uitleg geven
 - Dit kan binnen twee weken worden gerealiseerd. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de General manager van het hotel. Hij of zij zal ook verantwoordelijk zijn voor het behalen van de doelstellingen.*
- Informatie uitreiken over de beperking aan de buddy
 - Dit kan in de vorm van een informatiebrochure of door achtergrondinformatie van de jobcoach.*
- Na één maand een evaluatiegesprek met de buddy, de medewerker en de General manager houden
 - Tijdsduur: dertig minuten.*
- Na drie maanden herhaling van evaluatiegesprek met buddy, medewerker en General manager
 - Tijdsduur: dertig minuten.*
- Wekelijks een kort gesprek tussen de buddy en de arbeidsbeperkte medewerker
 - Tijdsduur: tien minuten. Elke week op dezelfde dag en hetzelfde tijdstip.*
- Zorgen dat de buddy en de arbeidsbeperkte medewerker tegelijk worden ingeroosterd.
- Na een half jaar managementoverleg inplannen
 - Hier zal de voortgang worden gesproken van het buddysysteem. Tijdsduur: zestig minuten.*
- Na een half jaar gesprekken met buddy's en de medewerker met een arbeidsbeperking inplannen
 - Tijdsduur: dertig minuten.*

7.4.2 Do-fase

Om het buddysysteem te kunnen invoeren en om de planning te kunnen uitvoeren, is er een aantal concrete acties dat ondernomen moet worden. Het gaat om de volgende acties:

- Vergadering met het management
 - Het buddysysteem en de doelstellingen zullen worden besproken.*
- Vergadering met alle medewerkers
 - Buddysysteem en doelstellingen toelichten, uitleggen wat er van een buddy en van de medewerkers wordt verwacht, datum van invoering bekend maken.*
- Buddy's verzamelen
 - Medewerkers benaderen of zij een buddy willen zijn. Dit gebeurt op basis van de prestaties en capaciteiten van de medewerker.*
- Informatie opvragen over de beperking
 - Achtergrondinformatie over de persoon verzamelen en/of informatiebrochures over de beperking.*

- Buddy's informeren over de beperking van de medewerker die zij begeleiden
Uitleg geven over de beperking. Dit kan ook door middel van bijvoorbeeld een informatiebrochure.
- Continue rooster maken voor de arbeidsbeperkte medewerker
Zorg dat de medewerker met een arbeidsbeperking een rooster heeft dat elke week nagenoeg hetzelfde is. Er moet zo min mogelijk verandering in zitten en zoveel mogelijk continuïteit.
- Buddy en medewerker met een arbeidsbeperking tegelijk inroosteren
De buddy en de arbeidsbeperkte medewerker tegelijk inroosteren, zodat de begeleiding optimaal is en dat de medewerker altijd een aanspreekpunt heeft.
- Evaluatiegesprekken plannen
In de eerste maand en in de derde maand een evaluatiegesprek inplannen van ongeveer dertig minuten. Aanwezigen: General manager, buddy & medewerker met een arbeidsbeperking.
- Wekelijkse gesprekken inplannen
Wekelijkse korte gesprekken tussen de buddy en de arbeidsbeperkte medewerker. Deze gesprekken zullen ongeveer tien minuten duren en zal elke week op dezelfde dag en hetzelfde tijdstip plaatsvinden. Deze gesprekken zullen worden genoteerd voor dossiervorming.

7.4.3 Checkfase

In deze fase wordt er nagegaan of de afgesproken doelen zijn gerealiseerd. Is het buddysysteem ingevoerd? Worden er gesprekken gehouden? Worden de doelstellingen nagekomen? Er zal een managementoverleg plaatsvinden na zes maanden na invoering om te kijken hoe het buddysysteem wordt uitgevoerd binnen het hotel. Dit overleg zal ongeveer zestig minuten duren.

Van het evaluatiegesprek en van de wekelijkse gesprekken zal er een kort verslag worden gemaakt. Deze verslagen worden opgeslagen in een dossier zodat er altijd informatie beschikbaar is. In dit verslag zal terug te vinden zijn wat er is afgesproken en binnen welke tijd dat gerealiseerd moet worden. Dit dossier wordt ook besproken tijdens het managementoverleg.

Ook zal er na een half jaar een gesprek plaatsvinden met de buddy's en met de arbeidsbeperkte medewerker. Tijdens het gesprek met de buddy's zal er worden besproken hoe zij het ervaren, waar zij tegenaan lopen en wat zij vinden dat er anders kan. Bij het gesprek met de arbeidsbeperkte medewerker zal er worden besproken hoe hij of zij de begeleiding ervaart en hoe deze persoon in zijn of haar vel zit.

Het is ook belangrijk om te kijken wanneer het systeem echt succesvol is. Het is succesvol op het moment dat de medewerker met een arbeidsbeperking zelfstandig kan functioneren en een bijdrage levert aan het bedrijf. Daarnaast is het succesvol als de medewerker zich op zijn of haar plek voelt en blij is met het werk en als het bedrijf tevreden is over de arbeidsbeperkte medewerker.

7.4.4 Act-fase

Het is belangrijk om op het invoeren van het buddysysteem te reflecteren. Reflecteren is het terug kijken op een proces; wat ging er goed? Wat ging er niet goed? Waar liggen de verbeterpunten? Er wordt geëvalueerd aan de hand van de uitkomsten van de gesprekken die zijn gevoerd. Op de uitkomsten van deze evaluatie zal worden gereflecteerd.

Dit reflecteren kan gedaan worden in het managementoverleg dat na een half jaar zal gaan plaatsvinden. Tijdens dit overleg wordt er vastgesteld of het project succesvol genoeg is om mee door te gaan of niet. Er wordt tevens gekeken naar of er veranderingen nodig zijn. Een verandering kan een enkelvoudige correctie zijn of een meervoudige correctie. Een meervoudige correctie neemt meer tijd in beslag en kost meer moeite dan een enkelvoudige. Tevens zal er gekeken worden waarom er een verandering nodig is.

Het implementeren van het advies zal tijd gaan kosten, maar met de juiste personen en de juiste middelen moet het mogelijk zijn om van het advies een succes te maken.

7.5 Financiële gevolgen

Verwachte baten:

Er moet een aantal kosten worden gemaakt om het buddysysteem te kunnen invoeren. Deze kosten zijn te lezen in de volgende alinea. Naast deze kosten ontvangt de werkgever loonkostendispensatie voor de arbeidsbeperkte medewerker. Bij de loonkostendispensatie wordt er gekeken naar het functioneren van de arbeidsbeperkte medewerker in vergelijking met een medewerker zonder een beperking. Als een medewerker bijvoorbeeld voor 40% functioneert in vergelijking met een niet-arbeidsbeperkte medewerker zal het UWV deze overige 60% aanvullen. Deze compensatie van het UWV is maximaal 70% van het wettelijk minimumloon (samenvoordeklant, 2017). Uit de fieldresearch is gebleken dat de arbeidsbeperkte medewerkers gemiddeld 25 uur per week werken en over het algemeen werkzaam zijn als keukenhulp. Tevens ontvangen zij het minimum wettelijke loon. In vergelijking met een niet-arbeidsbeperkte medewerker, die met 40 uur per week 100% productief is, is de arbeidsbeperkte medewerker voor (afgerond) 63% werkzaam/productief. Het UWV zal de overige 37% aanvullen door middel van loonkostendispensatie.

Verwachte kosten:

De verwachte kosten die tezamen gaan met de verandering, voorkomend uit het advies, zijn vooral de kosten in tijd. De extra begeleiding en de tijd die daarin gaan zitten, zijn de kostenposten. De begeleiding ziet er als volgt uit: de buddy doet de werkzaamheden en de arbeidsbeperkte medewerker volgt de buddy op de voet. Na een ruime inwerkperiode draaien deze rollen om. Globaal kan er worden gezegd dat het ongeveer 25% extra tijd kost. Een niet-arbeidsbeperkte medewerker kost het bedrijf €28,- per uur, de 25% extra tijd kost dan €7,- per uur extra. Per maand is dit een kostenpost van €700,-, inclusief de kosten voor de voorbereidingen en informatievoorzieningen (L. De Vries, persoonlijke communicatie, 15 december 2017). Deze extra kostenpost is gebaseerd op een werkweek van 25 uur per week voor de arbeidsbeperkte medewerker.

Kosten per uur / baten per uur:

Zoals eerder vermeld werd, ontvangt de medewerker met een arbeidsbeperking het wettelijk minimumloon. Het loon van een keukenhulp is gemiddeld €1831,- per maand bij een fulltime baan van 40 uur per week (loonwijzer, 2017). Dit is omgerekend €457,75 per week en €11,44 per uur. De werkgever betaalt 63% van dit bedrag aan de arbeidsbeperkte medewerker, dit komt neer op €7,21 per uur. De overige kosten van €4,23, de 37% loonkostendispensatie, worden door het UWV betaald.

Alle bovenstaande kosten zijn toegelicht in tabel 3.

Overzicht met kosten & baten:

Kosten			
Extra tijd	25%	€7,-	Per uur
		€700,-	Per maand
Uurloon arbeidsbeperkte medewerker	63%	€7,21	Per uur
		€721,-	Per maand
Baten			
Aanvulling uurloon UWV	37%	€4,23	Per uur
		€433,-	Per maand
Totaal:			
Kosten		€14,21	Per uur
		€1421,-	Per maand
			- minus
Baten		€4,23	Per uur
		€433,-	Per maand
Totale kosten			
(kosten minus baten)		€9,98	Per uur
		€988,-	Per maand

Tabel 3: overzicht met kosten & baten.

Toelichting tabel:

In de bovenstaande tabel is een overzicht te zien van de kosten en de baten. Dit is een samenvatting van de eerder genoemde uitleg. In het begin zit er 25% extra tijd in de arbeidsbeperkte medewerker qua inwerken, waar voornamelijk de extra kosten in gaan zitten. Na de inwerktijd gaat deze extra tijd vooral zitten in de begeleiding. Dit zal dan vooral zijn in de vorm van gesprekken. Als deze medewerker eenmaal is ingewerkt door zijn of haar buddy, zal hij of zij steeds meer zelfstandig kunnen werken en zal dan werkzaamheden uit handen kunnen nemen van de buddy.

Een arbeidsbeperkte medewerker verdient dus €988,- per maand. Dit terwijl een niet-arbeidsbeperkte medewerker €1831,- per maand verdient. De arbeidsbeperkte medewerker is dus €843,- goedkoper ten opzichte van een niet-arbeidsbeperkte medewerker.

Haalbaarheid:

De haalbaarheid van dit advies is hoog. Een belangrijk voordeel is dat er compensatie mogelijk is. De participatiewet is verplicht voor bedrijven en vanuit de hotels is het ook de gewenste situatie om mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven. Met dit advies kunnen beide doelen worden behaald. Zoals te lezen is in de bovenstaande tekst, kan het project voor bijna 50% worden

gefinancierd door het UWV. Uiteindelijk kan de arbeidsbeperkte medewerker taken overnemen en zo een extra hulp zijn. Er kan worden gesteld dat de medewerker met een arbeidsbeperking bijna 50% goedkoper is dan een medewerker zonder beperking.

7.6 Conclusie

Uit de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat er drie adviezen mogelijk zijn. Van elk advies is er een adviesconcept gemaakt. De adviesconcepten zijn als volgt:

- *Invoering buddysysteem:*
Eén-op-één-begeleiding. Hierbij wordt er een medewerker aangesteld als buddy die als begeleider en vertrouwenspersoon zal optreden voor de medewerker met een arbeidsbeperking.
- *Inwerkplan op maat:*
Kijken naar de behoeften van de arbeidsbeperkte medewerker en de uit te voeren functie. Het inwerkplan zal alleen gericht zijn op de functie en zal ervoor zorgen dat de medewerker stap voor stap wordt ingewerkt.
- *Openheid over het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking:*
Vermelden op bijvoorbeeld social media en in informatieboekjes dat er medewerkers met een arbeidsbeperking werkzaam zijn in het hotel.

Bovenstaande adviesconcepten zijn tegen elkaar afgewogen. Dit is gebeurd aan de hand van de analyse waarbij is gewerkt met een puntensysteem. De vooraf gestelde criteria zijn beoordeeld met punten. Deze punten zijn bij elkaar opgeteld en uiteindelijk had advies één, het buddysysteem, het meeste aantal punten. Deze punten en criteria zijn terug te vinden in paragraaf 7.2.1. Vervolgens is er voor dit advies een implementatieplan geschreven aan de hand van de PDCA-cyclus. Hierin worden er vier fases uitgewerkt, te weten plan, do, check en act. De uitwerking hiervan is te vinden in paragraaf 7.4.

Aan elke implementatie en veranderingen zitten kosten verbonden. De kosten bestaan vooral uit het uurloon en in de zin van extra tijd. Wat extra tijd betreft, kost het invoeren van het buddysysteem het bedrijf €700,- per maand, qua loon €721,-. Daartegenover staat dat er een aanvulling is op het uurloon van het UWV, dit is in totaal €433,- per maand. Als de kosten en baten van elkaar worden afgetrokken, kost een arbeidsbeperkte medewerker het bedrijf €9,98 per uur aan uurloon en €988,- per maand. Dit terwijl een medewerker zonder arbeidsbeperking €1831,- verdient per maand. Een medewerker met een arbeidsbeperking is dus €843,- per maand goedkoper dan iemand zonder een arbeidsbeperking.

Om het advies daadwerkelijk in te kunnen voeren is er nog een lange weg te gaan. Voor de hotels gaat het niet alleen om het leveren van de gastvrijheid, maar dit moet ook betaald worden. Als er een medewerker met een arbeidsbeperking wordt aangenomen, kost dit een bedrijf geld maar zegt dit ook iets over de gastvrijheid. Namelijk dat de gastvrijheid niet alleen extern een belangrijke kernwaarde is, maar ook intern.

8. Nawoord

In dit hoofdstuk zal er worden gereflecteerd op het eigen handelen en op de waarde van de thesis voor de actuele behoeften in de branche en/of het vakgebied. Het afgelopen half jaar heeft voor mij in het

teken gestaan van het schrijven van deze thesis. Tijdens deze periode ben ik veel te weten gekomen over het onderwerp waarvoor ik heb gekozen en heb ik erg veel geleerd. Met een voldaan en tevreden gevoel kijk ik terug op de thesisperiode.

8.1 Reflectie op eigen handelen

In het begin vond ik het erg lastig om te beginnen met de thesis. Voor mij waren het allemaal losse stukken en ik zag er nog geen geheel in. Voor mijn Thesis Proposal Defence heb ik een planning gemaakt en het einddoel van deze planning is behaald: mijn scriptie is ruim op tijd af. Mijn planning is dus haalbaar gebleken. Ik heb veel om feedback gevraagd, vooral aan mijn begeleidster vanuit Disability Studies. Hoe meer input ik kreeg, hoe beter. Zo ga je er meer over nadenken en kom je misschien tot andere inzichten.

Tijdens het uitwerken van het theoretisch kader vond ik het lastig om de moeilijke wetenschappelijke literatuur goed te interpreteren. Van mijn opdrachtgever kreeg ik de tip om een tabel te maken en hierin de literatuur te verdelen. Dit heeft mij veel inzicht en duidelijkheid gegeven. Hier heb ik erg veel van geleerd. Waar ik in het begin veel moeite mee had, werd door het maken van de tabel een stuk duidelijker.

Voor de zomervakantie ben ik al begonnen met het verzamelen van de respondenten voor mijn interviews. Achteraf gezien is dit heel verstandig geweest, omdat ik ruim tachtig mailtjes heb verstuurd van wie er uiteindelijk negen bereid waren om mee te werken en van wie er zeven daadwerkelijk zijn geïnterviewd. Ik was erg zenuwachtig voor deze interviews en merkte dat ik het soms lastig vond om tijdens de interviews goed door te vragen. Hoe meer interviews ik had afgenomen, hoe beter het ging. Ik heb de interviews in de ochtenden afgenomen zodat ik meteen in de middag kon gaan beginnen met het uitwerken van de interviews. Dit zodat aan het einde van de dag de interviews helemaal waren getranscribeerd.

Ik ben erachter gekomen dat het voor mij het beste werkt als ik onderdeel voor onderdeel afwerk. Dus eerst het ene onderdeel afmaken voordat ik aan het volgende begin. Voor het schrijven van deze thesis heb ik veel contact gehad met de opdrachtgever. Zij heeft mij ondersteund waar nodig en van feedback voorzien. Hier heb ik erg veel aan gehad. Soms was het lastig om de feedback aan te passen, maar uiteindelijk is het goed gelukt. Ook heb ik regelmatig contact gehad met mijn eerste examiner. Met hem heb ik twee feedbackmomenten gepland en aan de hand daarvan ben ik verder gegaan of heb ik dingen aangepast. Naast deze twee personen heb ik ook twee consulten gehad met de onderzoeksdocent. Het consult was niet altijd even duidelijk wat het lastig maakte. Het nadeel is dat de onderzoeksdocent niet goed in mijn thema zat, waardoor ik in de korte tijd die er was ook nog mijn onderwerp moest gaan uitleggen en toelichten.

Uiteindelijk heb ik voor mijn gevoel een goede thesis geschreven waarin ik veel tijd en energie heb gestoken. Ik ben tevreden met het resultaat en hoop mijn studie hiermee af te sluiten. Graag wil ik nogmaals Minne Bakker en dhr. Pakkert bedanken voor de begeleiding die zij mij hebben geboden.

8.2 Reflectie op waarde thesis

Uit het literatuuronderzoek bleek dat er al veel onderzoek is gedaan vanuit het *cliëntenperspectief*, maar nog niet vanuit *werkgeversperspectief*. Dit betekent ook dat er op dit moment nog maar weinig kennis is van de wensen en behoeften van de werkgevers. Maatschappelijk gezien is het onderwerp van

deze thesis erg relevant, maar de hotellerie wil ook geld verdienen. Het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking past binnen de kernwaarde van hotels, namelijk gastvrijheid.

Nadat de interviews waren geanalyseerd, kon er worden gesteld dat de ervaringen met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking tot nu over het algemeen erg positief zijn. Echter, de hotels bleken wel een aantal wensen en behoeften te hebben. Zo was het bijvoorbeeld nog onduidelijk wat er precies van hen wordt verwacht vanuit de participatiewet en was de begeleiding bij elk hotel verschillend.

De hotels zullen een investering moeten doen en het is de vraag of de hotels dit er voor over hebben. Enerzijds kunnen de subsidiemogelijkheden helpen, anderzijds zorgen de subsidies ook voor extrinsieke prikkels. Dat is terug te zien in dit onderzoek. Voor hotels is het dan ook relevant en belangrijk om duidelijkheid te krijgen over de regelgeving en de subsidiemogelijkheden met betrekking tot het aannemen en/of het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking. Als de resultaten kritisch worden bekeken, is het de vraag of het huidige beleid, de participatiewet, het beoogde doel wel op de goede manier worden behaald. Door de financiële prikkel die er vanuit de overheid wordt geboden vindt er wel wat meer arbeidsparticipatie plaats, maar het lijkt niet automatisch te leiden tot een goede maatschappelijke integratie/positie van arbeidsbeperkten.

Wat de beeldvorming betreft, lijkt er nog veel winst te behalen. Op dit moment wordt het vooral als een "goed doel" of een "moreel iets" gezien om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, het levert bijvoorbeeld trots op bij de werkgevers. Dit terwijl de respondenten aangaven het de "normaalste zaak van de wereld te vinden" en het belangrijk te vinden dat "iedereen zijn of haar steentje kan bijdragen". Deze tegenstrijdigheid laat zien dat het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking nu nog vrij instrumenteel (kostenbesparend) wordt ingezet, ondanks dat het door de managers zelf niet per se als zodanig is bedoeld.

Aan de hand van de uitkomsten van de interviews zijn er drie adviezen opgesteld en deze zijn tegen elkaar afgewogen. Doordat de adviezen zijn voortgekomen uit de resultaten van de interviews geven zij de behoefte aan voor de branche. Het uiteindelijk gekozen advies, het invoeren van het buddysysteem, is een behoefte van het werkveld. Dit advies is uitgewerkt en er is een implementatieplan voor geschreven. Op deze manier is er antwoord gegeven op de behoeften vanuit de branche en het vakgebied.

9. Literatuurlijst

- Allesoversport, 2017. *Feiten en cijfers over het aantal mensen met een beperking*. Gevonden op het internet op 7 september 2017: <https://www.allesoversport.nl/artikel/feiten-en-cijfers-over-het-aantal-mensen-met-een-beperking/>
- Baarda et al., 2012. *Basisboek interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda et al., 2013. *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Bengisu, M., & Balta, S. (2011). Employment of the workforce with disabilities in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 35–57.
- Blitz, C. & Mechanic, D. (2005). Facilitators and barriers to employment among individuals with psychiatric disabilities: A job coach perspective. *IOS Press*, 407–419.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boot, J. & Knapen, M. (2005). *De Nederlandse Gezondheidszorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Bosgraonderzoek, 2017. *Plan Do Check Act PDCA cyclus*. Gevonden op 13 december 2017 op het internet: <https://www.bosgraonderzoek.nl/eigenschappen/plandocheckact-pdca-cyclus/>
- Boutachekourt, Y. (2012). *Exploring cultural diversity*. Delft :Eburon Uitgeverij B.V.
- CBS, 2017. *Met arbeidshandicap vaak niet actief op arbeidsmarkt*. Gevonden op 7 september 2017 op het internet: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/29/met-arbeidshandicap-vaak-niet-actief-op-arbeidsmarkt>
- Chi, C., & Qu, H. (2003). 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* (4), 59–83.
- Chomka, S. 2004. Disabled workers help solve recruitment issues. *Food Manufacture*, 79, 56–57.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5, 45–56.
- De Boer, P. et al. (2011). *Basisboek bedrijfseconomie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Denormalstezaak, 2017. *Begeleiding op het werk*. Gevonden op het internet op 22 december 2017:

<https://www.denormaalstezaak.nl/aan-de-slag-2/begeleiding-en-aanpassingen/begeleiding-op-het-werk/>

Disability Studies, 2017. *Over de stichting DSiN*. Gevonden op het internet op 29 september 2017: <https://disabilitystudies.nl/over-de-stichting-dsin>

Eengezondernederland, 2016. *Levensverwachting stijgt, maar verschillen tussen sociaaleconomische groepen zijn groot*. Gevonden op het internet op 12 september 2017: http://www.eengezondernederland.nl/Een_gezonder_Nederland/Highlights/Trends_in_de_volk_sgezondheid

Erickson et al. (2013). The Employment Environment: Employer Perspectives, Policies, and Practices Regarding the Employment of Persons with Disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 57(4), 195–208.

Factor, 2013. *Werkmodel: implementatieplan schrijven*. Gevonden op 27 september 2017 op het internet: <http://www.factor.nl/saw/images/stories/Mondriaan/Werkmodellen/Cursus/Implementatieplan%20schrijven.pdf>

Frambach et al (2013). Quality Criteria. Qualitative and Quantitative Research. *Academic Medicine*, 88(4), 552.

Houtenville, A., & Kalargyrou, V. (2012). People with disabilities: Employers' Perspectives on Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 40–52.

HRWijs, 2017. *Mensen met een arbeidsbeperking*. Gevonden op het internet op 7 september 2017: <http://www.hrwijs.be/thema/mensen-met-een-arbeidsbeperking>

Inclusienieuwestijl, 2013. *Beeldvormingmodellen*. Gevonden op het internet op 2 september 2017: <http://www.inclusienieuwestijl.nl/beeldvormingsmodellen/>

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29, 75–92.

Kalargyrou, V., & Volis, A. A. (2014). Disability inclusion initiatives in the hospitality industry: An exploratory study of industry leaders. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(4), 430–454.

Kapoun, J. (1998). Teaching undergrads WEB evaluation. *A guide for library instructions*. 522 – 532.

Loonwijzer, 2017. *In drie stappen vergelijk je je salaris met dat van je beroepsgenoten*. Gevonden op het internet op 18 december 2017: <https://loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=9412010000000#/>

- Moventum, 2017. *Deskresearch / secondaire data-analyse*. Gevonden op 25 september 2017 op het internet: <http://www.moventem.nl/deskresearch-en-secundaire-data-analyse>
- Nevala et al (2014). Workplace Accommodation Among Persons with Disabilities: A Systematic Review of Its Effectiveness and Barriers or Facilitators. *J Occup Rehabil*, 25, 432–448.
- Paez, P., & Arendt, S. W. (2014). Managers' Attitudes Towards People with Disabilities in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(2), 172–190.
- Porter, M., and M. Kramer. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84, 78–92.
- RDMManagement03, 2016. *Rooms Division Management: Hfst 1: Gastvrijheid*. Gevonden op het internet op 7 december 2017: rickhendriks.webs.com/Module%201/RDmanagement03.doc
- Samenvoordeklant, 2017. *Begrippenlijst*. Gevonden op het internet op 16 december 2017: <https://www.samenvoordeklant.nl/begrippenlijst#loonkostensubsidie>
- Science Libraries. (2012), *How to evaluate electronic resources*. Gevonden op 23 december 2017 op het internet: http://www.lib.berkeley.edu/sciences/guides/how_to_evaluate_electronic_resources
- Siperstein, G., N. Romano, A. Mohler, and R. Parker. 2005. A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*. 24, 3–9.
- Sporennalaten, 2017. *Veranderende visies en modellen in de zorg voor verstandelijk gehandicapten*. Gevonden op het internet op 5 september 2017: <http://sporennalaten.nl/geschiedenis/veranderende-visies-en-modellen-in-de-zorg-voor-verstandelijk-gehandicapten/>
- Statline, 2017. *Werkzame beroepsbevolking; arbeidsgehandicapten, beroepskenmerken*. Gevonden op het internet op 7 september 2017: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=83359ned>
- Toldra, R. & Santos, M. (2013). People with disabilities in the labor market: Facilitators and barriers. *IOS Press*, 553–563.
- Van der Klink, J., Bültmann, U., Brouwer, S., & Burdorf, A. (2010). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers. *Gedrag en Organisatie*, 342–356.
- Van Gerrevink, S.R. 2016. *Academic Review* (Rapportage). Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs, Saxion University of Applied Sciences, Deventer.

Van Vuuren, T., Caniëls, M., & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en Organisatie*, 357–374.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam : Boom Lemma uitgevers.

Wilgosh, L. & Skaret, D. (1987). Employer attitudes toward hiring individuals with disabilities: A review of the recent literature. *Canadian Journal of Rehabilitation*(1), 89–98.

10. Bijlagen

Bijlage 1: Uitwerking AAOCC-criteria

De AAOCC-criteria bestaan uit de volgende onderdelen:

A – Authority: worden de auteurs genoemd? Zijn ze betrouwbaar?

A – Accuracy: is de informatie betrouwbaar, juist, controleerbaar en onderbouwd met argumenten?

O – Objectivity: is de tekst feitelijk opgebouwd? Staan er meningen in?

C – Currency: wat is de publiciteitsdatum?

C – Coverage: is de informatie nuttig is? Voegt het wat nieuws toe (Science Libraries, 2012)?

Bron <i>Auteur</i>	<i>Jaartal</i>	Authority <i>Autoriteit</i>	Accuracy <i>Betrouwbaarheid</i>	Objectivity <i>Objectiviteit</i>	Currency <i>Actualiteit</i>	Coverage <i>Dekking</i>
Bengisu & Balta	2011	++ Onderzoekers van de afdeling toerisme & recreatie op de Universiteit van Turkije	+ Veel kennis van toerisme en recreatie, weinig van handicaps	+/- Onderzoek is uitgevoerd onder experts en professionals in diverse sectoren	+/- Oudere bron, maar wordt nog veel gebruikt	+ Literatuur over benodigde aanpassingen in een bedrijf
Blitz & Mechanic	2005	++ Onderzoeker aan het onderzoeks-instituut voor health, health care policy en veroudering	++ Relevante kennis voor het onderwerp	+ Interview onder 28 jobcoaches	+/- Oudere bron, maar relevant	+/- HRM-beleid
Boot & Knapen	2005	+ Onderzoekers	+ Diverse literatuur	+ Literatuur review,	+/- Verouderde bron	+/- Medische

		Volksgezondheid	uitgebracht	Nederlandse gezondheidszorg		kant en sociale kant
CBS	2017	++ Centraal Bureau voor de Statistiek	+/- Experts op het gebied van statistiek, niet specifiek gericht op het onderwerp	++ Alle werkgevers in Nederland	++ Recente bron	+ Groot bereik met het onderzoek en de onderzoeksresultaten
Chi & Qu	2003	++ Docent en onderzoekers aan de Washington State Univeristy	+ Veel kennis van toerisme, weinig van handicaps	+ Verschillende professoren en managers van restaurants	+/- Oudere bron	++ Relevante en duidelijke informatie over de gevolgen van het in dienst hebben van medewerkers met een arbeidsbeperking
Cox & Blake	1991	+ Werkzaam bij de academie voor management	+/- Relevante informatie voor het theoretisch kader	+/- Onderzoek is alleen uitgevoerd onder Amerikaanse bedrijven	+/- Oudere bron met relevante begrippen	+ Werven en behouden van personeel
Eengezondernederland	2016	++ Een bron vanuit Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu	+/- Geen wetenschappelijke literatuur, maar wel betrouwbaar doordat het vanuit de overheid	+ Enquête en statistisch onderzoek, trends in de volksgezondheid	+ Minder dan 3 jaar geleden	+/- Verwacht stijgingen en ontwikkeling technologieën

			is opgezet			
Erickson et al	2013	++ Onderzoekers en docenten aan de Cornell University	+/- Meerdere en uiteenlopende artikelen geschreven	++ Enquête onder 675 mensen	+/- Verouderde bron	- Gaat vooral over organisatie-doelstellingen
Henry, A. & Lucca, A.	2004	++ Werkzaam op de afdeling revalidatie wetenschappen	++ Relevante en wetenschappelijke literatuur	+ Enquête onder 44 volwassenen met mentale ziekten en 30 aanbieders	+/- Oudere bron, maar relevant	+/- Artikel over HRM beleid en omgang met symptomen
HRWijs	2017	++ Experts op het gebied van adviezen en social profit	+ Geeft advies aan werkgevers over social profit	- Onderzoek is uitgevoerd onder werkzoekenden met een arbeidsbeperking	++ Recente bron	++ Duidelijke en relevante uitleg over soorten beperkingen
Inclusienieuwestijl	2013	+ Website over inclusie op de arbeidsmarkt	+/- Geen wetenschappelijke literatuur	+ Literatuur review	+/- Verouderde bron	++ Onderscheid tussen diverse handicaps
Ivancevich & Gilbert	2000	++ Doktoren, hoog opgeleid	+ Niet specifiek gericht op het onderwerp, maar er staat wel relevante informatie in	+ Managers in publieke en private organisaties	+/- Bron is 17 jaar oud	+ Gaat vooral over systematisch en gepland inzetten van medewerkers
Kalargyrou & Volis	2014	++ Onderzoekers op de universiteit van New	++ Naast de uitgave op de universiteit is	++ Onderzoek is gebaseerd op acht	+ 3 jaar geleden	++ Veel relevante informatie over

		Hampshire	het ook in een vakblad verschenen	verschillende hospitalitywerkgevers uit de top tien van het Diversity Inc. Magazine		beperkingen
Miller et al	2012	++ Onderzoeker aan de Penn State University	+/- Meerdere en uiteenlopende artikelen geschreven	++ Enquête onder 99 mensen met een arbeidsbeperking	+/- Verouderde bron	++ Veel relevante en duidelijke informatie
Nevala et al	2014	++ Onderzocht en beoordeeld door de ethische afdeling van het Finse instituut voor gezondheid	+ Verschenen in een vakblad	+/- Kwantitatieve- en kwalitatieve onderzoeksmethoden	+ 3 jaar geleden	++ Bevorderende factoren
Paez & Arendt	2014	++ Docent aan de school voor voeding / docent aan de school voor hospitality	+ Artikelen in en voor internationale vakbladen	+ Enquête verspreidt over 863 hotel- en restaurantmanagers, 15% respons	+ 3 jaar geleden	++ Veel relevante informatie over beperkingen en over hoe daarmee om te gaan
Toldra, R. & Santos, M.	2013	- Docenten aan de school voor engineering	+/- Geen relevante basis, maar wel relevante informatie	-/+ Semigestructureerde interviews onder tien medewerkers met een arbeidsbeperking.	+/- Oudere bron, maar relevant	+/- Artikel over organisatie- cultuur en strategieën
Van der Klink et al.	2010	+ Professor aan de	+/- Relevante	++ Literatuur studie	+/- Oudere bron,	+/- Gaat vooral

		universiteit van Tilburg	informatie, niet toegespitst op de toerisme	van diverse wetenschappelijke artikelen	maar relevant	over werken met behoud van gezondheid
Van Vuuren et al.	2011	+ Journalisten voor een HRM vakblad	+/- Artikel is verschenen in een vakblad	+ Enquête onder 178 werknemers van het primair onderwijs	+/- Oudere bron met bruikbare informatie	+/- Artikel over duurzame inzetbaarheid
Wilgosh & Skaret	1987	++ Ervaren onderzoekers op het gebied van revalidatie	++ Canadees vakblad voor revalidatie	++ Literatuur studie van diverse wetenschappelijke artikelen	+/- Oudere bron, maar relevant	+/- Houding van werkgevers

Intro:

Wat enorm fijn dat u tijd wilde maken om mij te helpen. Mijn naam is Sanne van Gerrevink en ik ben laatstejaarsstudent aan de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs aan het Saxion te Deventer. Om mijn opleiding af te ronden, moet ik een scriptie schrijven waarin ik onderzoek doe naar een onderwerp. Ik heb ervoor gekozen om onderzoek te doen naar de ervaringen bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Dit zodat ik kan kijken wat de succes- en faalfactoren zijn om zo uiteindelijk een advies te kunnen geven. Zojuist heeft u een formulier ondertekend om akkoord te geven voor het interview. Het interview zal ongeveer 45 minuten gaan duren. Heeft u nog vragen aan mij voordat wij gaan beginnen?

Intro vragen:

- Kunt u zichzelf even kort voorstellen?
- Kunt u iets meer vertellen over dit hotel? (hoeveel werknemers, kamers, etc)
- Kunt u iets vertellen over uw functie binnen dit bedrijf?

Beeldvorming I:

Zoals net gezegd gaat dit onderzoek gaat over de participatie van mensen met een arbeidsbeperking.

- Wat is uw definitie van een arbeidsbeperking?

Hier echt goed op doorvragen, zodat er echt een duidelijk beeld ontstaat van wat de respondent zijn beeld is van een arbeidsbeperking. Gaat het dan om een fysieke beperking of ook psychisch of mentaal?

- Wanneer is volgens u iemand beperkt?
- Zou u ook een definitie kunnen geven van arbeidsparticipatie? (gaat het dan om fulltime/parttime/betaald/onbetaald etc?)

HR beleid:

Ik heb begrepen dat u in dit hotel werkt met mensen met een arbeidsbeperking. Kunt u daar iets meer over vertellen? / Wat is uw huidige ervaring met aannemen van mensen met een arbeidsbeperking?

- Wat voor taken voert diegene uit?
- Hoe hebben jullie deze persoon gevonden?
- Hebben jullie speciaal beleid om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen?
- Wat zijn jullie criteria voor het aannemen van personeel?

Zijn deze hetzelfde voor mensen met een arbeidsbeperking? Waarom (niet)?

- Wat was de reden dat jullie deze perso(n)en aangenomen hebben?

Hier goed op doorvragen: morele redenen, financiële redenen? Of was dit echt de best geschikte kandidaat?

- Waarom vind je het belangrijk om zulke mensen aan te nemen? Voegt het ook echt nog iets toe?
- Heeft u obstakels ervaren bij het aannemen van deze persoon? Kunt u dat uitleggen?
- Wat voor soort contract heeft deze persoon? Hoe verhoudt zich dat tot andere contracten?
- Zijn er speciale regelingen waar u gebruik van maakt in de ondersteuning van deze persoon?
- Bent u bekend met de mogelijkheden of wet-/ en regelgeving omtrent het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking? Kunt u dat toelichten?

- Hadden jullie zonder deze wet- en regelgeving ook gedaan?
- Zet je een normale vacature uit? Of bijvoorbeeld een speciale voor mensen met een beperking?

Praktische aanpassingen

- Zijn er dingen die aangepast moesten worden om deze persoon goed te laten functioneren?
- Hoe is dat gegaan? (hulp gekregen, zelf gedaan, heeft de persoon dat gedaan)
- Hoe kijkt u terug op dat proces?
- Zijn er dingen die u een volgende keer anders zou doen? Wat dan en waarom?
- Zijn er nog andere problemen geweest?
- *Vanuit de opleiding:* Heeft het kosten met zich meegebracht?
 - Waar moet ik dan aan denken?
 - Wat was de grootste kostenpost?
 - Heeft u wellicht een overzicht voor mij met de kosten die u heeft gemaakt / maakt?
- Ontvangt u subsidies? Zo ja, welke? Zo nee, waarom niet?
- Zijn er nog meer mogelijkheden voor aanpassingen? Waar denkt u dan aan?
- Waar ligt voor u de grens met het doen van de aanpassingen? Kunt u dat toelichten?

Samenwerking

- Zijn medewerkers op de hoogte van de arbeidsbeperking van hun collega? Wat is uw afweging om daar wel/niet open over te zijn?
 - In geval van openheid; hoe is dat gegaan? Is er een gesprek geweest of mededeling?
 - Hoe kijkt u terug op dat proces?
- Hoe vindt u het contact tussen deze persoon en zijn/haar collega's?
 - Kunt u voorbeelden noemen van een situatie waarin het goed ging
 - En een voorbeeld van een situatie waarin het niet goed ging?
 - Hoe bent u daar mee omgegaan?
- Hoe is uw contact met deze persoon?
 - Is dat dan anders?
 - Hoe is het contact met de collega's onderling?
 - Heb je daar zicht op?
- Hoe is uw contact met deze persoon in vergelijking tot de mensen zonder arbeidsbeperking?
- Onderneemt u dingen om de samenwerking tussen de "normale" en arbeidsbeperkte medewerker te laten samenwerken? Bijvoorbeeld trainingen? Waarom wel / niet?
- Hoe is de houding van de medewerker met een arbeidsbeperking vs de "normale" medewerker?

Gevolgen

- Heeft u het gevoel dat gasten zich bewust zijn van het feit dat hier mensen met een arbeidsbeperking werkzaam zijn?
- Zou u dat willen? Waarom wel of niet?
- Heeft het u voor uw gevoel voordelen opgeleverd dat u nu werkt met iemand met een arbeidsbeperking? Kunt u dat toelichten?
- Zitten er ook nadelen aan? Kunt u die ook toelichten?

Toekomst

- Hoe zou voor u de ideale situatie er in dit hotel uitzien wat betreft participatie van mensen met een arbeidsbeperking?
- Zijn er dingen die u al onderneemt om daar naartoe te werken?
- Wat zou het makkelijker maken om die situatie te bereiken?

Daarmee zijn we bijna aan het einde gekomen van dit interview. Ik heb eigenlijk nog één vraag; Heeft u nog een tip voor hotels die momenteel nog geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben?

Zijn er nog dingen die we niet besproken hebben maar in deze context wel relevant zijn om nog op in te gaan?

Afsluiting:

Dan wil ik u hartelijk bedankt voor de deelname aan dit interview en voor uw tijd. De verwachting is dat ik eind januari mijn scriptie af heb. Stelt u het op prijs als ik het adviesrapport naar u mail? Heeft u verder nog vragen aan mij? Mochten er nog onduidelijkheden zijn bij het uitwerken van het interview, mag ik dan nogmaals contact met u opnemen?

Bijlage 3: **Geluidsbestanden, transcripten en coderingen**



Gebrande CD

Bijlage 4: Citaten en beknopte uitwerking resultaten

❖ *Welke redenen hebben hotels om mensen met een arbeidsbeperking wel of niet in te zetten?*

Interview 1:

- Het is ook een beetje de gunfactor hé. Gun je het iemand en zie je iemand op die afdeling werken? Uhm, past het binnen de drukte om iemand dan intern te begeleiden of past het niet? Dus daar kijken we ook natuurlijk naar. Dus daar let je dan met name op, en hoe iemand overkomt.
- Morele redenen, het is maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Den stukje omgaan en omgangsnormen, met deze groep mensen om het maar zo te zeggen. Dus een verrijking voor leidinggevers om ook hier het geduld voor te hebben om ook deze mensen wat te leren.
- Je kan heel veel werkzaamheden kan je uitbesteden aan deze mensen
- S: En kosten de mensen met een arbeidsbeperking in verhouding ook minder dan de normale?
- R: Ja, omdat zij dus loondispensatie hebben.

Interview 2:

- Wij geloven gewoon in kwaliteit, in de beste kandidaat, ongeacht de beperking of niet
- Ik vind het goed dat het gestimuleerd wordt om mensen, ook met een beperking, in dienst te nemen
- Ik vind het belangrijk dat iedereen mee kan doen aan de maatschappij, beperking of geen beperking
- Met kostenregeling voor mensen met een beperking, begeleiding
- Ik noem het maar even opgevoed zijn, dat ze leren kijken naar de kwaliteiten van iemand en niet naar de beperkingen, een fijne toegevoegde waarde erbij in plaats van wat vervelend
- Vaak is het wel zo dat iemand met een beperking zich graag wil bewijzen, zo van ik hoor er gewoon bij. Daardoor merk je wel dat er over het algemeen gewoon een goede inzet is
- We willen met z'n allen dat de werkloosheid zo laag mogelijk is, met beperking of zonder beperking
- Maar als je daar doorheen prikt en kijkt naar wat de kwaliteiten zijn, dan merk ik dat je moet kijken of iemand een meerwaarde heeft of niet.
- Ik kijk niet zo zeer naar wat ze niet kunnen, maar naar wat ze wel kunnen en hoe dat een toevoeging is voor mijn team

Interview 3:

- We hebben bij Bilderberg het op een gegeven moment zo aangepakt dat toen de arbeid, de participatiewet, er aan zat te komen en de afspraak was gemaakt tussen de werkgevers en de werknemers om een x aantal banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking
- Hoe je het ook went of keert, het kost qua begeleiding en qua inwerken en dergelijke kost het gewoon heel veel tijd
- Bewustwording bij onze eigen medewerkers, 2. we hebben natuurlijk al jaren lang ervaring als leerbedrijf dus we weten hoe we mensen iets aan moeten leren, we weten hoe we mensen moeten begeleiden
- Het is een extra handje die niet noodzakelijk is om de dag tot dag business te doen
- Ik bedoel het is een gezamenlijke uitdaging voor onze maatschappij
- We hebben wel iemand gehad die toch niet tegen de druk aan kon van het gedoe

- Men realiseert zich dat en men is er misschien wel trots op dat je dat soort mensen toch kan begeleiden en dat je ze mee kan laten gaan
- Dat is het grootste offer dat wij moeten maken, tijdsinvestering
- Je kan een nadeel zeggen van dan heb je een hoop inspanning verricht en met 0 resultaat.

Interview 4:

- De risico's zijn natuurlijk best groot bij deze medewerkers, dat ze terugvallen in hun ziekte
- Je wil natuurlijk wel iets betekenen als bedrijf zijnde voor deze groep mensen. En daar willen wij ook ons steentje aan bijdragen
- Geen tijd en ook geen functies voor want die hebben toch een bepaalde benadering nodig en die kan ik ze niet bieden. Ik ben niet iemand van een sociale instelling die ervaring heeft van mensen met een geestelijke achterstand
- Ze hebben iets meer aandacht nodig, dat is misschien het nadeel
- Financieel, dat ze iets goedkoper zijn misschien, maar verder niet

Interview 5:

- Ze zijn misschien nog, misschien zijn ze nog wel gemotiveerder
- Het is alleen door de participatiewetgeving dat het duidelijker is geworden, dat de nood misschien hoger is, dat we deze mensen ook een kans moeten geven.
- Had u zonder deze wet deze mensen ook aangenomen? Ik weet niet of ik het dan wel had gedaan, misschien wel, ik weet het niet
- Dat mensen zich denk ik wat bewuster zijn dat niet alles normaal is. Dat je elkaar ook op deze manier gewoon kan helpen
- Je daar mensen ziet groeien en denkt van team zijnde van daar hebben we toch mooi aan meegeholpen
- Belangrijkste reden vind ik gewoon om die mensen een kans te geven
- Het stukje bewustwording in het team, maar ook de hilariteit af en toe. Dat kan met iedere medewerker, maar dit geeft toch achteraf wel een extra aanzet
- Een toevoeging kan hebben naar gasten toe, om het wat laagdrempeliger te maken

Interview 6:

- En uiteindelijk blijkt dat juist de buddy's zich heel erg verantwoordelijk gaan voelen en juist trots zijn op het feit dat zij iemand kunnen opleiden of begeleiden.
- Juist je medewerkers die de mensen met een beperking begeleiden, dat je daardoor een hechter team krijgt en daardoor meer, ja, meer positieve betrokkenheid.
- Omdat ik vind dat dat bij een bedrijfsvoering hoort, op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. En in dat kader staan wij open voor iedereen die hier wilt werken en die eventueel die functie kan

Interview 7:

- Dankbaarheid wat ons als stukje directie wel mega veel energie geeft
- We krijgen er wel heel veel waardering en dankbaarheid voor terug

❖ *Welke ervaringen hebben hotels met het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?*

Interview 1:

- Je moet wel vooraf denken dat als je deze mensen aanneemt dat je genoeg tijd en mogelijkheden zijn voor begeleiding, anders moet je het niet doen
- Makkelijkere keukenwerkzaamheden. Vaak ook repeterend van karakter
- Het is af en toe een beetje moeilijk om in het hoofd van iemand te kijken dus je weet van te voren nooit 100% zeker of het wel of niet succesvol gaat worden

Interview 2:

- Gewoon duidelijke taken te geven en uit te schrijven
- De wat simpelere klussen
- We proberen zoveel mogelijk gebruik te maken van het buddysysteem
- Kunnen waarschijnlijk en meestal nog heel erg goed werken en zijn vaak ook extra gemotiveerd
- Die wil gewoon zo graag, die wil zo graag bewijzen
- Vaak is het wel zo dat iemand met een beperking zich graag wil bewijzen, zo van ik hoor er gewoon bij. Daardoor merk je wel dat er over het algemeen gewoon een goede inzet is
- Dan moeten je collega's soms een stapje harder zetten om jou te kunnen
- Maar over het algemeen gaat het goed? Ja, zeker. En dat wil ik graag zo houden!

Interview 3:

- Hoe je het ook went of keert, het kost qua begeleiding en qua inwerken en dergelijke kost het gewoon heel veel tijd
- De jobcoach is wel een belangrijke schakel en het begeleiden van de mensen is een hele belangrijke schakel
- Verschillende leidinggevendenden zou krijgen en dat is absoluut niet handig, dat moet je niet willen
- Heel goed contact met de begeleiders, met de jobcoaches die er vaak bij betrokken zijn.

Interview 4:

- Deze mensen hebben extra hulp nodig, extra begeleiding vanuit ons
- Een heel lang begeleidingstraject nodig heeft om daar te gaan komen.
- Dat wij de belofte naar diegene niet kunnen waarmaken doordat er te weinig support is vanuit ons
- Maar desondanks dat is het vaak echt een extra investering en voornamelijk in tijd wat wij niet hebben
- Dan is het denk ik aan de medewerker zelf hoe die communicatie dan eruit gaat, die samenspraak. Ik denk dat alle leidinggevendenden er sowieso van op de hoogte zijn. En het team waar hij in komt te werken ook, als dat nodig is.

Interview 5:

- ze wel extra begeleiding en aandacht nodig hebben
- Een heel lang begeleidingstraject nodig heeft om daar te gaan komen
- we gaan nu een stap verder en dat moet je heel duidelijk aan ze uitleggen
- Hij heeft er veel meer tijd voor nodig en moeten altijd blijven controleren
- Ze wil wel heel graag en dat is denk ik het belangrijkste.

- Het inwerktraject duur langer. Je moet er echt zelf achter zien te komen waar iemand zijn interesse ligt, waar iemand goed in is, waar hij minder goed in is, waar gaat het schaven
- Ze zijn misschien nog, misschien zijn ze nog wel gemotiveerder
- Je moet alleen het tijdspad bij ze weghalen
- Echt de harde afspraak die wij hebben gemaakt is niet in de drukte zelf, maar daarna even terug komen en gewoon even bespreken
- Dat er Wajongers werken staat verder nergens beschreven en dat vinden wij ook niet nodig

Interview 6:

- Eerst met een externe begeleider gewerkt en later hebben wij dat overgenomen
- En uiteindelijk blijkt dat juist de buddy's zich heel erg verantwoordelijk gaan voelen en juist trots zijn op het feit dat zij iemand kunnen opleiden of begeleiden.
- Een op een, buddysysteem
- Dan proef je gewoon betrokkenheid
- Want een beperking geeft wel meer zorg
- Dus het is wel van belang dat de medewerkers allemaal wel op de hoogte zijn van het feit dat je met dergelijke personen werkt
- Je moet vertrouwen geven en als je vertrouwen geeft krijg je dat ook terug en dan... Een open en eerlijke communicatie is heel belangrijk.

Interview 7:

- Heel fijn werkt, dat ze een andere instelling hebben
- Haar houding is zo goed
- Een stukje instelling die mensen hebben of de houding die ze aannemen
- En een stukje dankbaarheid, dat we terug krijgen van mensen dat ze blij zijn dat ze hier mogen werken
- Het is soms een risico
- En daar haal ik wel trots uit
- Dankbaarheid wat ons als stukje directie wel mega veel energie geeft
- We gaan niet extra aan tafel uitleggen van goh, dit meisje heeft iets met haar arm dus let daar niet op. In die zin alsof het de normaalste zaak van de wereld is.

- ❖ *Wat zijn voor hotels de succes- en faalfactoren bij het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking?*

Interview 1:

- Makkelijkere keukenwerkzaamheden. Vaak ook repeterend van karakter
- Je kan heel veel werkzaamheden kan je uitbesteden aan deze mensen
- Je moet wel vooraf denken dat als je deze mensen aanneemt dat je genoeg tijd en mogelijkheden zijn voor begeleiding, anders moet je het niet doen
- Via UWV

Interview 2:

- In de technische dienst
- Dan hebben we natuurlijk de keuken, daar is het over het algemeen wat makkelijker om mensen met een verstandelijke beperking te werken
- De banqueting. Dat zijn vaak ook wel de wat simpelere klussen, zoals het klaarzetten van zalen en daar is ook veel ruimte voor begeleiding
- Die gewoon duidelijke taken te geven en uit te schrijven
- Best wel veel repetitieve taken die terugkomen
- Eén iemand is die ze begeleidt
- We proberen zoveel mogelijk gebruik te maken van het buddysysteem
- Persoonlijk contact
- Ik moet ervoor zorgen dat die acceptatie hoog blijft
- Wij geloven in transparantie, het wordt ook aangegeven op het moment dat er een persoon met een arbeidsbeperking wordt aangenomen, dan zijn wij daar gewoon open en eerlijk in. Dat heeft namelijk te maken met acceptatie en dan kunnen mensen er ook rekening mee houden, waar dat nodig is.
- Ik vind het belangrijk dat diegene die bij mij werken, die moeten niet belemmerd worden door hun beperking en daar wil ik graag aan meewerken. Dus ja, daar ben ik wel bereid toe.
- Omdat ik dat graag zou willen maar het is ook niet altijd mogelijk, niet financieel (aanpassingen)
- Compensatie kan hoger
- Met kostenregeling voor mensen met een beperking, begeleiding

Interview 3:

- Repeterende taken
- Veel voorkomende taken
- Eenvoudige taken
- Medewerker voorbereiding mise-en-place bediening hebben, we hebben een keukenhulp in de keuken, we hebben een medewerker technische dienst en we hebben een medewerker banqueting
- En denk ik dat contact met werkgeversservicepunten, met gemeenten, met jobcoaches, met UWV, dat dat een hele belangrijke is. Dat je daar hele goede banden mee hebt
- Hoe je het ook went of keert, het kost qua begeleiding en qua inwerken en dergelijke kost het gewoon heel veel tijd
- De jobcoach is wel een belangrijke schakel en het begeleiden van de mensen is een hele belangrijke schakel
- Als dat zo is dan gaan we eigenlijk in veel gevallen over tot een proefplaatsing.

- Om binnen de participatiewet mee te kunnen doen moet je minimaal een contract hebben van 25.5 uur per week. Nou, dat hebben we in ieder geval en bij veel kandidaten is het ook zo dat dat is wat ze aankunnen
- Afspraak gemaakt met het UWV
- Wij zeggen tegen jobcoach of UWV of gemeente zeggen we joh, we hebben een vacature die wij nu kunnen plaatsen en zoek daar iemand bij waarvan jij denkt dat hij geschikt is voor ons bedrijf en waarvan jij denkt dat hij deze taken aankan
- Heel goed contact met de begeleiders, met de jobcoaches die er vaak bij betrokken zijn.
- Is daar een loonkostensubsidie voor, is daar dispensatie mogelijk
- Toen hebben we het UWV een scan laten maken.

Interview 4:

- Deze mensen hebben extra hulp nodig, extra begeleiding vanuit ons
- Een heel lang begeleidingstraject nodig heeft om daar te gaan komen.
- Elk half jaar voor hem een arbeidsovereenkomst
- Een vrijwilligerscontract. Dus die helpt alleen met kleine onderhoudsklusjes en dergelijke
- Eerst een proefperiode aan te houden van een aantal maanden, dat is dus afhankelijk, meestal een of twee en dan is het per geval verschillend.
- Een afspraak met de gemeente
- Ze hebben iets meer aandacht nodig
- Dat diegene niet kan waarmaken wat wij willen of dat wij de belofte naar diegene niet kunnen waarmaken doordat er te weinig support is vanuit ons
- Extra investering en voornamelijk in tijd
- Ik denk dat ze daar nog wel... duidelijker kunnen benoemen. Wat wordt er nou verwacht (vanuit overheid)

Interview 5:

- Geen managementfunctie
- Dus het zijn wel speciale, gecreëerde, gemaakte functies waarbij werkzaamheden
- Ze wel extra begeleiding en aandacht nodig hebben
- Altijd wel een proefperiode met mensen moet afspreken
- Contactpersonen van werkgeversservicepunt, van diverse instanties die wij kunnen benaderen op het moment dat we bepaalde vacatures voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben
- Nu is het veel normaler dat we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst hebben
- Iedereen is daarin gelijk
- Zij meestal wel moeite hebben om over zichzelf te praten
- Geen aanpassingen die veel geld kosten
- Dan zou je misschien nog wel een aanpassing kunnen doen zolang het niet bouwtechnisch is, ik denk dat daar wel echt de grens ligt.

Interview 6:

- Keuken en afwas en huishouding
- Een op een, buddysysteem

- Dus het is wel van belang dat de medewerkers allemaal wel op de hoogte zijn van het feit dat je met dergelijke personen werkt
- Is het een functie waarbij geen financiële vergoeding extra wordt gegeven, dan is het lastig. Want een beperking geeft wel meer zorg en als die zorg niet wordt gecompenseerd op wat voor manier dan ook dan vind ik het lastig om iemand met een beperking aan te stellen.
- Is het wel zo dat we daarin een paar aanpassingen hebben gedaan ten aanzien van bijvoorbeeld het rooster. Dat er een soort van continuïteit zit in hun rooster.
- Het rooster wordt zo gemaakt dat diegene met een beperking altijd terug kan vallen, of naar iemand toe kan, met vragen of voor hulp of wat dan ook. En dat werkt prima.

Interview 7:

- Inzetten waar kracht ligt
- Dankbaarheid wat ons als stukje directie wel mega veel energie geeft
- Voor mijn gevoel als we er echt bijna een moment van maken en het echt bij wijze van een memo ophangen, dan gaan we het ook weer over de beperking hebben in plaats van dat wij ons graag willen richten op wat mensen wel kunnen en niet op wat ze niet kunnen
- Geen begrip van gasten
- Geen acceptatie van gasten
- Het is soms een risico
- In het begin wel hoe goed gaan monitoren hoe dat gaat en wat we kunnen doen en wat we kunnen aanpassen
- Ik juist ook een voorstander van om de werkomgeving voor iedereen zo fijn mogelijk te houden en te maken waar dat mogelijk is