*AKC
Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

CAHIER 29

DUURZAAM WERK(T)

In de arbeidsmarktregio's Zuid-Kennemerland en IJmond, Rijk van Nijmegen en Twente

CASUSBESCHRIJVINGEN

DUURZAAM WERK(T)

In de arbeidsmarktregio's Zuid-Kennemerland en IJmond, Rijk van Nijmegen en Twente

Auteurs

Shirley Oomens

Nathan Hutting

Etty Wielenga-Meijer

Jorien van Treeck

Emma Vossen

© Juni 2022

HAN_UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

*AKC

Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

Inhoud

Voorwoord 5

Samenvatting 6

1 Inleiding 10
1.1 Achtergrond 10
1.2 Succesfactoren: werkgevers- en werknemersprofiel 13
1.2.1 Werkgeversprofiel 13
1.2.2 Werknemersprofiel 13
1.3 Rol arbeidsdeskundige 14
1.4 Leeswijzer 14

2 Methode en verantwoording onderzoeksopzet 16
2.1 Procedure 16
2.2 Instrumenten 18

3 Context van arbeidsplaatsingen 22
3.1 Werkgeversprofielen 22
3.2 Werknemersprofielen 29
3.3 Invloed van de coronapandemie 33

4 Casusbeschrijvingen 35
4.1 **Casus 1:** Het gaat gewoon om meedoen in de maatschappij 36
4.2 **Casus 2:** Niet iedere rol is passend 39
4.3 **Casus 3:** Een lichtje aan het eind van de tunnel? 42
4.4 **Casus 4:** Je gaat voor de lange termijn, anders moet je er niet aan beginnen 45
4.5 **Casus 5:** Iemand die jaren niet heeft gewerkt de kans geven weer deel te nemen aan werk 48
4.6 **Casus 6:** Vertrouwen dat zij dit kan en vertrouwen in onszelf om haar daarbij te helpen 51
4.7 **Casus 7:** De werknemer de mogelijkheid geven om te groeien 54
4.8 **Casus 8:** Je bent hier gewoon volwaardig werknemer en daar waar nodig gaan we samen in gesprek en helpen we 57

4.9 **Casus 9:** Het belangrijkste is dat je erachter staat om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen 60
4.10 **Casus 10:** Volwaardig mee kunnen doen, dat is wat telt 63
4.11 **Casus 11:** Zoeken naar passend werk 65
4.12 **Casus 12:** Mensen de kans bieden om weer te werken 68

5 Casusoverstijgende analyse 71
5.1 Werknemersvaardigheden 72
5.2 Werkgeversvaardigheden 72
5.3 Succesfactoren bij duurzame plaatsingen 73
5.3.1 Passend werk 74
5.3.2 Begeleid werk 75
5.3.3 Zinvol werk 77
5.3.4 Breed gedragen werk 78
5.3.5 Gesubsidieerd werk 78

6 Rol arbeidsdeskundige expertise 80
6.1 Frequentie en contactmomenten 80
6.2 Kenmerken van goede ondersteuning 82
6.3 Rollen van arbeidsdeskundigen 82
6.3.1 Beoordelende rol 83
6.3.2 Adviserende rol 83
6.3.3 Coachende rol 84

7 Conclusies 86
7.1 Factoren die bijdragen aan een duurzame arbeidsplaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking 86
7.2 Bijdrage van inzet van arbeidsdeskundigen aan duurzame plaatsingen van werknemers met een arbeidsbeperking 90
7.3 Aanbevelingen 92

8 Referenties 94

Bijlage: Checklist ter ondersteuning beeldvorming over duurzaamheid plaatsing 96

Voorwoord

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt is het voor werknemers met een arbeidsbeperking vaak lastig om een duurzame arbeidsplaats te vinden. Zij hebben niet alleen moeite om betaald werk te krijgen, maar ook om dat te behouden. De arbeidsparticipatie van deze doelgroep is dan ook laag in vergelijking met werknemers zonder arbeidsbeperking. In 2015 traden de Participatiewet en Wet banenafspraak in werking, met als doel een snelle toeleiding naar werk te realiseren voor werknemers met een arbeidsbeperking. Toch weten we nog onvoldoende wat werkgevers in de praktijk doen om duurzame plaatsingen te realiseren en wat daarbij voor werkgevers en werknemers van belang is.

Dit onderzoeksrapport vormt de weerslag van een onderzoeksproject van ruim 4 jaar, waarin op microniveau informatie is verzameld over de succesfactoren voor duurzame plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking. Daarbij geeft het een beeld van de toegevoegde waarde van de betrokkenheid van arbeidsdeskundigen.

Belangrijke wetenschappelijke kennis, die goed bruikbaar is voor arbeidsdeskundigen en andere professionals die een rol vervullen bij de advisering van werkgevers en de begeleiding van werknemers bij arbeidsparticipatie. Zeker nu de krapte op de arbeidsmarkt werkgevers uitdaagt om te kiezen voor mensen met arbeidspotentieel die, om welke reden dan ook, al enige tijd niet meer deelnemen aan het arbeidsproces of minder makkelijk de stap naar werk kunnen maken.

Een uitnodiging aan alle professionals om dit rijke rapport door te nemen en de toepasbare kennis te gebruiken in de praktijk. Zie hiervoor ook het factsheet Duurzaam Werk(t).

Marianne Holleman
Directeur AKC

Samenvatting

In deze studie hebben we veertien arbeidsplaatsingen bij reguliere werkgevers langdurig gevolgd en diepgaand bestudeerd. Werkgevers en werknemers in twaalf organisaties in de arbeidsmarktregio's Zuid-Kennemerland en IJmond, Rijk van Nijmegen en Twente zijn in de eerste jaren van hun aanstelling gevolgd. Hierbij hebben we informatie vanuit verschillende perspectieven opgehaald, namelijk vanuit 1) werknemer, 2) werkgever en 3) een arbeidsdeskundige. Deze arbeidsdeskundige is vanuit het onderzoek gekoppeld aan de werkgever en werknemer(s) om de arbeidsplaatsing te monitoren en waar nodig te adviseren. Deze manier van dataverzameling is complex, maar heeft wel veel informatie opgeleverd. Door vanuit verschillende perspectieven langdurig arbeidsplaatsingen van een brede groep werknemers met arbeidsbeperkingen te monitoren, ontstaat een unieke inkijk in hoe werkgevers in de praktijk inclusief ondernemen. Het geeft inzicht in waar werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking in de praktijk tegenaan lopen, wat werkt én wat de meerwaarde is van arbeidsdeskundigen bij de duurzaamheid van plaatsingen. Vanuit deze praktijkervaringen geven we in deze studie antwoord op de onderstaande onderzoeksvragen:

- Welke factoren dragen bij aan duurzame arbeidsplaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking?
- Op welke manieren draagt de inzet van arbeidsdeskundigen bij aan duurzame plaatsingen van werknemers met een arbeidsbeperking?

Factoren die duurzame arbeidsplaatsingen bevorderen (onderzoeksvraag 1)

Binnen het project hebben we een aantal specifieke succesfactoren voor duurzame plaatsingen geïdentificeerd. Dit zijn: passend werk, begeleid werk, zinvol werk, breed gedragen werk en gesubsidieerd werk. Daarnaast spelen de vaardigheden van werknemers én werkgevers een grote rol bij de duurzaamheid van arbeidsplaatsingen.

Werknemersvaardigheden. Werkgevers hechten veel waarde aan goede werknemersvaardigheden. Ook motivatie, interesse en sociale vaardigheden (passendheid in het team) vinden ze belangrijk. Openheid over (en acceptatie van) de beperkingen door de werknemer maken het gemakkelijk voor de werkgever om mee te denken wat

de werknemer nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Voor een deel van de werknemers is het accepteren van de eigen beperkingen nog lastig. Ook het geloof in eigen kunnen wordt als een bevorderende factor voor een duurzame arbeidsplaatsing gezien.

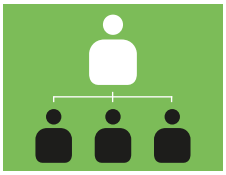
Werkgeversvaardigheden. Ook de vaardigheden van werkgevers/leidinggevende dragen bij aan de duurzaamheid van arbeidsplaatsingen. Werkgevers moeten bijvoorbeeld passend werk en adequate begeleiding organiseren. Daarnaast moeten ze over werkgeversvaardigheden, zoals gespreksvaardigheden, beschikken om op adequate wijze over de beperking van werknemers te kunnen praten en een veilige en inclusieve werksfeer te kunnen creëren. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat motivatie van werkgevers een belangrijke voorwaarde is om duurzaam werk te faciliteren.

Passend werk is een zeer belangrijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsplaatsing. Passend werk gaat over een goede match tussen de werknemer en de functie, waarbij het gebruik van jobcarving de duurzaamheid bevordert. Werkgevers in dit onderzoek geven aan dat dit niet in alle gevallen even makkelijk te realiseren is. Wat daarbij soms meespeelt is dat sommige werkgevers vanuit een algemeen beeld van de 'doelgroep van arbeidsbeperkten' handelen bij het organiseren van passend werk. De doelgroep van (potentiële) werknemers met een arbeidsbeperking is zeer divers qua opleidingsniveau, ervaren beperkingen, mate van acceptatie van beperkingen en behoeften en waarden die men zoekt in werk. Het is belangrijk om daar aansluiting op te vinden, mogelijk ondersteund door arbeidsdeskundige expertise. Maatwerk is nodig bij het begin van de plaatsing zelf, maar evenzogoed daarna. De arbeidsplaatsingen in ons onderzoek kenmerkten zich door veel dynamiek, ook bij werknemers die een vast contract hebben gekregen. Passend werk is dus een 'ongoing proces' van afstemming en aanpassing en kan hierdoor niet gezien worden als een vastomlijnd begrip. Het vraagt om een persoonsgerichte benadering en wendbare werkgevers.

Begeleid werk is een belangrijke voorwaarde om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk te houden. Hierbij gaat het om begeleiding in het werk, zoals ondersteuning bij taken stellen, structuur aanbrengen, prioriteren en het bijbrengen van werknemersvaardigheden. Kenmerken die begeleiding succesvol maken zijn: adequaat, continu, laagdrempelig, gelijkwaardig en op basis van

vertrouwen. Bij voorkeur vindt begeleiding meer gedurende het werk plaats dan op vaste momenten. Externe begeleiding kan succesvol zijn, maar vraagt meer inspanning van de begeleider, omdat deze de context van de organisatie vaak minder goed kent.

Zinvol werk is een andere bevorderende factor om een duurzame arbeidsplaatsing te realiseren. Werkgevers en werknemers in ons onderzoek spreken vaak over 'een gevoel van nuttig zijn', 'gewaardeerd worden' en 'een bijdrage leveren'. De motivatie van de meeste werknemers is vooral intrinsiek: voor hen is werk een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven, een bron van zingeving, tevredenheid, onafhankelijkheid en sociale contacten. Een aantal werknemers noemt expliciet de behoefte aan perspectief en ontwikkelmogelijkheden. Deze zijn nog niet in alle organisaties ingeregeld.



Breed gedragen werk. Draagvlak en betrokkenheid vanuit het bedrijf om werknemers met een arbeidsbeperking te plaatsen is daarnaast een succesfactor voor duurzaam werk. Het gaat hierbij om draagvlak bij de leiding van het bedrijf en bij leidinggevende en collega's. Het hebben van een visie en beleid ten aanzien van de duurzaamheid van plaatsingen van werknemers met een arbeidsbeperking is hierbij belangrijk. De helft van de betrokken organisaties heeft geen beleid of actieplan opgesteld met betrekking tot het duurzaam plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking. Sommige organisaties geven aan dit bewust te doen, omdat zij geen uitzonderingspositie willen creëren voor de werknemers. Beleid lijkt met name in grote organisaties van belang, omdat de kans bestaat dat werknemers met een arbeidsbeperking anders weinig maatwerk geboden krijgen. Kleine organisaties zonder beleid zijn wendbaarder en kunnen snel inspelen op de behoeften van de werknemers.

Gesubsidieerd werk. Een laatste bevorderende factor betreft gesubsidieerd werk. Bijna alle werkgevers in ons onderzoek maken gebruik van instrumenten als loonkostensubsidie, loondispensatie, proefplaatsing, jobcoaching en de no-riskpolis en zien dit ook als voorwaarde voor een duurzame plaatsing. Daarmee is financiële ondersteuning van de werkgever een belangrijke randvoorwaarde om een duurzame arbeidsplaatsing te realiseren. Belangrijk om te benadrukken is dat, alhoewel het voor werkgevers een voorwaarde is, gesubsidieerd werk voor een deel van de werknemers in de cases juist een belemmering is om te participeren. Deels omdat zij het gevoel hebben 'geen echte baan' te hebben.

Bijdrage van arbeidsdeskundige expertise (onderzoeksvraag 2)

In dit onderzoek hebben we ook gekeken naar de wijze waarop arbeidsdeskundigen bij kunnen dragen aan het verduurzamen van arbeidsplaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking. Op basis van resultaten van het onderzoek kunnen we stellen dat de arbeidsdeskundigen een belangrijke bijdrage kunnen leveren in het realiseren van duurzame arbeidsplaatsingen voor mensen met arbeidsbeperkingen. Voor een belangrijk deel betreft het activiteiten die behoren tot de kernexpertise en kernrollen van de arbeidsdeskundigen, zoals 1) beoordelen en 2) adviseren omtrent passendheid van werk, beoordeling van de belastbaarheid van de werknemers, noodzaak van inzet van begeleiding, financiële stimuleringsmaatregelen als loonkostensubsidie, loonkosten-dispensatie of de no-riskpolis, doorverwijzing naar externe hulp-verlening en 3) coachen van de werkgever en werknemer. Deze activiteiten komen nauw overeen met de factoren die de duurzaamheid van arbeidsplaatsingen bepalen. Op basis hiervan is dus te stellen dat de inzet van arbeidsdeskundige expertise in belangrijke mate bijdraagt aan het duurzaam plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Ondanks de huidige krapte op de arbeidsmarkt is het voor werknemers met een arbeidsbeperking vaak niet vanzelfsprekend een duurzame arbeidsplaats te vinden. In dit rapport brengen we van 14 arbeidsplaatsingen bij 12 werkgevers vanuit drie arbeidsmarktregio's het wel en wee in beeld van werknemers met een arbeidsbeperking in de eerste jaren van hun aanstelling bij een reguliere werkgever. Onder werknemers met een arbeidsbeperking verstaan wij: (potentiële) werknemers die aangeven dat zij door een langdurige aandoening, ziekte of beperking worden belemmerd bij het uitvoeren of verkrijgen van werk (Heerkens, Engels, Kuiper, Van der Gulden & Oostendorp, 2004).

Deze casusbeschrijvingen zijn het resultaat van het project Duurzaam Werk(t). Dit project is 15 november 2017 geïnitieerd door Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVvA) en het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) en uitgevoerd door onderzoekers van het lectoraat arbeidsdeskundigheid aan de HAN University of Applied Sciences (HAN). De doelstelling van het project is *inzicht verwerven in factoren die bijdragen aan duurzame arbeidsplaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking in een reguliere werksetting en de manier waarop de inzet van arbeidsdeskundige expertise hierin kan bijdragen.* Inzichten in deze factoren en in de rol van de arbeidsdeskundige hierbij, kunnen worden ingezet ter bevordering van duurzame arbeidsplaatsing en ter ondersteuning van werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking.

Centrale vraagstellingen van dit onderzoek zijn:

1 Welke factoren dragen bij aan duurzame arbeidsplaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking?
2 Op welke manieren draagt inzet van arbeidsdeskundige expertise bij aan duurzame plaatsingen van werknemers met een arbeidsbeperking?

De Participatiewet en de Wet banenafspraak die in 2015 zijn ingegaan, hebben tot doel een snelle toeleiding naar werk te realiseren voor werknemers met een arbeidsbeperking. De arbeidsparticipatie van deze doelgroep is onevenredig laag. Bij de start van dit project in 2017 had een kleine 30% van de werknemers met een arbeidsbeperking betaald werk (CBS, 2018), tegenover ruim 70% van

de niet-arbeidsbeperkten. De werkeloosheidscijfers lieten eenzelfde patroon zien: 13,5% van de arbeidsbeperkte beroepsbevolking was werkeloos; tegenover 5,5% van de niet-arbeidsbeperkte beroepsbevolking (CSB, 2018). Daarmee lag de arbeidsmarktparticipatie van werknemers met een arbeidsbeperking veel lager dan de arbeidsmarktparticipatie voor niet-arbeidsbeperkten. Dit verschil is sinds de start van dit onderzoek alleen maar toegenomen. Waar de werkeloosheid voor de 'reguliere werknemers' is afgenomen tot zo'n 3% in 2021 (CBS, 2021), weten we aan de vooravond van 2022 dat de coronapandemie negatief heeft uitgepakt voor de werkgelegenheid van mensen met een arbeidsbeperking (UWV 2021a, UWV, 2021b).

Werknemers met een arbeidsbeperking hebben niet alleen moeite om betaald werk te verkrijgen, maar ook om dat werk te behouden als zij zich eenmaal op de arbeidsmarkt begeven (Jehoel-Gijsbers, 2010). Van de jongeren met een arbeidsbeperking werkte slechts 39% eind 2019 na één jaar nog bij de eerste werkgever en 21% werkte na één jaar bij andere werkgever (UWV, 2021a). En deze cijfers dateren van voor de coronapandemie; de actuele (nog onbekende) cijfers zijn mogelijk nog ongunstiger. Veel werknemers met een arbeidsbeperking bevinden zich in een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Ze hebben bijvoorbeeld flexibele arbeidscontracten of werken in laagbetaalde banen in sectoren waar op termijn een krimp in werkgelegenheid wordt verwacht (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2020).

Het merendeel van de werkgevers in Nederland geeft aan bereid te zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019). Een klein deel daarvan, zo'n 20%, neemt ook daadwerkelijk mensen met een arbeidsbeperking aan (WEA, 2019). Dit percentage is al een aantal jaren redelijk stabiel, maar het verloop in arbeidsplaatsingen is groot (Inspectie SZW, 2018). Duurzaam aan het werk blijven is voor mensen met een arbeidsbeperking een belangrijk knelpunt gebleken. Naast maatregelen om werknemers met een arbeidsbeperking toegang tot de arbeidsmarkt te verschaffen, is het dus vooral nodig de *duurzaamheid* van deze plaatsingen te bevorderen (Van Echtelt, 2019) en te achterhalen welke factoren bijdragen aan duurzame plaatsing.

Recentelijk zijn er enkele onderzoeken verschenen over de creatie van duurzame plaatsingen (Beukema & Kuijpers, 2018; Regioplan, 2018; TNO, 2019). Toch weten we nog onvoldoende wat werkgevers in de praktijk doen om duurzame plaatsingen te realiseren en wat daarbij voor werkgevers en werknemers van belang is. Het bestuderen van de bestaande praktijken van reguliere arbeidsplaatsingen van een brede groep mensen met een arbeidsbeperking is daarom van groot belang om werkgevers meer handelingsperspectieven te geven.

Duiding begrip duurzame plaatsing

Het begrip duurzame plaatsing kent binnen onderzoek en de uitvoeringspraktijk van de sociale zekerheid verschillende invullingen. Deze studie beziet duurzaamheid vanuit de duur van het verblijf op de arbeidsmarkt. Een duurzame plaatsing hoeft daarbij niet te betekenen dat er sprake is van een *life time employment* bij een en dezelfde werkgever. Dit past niet meer in het huidige tijdsbeeld (Wielenga-Meijer, De Lange, Osagie, Ponten, Detaille, Duijker & Hanstede, 2017). Duurzame plaatsing kan eveneens betekenen dat de (arbeidsbeperkte) werknemer relatief snel een andere passende baan vindt. In veel studies wordt een plaatsing die 6 of 12 maanden na aanvang nog standhoudt als duurzaam gezien. Echter, veel meer dan een jaarcontract wordt bij deze definitie niet geborgd. Wij hanteren daarom een bredere definitie van duurzame plaatsing, namelijk:

1. een plaatsing die tussen start en drie jaar overgaat in een vast contract, of
2. een plaatsing die binnen drie maanden na baanverlies gevolgd wordt door een nieuwe baan voor de werknemer met arbeidsbeperking.

De inzet van arbeidsdeskundige expertise kan mogelijk gedurende het gehele traject bijdragen aan duurzame arbeidsplaatsingen. Van het moment dat een werkgever de intentie heeft om een werknemer met een arbeidsbeperking te plaatsen, tot het in dienst houden van deze werknemers. Kernexpertise van arbeidsdeskundigen is het beoordelen of ondersteunen van arbeidsmogelijkheden van werkenden en werkzoekenden, waarbij passende arbeid het doel is (Oomens, 2017). Arbeidsdeskundigen kunnen daarbij vanuit diverse perspectieven (gemeenten, UWV en werkgevers) een rol vervullen. Vanuit UWV, gemeenten of (met name grote) werkgevers zijn arbeidsdeskundigen in de praktijk soms al betrokken bij de plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking. Maar de inzet van arbeidsdeskundige expertise bij het bevorderen van duurzame arbeidsplaatsen is tot op heden niet wetenschappelijk onderzocht (Blonk, 2018). Dit onderzoek geeft inzicht in op welke manieren en in welke fasen van arbeidstoeleiding arbeidsdeskundige inzet van belang is. Zo kunnen zij werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking beter ondersteunen, en zo effectievere re-integratiedienstverlening realiseren.

1.2 Succesfactoren: werkgevers- en werknemersprofiel

Vanuit de wetenschappelijke literatuur rondom succesvolle plaatsingen weten we dat kenmerken van de werkgever én de werknemer hierin bepalend zijn. Daarom beschrijven we beiden hier kort. Deze inzichten zijn onder andere verwerkt in de instrumenten van het onderzoek (zie paragraaf 2.2).

1.2.1 Werkgeversprofiel

Hoewel onderzoek naar duurzame arbeidsplaatsingen nog wat beperkt is, zijn wel al enkele succesfactoren vanuit het werkgeversprofiel te noemen. Met name de start – voorafgaand aan de plaatsing – is een cruciale succesfactor. De aanwezigheid van een heldere visie op een inclusief personeelsbestand is essentieel (Borghouts-van de Pas & Freese, 2016; Vanderstraeten & Banic, 2015; Wielenga-Meijer et al., 2017). Daarnaast is het belangrijk dat de leidinggevenden kennisnemen van de doelgroep en zodoende incalculeren waar een match of een mismatch zou kunnen bestaan (Borghouts-van de Pas & Freese, 2016). Ook de aanwezigheid van draagvlak bij de leidinggevenden en collega's is een cruciaal onderdeel van een succesvolle plaatsing (Borghouts-van de Pas & Freese, 2016). Daarnaast spelen eerdere ervaringen met het plaatsen van werknemers met arbeidsbeperkingen een rol. Bij positieve ervaringen is er daarna een grotere bereidheid (Hazelzet, Putnik, Otten, Goudswaard & Blonk, 2017). Ten slotte is de ontvangen ondersteuning mogelijk een belangrijke succesfactor.

De werkgevers uit het project (zie paragraaf 3.1) zijn zeer divers. Het zijn allemaal reguliere werkgevers, maar verder variëren ze in ieder opzicht, zoals grootte, werkzaamheden, visie en ervaring met de doelgroep, en ook in de vijf punten die hierboven zijn genoemd.

1.2.2 Werknemersprofiel

Er zijn diverse onderzoeken gedaan naar factoren die van belang zijn op werknemersniveau, met name onder Wajongeren. Zo maakten Achterberg en collega's (2010) op basis van literatuurstudie een overzicht van bevorderende en belemmerende factoren. Veel van deze factoren zijn vervolgens bevestigd in empirisch onderzoek (Holwerda, Brouwer, De Boer, Van der Klink & Groothoff, 2012). Ten eerste zijn demografische kenmerken van belang: leeftijd (jonger dan 35), geslacht (man) en opleidingsniveau (hoogopgeleid) blijken bevorderend te zijn voor arbeidsparticipatie. Ook de aard van de beperking speelt een rol: zo is een licht verstandelijke beperking een bevorderende factor, terwijl een psychische of een zwaar verstandelijke beperking belemmerende factoren zijn. Interessant

is dat diverse trainbare factoren invloed hebben. Zo lijkt het gunstig voor de arbeidsparticipatie als een werknemer met arbeidsbeperking een actieve copingstijl heeft, gemotiveerd is, gelooft in eigen kunnen, doorzettingsvermogen heeft, inzicht heeft in de eigen mogelijkheden en zijn of haar ziekte of beperking heeft geaccepteerd. Ook de aanwezigheid van communicatieve vaardigheden, eerdere werkervaringen en voldoende zelfstandigheid kunnen gunstig zijn.

De werknemers uit het project zijn mensen met een arbeidsbeperking van diverse aard (zie ook paragraaf 3.2 en de casusbeschrijvingen in hoofdstuk 4).

1.3 Rol arbeidsdeskundige

Arbeidsdeskundigen spelen op diverse terreinen een belangrijke rol. Zij kunnen adviseren in interventies en trainingen bij zowel de werkgever als de werknemer met arbeidsbeperking. Zij kunnen onafhankelijk de mogelijkheden van werknemers met een arbeidsbeperking in kaart brengen, bijvoorbeeld middels de werkscan. De werkgever kunnen zij adviseren, bijvoorbeeld op het terrein van herontwerp van werkprocessen (Nijhuis, 2011; Van Ruitenbeek, Mulder, Zijlstra & Nijhuis, 2011; Van Ruitenbeek, Mulder, Zijlstra, Nijhuis, & Mulders, 2013). Arbeidsdeskundigen kunnen werkgevers daarnaast wijzen op de juiste tools en interventies. Aangezien de arbeidsdeskundige op zowel organisatie- als werknemersniveau expertise heeft, is de verwachting dat het tijdig en laagdrempelig aanbieden van arbeidsdeskundige expertise aan werkgevers bijdraagt aan de duurzaamheid van plaatsingen van arbeidsbeperkten.

In dit project zijn ervaren arbeidsdeskundigen aan een werknemer en bijbehorende werkgever gekoppeld. Zij hebben bij de start van het project[1] een driegesprek gevoerd met de werkgever en werknemer, en daarna de arbeidsplaatsing gemonitord (zie paragraaf 2.2 voor de methode).

1.4 Leeswijzer

Na de methode in hoofdstuk 2, beschrijven we in hoofdstuk 3 de context van de plaatsingen aan de hand van kwantitatieve data over de werkgevers- en werknemersprofielen binnen dit onderzoek. In hoofdstuk 4 staan de casusbeschrijvingen aan de hand van twee fasen in het proces van arbeidstoeleiding: instroom en doorstroom en de rol van de arbeidsdeskundige gedurende het proces. Per casus ontstaat zo een beeld van (1) de bevorderende en eventueel belemmerende factoren voor de duurzaamheid van de plaatsingen en (2) de bijdrage van arbeidsdeskundige expertise bij het verduurzamen van plaatsingen.

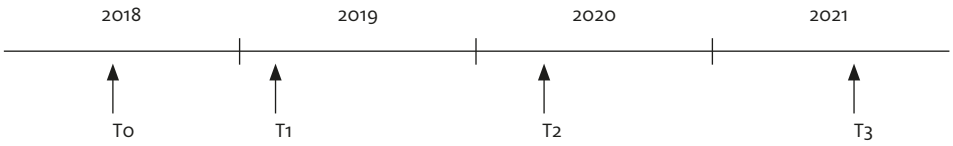
[1] *De startdatum varieert per arbeidsmarktregio.*

Hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6 bevatten een casusoverstijgende analyse van de bevorderende en belemmerende factoren, respectievelijk de rol van de arbeidsdeskundige. We sluiten in hoofdstuk 7 af met de conclusies en enkele aanbevelingen.

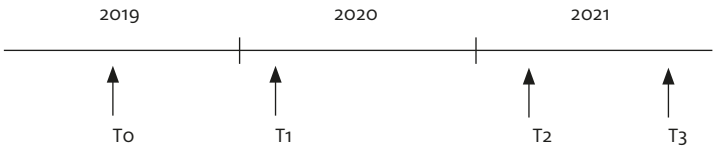
2 Methode en verantwoording onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn in drie arbeidsmarktregio's een groep werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking en betrokken arbeidsdeskundigen gedurende een periode van drie jaar gevolgd. In deze periode zijn op verschillende manieren gegevens verzameld, zowel kwalitatief als kwantitatief.

Dit onderzoek betreft een meervoudige casestudie, waarin arbeidsplaatsingen vanuit drie perspectieven zijn onderzocht, namelijk werkgever, werknemer en arbeidsdeskundige. We hebben gewerkt volgens een *longitudinal multi method design*, zie figuur 2.1 en figuur 2.2. Op T0, T2 en T3 zijn vragenlijsten uitgezet onder alle participanten; op T1 vond een individueel diepte-interview plaats met de betreffende werkgevers. Rond T2 is per arbeidsmarktregio een focusgroep geweest met de betrokken arbeidsdeskundigen.



Figuur 2.1 | Schematische weergave van meetmomenten in arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond



Figuur 2.2 | Schematische weergave van meetmomenten in arbeidsmarktregio's Rijk van Nijmegen en Twente

2.1 Procedure

Werving werkgevers en werknemers

In samenspraak met het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) en de begeleidingsadviescommissie zijn drie arbeidsmarktregio's geselecteerd om werkgevers en werknemers te werven. Hierbij is gestreefd naar een goede

geografische spreiding. Het betreft de regio's Zuid-Kennemerland en IJmond, Rijk van Nijmegen en Twente. Het project startte in de regio Zuid-Kennemerland en IJmond, na ongeveer een jaar startten de andere twee regio's (gecontroleerde casevergelijking). In Zuid-Kennemerland en IJmond zijn werkgevers waarbij minstens één werknemer met een arbeidsbeperking in voorafgaande twee kwartalen geplaatst was, benaderd voor deelname aan het onderzoek. In de regio Twente zijn werkgevers benaderd die lid zijn van de 99 van Twente, een netwerk van Twentse werkgevers die samen willen bouwen aan een inclusieve arbeidsmarkt. In de regio Rijk van Nijmegen zijn werkgevers benaderd vanuit het inclusief ondernemersnetwerk ION. Ook het WerkBedrijf Rijk van Nijmegen benaderde organisaties om deel te nemen. Het bleek in alle regio's erg moeilijk om voldoende geïnteresseerde bedrijven te vinden.

Werkgevers zijn in eerste instantie telefonisch benaderd (op basis van een gespreksprotocol). Bij interesse en het voldoen aan de inclusiecriteria ontvingen zij per e-mail verdere informatie over het project. Deze informatie omvatte het doel en de opzet van het onderzoek, alsmede een overzicht van wat van werkgever en werknemer binnen het onderzoek verwacht werd. De inclusiecriteria waren:

1 het bedrijf is gevestigd in de omschreven arbeidsmarktregio;
2 het betreft een *reguliere* werkgever (social enterprises zijn uitgesloten van deelname); en
3 er zijn in het voorgaande jaar één of meer mensen met een arbeidsbeperking geplaatst.

Werving van werknemers verliep via de werkgevers. Hen werd gevraagd één of meerdere werknemers in hun organisatie te benaderen en te vragen of zij deel wilden nemen aan het onderzoek. Hiervoor werd informatie over het onderzoek voor werknemers beschikbaar gesteld. Na goedkeuring van de werknemer(s) werden contactgegevens doorgegeven aan de onderzoekers. Om voor deelname in aanmerking te komen moest de werknemer:

1 de Nederlandse taal voldoende machtig zijn; en
2 cognitief in staat zijn om vragen te beantwoorden en vragenlijsten in te vullen.

Werving arbeidsdeskundigen

Geïnteresseerde arbeidsdeskundigen zijn aangeschreven door het AKC. Hierbij werden specifiek arbeidsdeskundigen werkzaam in de deelnemende arbeidsmarktregio's benaderd. Ook is een oproep geplaatst in de digitale nieuwsbrief van de beroepsvereniging NVvA. Geïnteresseerde arbeidsdeskundigen

werden at random gekoppeld aan een werkgever. In enkele gevallen trokken arbeidsdeskundigen zich gedurende het project terug (vanwege tijdsinvestering of persoonlijke omstandigheden). Zij werden zo spoedig mogelijk vervangen.

Instructie arbeidsdeskundigen

De taken van de arbeidsdeskundigen binnen het project betroffen monitoring van de plaatsing en, indien wenselijk geacht, advisering van werkgever of werknemer ten aanzien van het verduurzamen van de plaatsing. Tijdens een startbijeenkomst ontvingen alle betrokken arbeidsdeskundigen informatie over hun rol en taken binnen het project.

Ter ondersteuning van hun taken ontvingen arbeidsdeskundigen een digitaal logboek waarin ze contactmomenten en bespreekpunten met werkgever en werknemer konden vastleggen. Daarnaast hadden ze een op wetenschappelijke literatuur gebaseerde checklist tot hun beschikking (zie bijlage), die hen kon helpen bij de eerste beeldvorming. Specifiek ging het in het logboek over beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (BOB-model) ten aanzien van werknemersprofiel, werkgeversprofiel en de match daartussen, opgezet volgens het matchingsformat uit de Leidraad Jobcoach (pagina 44-45). De checklist omvatte per onderdeel elementen waar de arbeidsdeskundigen op konden letten.

De arbeidsdeskundigen ontvingen geen verdere training of procedures. Zij gaven invulling aan hun rol op basis hun eigen persoonlijke expertise en de verstrekte informatie tijdens de bijeenkomst. Wel kregen ze de opdracht mee zo snel mogelijk bij de start van het project, dus na koppeling aan de werkgever en werknemer, een driegesprek met de werkgever en de werknemer te plannen. De verdere wijze van monitoren en de frequentie van contact met de werkgever of werknemer was vrij invulbaar, naar eigen professionele inschatting.

2.2 Instrumenten

Om een goed beeld te krijgen van de arbeidsplaatsingen en ervaringen van werkgevers en werknemers zijn op verschillende momenten en verschillende manieren zowel kwantitatief als kwalitatief gegevens verzameld. Het monitoren van de plaatsingen vond plaats aan de hand van vragenlijsten aan werkgevers en hun werknemers en via de arbeidsdeskundige monitor. Deze kwantitatieve gegevens zijn aangevuld met kwalitatieve gesprekken met werkgevers en groepsgesprekken met de betrokken arbeidsdeskundigen. Hierna worden gebruikte instrumenten nader toelicht.

Vragenlijst werkgevers en werknemers

Bij aanvang van het project (start deelname werkgever en werknemer) hebben werkgevers en werknemers een vragenlijst ingevuld. Dit is daarna telkens na circa twaalf maanden herhaald (zie ook figuur 2.1 en 2.2). Een aantal vragen werd eenmaal gesteld, andere vragen werden herhaald in de verschillende vragenlijsten. Werkgevers en werknemers ontvingen drie keer een vragenlijst.

De vragenlijst voor de *werkgevers* ging onder andere in op een aantal kenmerken van de organisatie en het aannemen en plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking in het algemeen. Dat is inclusief overwegingen bij het in dienst nemen, ondernomen acties, gebruikte stimuleringsmaatregelen, kenmerken van de organisatie ten aanzien van het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking en gegevens over eerder aangenomen werknemers. De werkgever kreeg vervolgens per geplaatste werknemer vragen over de betreffende werknemer, de plaatsing (inclusief redenen, betrokkenen, taken van en tevredenheid over betrokkenen, gedane aanpassing) en voornemens met betrekking tot continuering dienstverband. De eerste meting (nulmeting) was bedoeld om de start van de arbeidsplaatsing helder te krijgen. In de vervolgvragenlijsten lag de focus op factoren die de voortzetting van het dienstverband in beeld brengen en de tevredenheid over de geplaatste werknemer.

De vragenlijst voor *werknemers* omvatte vragen over sociaal-demografische gegevens en de werksituatie in brede zin, zoals het dienstverband en arbeidscontract, de werkzaamheden, tevredenheid over het werk, motivatie, betrokkenen bij de plaatsing en de tevredenheid daarover, gezondheid en de invloed van de aandoening op het werk, werkvermogen, omgang met de aandoening/ziekte, coping en omgaan met problemen, verzuim, werkomstandigheden, ondersteuning en begeleiding, doorgevoerde aanpassingen en ondernomen acties. De tweede en derde vragenlijst ging daarnaast in op bevorderende en belemmerende factoren om aan het werk te blijven en het contact met de arbeidsdeskundige.

Naar aanleiding van de coronapandemie zijn bij de meting in T2 en T3 enkele vragen over de impact van de crisis toegevoegd. Werkgevers en werknemers konden de vragenlijst digitaal invullen. Op verzoek was ondersteuning bij het invullen mogelijk of werd een papieren versie van de vragenlijst verstrekt.

Interviews werkgevers

Alle werkgevers zijn gevraagd deel te nemen aan een diepte-interview. Deze interviews werden over het algemeen gehouden in het tweede jaar na de start van de projectdeelname (zie T1 in figuur 2.1 en 2.2). Gedurende het interview werd onder meer ingegaan op de motieven van de betrokken werkgevers en visie van de organisatie op het in dienst nemen en houden van werknemers met een arbeidsbeperking. Meer specifiek was aandacht voor de kenmerken van de plaatsing en de betrokken werknemer (algemeen beeld, welke acties, maatwerk arbeidsvoorwaarden, functioneren werknemer en factoren ten aanzien van duurzaamheid plaatsing). Daarnaast werden vragen gesteld over de bijdrage van de arbeidsdeskundige expertise. Interviews duurden circa een uur en werden op locatie bij de werkgever of online via Microsoft Teams afgenomen (tijdens de coronapandemie). De interviews werden verbatim getranscribeerd en ter verificatie voorgelegd aan de geïnterviewden. Ze zijn door middel van inductieve kwalitatieve data-analyse geanalyseerd.

Arbeidsdeskundige monitor

Arbeidsdeskundigen is gevraagd de arbeidsplaatsing te monitoren en bij te houden in het logboek. Dit logboek diende ter ondersteuning en werd gebruikt bij het invullen van de periodieke arbeidsdeskundige monitor. Daarin werden vragen gesteld over de (duurzaamheid) van de plaatsing en de contactmomenten met de werkgever en werknemer. Arbeidsdeskundigen ontvingen de eerste monitor circa drie maanden na start van de deelname aan het project van de werkgever en werknemer. Dat is dus circa drie maanden na het versturen van de vragenlijst aan werkgevers en werknemers. Ook de volgende monitoren werden telkens ongeveer drie maanden na het versturen van de vragenlijst aan werkgevers en werknemers toegestuurd (T0, T2 en T3). Vooral gedurende de coronapandemie kon het driegesprek niet altijd op korte termijn plaatsvinden, waardoor het interval tussen vragenlijsten varieert. Soms zat er een langere tijd tussen de vragenlijsten van werkgever en werknemer en de arbeidsdeskundige monitor.

Focusgroepen/interviews arbeidsdeskundigen

Betrokken arbeidsdeskundigen die gekoppeld waren aan de werkgever zijn uitgenodigd om deel te nemen aan een focusgroep. Focusgroepen vonden plaats in het laatste jaar van het project. Deze focusgroepen (n=2) vonden online plaats (Microsoft Teams) vanwege de beperkingen rondom corona. Een focusgroep betrof de arbeidsdeskundigen uit regio Zuid-Kennemerland en IJmond, de tweede focusgroep betrof arbeidsdeskundigen uit de regio's Rijk van Nijmegen en Twente. In de focusgroep reflecteerden de arbeidsdeskundigen op de

contactmomenten en ondersteuning van de werkgever en werknemer en hun eigen rol bij de ondersteuning van de betrokkenen en de duurzaamheid van de plaatsing. Focusgroepen duurden circa anderhalf uur. De gesprekken werden verbatim getranscribeerd en ter verificatie voorgelegd aan de deelnemers. Ze zijn door middel van inductieve kwalitatieve data-analyse geanalyseerd.

3 Context van arbeidsplaatsingen

In dit hoofdstuk geven we een korte schets van de betrokken organisaties uit ons onderzoek. De gepresenteerde cijfers zijn bedoeld om context te geven aan de casusbeschrijvingen in het volgende hoofdstuk. Ze laten een aantal kenmerken van de betrokken organisaties zien, zoals hun drijfveren om inclusief te ondernemen en hun visie op het creëren van arbeidsplaatsingen voor werknemers met een arbeidsbeperking. Ook beschrijven we in algemene zin de groep geplaatste werknemers die in dit onderzoek gevolgd zijn. De betrokken organisaties vormen geen representatieve afspiegeling voor de drie regio's van werkgevers die mensen met een arbeidsbeperking geplaatst hebben.

3.1 Werkgeversprofielen

Type sectoren, omvang organisaties

Binnen het project zijn twaalf organisaties betrokken. Alle werkgevers, met uitzondering van één, hebben de eerste vragenlijst ingevuld. Werkgevers in deze cases komen uit diverse sectoren, namelijk industrie, zakelijke dienstverlening, ICT, beheer openbare ruimte, welzijnssector (n=2), zorg (n=2), bouw, afvalbranche en re-integratie. Vijf organisaties behoren geheel tot de profitsector, vier tot de non-profitsector en twee tot beide, afhankelijk van de situatie. De grootte van de organisaties varieert tussen de 30 en 8500 werknemers (gemiddeld een kleine 1200, mediaan 275). Op basis van deze gegevens is te stellen dat het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking in de praktijk plaatsvindt in verschillende typen bedrijven en sectoren.

Motieven van werkgevers om inclusief te ondernemen

Voor zes werkgevers is het inzetten van werknemers met een arbeidsbeperking expliciet onderdeel van de missie van de organisatie, voor vijf werkgevers is dat niet zo. De belangrijkste redenen om een werknemer met een arbeidsbeperking aan te nemen zijn sociale overwegingen (n=9 keer in top 3), de geschiktheid van een persoon in een functie (n=7 keer in top 3) en de aanwezigheid van geschikt werk in de organisatie (n=5 keer in top 3); zie ook tabel 3.1.

Tabel 3.1 | Top 3 belangrijkste overwegingen tot (niet) aannemen van werknemer met een arbeidsbeperking (N=11, T0)

	1	2	3
Sociale overwegingen	3	2	4
De geschiktheid van een persoon voor de functie	3	3	1
Hoeveelheid geschikt werk in de organisatie	2	1	2
Dreigende quotumverplichting/banenafspraak	1	-	1
Het passen van een persoon in het team	-	3	-
Subsidiemogelijkheden/financieel aantrekkelijk	-	1	1
Financiële risico's van productieverlies	-	-	-
Verwachte kosten van ziekteverzuim	1	-	-
Eerdere ervaringen werknemers met een arbeidsbeperking	1	1	1
Verwachte extra kosten van begeleiding	-	-	-
Verwachte administratieve rompslomp	-	-	-
Het is moeilijk om aan personeel te komen	-	-	1
Onbekendheid met waar potentiële werknemers met een arbeidsbeperking gevonden kunnen worden	-	-	-

Ervaring met werknemers met arbeidsbeperkingen

Bij aanvang van het onderzoek hadden de organisaties 0 tot 58 werknemers met een arbeidsbeperking in dienst (gemiddeld circa 10, mediaan 2). Drie organisaties in ons onderzoek hebben meer dan tien werknemers met een arbeidsbeperking in dienst. Uitgezonderd één werkgever, hadden alle organisaties voor de start van het onderzoek al één tot vijftig werknemers met een arbeidsbeperking in dienst (gemiddeld circa 12,5 per organisatie, mediaan 5). Deze werknemers zijn vooral geworven via een re-integratiebureau (n=7) en via de gemeente (n=5).

Randvoorwaarden; stimuleringsmaatregelen

Elke werkgever heeft twee tot vijf acties uitgezet om een werknemer met arbeidsbeperking aan te nemen. De vier meest genoemde acties zijn het creëren van nieuwe arbeidsplekken vanuit bestaande banen (n=7) of bij nieuwe opdrachten/aanbestedingen, bijvoorbeeld via Social Return (n=6), inlenen of detachering (n=5) en aanpassing van de werving- en selectieprocedure (n=5).

Bij de plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking maken alle werkgevers gebruik van een of meer stimuleringsmaatregelen van de overheid, zoals loonkostensubsidie (n=10), de mogelijkheid van proefplaatsing (n=7), job coaching (n=7) of aanspraak op no-riskpolis bij verzuim (n=7); zie tabel 3.2. Werkvoorzieningen of vergoeding van aanpassingen aan de werkplek worden nauwelijks ingezet.

Tabel 3.2 | Gebruik van stimuleringsmaatregelingen

	n
Loonkostensubsidie	10
Proefplaatsing	7
Job coaching/begeleiding	7
No-riskpolis	7
Loondispensatie	5
Detachering	4
Mobiliteitsbonus	2
Vergoeding aanpassing werkplek	1
Werkvoorzieningen	1

We hebben werkgevers een aantal stellingen voorgelegd over (duurzame) plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking in de organisatie (tabel 3.3). De werkgevers zijn unaniem over de stellingen dat werknemers met een arbeidsbeperking geïncludeerd worden in het reguliere proces, dat de stijl van leidinggeven wordt aangepast op de behoeften van deze werknemers en dat het mogelijk is om een juiste match te vinden tussen de werkplek en de mogelijkheden van de werknemers. Ook vinden zij dat er adequate begeleiding mogelijk is en dat voldoende kennis aanwezig is om werknemers met een arbeidsbeperking duurzaam te plaatsen. Er is echter niet altijd een ontwikkelprogramma voor deze werknemers en ook werkaanpassingen zijn niet altijd makkelijk te realiseren. In het kader van dit onderzoek is het opvallend dat de werkgevers geen moeite ervaren met het duurzaam plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking. Dit maakt het interessant om te zien wat zij dan zoal doen om dit te realiseren.

Tabel 3.3 | Stellingen over duurzame plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking (N=11, T0)

	(Helemaal) mee oneens (n)	Neutraal (n)	(Helemaal) mee eens (n)
Onze organisatie **behandelt** alle werknemers met of zonder arbeidsbeperking **gelijk**	1	1	9
Onze organisatie includeert werknemers met een arbeidsbeperking in **het reguliere proces**	-	2	9
Onze organisatie gaat bij het aanbieden van een functie uit van de **capaciteiten** van de werknemer met een arbeidsbeperking	1	1	9
Onze organisatie zoekt naar een **juiste persoon-werk fit**	-	1	10
Onze organisatie biedt een **ontwikkelprogramma** aan voor werknemers met een arbeidsbeperking	3	3	5
Onze organisatie past de **stijl van leidinggeven** aan op de behoeften van de werknemers met een arbeidsbeperking	-	1	10
Onze organisatie focust op **performance**, niet op de beperking	-	3	8
Onze organisatie faciliteert een **geschikte werkplek** voor iedere werknemer met een arbeidsbeperking	1	3	7
Onze organisatie zoekt waar nodig **buiten de eigen organisatie naar de juiste ondersteuning** ten behoeve van werknemers met een arbeidsbeperking	5	1	5
Het **werk in onze organisatie is geschikt** voor werknemers met een arbeidsbeperking	3	2	6
Onze organisatie is goed in staat werknemers met een arbeidsbeperking een werkplek te bieden die **matcht met de mogelijkheden** van de werknemer	-	1	10
In onze organisatie hebben we een **concreet actieplan** om werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen	4	3	4
Onze organisatie is in staat werknemers met een arbeidsbeperking op een **adequate manier te begeleiden**	-	2	9
Onze organisatie heeft veel **moeite** om werknemers met een arbeidsbeperking duurzaam te plaatsen	4	5	2
In onze organisatie zijn **voldoende financiële middelen** beschikbaar voor (de inhuur van) begeleiding	3	3	5
Binnen onze organisatie is de **benodigde kennis aanwezig** om werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen en in dienst te houden	1	2	8
Werkaanpassingen zijn in onze organisatie gemakkelijk te realiseren	2	4	5

Draagvlak onder collega's/leidinggevenden

Ervaringen van de werkgevers uit dit onderzoek laten zien dat er veel draagvlak is onder leidinggevenden en collega's voor werknemers met een arbeidsbeperking (tabel 3.4). Ook hebben leidinggevenden volgens de werkgevers voldoende kennis om werknemers met een arbeidsbeperking te begeleiden.

Tabel 3.4 | Ervaringen op de werkvloer (N=11, T0)

	(Helemaal) mee oneens (n)	Neutraal (n)	(Helemaal) mee eens (n)
Er is voldoende draagvlak bij de leidinggevende(n) voor de plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking	1	3	7
De leidinggevende(n) van werknemers met een arbeidsbeperking hebben voldoende kennis om de werknemer(s) te begeleiden	-	3	8
De leidinggevende(n) van werknemers met een arbeidsbeperking zijn gemotiveerd om met de werknemer(s) aan de slag te gaan	1	1	9
Er is voldoende draagvlak bij de collega's van de werknemers met een arbeidsbeperking	-	1	10

Ervaring met het functioneren van eerdere werknemers met een arbeidsbeperking

Ten slotte hebben we werkgevers gevraagd naar de ervaringen die zij in het algemeen hebben met werknemers met een arbeidsbeperking (tabel 3.5). De resultaten laten zien dat zij op veel punten niet onderdoen voor een gemiddelde werknemer, bijvoorbeeld qua leerhouding en betrokkenheid bij het werk en collega's. Qua productiviteit presteren werknemers met een arbeidsbeperking volgens meer dan de helft van de werkgevers wel onder het niveau van de gemiddelde werknemer. Ze zijn daarentegen volgens bijna de helft van de werkgevers wel gemotiveerder en verzuimen evenveel als de gemiddelde werknemer. In de tweede meting zijn deze vragen specifiek gesteld over de betreffende geplaatste werknemer.

Tabel 3.5 | Ervaringen met werknemers met een arbeidsbeperking (N=11, T0)

	< niveau gemiddelde werknemer (n)	= niveau gemiddelde werknemer (n)	> niveau gemiddelde werknemer (n)
De productiviteit van de werknemer(s) is...	8	3	-
De kwaliteit van het geleverde werk is...	6	5	-
Het gemiddeld aantal dagen verzuim is...	2	8	1
De motivatie van de werknemer(s) is...	-	6	5
De bereidheid om nieuwe dingen te leren is...	2	6	3
De betrokkenheid bij het werk is...	-	8	3
De betrokkenheid bij collega's is...	1	6	4

Organisatiebeleid

Bij de tweede meting is gevraagd of er binnen de organisatie sprake is van beleid ten aanzien van de duurzaamheid van plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking (zie tabel 3.6). Opvallend is dat zes betrokken organisaties aangeven geen beleid te hebben over duurzame arbeidsplaatsingen voor werknemers met arbeidsbeperkingen. Desondanks hebben allen werknemers met arbeidsbeperkingen geplaatst.

Tabel 3.6 | Aantal werkgevers met of zonder beleid over de duurzaamheid van inclusief ondernemen (N=10, T0)

	n
Er is beleid	4
Beleid wordt op dit moment ontwikkeld	1
Er is geen beleid, maar wel een voornemen om dit te ontwikkelen	3
Er is geen beleid en ook geen voornemen om dit te ontwikkelen	2

Bevorderende factoren

In de tweede meting hebben we de werkgevers gevraagd naar zaken die volgens hen een duurzame arbeidsplaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking bevorderen (tabel 3.7). Alle werkgevers benoemen dat er voldoende werk moet zijn (n=9). Het is opvallend dat de op één en twee na meest genoemde bevorderende factoren bij de werknemer (een goede instelling/houding, n=8) en bij ondersteuning van collega's liggen (ondersteuning, n=7). De vaardigheden van de leidinggevenden worden minder vaak genoemd als bevorderende factor (n=4), behalve diens kennis van de doelgroep (n=6). Ook financiële ondersteuningsmogelijkheden worden minder vaak genoemd (n=4).

Tabel 3.7 | Bevorderende factoren voor duurzame arbeidsplaatsing van werknemer met een arbeidsbeperking (N=10, T2)

	n
Een goede instelling/houding van de werknemer	8
Collega's zijn ondersteunend richting werknemers met een arbeidsbeperking	7
In staat zijn voldoende structureel werk te realiseren voor werknemers met een arbeidsbeperking	9
Voldoende kennis van de doelgroep bij de leidinggevende	6
In voldoende mate ontwikkelde werknemersvaardigheden van de werknemer	5
Leidinggevenden zijn toegerust om werknemers met een arbeidsbeperking te begeleiden	4
Er zijn voldoende financiële ondersteuningsmogelijkheden (zoals loonkostensubsidie)	4
Er zijn voldoende doorstroommogelijkheden voor werknemers met een arbeidsbeperking	2

Belemmerende factoren

Ook is de werkgevers gevraagd naar belangrijke belemmerende factoren voor het duurzaam plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking (tabel 3.8). Zij noemen hier vooral de match tussen de werknemer en het werk (n=6). Het gaat hierbij om de match tussen de werkzaamheden en de competenties én de match tussen de werkzaamheden en de behoeften van de werknemer. Ook onvoldoende mogelijkheden om passend werk te creëren (n=6) is een belangrijke belemmering voor een duurzame arbeidsplaatsing. In alle drie de gevallen ligt de belemmering dus in de kern van het matchingsproces tussen het werk en de persoon. Daarnaast worden een gebrek aan werknemersvaardigheden (n=5) en onzekerheid over (financiële) ondersteuning (n=4) vaak genoemd. De mogelijkheden voor werknemers om zich te ontwikkelingen of de doorstroommogelijkheden worden door werkgevers nauwelijks aangemerkt als een belemmerende factor voor een duurzame arbeidsplaatsing.

Tabel 3.8 | Belemmerende factoren voor het aannemen van werknemer met een arbeidsbeperking (N=10, T2)

	n
De werkzaamheden sluiten niet goed aan op de competenties van werknemers met een arbeidsbeperking	6
De werkzaamheden sluiten niet goed aan op de behoeften van werknemers met een arbeidsbeperking	6
Gebrek aan werknemersvaardigheden bij de werknemer	5
Onzekerheid wat betreft (continuering van) de (financiële) ondersteuning van de plaatsing	4
Onvoldoende mogelijkheden om passend werk te creëren	6
Weerstand bij collega's voor werknemers met een arbeidsbeperking	2
Gebrek aan ontwikkelmogelijkheden	1
Onvoldoende doorstroommogelijkheden voor werknemers met een arbeidsbeperking	1

3.2 Werknemersprofielen

Met betrekking tot de profielen van de werknemers beschrijven we in dit algemene deel alleen de kenmerken die uitgevraagd zijn in de eerste meting (de nulmeting). De gegevens vanuit meting 2 en meting 3 worden meegenomen in de casusbeschrijvingen in hoofdstuk 4. We beschrijven op groepsniveau de persoonlijke achtergrond van de werknemers en de werkomstandigheden waarin zij verkeerden gedurende het startmoment van monitoring.

Persoonlijke kenmerken

Bij de start van het onderzoek hebben vijftien werknemers vragenlijsten in gevuld.[2] Van de werknemers die geïncludeerd zijn, is het merendeel man (n=10). Vijf deelnemers zijn vrouw. Hun leeftijd varieert van 21 tot 55 jaar, met een gemiddelde van 35 jaar. Het initiële opleidingsniveau van deze werknemers is over het algemeen laag: drie van hen hebben geen diploma, zes zijn lager opgeleid (lbo/vmbo/mavo/mbo1) en vijf hebben geen vervolgopleiding gedaan (havo/vwo/mbo2/3/4). Eén werknemer heeft een universitaire opleiding afgerond. De meerderheid van de geplaatste werknemers is dus niet in het bezit van een startkwalificatie.

Zeven werknemers hebben een psychische of verstandelijke beperking en drie werknemers hebben een fysieke beperking. Twee werknemers geven aan een andere beperking te hebben (waarvan er één specifiek autisme noemt) en drie werknemers geven aan niet te weten welke beperking ze hebben. Voor ongeveer een derde van de werknemers is het (nog) lastig om met deze beperking te leven, haar te accepteren en ermee om te gaan (tabel 3.9). Voor niemand vormt deze beperking een zware belemmering voor het huidige werk: volgens elf werknemers vormt ze een lichte belemmering en volgens vier werknemers zelfs geen belemmering om te werken in de huidige functie.

Elf werknemers beoordelen hun gezondheid als goed, de anderen vinden hun gezondheid redelijk. Acht werknemers hebben het afgelopen half jaar niet verzuimd. De werknemers die wel verzuimd hebben, deden dit gemiddeld twee keer (range 1-4), met een gemiddelde totale duur van circa 6,5 werkdag (range 1-25 dagen).

[2] *In de nulmeting zijn de data van één werknemer meegenomen die na deze vragenlijst niet meer gevolgd is, en waar geen overige data van zijn. Daarom schrijven we eerder in dit cahier over veertien werknemers. Daarnaast bestond een van de cases aanvankelijk uit twee werknemers. Beiden zijn gevolgd. Een van deze werknemers had echter (nog) geen betaald dienstverband en is uiteindelijk ook met het onbetaalde dienstverband gestopt. Om deze reden is deze persoon niet in de casusbeschrijvingen meegenomen. Verder bestaat casus 12 uit twee werknemers die bij één werkgever werken.*

Tabel 3.9 | Omgaan met de ziekte of beperking (N=15, T0)

	Niet	Een beetje	In sterke mate	Helemaal
Ik kan de problemen die mijn beperking met zich meebrengt aan	-	5	6	4
Ik heb met mijn beperking leren leven	1	5	3	6
Ik kan mijn beperking goed accepteren	1	5	5	4
Ik kan goed met mijn beperking omgaan	1	4	4	6

Geloof in eigen kunnen

Tijdens de eerste meting zijn de werknemers vrij positief over hun eigen kunnen of self-efficacy (tabel 3.10). De meesten weten zeker dat zij hun taken goed kunnen uitvoeren (n=12) en dat ze het werk aankunnen (n=11).

Tabel 3.10 | Self-efficacy, geloof in eigen kunnen (N=15, T0)

	(Helemaal) mee oneens	Neutraal	(Helemaal) mee eens
Ik weet zeker dat ik een goede werknemer ben	-	6	9
Ik weet zeker dat ik mijn taken goed kan uitvoeren	1	2	12
Ik weet zeker dat ik het werk aankan	-	4	11
Ik weet zeker dat ik mijn werk volhoud, ook als het even niet goed gaat	2	4	9
Ik weet zeker dat ik mogelijke problemen kan oplossen	1	6	8

Copingstijl

De meeste werknemers hebben een vrij actieve copingstijl (tabel 3.11). Over onder andere het ingrijpen bij problemen, het op een rij zetten van problemen en proberen het probleem op verschillende manieren te bekijken zijn de meningen meer verdeeld.

Tabel 3.11 | Copingstijl, omgaan met problemen (N=15, T0)

	(Helemaal) mee oneens	Neutraal	(Helemaal) mee eens
Ik grijp direct in als er problemen zijn	1	6	8
Ik bekijk een probleem op verschillende manieren	2	4	9
Ik bedenk verschillende mogelijkheden om een probleem op te lossen	1	4	10
Als ik een oplossing heb bedacht, voer ik hem ook uit	1	3	11
Ik zet problemen eerst op een rij	2	6	7

Werkkenmerken

Type contract

Op het moment van de eerste meting hadden vier werknemers een vast contract en negen werknemers waren tijdelijk in dienst. Eén werknemer werkt op een leerwerkplek/stage. Eén werknemer is gedetacheerd en één werknemer geeft aan dat het om een participatiebaan gaat. Bijna alle werknemers zijn (zeer) tevreden met hun werk (n=14), slechts één werknemer scoort neutraal op deze vraag.

Tijdens de eerste meting ontvangen vijf werknemers naast hun werk nog een uitkering: één keer WIA, drie keer Wajong en één keer WW). Eén persoon geeft aan recht op Wajong te hebben, maar daar geen gebruik van te maken. De andere werknemers ontvangen ook geen uitkering.

Motivatie om te werken

Tijdens de eerste meting is de motivatie om te werken vooral intrinsiek. Voor vrijwel alle werknemers is werk een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven en een bron van tevredenheid, zingeving, onafhankelijkheid en sociale contacten (tabel 3.12). Werken betekent voor de meesten dus méér dan alleen geld. Verplichtingen van de gemeente of het UWV en verwachtingen van de omgeving zijn voor de meeste werknemers geen reden om te werken.

Tabel 3.12 | Motivatie om te werken (N=15, T0)

	(Helemaal) mee oneens	Neutraal	(Helemaal) mee eens
Werk is een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven	-	2	13
Het hebben van een baan is een bron van tevredenheid in het leven	-	3	12
Een baan betekent voor mij meer dan alleen geld	-	1	14
Ik wil werken omdat ik werken leuk vind	-	4	11
Ik wil werken omdat ik niet afhankelijk wil zijn van een uitkering	-	-	15
Ik wil werken omdat ik graag contact heb met andere mensen	-	2	13
Ik wil werken omdat ik dan iets doe wat zinvol is	-	2	13
Ik wil werken omdat het moet van de gemeente of UWV	12	1	2
Ik wil werken omdat dat verwacht wordt door mijn omgeving	8	4	3

Arbeidsomstandigheden

De werknemers is tot slot gevraagd naar de arbeidsomstandigheden waaronder zij werken (tabel 3.13). De meeste werknemers geven aan dat ze soms/regelmatig snel moeten werken, veel werk te doen hebben of extra hard moeten werken om

iets af te krijgen. Het werk vraagt van de meeste werknemers veel concentratie en/of aandacht. De meerderheid van de werknemers geeft aan beperkte regelmogelijkheden te hebben ten aanzien van bepaalde aspecten van de uitvoering van hun werk. Dat betreft vooral de planning van werkzaamheden en het werktempo. De meesten kunnen wel zelf bepalen hoe ze het werk uitvoeren of het werk onderbreken als ze dat nodig vinden. Over de sociale steun van collega's en leidinggevenden zijn de respondenten positief. Alle respondenten geven aan op hun collega's én directe leidinggevenden te kunnen rekenen en ze om hulp te kunnen vragen als dat nodig is. De werknemers voelen zich in hun werk ook gewaardeerd door hun collega's en directe leidinggevende.

Tabel 3.13 | Arbeidsomstandigheden (N=15, T0)

	Nooit	Soms	Vaak	Altijd
Moet u erg snel werken?	5	8	1	1
Heeft u te veel werk te doen?	6	6	3	-
Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?	3	10	2	-
Vraagt uw werk veel concentratie?	-	5	7	3
Moet u op veel dingen tegelijk letten tijdens uw werk?	4	7	4	1
Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?	1	5	8	1
Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?	2	7	5	1
Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten of patiënten?	8	6	1	-
Moet u voor uw werk mensen kunnen overtuigen of overreden?	8	6	-	1
Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?	3	6	4	2
Heeft u invloed op het werktempo?	3	4	3	5
Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?	1	2	8	4
Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?	-	3	7	5
Kunt u uw werk zelf indelen?	2	3	7	3
Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	-	-	9	6
Kunt u als dat nodig is uw collega's om hulp vragen?	-	-	5	10
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?	-	2	6	7
Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	-	-	7	8
Kunt u als dat nodig is uw directe leidinggevende om hulp vragen?	-	-	8	7
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?	-	1	6	8

3.3 Invloed van de coronapandemie

In januari 2020 kwamen er voor het eerst signalen dat er sprake was van een nieuw virus in China. In februari 2020 waren er in Nederland voor het eerst coronabesmettingen. Gedurende de rest van het onderzoek bleef de coronapandemie een rol spelen. In de tweede meting en de derde meting hebben we daarom in de verschillende arbeidsmarktregio's aan werkgevers gevraagd in welke mate de coronapandemie invloed heeft gehad op het aannemen of voortzetten van dienstverbanden van werknemers met een arbeidsbeperking.

Werkgelegenheid; behoefte aan personeel

Allereerst is uitgevraagd of de pandemie invloed gehad heeft op de werkgelegenheid in de organisatie. Landelijk gezien nam de werkgelegenheid gedurende de coronapandemie in het eerste en tweede kwartaal van 2020 af, waarna deze weer snel toenam (CBS, statline). Op dit moment is er sprake van een duidelijke krapte op de arbeidsmarkt, zeker in sommige sectoren. Dit beeld komt overeen met wat de helft van de werkgevers in ons onderzoek aangeeft. Vier van de acht werkgevers die de laatste vragenlijst hebben ingevuld, zagen de werkgelegenheid in hun organisatie toenemen. Een werkgever zag de werkgelegenheid afnemen. De overige werkgevers zien geen invloed. Ook geeft een kleine meerderheid van de werkgevers aan dat het op dat moment (heel) moeilijk was om geschikt personeel te vinden. Voor een kleine minderheid was dit neutraal.

Aannemen van werknemers met arbeidsbeperking

De coronapandemie heeft in de meeste organisaties nauwelijks invloed gehad op het (wel of niet) aannemen van nieuwe werknemers met een arbeidsbeperking. Eén organisatie rapporteerde een positieve invloed, een andere organisatie rapporteerde een negatieve invloed. Inclusief ondernemen lijkt eerder een bewuste keuze dan dat het vanuit krapte op de arbeidsmarkt en 'schaarste' van werknemers volgt.

De betrokken organisaties namen in het jaar voorafgaand aan de derde meting nul tot elf werknemers met een arbeidsbeperking aan (gemiddelde circa 3,5, mediaan 1). In de voorafgaande (tweede) meting gaven ze aan tussen de één en zestien nieuwe werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te hebben genomen (gemiddelde 5, mediaan 2). De belangrijkste redenen om geen werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, waren geen vacatures en/of geen geschikte kandidaten. Een aantal organisaties gaf als redenen om juist wel mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen het DNA en de visie van de organisatie.

Visie op inclusief ondernemen

De coronapandemie had geen invloed op de visie binnen de organisaties ten aanzien van duurzame plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking. Deze bleef onveranderd binnen alle organisaties. De werkgevers in ons onderzoek onderschrijven in algemene zin het belang van inclusief ondernemen.

Aanpak ten aanzien van plaatsingen werknemers met arbeidsbeperkingen

Dan de vraag in welke mate de coronapandemie invloed heeft gehad op de daadwerkelijke aanpak binnen de organisatie ten aanzien van duurzame plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking. In eerste instantie antwoordden alle organisaties dat de coronapandemie geen invloed heeft gehad. In de derde meting rapporteren twee werkgevers een negatieve invloed. Een organisatie geeft aan extra alert te zijn op de voortgang van detacheringen. Een andere organisatie gaf aan dat het door corona minder goed mogelijk is om mensen te vervoeren naar de werklocatie en goed te begeleiden.

Functioneren geplaatste werknemers gedurende de coronapandemie

In de tweede meting hebben we werkgevers specifiek gevraagd naar ervaringen met de geplaatste werknemer die in het onderzoek gevolgd wordt (tabel 3.14). Opvallend is dan dat de geplaatste werknemers meer verzuimen dan gemiddeld en dat er grote individuele verschillen zijn op het gebied van motivatie. Ten aanzien van de bereidheid om te leren en de betrokkenheid bij het werk en bij collega's doen de werknemers gemiddeld niet onder voor de gemiddelde werknemer. Volgens een deel van de werkgevers scoren ze op deze punten zelfs beter.

Tabel 3.14 | Ervaringen met specifieke werknemers met een arbeidsbeperking (N=9, T2)

	< niveau gemiddelde werknemer	= niveau gemiddelde werknemer	> niveau gemiddelde werknemer
De productiviteit van de werknemer(s) is...	5	3	1
De kwaliteit van het geleverde werk is...	1	8	-
Het gemiddeld aantal dagen verzuim is...	2	2	5
De motivatie van de werknemer(s) is...	3	3	3
De bereidheid om nieuwe dingen te leren is...	1	4	4
De betrokkenheid bij het werk is...	2	4	3
De betrokkenheid bij collega's is...	2	5	2

4 Casusbeschrijvingen

Dit hoofdstuk beschrijft de gevolgde cases in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond, Twente en Regio Nijmegen. Met voor iedere casus de bevorderende en belemmerende factoren in de instroom- en doorstroomfase en de rol van de arbeidsdeskundige. Voor de beschrijving van de cases zijn de arbeidsdeskundige monitor, werkgevers- en werknemersvragenlijsten en het diepte-interview met de werkgevers gebruikt (datatriangulatie). De kenmerken die de arbeidsplaatsing karakteriseren zijn dus gebaseerd op wat de werkgever, de werknemer en de arbeidsdeskundigen naar voren hebben gebracht.

Alle cases zijn op dezelfde manier opgebouwd. Per casus wordt de **context** van de plaatsing beschreven, en aangegeven wat de bevorderende (en belemmerende) factoren zijn bij de start van de plaatsing (paragraaf **instroom**), en de periode daarna (paragraaf **doorstroom**). Daarnaast wordt in de cases expliciet ingegaan op de rol van de arbeidsdeskundige; de Duurzaam Werkt (DW)-arbeidsdeskundige. Relevante informatie over eventuele andere betrokken arbeidsdeskundigen wordt ook vermeld. Ten slotte wordt per casus aangegeven of er sprake is van een duurzame plaatsing (paragraaf **duurzame plaatsing**) en/of van eventuele bijzonderheden. Tot slot volgt een visuele samenvattende weergave van de bevorderende (+) en belemmerende (-) kernmerken van de specifieke casus.

4.1 Casus 1: Het gaat gewoon om meedoen in de maatschappij

Context

Casus 1 betreft een werknemer met startkwalificatie, die kampt met een aandachtstoornis. De werknemer is werkzaam in een grote industriële organisatie. Inclusief ondernemen is belangrijk voor deze organisatie, die duurzaam wil zijn in elk opzicht. Binnen de organisatie is een 'afdeling inclusie' opgericht, die zich volledig richt op inclusie van werknemers uit iedere doelgroep van de Participatiewet. Met als doel om hen door de hele organisatie heen duurzaam te plaatsen. Draagvlak en betrokkenheid binnen de gehele organisatie is groot. De participatiewerknemers werken niet in het primaire proces. Middels jobcarving worden taken gebundeld tot een baan zonder druk, waarin structuur en regelmaat is en maatwerk mogelijk is. Bij jobcarving worden leidinggevenden, arbeidsdeskundigen het Werkgevers Service Punt (WSP) betrokken.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer startte voor 20 uur per week bij de organisatie. Plaatsing verliep via een re-integratiebedrijf en de gemeente. Er wordt gebruikgemaakt van loonkostensubsidie en no-riskpolis. De werknemer werkt in een gecarved baan als 'assistente van de managementassistente'. Deze managementassistente is tevens HARRIE van de werknemer. HARRIE is een getrainde collega die de werknemer met een arbeidsbeperking op de werkvloer begeleidt en ondersteunt, ook op het gebied van de werkzaamheden (zie ook www.ikbenharrie.nl). Daarnaast heeft de werknemer eens per twee weken een gesprek met de leidinggevende. Bij problemen (op gebied van financiën en persoonlijk functioneren) biedt een externe jobcoach van een re-integratiebedrijf ondersteuning. De werknemer heeft een aantal trainingen gehad, zowel gericht op werkinhoud als op persoonlijke communicatie. De werknemer toont een positieve inzet en motivatie, functioneert goed en wordt gewaardeerd. Daarnaast heeft de werknemer een goede leerhouding en is goed coachbaar. De match tussen de werknemer en de functie is goed. Belemmerende factoren zijn concentratieproblemen, gebrek aan vertrouwen en behoefte aan structuur en overzicht. De werknemer heeft daarnaast iemand nodig die prioriteiten stelt. Ook de wisselwerking werk-privé kan de duurzaamheid van de plaatsing belemmeren. Als het thuis niet goed gaat, heeft dit effect op het werk.

Stop met je normstelling. '[...] Kijk vooral naar motivatie, wil en of je iets passend kunt maken. Dat je duidelijke afspraken maakt: wie is het aanspreekpunt, van wie krijg je informatie? Dat zijn de echt belangrijke zaken. Die normstelling; ja, laat dat nou maar gewoon aan een arbeidsdeskundige over. Die bepaalt wel objectief op wat voor een niveau iemand functioneert.' [manager afdeling inclusie]

Rol arbeidsdeskundige

De organisatie heeft naast een vaste UWV-arbeidsdeskundige ook zelf arbeidsdeskundigen in dienst die maandelijks overleggen. Allen zijn betrokken geweest bij de oprichting van de afdeling inclusie. Indien nodig wordt een interne arbeidsdeskundige betrokken bij jobcarving en bij plaatsingen. De arbeidsdeskundige beoordeelt onder meer of de gecarved banen geschikt zijn voor de beoogde werknemers en voeren loonwaardemetingen uit. Volgens de manager is het van belang dat de arbeidsdeskundige zich vooral richt op advies met betrekking tot begeleiding. Het strak houden aan wetgeving kan juist averechts werken. Aangezien de organisatie arbeidsdeskundigen in dienst heeft, is er in deze casus geen behoefte aan extra arbeidsdeskundige expertise. Een DW-arbeidsdeskundige heeft bij aanvang van de casus een driegesprek gehad. In deze, als puur informatief ervaren, sessie beoordeelde de DW-arbeidsdeskundige wel de duurzaamheid van de plaatsing, maar is niet geadviseerd of gecoacht.

Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 1

Beoordelen:
- Daadwerkelijke drive werknemer
+ Veel maatwerk

Adviseren: X

Coachen: X

Doorstroom

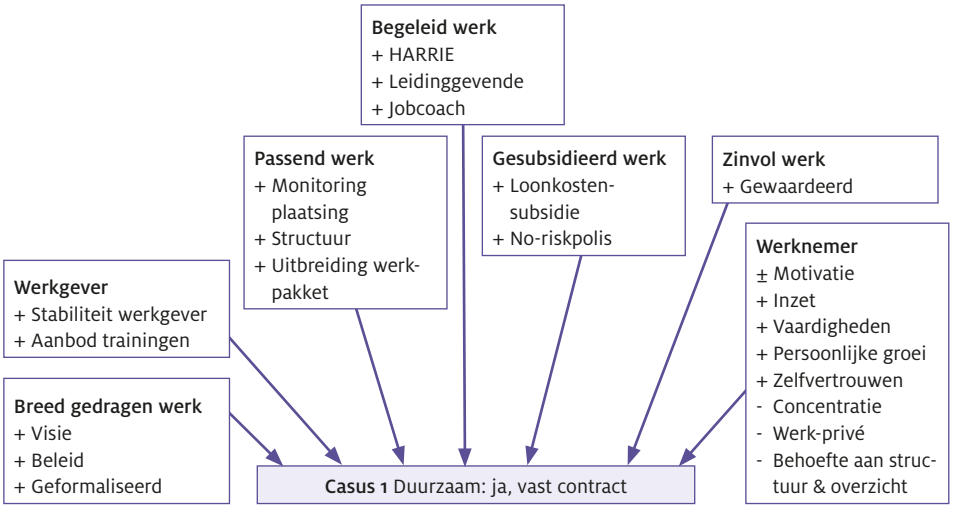
Bevorderende (of belemmerende) factoren

Jaarlijks voeren werknemer en leidinggevende vier formele gesprekken: een voortgangsgesprek, een prestatiegesprek en twee gesprekken over de ontwikkelingsbehoeften en -wensen van de werknemer. Om duurzaamheid te bevorderen zijn diverse aanpassingen aan het werkpakket gedaan: enerzijds zijn de werktijden aangepast, om zo de energiebalans te bewaken, anderzijds zijn het type en de hoeveelheid taken uitgebreid op verzoek van de werknemer. Daarnaast heeft de werknemer een vitaliteitstraject gevolgd. De combinatie maatwerk, jobcarving, adequate begeleiding en ontwikkelperspectief zijn bevorderende factoren in deze casus. De werknemer heeft een vaste aanstelling gekregen. Toch voelt het voor de werknemer nog steeds niet als een volwaardige functie, maar als een participatiebaan: 'Ik ben tevreden, omdat ik het leuk vind om mensen te

kunnen helpen. Het enige minpuntje is dat het een participatiebaan is en geen echte betaalde baan, waardoor ik nog steeds moet rondkomen met bijstand.' Zowel de motivatie als het werkvermogen zijn gedaald ten opzichte van het begin van de plaatsing. Het vertrouwen in eigen kunnen is echter gegroeid. Collega's hebben hier waarschijnlijk positief aan bijgedragen. De werknemer geeft aan dat zij 'vriendelijk en begripvol' zijn.

Rol arbeidsdeskundige

Na het eerste driegesprek is er geen contact meer geweest tussen de DW-arbeidsdeskundige en de organisatie. De manager zegt hierover: 'Vanuit het project heb ik totaal geen ondersteuning gezien. Wij hebben zelf arbeidsdeskundigen in dienst waar ik terecht kan. Daarnaast hebben wij als organisatie een vast aanspreekpunt bij WSP. Om die reden is er niet direct een behoefte.' Dit gebrek aan contact heeft er echter wel toe geleid dat de werknemer zich niet meer veilig voelde bij de DW-arbeidsdeskundige. Hierdoor heeft de werknemer zich teruggetrokken uit het onderzoek. Intensief contact tussen de werknemer en de arbeidsdeskundige is dus mogelijk van belang voor het opbouwen van veilig contact (een vertrouwensband) en voorwaardelijk voor succesvolle ondersteuning vanuit de arbeidsdeskundige.



Duurzame plaatsing?

Ja, de plaatsing is duurzaam. De werknemer heeft een vaste aanstelling. De werknemer hoopt vanuit deze aanstelling door te groeien naar een reguliere functie.

4.2 Casus 2: Niet iedere rol is passend

Context

Casus 2 betreft een werknemer met een autismespectrumstoornis. De werknemer heeft geen startkwalificatie en is werkzaam in een publieke zorginstelling voor ouderen. De organisatie heeft het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking niet expliciet opgenomen in de missie van de organisatie. De belangrijkste reden voor deze plaatsing is een moreel motief van de initiatiefnemer; tevens de direct leidinggevende van werknemer. Ook de quotumverplichting is een stimulans om inclusief te ondernemen.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer is gestart via de gemeente en een re-integratiebedrijf en is voor 22 uur per week geplaatst, in een **deels gecarved functie**. Veronderstelling binnen de organisatie was dat de functie zich goed zou lenen voor mensen met een arbeidsbeperking. *De complexere taken zijn eruit gehaald* en *de werktijden en hoeveelheid werk zijn aangepast*. Werkzaamheden zitten vooral in de facilitaire dienst: afvoeren van vuilnis en ondersteunen bij interne logistiek, zoals verhuizingen. De werknemer wordt begeleid door zijn leidinggevende, die ook betrokken was bij het selectieproces. De **begeleiding** bestaat uit *structureren* van het werk, *controleren* of alle werkzaamheden zijn uitgevoerd en *herinneren* aan vaste taken in de cyclus. Vaak is de werknemer echter **buiten het zicht** van de leidinggevende.

De **match** tussen behoeften en kwaliteit van de werknemer en de eisen in de functie lijkt niet optimaal; de gecreëerde baan is minder eenvoudig en repetitief dan verwacht. De werknemer functioneert goed zolang het **takenpakket overzichtelijk** blijft, maar kan niet goed omgaan met **onderbrekingen van de dagelijkse routine**. Ook ervaart de werknemer **onvoldoende sociale steun** van collega's en leidinggevende. Verder heeft de werknemer behoefte aan continue directieve begeleiding, waaraan niet voldaan kan worden. Het lijkt erop dat de functie onvoldoende passend is. Daarnaast is het de vraag of er **voldoende draagvlak** blijft bestaan vanuit zakelijk opzicht. Een vorm van **subsidie** lijkt essentieel om deze arbeidsplaatsing te verduurzamen.

‘Dit is niet voor alle doelgroepen de meest voor de hand liggende job, omdat het niet heel erg gestructureerd is. Met andere woorden: het werk kan onderbroken worden door allerlei klusjes en dingen. Voor mensen die met name in het autistische spectrum hier en daar wat beperkingen meenemen [...] kan dat multitasken best ingewikkeld zijn. Maar dat is wel inherent aan deze rol.’ [leidinggevende]

Desondanks is de werknemer blij met zijn werk; hij noemt het ‘dankbaar werk’. Ook zijn motivatie is goed en bevordert de kans op een duurzame plaatsing, evenals zijn fysieke belastbaarheid, lerende houding en sociale en communicatieve vaardigheden. Mogelijk belemmerende factoren zijn zijn lage zelfvertrouwen, mentale belastbaarheid, cognitieve vaardigheden en zelfinzicht.

Rol arbeidsdeskundige

Bij plaatsing was geen arbeidsdeskundige betrokken. Op initiatief van de DW-arbeidsdeskundige is negen maanden na plaatsing een loonwaardeonderzoek uitgevoerd door een UWV-arbeidsdeskundige.

‘Werkgever heeft deze functie gecreëerd voor werknemer, maar dit is niet geformaliseerd. Als een dergelijke plaatsing wordt uitgevoerd moet dit geformaliseerd worden (HR) en niet enkel een actie zijn van iemand met goede bedoelingen.’ [DW-arbeidsdeskundige]

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

Een belangrijke belemmerende factor is de wisseling in leidinggevenden: in drie jaar tijd heeft de werknemer vier verschillende leidinggevenden gehad. Een klein jaar na plaatsing vertrok de eerste leidinggevende die een belangrijke rol in begeleiding speelde. Op advies van de DW-arbeidsdeskundige is een jobcoach aangesteld om de werknemer te begeleiden in het *plannen*, het *stellen van prioriteiten* en het houden van *overzicht*. Omdat er aanvankelijk geen jobcoach betrokken was, heeft er geen monitoring plaatsgevonden. Daarnaast was ook de plaatsing zelf niet geformaliseerd. De werknemer heeft bij tijd en wijle begeleiding en ondersteuning gemist. Wellicht door deze factoren meldt de werknemer zich na verloop van tijd vaker ziek. Werkgever heeft getwijfeld over het al dan niet geven van een vast contract. Een loonkostensubsidie leek hiervoor een belangrijke

voorwaarde. Er was vanuit het werkbedrijf echter onduidelijke en zelfs onjuiste informatie verstrekt over de subsidiemaatregelen. Uiteindelijk is de loonkostensubsidie toegewezen en kreeg de werknemer een vast contract. Dat is vervolgens ontbonden wegens vele ziekmeldingen. De werknemer vond daarna een andere baan.

Rol arbeidsdeskundige

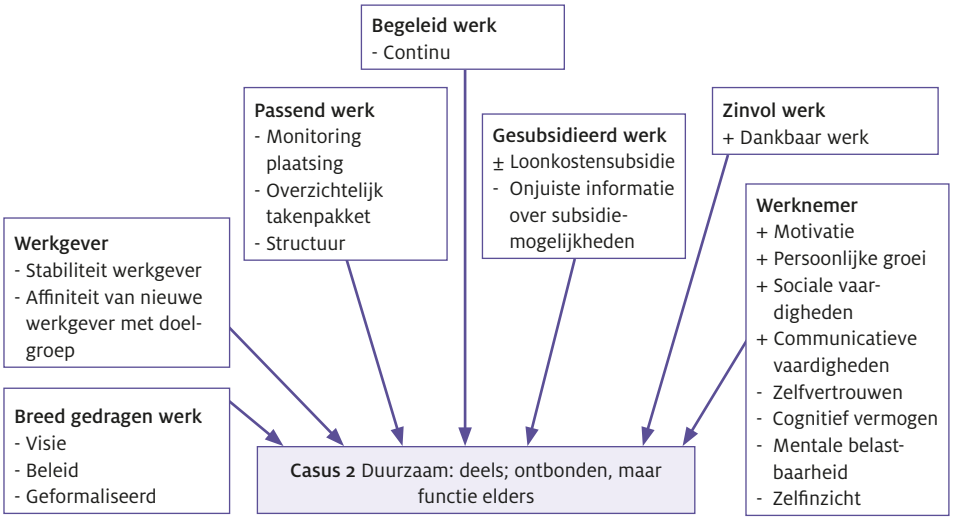
Niet alleen was er een wisseling in leidinggevenden, ook was er een wisseling in DW-arbeidsdeskundigen. De DW-arbeidsdeskundigen hebben met name een beoordelende en adviserende rol vervuld en beoordelen de plaatsing als kwetsbaar. De DW-arbeidsdeskundige adviseerde de werkgever om begeleiding bij de plaatsing te bieden, evaluatiemomenten in te plannen, de plaatsing te formaliseren en geen (loze) beloftes te doen over subsidies, maar de aanvraag en afhandeling uit te laten voeren door HR. Ook heeft de DW-arbeidsdeskundige geadviseerd om werknemers niet te laten starten zolang er geen jobcoach is aangesteld, om te voorkomen dat een werknemer gaat zwemmen.

Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 2

Beoordelen:
- Geen monitoring na plaatsing
- Werknemersvaardigheden
- Weinig sociale steun
- Werk wordt onderbroken en niet gestructureerd
- Plaatsing is niet geformaliseerd
- Wisselingen werkgevers
- Leidinggevenden hebben niet allen affiniteit met doelgroep

Adviseren:
- Loonwaardemeting
- Inzet jobcoach
- Takenpakket structureren
- Taken via één persoon richting werknemer communiceren
- Evaluatiemomenten

Coachen: X



Duurzame plaatsing?

Deels. Ondanks de vaste aanstelling is de aanstelling van de werknemer uiteindelijk ontbonden. Reden die hiervoor gegeven werd, was de frequentie in ziekmeldingen. Werknemer heeft een nieuwe aanstelling bij een andere organisatie gekregen.

4.3 Casus 3: Een lichtje aan het eind van de tunnel?

Context

Casus 3 betreft een werknemer zonder startkwalificatie, met een psychische en cognitieve beperking, die werkzaam is bij een semipublieke zorg- en dagbestedingsinstelling. De organisatie heeft inclusief ondernemen hoog in het vaandel staan, maar dit is (nog) geen expliciet onderdeel van de missie. Er is daarom ook (nog) geen beleid over verduurzaming van deze plaatsingen. De visie van de manager is dat 'meegaan in het reguliere werkproces' en 'maatwerk' hiervoor essentieel zijn. In de toekomst hoopt de organisatie meer plaatsen voor mensen vanuit SROI en Participatiewet te kunnen creëren.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer werkt voor 32 uur per week in een team van hoveniers die het landgoed van de organisatie onderhouden. Plaatsing verliep via een re-integratiebedrijf. Er wordt gebruikgemaakt van loonkostensubsidie en no-riskpolis. Tijdens de sollicitatie stak de werknemer wat betreft baanspecifieke competenties en interesse met 'kop en schouders' boven de andere kandidaten uit. Positief is dat voor aanvang van de aanstelling ook mogelijke belemmerende factoren al bekend waren, namelijk: werknemersvaardigheden, arbeidsethos en onaangepast gedrag van de werknemer. Daarnaast kunnen privéomstandigheden (waaronder schuldsanering en middelengebruik) het werk negatief beïnvloeden. Aan de andere kant is de werknemer hier erg open over en staat hij open voor ondersteuning en ontwikkeling.

> Maatwerk is belangrijk: 'Kijk heel goed naar wie je aan tafel hebt zitten. Kijk naar de persoon en naar de problematiek achter de persoon, zonder dat de problematiek op de voorgrond moet staan. Vooral kijken naar wat iemand wel kan en daar ook de positieve bekrachtiging in geven. Maar heb ook aandacht voor die problematiek en kijk hoe je daar zo goed mogelijk mee om kan gaan. Realiseer je gewoon ook van: "ja, het zijn mensen met een rugzakje".' [manager]

Er is een aangepast takenpakket gecreëerd met uitvoerende taken, *passend bij zijn niveau*, waarin sprake is van *vrijheid* en *afwisseling*. De werknemer past goed in het team en matcht uitstekend met de leidinggevende. Al werkende begeleidt de leidinggevende en brengt hij de werknemer de benodigde *werknemers- en*

levensvaardigheden bij. Ook *complimenteert* hij waar gepast en verschaft hij *duidelijkheid* en *structuur* in de taken. Deze begeleiding is zo belangrijk, dat de manager – met zijn pensioen in zicht – al op zoek is gegaan naar een vervanger die kan zorgen voor continuïteit in de begeleiding. Verder krijgt de werknemer om de week ondersteuning van een externe jobcoach. Een mogelijke belemmerende factor is dat de werknemer toekomstperspectief en een stok achter de deur nodig heeft om goed te blijven functioneren en niet in zijn oude gedrag te vervallen. Dit probeert de werkgever te realiseren door elk half jaar te evalueren en een concreet, nieuw doel te stellen. Ook is de werknemer een inhoudelijke opleiding in het vooruitzicht gesteld, waardoor hij zelfstandiger kan werken en financieel kan groeien. Daardoor kan hij nog meer voldoening en waardering uit zijn werk halen.

Rol arbeidsdeskundige

Bij de plaatsing was geen arbeidsdeskundige betrokken. Manager en leidinggevende verwachtten dat ondersteuning van een externe jobcoach meer zou bijdragen dan arbeidsdeskundige expertise. De DW-arbeidsdeskundige heeft na het eerste driegesprek uitvoerig met de werknemer gesproken en hem geadviseerd 'over houding en gedrag en [...] strikter nakomen van zijn verplichtingen jegens werkgever'. Dit advies raakt precies aan de uitdagingen in deze casus. Aan de werkgever heeft de DW-arbeidsdeskundige geadviseerd om de jobcoachondersteuning voort te zetten zolang privézaken spelen, te zorgen voor strakke aansturing en duidelijke afspraken op de werkvloer en met de werknemer.

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De plaatsing blijkt er één van vallen en opstaan. Het proces verliep de eerste twee jaar 'vrij makkelijk', al kwam er na het begin 'een beetje het slop in' en meldde de werknemer zich af en toe onterecht ziek. Hierdoor was de werkgever terughoudend in het aanbieden van een vast contract en zijn er drie tijdelijke contracten geweest. Twee jaar na zijn start kreeg de werknemer een vast contract en werd over hem gezegd: 'We zijn hartstikke blij met [de werknemer] [...], we zien dat hij zich ontwikkelt, hij is echt wel veranderd in hoe hij over zijn werk en zijn toekomst denkt. [...] Hij heeft een perspectief, [...] een soort lichtje aan het eind van de tunnel.' De werknemer is zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd en ziet werken als bron van zingeving en tevredenheid. Ondanks dit positieve verloop meldt

Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 3

Beoordelen:
+ Goede match
+ Goede ondersteuning
- Valkuilen werknemersgedrag

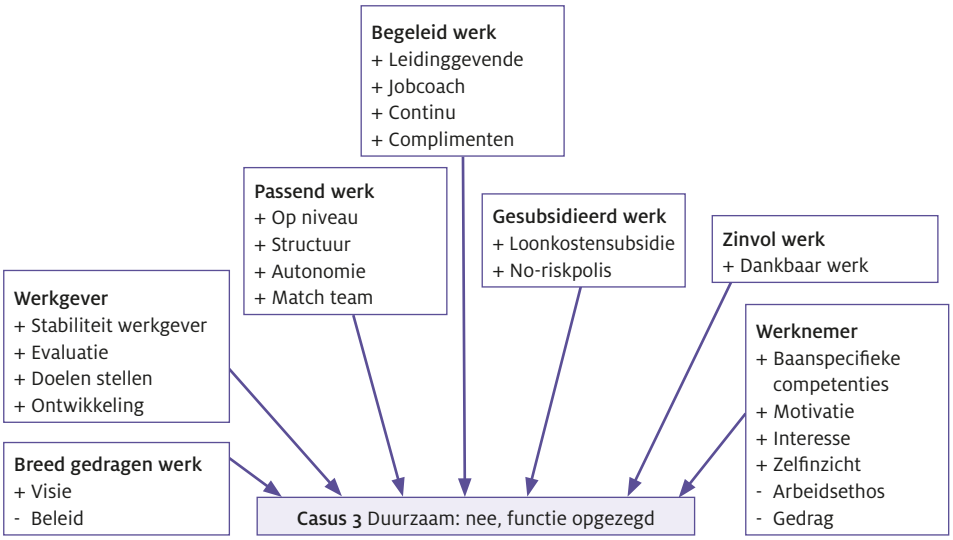
Adviseren:
- Houding en gedrag (wn)
- Nakomen verplichtingen (wn)
- Inzet jobcoach (wg)
- Strakke aansturing (wg)
- Duidelijke afspraken (wg)

Coachen: X

de werknemer zich sindsdien weer vaker ziek en heeft hij zijn vakantiedagen al ruimschoots opgemaakt. Ook zijn er privéproblemen. Er is een voorval op het werk geweest waardoor de werknemer bijna zijn baan verloren is en een officiële waarschuwing gekregen heeft. Een jaar later, halverwege 2020, heeft de werknemer zijn baan opgezegd om zich in het buitenland te vestigen.

Rol arbeidsdeskundige

Tijdens het tweede jaar is er geen contact geweest met de DW-arbeidsdeskundige, omdat alles goed en stabiel leek te verlopen. Of contact met de arbeidsdeskundige het vertrek had kunnen voorkomen is achteraf niet na te gaan. Wel geeft de DW-arbeidsdeskundige aan 'dat de keuze van de werknemer om zijn heil elders te gaan zoeken, losstaat van alle inzet van de werkgever. De werkgever heeft alle mogelijke ondersteuning geboden om deze plaatsing tot een succes te maken.'



Duurzame plaatsing?

Nee. Ondanks dat de plaatsing, na de nodige twijfels vanuit de werkgever, duurzaam leek, heeft de werknemer besloten zijn contract te ontbinden.

4.4 Casus 4: Je gaat voor de lange termijn, anders moet je er niet aan beginnen

Context

Casus 4 betreft een werknemer met startkwalificatie die kampt met een psychische aandoening en verslavingsproblematiek. De organisatie is 'een commercieel ICT-bedrijf met een sociaal DNA', waarin onder meer werknemers met een autisme-spectrumstoornis en inhoudelijke interesse werken. De functies zijn passend voor deze doelgroep omdat het werk *rustig*, *gestructureerd* en *voorspelbaar* is. Er zijn daarom weinig aanpassingen nodig. Zowel binnen de organisatie als bij de stakeholders is er veel draagvlak voor inclusief ondernemen en is men bereid om hiervoor buiten de gebaande paden te denken. Hoewel er bij de start van deze casus geen specifiek beleid is op inclusief werkgeverschap, wordt tegen het eind van de looptijd aangeven dat ze werken aan een beleid voor duurzame plaatsing van 'pluswerknemers'. Die aanduiding laat zien hoe de organisatie naar deze werknemers kijkt: ze hebben extra kenmerken, talenten of skills.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer is via het UWV en een re-integratiebedrijf voor drie dagen per week geplaatst als assistent systeembeheerder. Deze gecreëerde functie bestaat uit belangrijke werkzaamheden van collega's waar zij vaak niet aan toekomen. De werknemer heeft een teamleider die hem hetzelfde behandelt als reguliere werknemers. Daarnaast heeft de werknemer wekelijks een gesprek met de HR-manager, die bekend is met de doelgroep en ambassadeur is voor inclusief werkgeverschap. Ook wordt hij begeleid door een jobcoach. De HR-manager en de jobcoach hebben veel contact. De werknemer past goed in het team, waarin veel collegiale betrokkenheid is. De werkgever ontvangt loonkostensubsidie.

De start van de plaatsing verliep moeizaam door opspelende psychische problematiek en onvoldoende ondersteuning door de toenmalige jobcoach, in termen van begeleidingsuren. Deze situatie heeft veel impact gehad op de directe collega's, omdat zij zich zorgen maakten over de werknemer als deze niet op het werk verscheen. Omdat het steeds slechter ging met de werknemer heeft de HR-manager aangezet tot een herbeoordeling door een arbeidsdeskundige van het UWV. Daarbij werd het arbeidsvermogen bijgesteld van 20 naar 12 uur per week. Volgens de HR-manager heeft de verkeerde inschatting van het werkvermogen te maken met verkeerde incentives bij het re-integratiebureau, dat pas betaald krijgt als het werknemers voor 20 uur plaatst. Dat de werknemer het vervolgens toch gered

heeft, laat volgens de HR-manager het belang zien van veel 'voelsprietgevoel', maar is vooral te danken aan de eigen inzet, intrinsieke motivatie en loyaliteit van de werknemer. Hij gelooft in eigen kunnen. Op het moment van het onderzoek werkt de werknemer 15 uur per week en voelt hij zich tevreden en gewaardeerd. Zijn takenpakket is uitgebreid en hij ziet zijn werk als belangrijk.

Werkgevers moeten niet bang zijn: 'Bij reguliere werknemers kun je ook niet aan de buitenkant zien of het is wat je verwacht. Ik denk juist dat het zelfs makkelijker is met mensen die uit de doelgroep komen [...]; dan heb je al veel meer inzicht in het functioneren voordat die persoon bij je werkt. Je weet eigenlijk al praktisch wat je kan verwachten. Het is alleen "hoe ga je ermee om?" [...] Als een werkgever zich realiseert dat er zo veel handvatten zijn, een jobcoach, de inzage in iemands functioneren al van tevoren, een proefplaatsing [...] Je hoeft helemaal niet bang te zijn [voor inclusief ondernemen]. Het is juist een enorme verrijking binnen een team.' [HR-manager]

Rol arbeidsdeskundige

De DW-arbeidsdeskundige was bij de instroom nog niet in beeld; de rol van een UWV-arbeidsdeskundige die een juiste herbeoordeling deed was essentieel voor de duurzaamheid van de plaatsing.

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

Na een (verlengde) proefplaatsing en twee tijdelijke contracten is de werknemer een vast contract aangeboden, zoals vanaf het begin de intentie was: 'Je gaat [...] voor de lange termijn, anders moet je er ook niet aan beginnen.' Er wordt nog gebruikgemaakt van loonkostensubsidie. De werkgever is blij met zijn input en enthousiasme, maar merkt wel op dat de werknemer zijn eigen problematiek en valkuilen minder onderkent dan bij de start en lastig te sturen is. Zijn vertrouwen in eigen kunnen neemt af, maar hij blijft intrinsiek gemotiveerd en zijn werkvermogen is volgens eigen zeggen toegenomen. De werknemer werkt zelfstandig, is collegiaal en toont initiatief. Een belemmerende factor is de verslaving, waardoor de werknemer ook veel verzuimt en te laat komt. Dit neemt toe tijdens de coronapandemie. Naarmate de pandemie langer duurt, gaat het slechter met de werknemer. Hij heeft last van depressie en eenzaamheid. Zijn open houding neemt verder af en hij is moeilijk te bereiken. Om de duurzaamheid van de plaatsing te faciliteren, heeft de HR-manager aanpassingen gedaan aan het

werkpakket, de werktijden en de *hoeveelheid werk*. Daarnaast voert de HR-manager gesprekken met de werknemer, de leidinggevende en collega's.

Rol arbeidsdeskundige

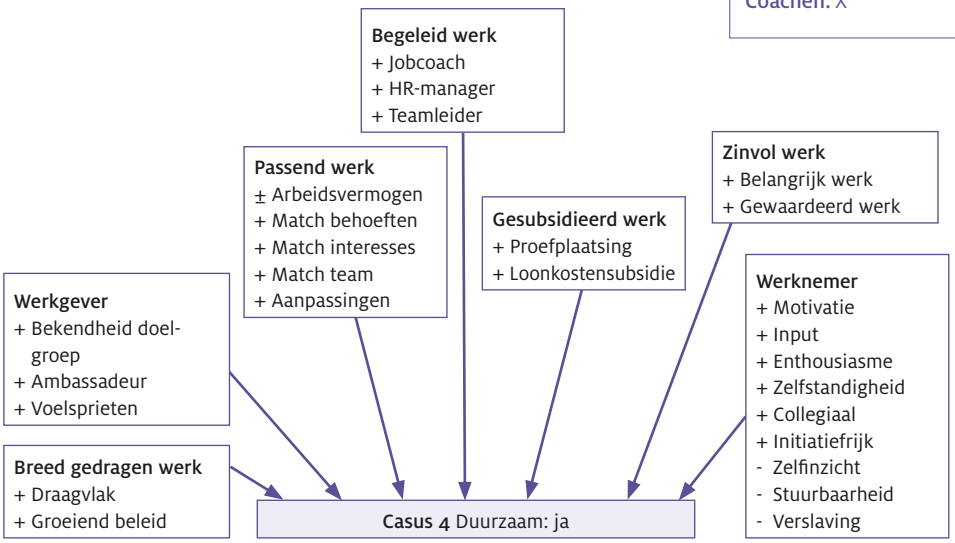
Vanwege wisseling van werkzaamheden van de eerste DW-arbeidsdeskundige zijn er twee DW-arbeidsdeskundigen betrokken geweest. De DW-arbeidsdeskundige heeft diverse bevorderende en belemmerende factoren benoemd en adviseerde de werkgever om met de werknemer in gesprek te gaan over diens verslaving. Hierna vond een driegesprek plaats met als doel om samen te kijken naar een oplossing. In het laatste jaar heeft de werkgever één keer via de mail contact gehad met de DW-arbeidsdeskundige. De ondersteuning van de DW-arbeidsdeskundige zou volgens de HR-manager beter aansluiten als er meer contact tussen de arbeidsdeskundige en de werknemer zou zijn.

Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 4

Beoordelen:
+ Bereidheid werkgever
+ Goede match
- Groei organisatie mogelijk risico
- Scholing nodig
- Moeite bespreken verslavingsprobleem
+ Duurzame plaatsing door o.a. wederzijds vertrouwen en voldoende contactmomenten

Adviseren:
- Bespreken verslavings-probleem

Coachen: X



Duurzame plaatsing?

Ja, er is sprake van een duurzame, maar kwetsbare plaatsing.

4.5 Casus 5: Iemand die jaren niet heeft gewerkt de kans geven weer deel te nemen aan werk

Context

Casus 5 betreft een werknemer zonder startkwalificatie, die werkt bij een organisatie die openbare ruimten beheert. De werknemer zit wegens psychische beperkingen in de Wajong en was lang werkloos. De organisatie heeft een actief beleid op inclusief ondernemen: 'mensen hebben geen afstand tot de arbeidsmarkt; de arbeidsmarkt heeft een afstand tot mensen'. De organisatie werkt vanuit de 3-A gedachte: Aandacht, Acceptatie en Aansturing. De organisatie kent wijkteams, die als soort kweekvijver functioneren om mensen met een arbeidsbeperking werkervaring en -ritme op te laten doen.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer is via het UWV en een re-integratiebedrijf voor 32 uur per week geplaatst binnen een wijkteam. Hij heeft affiniteit met het type werkzaamheden. Zijn werkzaamheden bestaan uit zwerfvuil prikken, schoffel- en snoeiwerkzaamheden. De werkgever ontvangt loonkostensubsidie en maakt gebruik van de no-riskpolis.

Om de plaatsing te realiseren en de duurzaamheid te bevorderen, wordt veel maatwerk toegepast. Zo is voor de werknemer een werkpakket gecreëerd, met aan de werknemer aangepaste *hoeveelheid werk en werkuren*. Ook heeft de werknemer inhoudelijke trainingen gehad. Hij wordt *intensief*, *een-op-een* en *respectvol* begeleid door de voorman uit zijn wijkteam die bekend is met de doelgroep. De voorman zet de werknemer niet onder druk om te presteren, waardoor de werknemer rust in zijn hoofd ervaart. Daarnaast heeft de werknemer eerst wekelijks, later tweewekelijks, een gesprek met een externe jobcoach, die hem ondersteunt bij werkgerelateerde problemen en hem tools geeft om daarmee om te gaan.

De werknemer kent zichzelf goed en kan daarom benoemen wat hij nodig heeft (geen werkdruk). Voorafgaand aan de plaatsing creëerde de werknemer randvoorwaarden in zijn thuissituatie (zoals andere woonruimte). Zijn faalangst, veroorzaakt door zijn pestverleden, kan een belemmering zijn voor duurzame plaatsing. Deze uit zich in het *niet goed* om kunnen gaan met *stress*. Daarom is het belangrijk dat de werknemer past in het team, en dat dit team geen '*schreeuwers*' bevat waardoor hij blokkeert. De voorman komt de werknemer in zijn behoeften tegemoet door hem weg te houden van drukke omgevingen (zoals een schoolplein). De werknemer neemt (te) weinig verlof, omdat hij van mening is dat hij lang genoeg

thuisgezeten heeft. Om een goede balans te houden werkt de werknemer nu 32 uur per week en heeft hij op woensdagen vrij. De werknemer is erg tevreden met zijn werk omdat het hem weer een gevoel van nuttig zijn geeft, ontwikkelmogelijkheden en autonomie biedt, er goede begeleiding is en hij geaccepteerd wordt.

Rust en goede begeleiding zijn belangrijk: 'Wat ik aan andere werkgevers zou willen meegeven, is geen druk op [de werknemer] te leggen, gewoon het eigen tempo te laten bepalen. Dan haal je er meer uit dan dat je denkt dat erin zit. En goede begeleiding. Er zijn ook mensen die denken: we begeleiden goed, maar die eigenlijk druk en geld belangrijker vinden dan deze mensen. [...] Als je [tijdens intensieve een-op-eenbegeleiding] zelf hebt kunnen ervaren en ondervinden wat zo'n jongen kan, wat zo'n jongen of meisje doet; daarop kun je weer verder borduren, van "die past mooi daar of die past mooi daar, dat is beter werk of misschien minder goed". Ja. Dan kun je iemand geschikt begeleiden.' [voorman]

Rol arbeidsdeskundige

Bij de plaatsing is een arbeidsdeskundige betrokken geweest voor de loonwaardemeting. De DW-arbeidsdeskundige heeft een aantal keer contact gehad en beoordeelt de plaatsing als potentieel duurzaam 'het loopt allemaal erg goed'. De DW-arbeidsdeskundige is positief over het concept van de wijkteams, de begeleiding en het wederzijds vertrouwen. De werknemer is ook tevreden over de DW-arbeidsdeskundige.

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

Na een proefperiode en een tijdelijk contract, heeft de werknemer een vaste aanstelling gekregen omdat hij goed functioneert en prima in het team past. De werkgever is zeer tevreden en noemt de werknemer loyaal, leergierig, collegiaal, nauwkeurig. Ook zegt hij: 'Iemand die lang niet heeft kunnen werken en geboekt stond als iemand zonder verdiencapaciteit de kans geven toch weer deel te nemen aan werk, en met succes.' Ook de werknemer heeft het prima naar zijn zin: 'Ik lig goed in de groep, er wordt niet gejaagd en we krijgen regelmatig complimenten van mensen in de wijk.' De werknemer houdt van buiten werken, is erg gemotiveerd, doet zijn best, heeft plezier in zijn werk, is plooibaar en sociaal. Ook heeft de werknemer inhoudelijke trainingen gevolgd. Faalangst blijft een punt van aandacht. UWV heeft wel voor onrust gezorgd. De werknemer is niet ondersteund rondom loonheffingskorting en moet veel geld terugbetalen. Dit had negatieve invloed

op de werknemer en zijn werk, omdat de werknemer zich afvroeg waar hij het allemaal voor deed. Zowel werkgever als arbeidsdeskundige vinden deze situatie, die geen uitzondering is, schrijnend. De jobcoach heeft in deze problematiek een belangrijke positieve bemiddelende rol gehad. Omwille van de duurzaamheid zijn de werkzaamheden niet veranderd, maar zijn er wel aanpassingen gedaan in *hoeveelheid werk*. In het kader van maatwerk zijn deze aanpassingen bewust *niet* met de werknemer *gecommuniceerd*, om stress te voorkomen. Verder blijven gesprekken tussen werknemer met voorman of jobcoach gefaciliteerd.

Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 5

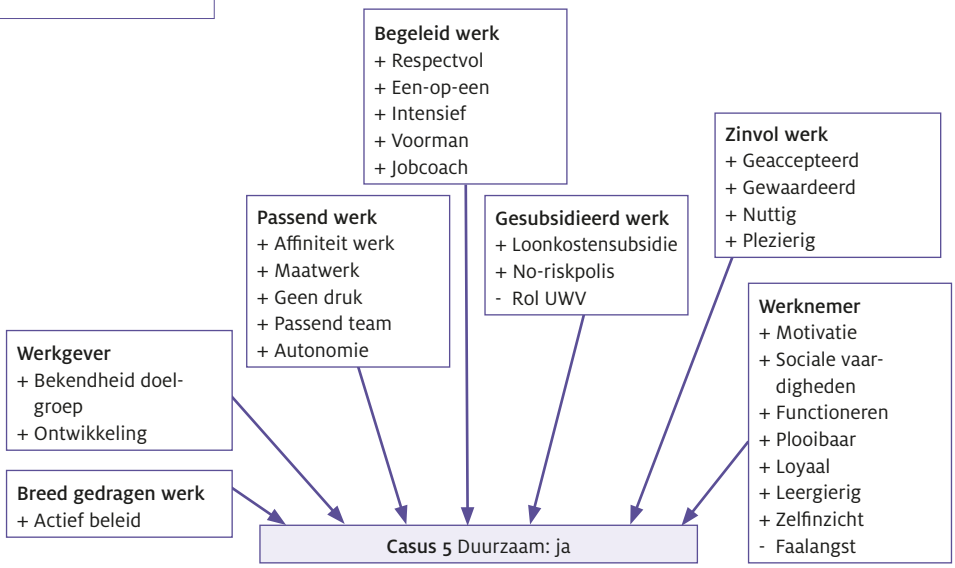
Beoordelen:
+ Wijkteams als kweekvijver
+ Begeleiding: goed, intensief en respectvol
+ Wederzijds vertrouwen
+ Goede match
+ Trainingen
+ Sociale vaardigheden
+ Plooibaar
- Rol UWV: problemen met heffingskorting
+ Rol jobcoach

Adviseren:
- Huisarts: behandeling i.v.m. faalangst

Coachen: X

Rol arbeidsdeskundige

De DW-arbeidsdeskundige heeft gedurende het hele traject elke drie maanden een gesprek gehad met werknemer, werkgever en jobcoach en heeft de werknemer het advies gegeven om bij de huisarts naar een behandeling te vragen in verband met faalangst. De werknemer was hier nog niet aan toe. De werknemer is zeer tevreden over de inzet van de arbeidsdeskundige. De arbeidsdeskundige geeft op haar beurt complimenten aan werkgever en werknemer. Ze beoordeelt de plaatsing als duurzaam.



Duurzame plaatsing?

Ja, er is sprake van een duurzame plaatsing.

4.6 Casus 6: Vertrouwen dat zij dit kan en vertrouwen in onszelf om haar daarbij te helpen

Context

Casus 6 betreft een werknemer met een lichamelijke beperking die werkzaam is bij een non-profit re-integratiebedrijf. Inclusief ondernemen is expliciet onderdeel van de missie van de organisatie: 'al jarenlang draaien vier SW'ers [werknemers met arbeidsbeperking] mee in ons primaire proces en onlangs hebben wij iemand met een indicatie doelgroepregister aangenomen.' Er is dan ook veel draagvlak binnen de organisatie voor inclusief werkgeverschap.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

Tijdens een werkstage, die onderdeel was van het re-integratietraject, functioneerde de werknemer zo goed dat de teamleider haar binnen de eigen organisatie wilde houden. Ze is voor 32 uur per week intern geplaatst vanwege haar kwaliteiten. Bij de plaatsing is een re-integratiedeskundige vanuit de organisatie betrokken geweest. De werkgever ontvangt loonkostensubsidie en werkt met een no-riskpolis. Dit laatste vindt de werkgever een aanrader, omdat je als organisatie gecompenseerd wordt in geval van (veel) uitval. De werknemer verzuimt vaak vanwege ziekte. De werkgever wist dat ze dit verzuimrisico liep, en noemt het feit dat je de werknemer al kent voor de plaatsing bevorderend voor de duurzaamheid van de plaatsing: 'Je weet precies wie je in huis haalt.'

Om de plaatsing mogelijk te maken, zijn aanpassingen gedaan aan het takenpakket, *de hoeveelheid werk* en de *werktijden*. Vanwege de fysieke beperking van de werknemer is het werk anders georganiseerd, waardoor *fysiek zwaardere taken* uit de functie geschrapt konden worden. Het huidige takenpakket bestaat uit werkverdeling, administratieve taken en orde en netheid op de werkvloer houden. Ook de gezagsverhouding is aangepast. In de oorspronkelijke functie zou de werknemer verantwoording afleggen aan de teamleider. Dit was te complex. Door de aanpassing valt de werknemer nu rechtstreeks onder de afdelingsmanager. Wat belemmerend kan werken, is dat de werknemer haar eigen grenzen niet goed kent en dus ook niet aangeeft. En daardoor te lang blijft doorlopen met klachten. De interne jobcoach ondersteunt de werknemer daarom onder meer bij het *bewaken van eigen grenzen*. De eindverantwoordelijkheid van de werkzaamheden ligt bij de teamleider en niet bij de werknemer. Stress wakkert de ziekte aan. Wanneer dit speelt, richt de werkgever zich op het verlichten van werkelijke of ervaren werkdruk. Als het werk of de combinatie werk-privé stress veroorzaakt, worden taken weggehaald.

Als de stress wordt veroorzaakt omdat de werknemer verantwoordelijkheden voelt die niet de hare zijn, worden deze verantwoordelijkheden besproken. Ook heeft de werknemer gesprekken met de bedrijfsarts, die onder andere adviseert over opbouw van werkzaamheden.

Voor de privésituatie heeft de werkgever in enkele zaken ondersteund: bij een woningruil, in verband met de grote reisafstand, en de aanvraag van Wmo-hulp in de huishouding. Ook is de werknemer doorverwezen voor financiële hulpverlening.

Doen, gewoon proberen! 'Je kan best wel lang een tijdelijk dienstverband aanbieden, als je dat al niet aandurft [...]. Bespreek in de driehoek met de jobcoach en de klant heel duidelijk de rollen, de wederzijdse verwachtingen. Nou, dan kom je echt wel ver.' [afdelingsmanager]

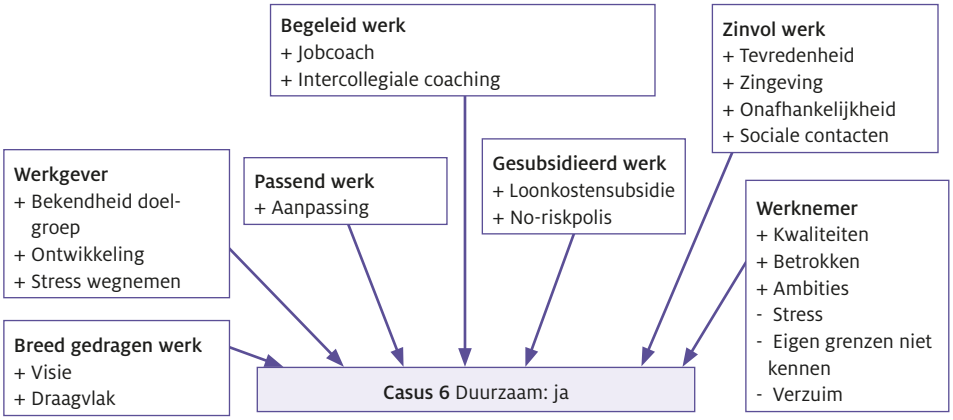
Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

Er is een goede match tussen werknemer en functie, waardoor de werknemer een vast contract heeft gekregen. Zowel werknemer als werkgever hebben vertrouwen in deze match: 'Het vertrouwen dat zij dit kan en dat daar verbetering in te behalen is en ook het vertrouwen in onszelf om haar daarbij te helpen.' De werkgever geeft aan dat de werknemer haar plekje heeft gevonden en zichzelf onmisbaar heeft gemaakt. De werknemer wordt omschreven als: 'betrokken, enorme drive om door te zetten, denkt mee over ontwikkelingen'. Volgens de werkgever functioneert de werknemer op bijna alle vlakken, behalve op verzuim, gelijk aan het niveau van de gemiddelde werknemer. Ook de werknemer is tevreden met haar baan en zegt: 'Het is een baan die bij me past.' De werknemer is intrinsiek erg gemotiveerd, is positief over haar eigen kunnen en haar werkvermogen en vindt de afwisseling in werk erg fijn. Ook is ze blij met de mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen. De werknemer heeft opleidingen gevolgd en ambities om meer inhoudelijke opleidingen te volgen. De werkgever vindt deze ambitie bevorderend en faciliteert hierin. Werk is voor haar een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven, een bron van tevredenheid, zingeving, onafhankelijkheid en sociale contacten. In plaats van begeleiding spreken werkgever en werknemer inmiddels over collegiale coaching. Er is geen jobcoach meer betrokken. Op de vraag wat zou kunnen helpen om aan het werk te blijven, noemt de werknemer: 'Corona weg uit Nederland. Verder geniet ik iedere dag van mijn werk en dat gevoel en die blijdschap houdt me aan het werk.'

Rol arbeidsdeskundige

De DW-arbeidsdeskundige is in overleg met de werkgever gestopt met het monitoren van de plaatsing. Er wordt op verzoek van de werkgever geen nieuwe arbeidsdeskundige gekoppeld.



Duurzame plaatsing?

Ja, er is sprake van een duurzame plaatsing.

4.7 Casus 7: De werknemer de mogelijkheid geven om te groeien

Context

Casus 7 betreft een werknemer zonder startkwalificatie die psychische beperkingen ervaart. De werknemer werkt bij een bedrijf in de zorgsector. Het bedrijf hecht veel waarde aan inclusief ondernemen en voert actief beleid op het in dienst nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking. Reden hiervoor is de intrinsieke motivatie om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Ook is het één van de 'unique selling points' van de organisatie.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer[3] is via een proefplaatsing van het UWV gestart bij het bedrijf en werkt voor 22 uur per week in de 'reconditionering'. Zijn werkzaamheden bestaan uit het demonteren van hulpmiddelen, inname van hulpmiddelen en het reinigen van elektrische voorzieningen. Om de plaatsing te realiseren en de duurzaamheid te bevorderen zijn *aanpassingen* gedaan aan de *werktijden*, het *takenpakket* en de *hoeveelheid werk*. Daarnaast bleek loondispensatie een voorwaarde voor de plaatsing. De werknemer wordt op de werkvloer begeleid door de begeleider social return die in dienst is bij het bedrijf en de hele dag aanwezig is. Er lijkt al snel sprake te zijn van een goede match tussen de werknemer en het bedrijf. Een belangrijke bevorderende factor is dat de werknemer rustig is gestart en met vragen terechtkan bij zijn vaste aanspreekpunt; de begeleider social return. Hierdoor had hij de werkzaamheden snel door en ontwikkelde hij zich vlot. Omdat zijn uitdagingen met name in de sociale component van het werk zitten, creëren ze een leerklimaat waarbinnen hij zich op dit vlak kan blijven ontwikkelen. De werknemer is zelf tevreden met zijn werk en heeft op eigen verzoek na een aantal maanden een urenuitbreiding gekregen.

> 'Wat wil ik meegeven? Ja, dat de opstap om ergens te komen iets meer tijdsinvestering kan vergen, maar dat uiteindelijk dat wat je ervoor terugkrijgt voor mijn gevoel het dubbel en dwars waard maakt. En je hebt aan mensen die kansen krijgen enorme trouwe en loyale werknemers.' [leidinggevende]

[3] *Naast deze werknemer volgden we nog een andere werknemer. Het contract van deze werknemer is echter al in de eerste maanden van het onderzoek ontbonden in verband met veelvuldig verzuim.*

Bevorderende factoren vanuit de werknemer zijn zijn motivatie, werknemersvaardigheden, fysieke belastbaarheid, zelfredzaamheid, geloof in eigen kunnen, doorzettingsvermogen en intelligentie. Daarnaast werken de positie van de werknemer in het team en de positieve sfeer op het werk ook bevorderend. Belemmerende factoren zijn de stressgevoeligheid van de werknemer en de onduidelijkheid die hij ervaart over zijn financiële situatie.

Rol arbeidsdeskundige

Bij de plaatsing is een arbeidsdeskundige betrokken geweest voor een loonwaardeonderzoek. Gezien de onduidelijkheid die de werknemer ervaart over zijn financiële situatie, heeft de DW-arbeidsdeskundige de arbeidsdeskundige die betrokken was bij de plaatsing gevraagd of deze uitleg wil geven over de combinatie van een Wajong-uitkering en de loondispensatie.

‘De begeleider social return is op de hoogte van zijn achtergrond en hij voelt zich vrij om met hem daarover te spreken. Hij vindt het belangrijk om geen uitzonderingspositie te hebben bij de werkgever en gedraagt zich daar ook naar.’ [DW-arbeidsdeskundige]

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer blijft goed functioneren en plezier hebben in het werk. Daarom krijgt hij steeds meer taken en verantwoordelijkheden. Het vaste aanspreekpunt op de werkvloer blijft een van de belangrijkste bevorderende factoren voor de duurzaamheid van de plaatsing. Omdat de werknemer naar behoren functioneert, heeft de werkgever in overleg met de DW-arbeidsdeskundige (zie verder) besloten om geen loondispensatie meer aan te vragen. Deze beslissing zorgt naast de aangeboden ontwikkelmogelijkheden voor een gevoel van waardering bij de werknemer. Hij voelt zich een volwaardig lid van het bedrijf en vindt het belangrijk dat hij geen uitzonderingspositie heeft. Zijn tweede tijdelijke contract loopt binnenkort af en hij krijgt dan hoogstwaarschijnlijk een vast dienstverband.

Rol arbeidsdeskundige

Omdat de plaatsing goed loopt, vervulde de DW-arbeidsdeskundige met name een beoordelende rol. De DW-arbeidsdeskundige heeft weinig acties uit hoeven zetten. Deze beoordelende rol gaf de DW-arbeidsdeskundige vorm door meerdere keren per jaar contact op te nemen met de werkgever en werknemer om te horen hoe het

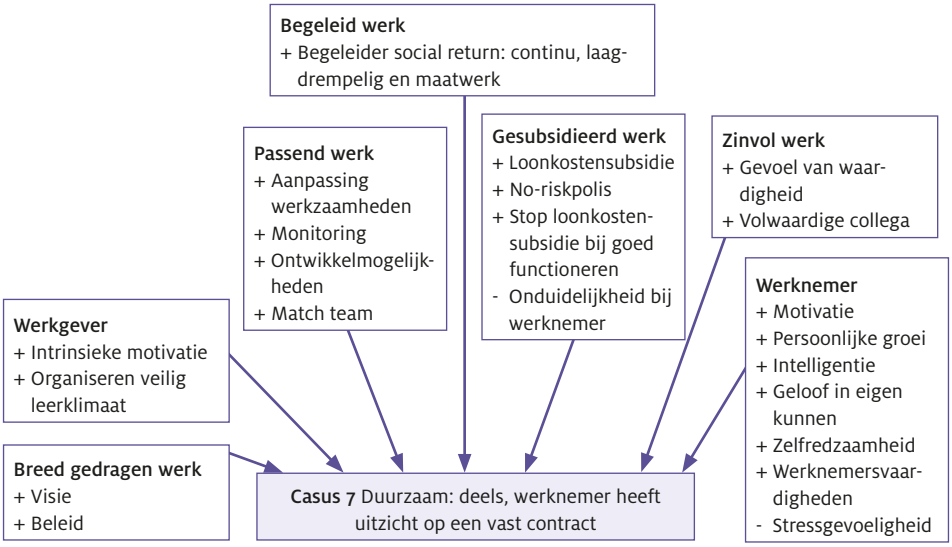
Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 7

Beoordelen:
+ Laagdrempelige, continue, passende begeleiding (maatwerk)
+ Werknemersvaardigheden
+ Positieve sfeer
+ Positie in het team
+ Ontwikkelmogelijkheden

Adviseren:
- Financiële situatie werknemer
- Loondispensatie loslaten

Coachen: X

gaat. Volgens de DW-arbeidsdeskundige is contact aan het begin van de plaatsing overigens het belangrijkste, omdat dan tijdig acties kunnen worden ingezet bij belemmerende factoren. Tijdens de contactmomenten constateerde de DW-arbeidsdeskundige met name bevorderende factoren en ziet hij een duurzame plaatsing. Als enige aandachtspunt noemt de DW-arbeidsdeskundige dat de werknemer erg hard wil gaan in zijn ontwikkeling, waardoor de werkgever af en toe op de rem moeten trappen. Vanuit een contactmoment met de werkgever heeft de DW-arbeidsdeskundige meegedacht en advies gegeven over het loslaten van de loondispensatie. Deze ondersteuning maakte dat de werkgever dit uiteindelijk besloot te doen.



Duurzame plaatsing?

Ondanks dat de werknemer nog geen vaste aanstelling heeft, lijkt alles te wijzen op een duurzame plaatsing. De werknemer heeft het naar zijn zin en blijft zich ontwikkelen, de werkgever is zeer tevreden en de DW-arbeidsdeskundige ziet weinig tot geen belemmerende factoren.

4.8 Casus 8: Je bent hier gewoon volwaardig werknemer en daar waar nodig gaan we samen in gesprek en helpen we

Context

Casus 8 betreft een werknemer met een lichamelijke beperking, die een startkwalificatie heeft en in dienst is bij een thuiszorgorganisatie. De organisatie ziet een sterke meerwaarde van het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. Reden hiervoor is dat de bijkomende levenservaring van mensen met een arbeidsbeperking juist goed aansluit bij de doelgroep van de organisatie. Om mensen met een arbeidsbeperking te werven heeft het bedrijf een samenwerking met het UWV. Desondanks voert het bedrijf *geen expliciet* beleid op het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer werkte al langere tijd bij het bedrijf als zorgmedewerker en is op eigen initiatief gestart met de functie administratief medewerker voor 32 uur per week. Werknemer had destijds al een vast contract. Om de plaatsing te verduurzamen zijn *technische aanpassingen* gedaan aan de werkplek. Werknemer ontvangt *geen begeleiding* bij haar werkzaamheden en heeft hier ook geen behoefte aan.

Het passend maken van de functie blijkt een zoektocht. De technische aanpassingen bieden enigszins ondersteuning, maar de werknemer vindt het werk erg vermoeiend en er is geregeld sprake van miscommunicatie. Desondanks lijkt er sprake van een duurzame match omdat de werkgever en werknemer beide intrinsiek gemotiveerd zijn en met elkaar in gesprek blijven over de passendheid van het werk. Bevorderende factoren vanuit de werknemer zijn verder haar zelfinzicht, self-efficacy, zelfstandigheid, assertiviteit en het feit dat de werknemer haar beperking geaccepteerd heeft. Naast haar vermoeidheid vormt haar mentale belastbaarheid mogelijk een belemmerende factor.

> ‘Ik kan niet zeggen van “dit is de gouden tip”, maar ik denk wel dat je vooral in gesprek moet blijven. Hoe ongemakkelijk het soms ook is. Het is helemaal niet altijd gemakkelijk om te zeggen: “zullen we het over je slechthorendheid hebben of zullen we het hebben over dat been of die hand die je mist?” Wel doen.’ [leidinggevende]

Rol arbeidsdeskundige

Er is geen arbeidsdeskundige betrokken geweest bij de start van de werknemer in haar nieuwe functie. De DW-arbeidsdeskundige is door de coronapandemie later gestart en is daardoor ook niet betrokken geweest bij de instroomfase.

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

Omdat de werknemer steeds meer last krijgt van vermoeidheid heeft de werkgever een gesprek met een externe verzuimcoach georganiseerd om te kijken naar de energieverdeling van de werknemer. Naar aanleiding hiervan is een andere werkindeling gemaakt en zijn de telefonische gesprekken uit de functie gehaald omdat deze met name veel energie kosten. Assertiviteit van de werknemer om in gesprek te gaan over de passendheid van het werk blijkt een bevorderende factor. Vanuit de organisatie werkt het bevorderend dat het mogelijk was om snel te switchen in functie en taken. Door gesprekken en aanpassingen op basis van maatwerk lukt het uiteindelijk om de functie zo vorm te geven dat het minder vermoeiend is voor de werknemer. De werknemer ervaart dat ze werk heeft waar haar hart ligt en ze voelt zich gezien door collega's.

'De visie van de werkgever is om te kijken naar mogelijkheden, voor de klantengroep maar ook binnen de eigen organisatie. Dit zie je terug in het aannamebeleid. Vanuit vertrouwen dat het gaat lukken, kunnen oplossingen bedacht worden als de wil er is. Niemand wordt uitgesloten. Ze staan voor iedereen open.' [DW-arbeidsdeskundige]

Rol arbeidsdeskundige

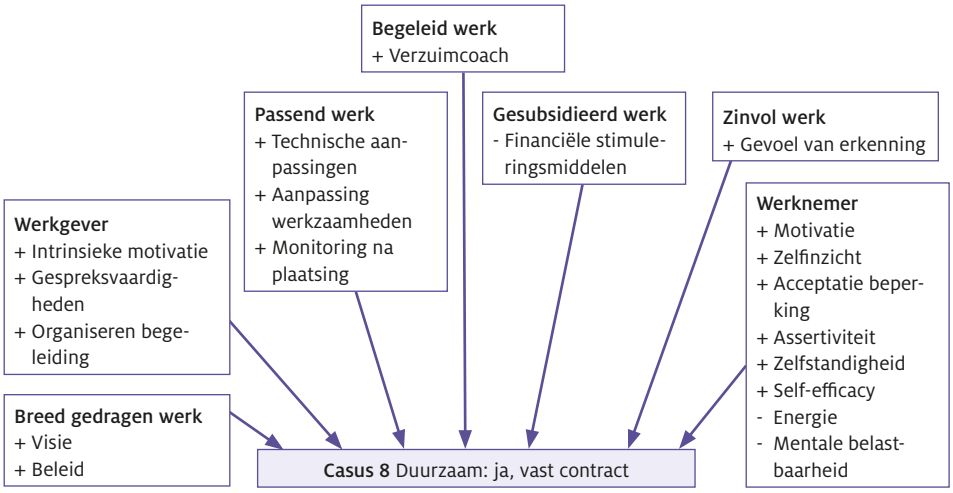
De contactmomenten en ingezette acties van de DW-arbeidsdeskundige in deze casus zijn beperkt gebleven. In eerste instantie vanwege de late start door corona en later vanwege de constatering dat de plaatsing goed loopt. Binnen de beperkte contactmomenten heeft de DW-arbeidsdeskundige wel een adviserende en coachende rol vervuld. De DW-arbeidsdeskundige heeft de werknemer geadviseerd en ondersteund bij het aanvragen van een schrijftolk, zodat de werknemer kan functioneren in groepsoverleggen. Daarnaast heeft de DW-arbeidsdeskundige in het laatste gesprek met de werknemer gekeken naar de invloed van de coronapandemie op haar werkzaamheden en vermoeidheid.

Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 8

Beoordelen:
+ Werknemersvaardigheden
+ Werkgeversvaardigheden
+ Mogelijkheden binnen bedrijf om snel te switchen in functie en taken

Adviseren:
- Adviseren over schrijftolk

Coachen:
- Ondersteunen bij aanvraag schrijftolk
- Invloed corona op vermoeidheid



Duurzame plaatsing?

Ja. Deze casus laat zien hoe belangrijk het is om in gesprek te blijven over de match tussen de werknemer en de werkzaamheden. Door op basis hiervan juiste aanpassingen te doen, blijft de duurzaamheid van de plaatsing gewaarborgd. De inspanning van zowel werknemer als werkgever blijkt hiervoor een belangrijke voorwaarde.

4.9 Casus 9: Het belangrijkste is dat je erachter staat om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen

Context

Casus 9 betreft een werknemer met startkwalificatie die werkzaam is bij een bedrijf in de groensector. Het bedrijf voert geen expliciet beleid op inclusief ondernemen. In de praktijk worden echter veel acties ingezet om werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. Reden hiervoor is dat het (kleine) bedrijf wordt gedragen door één werkgever met een sterke visie op inclusief ondernemen.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer is via een andere werknemer terecht gekomen bij het bedrijf en werkt hier 24 uur per week, verspreid over vier dagen, als plantenstekker. Om de plaatsing mogelijk te maken zijn aanpassingen gedaan aan het *takenpakket* en de *werktijden*. De werknemer ontvangt dagelijkse begeleiding van een jobcoach die ondersteuning op maat biedt bij zijn werkzaamheden, maar ook bij niet-werkgerelateerde zaken.

Het eerste half jaar loopt de plaatsing moeizaam. Volgens de werkgever heeft dit met name te maken met verwachtingen over de loonwaarde. Om de loonwaarde van de werknemer te verhogen zet de gemeente in op extra coachingsuren om zijn motoriek te verbeteren en efficiënter te werken. Dit zorgt echter voor veel spanning bij de werknemer, die goed functioneert zolang er rust en voorspelbaarheid is. Uiteindelijk lukt het om afspraken te maken met de gemeente over de loonwaarde en komt de focus van de begeleiding op maatwerk te liggen in plaats van efficiëntie, wat een belangrijke bevorderende factor is (zie kader). Assertiviteit en initiatief van de werkgever en het sociale netwerk van de werknemer speelden hier een belangrijke rol bij. Vanuit de werknemer zelf zijn bevorderende factoren onder meer zijn motivatie en sociale vaardigheden. Dit draagt er vervolgens aan bij dat hij goed in de groep ligt.

‘Dat stekken steken moet je echt op een mooie volgorde doen. Dan gaat het het snelste en het makkelijkste. Maar dat is voor hem niet helemaal weggelegd. ’s Morgens begint hij met twee uurtjes stekken en dan gaat hij ’s middags na de koffie onkruid plukken. Dat doet hij wel echt fantastisch. Dat functioneert zo goed voor ons. Dan vind ik het gewoon minder belangrijk dat dat stekken even iets minder gaat. Dat is dan niet zo belangrijk.’ [leidinggevende]

Rol arbeidsdeskundige

Bij de plaatsing is een arbeidsdeskundige betrokken geweest voor de loonwaardemeting. De DW-arbeidsdeskundige constateert dat de aandacht en inspanning aan het begin van de plaatsing van belang bleken voor de duurzaamheid.

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De voorspelbaarheid blijft een belangrijke bevorderende factor voor de duurzaamheid van de plaatsing. Zolang er structuur is en de werknemer weet wat er van hem verwacht wordt, gaat het goed. Het lukt de werkgever om deze structuur te waarborgen en het gaat zelfs zo goed dat de werknemer een vast contract heeft gekregen. Werknemer werkt vol zelfvertrouwen en is trots op zijn werk. Volgens de DW-arbeidsdeskundige spelen de intrinsieke motivatie van de werkgever om met de doelgroep aan de slag te gaan en de verschillende mogelijkheden binnen het bedrijf om aan te sluiten bij de kwaliteiten en aandachtspunten van de werknemer hier een belangrijke rol bij. Daarnaast blijken de loonkostensubsidie, no-riskpolis, sfeer op het werk en begeleiding van de jobcoach belangrijke voorwaarden.

‘Wat mij hier opvalt is de betrokkenheid van eigenlijk alle partijen en dat er ook afstemming is tussen die partijen. Dat maakt dat dit een duurzame plaatsing kan zijn.’ [DW-arbeidsdeskundige]

Rol arbeidsdeskundige

Door de coronapandemie heeft de DW-arbeidsdeskundige naar eigen zeggen relatief weinig fysieke contactmomenten gehad. Een deel van de contactmomenten verliep via de mail. Bij ieder fysiek contactmoment heeft de DW-arbeidsdeskundige met zowel de werknemer, werkgever als jobcoach gesproken, waardoor een duidelijk beeld gevormd kon worden over de plaatsing. De DW-arbeidsdeskundige

Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 9

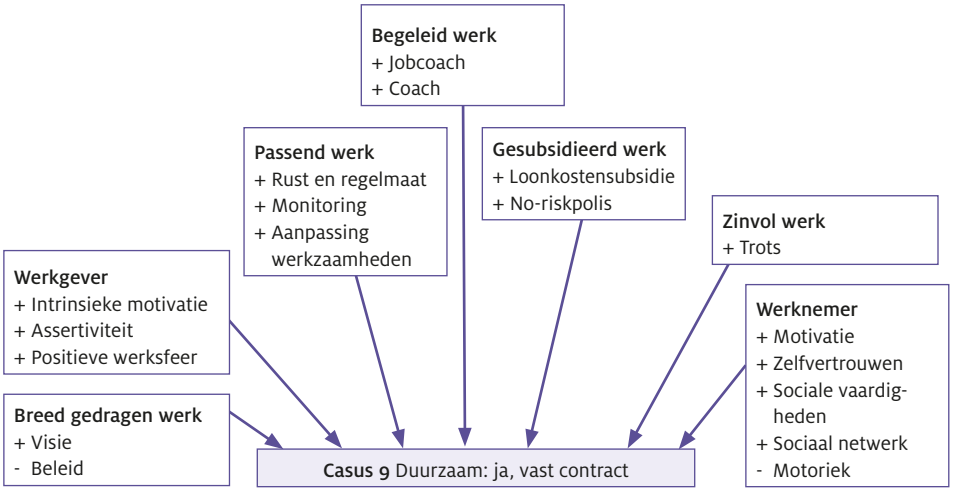
Beoordelen:
+ Verschillende mogelijkheden in werkzaamheden
+ Inzet jobcoach
+ Sociaal netwerk
+ Rust en regelmaat
+ Affiniteit werkgever doelgroep
+ Loonkostensubsidie en no-riskpolis

Adviseren: X

Coachen:
- Uitleg over methodiek loonwaardemeting

hecht veel waarde aan het spreken met de jobcoach, omdat deze contact heeft met alle partijen – ook over de thuissituatie van de werknemer. Doordat de drie verschillende perspectieven telkens overeenkwamen, er onderlinge afstemming is en de DW-arbeidsdeskundige weinig belemmerende factoren ziet, beoordeelt hij de plaatsing als duurzaam.

Omdat de plaatsing goed verloopt, heeft de DW-arbeidsdeskundige de werkgever geen advies hoeven geven. Wel heeft de DW-arbeidsdeskundige uitleg gegeven over de methodiek achter de loonwaardemeting. Daarnaast maakt de DW-arbeidsdeskundige ruimte om over andere werknemers in gesprek te gaan. Mede hierdoor en door de kennis van de DW-arbeidsdeskundige over het bedrijf is er een goede vertrouwensrelatie tussen de werkgever en DW-arbeidsdeskundige.



Duurzame plaatsing?

Ja. Door extra aandacht, inspanning en maatwerk aan het begin van de plaatsing lukte het om het werk passend te maken voor de werknemer. Hierdoor is uiteindelijk een vast contract mogelijk.

4.10 Casus 10: Volwaardig mee kunnen doen, dat is wat telt

Context

Casus 10 gaat over een werknemer met startkwalificatie die werkzaam is bij een installatiebedrijf. Het bedrijf kent *geen specifiek beleid* voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. De belangrijkste reden om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen is het tekort aan werknemers en de persoonlijke ambitie van de leidinggevende die betrokken is bij de plaatsing van de werknemer.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer is via een detacheringsbureau geplaatst bij het bedrijf en werkt ruim 3 dagen per week als applicatieontwikkelaar. Er zijn *aanpassingen* aan de functie gedaan, vanuit de veronderstelling dat de werknemer in een korte tijd in de volwaardige functie kan groeien. Zo zijn *de taken*, *de hoeveelheid werk* en *de werktijden* aangepast. De start van de plaatsing verloopt echter niet zonder slag of stoot; de werknemer verzuimt regelmatig en heeft last van onzekerheden. Door de begeleiding van een externe jobcoach – die de werknemer ondersteunt bij de werk-privébalans, werkgerelateerde zaken en mentale belastbaarheid – gaat het steeds beter.

Het gaat zelfs zo goed dat de werknemer na anderhalf jaar vast in dienst is gekomen en het traject met het detacheringsbureau is gestopt. Ook is de begeleiding vanuit de jobcoach afgebouwd, omdat de werknemer hier zelf geen behoefte meer aan heeft. Het vaste contract zorgt voor een boost in het zelfvertrouwen en het gevoel een volwaardig collega te zijn. Met name door de ontwikkelmogelijkheden binnen het bedrijf heeft de werknemer het erg naar haar zin. Wel loopt de werknemer geregeld aan tegen de conservatieve structuur van de organisatie. Bevorderende factoren vanuit de werknemer zijn haar motivatie, interesse in het vakgebied, self-efficacy en intelligentie. Haar perfectionisme kan volgens de werkgever echter ook belemmerend werken.

> ‘Bij allemaal heb ik wel gezien dat het belangrijk is dat ze een stuk waardigheid willen verwerven. Allemaal waren ze dat best wel kwijt op het moment dat ze bij mij begonnen. Niemand vindt het fijn om afhankelijk te zijn van instanties voor je inkomen, als je iets extra’s wilt dat je dat moet vragen en zo.’ [leidinggevende]

Doorstroom

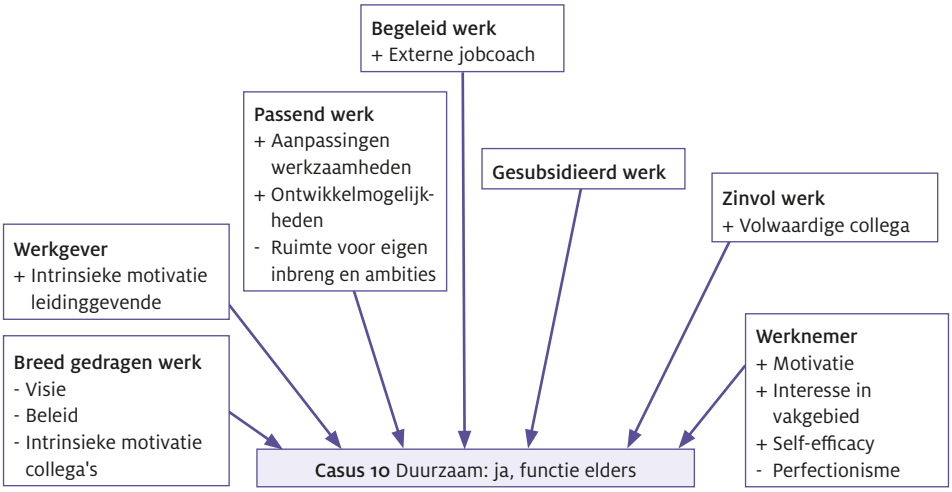
Bevorderende (of belemmerende) factoren

De **conservatieve structuur** van de organisatie blijkt een steeds grotere belemmering te vormen voor de werknemer. Van de werkgever vernemen we dat de werknemer in het tweede jaar van het onderzoek een andere baan heeft gevonden omdat er binnen dit bedrijf beperkt ruimte was voor eigen ambities en ideeën.

> ‘Eigenlijk hebben we dat samen wel aan zien komen. Op een bepaald moment zei ze: “Het spijt me heel erg, maar ik heb een andere baan.” Ik zei: “Dat moet je niet spijten, dat is hartstikke mooi.” [...] Als je het haar nu vraagt, denk ik dat ze een hartstikke geweldige start en tijd heeft gehad bij ons en dat ze nu nog beter op haar plek zit dan dat ze bij ons zat. Dat is prima, denk ik.’ [leidinggevende]

Rol arbeidsdeskundige

In deze casus is geen DW-arbeidsdeskundige betrokken geweest in verband met de coronapandemie en persoonlijke omstandigheden van de DW-arbeidsdeskundige.



Duurzame plaatsing?

Ja. De begeleiding vanuit de jobcoach in combinatie met de motivatie van de werknemer en leidinggevende hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de werknemer. Hierdoor was uiteindelijk een vast contract en later een wisseling van baan mogelijk.

4.11 Casus 11: Zoeken naar passend werk

Context

Casus 11 betreft een werknemer met een autismespectrumstoornis, die in het bezit is van een startkwalificatie en werkt bij een ICT-bedrijf. Het inzetten van werknemers met een arbeidsbeperking is *geen expliciet* onderdeel van de missie van de organisatie. De belangrijkste motivatie om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen is de hoeveelheid geschikt werk in de organisatie.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemer is via het Werkbedrijf voor 24 uur per week geplaatst bij het bedrijf in een gecreëerde functie. Reden voor de plaatsing is de grote hoeveelheid achterstallig werk en het kunnen bijdragen aan de re-integratie van de werknemer. De werkzaamheden bestaan uit het repareren of afschrijven van oude laptops en computers. Om de plaatsing mogelijk te maken is het *werktempo* aangepast op de werknemer. In de maanden na de plaatsing werkt de werknemer veel samen met een stagiaire vanuit het roc. Tien maanden na de plaatsing is het achterstallige werk grotendeels ingehaald en heeft het bedrijf **moeite** met het vinden van **passend werk**.

Hoewel de werknemer zelf aangeeft dat hij tevreden is met zijn werk, lijkt het om een **zeer kwetsbare plaatsing** te gaan. De **motivatie** van het bedrijf om bij te dragen aan de re-integratie van de werknemer lijkt ondergeschikt te zijn aan de motivatie om achterstallig werk aan te pakken. Daarnaast zet het bedrijf **geen begeleiding** in, hetgeen ook een belemmering vormt voor de duurzaamheid van de plaatsing. De DW-arbeidsdeskundige acht begeleiding van een jobcoach juist noodzakelijk gezien de privésituatie (verhuizing) van de werknemer en de combinatie van de werkzaamheden met zijn vrijwilligerswerk. De werkgever geeft aan dat hij na het eerste jaar nog niet kan oordelen of hij het contract van de werknemer zal continueren. Het is **onduidelijk** of de werkgever gebruikmaakt van financiële stimuleringsmiddelen, hetgeen mogelijk ook een belemmering vormt. Bevorderende factoren vanuit de werknemer zelf zijn onder andere zijn **motivatie**, **fysieke gezondheid** en **acceptatie** van zijn **beperking**. Zijn **mentale belastbaarheid** en **afwachtende leerhouding** kunnen een belemmering vormen.

‘Inzet van een jobcoach lijkt mij noodzakelijk om de werknemer te horen. Om de thuissituatie, de twee banen en de ervaringen/belevingen hierbij te bespreken en te vertalen naar de werksituatie en mogelijke problemen op te lossen.’ [DW-arbeidsdeskundige]

Rol arbeidsdeskundige

Het is onduidelijk of er een arbeidsdeskundige betrokken is geweest voor een loonwaardeonderzoek. De DW-arbeidsdeskundige constateerde in een gesprek met de werkgever en werknemer dat begeleiding essentieel is om tegemoet te komen aan een duurzame plaatsing.

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werkgever heeft het contract van de werknemer na een jaar niet verlengd omdat het werkpakket afnam en er geen andere werkzaamheden voor de werknemer waren. Terugkijkend geeft de werkgever aan dat hij ontevreden is over de werknemer, omdat zijn ontwikkeling en werktempo niet naar verwachting waren.

Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 11

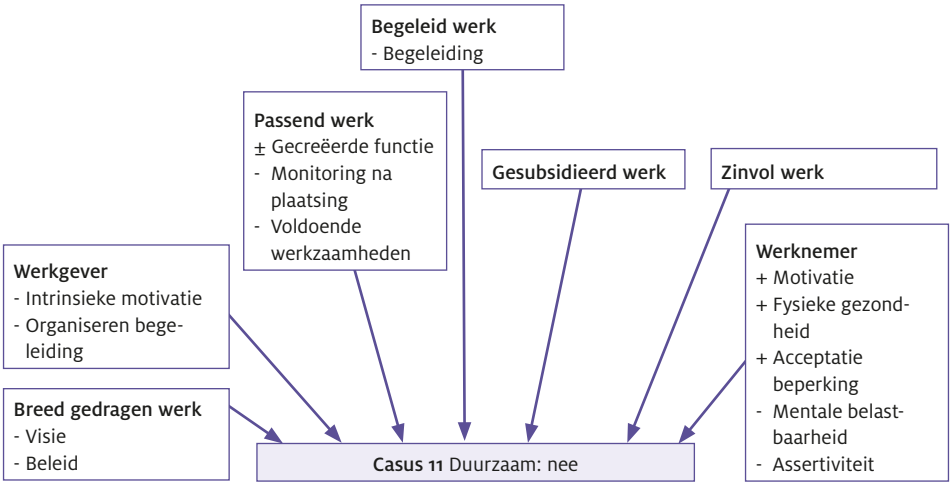
Beoordelen:
- Geen begeleiding
- Werknemersvaardigheden
- Thuissituatie werknemer

Adviseren: X

Coachen: X

Rol arbeidsdeskundige

De DW-arbeidsdeskundige is één keer langs geweest om de plaatsing te monitoren en heeft de werkgever meermaals om documentatie gevraagd, zoals een arbeidsovereenkomst, maar deze niet ontvangen. Later heeft hij contact opgenomen om te horen waarom de werknemer is gestopt, maar hier kreeg hij geen antwoord op. Het lijkt erop dat de werkgever niet open stond voor ondersteuning vanuit de DW-arbeidsdeskundige. Door het moeizame contact met de werkgever heeft de DW-arbeidsdeskundige zijn observaties niet om kunnen zetten in advies of ondersteuning.



Duurzame plaatsing?

Nee. De werkgever weet niet of de werknemer een andere baan heeft gevonden nadat hij gestopt is. Wel werkt hij nog als vrijwilliger. Deze casus laat zien dat voldoende mogelijkheden om passend werk te creëren een voorwaarde is voor een duurzame plaatsing. Hier kon niet aan tegemoet gekomen worden. Daarnaast lijkt intrinsieke motivatie om mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen een voorwaarde om (passende) acties uit te zetten om de plaatsing te faciliteren.

4.12 Casus 12: Mensen de kans bieden om weer te werken

Context

Casus 12 gaat over twee werknemers zonder startkwalificatie die werkzaam zijn bij een bedrijf dat de openbare ruimte beheert. Het inzetten van werknemers met een arbeidsbeperking is expliciet onderdeel van de missie van de organisatie. De belangrijkste redenen om aan inclusief ondernemen te doen zijn *de mogelijkheden binnen het bedrijf*, *intrinsieke motivatie* en *vraag vanuit gemeente*.

Instroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

De werknemers zijn allebei vanuit het Werkbedrijf gedetacheerd binnen de groenvoorziening en werken tussen de 36 en 40 uur per week. De werkzaamheden bestaan uit het onderhoud van plantsoenen, werkzaamheden die volgens de werkgever goed aansluiten bij mensen met een arbeidsbeperking. Om de plaatsing mogelijk te maken, is bij beide werknemers de *hoeveelheid werk* aangepast. De werknemers ontvangen allebei begeleiding van een externe jobcoach die elke ochtend aanwezig is. Daarnaast biedt de voorman van de wijkteams waar de werknemers werken – die veel ervaring heeft met de doelgroep – ook begeleiding.

> ‘De groenploegen, de plantsoenendiensten, dat zijn eigenlijk altijd wel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat dat ook bij uitstek een geschikte plek is.’ [leidinggevende]

Beide werknemers hebben het naar hun zin op het werk en er lijkt sprake te zijn van een goede match tussen de werknemers en het werk. Bij beiden lijkt de goed ingeregelde begeleiding een belangrijke bevorderende factor. Bij werknemer 1 zijn daarnaast de fit met het team en de werkzaamheden die passen bij zijn opleiding en ervaring bevorderende factoren. Vanuit de werknemer zelf zijn zijn motivatie, zelfstandigheid, fysieke gezondheid, acceptatie van zijn beperking en zijn sociale netwerk bevorderende factoren. Het toekomstperspectief van de werknemer en de vraag of hier aandacht voor is vormt een mogelijke belemmering. Bij de andere werknemer werken zijn redelijke mate van zelfstandigheid, acceptatie van zijn beperking en zelfinzicht bevorderend. Hoewel de werknemer het naar zijn zin heeft op zijn werk ervaart hij soms ook ingewikkeldheden in de samenwerking met andere teams, hetgeen een aandachtspunt vormt.

Rol arbeidsdeskundige

In de instroomfase is geen arbeidsdeskundige betrokken geweest. De DW-arbeidsdeskundige is door de coronapandemie later gestart.

Doorstroom

Bevorderende (of belemmerende) factoren

Om het werk passend te houden, zijn tijdens het verloop van de plaatsing werkzaamheden *aangepast* en *uitgebreid*. Daarnaast volgen de werknemers regelmatig trainingen (onder andere over plantenkennis) zodat zij zich kunnen blijven ontwikkelen en hun kennis uitbreiden. De motivatie van werknemer 1 is met tijden minder, waardoor ook zijn productiviteit afneemt. Volgens de werkgever blijft monitoring en begeleiding van de jobcoach belangrijk om de duurzaamheid te waarborgen. Door gesprekken met de jobcoach neemt de motivatie van deze werknemer weer toe. Ook bij de andere werknemer blijkt monitoring een belangrijke bevorderende factor. De werknemer functioneert namelijk goed en heeft het naar zijn zin op het werk, maar functioneert minder goed als er problemen zijn op privégebied. Volgens de werkgever hangt dit sterk samen de coronapandemie. Bij beide werknemers wordt het dienstverband via de detacheringsconstructie gecontinueerd, omdat de werkgever tevreden is over het functioneren.

Rol arbeidsdeskundige

Binnen het onderzoek heeft de DW-arbeidsdeskundige een beoordelende en adviserende rol vervuld. Bij de beoordeling hecht de DW-arbeidsdeskundige belang aan het kijken naar zowel werk- als privégerelateerde zaken. De DW-arbeidsdeskundige ziet bij beide werknemers een positieve match, met name omdat de werknemers het naar hun zin hebben. Omdat de plaatsing goed loopt, zijn de contactmomenten van de DW-arbeidsdeskundige bewust beperkt gebleven.

De DW-arbeidsdeskundige heeft de werkgever geadviseerd om bij werknemer 1 te monitoren of het werk in de toekomst ook passend blijft, gezien zijn jonge leeftijd en mogelijke ontwikkelambities. Bij de andere werknemer adviseerde de DW-arbeidsdeskundige om te onderzoeken hoe de samenwerking tussen de wijkteams verloopt.

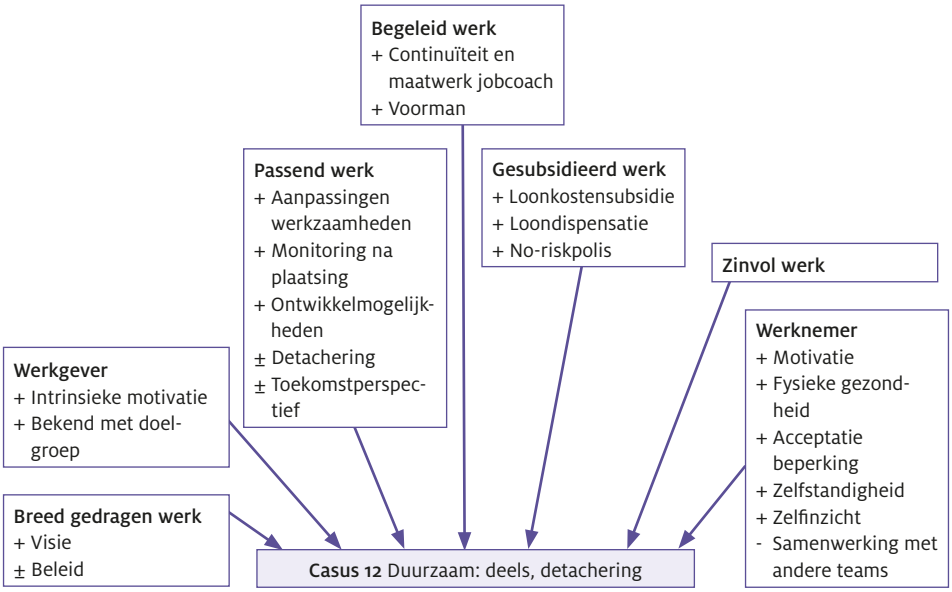
Rol DW-arbeidsdeskundige
Casus 12

Beoordelen:
+ Werknemersvaardigheden
+ Plezier in het werk
+ Privésituatie werknemers
+ Detacheringsconstructie
+ Ervaring met doelgroep
- Toekomstperspectief

Adviseren:
- Monitoren ontwikkelambities
- Onderzoeken samenwerking andere teams

Coachen: X

‘Als het goed gaat, moet je voorzichtig zijn. Ja, dat vind ik. Zeker met [mensen vanuit de] WSW. Mensen met een verstandelijke beperking moet je niet [overvragen]. Als je iets vraagt kan je een heleboel dingen losmaken die je niet los wil maken, met je vraagstelling. Ik denk dat je daar voorzichtig mee moet zijn.’ [DW-arbeidsdeskundige]



Duurzame plaatsing?

Deels. Bij beide werknemers lijkt sprake te zijn van een deels duurzame plaatsing. Werknemers hebben het naar hun zin en functioneren goed. Een aandachtspunt is dat de werknemers via een detacheringsconstructie werken. Daardoor is het onduidelijk hoelang de werknemers bij het bedrijf kunnen blijven.

5 Casusoverstijgende analyse

In dit hoofdstuk maken we de balans op. Nadat we in het vorige hoofdstuk op casusniveau naar de twaalf cases gekeken hebben, richten we ons in dit hoofdstuk op de overeenkomsten en verschillen tussen de individuele cases. Wat kunnen we in het algemeen zeggen over eventuele succesfactoren bij duurzame plaatsingen en wat is de rol van arbeidsdeskundige expertise hierbij? We beschrijven in dit hoofdstuk de resultaten van deze casusoverstijgende analyse. De rol van de arbeidsdeskundige komt in hoofdstuk 6 aan bod. Hier en daar verwijzen we daarbij ook naar overeenkomsten of verschillen met reeds bestaande literatuur.

Plaatsingen vaak duurzaam, maar kwetsbaar

Allereerst kijken we naar het succes van de plaatsingen die we in dit project gevolgd hebben. Het overkoepelende beeld is dat meer dan helft van de gevolgde plaatsingen volgens onze definitie duurzaam, maar kwetsbaar is.[4] Ditzelfde beeld zien we in een eerdere studie van TNO (2019). Negen van de veertien werknemers zijn nog steeds werkzaam bij het bedrijf. Hiervan hebben zes werknemers een vast contract. Twee werknemers zijn in dienst vanuit een detacheringsconstructie en één werknemer heeft uitzicht op een vast contract. Vanuit die optiek zou je kunnen concluderen dat er sprake lijkt van een duurzame plaatsing. Tegelijkertijd zijn de plaatsingen kwetsbaar, omdat er veel dynamiek binnen de plaatsingen bestaat. Deze dynamiek uit zich in verschillende vormen: wisselingen van leidinggevenden of ondersteuners, persoonlijke gebeurtenissen bij de werknemer en de coronapandemie kunnen het functioneren van werknemers of de werksituatie doen wankelen. Werknemers gaan daardoor soms (tijdelijk) minder goed functioneren, meer verzuimen of hun motivatie neemt af. Dit heeft ook zijn weerslag op het team of de werkgever. Dit soort situaties vragen om extra alertheid, inzet en ondersteuning van werkgevers, arbeidsdeskundigen, andere professionals en werknemers zelf.

Van de veertien werknemers zijn uiteindelijk vijf werknemers gestopt bij de werkgever; twee omdat er geen werk meer was of omdat het werk onvoldoende aansloot. Eén werknemer is verhuisd naar het buitenland. Twee werknemers zijn uit dienst gegaan omdat ze een andere baan hebben gevonden, hetgeen we ook als duurzaam beschouwen. Hoe het de werknemers vergaat in de nieuwe werksituatie is onbekend.

---

[4] *Onze definitie van een duurzame plaatsing: een plaatsing die tussen start en drie jaar overgaat in een vast contract of een plaatsing die binnen drie maanden na baanverlies gevolgd wordt door een nieuwe baan voor de werknemer met arbeidsbeperking.*

5.1 Werknemersvaardigheden

Werkgevers hechten veel waarde aan goede werknemersvaardigheden. Het gaat dan om vaardigheden die een werknemer in algemene zin moet beheersen om te kunnen functioneren binnen een bedrijf, zoals op tijd komen, je aan de huisregels houden (bijvoorbeeld melden als je ziek bent) en goed met collega's of de leidinggevende omgaan. Een specifieke (voor)opleiding, voorkennis of relevante werkervaring vinden werkgevers minder van belang. Zo heeft de meerderheid van de werknemers in het onderzoek geen startkwalificatie. Dit lijkt echter ook samen te hangen met het soort werk. Bij deze werkgevers gaat het namelijk vooral om ongeschoold werk. Bij werkgevers die wel belang hechten aan opleidingsniveau, gaat het veelal om geschoold werk.

Ongeacht het soort werk geven alle werkgevers aan dat zij motivatie en interesse van werknemers het belangrijkste vinden. Ook inzicht in de eigen mogelijkheden en beperkingen en concentratie kunnen belangrijk zijn. Daarnaast gaat het om sociale vaardigheden, zoals collegiale betrokkenheid en proactiviteit. Ook noemt een groot deel van de werkgevers en arbeidsdeskundigen het belang van openheid over de beperking. Daardoor kunnen werkgevers beter omgaan met de mogelijkheden en onmogelijkheden van de werknemer. Nog een stap verder wordt acceptatie van de beperking genoemd als belangrijke succesfactor. Voor een deel van de werknemers in ons onderzoek blijkt het accepteren van beperkingen echter lastig. Ten slotte zien zowel werkgever als arbeidsdeskundige geloof in eigen kunnen als een bevorderende factor voor duurzame arbeidsplaatsingen. Het werkt echter ook andersom; het geloof in eigen kunnen neemt toe als de plaatsing goed loopt en iemand een vast contract krijgt. Het is belangrijk om te vermelden dat de privésituatie van de werknemer in sommige cases ook invloed had op het werk en de uitvoering daarvan. Een onstabiele privésituatie kan dan ook belemmerend werken en een negatieve invloed hebben op de werknemer(svaardigheden).

5.2 Werkgeversvaardigheden

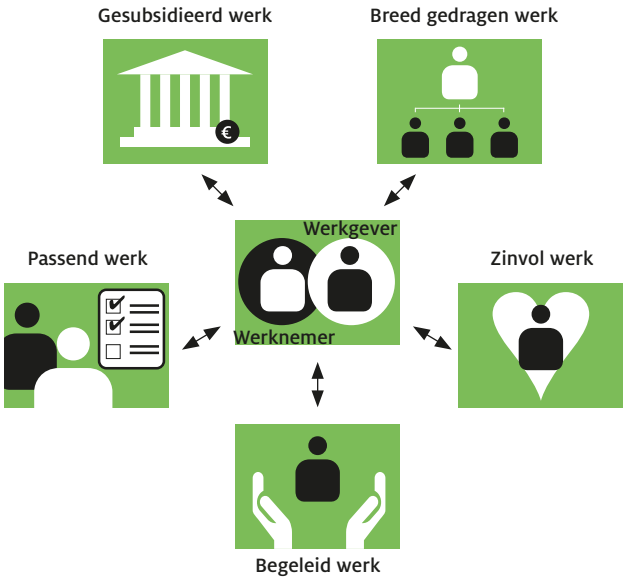
Waar de vaardigheden van de werknemer om goed te kunnen functioneren in werk belangrijk zijn voor de duurzaamheid van plaatsing, dragen ook de vaardigheden van werkgever/leidinggevende daaraan bij. Werkgevers moeten passend werk op lange termijn zien te organiseren. Voorbeelden hiervan zijn het werk aanpassen op inhoud, hoeveelheid of werktijden en het organiseren van (extra) begeleiding, zoals de inzet van een jobcoach. Verder gaat het om werkgeversvaardigheden als gespreksvaardigheden om over de beperking van werknemers te praten en het creëren van een veilige en inclusieve werksfeer. Ook de begeleiding vraagt om

vaardigheden van de werkgever en maatwerk: wat voor de ene werknemer werkt, hoeft voor de andere werknemer niet te werken.

Veel werkgevers in het onderzoek geven blijk van een persoonlijke drijfveer om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te willen helpen. Wanneer werkgevers gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor mensen met een arbeidsbeperking is diegene eerder bereid om passende acties en daarmee betere randvoorwaarden voor een duurzame plaatsing te realiseren. De motivatie van werkgevers vormt daarmee een belangrijke voorwaarde om duurzaam werk te faciliteren. Motivatie is echter geen statisch gegeven. Uit ons onderzoek blijkt dat intrinsieke motivatie van werkgevers in sommige gevallen groeit door positieve ervaringen met de doelgroep. Voor een duurzame arbeidsplaatsing dienen werkgevers dus net zoals werknemers zelf ook over zekere vaardigheden te beschikken.

5.3 Succesfactoren bij duurzame plaatsingen

Naast de werkgevers- en werknemersvaardigheden zijn er binnen het project een aantal specifieke succesfactoren voor duurzame plaatsingen geïdentificeerd (zie figuur 5.1). Deze factoren zijn bij de cases in hoofdstuk 4 gebruikt om de bevorderende en belemmerende factoren weer te geven.



Figuur 5.1 | Succesfactoren voor duurzame plaatsing

5.3.1 Passend werk

Aanpassingen in werk zijn noodzakelijk

Een van de belangrijkste succesfactoren voor duurzame arbeidsplaatsingen is een goede match tussen de werknemer en de functie. Dat begint allereerst bij de plaatsing zelf. Voor een goede match, zo blijkt uit de casusoverstijgende analyse, is het van belang dat voorafgaand aan de plaatsing wordt gekeken naar de mogelijkheden, belastbaarheid, interesses en motivatie van de werknemer. Als op basis van een volledig beeld een functie wordt gecreëerd (jobcarving), is de kans op passend werk en een duurzame arbeidsplaatsing het grootst. De focus moet daarbij liggen op wat een werknemer wil en kan. Werkgevers geven aan dat het niet altijd makkelijk is om geschikt werk te vinden. Bestaande functies in een organisatie zijn veelal ingericht op mensen zonder arbeidsbeperkingen. Middels jobcarving worden in verschillende cases taken gebundeld tot een baan die (beter) past bij de kenmerken van de werknemer. Enkele werkgevers kiezen ervoor banen te creëren die niet gelinkt zijn aan het primaire proces. Zo kunnen ze lagere productiviteitseisen stellen aan de werknemer of tegemoetkomen 'aan de nodige regelmaat, structuur en rust'. Andere werkgevers kiezen er juist voor de werknemer in het reguliere proces mee te laten werken.

Vooroordelen bij werkgevers over arbeidsbeperkten

In de cases zien we dat een deel van de werkgevers bestaande functies aanpast door bijvoorbeeld specifieke taken uit de functie te halen en werktijden aan te passen. Het andere deel van de werkgevers creëert nieuwe functies met eenvoudig en gestructureerd werk. Een groot deel van de werkgevers geeft aan dat structuur en repetitief werk een voorwaarde is een duurzame plaatsing. Voor een deel van de werknemers met een arbeidsbeperking zijn deze elementen inderdaad noodzakelijk om een plaatsing goed te laten verlopen. Voor een ander deel is het eenvoudige en repetitieve werk echter een te beperkte benadering en dus niet passend. Hiermee wordt onvoldoende recht gedaan aan de diversiteit binnen de doelgroep van mensen met een arbeidsbeperking. In een van de cases zien we dat de functie is gecreëerd vanuit de veronderstelling dat het een passende functie is voor 'de doelgroep'. Hierbij speelt ook de veronderstelling van de werkgever dat mensen met een arbeidsbeperking enkel ongeschoold en eenvoudig werk kunnen doen. In deze casus sluit de functie uiteindelijk onvoldoende aan bij de werknemer; de plaatsing blijkt daarmee niet duurzaam. Maatwerk voorafgaand aan de plaatsing blijkt een voorwaarde voor duurzaam werk. Enkele werkgevers geven aan dat een voordeel van het plaatsen van iemand uit het doelgroepenregister is dat er voorafgaand aan de plaatsing relatief veel bekend is over kwaliteiten en valkuilen van de potentiële werknemer. Werkgevers kunnen daar hun voordeel mee doen.

Monitoring

Om een duurzame arbeidsplaatsing te realiseren is maatwerk niet alleen belangrijk aan het begin van de plaatsing, maar juist ook daarna. Monitoring van de werk (en privé)situatie van de werknemer is hierbij essentieel. Bij bijna alle cases zien we dat, gedurende drie jaar, omstandigheden van werknemers vragen om aanpassingen teneinde het werk passend, en daarmee de werknemer inzetbaar, te houden. Deze dynamiek binnen de cases vraagt om alertheid om de functie bij te stellen indien nodig. Zo zien we in een van de cases dat het werk te vermoeiend werd voor de werknemer. Aanpassing van het takenpakket was noodzakelijk om te kunnen blijven functioneren. Het is van belang om de plaatsing te blijven monitoren en indien nodig opnieuw passend te maken.

Behoeften van werknemers

Voor werknemers is het daarnaast belangrijk dat zij ontwikkelmogelijkheden ervaren door bijvoorbeeld taken uit te breiden op basis van interesses of trainingen aan te bieden. Uit de analyse in hoofdstuk 3 blijkt dat ongeveer de helft van de organisaties in het onderzoek aangeeft niet over dergelijke ontwikkelmogelijkheden te beschikken.

Passendheid in team

Ten slotte gaat passend werk niet alleen over de match tussen de werknemer en de functie, maar ook over de match met het team. De combinatie van beide is meerdere keren door werkgevers genoemd als reden voor het aanbieden van een vast contract.

Passend werk omvat dus meerdere aspecten. Het vraagt om een 'ongoing proces' van afstemming en aanpassing en kan hierdoor niet gezien worden als een vastomlijnd begrip. Het vraagt om een persoonsgerichte benadering.

5.3.2 Begeleid werk

Begeleiding in werk en soms privé

Begeleiding in werk is een belangrijke voorwaarde om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk te houden. Hierbij gaat het om begeleiding in het werk, zoals ondersteuning bij taken stellen, structuur aanbrengen, prioriteren en het bijbrengen van werknemersvaardigheden. Controleren en complimenteren zijn ook aspecten van begeleiding die bij de casusbeschrijvingen naar voren kwamen. Begeleiding in werk gaat daarnaast ook om coaching op persoonlijk gebied. Voorbeelden hiervan zijn begeleiding bij het omgaan met onzekerheid of prikkelgevoeligheid.

In sommige cases bleek ondersteuning buiten het werk ook belangrijk. Privézaken, bijvoorbeeld op financieel vlak, rondom huisvesting of psychische problemen, kunnen belemmerend zijn voor de motivatie van de werknemer en de duurzaamheid van de plaatsing. Hierbij is het van belang dat de begeleider verantwoordelijkheden niet overneemt van de werknemer, maar begeleiding biedt door zelfregie te stimuleren of door contact leggen met een woonbegeleider of gespecialiseerde hulpverlening van bijvoorbeeld GGZ.

Kenmerken van goede begeleiding

Kijkend naar de verschillende cases zijn een aantal kenmerken van succesvolle begeleiding te identificeren: *adequaat*, *continu*, *laagdrempelig*, *gelijkwaardig* en op basis van *vertrouwen*. Adequaat wil zeggen dat een begeleider inspeelt op de behoeften en mogelijkheden van de werknemer. Een voorbeeld hierbij is dat een veilig leerklimaat wordt gecreëerd voor de ontwikkeling van sociale vaardigheden. Daarnaast is het van belang dat de begeleiding continu is; dat wil zeggen niet alleen aan het begin van plaatsing, maar voortdurend, wanneer nodig. Diverse cases laten zien dat werknemers bij de start van de arbeidsplaatsing hun uiterste best doen, maar na verloop van tijd soms terugvallen in oude gedragingen of valkuilen. Het monitoren van de plaatsing is niet alleen belangrijk in het kader van de passendheid van werk, maar ook voor de begeleiding van werk. De begeleiding is bij voorkeur laagdrempelig en gebeurt meer gedurende het werk dan tijdens vaste momenten. Ook laten de cases zien dat het van belang is dat de begeleider de doelgroep kent en weet waar de behoeften van de werknemer liggen. Ten slotte blijkt gelijkwaardige begeleiding op basis van vertrouwen een voorwaarde om succesvol te kunnen begeleiden.

Interne of externe begeleiding

Binnen de cases zien we dat de begeleiding verschillend georganiseerd wordt: intern (bijvoorbeeld door een leidinggevende, werkbegeleider, collega, iemand van HR of een HARRIE), extern (jobcoach of re-integratieadviseur) of een combinatie van beide. In de cases waar begeleiding vooral intern is geregeld, zien we dat begeleiding soms door de direct leidinggevende gedaan wordt. In andere gevallen juist bewust niet, omdat de gezagsverhouding kan interfereren met de rol als begeleider. Hier is geen ‘goed’ of ‘slecht’ in te noemen. Wel van belang is dat de keus aansluit bij de organisatiecultuur en goed doordacht is.

Een deel van de werknemers wordt begeleid door een (externe) jobcoach. Dit betreft over het algemeen een voorziening die tijdelijk van aard is (maximaal drie jaar), bedoeld om de werknemer op een goede manier in te werken. Het gebrek aan

continuïteit van de begeleiding is daarmee soms een belemmerende factor. Externe begeleiding kan zeker succesvol zijn, maar vraagt wel meer inspanning van de begeleider. Een externe begeleider kent de organisatie minder goed, waardoor het ingewikkelder is om laagdrempelige begeleiding te waarborgen. Ook kan daardoor minder snel geschakeld worden.

5.3.3 Zinvol werk

Werk betekent waarde

Een andere bevorderende factor is de mate waarin werknemer zinvolheid van het werk ervaart. Werkgevers en werknemers in ons onderzoek spreken vaak over 'een gevoel van nuttig zijn', 'gewaardeerd worden' en 'een bijdrage leveren'. De motivatie van de meeste werknemers is vooral intrinsiek. Voor hen is werk een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven, een bron van zingeving, tevredenheid en sociale contacten. Werken betekent voor de meesten dus meer dan alleen geld; waarbij geld wel een belangrijk element kan zijn in het kader van 'onafhankelijk' zijn, een 'lichtje aan het eind van de tunnel'. Voor een aantal werknemers is ook een ontwikkelperspectief en het hebben van concrete doelen belangrijk.

Werk in combinatie met uitkering

Een deel van de werknemers heeft naast het werk een aanvullende uitkering. Voor sommige werknemers geeft de zekerheid van een (gedeeltelijke) uitkering naast werk houvast, voor andere maakt deze combinatie het werken juist ingewikkeld. In één casus wil de werkgever de werknemer meer uren aanbieden, omdat er meer werk is in de organisatie en de werkgever erg tevreden is over de werknemer. Maar de werknemer verkiest de zekerheid van de bestaande situatie (uitkering en werk), omdat hij bang is het mogelijk niet 'vol te houden' en recht op een aanvullende uitkering te verspelen.

Een aantal werknemers ervaart door de gecreëerde baan en de blijvende afhankelijkheid van een uitkering dat zij niet echt 'meedoen'. Zij voelen zich geen volwaardig werknemer. Sommige werkgevers maken de keuze om werknemers met een arbeidsbeperking geen onderdeel van het primaire proces te laten zijn.

5.3.4 Breed gedragen werk

Draagvlak en motivatie

Draagvlak en betrokkenheid vanuit het bedrijf om werknemers met een arbeidsbeperking te plaatsen is een succesfactor voor duurzaam werk. Dit draagvlak

vormt een belangrijke voorwaarde voor bijvoorbeeld het creëren van passend werk en de inzet van begeleiding. Het belang van draagvlak als succesfactor voor een duurzame plaatsing zien we ook in eerder onderzoek terug (Hazelzet, Putnik, Otten, Goudswaard & Blonk, 2017; Inspectie SZW, 2018). Een visie en beleid ten aanzien van het plaatsen van werknemers is daarbij belangrijk. Het merendeel van de werkgevers in ons onderzoek geeft aan dat er voldoende draagvlak is bij leidinggevenden voor de plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking. Op één werkgever na geven alle werkgevers aan dat er voldoende draagvlak is bij de collega's.

...maar geen beleid ontwikkeld

Toch heeft minder dan de helft van de werkgevers daadwerkelijk beleid ontwikkeld ten aanzien van duurzame plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking. Een deel van de werkgevers in onze studie ontwikkelt geen beleid omdat zij geen uitzonderingspositie willen creëren voor de werknemers met een arbeidsbeperking. Inbedding aan de hand van beleid lijkt met name in grote organisaties van belang, omdat de kans bestaat dat werknemers met een arbeidsbeperking anders (te) weinig maatwerk geboden krijgen. We zien juist in onze cases dat een kleine organisatie zonder beleid toch wendbaar is en snel kan inspelen op de behoeften van de werknemers. Motivatie van de werkgever binnen een klein bedrijf om zich in te zetten voor mensen met een arbeidsbeperking is dan wel een voorwaarde.

5.3.5 Gesubsidieerd werk

Financiële ondersteuning voor werkgevers van belang

Bijna alle werkgevers in ons onderzoek maken gebruik van loonkostensubsidie of loondispensatie en de no-riskpolis en zien dit ook als voorwaarde voor een duurzame plaatsing. Werkgevers noemen als reden onder andere dat de dynamiek binnen een casus vraagt om financiële zekerheid. Een voorbeeld hierbij is een werkgever die de hoeveelheid werk aanpast als het niet goed gaat met de werknemer, om zo het werk passend te houden. Volgens een groot deel van de werkgevers zijn dit soort aanpassingen alleen mogelijk met financiële ondersteuning. Vanuit werkgeversperspectief zijn dergelijke financiële stimuleringsmaatregelen dus een belangrijke voorwaarde om inclusief te ondernemen, met name om risico's en onzekerheid op te kunnen vangen.

Financiële ondersteuning voor werknemers eerder belemmerende factor

Voor een deel van de werknemers in de cases vormt financiële ondersteuning juist een belemmering om te participeren. Deels omdat zij het gevoel hebben 'geen echte baan' te hebben. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die inhoudelijk tevreden

is over haar werk, maar vindt dat ze geen volwaardige functie heeft. Ze ziet haar werk als een participatiebaan en ziet zichzelf niet als volwaardig werknemer. Dit beïnvloedt haar motivatie om te werken. Het werkt ook andersom. In een andere casus neemt de motivatie van een werknemer flink toe nadat de werkgever geen loondispensatie meer aanvraagt. Daarnaast zorgt de combinatie van een uitkering en inkomen vanuit werk in een aantal cases voor financiële ingewikkeldheden. Zo moet een werknemer een flink bedrag terugbetalen aan het UWV omdat de loonheffingskorting is toegepast bij zijn uitkering en inkomen vanuit werk. Dit zorgde voor een motivatiedip. Weer een ander werknemer ervaart angst dat ze de periodieke verklaring vergeet aan te leveren, wat kan leiden tot het korten van uitkeringen.

6 Rol arbeidsdeskundige expertise

In dit onderzoek is de vraag opgeworpen op welke manieren arbeidsdeskundige expertise bij kan dragen aan het verduurzamen van arbeidsplaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking. Hiertoe hebben we aan alle plaatsingen een arbeidsdeskundige gekoppeld. De taak van de arbeidsdeskundigen binnen dit onderzoek was om de plaatsing te monitoren en – indien wenselijk of noodzakelijk – advies te geven ten aanzien van het verduurzamen van de plaatsing. Hierbij was ruimte voor eigen inbreng; aan de hand van hun persoonlijke expertise gaven de arbeidsdeskundigen invulling aan deze rol. Het enige voorschrift vanuit het onderzoek was om bij de start van de monitoring een driegesprek te initiëren met de werkgever en werknemer. De arbeidsdeskundigen hebben periodieke terugkoppeling gegeven binnen het onderzoek over onder meer frequentie van contactmomenten, inhoud van gevoerde gesprekken, ingezette vervolgacties en beoordelingen van bevorderende en belemmerende factoren.

Arbeidsdeskundige expertise van belang voor duurzaamheid van plaatsing

Op basis van de hiervoor genoemde factoren en de ervaringen van arbeidsdeskundigen in het onderzoek is te stellen dat arbeidsdeskundigen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van meer duurzame arbeidsplaatsingen voor mensen met arbeidsbeperkingen. Voor een deel betreft het activiteiten die behoren tot de kernexpertises en kernrollen van de arbeidsdeskundigen, zoals de organisatie van passend werk of advisering over de inzet van (financiële) ondersteuningsmogelijkheden als loonkostensubsidie, no-riskpolis of externe jobcoaching. Voor een deel betreft het ook ondersteuning die door de betrokken arbeidsdeskundigen is gedaan omdat ‘de casus’ daarom vroeg. Deze activiteiten kunnen (deels) mogelijk ook door anderen gedaan worden. Dat is ook door een aantal arbeidsdeskundigen zelf naar voren gebracht. Dit vraagt om goede afstemming tussen de verschillende stakeholders die betrokken zijn bij de arbeidsplaatsing.

6.1 Frequentie en contactmomenten

Rolopvatting betrokken DW-arbeidsdeskundige

In onze studie zien we dat de frequentie van contactmomenten en ingezette acties van de betrokken arbeidsdeskundigen sterk uiteenlopen. Waar de ene arbeidsdeskundige het sec bij monitoren houdt, neemt de andere arbeidsdeskundige contact op met de gemeente om een jobcoach te betrekken. De frequentie van

contactmomenten en ingezette acties lijken daarmee mede ingegeven door de rolopvatting van de arbeidsdeskundige. Een deel van de arbeidsdeskundigen in ons onderzoek lijkt meer op de relatie gericht (het helpen van de werknemer en het ondersteunen van de werkgever), terwijl anderen meer handelen vanuit hun onderzoekersrol (met name observeren, met meer afstand).

Werkgevers hebben behoefte aan ondersteuning

De mate waarin acties worden uitgezet en de hoeveelheid contactmomenten is daarnaast afhankelijk van de noodzaak in de casus. De plaatsingen die goed lopen vragen om minder acties dan plaatsingen die moeizaam verlopen. De meerwaarde van de arbeidsdeskundige inzet is het grootst in organisaties waar nog weinig ervaring is met het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking en waar ook nog weinig tot geen ondersteuningsinfrastructuur is.

De ondersteuningsbehoefte blijkt overigens bij *alle* werkgevers aanwezig, zelfs bij werkgevers die meer ervaring hebben met het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. Werkgevers met meer ervaring hebben over het algemeen een aantal zaken al beter ingeregeld, zoals begeleiding en financiële ondersteuning. Hun behoefte aan ondersteuning ligt veelal in het sparren met de arbeidsdeskundigen over specifieke knelpunten in een casus. Bij werkgevers met minder ervaring richt de ondersteuning zich meer op de basis, zoals het inregelen van begeleiding. Zij zijn minder goed op de hoogte van de mogelijkheden bij gemeenten en het UWV, zoals de financiële stimuleringsmiddelen.

Intensiteit van contact varieert

Een deel van de arbeidsdeskundigen hecht veel waarde aan intensief contact met de werkgever en werknemer. Op deze manier kunnen ze middels advies tijdig inspelen op ontwikkelingen binnen de casus. Dit komt overeen met de behoefte van werkgevers en mogelijk ook met de rolopvatting van de betrokken arbeidsdeskundigen zelf. Bij werknemers kan (te) veel contact juist ook onrust veroorzaken, zo geeft een aantal arbeidsdeskundigen aan. Zij zien zichzelf vooral als achterwacht en vraagbaak en leggen de regie bij de werkgever en werknemer om contact met hen op te nemen indien nodig. Een deel van deze arbeidsdeskundigen geeft terugkijkend aan dat zij toch meer contact met de werkgever en werknemer hadden willen hebben, omdat naar eigen zeggen misschien toch signalen gemist zijn dat de betreffende werknemer het moeilijk had. Meer contact maakt het volgens hen ook mogelijk laagdrempeliger te kunnen adviseren. Naast de DW-arbeidsdeskundige waren in sommige gevallen arbeidsdeskundigen vanuit gemeenten of het UWV betrokken bij de instroomfase om een loonwaardemeting

te doen. Dit betreft een eenmalige beoordeling, die over het algemeen niet leidt tot een samenwerkingsrelatie met de werkgever.

6.2 Kenmerken van goede ondersteuning

Op basis van de verschillende cases kunnen we een aantal kenmerken benoemen die bijdragen aan een positief ervaren ondersteuning van werkgevers en werknemers door de arbeidsdeskundige. Allereerst gaat het om *adequate* ondersteuning. Dit houdt in dat de arbeidsdeskundige de behoeften van de werknemer kent, maar ook van de werkgever. Werkgevers geven aan dat het advies en de ondersteuning van de arbeidsdeskundige beter aansluiten wanneer die investeert in het contact met de werkgever en weet om wat voor soort bedrijf het gaat.

Daarnaast gaat het om *laagdrempelige* ondersteuning van de werknemer en de werkgever. Voor de werkgever betekent dit onder andere dat de arbeidsdeskundige ook meedenkt of adviseert over andere werknemers waar de werkgever op dat moment knelpunten ervaart. Dit draagt tevens bij aan een goede samenwerkingsrelatie. Voor zowel de werknemer als de werkgever betekent dit dat de arbeidsdeskundige goed benaderbaar en bereikbaar is. Tijdens de coronapandemie is laagdrempelig contact echter een uitdaging gebleken. In het onderzoek zien we dat arbeidsdeskundigen bellen, mailen of af en toe beeldbellen als fysiek ontmoeten niet mogelijk is. Fysiek contact blijkt met name van belang als het niet goed loopt. Succesvolle ondersteuning kenmerkt zich ook door *intensief contact aan het begin* van de plaatsing om op deze manier de passendheid van werk te beoordelen en tijdig acties in te zetten en/of adviezen te geven over begeleiding. Ten slotte gaat het om *continuïteit van monitoren* om in te kunnen spelen op de dynamiek binnen een casus.

6.3 Rollen van arbeidsdeskundigen

Arbeidsdeskundigen hebben vanuit verschillende rollen bijgedragen aan de duurzaamheid van plaatsingen. Naast de rol van beoordelaar en adviseur is ook de rol van coach door sommige arbeidsdeskundigen gehanteerd in het contact met werkgevers en werknemers.

Figuur 6.1 | Verschillende rollen van arbeidsdeskundigen

6.3.1 Beoordelende rol

Een van de belangrijkste bevorderende factoren voor een duurzame arbeidsplaatsing is passend werk. Het beoordelen en adviseren over een passende functie voor werknemers met arbeidsbeperkingen behoort tot de kernexpertise van de arbeidsdeskundige. Arbeidsdeskundigen kunnen de werkgever ondersteunen door te kijken of de taken van de werknemer voldoende aansluiten bij diens mogelijkheden en wensen.

In ons onderzoek zien we dat arbeidsdeskundigen op verschillende manieren naar passend werk kijken. Een deel van de arbeidsdeskundigen heeft het met name over wat werknemers aankunnen qua belasting en welke werkzaamheden hierbij passen. Het overgrote deel van de arbeidsdeskundigen benadrukt het belang om bij het beoordelen van passend werk ook naar de sociale aspecten te kijken. Zij kijken niet alleen naar de belastbaarheid van de werknemer, maar ook naar diens motivatie en de match met het team. Ook bijna alle werkgevers benadrukken dat de passendheid van de werknemer binnen het bedrijf van groot belang is en bijdraagt aan de continuering van het dienstverband van de geplaatste werknemers.

Het beoordelen van passend werk vraagt volgens een groot deel van de arbeidsdeskundigen creativiteit en niet zwart-witdenken. Een voorbeeld hiervan is een arbeidsdeskundige die betrokken is bij de plaatsing van een werknemer die op papier zes uur kan werken, maar in de praktijk af en toe zeven uur werkt. Door samen met de werknemer te kijken of hij een andere dag minder kan werken, blijft de werknemer goed inzetbaar en kan het werk als passend worden gezien, terwijl het op papier mogelijk als niet-passend wordt gezien. Bij het organiseren van passend werk spelen in de praktijk dus verschillende overwegingen een rol. Om deze rol goed uit te voeren is het van belang dat een arbeidsdeskundige aan het begin van de plaatsing betrokken is om vroegtijdig te signaleren of de werkplek passend is. Ook kan een tijdige herbeoordeling mogelijk uitval voorkomen als de plaatsing moeizaam loopt.

6.3.2 Adviserende rol

Daarnaast heeft de arbeidsdeskundige een adviserende rol bij het bevorderen van duurzaam werk. Volgens het merendeel van de arbeidsdeskundigen is hun meerwaarde aan het begin van de plaatsing het grootst, omdat ze dan tijdig hun beoordeling over passend werk om kunnen zetten in advies om de duurzaamheid van de plaatsing te garanderen. In een van de cases adviseerde de arbeidsdeskundige bijvoorbeeld om het takenpakket goed te structureren en bijkomende taken via één collega te laten lopen, zodat de werknemer niet volledig op zichzelf is aangewezen

bij het stellen van prioriteiten en het houden van overzicht. Wanneer aan het begin is geïnvesteerd in een goede beoordeling en passend advies, vraagt de rest van de plaatsing volgens de meeste arbeidsdeskundigen vooral om monitoring.

Binnen de cases zien we dat het advies richting de werkgever over uiteenlopende zaken gaat. Bij meerdere plaatsingen wordt de arbeidsdeskundige expertise ingezet bij advies over het aanvragen van financiële stimuleringsmaatregelen of de toepassing hiervan. Zo dacht de arbeidsdeskundige in een van de cases met de werkgever mee over het loslaten van de loondispensatie. Dit droeg bij aan het vertrouwen van de werkgever om dit daadwerkelijk te doen. Arbeidsdeskundigen in het onderzoek hebben ook advies gegeven over het aanvragen van loonkostensubsidie, het structureren van het werk of de inzet van meer begeleiding. Zo constateerde een arbeidsdeskundige in een van de cases dat er te weinig ondersteuning was voor de werknemer, waardoor hij de werkgever adviseerde om een jobcoach in te zetten. Advies vanuit de arbeidsdeskundige richting de werknemer gaat in meerdere cases ook om hulp in de privésituatie, buiten de werksfeer. Een voorbeeld hierbij is dat een arbeidsdeskundige de werknemer adviseert om naar de huisarts te gaan in verband met posttraumatische stressklachten. Ook vervult de arbeidsdeskundige een rol richting werknemers door te adviseren over praktische zaken, zoals het aanvragen van hulpmiddelen. Het advies van de arbeidsdeskundige in een van de cases om een schrijftolk aan te vragen zorgde ervoor dat een werknemer met gehoorproblemen toch bij grote overleggen aanwezig kan zijn. Door de werkgever en werknemer te adviseren, draagt de arbeidsdeskundige bij aan het vergroten van de werkgevers- en werknemersvaardigheden. Dit zijn bevorderende factoren bij duurzame arbeidsplaatsingen.

6.3.3 Coachende rol

Het coachen van werkgevers en werknemers is een rol van de arbeidsdeskundige die we binnen dit onderzoek minder zien dan de andere twee rollen. Dit lijkt samen te hangen met de opdracht die de arbeidsdeskundigen in het onderzoek hadden, namelijk monitoring en advisering indien nodig. In cases waar geen jobcoach of andere vorm van begeleiding aanwezig is, zien we dat de arbeidsdeskundigen eerder een ondersteunende rol op zich nemen. Het aanvragen van een jobcoach bij de gemeente is hier een voorbeeld van. Ook is de arbeidsdeskundige in een van de cases met de werkgever en werknemer in gesprek gegaan over de verslaving van de werknemer, omdat die zijn functioneren in de weg staat. Arbeidsdeskundigen zelf noemen het coachen van werkgevers en werknemers als belangrijke rol om bij te dragen aan het verduurzamen van arbeidsplaatsingen. Zo noemen een aantal arbeidsdeskundigen dat zij werknemers kunnen coachen en stimuleren om zelf

regie en initiatief te nemen in het werk. Dit is volgens hen van belang omdat een deel van de werknemers met een arbeidsbeperking te snel ontzien wordt door hun netwerk, wat hun ontwikkeling in de weg staat. Bij werkgevers gaat het onder andere over het coachen in gespreksvaardigheden om over de beperking van de werknemers te praten en over coaching bij het creëren van een veilige en inclusieve werksfeer.

7 Conclusies

In deze studie hebben we veertien arbeidsplaatsingen van werknemers met een arbeidsbeperking bij twaalf reguliere werkgevers langdurig gevolgd en diepgaand bestudeerd. Werkgevers en werknemers in de arbeidsmarktregio's Zuid-Kennemerland en IJmond, Rijk van Nijmegen en Twente zijn in de eerste jaren van hun aanstelling gevolgd. Hierbij hebben we informatie op verschillende momenten vanuit verschillende perspectieven opgehaald, namelijk vanuit de werkgever, de werknemer en een arbeidsdeskundige. Door arbeidsplaatsingen van een brede groep werknemers met arbeidsbeperkingen langdurig en vanuit verschillende perspectieven te monitoren, ontstaat een unieke inkijk in hoe werkgevers in de praktijk inclusief ondernemen. Het geeft inzicht in waar werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking in de praktijk tegenaan lopen, wat werkt én wat de meerwaarde is van arbeidsdeskundigen bij de duurzaamheid van plaatsingen. Vanuit deze praktijkervaringen geven we in deze studie antwoord op de onderstaande onderzoeksvragen:

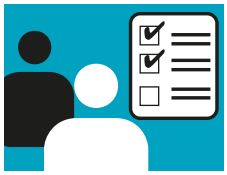
- Welke factoren dragen bij aan duurzame arbeidsplaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking?
- Op welke manieren draagt de inzet van arbeidsdeskundigen bij aan duurzame plaatsingen van werknemers met een arbeidsbeperking?

7.1 Factoren die bijdragen aan een duurzame arbeidsplaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking

Binnen het project hebben we een aantal specifieke succesfactoren voor duurzame plaatsingen geïdentificeerd. Dit zijn passend werk, begeleid werk, zinvol werk, breed gedragen werk en gesubsidieerd werk. Maar ook werknemersvaardigheden en werkgeversvaardigheden. Een deel van deze factoren is ook in eerder onderzoek naar voren gekomen, maar vaak zonder goed te duiden wat deze factoren nu precies omvatten. In het rapport van de inspectie SZW (2019) valt te lezen dat volgens gemeenten en UWV niet te 'sturen valt op duurzaamheid van de plaatsing omdat het maatwerk betreft'. Maar wat dat maatwerk precies behelst blijft impliciet of onbenoemd. Dit onderzoek draagt bij aan een nadere invulling van de belangrijkste aspecten die bijdragen aan duurzame arbeidsplaatsing en welke afwegingen werkgevers kunnen maken om 'maatwerk' te kunnen leveren.

Werknemersvaardigheden spelen een belangrijke rol bij het bewerkstelligen van een duurzame arbeidsplaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking. Werkgevers hechten veel waarde aan goede werknemersvaardigheden die nodig zijn om te kunnen functioneren in werk. Zelfs meer dan aan werkervaring of behaalde diploma's. Ook vinden werkgevers de motivatie van de werknemer, zijn interesses en sociale vaardigheden (passendheid binnen het team, openheid over ervaren beperkingen) belangrijk. Deze bevorderen een duurzame arbeidsplaatsing. De hier genoemde werknemerskenmerken kunnen getypeerd worden als zachte persoonskenmerken. Hoewel openheid over ervaren beperkingen werkgevers helpt om de werknemer beter te ondersteunen, vindt een deel van de werknemers het accepteren van de eigen beperkingen lastig.

Waar werkgevers de vaardigheden van de werknemer onderstrepen voor een duurzame plaatsing, zijn de **vaardigheden van de werkgever/leidinggevende** zelf net zo essentieel. Werkgevers moeten passend werk en adequate begeleiding organiseren en over gespreksvaardigheden beschikken om op adequate wijze over het functioneren in relatie tot ervaren beperkingen van werknemers te praten of tijdig problemen te signaleren. Daarnaast moeten ze een veilige en inclusieve werksfeer kunnen creëren. De werkgeversvaardigheden bepalen daarmee in belangrijke mate in hoeverre een aantal factoren die een duurzame plaatsing bevorderen te realiseren zijn. De motivatie van de werkgever en het draagvlak binnen de organisatie vormen daarbij voorwaarden om duurzaam werk te faciliteren.



Passend werk gaat over het creëren van werk dat past bij wat een werknemer met een arbeidsbeperking *kan* en *wil*. Dit is een belangrijke voorwaarde voor duurzame arbeidsparticipatie. Reguliere functies zijn namelijk niet zonder meer geschikt voor werknemers met arbeidsbeperkingen. Werkgevers geven aan dat het creëren van geschikt werk via jobcarving niet in alle gevallen even makkelijk te realiseren is. Het is hierbij belangrijk dat werkgevers niet vanuit een algemeen beeld van de 'doelgroep van arbeidsbeperkten' handelen bij het organiseren van passend werk. De doelgroep van (potentiële) werknemers met een arbeidsbeperking is zeer divers qua opleidingsniveau, ervaren beperkingen, mate van acceptatie van beperkingen en behoeften en waarden die men zoekt in werk. Het is belangrijk om daar aansluiting bij te vinden, waarbij mogelijk ondersteund door arbeidsdeskundige expertise.

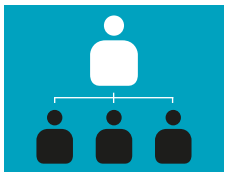
De passendheid van het werk is daarbij iets dat voortdurend gemonitord en mogelijk bijgesteld dient te worden (TNO, 2019). De arbeidsplaatsingen in ons onderzoek kenmerkten zich door veel dynamiek, ook bij werknemers die een vast contract hadden gekregen. Passend werk is daarmee een 'ongoing proces' van afstemming en aanpassing en kan hierdoor niet gezien worden als een vastomlijnd begrip. Het vraagt om een persoonsgerichte benadering en wendbare werkgevers. Deze duiding van passend werk staat haaks op de definitie van begrip in de huidige Participatiewet, waarin staat dat iedere werkzoekende tussen de 18 en pensioengerechtigde leeftijd elke vorm van arbeid moet accepteren waartoe hij in staat is.

Begeleiding in werk is een belangrijke voorwaarde om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk te houden. Bij het inregelen van begeleiding maken werkgevers verschillende afwegingen ten aanzien van de aard van de begeleiding, het moment van begeleiding, de persoon die de begeleiding op zich neemt en de wijze van organiseren van de begeleiding in de organisatie. Hierbij gaat het om begeleiding in het werk, zoals ondersteuning bij taken stellen, structuur aanbrengen, prioriteren en het bijbrengen van werknemersvaardigheden. Maar soms zeker ook begeleiding in zaken die in de privésituatie spelen (bijvoorbeeld ten aanzien van financiën en wonen). Kenmerken die begeleiding succesvol maken zijn: adequaat, continu, laagdrempelig, gelijkwaardig en op basis van vertrouwen. Bij voorkeur vindt begeleiding meer gedurende het werk plaats dan op vaste momenten. Om die reden geven sommige werkgevers de voorkeur aan interne begeleiding. Externe begeleiding vraagt vaak meer inspanning, omdat de begeleider de context van de organisatie minder goed kent. Goede begeleiding compenseert overigens niet voor de (slechte) passendheid van het werk.

Zinvol werk is belangrijk bij het duurzaam plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking en het (aan)passen van het werk. Werkgevers en werknemers moeten het werk als zinvol ervaren. Werkgevers en werknemers in ons onderzoek spreken vaak over 'een gevoel van nuttig zijn', 'gewaardeerd worden' en 'een bijdrage leveren'. De motivatie van de meeste werknemers is vooral intrinsiek: voor hen is werk een belangrijk onderdeel van het dagelijks leven. Een aantal werknemers benoemt expliciet de behoefte aan perspectief en ontwikkelmogelijkheden. Deze aspecten zijn voor werknemers met een arbeidsbeperking nog niet in alle organisaties voldoende ingeregeld.

Volgens het Werk als waarde-model van Van der Klink (2015) moet het werk aansluiten bij de waarden die een werknemer ontleent aan het werk. Indien een

werknemer in staat is om deze werkwaarde vorm te geven (zoals een zeker inkomen of ontwikkelmogelijkheden), draagt dit bij aan de ervaren zinvolheid van het werk en daarmee aan de duurzame inzetbaarheid van de werknemer. In de huidige praktijk van arbeidstoeleiding van werknemers met een arbeidsbeperking is het streven naar zinvol werk nog geen gemeengoed.



Draagvlak en motivatie vanuit het bedrijf om werknemers met een arbeidsbeperking te plaatsen is een succesfactor voor duurzaam werk (breed gedragen werk). Het gaat hierbij om draagvlak bij het management van het bedrijf, bij de leidinggevende en bij collega's om werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen, maar ook om bijvoorbeeld passend werk te creëren en begeleiding in te zetten. Het draagvlak in organisatie gaat samen met de motivatie om werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen. Sociale overwegingen vormen voor werkgevers in ons onderzoek de belangrijkste motivatie om werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen. Dit veranderde niet tijdens de coronapandemie. Ook gedurende die periode namen werkgevers uit ons onderzoek werknemers met een arbeidsbeperking in dienst. De vraag naar personeel of de ontwikkelingen in werkgelegenheid bleken hierbij nauwelijks een rol te spelen. Het is belangrijk om te vermelden dat de werkgevers die aan dit onderzoek deelnamen behoren tot de relatief kleine groep (20%) van werkgevers die het inclusief ondernemen in de praktijk uitvoert (WEA, 2019).

Opvallend is dat ondanks de sterke intrinsieke motivatie in de betrokken organisaties, de helft van hen geen beleid of actieplan heeft opgesteld met betrekking tot het *duurzaam* plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking. Het hebben van een visie (doel) zonder het formuleren van beleid waarin is nagedacht hoe deze (smart)-doelen bereikt kunnen worden, lijkt minder effectief. Het formuleren van beleid ten aanzien van duurzame plaatsingen lijkt met name in grote organisaties van belang. De kans bestaat dat werknemers met een arbeidsbeperking anders weinig maatwerk geboden krijgen. Kleine organisaties – ook die zonder beleid – zijn wendbaarder en kunnen sneller inspelen op de behoeften van de werknemers. Arbeidsplaatsingen van werknemers met arbeidsbeperkingen zijn te karakteriseren als dynamisch en kwetsbaar. In de huidige praktijk worden veel 'situaties' waarmee werkgevers en werknemers te maken krijgen 'al doende' opgelost. Dit vraagt veel veerkracht en flexibiliteit van zowel werkgevers en werknemers. Het risico op niet-duurzame arbeidsplaatsingen neemt daardoor toe. Werkgevers die slechte ervaringen opdoen, zijn minder gemotiveerd om opnieuw werknemers met een arbeidsbeperking aan te nemen. Ook werknemers ondervinden de nadelige effecten van niet-duurzame plaatsingen (TNO, 2019).

Een laatste bevorderende factor betreft gesubsidieerd werk. Bijna alle werkgevers in ons onderzoek maken gebruik van loonkostensubsidie of loondispensatie en de no-riskpolis. Zij zien dit ook als voorwaarde voor een duurzame plaatsing. Daarmee is financiële ondersteuning van de werkgever belangrijk om een duurzame arbeidsplaatsing te realiseren. Het is van belang om te benadrukken dat gesubsidieerd werk voor een deel van de werknemers in de cases juist een belemmering is om te participeren, deels omdat zij het gevoel hebben 'geen echte baan' te hebben, wat interfereert met de zinvolheid van het werk.

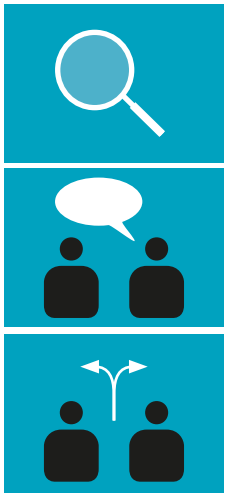
7.2 Bijdrage van arbeidsdeskundigen aan duurzame plaatsingen van werknemers met een arbeidsbeperking

In dit onderzoek hebben we ook gekeken naar de wijze waarop arbeidsdeskundigen bij kunnen dragen aan het verduurzamen van arbeidsplaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking. Tot op heden is voor zover bij ons bekend geen wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de inzet van arbeidsdeskundige expertise bij dit vraagstuk.

Op basis van resultaten van het onderzoek kunnen we stellen dat arbeidsdeskundigen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van duurzame arbeidsplaatsingen voor mensen met arbeidsbeperkingen. Voor een belangrijk deel betreft het activiteiten die behoren tot de kernexpertise en kernrollen van de arbeidsdeskundigen, zoals beoordeling en advisering omtrent passendheid van werk, belastbaarheid van de werknemers, noodzaak van inzet van begeleiding (een jobcoach), financiële stimuleringsmaatregelen (loonkostensubsidie, loonkostendispensatie, no-riskpolis), doorverwijzing naar externe hulpverlening en coaching van de werkgever en werknemer. Deze activiteiten komen nauw overeen met de factoren die de duurzaamheid van arbeidsplaatsingen bepalen.

Arbeidsdeskundigen dragen vanuit verschillende rollen bij aan de duurzaamheid van plaatsingen. Naast de rol van beoordelaar en adviseur is ook de rol van coach door sommige arbeidsdeskundigen gehanteerd in het contact met werkgevers en werknemers. Arbeidsdeskundigen kunnen de werkgever ondersteunen door na te gaan of de taken die de werknemer uitvoert voldoende aansluiten bij de mogelijkheden en wensen van de werknemer (beoordelende rol ten aanzien van passend werk). Daarnaast heeft de arbeidsdeskundige een adviserende rol bij de bevordering van duurzaam werk. Dit is met name in het begin van de plaatsing belangrijk, omdat dan tijdig de beoordeling over passend werk omgezet kan worden in advies, om zo de duurzaamheid van de plaatsing te garanderen. De coachende

rol van de arbeidsdeskundige zagen we binnen dit onderzoek minder dan de andere twee rollen. Dit lijkt samen te hangen met de opdracht die de arbeidsdeskundigen in het onderzoek hadden, namelijk het monitoren en adviseren indien nodig. Arbeidsdeskundigen noemen het coachen van werkgevers en werknemers zelf als belangrijke rol om bij te dragen aan het verduurzamen van arbeidsplaatsingen. Zo zegt een aantal arbeidsdeskundigen dat zij werknemers kunnen coachen en stimuleren om zelf regie en initiatief te nemen in het werk.



De wijze waarop arbeidsdeskundigen zich binnen de cases in hebben gezet loopt uiteen. Daarbij bleek de noodzaak binnen de casus een belangrijke factor. Plaatsingen die goed verlopen, vragen om minder acties dan plaatsingen die moeizaam verlopen. Dit hangt mede af van de ervaring die werkgevers al hebben. Veel werkgevers in ons onderzoek hadden al ervaring met het plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking en/of waren aangesloten bij samenwerkingsverbanden gericht op inclusief ondernemen. Desondanks gaven alle werkgevers in het onderzoek aan behoefte te hebben aan ondersteuning. De meerwaarde van de arbeidsdeskundige inzet is het grootst in organisaties waar nog weinig ervaring is opgedaan met het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking en waar ook nog weinig tot geen ondersteuningsinfrastructuur is. Meer ‘ervaren’ werkgevers zoeken vooral een sparringpartner op momenten dat er bij werknemers (met of zonder arbeidsbeperking) iets speelt.

Een groot deel van de arbeidsplaatsingen die gevolgd zijn bleken duurzaam: werknemers kregen een vast dienstverband. Veel plaatsingen bleken echter ook ‘kwetsbaar’. Maatschappelijke veranderingen, zoals de coronapandemie, veranderingen in de organisatie (van management of reorganisaties) of de privéomstandigheden van de werknemer beïnvloedden het functioneren in werk en daarmee de duurzame inzetbaarheid. Om een duurzame arbeidsplaatsing te realiseren is het essentieel om deze te monitoren. De kwetsbaarheid en de dynamiek van plaatsingen onderstrepen daarmee dat de inzet van arbeidsdeskundige expertise niet alleen van belang is op het moment van plaatsing, maar ook daarna. Mede door de grote dynamiek in de arbeidsplaatsingen voelen werkgevers de behoefte aan een onafhankelijke professional die met hen meedenkt. Laagdrempelige, adequate ondersteuning wanneer werkgevers daar behoefte aan hebben, om zo de passendheid van werk te beoordelen en tijdig acties in te zetten en/of adviezen te geven. Intensief contact aan het begin van de plaatsing bevordert het op een goede manier vervullen van de rol als gesprekspartner voor de werkgever. Hier liggen

belangrijke aanknopingspunten voor arbeidsdeskundigen om hun werkgevers- en werknemersdienstverlening te optimaliseren.

7.3 Aanbevelingen

Hierna formuleren we enkele aanbevelingen die volgen uit de eerder beschreven analyses en conclusies. De aanbevelingen richten zich met name tot werkgevers en arbeidsdeskundigen. Hoewel de publieke dienstverlening vanuit de gemeente of UWV – die beide verantwoordelijk zijn voor de arbeidstoeleiding van mensen of jongvolwassenen met een arbeidsbeperking – grotendeels buiten beschouwing is gebleven, raken een aantal zaken die hier beschreven worden wel aan hun dienstverleningsproces.

- **Organiseer passend werk bij de start van de plaatsing. Zet daarbij indien nodig arbeidsdeskundige expertise in.** Een goed begin is het halve werk. Als er vanaf de start van de plaatsing samen met de werknemer goed gekeken wordt wat deze kan en wil, is de kans het grootst dat er een duurzame plaatsing gerealiseerd kan worden. Ook de mogelijkheden van de werknemer om verder te ontwikkelen in deze of andere functies binnen de organisatie kunnen hierin meegenomen worden. Arbeidsdeskundigen kunnen gezien hun kennis en kunde in belangrijke mate bijdragen aan het organiseren van passend werk. Het creëren van passend werk is een belangrijk knelpunt bij zowel de start van de plaatsing als bij de continuering van arbeidsplaatsingen in de eigen of een andere organisatie gebleken.

- **Monitor de arbeidsplaatsingen. Verleg de focus van instroom naar continuïteit en/of doorstroom.** In de huidige praktijk van arbeidstoeleiding ligt de focus vooral op het moment van plaatsing. Maar als iemand geplaatst is, begint de werknemersreis eigenlijk pas. Het is belangrijk de focus en energie te verleggen van het moment van plaatsing naar het continueren van arbeidsplaatsingen of doorstroom naar ander werk buiten de organisatie. Matching tussen werknemer en de functie of het team is daarmee niet een zaak van het moment van plaatsing. Het vraagt om voortdurende alertheid, om zo nodig tijdig te kunnen bijstellen of acties in te zetten die de duurzaamheid van de plaatsing borgen. Ook hier zouden arbeidsdeskundigen de werkgever en werknemer kunnen ondersteunen. Mogelijk kan deze rol ook door andere personen binnen of buiten de organisatie opgepakt worden. Dit vraagt wel om betrokkenheid bij de plaatsing.

- **Ontwikkel organisatiebeleid op het duurzaam plaatsen van werknemers met arbeidsbeperkingen.** Veel werkgevers hebben goede bedoelingen en intenties als het gaat om het aannemen werknemers met een arbeidsbeperking.

Zij onderschrijven het maatschappelijk belang van inclusief ondernemen. In de praktijk komen werkgevers vaak hobbels tegen. Het formuleren van enkel een missie (doel) zonder een duidelijk plan hoe dit doel bereikt gaat worden, lijkt minder effectief. Veel plaatsingen bleken kwetsbaar door veranderingen waarmee werknemers met arbeidsbeperkingen te maken kregen. Het ter plekke bijsturen of oplossen van dergelijke situaties vraagt veel veerkracht en flexibiliteit van werkgevers (en werknemers). Het uitdenken van beleid om duurzame plaatsingen voor werknemers met een arbeidsbeperking te realiseren en vastleggen van zaken die daarvoor ingeregeld moeten worden, kan daarbij ondersteunen.

- **Financiële stimuleringsmaatregelen mogelijk verbreden om ondersteuning voor werkgevers te regelen.** De overheid kent op dit moment verschillende instrumenten en financiële stimuleringsmaatregelen om werkgevers te ondersteunen bij het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking (www.samenvoordeklant.nl). Deze helpen om de drempels voor werkgevers te verlagen, maar zijn veelal gekoppeld aan de werknemer. Werkgevers – ook die met ervaring met het plaatsen van werknemers met arbeidsbeperkingen – geven aan behoefte te hebben aan ondersteuning. De meer ervaren werkgevers zoeken iemand die met hen meedenkt over de situaties die zij tegenkomen rondom de arbeidsplaatsingen van werknemers met arbeidsbeperkingen. Publieke dienstverleners zouden hun werkgeversdienstverlening effectiever kunnen maken door na te denken op welke wijze betrokkenheid en nazorg bij arbeidsplaatsingen van mensen gerealiseerd zouden kunnen worden.

- **Voor arbeidsdeskundigen: werkgeversdienstverlening inrichten op behoeften van werkgevers en werknemers.** Het ondersteunen van werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking is voor arbeidsdeskundigen veelal nog geen dagelijkse praktijk. Dit onderzoek laat zien dat de inzet van arbeidsdeskundige expertise op verschillende manieren in belangrijke mate kan bijdragen aan duurzame arbeidsplaatsingen voor werknemers met een arbeidsbeperking. Werkgevers geven aan daar ook behoefte aan te hebben. Dit onderzoek heeft verschillende handvatten opgeleverd om de dienstverlening van arbeidsdeskundigen aan werkgevers en werknemers te optimaliseren.

8 Referenties

Achterberg, T. J., Holwerda, A., Verhoof, E., Wind, H., Brouwer, S., Maurice-Stam, H. & van der Klink, J. J. (2010). Wajongers aan het werk: welke factoren kunnen van belang zijn voor arbeidsparticipatie van jonggehandicapten? *TBV–Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 18*(2), 52-58.

Beukema, L. & Kuijpers, I. (2018). *Stilzitten is niets voor mij. Ervaringen van mensen met een beperking met (duurzaam) werk*. Gedownload via https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/onderzoeksrapporten-en-artikelen/document/190421

Blonk, R. W. B. (2018). *We zijn nog maar net begonnen*. Tilburg: Tilburg University.

Borghouts-van de Pas, I. W. C. M. & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM, 7*, 1-20.

CBS (2018). *Arbeidsdeelname arbeidsgehandicapten*. Geraadpleegd op 5 februari 2022, van http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83322NED&LA=NL

CBS (2021). *Aantal werkenden verder toegenomen*. Geraadpleegd op 20 december 2021, van https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/37/aantal-werkenden-verder-toegenomen

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.

Hazelzet, A. M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A. & Blonk, R. W. B. (2017). *Inclusief werkgeversgedrag: een onderzoek naar factoren die samenhangen met het in dienst hebben (genomen) van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Leiden: TNO.

Heerkens, Y., Engels, J., Kuiper, C., van der Gulden, J. & Oostendorp, R. (2004). The use of the ICF to describe work related factors influencing the health of employees. *Disability and Rehabilitation, 26*(17), 1060-1066.

Holwerda, A., Brouwer, S., de Boer, M. R., van der Klink, J. J. & Groothoff, J. W. (2012). *Wat werkt bij Wajongers?* Groningen: UMCG.

Jehoel-Gijsbers, G. (2010). *Beperkt aan het werk. Rapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Inspectie SZW (2018). *Aan het werk, voor hoe lang? Onderzoek naar de begeleiding van jongeren met een arbeidsbeperking naar duurzaam werk*. Den Haag: Inspectie SZW.

Nijhuis, F. J. N. (2011). *Werken naar vermogen: vermogen om te werken*. Maastricht: Maastricht University.

Oomens, S. (2017). *Organiseren van de inclusieve arbeidsmarkt. Arbeidsdeskundige handvatten voor werkgevers*. Nijmegen: HAN.

Regioplan (2018). *Jonggehandicapten duurzaam aan het werk*. Gedownload via https://www.regioplan.nl/project/jonggehandicapten-duurzaam-aan-het-werk/

Sociaal en Cultureel Planbureau (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet*. Rijswijk: SCP.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2020). *Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Beleidssignalement maatschappelijke gevolgen coronamaatregelen*. Rijswijk: SCP.

TNO (2019). *Duurzame plaatsing in werk van werknemers met een arbeidsbeperking*. Den Haag: TNO. Geraadpleegd op 20 december 2021 via https://www.inclusiefwerkt.nl/wp-content/uploads/2019/07/Duurzaamheid-van-Plaatsingen-SBCM-TNO-2019.pdf

UWV (2021a). *UWV monitor arbeidsbeperkten 2020*. Geraadpleegd op 20 december 2021 via https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-monitor-arbeidsparticipatie-arbeidsbeperkten-2020.pdf

UWV (2021b). *Minder mensen met arbeidsbeperking vinden een baan bij aanvang coronacrisis*. Geraadpleegd op 20 december 2021 via https://www.uwv.nl/overuwv/pers/nieuwsberichten/2021/minder-mensen-met-arbeidsbeperking-vinden-baan-bij-aanvang-coronacrisis.aspx

Van Echtelt, P. (2019). Nemen werkgevers mensen met arbeidsbeperkingen in dienst? In: *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 2*. Geraadpleegd op 12 maart 2020 via https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/nemen-werkgevers-mensen-met-arbeidsbeperkingen-in-dienst

Van der Klink, J. (2015). *Value at work. Sustainable employability as capability: a multidisciplinary perspective*. Inaugural address. Tilburg: Tilburg University.

Vanderstraeten, A. & Banic, V., (2015). *HRM COCKPIT. Een duurzaam Human Resource beleid in de social profit en publieke sector.* Geraadpleegd via https://biblio.ugent.be/publication/7003436/file/7003448

Van Ruitenbeek, G. M. C., Mulder, M. J. G. P., Zijlstra, F. R. H. & Nijhuis, F. J. N. (2011). *Handboek Arbeidsanalyse en Herontwerp van Werkprocessen*. (AKC Onderzoekscahier; No. 5). Maastricht: Maastricht University.

Van Ruitenbeek, G. M. C., Mulder, M. J. G. P., Zijlstra, F. R. H., Nijhuis, F. J. N. & Mulders, H. P. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. *Gedrag & Organisatie, 26*, 104-122.

Wielenga-Meijer, E., De Lange, A., Osagie, E., Ponten, S., Detaille, Duijker, T. & Hanstede, B. (2017). Inclusief HRM: lessen op micro-, meso-, en macroniveau. In A. De Lange, E. Wielenga-Meijer, T. Duijker & B. Hanstede (eds.). *Omdat het kan: HRM handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt*. Alphen ad Rijn: Vakmedianet.

Bijlage: Checklist ter ondersteuning beeldvorming over duurzaamheid plaatsing

Voor uw oordeel over de huidige plaatsing als 'duurzaam' is het nodig een **beeld** te vormen van 1) de werknemer, 2) de organisatie (werkcontext) en 3) de match tussen de werknemer en de organisatie. Hierbij kunt u onderstaande checklist gebruiken.

1 Werknemersprofiel

Achtergrond kenmerken werknemer

1 Geslacht
2 Geboortejaar
3 Geboorteland
4 Opleiding
5 Woonsituatie
6 Sociaal netwerk
7 Financiële situatie (schulden)
8 Algemene gezondheid
9 Leefstijl (bewegen, roken, alcohol, voeding, ontspanning)

Kenmerken in relatie tot arbeidshandicap

10 Aard van de arbeidshandicap (toelichting: fysiek, psychisch, verstandelijk beperkt)
11 Acceptatie van de arbeidshandicap door werknemer

Arbeid gerelateerde kenmerken

12 Motivatie om te werken
13 Het werkvermogen (toelichting: de mate waarin een werknemer zowel fysiek als mentaal in staat is om passend werk uit te voeren)
14 Zelfredzaamheid (toelichting: zelfstandig uitvoeren van het werk, al dan niet met compensatiemiddelen)
15 Fysieke belastbaarheid
16 Mentale belastbaarheid
17 Verzuim afgelopen 6 maanden

Vaardigheden

18 Sociaal
19 Fysiek
20 Cognitief

Persoonlijkheidskenmerken

21 Zelfwaardering
22 Leerhouding
23 Doorzettingsvermogen
24 Self-efficacy (toelichting: geloof in eigen kunnen)

25 Manier van omgaan met tegenslagen (toelichting: copingstijl)
26 Locus of control (toelichting: beheersing oriëntatie, psychologische eigenschap, de mate waarin iemand de oorzaken van wat hem/haar overkomt bij zichzelf of juist buiten zichzelf zoekt)

2 Werkgeversprofiel

Achtergrond kenmerken organisatie

1 Sector
2 Profit/non-profit
3 Omvang organisatie (aantal werknemers in dienst)
4 Vraag naar personeel

Aannamebeleid van de organisatie met betrekking tot werknemers met arbeidshandicap in het algemeen

5 Missie van de organisatie
6 Drijfveren werkgever voor aannemen van werknemers met arbeidshandicap
7 Aannamebeleid arbeidsgehandicapten (quotumwet)
8 Eerdere ervaring met werknemers met arbeidshandicap (aantal werknemers met arbeidshandicap in dienst)
9 Ondernomen acties om werknemers met arbeidshandicap aan te nemen

3 Match tussen werknemers- en werkgeversprofiel

Achtergrond kenmerken werknemer

1 Belangrijkste reden selectie
2 Type dienstverband
3 Financiële regelingen
4 Verrichte aanpassingen
5 Andere acties
6 Scholing of training

Huidige situatie plaatsing

7 Begeleiding
8 Fit functie-competenties
9 Productiviteit werknemer
10 Kwaliteit werkzaamheden
11 Verzuim
12 Motivatie werknemer
13 Bereidheid nieuwe dingen te leren
14 Doorgroei-/ontwikkelmogelijkheden werknemer
15 Sociale steun van collega's
16 Sociale steun van direct leidinggevende
17 Intentie continueren dienstverband