

# DUURZAME PLAATSING IN WERK VAN WERKNEMERS MET EEN ARBEIDSBEPERKING

24 juni 2019 >

**TNO** innovation  
for life



Kenniscentrum  
**inclusieve en sociale  
werkgelegenheid**

> **Rapportage voor**  
Ministerie van SZW, SBCM en  
Cedris

# DUURZAME PLAATSING IN WERK VAN WERKNEMERS MET EEN ARBEIDSBEPERKING

Rapportage voor	Ministerie van SZW, SBCM en Cedris
Datum	24 juni 2019
Auteurs	Marloes Vooijs Katarina Putnik Laurie Hermans Bruno Fermin (SBCM) Astrid Hazelzet Joost van Genabeek
Projectnummer	060.38019/01.09.01
Rapportnummer	TNO 2019 R10559
Contact TNO	Joost van Genabeek
Telefoon	+ 31 6 11700528
E-mail	Joost.vangenabeek@tno.nl

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Woord vooraf .....	9
1 Inleiding .....	10
1.1 Doelstelling en begripsafbakening .....	11
1.2 Leeswijzer .....	13
2 Aanpak onderzoek .....	14
2.1 Onderzoeksactiviteiten .....	14
2.2 Praktijkvoorbeelden bedrijven .....	14
2.2.1 Selectie.....	14
2.2.2 Dataverzameling .....	17
2.2.3 Data analyse .....	18
2.2.4 Terminologie bedrijven.....	18
3 Vitaliseringsroute.....	19
3.1 Literatuur: Wat is reeds bekend en wat niet?.....	19
3.2 Wat doen actoren in de praktijk om de vitaliteitsroute vorm te geven? .....	22
3.2.1 Rolverdeling in het algemeen .....	22
3.2.2 Werkvermogen en belastbaarheid .....	23
3.2.3 Bedrijfscultuur .....	24
3.2.4 Frequentie en mate begeleiding .....	25
3.2.5 De thuissituatie.....	26
4 Ontwikkelroute .....	28
4.1 Literatuur: Wat is reeds bekend en wat niet?.....	28
4.2 Wat doen actoren in de praktijk om de ontwikkelroute vorm te geven? .....	31
4.2.1 Rolverdeling in het algemeen .....	31
4.2.2 Begeleiding en ondersteuning bij informeel leren .....	33
4.2.3 Bedrijfscultuur en leerklimaat .....	34
4.2.4 Formele organisatorische ondersteuning.....	35
4.2.5 Taakomgeving.....	35
5 Baanherontwerproute.....	37
5.1 Literatuur: Wat is reeds bekend en wat niet?.....	37
5.2 Wat doen actoren in de praktijk om de baanherontwerproute vorm te geven? .....	39
5.2.1 Rolverdeling in het algemeen .....	39
5.2.2 Aanpassen van baan aan werknemer .....	40
5.2.3 Werkkenmerken .....	40
5.2.4 Monitoren en bijstellen .....	42
6 Mobiliteitsroute .....	44
6.1 Literatuur: Wat is reeds bekend? .....	44

6.2	Wat doen actoren in de praktijk om de mobiliteitsroute vorm te geven? .....	46
6.2.1	Rolverdeling in het algemeen .....	46
6.2.2	Visie en vaardigheden leidinggevenden .....	47
6.2.3	Aannamebeleid .....	48
6.2.4	Loopbaanontwikkeling en functioneren.....	50
6.2.5	Verlenging van de aanstelling .....	51
6.2.6	Baan naar baan transitie .....	51
7	Conclusie.....	53
7.1	Opzet onderzoek.....	53
7.2	Literatuuronderzoek .....	54
7.3	Goede praktijkvoorbeelden .....	54
8	Slotbeschouwing .....	59
8.1	Werkgeversgedrag.....	59
8.2	Financiële stimulansen blijven nodig .....	60
8.3	Shared savings .....	61
8.4	Mobiliteit: het bevorderen van ontwikkelbanen .....	62
8.5	Professionalisering werkbegeleiders en externe jobcoaches .....	63
	Literatuur .....	65
A	Bijlagen.....	73
A.1.	Observatie protocol .....	73
A.2.	Topiclijsten .....	74
A.2.1.	Topiclijst leidinggevenden .....	74
A.2.2.	Topiclijst werknemers.....	75
A.2.3.	Topiclijst werkbegeleiders en externe jobcoaches .....	76

## Samenvatting

### Doel en aanleiding

Het doel van deze studie is om aan de hand van literatuur en goede praktijkvoorbeelden kennis aan te dragen over de wijze waarop reguliere bedrijven de duurzame plaatsing en inzetbaarheid kunnen bevorderen van mensen met een arbeidsbeperking en/of een afstand tot de arbeidsmarkt. Om uiteenlopende praktijkvoorbeelden in dit onderzoek aan bod te laten komen, is gekozen voor een brede doelgroepomschrijving: alle personen die kunnen werken maar daarbij ondersteuning nodig hebben. Duurzaamheid van plaatsing wordt gedefinieerd als het plaatsen van mensen in banen voor een langere duur (d.w.z. een jaar of langer), of het creëren van gunstige voorwaarden voor de mobiliteit van baan naar baan.

Aanleiding voor deze studie is de constatering in verschillende onderzoeken en beleidsnota's dat het lastig is om mensen uit de doelgroep duurzaam te plaatsen. Relatief weinig bedrijven stellen arbeidsplaatsen beschikbaar voor de doelgroep. Lukt het desondanks om mensen te plaatsen, dan blijkt dit vaak van korte duur te zijn. De gevolgen zijn groot: verlies van werk kort na de plaatsing ondermijnt het zelfvertrouwen en de motivatie van de werknemer om weer op zoek te gaan naar werk. Werkgevers zijn na een mislukte plaatsing minder gemotiveerd om opnieuw een persoon uit de doelgroep in het bedrijf te laten werken. Gemeenten en UWV worden opgezadeld met extra uitkeringslasten en kosten voor een nieuwe plaatsing. Deze gevolgen verkleinen de kans dat meer mensen met een arbeidsbeperking zo regulier mogelijk aan het werk komen.

Het duurzaam plaatsen en inzetbaar houden van een werknemer uit de doelgroep kan getypeerd worden als een dynamisch en kwetsbaar proces. De balans tussen wat de werknemer kan en wil en wat de baan vraagt en te bieden heeft is fragiel door (veranderingen in) de belemmeringen die werknemers hebben op lichamelijk, psychisch, verstandelijk en/of sociaal gebied, de (veranderende) eisen van het werk en gebeurtenissen in de privé-omgeving. Er zijn strategieën om de kwetsbare balans te behouden of te herstellen. Deze strategieën worden ook geduid met de term "verduurzamingsroutes", omdat het uiteindelijke doel is de arbeidsparticipatie van werknemers te verduurzamen. Op basis van de literatuur worden in deze studie vier routes onderscheiden: (1) vitaliseringsroute, (2) ontwikkelroute, (3) baanherontwerproute en (4) mobiliteitsroute.

### Opzet onderzoek

De volgende twee onderzoeksactiviteiten zijn uitgevoerd. In de eerste plaats is literatuuronderzoek verricht om aan de hand van de vier verduurzamingsroutes te bepalen wat er al bekend is over wat werkt voor de doelgroep. In de tweede plaats is een zevental goede praktijkvoorbeelden onderzocht om ideeën op te doen over de manieren waarop bedrijven de duurzaamheid van plaatsing en inzetbaarheid kunnen bevorderen van de doelgroep. Er is namelijk nog veel onbekend over de mogelijkheden van bedrijven om werknemers duurzaam te plaatsen en hoe zij de beschikbare kennis kunnen toepassen in de praktijk. De goede praktijkvoorbeelden hebben betrekking op bedrijven die al relatief veel ervaring hebben met het plaatsen van mensen uit de doelgroep.

Uitgangspunt is dat bedrijven die inzetten op alle vier verduurzamingsroutes het beste kunnen inspelen op de kwetsbare balans tussen wat de werknemer kan en wil en wat de baan vraagt en te bieden heeft. Nu maken de bedrijven zelf geen bewust onderscheid tussen de vier verduurzamingsroutes; deze zijn immers op basis van literatuuronderzoek geconstrueerd. Veel van de maatregelen en voorzieningen die bedrijven treffen zijn vaak te herleiden naar de verschillende routes. Het is hierdoor mogelijk dat bedrijven in de praktijk meer inzetten op de ene route dan op de andere. Het concept van de vier verduurzamingsroutes maakt het mogelijk om af te wegen in hoeverre de bedrijven de verschillende strategieën voor duurzame plaatsing en inzetbaarheid van de doelgroep in de praktijk brengen.

### Vitaliteitsroute

De vitaliteitsroute is erop gericht om werknemers uit de doelgroep in staat te stellen het werk gezond en vitaal te blijven verrichten, waarbij specifiek aandacht is voor de balans tussen de belasting van het werk en de belastbaarheid van de werknemer. Uit de literatuur komen de volgende aspecten aan de orde:

- › **De balans tussen werkvermogen versus de belasting van het werk.** De vaak kwetsbare gezondheid van de doelgroep vormt een belangrijke oorzaak voor uitval uit het arbeidsproces en is daarmee een risico voor de duurzame inzetbaarheid. De belasting van het werk is van belang voor de vitaliteit en gezondheid in het werk.
- › **Monitoren en bespreekbaar maken van werkvermogen en belastbaarheid.** Inzicht in het werkvermogen en de belastbaarheid is van belang om werknemers duurzaam te plaatsen. Dit inzicht is lastig te verkrijgen omdat werkvermogen en belastbaarheid van werknemers uit de doelgroep veranderlijk zijn en bovendien verschillend worden beleefd. Een open, gelijkwaardige en continue dialoog tussen de werknemer, de leidinggevende en de werkbegeleider van het bedrijf is nodig om duidelijkheid te verkrijgen over de aard van de belemmeringen en daarmee van de variaties en veranderlijkheid van het werkvermogen en de belastbaarheid.
- › **Bedrijfscultuur.** Veel waarde wordt toegekend aan de bedrijfscultuur voor een open, gelijkwaardige en continue dialoog tussen de werknemer en betrokkenen binnen het bedrijf. Deze bedrijfscultuur dient open, respectvol, toegankelijk en flexibel te zijn en bovendien duidelijke verwachtingen te scheppen.
- › **Thuisituatie.** De thuisituatie en de zorgverlening van de werknemer zijn doorslaggevend voor werkbehoud of uitval. Mensen in de directe omgeving van de werknemer, zoals een partner, ouders of zorgprofessionals kunnen de dialoog tussen de werknemers en betrokkenen voeden door informatie te geven over de belemmeringen en de mogelijkheden om deze weg te nemen. Voor externe jobcoaches is een coördinerende rol weggelegd in dit samenspel door informatie op te halen uit de naaste omgeving en bij zorgverleners van de werknemer en door met de leidinggevende en de werkbegeleider te bekijken welke consequenties deze informatie heeft voor het werk.

Leidinggevend en werkbegeleiders van de bedrijven die als goede praktijkvoorbeelden zijn bestudeerd, houden voortdurend het werkvermogen en de belastbaarheid van de werknemers in de gaten. De leidinggevend en zorgen ervoor dat wordt voldaan aan de organisatorische randvoorwaarden. Zij stellen de werkbegeleider en de externe jobcoach in de gelegenheid om de werknemer te begeleiden in het werk, bieden mogelijkheden om werkzaamheden, werkprocessen en werktijden aan te passen en spelen een belangrijke rol in het scheppen van een bedrijfscultuur die bevorderlijk is voor een open, gelijkwaardige en continue dialoog met de werknemer. De werkbegeleiders voeren in de praktijk de open dialoog met de werknemer

en monitoren het werkvermogen en de belastbaarheid op het werk. De externe jobcoaches geven advies bij de plaatsing en sommige stemmen ook af met personen uit de naaste omgeving van de werknemer en met de zorgverlening. Hoewel aan deze afstemming grote behoefte bestaat bij zowel werknemers als leidinggevendenden, vormt deze vaak geen onderdeel van de taakopdracht die externe jobcoaches krijgen van UWV of gemeenten.

### **Ontwikkelroute**

De ontwikkelroute richt zich op de ontwikkeling van vaardigheden van de werknemer zodat deze vaardigheden (blijven) aansluiten op de (toekomstige) eisen van het werk. De werknemers uit de doelgroep ontwikkelen zich vooral door informeel te leren: het opdoen van werkervaring door taken uit te voeren. Informeel leren sluit het beste aan op de ervaringen en behoeften van de doelgroep. Zij hebben alleen baat bij het volgen van scholing of training (formeel leren) als dit het informeel leren aanvult. De werkomgeving blijkt van grote invloed te zijn op de kwaliteit van het informeel leren door werknemers.

De volgende vier elementen kunnen hierbij worden onderscheiden:

- › **Begeleiding en ondersteuning.** Leidinggevende, werkbegeleider en collega werknemers hebben een rol bij het informeel leren van de werknemer. Zij fungeren als rolmodel, geven instructies en feedback, doen voor hoe werkzaamheden moeten worden uitgevoerd en scheppen duidelijke verwachtingen.
- › **Bedrijfscultuur en leerklimaat:** Informeel leren vereist een veilige werkomgeving, waarin open wordt gecommuniceerd en werknemers fouten mogen maken. Werknemers leren beter en meer als zij durven te vertellen hoe het met hen gaat.
- › **Formele organisatorische ondersteuning:** Bedrijfsprocessen en het bedrijfsbeleid dienen zodanig te worden ingericht dat deze informeel leren bevorderen. Het gaat dan o.a. om de beschikbaarheid van email en internet, voldoende tijd en fysieke ruimtes voor sociale interacties en de nabijheid van ondersteunende technologie en collega's.
- › **Taakomgeving:** De samenstelling en uitvoering van het takenpakket bepalen mede de mogelijkheden van werknemers om informeel te leren. Veel belang wordt toegekend aan de autonomie van de werknemer om zelf invulling te geven aan het takenpakket. Variatie en uitdaging in een takenpakket vergroten de kansen om informeel te leren in het werk.

In de onderzochte bedrijven gaan de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers en het leren uitoefenen van werktaken (complexiteit, volledigheid van taken) hand in hand. De persoonlijke ontwikkeling omvat het aanleren van sociale vaardigheden en werknemersvaardigheden. Het hangt af van het ontwikkelingsniveau van de werknemer op welk type vaardigheden de nadruk wordt gelegd.

Leidinggevendenden hebben de taak om de organisatorische randvoorwaarden te creëren voor de ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers binnen het bedrijf. Zij zorgen ervoor dat de werkbegeleiders de tijd, ruimte en middelen krijgen om de werknemers te begeleiden bij het leren op het werk. Sommige stellen werkbegeleiders tevens in de gelegenheid om een opleiding te volgen, zodat zij betere begeleiding kunnen bieden. Werkbegeleiders ondersteunen de werknemers in hun ontwikkeling tijdens het uitvoeren van het werk. Aandachtspunten bij deze ondersteuning zijn: leren van fouten door het geven van feedback, ruimte bieden voor terugval of voor het hebben van 'slechte dagen', het geven van het goede voorbeeld, stimuleren van zelfvertrouwen en het creëren van voldoende rust en ruimte voor de werknemer zodat deze de taken onder de knie kan krijgen. Externe jobcoaches hebben

een betrekkelijk kleine rol bij de ontwikkeling van de werknemers. Zij zijn met name betrokken bij de ontwikkeling van de werknemer in de beginperiode na de plaatsing. Na verloop van tijd nemen de leidinggevend en de werkbegeleiders de begeleiding bij de ontwikkeling van de werknemer over van de externe jobcoach.

### **Baanherontwerproute**

De baanherontwerproute is erop gericht om de baan zodanig samen te stellen dat deze aansluit op de mogelijkheden, belastbaarheid en motivatie van werknemers. Werknemers uit de doelgroep hebben veel baat bij het herontwerpen van de baan, omdat zij door beperkingen bepaalde werkzaamheden niet goed kunnen uitvoeren, terwijl zij voor het uitvoeren van andere werkzaamheden zeer geschikt zijn. Uit de literatuur blijkt dat baanherontwerp leidt tot een hogere productiviteit en een langduriger inzetbaarheid van werknemers uit de doelgroep.

Er zijn aanwijzingen dat werknemers uit de doelgroep vooral baat hebben bij het herontwerpen van **contextuele, taak-motiverende** en  **sociaal-relatieve kenmerken** van een baan. Het gaat hierbij om het aanpassen van de fysieke omgeving, werkstructuur, werktijden, werktempo en (de samenstelling van) taken, het bieden van gelegenheid voor interactie met de werkbegeleider en collega's en het vergroten van taakvariëteit. Deze aanpassingen dragen bij aan het arbeidsvermogen en de arbeidsvreugde van werknemers.

Baanherontwerp vraagt om voortdurende **monitoring** en **bijstelling**. Deze zijn nodig om ervoor te zorgen dat de baan zo optimaal aansluit op het werkvermogen, de belastbaarheid en de motivatie van de werknemer. Bedrijven zijn hiervoor in vergaande mate afhankelijk van de informatie die werknemers verstrekken. Dit vereist net zoals bij de vitaliteitsroute een open, gelijkwaardige en continue dialoog tussen de werknemer, de leidinggevende en de werkbegeleider.

In de onderzochte bedrijven heeft de leidinggevende de taak om de organisatie van het werk en de begeleiding dusdanig in te richten dat baanherontwerp mogelijk is. De leidinggevende zorgt ervoor dat de werkbegeleider in de gelegenheid wordt gesteld om de baan te herontwerpen en dat de werknemer daarbij wordt begeleid. De werkbegeleider geeft, samen met de werknemer en in afstemming met de leidinggevende, invulling aan het herontwerpen van de baan, monitort dit en stelt het herontwerp bij als daar reden voor is. Vaak gaat het dan om aanpassingen in taken, werkuren, werkomgeving of werkproces. De externe jobcoach geeft bij enkele bedrijven advies over hoe het werk en het werkproces aangepast kunnen worden aan de mogelijkheden van de werknemers. Deze levert dan input over de beperking, de relatie van de beperking tot het werk en de taken die werknemers kunnen verrichten. Met name in de beginperiode van de plaatsing is de externe jobcoach vaak beter dan de leidinggevende of werkbegeleider op de hoogte van de achtergrond en de leefsituatie van de werknemer.

### **Mobiliteitsroute**

De mobiliteitsroute is erop gericht om werknemers uit de doelgroep in staat te stellen duurzaam aan het werk te blijven door binnen het bedrijf naar andere functies door te stromen (**interne mobiliteit**) of door werk te verkrijgen in een ander bedrijf (**externe mobiliteit**). Interne of externe mobiliteit is nodig om een match tussen persoon en baan te bestendigen en om nieuwe mogelijkheden te creëren voor werk als dit tijdelijk is. In dit onderzoek worden het aannamebeleid en de plaatsing eveneens gerekend tot de mobiliteitsroute. Voor de doelgroep



is het namelijk van belang om te kunnen bewegen tussen uitkering en werk of tussen verschillende vormen van participatie.

Uit de literatuur blijkt dat bedrijven die zelf actief op zoek gaan naar een geschikte kandidaat uit de doelgroep over het algemeen succesvoller zijn in het duurzaam plaatsen, dan bedrijven die kandidaten laten aandragen door een externe partij (werkgeversservicepunt, gemeente of UWV). Een externe jobcoach kan de drempel voor een werkgever verlagen om een werknemer uit de doelgroep in dienst te nemen door voorlichting te geven over voorzieningen en mogelijkheden, zoals loonkostensubsidies, proefplaatsingen, no-riskpolis ziekteverzuim, switchen tussen werk en uitkering of tussen dagbesteding, beschut werk en een baan.

In de besluitvorming over het verlengen van de aanstelling, spelen persoonlijke betrokkenheid en overtuiging van de leidinggevende een grote rol. Deze laat zich daarbij leiden door de kwaliteit van het geleverde werk, de motivatie en de hoeveelheid begeleiding die de werknemer nodig heeft om het werk te kunnen uitvoeren.

Interne- en externe mobiliteit stelt eisen aan werknemers in het nemen van initiatief tot loopbaanactiviteiten. Veel werknemers uit de doelgroep vinden dit echter moeilijk, omdat het hen schort aan kennis, inzicht en vertrouwen in eigen kunnen. Bovendien komen veel werknemers er niet aan toe, omdat zij te zeer in beslag worden genomen door problemen die zij ervaren op verschillende aspecten van het leven. Leidinggevenden en werkbegeleiders kunnen hen helpen bij de interne en externe mobiliteit. Het stimuleren van zelfregulering in het ondernemen van loopbaanactiviteiten en het opdoen van succesvolle ervaringen dragen bij aan vrijwillige baan-naar-baan transitities.

De werknemers uit de doelgroepen krijgen in de onderzochte bedrijven ondersteuning bij de plaatsing, de verlenging van de aanstelling, de vormgeving van de loopbaan en de overgang naar een andere baan of functie binnen het bedrijf (interne mobiliteit). De onderzochte bedrijven bieden over het algemeen weinig ondersteuning als werknemers op zoek moeten naar een baan in een ander bedrijf (externe mobiliteit). Bedrijven vinden dit lastig en tijdrovend en achten zich daar ook niet verantwoordelijk voor. Bedrijven zien hier een belangrijke rol weggelegd voor externe jobcoaches. Een van de leidinggevenden heeft een netwerk van bedrijven opgebouwd, om de externe mobiliteit te faciliteren.

De leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij de aanname, plaatsing, vormgeving van de loopbaan, verlenging van de aanstelling en transitie naar een baan binnen het bedrijf. Zij bepalen de randvoorwaarden waaronder werknemers aangenomen worden en nemen uiteindelijk het besluit om een andere baan of functie aan te bieden. De externe jobcoach heeft een rol in het aan elkaar 'koppelen' van werknemer en bedrijven. Daarnaast hebben externe jobcoaches een potentieel belangrijke functie bij de externe mobiliteit door samen met de werknemer op zoek te gaan naar een geschikte baan in een ander bedrijf. In de praktijk vervullen echter weinig externe jobcoaches deze functie omdat deze buiten hun opdracht valt. De werkbegeleiders spelen bij de mobiliteit geen rol van betekenis, anders dan dat zij de werknemer verwelkomen en introduceren op de werkvloer.

### **Conclusie**

Uit het onderzoek komt naar voren dat veel van de kennis uit de literatuur is waar te nemen bij de onderzochte bedrijven. Leidinggevenden en werkbegeleiders van de onderzochte

bedrijven letten voortdurend op het werkvermogen en de belastbaarheid van de werknemers (vitaliseringsroute), passen de werktaken en de functie daarop aan (baanherontwerproute), stellen werknemers in de gelegenheid om te leren door het verrichten van werkzaamheden (ontwikkelroute) en geven ondersteuning bij de stap naar (ander) werk in het bedrijf (mobiliteitsroute). Generieke aspecten die in alle verduurzamingsroutes van belang worden geacht zijn: begeleiding en monitoring van de werknemer en een bedrijfscultuur die werknemers uit de doelgroep een volwaardige plaats toebedeelt.

Hoe komt het dat de onderzochte bedrijven (bewust of onbewust) de kennis over de duurzame plaatsing en inzetbaarheid van de doelgroep zo succesvol weten toe te passen? In de eerste plaats valt het op dat de leidinggevenden en vaak ook de werkbegeleiders van de bedrijven veel affiniteit en ervaring hebben met de doelgroep. In de tweede plaats zijn de onderzochte bedrijven in staat om een winst- of omzetdoelstelling te verenigen met 'maatschappelijke waardecreatie', in dit geval het aannemen van mensen uit de doelgroep. In de derde plaats wordt in de bedrijven veel aandacht besteed aan het aanpassen van de fysieke werkomgeving en de bedrijfsprocessen. In alle bedrijven werken de werknemers in kleinschalige afdelingen met ten hoogste tien personen. Werkbegeleider en één of hooguit twee werknemers verdelen onderling de taken die horen bij een bepaalde functie of opdracht. Door in koppels of drietallen taken te verdelen van een à twee functies kunnen bedrijven flexibel inspelen op het werkaanbod en de veranderlijke inzetbaarheid van de werknemers. Zo weten zij een disbalans te voorkomen in vraag en aanbod van taken binnen het bedrijf.

Maar de onderzochte bedrijven kunnen een duurzame plaatsing van de werknemers niet altijd garanderen. Leidinggevenden benadrukken dat er een "klik" moet zijn tussen werknemer en bedrijf wil de plaatsing kans van slagen hebben. Het werken in twee- of drietallen stelt hoge eisen aan attitude en gedrag. Niet alle werknemers kunnen voldoen aan deze eisen. We moeten er derhalve rekening mee houden dat de bedrijven niet voor iedereen uit de doelgroep emplot kunnen bieden.

Een opvallende bevinding van het onderzoek is dat de bedrijven over het algemeen weinig ondersteuning bieden aan werknemers bij de overstap naar een baan bij een ander bedrijf (externe mobiliteit). Deze ondersteuning is relevant omdat veel personen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie worden geplaatst in sectoren en werksoorten waar structureel sprake is van tijdelijke contracten en flexibele arbeid. De meeste leidinggevenden vinden het geven van ondersteuning bij externe mobiliteit tijdrovend en voelen zich er ook niet verantwoordelijk voor. Ook de externe jobcoaches blijken zelden ondersteuning te leveren bij de overstap naar een ander bedrijf, terwijl zij daar potentieel goede mogelijkheden toe hebben. Bedrijven blijken veel behoefte te hebben aan externe jobcoaches die al tijdens de plaatsing onderzoeken of en wanneer een vast contract mogelijk is en wat daarvoor moet gebeuren. Als een vast contract niet mogelijk is, dan zou de externe jobcoach kunnen bepalen welke stappen tijdens het dienstverband gezet kunnen worden om de overstap naar een baan in een ander bedrijf voor te bereiden. Externe jobcoaches kunnen naar eigen zeggen dergelijke ondersteuning niet of nauwelijks bieden, omdat deze activiteiten niet passen binnen de opdracht die zij krijgen van UWV of gemeenten. Als het gaat om duurzaamheid van plaatsingen door externe mobiliteit concluderen we dat er bij de onderzochte bedrijven ruimte is voor verbetering.

In de slotbeschouwing worden aanbevelingen gedaan om de goede praktijkvoorbeelden te verspreiden in het reguliere bedrijfsleven.

## Woord vooraf

Dit rapport is het resultaat van een samenwerking tussen TNO en het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid van SBCM en Cedris. Beide kennisorganisaties hebben elkaar gevonden in het ontwikkelen van kennis en innovaties met als doel duurzaam, passend en betaald werk te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of een arbeidsbeperking. TNO legt zich in het meerjarige kennisprogramma “Inclusive Work” toe op onderzoek naar succesfactoren van sociaal ondernemen en op het toepassen van technologie om werknemers cognitief en lichamelijk te ondersteunen in hun werk (zie: <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/>). Het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid ontwikkelt kennis en biedt praktische tips, instrumenten en handreikingen aan die beleidmakers en professionals kunnen gebruiken in hun dagelijkse werk (zie: [www.inclusiefwerkt.nl](http://www.inclusiefwerkt.nl)).

Dit rapport is tot stand gekomen dankzij de inzet van velen. Onze dank gaat uit naar SBCM en Cedris die het onderliggende onderzoek deels hebben bekostigd en inhoudelijk hebben ondersteund. Gerard Ruis heeft deskundig advies gegeven tijdens de uitvoering van het onderzoek, terwijl Joram de Does kritisch commentaar heeft geleverd op de verschillende versies van het rapport.

Veel dank zijn wij verschuldigd aan de geïnterviewde leidinggevenden, werkbegeleiders, jobcoaches en werknemers van de bedrijven die als goede praktijkvoorbeelden zijn bestudeerd. Zij mogen helaas niet allemaal met naam en toenaam vermeld worden in verband met de regelgeving omtrent de bescherming van persoonsgegevens. Wij beperken ons tot degenen die de organisatie van de goede praktijkvoorbeelden vormgeven in de rol van werkgever of leidinggevende: Richard Duppen, Edwin Klinkert, Paul Malschaert, Robert Oosting, Peter Vos en Eric van der Weg. De drukte van alledag heeft hen er niet van weerhouden om tijd vrij te maken voor dit onderzoek en bovendien acte de présence te geven tijdens twee conferenties. Met tomeloze inzet en enthousiasme hebben zij hun inzichten en ervaringen gedeeld met de onderzoekers.

Vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hebben Anneke van der Giezen, Marianne van den Berg en Kim Hermans waardevolle suggesties gedaan voor de conclusie en slotbeschouwing van het rapport.

*Last but not least* danken wij onze TNO-collega's Roland Blonk en Mariecke Janssen voor hun uitvoerige commentaar op een eerdere versie van dit rapport; de eerste als wetenschappelijk expert, de tweede als representant van de doelgroep.

# 1 Inleiding

Participeren in arbeid is een belangrijke voorspeller voor de gezondheid en het welzijn van mensen (Schuring et al., 2016; Van der Noordt et al., 2014; Waddell & Burton, 2006). Personen met een arbeidsbeperking participeren echter relatief weinig in arbeid. In 2017 had een derde van de personen uit de beroepsbevolking met een arbeidsbeperking een betaalde baan van 12 uur of meer, tegen driekwart van de personen zonder arbeidsbeperking (CBS, 2018). Mensen met een arbeidsbeperking zijn ruim twee keer zo vaak werkloos als mensen zonder beperking (CBS, 2018a; College voor de Rechten van de Mens, 2017, p.23). De meeste bedrijven bieden hen weinig tot geen mogelijkheden op werk. Uit onderzoek van TNO blijkt namelijk dat bijna 80% van de bedrijven geen werknemers met een arbeidsbeperking in dienst heeft (Hazelzet et al. 2017).

Overheid en sociale partners erkennen dit probleem al geruime tijd. In het Sociaal Akkoord van 2013 (SZW, 2013) hebben zij afgesproken om 125.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren: 100.000 in de marktsector en 25.000 in de publieke sector. Tevens heeft de regering een reeks maatregelen en extra investeringen aangekondigd om problemen aan te pakken die nu spelen bij werk voor mensen met een arbeidsbeperking die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen (SZW, 2018). De vier ijkpunten hiervan zijn:

- › Regels worden eenvoudiger gemaakt voor werkgevers en werkzoekenden;
- › (meer) Werken wordt financieel aantrekkelijker;
- › Werkgevers en werkzoekenden kunnen elkaar makkelijker vinden;
- › Duurzaam werk wordt gestimuleerd.

Uit een peiling van UWV (2018) blijkt dat het aantal plaatsingen in het kader van de Banenafpraak langzaam toeneemt. Het is echter niet duidelijk in hoeverre deze toename heeft geresulteerd in een verbetering van de arbeidsmarktpositie van mensen met een arbeidsbeperking. Zo is uit onderzoek van het SCP naar voren gekomen dat de overgang van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) naar de Participatiewet in 2015 tot minder baankansen heeft geleid voor mensen die tot de doelgroep van de Wsw behoren (Sadiraj et al, 2018). Bovendien blijkt uit de cijfers van UWV (2018) dat het verloop hoog is. Ongeveer evenveel mensen uit het doelgroepenregister vinden werk, als dat mensen werk verliezen. Deze bevinding wordt in ander onderzoek bevestigd. Zo raakt bijna de helft van de jonggehandicapten en mensen met ernstige psychische beperkingen hun baan kwijt binnen een jaar na plaatsing (Jehoel-Gijsbers, 2010; Villotti et al., 2017).

Het is dus een lastige opgave om mensen met een arbeidsbeperking na plaatsing langdurig inzetbaar te houden. De gevolgen hiervan zijn groot (Vessies et al., 2017). Verlies van werk kort na de plaatsing ondermijnt het zelfvertrouwen en motivatie van de werknemer om weer op zoek te gaan naar ander werk: elk mislukt traject maakt de kans daarop kleiner. Daarbij tast een mislukte plaatsing de motivatie van werkgevers aan om opnieuw een persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt in het bedrijf te laten werken, onder andere door gebrek aan vertrouwen dat duurzame plaatsing bij een nieuwe werknemer wél gaat lukken. Tot slot leidt verlies van werk tot extra kosten voor de gemeente en UWV (nieuw traject starten, kosten uitkering). Door deze gevolgen is de kans klein dat mensen met een arbeidsbeperking na baanverlies weer snel aan het werk komen (UWV, 2016).

Ondanks dat er onderzoek is gedaan naar wat nodig is om duurzaamheid te bevorderen (Mallee et al., 2018; Fermin et al., 2013; Schuring et al., 2016), blijkt het lastig te zijn om deze inzichten in de praktijk te brengen. Werkgevers worstelen met de duurzame plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking. Zij hebben behoefte aan betrouwbare informatie over de mogelijkheden om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam te plaatsen en over de begeleiding die daarvoor nodig is (Hagen, et al., 2010). Bovendien zijn er weinig bewezen effectieve interventies beschikbaar (van Emmerik et al., 2015; Blonk et al., 2015).

Mallee et al., (2018) constateren op basis van een literatuursurvey dat de meeste onderzoeken naar plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking gericht zijn op het werkbehoud in de eerste fase van een tijdelijk dienstverband (kort na de plaatsing). Veel minder kennis is er over de latere fasen in het proces en over de factoren die de duurzaamheid van plaatsingen verklaren (Mallee et al., 2018; Blonk et al., 2015; Fermin et al., 2013; Wanberg, et al., 2002). Zo ontbreekt inzicht in de effectiviteit van het handelen van verschillende betrokkenen (zoals de externe jobcoach) en de manier waarop zij elkaar beïnvloeden (Mallee, et al., 2018). Dit rapport gaat hier verder op in.

## 1.1 Doelstelling en begripsafbakening

Het doel van deze studie is om aan de hand van literatuur en goede praktijkvoorbeelden van bedrijven kennis aan te dragen over de wijze waarop de duurzame plaatsing en inzetbaarheid bevorderd kunnen worden van de doelgroep: personen uit de beroepsbevolking die kunnen werken maar daarbij ondersteuning nodig hebben. Het gaat veelal om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of een arbeidsbeperking. Er is gekozen voor deze brede doelgroep omdat de onderzochte praktijkvoorbeelden zich richten op verschillende groepen uit het doelgroepenregister of op een specifieke doelgroep die daar niet in voorkomt (zoals mensen met autisme). Onder duurzaamheid van plaatsing verstaan wij niet alleen het plaatsen van mensen in banen met een langere duur: d.w.z. een jaar of langer. Ook het creëren van gunstige voorwaarden voor de mobiliteit van baan naar baan draagt bij aan de duurzaamheid van plaatsing, te meer omdat een groeiend aantal banen voor bepaalde tijd is (CBS, 2018b; Flexbarometer, 2018). Het gekozen tijds criterium van een jaar of langer wijkt af van het half jaar dat UWV en veel gemeenten hanteren om te bepalen of er sprake is van een duurzame plaatsing. Wij hebben hiervoor gekozen omdat uit de goede praktijkvoorbeelden blijkt dat een half jaar veelal te kort is om de werknemers uit de doelgroep te laten wennen en in te werken.

De termen 'duurzaamheid van plaatsing' en 'duurzame inzetbaarheid' komen voor een groot deel overeen. Beide begrippen hebben betrekking op theorievorming, visie- en beleidsontwikkeling en maatregelen die erop gericht zijn dat werkenden langer kunnen en willen doorwerken. Anders dan duurzame inzetbaarheid, omvat duurzaamheid van plaatsing ook de activiteiten om werkzoekenden te begeleiden naar werk, zoals re-integratieondersteuning en begeleiding tijdens plaatsing door een jobcoach.

Bij duurzame inzetbaarheid van werknemers uit de doelgroep gaat het om de balans tussen persoon en werk, oftewel tussen wat de werknemer kan en wil (kennis, vaardigheden, attitude en motivatie) enerzijds en wat het werk eist en te bieden heeft anderzijds (Edwards, 1991). Is er sprake van een balans dan voelt de werknemer zich gezond, heeft plezier in zijn werk en

presteert goed. Is de balans verstoord dan is er onder andere sprake van spanningsklachten, ontevredenheid, demotivatie, verloop, ziekteverzuim en slechte prestaties op het werk (Edwards, 1991, 2007; Schaufeli, 2010) en dus van verminderde inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011).

Uit de literatuur blijkt dat de individuele inzetbaarheid van werknemers een kwetsbaar proces behelst, omdat de balans voortdurend verstoord kan raken (Sanders, 2016). Er is veel bekend over de factoren die bij de doelgroep een rol spelen (Mallee, 2018; Fermin et al, 2013). Er bestaan diverse strategieën om dit evenwicht weer te herstellen (Borghouts et al., 2015). Wij noemen deze strategieën “verduurzamingsroutes”. Op basis van de uitgebreide literatuursurveys van Wevers et al. (2010) en Dorenbosch et al. (2014) kunnen we vier verduurzamingsroutes onderscheiden (zie figuur 1):

1. Vitaliseringsroute: stimuleren van de gezondheid van de werknemer.
2. Ontwikkelroute: stimuleren van leren, het volgen van cursussen en het omscholen naar andere functies.
3. Baanherontwerproute: werkaanpassingen, extra vrije dagen, vrijstelling onregelmatige werktijden en ploegdiensten, aanpassingen in werktijden, en taakverdeling/taakroulatie.
4. Mobiliteitsroute: loopbaanontwikkeling, functioneringsgesprekken, stimulering (deeltijd) vervroegde uittreding en teruggang in functie (demotie).



**Figuur 1.** Kennismodel duurzame inzetbaarheid gericht op aanpassingen bij individu en werk, gebaseerd op Wevers et al., 2010 en Dorenbosch et al., (2014)

De eerste twee routes hebben vooral betrekking op de kenmerken van werkenden; de laatste twee meer op de kenmerken van het werk (Dorenbosch et al., 2014). Voor de eerste twee routes (vitaliseringsroute en ontwikkelroute) zijn de volgende factoren van belang: belastbaarheid, gezondheid, weerbaarheid en kennis en vaardigheden van de werknemer. De laatste twee routes (baanherontwerp en mobiliteitsroute) worden beïnvloed door de volgende factoren: de mogelijkheden van loopbaanontwikkeling, de baan, de inhoud en beschikbaarheid van het werk en de arbeidsvoorwaarden.

Omdat de stand van het onderzoek vooral duidelijkheid verschaft over werkbehoud in de eerste fase van plaatsing, is dit onderzoek erop gericht om de factoren te achterhalen die de duurzame plaatsing van de doelgroep ondersteunen. Tevens beogen wij met dit onderzoek helderheid te verschaffen over wat de betrokkenen (werknemer, werkgever/leidinggevende, werkbegeleider en externe jobcoach) binnen elke route kunnen doen om tot duurzame plaatsing te komen.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 lichten wij de aanpak van het onderzoek toe en beschrijven wij de kenmerken van de goede praktijkvoorbeelden die we hebben onderzocht: om welke bedrijven gaat het en wie zijn erbij betrokken?

Wij hebben ervoor gekozen de vier verduurzaamheidsroutes apart te behandelen. Op deze wijze is geprobeerd om alle relevante strategieën in gelijke mate aan bod te laten komen. Uitgangspunt is dat bedrijven die inzetten op alle vier de routes, het beste kunnen inspelen op de kwetsbare balans tussen wat de werknemer kan en wil en wat de baan vraagt en te bieden heeft (Dorenbosch et al., 2014). In de hoofdstukken 3 t/m 6 gaan we in op de vier verduurzamingsroutes: de vitaliteits-, ontwikkel-, baanherontwerp- en mobiliteitsroutes. Per hoofdstuk/verduurzamingsroute geven we een overzicht van de hoofdaspecten die uit de literatuur naar voren komen. Daarna beschrijven we de uitkomsten van de observaties van de goede praktijkvoorbeelden van bedrijven en van de interviews met verschillende betrokkenen. We beginnen met een korte algemene schets van de aanpak van de bedrijven. Vervolgens geven we een algemene beschrijving van de rolverdeling tussen de diverse betrokkenen, waarna we inzoomen op de specifieke invulling die de betrokkenen geven aan de hoofdaspecten die we hebben gevonden in de literatuur. In hoofdstuk 7 trekken we conclusies uit het onderzoek. Tot slot gaan we in hoofdstuk 8 in op de mogelijkheden om de goede praktijkvoorbeelden op grotere schaal te verspreiden in het bedrijfsleven.

## 2 Aanpak onderzoek

De onderzoeksvraag van dit onderzoek is: “Op welke wijze kunnen reguliere bedrijven de duurzame plaatsing in werk ( $\geq 1$  jaar) van de doelgroep bevorderen?”

### 2.1 Onderzoeksactiviteiten

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag zijn twee onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. In de eerste plaats hebben wij literatuuronderzoek verricht om te bepalen wat er al bekend is over wat werkt voor de doelgroep. We hebben zowel de nationale als de internationale literatuur doorzocht. De nationale literatuur is geïnteriseerd door publicaties te verzamelen die reeds bij ons bekend zijn. Ook hebben wij ons netwerk gevraagd relevante publicaties aan te leveren. De internationale literatuur is geïnteriseerd door een zoekstrategie uit te zetten in de databases PubMed, Scopus en PsycINFO. De zoekstrategie omvatte de termen: ‘employment’, ‘sustainable employment’, ‘review’, ‘disability’ ‘labour participation’, ‘vulnerable groups’, ‘sustainable work’ en ‘disability’. De factoren die uit het literatuuronderzoek naar voren kwamen hebben we geordend naar de vier verduurzaamheidsroutes (zie paragraaf 1.2).

In de tweede plaats hebben wij een zevental goede praktijkvoorbeelden van bedrijven onderzocht om ideeën op te doen over de wijze waarop bedrijven de duurzaamheid van plaatsing en inzetbaarheid kunnen bevorderen van de doelgroep. Er is namelijk nog veel onbekend over wat bedrijven kunnen doen om werknemers duurzaam te plaatsen. De goede praktijkvoorbeelden hebben betrekking op bedrijven die al relatief veel ervaring hebben met het plaatsen van mensen uit de doelgroep.

### 2.2 Praktijkvoorbeelden bedrijven

#### 2.2.1 Selectie

Voor de selectie van de goede praktijkvoorbeelden hebben TNO, SBCM en Cedris eerst potentieel interessante bedrijven uit hun netwerk benaderd. TNO heeft vervolgens als eerste stap verkennende gesprekken gevoerd met een vertegenwoordiger van het bedrijf om te bepalen of zij een goed praktijkvoorbeeld zijn voor wat betreft duurzame inzetbaarheid van de doelgroep. Hierbij hebben wij erop gelet of het bedrijf 1) een specifieke missie heeft ten aanzien van inclusief werkgeverschap en 2) één of meer afgebakende of objectiveerbare aanpakken erop nahoudt om mensen met een arbeidsbeperking voor langere tijd in dienst te houden dan wel te begeleiden naar werk in een ander bedrijf (werk naar werk transitie). Vervolgens hebben we een selectie van zeven bedrijven benaderd die aan deze criteria voldeden. Van de zeven benaderde bedrijven, hebben er vier bedrijven meegewerkt aan het onderzoek, namelijk: Avabel Nederland BV, Swink, Loopbaanstation en ISS Facility Services. ISS Facility Services is actief op verschillende locaties, waarvan we er vier hebben bezocht. In totaal hebben we daarmee zeven werkplekken bezocht, alwaar we in totaal 37 interviews hebben gehouden met werknemers, leidinggevendenden, werkbegeleiders en externe jobcoaches (zie tabel 1). Twee bedrijven kunnen gerekend worden tot het MKB (Avabel en Swink) (<250 werknemers), terwijl één bedrijf tot de grotere ondernemingen behoort (ISS) (>250 werknemers). Het Loopbaanstation heeft een begeleidende en intermediaire taak om



werk naar werk transitie te faciliteren. Avabel Nederland BV, Swink en ISS Facility Services zijn alle commerciële bedrijven met een winst oogmerk. Van de bedrijven die we voor het onderzoek hebben benaderd hebben twee niet meegedaan aan het onderzoek wegens de tijdsdruk of -investering. Een derde bedrijf heeft niet op ons verzoek gereageerd om deel te nemen aan het onderzoek.

**Tabel 1.** Deelnemende bedrijven

Bedrijf:	Werkzaamheden:	Aantal deelnemers	Doelgroep Contract/plaatsing
Avabel Nederland BV	Groothandel in glaszetmaterialen met eigen productieafdelingen voor glasband en glaslatten. Avabel heeft zowel mensen zonder, als mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst.	Totaal n=10 Werknemer met (initiële) afstand tot de arbeidsmarkt: 5 Leidinggevende: 1 Werkbegeleider/leermeester:3* Externe jobcoach: 1 Collega: 1	Proefplaatsing Bijstand Wajong  Werk met behoud van uitkering (als van toepassing)  Eerst tijdelijk contract, daarna vast contract
Swink	Internetbureau (contentmanagement, -migratie, -creatie, analytics rapportage). Swink heeft zowel mensen zonder, als mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst, specifiek mensen met autisme.	Totaal: n=4 Werknemer met (initiële) afstand tot de arbeidsmarkt: 2 Leidinggevende: 1 Werkbegeleider: 2*	Wajong  Eerst tijdelijk contract, daarna vast contract
Loopbaanstation	Begeleidt werknemers en werkgevers in arbeidsmobiliteit, met specifieke focus op duurzame en inclusieve arbeidsmarkt.	Totaal n=2 Werkbegeleider: 2	N.v.t.

Bedrijf:	Werkzaamheden:	Aantal deelnemers	Doelgroep Contract/plaatsing
ISS Facility Services	Facilitaire diensten (schoonmaak-, catering-, beveiligings-, vastgoeddiensten, ondersteunende diensten). ISS heeft zowel mensen zonder, als mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst. ISS heeft verschillende vestigingen; vier vestigingen met verschillende doelgroepen, waaronder jongeren met hechtingsproblematiek, statushouders, mensen uit de bijstand.	<u>Totaal: n=3</u> Leidinggevende: 3	n.v.t.
	Vestiging: Enexis, waar catering en schoonmaak wordt verzorgd door mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt.	<u>Totaal n=5</u> Werknemer met (initiële) afstand tot de arbeidsmarkt :3 Leidinggevende: 1 Werkbegeleider: 2*	Statushouders Wajonger  Tijdelijk contract dan doorstroom naar andere plek
	Vestiging: Dok10, gevestigd in Erasmus MC, waar catering wordt verzorgd door leerlingen en mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt.	<u>Totaal n=7</u> Werknemer met (initiële) afstand tot de arbeidsmarkt: 2 Leidinggevende:1 Werkbegeleider: 2 Externe jobcoach: 2	Wajongers  Instroom via stage. Daarna tijdelijk contract en tenslotte vast contract
	Vestiging: gevestigd in Accenture op de Zuidas, waar de catering, receptie en hosting van evenementen wordt verzorgd door mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt, met name statushouders.	<u>Totaal n=3</u> Werknemer met (initiële) afstand tot de arbeidsmarkt : 1 Leidinggevende:1 Werkbegeleider:1	Statushouders  Werk leertraject

Bedrijf:	Werkzaamheden:	Aantal deelnemers	Doelgroep Contract/plaatsing
	Vestiging: Ministerie van Financiën, waar de catering en schoonmaak wordt verzorgd door mensen met (voorheen) een afstand tot de arbeidsmarkt.	<u>Totaal: n=5</u> Werknemer met (initiële) afstand tot de arbeidsmarkt : 3 Leidinggevende:2	Proefplaatsing Bijstand Wajong  Tijdelijk dan doorstrom naar andere plek
Totaal		Werknemers met (initiële) afstand tot de arbeidsmarkt: n= 16 Leidinggevende: n= 8 Werkbegeleider: n= 12 Externe jobcoach: n= 3	

\*1 persoon is werkbegeleider en leidinggevende

### 2.2.2 Dataverzameling

Het kennismodel (zie figuur 1) hebben wij gebruikt als heuristisch kader voor het bestuderen van goede praktijkvoorbeelden. Aan de hand van de factoren uit het kennismodel zijn wij in de interviews nagegaan op welke wijze deze bedrijven de duurzame inzetbaarheid van werknemers uit de doelgroep bevorderen en tegen welke belemmeringen zij aanlopen. De methodologie is retrospectief: we hebben met de werkgevers, werknemers en begeleiders teruggekeken naar de totstandkoming van de duurzame plaatsingen. Wat hebben zij gedaan? Welke uitdagingen zijn zij tegengekomen? Hoe is samengewerkt met andere betrokkenen? Daarnaast is gevraagd naar de mogelijkheden voor ontwikkeling in het werk, de mobiliteit tussen banen en de vaardigheden die leidinggevenden, werkbegeleiders en externe jobcoaches nodig hebben om werknemers uit de doelgroep te begeleiden in het werk en de loopbaan.

De bedrijven en bedrijfsvestigingen zijn gedurende de periode van mei tot november 2018 bezocht. Per bedrijf hebben twee onderzoekers meegelopen met de werknemers om hen te interviewen. Daarnaast hebben wij werknemers uit de doelgroep geïnterviewd die al langer ( $\geq 1$  jaar) succesvol aan het werk zijn binnen het bedrijf, of die vanuit een ander bedrijf met succes zijn doorgestroomd. Ook hebben wij betrokken leidinggevenden, werkbegeleiders en externe jobcoaches geïnterviewd. Deze bezoeken duurden één tot drie dagen, variërend per bedrijf. Tot slot hebben wij in een latere fase van het onderzoek de leidinggevenden van de bedrijven aanvullende vragen voorgelegd over de aanpak, methoden en overwegingen die aan de goede praktijkvoorbeelden ten grondslag liggen. Het aantal interviews en gesprekken met betrokkenen en observaties van de goede praktijkvoorbeelden is bepaald op basis van de bereikte datasaturatie: we voerden interviews en observaties uit tot het moment dat er geen nieuwe thema's meer benoemd werden. Volgens Guest, Bunce en Johnson (2006) kunnen al na zes interviews de belangrijkste metathema's geïdentificeerd worden en wordt datasaturatie na gemiddeld 12 interviews bereikt. Het aantal van zeven onderzochte werkplekken volstaat om goede praktijkvoorbeelden te achterhalen waarvan we kunnen leren. In dit onderzoek gaat het er niet om een representatief beeld te schetsen van maatregelen die werkgevers nemen om de duurzaamheid van plaatsingen van de doelgroep te bevorderen. We hebben ervoor

gekozen om een selectief aantal praktijkvoorbeelden diepgaand te onderzoeken, teneinde een goed begrip te krijgen van de werkzame elementen en van de implicaties die de praktijkvoorbeelden hebben voor de arbeidsorganisatie en het bedrijfsbeleid.

### 2.2.3 Data analyse

Onderzoekers van TNO hebben de resultaten van de interviews geanalyseerd. Zij hebben hiervoor informatie uit de interviews gerangschikt naar de actoren (werknemer, leidinggevende, werkbegeleider en externe jobcoach) en de vier verduurzamingsroutes uit het kennismodel: de vitaliseringsroute, ontwikkelroute, baanherontwerproute en mobiliteitsroute. Vervolgens zijn de factoren onderscheiden die bijdragen aan de duurzaamheid van plaatsingen van de doelgroep. Het gaat hierbij om factoren die betrekking hebben op de doelgroep in het algemeen. Factoren die betrekking hebben op duurzaamheid van plaatsingen van specifieke subdoelgroepen uit het doelgroepenregister zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De reden hiervoor is dat veel bedrijven een dergelijk onderscheid in subdoelgroepen niet maken, of zich richten op een subdoelgroep die niet in het doelgroepenregister voorkomt.

### 2.2.4 Terminologie bedrijven

Binnen de bedrijven worden zowel personen van het bedrijf als externe jobcoaches ingezet om werknemers te begeleiden. De gebruikte terminologie hiervoor varieert per bedrijf en werkplek. Omwille van de duidelijkheid duiden we in dit rapport de begeleiders van het bedrijf aan als 'werkbegeleiders'; een term die de bedrijven ook vaak gebruiken. We gebruiken de term 'leidinggevende' voor de werkgever of afdelingsmanager, afhankelijk van de organisatie en schaalgrootte van het bedrijf. Leidinggevende betekent hiermee de persoon die eindverantwoordelijk is voor beslissingen binnen het bedrijf- of bedrijfsonderdeel, de contracten en de inzet van het personeel. De positionering van de externe jobcoaches blijkt divers te zijn. Zij kunnen door een gemeente, UWV of door een private aanbieder worden ingezet. Sommige private aanbieders van externe jobcoaches zijn commerciële bedrijven, anderen zijn non-profit organisaties met een stichting als rechtspersoon.

### 3 Vitaliseringsroute



#### 3.1 Literatuur: Wat is reeds bekend en wat niet?

De vitaliteitsroute is erop gericht om werknemers uit de doelgroep in staat te stellen het werk gezond en vitaal te blijven verrichten (*demands-abilities fit*), waarbij specifiek aandacht is voor de balans tussen de belasting van het werk en de belastbaarheid van de werknemer. Enkele aspecten die betrekking hebben op de vitaliteitsroute komen in de literatuur boven drijven: de kwetsbare balans tussen enerzijds het werkvermogen en de belastbaarheid van de werknemer en anderzijds de belasting van het werk, het belang deze balans continu te monitoren en te bespreken, de bedrijfscultuur en de thuissituatie van de werknemer.

#### *Balans werkvermogen en belastbaarheid versus belasting van het werk*

Het werkvermogen en de belastbaarheid van werknemers uit de doelgroep zijn kwetsbaar. Zij ervaren namelijk (vaak een combinatie van) belemmeringen op lichamelijk, psychisch, verstandelijk of sociaal gebied. Carlier et al. (2014) tonen aan dat een lagere kans op werk voor circa een derde deel is toe te schrijven aan de invloed van gezondheid op het gedrag: mensen met gezondheidsproblemen vinden een betaalde baan minder belangrijk, denken dat ze minder kans hebben op werk en zoeken dan ook minder actief naar werk.

Onderzoek onder Wajongers bevestigt dat er een relatie bestaat tussen de aard van de beperking en de kans op werk (Groenewoud et al., 2014). Daaruit blijkt dat de arbeidsparticipatie van Wajongers met psychiatrische ziektebeelden het laagste is (13 procent), gevolgd door degenen met ADHD (20 procent), met een autismespectrumstoornis (24 procent), met overige ontwikkelingsstoornissen (27 procent) en met een licht verstandelijke beperking (29 procent).

Een verminderde gezondheid vormt een belangrijke reden voor uitval uit het arbeidsproces en is daarmee een risico voor de duurzame inzetbaarheid. In een driejarige longitudinale studie onder ruim 8.000 werknemers in Nederland blijkt dat chronische gezondheidsproblemen en dan met name psychische klachten en hartproblemen de kans vergroten om werk te verliezen (Leijten et al., 2015). De context van het werk blijkt erg belangrijk te zijn voor de vitaliteit en gezondheid in het werk. Met name een gebrek aan regelmogelijkheden in het werk leidt tot arbeidsuitval onder werkenden met een arbeidsbeperking (Leijten et al., 2015).

#### *Monitoren en bespreekbaar maken werkvermogen en belastbaarheid*

Inzicht in het werkvermogen en de belastbaarheid is van belang om werknemers duurzaam te plaatsen. Uit onderzoek blijkt echter dat het werkvermogen en de belastbaarheid van de doelgroep lastig is in te schatten. Groenewoud & Mallee (2016) constateren dat er geen zicht is op de verbanden tussen enerzijds groepen werkzoekenden met bepaalde ziektebeelden en anderzijds het soort werk en de taken die zij kunnen uitvoeren en in welke contexten binnen bedrijven zij kunnen werken. Werknemers ervaren de intensiteit van de beperking of ziekte, het klachtenpatroon en de werksituatie als zeer verschillend (Van Genabeek et al., 2012). Terwijl de één veel energie krijgt van bepaalde werkzaamheden, vindt de ander deze juist belastend. Bovendien blijkt het werkvermogen en de belastbaarheid van werknemers over de tijd heen veranderlijk. Werk dat op tijdstip 1 als gevarieerd of belastend wordt ervaren, beoordelen werknemers op tijdstip 2 als eentonig of te licht (Dorenbosch et al., 2012). Werkvermogen en belastbaarheid van mensen uit de doelgroep worden vaak onder- of overschat (Vornholt et al., 2013) met als gevolg dat zij te weinig of juist te zwaar worden belast (Hagen et al., 2010; Van Horssen, 2010). In lijn met de geconstateerde verschillen in arbeidsparticipatie tussen de diagnosegroepen blijken werkgevers de belastbaarheid van mensen met psychische beperkingen structureel lager in te schatten dan van mensen met fysieke beperkingen (Bricout & Bentley, 2010).

Veel (wetenschappelijke) literatuur benadrukt het belang van een open, gelijkwaardige en continue dialoog tussen de werknemer en de leidinggevende en werkbegeleider van het bedrijf (Hoefsmit, 2015; Varekamp, 2010). Een open dialoog is nodig om duidelijkheid te verkrijgen over de aard van de belemmeringen en daarmee van de variaties en veranderlijkheid van het werkvermogen en de belastbaarheid. Werknemers staan voor de uitdaging om een goed inzicht te krijgen in de eigen situatie en om daarover te communiceren met de leidinggevende of een werkbegeleider. Omdat veel werknemers dit lastig vinden, is het van belang dat zij de mogelijkheid hebben om zich te laten adviseren en vertegenwoordigen door een vertrouwenspersoon, zoals een externe jobcoach (Verhoef et al., 2014). Een open dialoog vereist gelijkwaardigheid en vertrouwen tussen de gesprekspartners. Van de leidinggevende en de werkbegeleider wordt verwacht dat zij de informatie van de werknemer serieus nemen en daar passend op reageren. Werknemers zullen minder open zijn over hun belemmeringen als de leidinggevende of werkbegeleider daar nadelige consequenties aan verbinden, zoals het verbieden van bepaalde werkzaamheden of het beëindigen van de aanstelling. Het is

nodig continu in gesprek te blijven over belemmeringen en mogelijkheden van de werknemer en over wederzijdse verwachtingen. Bovendien is een continue dialoog nodig om verstoringen in de communicatie te voorkomen of te verhelpen (zie bijvoorbeeld: Woodall et al, 2017). De externe jobcoach kan daarbij een belangrijke rol spelen. Ook maakt zo'n open dialoog het makkelijker het werk aan te passen aan veranderingen in het werkvermogen en de belastbaarheid.

### *Bedrijfscultuur*

In de literatuur wordt veel waarde toegekend aan de bedrijfscultuur om een open, gelijkwaardige en continue dialoog mogelijk te maken tussen de werknemer en betrokkenen binnen het bedrijf (zie o.a. literatuursurveys van Ellenkamp et al., 2015 en Samant et al., 2009). Mallee et al, 2018 onderscheiden op basis van de literatuur vier aspecten waar de bedrijfscultuur aan moet voldoen:

1. *Zorgzaamheid en respect*. Bosch et al. (2009) wijzen op het belang van vertrouwen tussen leidinggevenden en werknemers en het ontbreken van een strikte scheiding tussen werk en privé. Lammerts en Stavenuiter (2010) hebben het over 'mensgerichte organisaties' waarin collega's aandacht voor elkaar hebben. Er dient een 'cultuur van respect' te zijn, die door de hele organisatie wordt gedragen en waar de leidinggevende actief op aanstuurt. Het is belangrijk dat men elkaar binnen het bedrijf durft aan te spreken als er te weinig rekening wordt gehouden met de werknemer uit de doelgroep.
2. *Toegankelijkheid*: Volgens Mallee et al. (2018) dienen leidinggevende, werkbegeleiders en collega's toegankelijk te zijn voor werknemers uit de doelgroep: 'Je kan bij iedereen zo binnenlopen', is een veel gehoorde opmerking. De bedrijven zijn informeel en niet-hiërarchisch ingericht.
3. *Flexibiliteit*: Stone & Colella (1996) wijzen op het belang om rekening te houden met de werknemers uit de doelgroep bij de toepassing van regels en procedures. Zij blijken relatief veel hinder te hebben van standaardisering en bureaucrativering.
4. *Duidelijke verwachtingen*: Volgens Bosch et al. (2009) zijn werknemers uit de doelgroep gebaat bij een bedrijfscultuur die gepaard gaat met het bieden van overzicht en duidelijke verwachtingen. Lammerts en Stavenuiter (2010) wijzen op het belang van een relatief strakke controle op de dagelijkse omgang met elkaar en het voorkomen en bestrijden van misstanden.

### *De thuissituatie*

Uit onderzoek blijkt dat de thuissituatie en de zorgverlening doorslaggevend zijn voor werkbehoud of uitval (Hoven et al., 2016). Problemen in de thuissituatie hebben vaak direct gevolgen voor het werk. Werknemers die hun leven thuis niet op orde hebben, zijn vaak gespannen en verzuimen vaker (Mallee et al., 2018). Mensen in de directe omgeving van de werknemer, zoals een partner, ouders of zorgprofessionals, kunnen de dialoog tussen de werknemers en betrokkenen voeden door informatie te geven over de belemmeringen en de mogelijkheden om deze weg te nemen (Lövgren et al., 2017). Voor externe jobcoaches is een coördinerende rol weggelegd in dit samenspel door informatie op te doen bij personen in de naaste omgeving en zorgverleners van de werknemer en door met de leidinggevende en de werkbegeleider te bekijken welke consequentie(s) deze informatie heeft voor het werk. Op basis daarvan zijn zij in staat oplossingen aan te reiken en eventuele misverstanden weg te nemen (Mallee et al., 2018; Woodall et al, 2017). Externe jobcoaches kunnen gebruik maken van de inzichten die in de loop van de jaren zijn ontwikkeld over multidisciplinaire afstemming, zoals participatieve werkaanpassing, supported employment, individuele

plaatsing en steun en shared decision making (Lövgren et al., 2017; Campbell et al., 2011; Michon et al., 2014; Huysmans et al., 2015). Deze aanpakken bieden richtlijnen voor de dialoog en een gezamenlijke besluitvorming door betrokkenen over het werkvermogen en de belastbaarheid van de werknemer.

De literatuur levert nog weinig praktische aanbevelingen op over de wijze waarop binnen de bedrijven de gezondheid en vitaliteit van de werknemers bevorderd kunnen worden. Wie kan welke bijdrage leveren aan de balans tussen werkvermogen en belastbaarheid, het continu monitoren en het bespreekbaar maken van belemmeringen? Wat is er nodig voor een passende bedrijfscultuur die een open, gelijkwaardige en continue dialoog mogelijk maakt tussen de werknemer en het bedrijf? Hoe kunnen betrokkenen van het bedrijf grip krijgen op omstandigheden in de thuissituatie die gevolgen hebben voor het functioneren in het werk? In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de verschillende betrokkenen in de praktijk met deze aspecten omgaan: Wat doen zij om de vitaliteitsroute vorm te geven?

### 3.2 Wat doen actoren in de praktijk om de vitaliteitsroute vorm te geven?

Vitaliteit en gezondheid zijn belangrijke voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid van werknemers uit de doelgroep. In de onderzochte bedrijven is er voortdurend aandacht voor de kwetsbare balans tussen enerzijds werkvermogen en belastbaarheid van de werknemers en anderzijds de belasting van het werk. Het inschatten van het werkvermogen en de belastbaarheid en het daarop aanpassen van het werk vergen een open, gelijkwaardige en continue dialoog tussen de werknemer en de leidinggevende en werkbegeleider van het bedrijf.

#### 3.2.1 Rolverdeling in het algemeen

De **werknemers** houden zich niet bewust bezig met de afstemming tussen belasting en belastbaarheid. Zij zeggen wel dat zij zich door het werk fitter en gezonder voelen. Het werk biedt structuur, vergroot het zelfvertrouwen, levert sociale contacten op en geeft hen het gevoel ergens bij te horen. Het werk biedt hen ook afleiding van problemen thuis of van traumatische ervaringen. Sommige werknemers vinden het prettig dat zij door het werk financieel onafhankelijk zijn geworden. Dit geldt echter niet voor elke werknemer. Diverse geïnterviewde werknemers zijn namelijk nog deels afhankelijk van een uitkering, omdat de gemeente een aanvulling op hun salaris betaalt.

*“Werk geeft structuur en heeft me weer zelfvertrouwen gegeven. Dat komt omdat mensen soms naar mij toekomen met complimenten over mijn werk en omdat ik zie dat ik het werk goed kan uitvoeren.” – werknemer*

Tijdens de interviews is het de onderzoekers opgevallen dat werknemers vrijelijk vertellen over wat hen beperkt bij het werk en wat zij nodig hebben om het werk uit te voeren zonder dat dit ten koste gaat van hun gezondheid. De werkbegeleiders van de onderzochte bedrijven moedigen hen hiertoe aan, zoals hieronder beschreven.

Sommige werknemers blijken echter niet goed te weten wat hun beperkingen zijn in het werk. De werkbegeleider ziet in die gevallen erop toe dat het werk voor de werknemer niet te belastend wordt.



*“Ik heb een contract voor 25 uur, maar eigenlijk werk ik gemiddeld 35 uur. Ik zou 40 uur willen werken, maar ze zeggen dat het te veel is.” – werknemer*

**Leidinggevenden** creëren de organisatorische randvoorwaarden voor een vitale en gezonde uitvoering van het werk door werknemers. Concreet gaat het er dan om dat zij de werkbegeleider en de externe jobcoach in staat stellen de begeleiding op zich te nemen en hen de ruimte geven om werkzaamheden, werkprocessen en werktijden aan te passen aan het werkvermogen en belastbaarheid van de werknemer. Hoe zij deze aanpassingen van het werk concreet vormgeven, wordt verder beschreven in de baanherontwerproute. Leidinggevenden spelen een belangrijke rol in het scheppen van een bedrijfscultuur die een open, gelijkwaardige en continue dialoog met de werknemer bevordert. De **werkbegeleiders** geven concrete invulling aan de door de leidinggevende geboden randvoorwaarden door het werkvermogen en de belastbaarheid van de werknemers goed in de gaten te houden en daarover met hen gesprekken te voeren. **Externe jobcoaches** stellen zich op de hoogte van de beperkingen van de werknemer en sommige onderhouden tevens contact met betrokkenen uit de privéomgeving en met zorgverleners. Zij verzamelen zo informatie die nodig is om de belasting en eisen van het werk goed aan te laten sluiten op de mogelijkheden en vaardigheden van de werknemer. De privacywetgeving staat de externe jobcoaches niet in de weg om informatie op te doen bij mensen uit de naaste omgeving van de werknemer en bij zorgprofessionals. In de praktijk zien veel leidinggevenden zich echter genoodzaakt om dit zelf te doen, omdat externe jobcoaches deze taak niet of in beperkte mate oppakken.

De concrete invulling van de rollen wordt hieronder weergegeven.

### 3.2.2 Werkvermogen en belastbaarheid

De belastbaarheid van de werknemers vergt voortdurende aandacht. **Leidinggevenden** vertellen dat werknemers zich snel ziek melden, soms langdurig wegblijven of hun werk niet kunnen uitvoeren als er onvoldoende aandacht is voor hun gezondheid en belastbaarheid. Leidinggevenden bewaken de belastbaarheid en vitaliteit van de werknemers op verschillende manieren. Allereerst doen zij kennis en vaardigheden op over de wijze waarop zij met werknemers uit de doelgroep kunnen omgaan en hoe zij hen kunnen inzetten in het bedrijf.

De **leidinggevenden** van de onderzochte bedrijven proberen goed op de hoogte te blijven van de belemmeringen van de werknemers. Veel leidinggevenden hebben in het verleden in de zorg gewerkt waar zij ruime ervaring hebben opgedaan met de doelgroep (voor meer informatie, zie hoofdstuk 6 over de mobiliteitsroute). Deze ervaringen gebruiken zij voor het opzetten en/of leiden van het bedrijf. Andere leidinggevenden missen specifieke ervaringen met de doelgroep. Zij hebben werkbegeleiders aangetrokken die deze ervaring wel hebben en daardoor weten hoe zij om moeten gaan met de doelgroep. Bovendien houden leidinggevenden de vakliteratuur bij. Het is onderzoekers opgevallen dat de leidinggevenden over het algemeen zeer gemotiveerd zijn om hun kennis en inzichten over de doelgroep uit te breiden. Zij zijn zeer geïnteresseerd in de achtergronden van de belemmeringen, de gevolgen die deze hebben voor het werk en de wijze waarop de bedrijven de vitaliteit van de werknemers kunnen bevorderen. Intrinsieke motivatie vormt hiervoor vaak een belangrijke drijfveer. In de onderzochte bedrijven maakt de kennisontwikkeling over de doelgroep een vast onderdeel uit van de bedrijfsvoering en is deze geïntegreerd in het bedrijfsbeleid. Zo worden werkbegeleiders in de gelegenheid gesteld om een Harrie-training te volgen en krijgen zij cursussen aangeboden om te leren omgaan met mensen met bepaalde beperkingen, zoals

autisme of een psychiatrische stoornis. Leidinggevendens bespreken regelmatig met de werkbegeleiders de toepassing in de praktijk van de opgedane kennis uit trainingen en cursussen.

Daarnaast zorgen de leidinggevendens ervoor dat voldoende alsook bekwame **werkbegeleiders** aanwezig zijn op de werkvloer om de belastbaarheid en vitaliteit van de werknemers te monitoren. Hiervoor passen zij de werkprocessen aan, zoals staat beschreven in de baanherontwerproute. Ook splitsen zij functies op in helder afgebakende taken. De leidinggevendens geven de werkbegeleiders voldoende tijd en ruimte om uit te zoeken welke taken het beste passen bij de mogelijkheden van de werknemers. Daarnaast bieden leidinggevendens ruimte om de werktijden aan te passen zodat werknemers voldoende tijd krijgen om te herstellen van de geestelijke of lichamelijke inspanning. Een **externe jobcoach** in dienst bij een non-profit organisatie wijst op het belang om de werkduur en werktijden aan te passen teneinde een te zware belasting van de werknemer te voorkomen.

*“Ploegendiensten of nachtdiensten zijn meestal niet werkbaar voor deze doelgroep.” – externe jobcoach (stichting)*

**Werkbegeleiders** houden de belasting en belastbaarheid van werknemers goed in de gaten, wetende dat de belastbaarheid van de doelgroep precair is. Dit doen zij door te observeren en problemen bespreekbaar te maken. Zij letten er op of de werknemer anders dan normaal of meer geprikkeld reageert, waarna zij meteen een gesprekje aanknopen. De werkbegeleider probeert op een open manier met de werknemer te praten over hoe het gaat, zowel op het werk als privé. Werkbegeleiders geven aan dat zaken die thuis spelen, al snel op de werkvloer tot uiting komen. Het valt hen op dat werknemers die thuis problemen hebben, zoals schulden of een scheiding, minder geconcentreerd zijn op het werk, minder goed luisteren en leren en een eerder geprikkeld of humeurig zijn. Door observatie en het voeren van gesprekken kan de werkbegeleider snel reageren op dergelijke problemen. Hoewel uit verschillende studies naar voren komt dat het voeren van een open dialoog een complexe taak is, lijkt het in de bezochte bedrijven een standaard onderdeel te zijn van de bedrijfscultuur.

### 3.2.3 Bedrijfscultuur

Voor een open, gelijkwaardige dialoog zijn vier aspecten van de bedrijfscultuur van belang, namelijk: zorgzaamheid en respect, toegankelijkheid, flexibiliteit en duidelijke verwachtingen (Mallee et al., 2018). **Werkbegeleiders** en **leidinggevendens** geven veel aandacht aan de werknemer en vragen hen hoe het gaat op het werk én thuis. Een leidinggevende maakt bijvoorbeeld elke dag voor de start van de werkzaamheden een rondje door het bedrijf om iedereen te begroeten en aandacht te geven. Er is veel aandacht voor de toegankelijkheid van de werkbegeleider: deze verblijft op het werk altijd in de buurt van de werknemer en is voortdurend aanspreekbaar.

De **leidinggevendens** proberen duidelijke verwachtingen te scheppen door werktaken te expliciteren (voor een voorbeeld, zie figuur 2). Enkele bedrijven schrijven tevens de omgangsregels uit. Het zichtbaar maken van taken en regels geeft de werknemers houvast en creëert rust. Hoe de bedrijfscultuur verder wordt vormgegeven staat omschreven in de ontwikkelroute, onder ‘veilige omgeving’.

Dagstart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taken verdelen</li> <li>• Inventarisatie hoe zit iedereen in zijn vel</li> <li>• Ziekte/afwezigheid bespreken</li> <li>• Eventuele extra werkzaamheden aankondigen en doornemen</li> </ul>
Pastry's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koffie machine schoonmaken</li> <li>• Koffieprut bak doorschudden</li> <li>• Bekertjes herstackelen / bijvullen</li> <li>• Thee/suiker/melk rek naar voren halen en schoonmaken</li> <li>• Thee spiegelen</li> <li>• Papier en zeep controleren</li> <li>• Afvalbekers controleren en afvoeren</li> <li>• Afvalbak controleren</li> <li>• Plastic bak controleren</li> <li>• Kasten keukenblok afnemen</li> <li>• Wasbak doorspoelen</li> <li>• Vloer aanvegen</li> </ul>
Paauze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochtendronde evalueren</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuilniszakkenronde</li> <li>• Assistentie catering</li> </ul>

Figuur 2. Takenlijst werknemer

### 3.2.4 Frequentie en mate begeleiding

Werkbegeleiders stemmen de begeleiding af op de individuele werknemer omdat de belastbaarheid per persoon verschilt en bovendien sterk kan fluctueren. Bij veel fluctuaties van de belastbaarheid is er een intensievere begeleiding nodig dan als de belastbaarheid betrekkelijk stabiel is. Sommige werkbegeleiders geven opdrachten voor taken per dag(deel), anderen per uur, afhankelijk van wat de werknemer aan kan. Daarnaast geven werkbegeleiders extra aandacht en ondersteuning bij de taken waar werknemers moeite mee hebben.

*“Iemand helpt me met mijn agenda en bespreekt wat mij wel en niet is gelukt om uit te voeren de vorige dag, zodat het werk zich niet opstapelt. De teamleider maakt ook de weekplanning en bespreekt met ons de taken per dag. Dit wordt elke ochtend besproken”.*

– werknemer

De werkbegeleider probeert de vitaliteit van de werknemer te bevorderen door hem of haar een bepaalde mate van autonomie te geven in de uitoefening van het werk. Het idee is dat autonomie in het werk het zelfvertrouwen en de zelfeffectiviteit van de werknemer versterkt. Zelfvertrouwen en zelfeffectiviteit zijn belangrijke aspecten voor het bevorderen van intrinsieke motivatie; personen zijn sneller gemotiveerd als zij het idee hebben dat zij vaardig zijn om een taak uit te voeren (Bandura, 1977). Zo gaat de werkbegeleider samen met de werknemer op zoek naar taken die deze wil en kan uitvoeren. In sommige bedrijven beginnen alle werknemers met een bepaalde taak, waarna werknemers doorstromen naar een andere taak. Andere bedrijven selecteren een bepaalde taak die op het eerste gezicht goed bij de werknemer lijkt te passen. Het zoeken van taken die passen bij de mogelijkheden en belastbaarheid van de werknemer is een continu proces van trial en error. Het gaat er steeds om taken toe te wijzen die aansluiten bij de vitaliteit en belastbaarheid van de werknemer, maar die ook voldoende uitdaging bieden voor ontwikkeling (meer daarover bij de ontwikkelroute).

Sommige werknemers krijgen bepaalde vrijheden bij de uitoefening van het werk, zoals de mogelijkheid om naar muziek te luisteren. Andere werknemers mogen zelf invulling geven aan de uitvoering van de taak. In een van de onderzochte bedrijven krijgen werknemers met autisme een specifieke taak toebedeeld. De werknemers ontwikkelen zich tot een expert en krijgen steeds meer de vrije hand in het uitvoeren van de toebedeelde taak. Er zijn wel regels in het bedrijf voor de hoeveelheid tijd die aan een bepaalde taak besteed kan worden, maar deze zijn vaak indicatief of worden zo min mogelijk dwingend opgelegd. Een ander voorbeeld is van een werkplek waar schoonmaakmedewerkers een lijst krijgen met taken die zij op een dag moeten afwerken. Als een werknemer een voorkeur heeft om het afstoffen uit te voeren met een plumeau in plaats van met een stofdoek, dan wordt hij of zij daarin vrijgelaten.

Zelfeffectiviteit kan worden bevorderd door het succesvol uitvoeren van de taak (Bandura, 1977). Werkbegeleiders proberen de zelfeffectiviteit van werknemers te versterken door hen aan te moedigen tijdig aan te geven wat zij kunnen en wat niet. Op deze wijze leren werknemers hun eigen grenzen af te tasten en daarover open te communiceren. Werkbegeleiders maken aan de werknemers duidelijk wat er goed gaat in het werk. Een van hen probeert werknemers te prikkelen door eerlijk te zeggen wat zij vinden, ook als dit confronterend kan zijn. Maar zij doen dit dan wel met een knipoog. Het geven van een compliment als tegenhanger mag hierbij niet ontbreken, zodat de zelfeffectiviteit niet wordt ondermijnd.

Een **externe jobcoach** die in opdracht werkt van een gemeente vertelt dat zij voorafgaande aan de plaatsing de werknemer een vragenlijst afneemt om inzicht te krijgen in zijn of haar vitaliteit en gezondheid. Zij stelt dan ook vragen die niet over het werk gaan, zoals het hebben van een verslaving en schulden of de leefstijl.

### 3.2.5 De thuissituatie

**Leidinggevenden** zijn zich ervan bewust dat de thuissituatie van werknemers een grote invloed heeft op hun functioneren in het werk. Zij geven er de voorkeur aan om hierover af te stemmen met professionals, zoals jobcoaches van UWV of gemeenten, bedrijfsartsen en zorgverleners. Leidinggevenden gaan ervan uit dat deze professionals goed op de hoogte zijn van de thuissituatie van de werknemer en in staat zijn deskundig advies te geven. Minder frequent zoeken leidinggevenden zelf contact met ouders, partners of andere personen in de naaste omgeving van de werknemer, omdat dit hen veel tijd en moeite kost. Meestal gaan zij hiertoe over als daar een speciale aanleiding voor is, bijvoorbeeld het regelmatig niet komen opdagen van de werknemer.

*“Mijn leidinggevende heeft met mijn ouders gesproken en mij op verschillende manier gepushed om te blijven werken, omdat ik mij vaak ziek meldde. Dankzij alle moeite van haar ben ik nu nog aan het werk.” – werknemer*

Leidinggevenden wijzen erop dat de afstemming met zorgverleners van de werknemer niet altijd soepel verloopt. Privacyregelgeving en verschillen in opvatting over verantwoordelijkheden met bijvoorbeeld bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen en zorgprofessionals, bemoeilijken dikwijls de communicatie en afstemming en vormen een barrière om werknemers op het werk de ondersteuning te geven die nodig is om de plaatsing duurzaam te maken. Een leidinggevende geeft als voorbeeld dat hij tevergeefs contact probeert te krijgen met een psychiater, omdat hij de indruk heeft dat een werknemer verkeerde medicatie gebruikt. De

psychiater houdt dit contact af door zich te beroepen op het medisch beroepsgeheim. Leidinggevenden geven aan dat zij in de afstemming met zorgverleners graag geholpen zouden worden door jobcoaches of andere professionals.

**Externe jobcoaches** worden minder dan leidinggevenden van bedrijven belemmerd door de privacywetgeving om met diverse partijen de thuissituatie van de werknemer te bespreken en de invloed daarvan op het werk. Leidinggevenden zien de externe jobcoaches graag in de rol van 'life coach' die de gehele leefsituatie van de werknemer overziet en kan optreden als zijn of haar coördinator of casemanager. Volgens de leidinggevenden is er veel behoefte aan externe jobcoaches die alle relevante professionals (zoals de klantmanager of consultant van de gemeente of UWV en zorgprofessionals) en personen uit de privé-omgeving kan betrekken bij het signaleren van belemmeringen in het werk, zodat het bedrijf de begeleiding op de werkvloer optimaal kan afstemmen op de werknemer. Een van de leidinggevenden benadrukt dat zo'n coördinerende rol ook door een bedrijfsarts vervuld kan worden. Deze leidinggevende geeft aan dat hij bij problemen op het werk die veroorzaakt worden door de thuissituatie snel kan schakelen met de bedrijfsarts. Zo nodig neemt de bedrijfsarts contact op met de betrokken zorgverleners om het probleem en de mogelijke oplossing te bespreken. Echter, veel bedrijfsartsen zijn gebonden aan contracten met arbodiensten waarin een beperkte ureninzet van de bedrijfsarts is afgesproken om de kosten te beperken. Een coördinerende rol door de bedrijfsarts is dan ook niet voor alle bedrijven mogelijk.

## 4 Ontwikkeldroute



### 4.1 Literatuur: Wat is reeds bekend en wat niet?

De ontwikkelroute richt zich op de ontwikkeling van vaardigheden van de werknemer zodat deze vaardigheden (blijven) aansluiten op de (toekomstige) eisen die het werk aan hen stelt. De werknemer kan een opleiding, een training of een cursus volgen en/of het uitvoeren van taken zich gaandeweg eigen maken. Deelname aan deze ontwikkelactiviteiten leidt tot ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de werknemer, waardoor deze een grotere overlap gaan vertonen met de eisen van de werkgever. Naarmate er een grotere overlap is tussen de gevraagde en de aanwezige kennis, neemt de 'productieve kennis' van de werknemer toe en vergroot deze diens inzetbaarheid, ook voor de langere termijn (Sanders, 2016).

Veel van de literatuur over ontwikkeling van kennis en vaardigheden voor het verrichten van werk, is met name gericht op laagopgeleiden. Nu is de doelgroep die wij hebben onderzocht niet 'alleen' laagopgeleid. De doelgroep van dit onderzoek zijn werknemers die als gevolg van (een combinatie van) belemmeringen op praktisch, lichamelijk, psychisch of verstandelijk gebied en een gebrekkige werkervaring een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Daarnaast beschikken zij vaak nog niet over alle basale werknemersvaardigheden die nodig zijn om zich in een arbeidssituatie staande te houden - nog even los van de meer specifieke

(vak)vaardigheden die worden vereist. Voorbeelden zijn op tijd komen, afspraken nakomen, instructies accepteren en opvolgen en zelfstandig werken.

Het ontwikkelen van vaardigheden en kennis is voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend. In de eerste plaats omdat zij in het verleden vaak problemen hebben gehad op school of hun opleiding zonder startkwalificatie hebben verlaten (Min. OC&W, 2017). Deze negatieve leerervaringen in het verleden ondergraven de competentiebeleving ten aanzien van scholing. Een lagere competentiebeleving vermindert weer de motivatie om een training of cursus te volgen (Sanders, 2016). Bovendien heeft de doelgroep gemiddeld genomen relatief weinig werkervaring, terwijl uit onderzoek blijkt dat er een significante positieve correlatie bestaat tussen de hoeveelheid werkervaring en de motivatie om te leren (Cerasoli, et al, 2014).

De vraag is nu: hoe kan de doelgroep tóch gestimuleerd worden deel te nemen aan ontwikkelactiviteiten? Het antwoord is deels simpel: het opdoen van werkervaring in het bedrijf door taken uit te voeren. Dit zogeheten informeel leren is voor de doelgroep een effectieve manier om zich te ontwikkelen in het werk (zie: Storm et al., 2015; Blonk et al., 2015). Een andere manier om werknemers uit de doelgroep te prikkelen zich te ontwikkelen – en dit ligt wat gecompliceerder – is het versterken van de competentiebeleving ten aanzien van scholing en andere ontwikkelactiviteiten, bijvoorbeeld via het stimuleren van positieve leerervaringen (Sanders, 2016). De steun van leidinggevenden en collega's gericht op het verhogen van de kwaliteit van de leerervaringen is daarbij cruciaal (Hazelzet et al., 2011). Zij kunnen bijdragen aan een leerklimaat of -cultuur waarin deelname aan ontwikkelactiviteiten gewaardeerd wordt (Dorenbosch et al., 2012).

Werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt ontwikkelen zich vooral via informeel leren. Zij hebben alleen baat bij het volgen van scholing of training (formeel leren) als deze het informeel leren aanvult (Parmenter, 2011). Het begrip informeel leren is gebaseerd op verschillende wetenschappelijke concepten. Bandura (1962) heeft het over 'sociaal leren' via observatie en het nadoen van andere werknemers. Dretske (1981) spreekt over 'workplace learning': leren via uitvoeren van werktaken; Marsick et al. (1999) benadrukken het toevallige en ongestructureerde karakter van informeel leren. Wolfson et al. (2018) komen met het begrip 'informal field based learning': bewust een nieuwe taak aanleren die nuttig is voor de organisatie. Storm et al. (2015) rapporteren dat informeel leren voor lager geschoolde mensen een positieve invloed kan hebben op hun inzetbaarheid, mobiliteit en baanzekerheid.

In de literatuur wordt veel nadruk gelegd op het belang dat mensen uit de doelgroep aangemoedigd worden om informeel te leren, omdat deze manier van leren het beste aansluit op de ervaringen en behoeften van de doelgroep én omdat ze dit op eigen kracht niet snel doen (Sanders, 2016). Met name de werkomgeving blijkt van grote invloed te zijn op het informeel leergedrag van werknemers.

Habermehl et al. (2017) onderscheidt daarin de volgende vier elementen:

#### *Begeleiding en ondersteuning*

Onderzoek toont aan dat persoonlijke ondersteuning door de leidinggevende, werkbegeleider en collega werknemers essentieel is voor het stimuleren van informeel leren (Cerasoli, et al., 2014). De relatie tussen collega's wordt ervaren als faciliterend voor informeel leren wanneer er sprake is van vertrouwen. Dit kan betekenen dat kennis wordt gedeeld en constructieve feedback wordt gegeven (Doornbos, et al., 2008). Een leidinggevende kan informeel leren bevorderen door als rolmodel te fungeren (Kyndt, et al., 2013). Van Emmerik et al., (2015) merken daarbij op dat zo'n rolmodel gepaard dient te gaan met een meer directieve leiderschapsstijl door het stellen van duidelijke verwachtingen en het geven van concrete instructies. Een belangrijke taak is weggelegd voor de werkbegeleiders die werknemers kunnen aanzetten tot informeel leren door sympathie, ondersteuning en praktische tips te bieden (Haggarty, et al., 2011).

De literatuur levert geen duidelijk inzicht op over de betekenis die externe jobcoaches kunnen hebben voor het informeel leren van de doelgroep. De meeste studies benadrukken dat de externe jobcoach vooral de functie heeft van vertrouwenspersoon die de belangen van de werknemer behartigt op het werk naar de leidinggevende en collega's, maar leveren geen duidelijke informatie op hoe zij het informele leren kunnen bevorderen (zie o.a. Topor et al., 2016; Hoven et al., 2016; Lammerts & Stavenuiter, 2010). Een uitzondering geldt voor Plotner et al. (2011) die de jobcoach een concrete rol toekennen in het geven van advies aan betrokkenen binnen het bedrijf over de leermiddelen en -strategieën die het beste passen bij de werknemers uit de doelgroep. Deze rol zou overigens ook door de werkbegeleider vervuld kunnen worden.

#### *Bedrijfscultuur en leerklimaat*

Om informeel leren te faciliteren is het van belang dat de bedrijfscultuur leren en ontwikkelen waardeert en ondersteunt (Kyndt et al., 2015). Dit betekent dat er open wordt gecommuniceerd (Jeon & Kim, 2012) en dat er een veilige omgeving is waarin werknemers fouten mogen maken (Beukema & Kuijpers, 2018). Een niet bestraffende sfeer in het bedrijf bevordert het positieve effect van informeel leren op werkprestaties (Wolfson et al., 2018). Een positieve bedrijfscultuur en leerklimaat dragen eraan bij dat leren en ontwikkelen de norm wordt binnen het bedrijf, ook voor werknemers uit de doelgroep (Habermehl, 2017). De leercultuur in het bedrijf is gebaat bij collegialiteit en een warme open sfeer (Edmondson, 2012). Werknemers leren beter en meer als zij durven te vertellen hoe het met hen gaat op het werk en in de privésfeer.

#### *Formele organisatorische ondersteuning*

Het gaat hierbij om het zodanig inrichten van bedrijfsprocessen en het bedrijfsbeleid, dat deze leren mogelijk maken en stimuleren. Uit de literatuur blijkt onder andere dat de beschikbaarheid van email en internet, voldoende tijd en fysieke ruimtes voor sociale interacties, en de nabijheid van ondersteunende technologie en collega's van belang zijn bij het faciliteren van informeel leren (Kyndt, et al., 2015).

#### *Taakomgeving*

De vormgeving en uitvoering van het takenpakket bepalen mede de mogelijkheden van werknemers om informeel te leren. Veel belang wordt in de literatuur toegekend aan controle



en autonomie om zelf invulling te geven aan het takenpakket (zie o.a. Kyndt, et al., 2015; Ouweneel, et al., 2009; Raemdonck, et al, 2014; Weststar, 2009, Crouse, et al., 2011; Van Ruysseveldt, et al., 2011). Dit geldt voor alle werknemers. Specifiek voor de doelgroep is het van belang dat er structuur en begeleiding is om met de autonomie om te gaan. Daarnaast blijkt werkdruk van invloed te zijn. Een te hoge maar ook een te lage werkdruk hinderen werknemers om informeel te leren (Kyndt, et al., 2015; Doornbos et al., 2008). Een te hoge werkdruk belemmert sociale interacties met werkbegeleider en collega's die nodig zijn voor informeel leren, terwijl een te lage werkdruk werknemers onvoldoende prikkelt om te leren. Tot slot vergroot variatie in het takenpakket de kansen om informeel te leren in het werk (daarover meer bij de baanherontwerproute).

De literatuur biedt weinig houvast aan bedrijven over de wijze waarop betrokkenen in de praktijk invulling kunnen geven aan de ontwikkelroute. Hoe zetten zij werknemers uit de doelgroep aan tot leren, terwijl deze werknemers over het algemeen weinig vertrouwen hebben in eigen kunnen? Hoe wordt de begeleiding georganiseerd om de ontwikkeling van de doelgroep te stimuleren? Wat doen bedrijven om de gewenste bedrijfscultuur en leercultuur van de grond te krijgen? Wat doen zij op het vlak van de formele organisatorische ondersteuning en hoe dragen zij bij aan de taakomgeving? In het nu volgende gaan we daar op in. De rollen van de verschillende betrokkenen ordenen we naar de vier elementen van informeel leergedrag (naar Habermehl et al., 2017) .

## 4.2 Wat doen actoren in de praktijk om de ontwikkelroute vorm te geven?

In de onderzochte bedrijven gaat de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers en het leren uitoefenen van werktaken (complexiteit, volledigheid van taken) hand in hand. De persoonlijke ontwikkeling omvat het aanleren van algemene en specifieke werknemersvaardigheden die eerder al zijn opgesomd. De nadruk die er wordt gelegd op het aanleren van sociale vaardigheden en werknemersvaardigheden hangt af van het ontwikkelingsniveau van de werknemer. Informeel leren is binnen de bedrijven de norm. Formeel leren wordt ingezet als aanvulling op het leren in de praktijk.

### 4.2.1 Rolverdeling in het algemeen

De **werknemers** lijken zich niet bewust bezig te houden met hun ontwikkeling. Uit de interviews komt naar voren dat werknemers nieuwe dingen willen leren, al twijfelen zij of ze daarin zullen slagen. Het aanleren van een nieuwe taak is spannend en ze zijn er onzeker over. Maar als ze de taak eenmaal onder de knie hebben, zijn ze trots dat ze het hebben geprobeerd en dat het is gelukt. Door dergelijke succeservaringen voelen zij zich zeker genoeg om weer nieuwe taken op te pakken. Het leren door te doen, daarin kleine stapjes te zetten en daarbij positieve leerervaringen op te doen, vergroot dus het geloof in eigen kunnen. Deze mechanismen die in de literatuur worden beschreven, zien we dus in de praktijk terug.

*“Het is leuk werk. Er is veel te leren en te doen. Ik kan steeds meer dingen bedenken en uitvoeren voor de klanten. Dat is leuk, zeker als het wat voor de klanten oplevert.” – werknemer*

De meeste geïnterviewde werknemers zien niet zo het nut in van scholing of een opleiding; gaandeweg leren door het werk uit te voeren en als het goed gaat weer nieuwe taken op te pakken, spreekt hen meer aan.

Ondersteuning van de leidinggevende stellen zij erg op prijs:

*“Ik denk dat feedback het beste werkt om te leren in het werk. Ik leer veel van feedback, van zowel goede feedback als slechte feedback. Ik vind dat heel fijn.” – werknemer*

De **leidinggevenden** bieden de werknemers mogelijkheden zich te ontwikkelen op de werkvloer door begeleiding te organiseren bij het leren uitoefenen van taken, scholing te regelen en een gewenste bedrijfscultuur en taakomgeving te creëren.

De **werkbegeleiders** begeleiden werknemers bij het aanleren van taken. De inzet van de werkbegeleiders verschilt per bedrijf. Meestal begeleiden zij één of twee werknemers binnen een afdeling van hooguit 10 personen. In één van de bedrijven voeren de werkbegeleider en de werknemer in duo's de taken uit, waarbij de werkbegeleider optreedt als 'meester' en de werknemer als 'gezel'. De werkbegeleider instrueert en begeleidt de werknemer bij het leren uitvoeren van taken. De taak van werkbegeleider wordt meestal uitgevoerd door een personeelslid (collega). Soms huurt het bedrijf voor deze taak een professional in (bijvoorbeeld een begeleider uit de zorg of een jobcoach) met specifieke kennis over de beperkingen van de werknemers. Personeel dat de rol van werkbegeleider uitoefent heeft meestal een training gevolgd om werknemers uit de doelgroep in het werk te kunnen begeleiden. In sommige bedrijven treedt de leidinggevende ook op als werkbegeleider. Ondanks deze verschillen in positie, is de benadering van de werkbegeleiders ten aanzien van het informeel leren grotendeels vergelijkbaar.

Bij de onderzochte bedrijven hebben **externe jobcoaches** een betrekkelijk kleine rol bij de ontwikkeling van de werknemers. Zij zijn met name betrokken vlak na de plaatsing, omdat ze in die periode beter op de hoogte zijn van de achtergrond van de werknemer dan de leidinggevende en werkbegeleiders. Zij kunnen daarom het beste inschatten hoe de werknemer ondersteund kan worden bij het leren. Naarmate de tijd vordert, leren de leidinggevenden en werkbegeleiders de werknemer steeds beter kennen, zijn zij minder afhankelijk van de kennis die de externe jobcoach heeft van de werknemer en kunnen zij steeds meer taken van de externe jobcoach overnemen.

*“Externe jobcoach is goed in de eerste fase: om te horen wat hij wel of niet kan. Maar na een tijdje heeft de externe jobcoach te weinig toegevoegde waarde: ze komen een keer in de twee weken, en voegen weinig toe.” - leidinggevende*

Sommige leidinggevenden en werkbegeleiders vinden het prettig als zij met de externe jobcoach kunnen sparren over de leerpunten van de werknemers.

*“Ik kan sparren als er een probleem is over hoe we het leren het beste kunnen aanpakken. Bijvoorbeeld toen laatst een werknemer niet kwam opdagen heb ik gevraagd, “Wat is slim?”. Daarnaast helpt het soms ook als twee mensen een werknemer aanspreken. Hij hoort het dan van twee mensen in plaats van één. Het is ook fijn dat iemand er van buitenaf naar kijkt, met een frisse blik.” – werkbegeleider*

Het soms grote verloop onder de externe jobcoaches wordt als een hindernis gezien voor de begeleiding van werknemers bij hun ontwikkeling. Nieuwe jobcoaches die de oude vervangen

hebben vaak minder kennis van de werknemer dan de leidinggevende en de werkbegeleider. Als een nieuwe externe jobcoach wordt ingewerkt gaat veel tijd verloren aan kennismaking en het in kaart brengen van de begeleidingsbehoeften. Bovendien moeten werknemers zich dan instellen op een andere begeleider en begeleidingsvorm. Iedere jobcoach houdt namelijk een eigen aanpak erop na. In dergelijke situaties kiezen bedrijven er al snel voor om een werkbegeleider volledig verantwoordelijk te maken voor de begeleiding bij het leren.

De concrete invulling van de rollen wordt hieronder weergegeven.

#### 4.2.2 Begeleiding en ondersteuning bij informeel leren

Om werknemers in staat te stellen te leren door het observeren en nadoen van andere werknemers (het sociaal leren volgens Bandura, 1962) is het van belang dat er voldoende **collega's** met de benodigde vaardigheden in de omgeving aanwezig zijn en dat er in kleine teams gewerkt wordt. **Leidinggevend**en maken dit mogelijk door de organisatie van het werk daarop aan te passen (zie ook daarover in het hoofdstuk over de baanherontwerproute). Zo zorgen zij ervoor dat de werkbegeleider zichtbaar in de buurt van de werknemer aanwezig is en zo nodig direct kan ingrijpen bij de uitvoering van het werk. Tevens zorgen de leidinggevend~~en~~en ervoor dat werkbegeleiders genoeg tijd krijgen om de werknemers bij hun ontwikkeling te ondersteunen.

De **werkbegeleiders** doen de handelingen voor en geven instructies. Onder hun toezicht oog herhalen de werknemers dezelfde taken een aantal keren totdat zij deze zelfstandig kunnen uitvoeren. De taken en de daarbij behorende vaardigheden worden stapsgewijs aangeleerd waarbij voortdurend de grenzen van de werknemer worden afgetast.

Positieve en specifieke feedback vinden werkbegeleiders essentieel voor het ontwikkelen van zowel werk gerelateerde als sociaal emotionele vaardigheden. Het geven van feedback moet wel gedoseerd gebeuren. De werkbegeleiders geven aan wat de werknemers in hun werk kunnen verbeteren of anders kunnen doen. Werknemers worden ertoe uitgenodigd om zelf ook feedback te geven aan de leidinggevend~~en~~en of aan de werkbegeleiders. Volgens de geïnterviewde werkbegeleiders komt de feedback het beste aan als deze direct verwijst naar of volgt op bepaald gedrag of een specifieke handeling van de werknemer. Werkbegeleiders corrigeren ongewenst gedrag van werknemers, zonder daarbij verwijten te maken. De werkbegeleider duidt het gedrag, legt uit waarom het ongewenst is, geeft aan welk gedrag dan wel gewenst is, bijvoorbeeld door het voor te doen. Van belang is dat werknemers de ruimte ervaren om iets met de feedback te doen. Uit de gesprekken komt naar voren dat veel en ongerichte feedback belemmerend kan uitwerken voor de motivatie en het zelfvertrouwen van de werknemers uit de doelgroep.

Sommige werkbegeleiders geven zelf nadrukkelijk het goede voorbeeld (modelling) om gewenst gedrag te bevorderen bij de werknemers. "Walk the talk" wordt aangegeven als zeer belangrijke factor, "ik moet elke dag het goede voorbeeld geven in het nakomen van regels".

*"Als ik zelf niet zo lekker in mijn vel zit die dag, dan vertel ik dat zodat ze kunnen leren dat het OK is om dat aan te geven. Ik pak ook alle taken op, ook schoonmaken, zodat de jongens kunnen leren dat het erbij hoort. Als ik een fout maak roep ik iedereen erbij, en zeg ik: "kijk ik heb een fout gemaakt, ik zal ervoor zorgen dat ik het niet meer zal doen, sorry". Hiermee geef je het voorbeeld dat fouten maken erbij hoort." – werkbegeleider*

Werkbegeleiders geven persoonlijke aandacht en spelen in op de individuele mogelijkheden en behoeften van de werknemer. Zij spreken de werknemers frequent, variërend van elk uur tot één keer in de twee weken. Dit kan, omdat zij vaak nauw samenwerken met de werknemer in een kleinschalige setting (zie: baanherontwerproute). Door aanwezig te zijn naast of dicht in de buurt van de werknemer, kunnen zij hem of haar makkelijk corrigeren. De werkbegeleiders proberen de werkomgeving zo in te richten dat de werknemer zich kan concentreren op het uitvoeren van de werktaken. Door aandacht te geven ervaren werknemers minder stress of prikkels en voelen zij zich gehoord en gesteund. Volgens de werkbegeleiders is maatwerk nodig in de begeleiding. Ze letten daarbij op de eigenschappen, behoeften, benodigdheden, ontwikkelingsniveaus, leervermogen en gedrag van de werknemers.

Werkbegeleiders variëren bewust in hun houding naar de werknemer: soms staan zij 'naast' en soms 'boven' de werknemer. Hoe dat werkt, blijkt uit het volgende citaat:

*“Ik pas me aan als dit nodig is. Er is bijvoorbeeld een werknemer bij wie er veel gebeurt privé. Dan is het belangrijk om een arm om hem heen te slaan en te steunen. Maar soms heeft een werknemer de spreekwoordelijke schop onder zijn kont nodig. Er was een werknemer die een opleiding volgde maar zijn examen steeds niet haalde. Toen heb ik hem aangesproken en ben ik streng voor hem geweest.” – werkbegeleider*

Door de werknemer geduldig tegemoet te treden creëren werkbegeleiders rust en ruimte voor het aanleren van vaardigheden. Ook is het van belang dat de werkbegeleiders goed benaderbaar zijn. Werkbegeleiders stellen zich op als 'gelijkwaardig' of als 'gelijke', omdat ze een goede werkrelatie willen opbouwen met de werknemers. “Ze moeten naar je toe durven komen”, zegt een werkbegeleider hierover. Aan de andere kant stellen werkbegeleiders duidelijke grenzen, omdat werknemers daar ook van leren. Vaak doen werkbegeleiders dit door te verwijzen naar regels die bij voorkeur zijn uitgeschreven (zie boven).

#### 4.2.3 Bedrijfscultuur en leerklimaat

Ontwikkelen door te doen is bij de bezochte werkplekken de standaard. De bedrijven beschouwen informeel leren als een vast onderdeel van het werk. **Leidinggevend**en letten bij de plaatsing niet alleen op de vaardigheden waarover werknemers al beschikken, maar ook op de vaardigheden die nog aangeleerd kunnen worden om (nog beter) te worden in het werk. Leren en de mogelijkheid hebben om fouten te maken vormen belangrijke aspecten in de bedrijfscultuur. De leidinggevende creëert een veilige omgeving voor de werknemer om te leren en om zich te ontwikkelen op persoonlijk vlak (bv. sociale vaardigheden). Een leidinggevende zegt hierover:

*“Leren door te doen en veel redelijke fouten mogen maken is nodig om het werk onder de knie te krijgen.” – leidinggevende*

Het helpt als de **werkbegeleiders** ervan uitgaan dat iedereen bijzonder is, dat werknemers zonder belemmeringen ook hun uitdagingen hebben en dat het bespreekbaar maken van deze uitdagingen een gangbare praktijk is. Een werkbegeleider heeft het in dit verband over het “maken van familie”. Humor wordt door alle betrokken genoemd als een belangrijk component voor een goede werksfeer en daarmee voor de leercultuur in het bedrijf.

#### 4.2.4 Formele organisatorische ondersteuning

Bedrijven bieden werknemers de mogelijkheid om scholing of opleiding te volgen. Soms beslist de **leidinggevende** in overleg met de werkbegeleider en werknemer welke scholing of opleiding het beste pas bij de werknemer. Andere bedrijven verstrekken aan alle werknemers een opleidingsbudget, dus ook aan de werknemers uit de doelgroep.

*“Ik wil de werknemers op een bepaald niveau krijgen. De basis is dat je weet hoe processen verlopen. Ook wil ik dat werknemers cursussen volgen om ze naar een hoger niveau te krijgen. Als ze dan ergens anders gaan werken, dan hebben ze tenminste een certificaat.” – leidinggevende*

Het succes van scholing of opleiding varieert van persoon tot persoon. We hebben enkele voorbeelden opgehaald van succesvol afgeronde scholingstrajecten. De betreffende werknemers vinden dat de opleiding nuttig en relevant is geweest voor hun baan, of voor toekomstig werk, binnen of buiten de organisatie. Tegelijkertijd zijn we ook voorbeelden tegengekomen van mislukte scholingstrajecten.

*“Een opleiding lukte bij [naam werknemer] niet. Hij kan wel leren, maar van collega’s, door mondeling instructies te geven en doordat zij het werk gewoon doen.” - leidinggevende*

Eén leidinggevende geeft aan dat het bedrijf werknemers stimuleert om deelcertificaten te halen, bijvoorbeeld in een beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Als een BBL te hoog gegrepen is voor de werknemer, dan wordt soms toegewerkt naar praktijkverklaringen (vergelijkbaar met de Boris-methodiek). De werknemer kan dan deelcertificaten behalen door te tonen dat hij of zij in staat is bepaalde werktaken in het bedrijf zelfstandig uit te voeren. Het voordeel hiervan is dat werknemers kwalificaties kunnen verkrijgen zonder dat ze een opleiding hoeven te volgen en examens moeten afleggen.

#### 4.2.5 Taakgeving

De bedrijven splitsen de functies bewust op in taken. Werknemers krijgen de gelegenheid om een duidelijk afgebakende taak te leren in zijn of haar tempo. Deze taakgerichte aanpak geeft ook de **leidinggevende** (en de werkbegeleider) de ruimte om te beoordelen welke taak of welk takenpakket het beste bij de werknemer past.

De **werkbegeleiders** zoeken naar de beste balans tussen uitdagend werk en werkbelasting. Zij leren werknemers één taak uit te oefenen. Als de werknemer de eerste taak onder de knie heeft, krijgt deze een andere taak toegewezen, of wordt de taak uitgebreid met een additionele werктаak. Door te beginnen met één taak krijgen de werknemers de gelegenheid om te wennen, omdat de eerste stappen in werk vaak heel spannend voor hen zijn. De werkbegeleiders proberen taken uit te bouwen of complexer te maken, zodat de werknemer zich nieuwe vaardigheden eigen kan maken. Op deze manier worden de werkzaamheden van de werknemer uitdagender gemaakt.

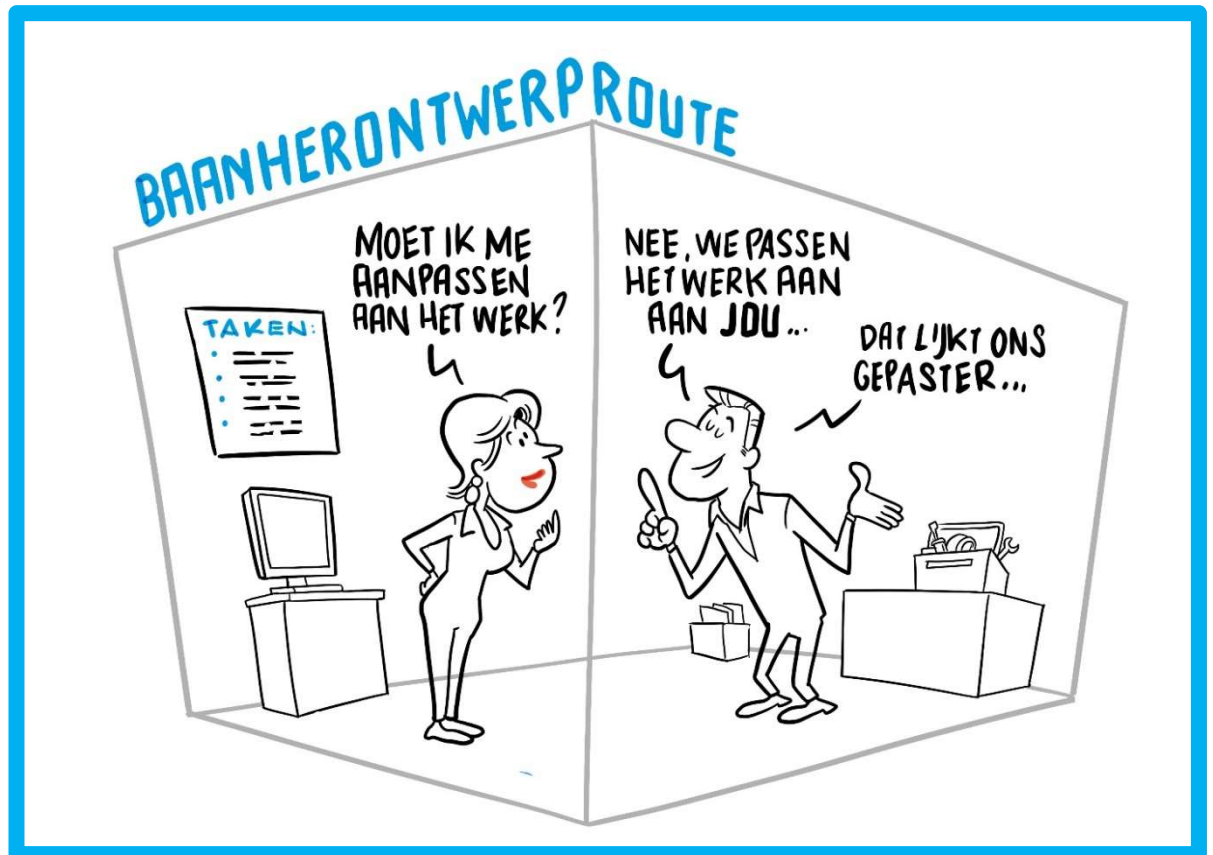
Een van de werknemers verwoordt het als volgt:

*“Ik werkte in het begin alleen op het brood eiland: brood snijden, boterhammen maken, zulke dingen. Na een tijdje begon ik bij de kassa te werken. Daar moest ik meer met mensen praten,*

*meer met ze in contact zijn. Nu bedien ik ook het koffiezetapparaat en wissel ik alle taken af. Mijn werk is afwisselender geworden.” - werknemer*

Bij het stapsgewijs leren van taken proberen werkbegeleiders de werknemers bewust uit te dagen. In één van de onderzochte bedrijven worden werknemers met autisme ertoe aangezet om te proberen telefonisch contact op te nemen met klanten, ook als zij dat heel lastig vinden. Werkbegeleiders leren de werknemers zo'n nieuwe uitdagende taak op een stapsgewijze manier aan. Het begint bij adviezen en oefeningen als 'vraag je collega's hoe het weekend was' en het oefenen van het telefoongesprek met de werkbegeleider tot het daadwerkelijk uitvoeren van het telefoongesprek met een klant. Door de 'spannende' taken langzaam op te bouwen, zorgt de werkbegeleider ervoor dat de werknemer het gevoel krijgt competent te zijn in het werk, de taak aan te kunnen en dit motiveert hem of haar om weer nieuwe dingen te leren.

## 5 Baanherontwerproute



### 5.1 Literatuur: Wat is reeds bekend en wat niet?

De baanherontwerproute is erop gericht om de baan zodanig samen te stellen dat deze aansluit op de mogelijkheden, belastbaarheid en motivatie van werknemers (Dorenbosch et al., 2012; Blatter et al., 2014). Deze route gaat hand in hand met de vitaliteitsroute: om de vitaliteit van werknemers te vergroten worden er aanpassingen gemaakt in de baan. In de literatuur wordt tevens gesproken over “inclusief functieontwerp”, waarmee men doelt op het creëren van meer diversiteit aan functies voor werknemers met beperkingen (Zijlstra et al., 2012). Werknemers uit de doelgroep hebben veel baat bij het herontwerpen van de baan, omdat zij door beperkingen bepaalde werkzaamheden niet goed kunnen uitvoeren, terwijl zij voor het uitvoeren van andere werkzaamheden zeer geschikt zijn (Law et al., 2007, Solovieva et al., 2011). Uit de literatuur blijkt dat baanherontwerp leidt tot een hogere productiviteit en een langdurigere inzetbaarheid van werknemers uit de doelgroep (Solovieva et al., 2011). Werknemers die een aangepaste baan hebben, werken gemiddeld 31% langer bij de organisatie en voor elke aanpassing daalt het risico op beëindiging van de arbeidsovereenkomst met 13% (Chow et al, 2014).

### *Werkenmerken*

Wanneer leidt baanherontwerp tot deze positieve gevolgen voor de doelgroep? Volgens Sanders (2016) hangt dit af van de werkenmerken waarmee een baan kan worden samengesteld. Op basis van de Work Design Questionnaire (WDQ) van Morgeson en Humphrey (2006) onderscheidt hij er vier:

1. Contextuele werkenmerken: de omgevingskenmerken van het werk (werkplekinrichting, fysieke eisen, repetitief en gevaarlijk werk, gebruik van apparatuur).
2. Cognitief-informatieve werkenmerken: de kennis en vaardigheden die worden verwacht van een werknemer om het werk uit te kunnen voeren (omgaan met complexiteit aan taken, het oplossen van problemen, creativiteit, het verwerken van informatie, de variëteit aan vaardigheden, specialisatie, tijdsdruk).
3. Taak-motiverende werkenmerken: hoe en in welke volgorde taken worden verricht (autonomie in werkplanning, besluitvorming en toepassen van werkmethodes, taakvariëteit, taakbelang, taakafbakening en informatie over prestaties).
4. Sociaal-relatieve werkenmerken: de interactie met de leidinggevende, werkbegeleider, collega's en klanten (sociale steun, (on)afhankelijkheid, interactie buiten de organisatie, feedback van anderen).

Volgens Sanders (2016) hebben laag opgeleide werknemers en -zo vermoeden we - dus ook een groot gedeelte van de doelgroep vooral baat bij het herontwerpen van contextuele, taak-motiverende en sociaal-relatieve werkenmerken. Specifiek voor de doelgroep gaat het dan om het maken van aanpassingen in het takenpakket, werktijden en werktempo, het aanpassen van fysieke taakeisen, het regelen van vervoersvoorzieningen en voor sommige het vergroten van taakvariëteit (Van Horssen, 2010; Brukman et al., 2008, Timmerman et al., 2006). Deze aanpassingen komen de vitaliteit en belasting van de werknemers ten goede (zie Vitaliseringsroute). Mensen met psychische beperkingen blijken met name voordeel te hebben aan flexibiliteit in roosters (Villotti et al., 2016), het aantal werkuren en de plaats van het werk (thuiswerken) (Vornholt et al., 2013) en in het aanpassen van werktaken (McDowell & Fossey, 2015). Herontwerp van contextuele- en taak-motiverende werkenmerken draagt bij aan het arbeidsvermogen en de arbeidsvreugde van de werknemers (Sanders, 2016). Bij het herontwerpen van de 'sociaal relationele' kenmerken profiteren werknemers vooral van de steun van leidinggevende, werkbegeleider en collega's bij het verrichten van werk. Het herontwerpen van cognitief-informatieve werkenmerken ten slotte lijkt voor de doelgroep minder veelbelovend te zijn, omdat op deze werkenmerken over het algemeen minder de nadruk ligt (Sanders, 2016). Hoewel Sanders dit in 2016 concludeerde, zijn er inmiddels veelbelovende resultaten te melden van pilots met de toepassing van technologie voor cognitieve en informatieve ondersteuning (Operator Support System: OSS) van de doelgroep bij het uitvoeren van assemblagetaken (zie: <https://inclusivetechnologie.nl/>).

### *Monitoren en bijstellen*

Het baanherontwerp vraagt om een voortdurende monitoring en bijstelling. De baanherontwerproute en vitaliteitsroute zijn hierin nauw aan elkaar gerelateerd. Bij de behandeling van de vitaliteitsroute hebben wij al aangegeven dat het werkvermogen en de motivatie van werknemers uit de doelgroep veranderlijk zijn. Om op deze veranderlijkheden te kunnen inspelen is het nodig de balans tussen werknemer en werk continu in de gaten te houden en als het mis dreigt te gaan een goede analyse te maken van het probleem (wat de werknemer kan en wil en/of wat het werk vraagt en biedt).



Daarna vindt de afweging plaats of het herontwerpen van de baan, mogelijk in combinatie met maatregelen van andere verduurzamingsroutes, de verstoorde balans weer in evenwicht kan brengen. Voortdurende baanherontwerp vergt dus van leidinggevende en werkbegeleiders kennis en inzichten over de mogelijkheden daarvan. Zijlstra et al. (2012) geven aan dat in sommige bedrijven onvoldoende kennis aanwezig is over de mogelijkheden van baanherontwerp, met als gevolg dat de banen onvoldoende geschikt zijn voor werknemers uit de doelgroep.

De baanherontwerproute sleutelt niet zozeer aan het willen en kunnen van de werknemer, maar vooral aan de baan met als doel dat deze zo optimaal mogelijk aansluit op het werkvermogen, de belastbaarheid en de motivatie van de werknemer (Wissink et al., 2009).

Voor het baanherontwerp zijn bedrijven in vergaande mate afhankelijk van de informatie die werknemers verstrekken. Dit vergt, net zoals bij de vitaliteitsroute, een open, gelijkwaardige en continue dialoog tussen de werknemer en de leidinggevende en werkbegeleider over de beperkingen en mogelijkheden. Werknemers zijn niet altijd bereid of in staat om deze informatie te verstrekken. Uit een studie van Brohan et al. (2012) blijkt bijvoorbeeld dat mensen met psychische aandoeningen vrezen dat zij oneerlijk behandeld worden, niet als geloofwaardig worden beschouwd door collega's of gediscrimineerd worden op het werk. Redenen om juist wel open te communiceren over een psychische aandoening zijn onder andere de mogelijkheid voor het realiseren van werkaanpassingen, de motivatie om een rolmodel te zijn voor anderen, positieve ervaringen en het verkrijgen van steun (Brohan et al., 2012).

De literatuur levert nog weinig praktische aanbevelingen op over hoe de bedrijven in de praktijk de banen kunnen aanpassen aan de vaardigheden, mogelijkheden en motivatie van werknemers. Welke kennis en vaardigheden hebben leidinggevende en werkbegeleider daarvoor nodig en hoe kunnen zij deze verwerven? Op welke werkkenmerken spitst baanherontwerp zich toe? Hoe kunnen bedrijven baanherontwerp stroomlijnen met de primaire productie- en werkprocessen binnen het bedrijf? Welke tips zijn er te geven om de benodigde informatie te verkrijgen over de beperkingen en mogelijkheden van de werknemers? Hoe kunnen de bedrijven de monitoring en bijstelling van herontwerp organiseren? In dit hoofdstuk gaan wij nader op deze vragen in.

## 5.2 Wat doen actoren in de praktijk om de baanherontwerproute vorm te geven?

In de onderzochte bedrijven worden banen voortdurend 'herontworpen' om deze aan te laten sluiten op het werkvermogen, de belastbaarheid en de motivatie van werknemers. De doelgroep heeft vooral baat bij het herontwerpen van contextuele, taak-motiverende en sociaal-relatieve werkkenmerken. Het gaat dan vooral om aanpassingen van de fysieke omgeving, werktijden, taken en de interactie met de werkbegeleider en collega's.

### 5.2.1 Rolverdeling in het algemeen

De **werknemers** blijken een passieve rol te spelen bij het herontwerpen van de baan. De geïnterviewde werknemers vinden dat het bedrijf optimaal rekening met hen houdt. Zij krijgen persoonlijke aandacht en merken dat het werk wordt aangepast aan hun persoonlijke mogelijkheden en voorkeuren.

*“Dit is een bedrijf die rekening met je houdt, die wél weet wanneer je niet lekker in je vel zit en wanneer het werk moet worden aangepast. De persoon staat hier op één; als je zelf goed in je vel zit ga je beter werk leveren. Het verschil met andere bedrijven is dat bij andere bedrijven wordt gezegd ‘hier het team, dit zijn de taken, succes.’ – werknemer*

De **leidinggevenden** verzorgen de organisatorische randvoorwaarden voor het herontwerpen van de baan. Zij passen de structuur van het werk dusdanig aan dat de werknemer kan worden begeleid en gemonitord en dat de taken passen bij de behoeften en mogelijkheden van de werknemer. De **werkbegeleider** monitort de werknemer. In overleg met de werknemer en leidinggevende, geeft de werkbegeleider invulling aan het baanherontwerp (bijv. aanpassingen in taken, aanpassing in werkuren, aanpassingen in werkomgeving of aanpassingen in werkproces). De **externe jobcoach** geeft bij enkele bedrijven advies over hoe het werk en het werkproces aangepast kan worden aan de mogelijkheden van de werknemers. Zij geven dan input over de beperking, de relatie van de beperking tot het werk en de taken die werknemers kunnen verrichten. Met name in de beginperiode van de plaatsing zijn de externe jobcoaches vaak beter dan de leidinggevende of werkbegeleider op de hoogte van de achtergronden en de leefsituatie van de werknemer. In enkele van de bezochte bedrijven speelt de externe jobcoach echter geen noemenswaardige rol bij baanherontwerp. Dit komt omdat het bij jobcoaches in veel gevallen geen onderdeel van hun opdracht is.

De concrete invulling van de rollen wordt hieronder weergegeven.

### 5.2.2 Aanpassen van baan aan werknemer

Het is in het reguliere bedrijfsleven gebruikelijk dat werknemers zich aanpassen aan de taakeisen van een baan of functie. Mensen solliciteren op een baan waarin de functie- en taakeisen zijn omschreven en worden geacht deze uit te kunnen voeren. Bij de onderzochte bedrijven wordt deze volgorde omgekeerd: de **leidinggevenden** creëren de mogelijkheid om de functie of baan aan te passen aan de mogelijkheden en vaardigheden van de werknemer. Zij laten zich hierin adviseren door de **werkbegeleider** en in enkele gevallen door de **externe jobcoach**. Eén bedrijf heeft er zelfs voor gekozen om de vaardigheden van werknemers mede als uitgangspunt te nemen voor de diensten die zij aanbieden op de markt. Dit bedrijf ziet mogelijkheden om voor de werknemers nieuwe diensten te ontwikkelen die niet tot het oorspronkelijke dienstenaanbod behoren. Het bedrijf benut daarmee de potentie van de doelgroep om de business case en marktpositie te versterken. Dit is bij veel bedrijven niet direct tot stand gekomen, maar veelal een proces geweest van uitproberen; van vallen en opstaan. Zoals beschreven bij de vitaliteitsroute, hebben leidinggevenden kennis meegenomen uit eerdere werkervaringen of kennis verzameld door erover te lezen of trainingen te volgen. Op die manier hebben ze stap voor stap het werk in het bedrijf geschikt gemaakt voor de doelgroep. Veel leidinggevenden zijn gestart op basis van hun intrinsieke motivatie en hebben langzaam vaardigheden ontwikkeld om banen aan te passen aan de mogelijkheden en motivatie van de werknemers.

### 5.2.3 Werkenmerken

In de bedrijven ligt de nadruk op het herontwerp van de contextuele, taak motiverende en de sociaal-relatieve werkenmerken. De belangrijkste zijn werktijden, de fysieke omgeving, het takenpakket en de dagelijkse sociaal-emotionele begeleiding.

Cognitief-informatieve aanpassingen hebben vooral betrekking op het verduidelijken van de taken en gedragsregels door deze op schrift te stellen, waardoor werknemers er voortdurend aan herinnerd kunnen worden (zie ook bij de behandeling van de ontwikkelroute in hoofdstuk 4).

#### *Fysieke omgeving*

Bedrijven investeren fors in het aanpassen van de fysieke werkomgeving en de bedrijfsprocessen. Allereerst wordt de werkplek zodanig ingericht dat de werkbegeleiders persoonlijke aandacht kunnen geven aan de werknemers. In alle bedrijven werken de werknemers in kleinschalige afdelingen met ten hoogste tien personen. De werkbegeleider en één of hooguit twee werknemers verdelen onderling de taken die horen bij een bepaalde functie of opdracht. De werknemer krijgt de taken toebedeeld die passen bij zijn of haar werkvermogen, belastbaarheid en motivatie. Door in koppels of drietallen taken te verdelen van één à twee functies kunnen bedrijven flexibel inspelen op het werkaanbod en de veranderlijke inzetbaarheid van de werknemers en weten zij te voorkomen dat er te weinig taken beschikbaar zijn voor de werknemers uit de doelgroep. Daarnaast passen de bedrijven de fysieke omgeving aan aan de behoeftes en voorkeuren van de werknemers. Sommige bedrijven hebben een duidelijke fysieke scheiding aangebracht tussen de verschillende onderdelen van het productieproces om zichtbaar te maken waar de verschillende taken worden verricht. Een van de onderzochte bedrijven heeft de werkruimte prikkelarm gemaakt, zodat werknemers niet afgeleid worden bij het uitvoeren van taken. In een ander bedrijf is een werknemer om dezelfde reden geplaatst in een omgeving met weinig sociale interactie.

*“Een werknemer wilde ander werk gaan doen. Een basisvoorwaarde voor zijn goede functioneren was een niet al te belastende sociale omgeving. We gingen zoeken en toen dachten wij dat de spoelkeuken iets voor hem zou zijn, want daar heeft hij weinig sociale contacten. Dit bleek succesvol.” – leidinggevende*

#### *Werktijden*

**Leidinggevenden** passen de werktijden aan, zodat deze goed aansluiten op de mogelijkheden en belemmeringen van de werknemers. Veel van de werknemers uit de doelgroep zijn niet in staat om fulltime te werken. Door het beperken van het aantal werkuren, krijgen zij meer tijd om te herstellen van de psychische of fysieke inspanningen. Om tegemoet te komen aan de veranderlijke inzetbaarheid van veel werknemers uit de doelgroep werken bedrijven soms met arbeidscontracten, waarin een vast aantal uren per dag en per week wordt vastgelegd, dat naar behoefte kan worden uitgebreid (minimum aantal uren verschilt per bedrijf, variërend van 10 uur tot 24 uur). Dergelijke contractvormen geven werknemers de mogelijkheid om meer uren te werken als ze dat aankunnen en zodoende extra loon te verdienen. De bedrijven beschouwen stabiliteit en voorspelbaarheid van de werktijden als belangrijke voorwaarden voor de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep. De werknemers die we gesproken hebben werken dan ook niet onregelmatig en niet in ploegdiensten.

#### *Taken*

De bedrijven passen een taakgerichte benadering toe bij het herontwerpen van de baan. De **leidinggevende** splitst de baan op in taken die uitgevoerd worden binnen het bedrijf. Bij de indiensttreding van de werknemer onderzoekt de **werkbegeleider** welke taken het beste bij hem of haar passen. De baan wordt samengesteld op basis van de taken die de werknemer kan uitvoeren of leren. Werknemers beginnen met de makkelijkste taken, mede om te wennen

aan de nieuwe omgeving ('landen'), waarna zij geleidelijk andere taken uitproberen (zie ook ontwikkelroute).

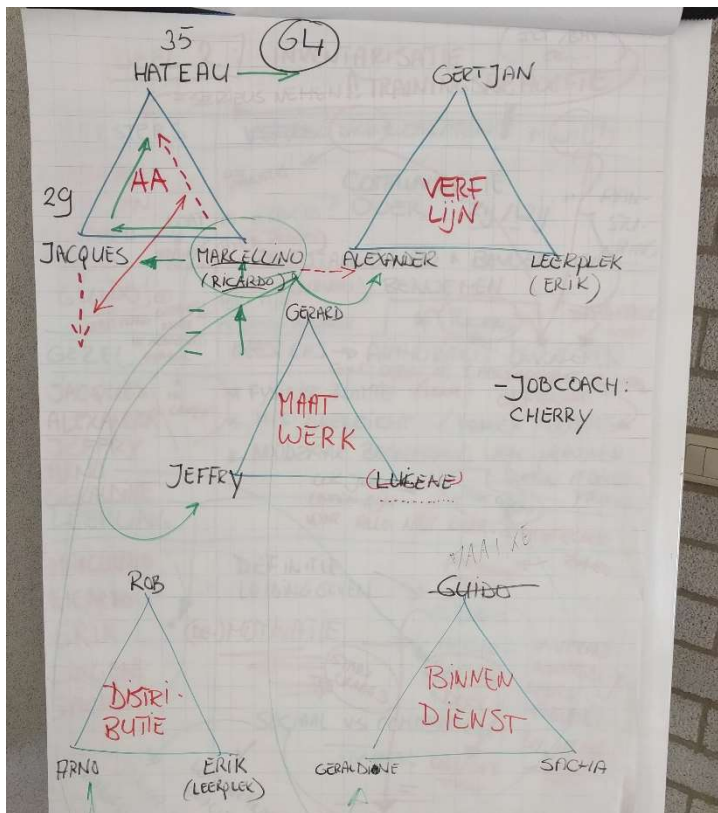
De werkbegeleider zorgt ervoor dat het takenpakket voortdurend wordt aangepast aan de mogelijkheden en vaardigheden van de werknemer. Hierbij staat de werkbegeleider voor de keuze om de werknemer in te zetten voor het verrichten van bepaalde taken, of om de inhoud van taken aan te passen aan de persoon.

#### *Dagelijkse sociaal-relatieve ondersteuning*

In de bedrijven heeft de **werkbegeleider** en soms ook **de leidinggevende** dagelijks contact met de werknemer. De werkbegeleider bespreekt met de werknemer welke taken deze kan uitvoeren en past het werkproces en de werkplanning daarop aan. Sommige werkbegeleiders stimuleren de werknemers om taken uit te voeren waar zij tegenop zien, door te zeggen dat ze het kunnen (verbale overreding). Zij geven de werknemer op deze manier het vertrouwen dat deze de taak kan uitvoeren. Bij de ontwikkelroute hebben we al het voorbeeld besproken van een bedrijf waarin de werkbegeleiders de werknemers met autisme ertoe aanzetten om contact aan te gaan met klanten of opdrachtgevers buiten de organisatie. De werkbegeleider geeft de werknemer een 'duwtje' in de richting van de volgende stap. De eerste initiële angst van de werknemer voor de taak wordt vaak gevolgd door een succeservaring, hetgeen uiteindelijk het vertrouwen van de werknemer in eigen kunnen versterkt. Na het uitvoeren van een taak geven de werkbegeleiders feedback over wat er goed is gegaan. Tevens geven zij aan wat er de volgende keer anders uitgevoerd kan worden, zodat werknemers hiervan kunnen leren (zie ontwikkelroute). De werkbegeleider weegt voortdurend af of het nodig is om de samenstelling of invulling van de baan te veranderen en bespreekt de opties hiervoor met de werknemer en de leidinggevende. Bij vragen en problemen kunnen de werkbegeleider en de werknemer in enkele gevallen te rade gaan bij de **externe jobcoach**. Deze treedt op als adviseur van de werkbegeleider en als vertrouwenspersoon en belangenbehartiger van de werknemer.

#### **5.2.4 Monitoren en bijstellen**

De bedrijven die we hebben onderzocht proberen een sociale doelstelling te combineren met een rendementsdoelstelling. Voor de continuïteit van de bedrijfsvoering is het noodzakelijk om winst te maken. Baanherontwerp mag om die reden niet ten koste gaan van de productiviteit en de bedrijfsprocessen. Sterker nog, baanherontwerp draagt juist vaak bij aan een de productiviteit van het bedrijf. **Leidinggevend** zien erop toe dat de werknemer zo productief mogelijk wordt ingezet. **Werkbegeleiders** monitoren dagelijks het werk van de werknemer en veranderen de inhoud van het werk als daar reden voor is. Enkele leidinggevend benadrukken dat het voortdurend monitoren en aanpassen van de vier soorten werkkenmerken cruciaal zijn voor een productieve en gezonde inzetbaarheid van de werknemer in het bedrijf. De leidinggevende van een van de bedrijven heeft hiervoor een leerling-gezel-werkmeester structuur ingevoerd (zie figuur 3). De werknemer krijgt ondersteuning van de werkmeester (werkbegeleider). Deze begeleidt de werknemer(s) in het werk en monitort of de uitvoering van het werk van goede kwaliteit is en voldoende snel verloopt.



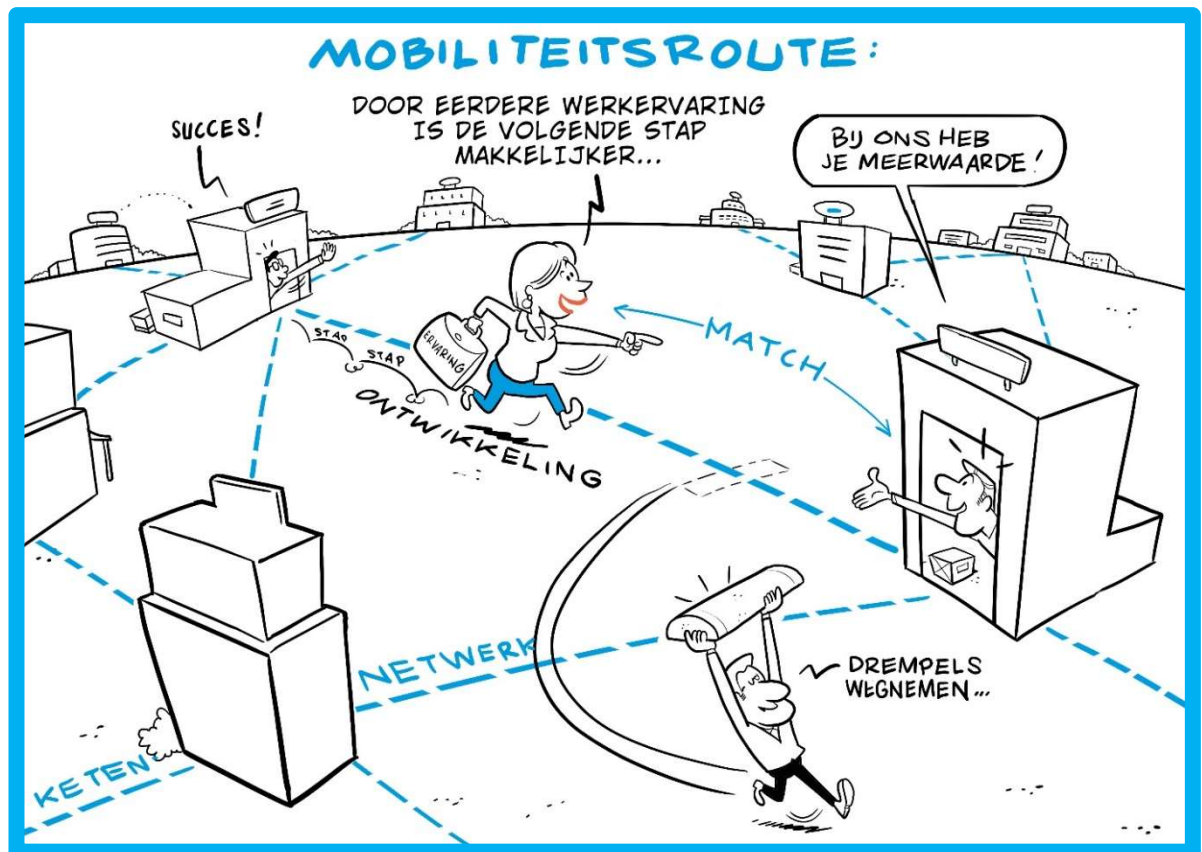
**Figuur 3.** Overzicht aanpassing baanherontwerp

De **werkbegeleiders** houden rekening met de wisselende inzetbaarheid en productiviteit van werknemers bij het aanpassen van de baan. Werkbegeleiders stemmen het werkproces zodanig af dat de werknemers de taken en het werktempo aankunnen én dat de gestelde productiedoelen worden gehaald.

*“Ik neem dagelijks met de werknemer door wat er gepland is voor de werkdag. Ook nemen we door welke werktaken niet gelukt zijn de dag ervoor, zodat het werk zich niet opstapelt. Op basis daarvan maken we een planning voor die werkdag.” - werkbegeleider*

De monitoring in het kader van de baanherontwerproute is erop gericht om de balans ('fit') te onderzoeken tussen wat de werknemer kan en wil doen en wat het werk vereist. Op basis van de monitoringsinformatie bepalen leidinggevende en werkbegeleider of het baanherontwerp bijgesteld moet worden en op welke manier. De monitoring en daaropvolgend de noodzakelijke bijstelling van het baanherontwerp is in de bedrijven een continu proces. Vaste evaluatiemomenten worden niet of zelden ingelast. Werkbegeleiders zijn voortdurend op 'de werkvloer' aanwezig. Hierdoor zijn zij goed op de hoogte van de arbeidsmogelijkheden en behoeften van de werknemer en kunnen zij snel aanpassingen maken in taken, fysieke omgeving, werktempo, werkprocessen, werktijden, begeleiding, etc. Werkbegeleiders houden nauwlettend in de gaten wat de werknemer dagelijks doet, hoe deze functioneert en wat deze nodig heeft. Bovendien staan werkbegeleiders in nauw contact met de leidinggevende om eventuele benodigde aanpassingen snel door te kunnen voeren.

## 6 Mobiliteitsroute



### 6.1 Literatuur: Wat is reeds bekend?

De mobiliteitsroute is erop gericht om werknemers uit de doelgroep in staat te stellen duurzaam aan het werk te blijven door binnen het bedrijf naar andere functies door te stromen (interne mobiliteit) of door werk te verkrijgen in een ander bedrijf (externe mobiliteit). Onderwerpen die hiermee volgens Dorenbosch et al. (2012) verband houden, zijn de verlenging van de aanstelling, loopbaanactiviteiten, de overgang naar een andere functie of baan binnen het bedrijf (zoals promotie en demotie) en de activiteiten en gedragingen die nodig zijn om de stap te maken naar ander werk buiten de organisatie (sollicitatievaardigheden, werkzoekgedrag). Het aannamebeleid en de plaatsing rekenen wij eveneens tot de mobiliteitsroute, omdat deze speciaal voor de doelgroep van belang zijn om te kunnen bewegen tussen uitkering en werk of tussen verschillende vormen van participatie.

### *Aannamebeleid*

Het aannemen van mensen met een beperking door een bedrijf gebeurt vaak reactief. Bedrijven nemen bijvoorbeeld Wajongers pas in dienst nadat een externe partij (zoals een werkgeversservicepunt of UWV) hen daartoe heeft bewogen. Een meer pro-actieve benadering, waarbij een bedrijf zelf een geschikte kandidaat zoekt en de werknemers actief worden aangespoord om te solliciteren, blijkt echter effectiever (Gestel, Oomens, Buwalda-Groeneweg, 2014, in Borghouts, 2015). Een externe jobcoach kan de drempel voor een werkgever verlagen om een werknemer uit de doelgroep in dienst te nemen door voorlichting te geven over de beschikbare voorzieningen en mogelijkheden, zoals de loonkostensubsidieregeling, proefplaatsing en de mogelijkheden om te switchen tussen werk en uitkering of tussen verschillende participatievormen (dagbesteding, beschut werk, een baan in het kader van een banenafpraak of regulier werk). Zij kunnen ook zorgen bij werkgevers wegnemen over de risico's op ziekteverzuim door hen te informeren over een no-riskpolis (SZW, 2018; Mallee et al., 2018, p. 37).

### *Plaatsing van werkzoekenden*

Proefplaatsingen en loonkostensubsidie vergroten de kans voor werknemers op duurzaam werk (van Emmerik et al., 2015). Daarnaast rapporteert van Emmerik et al. (2015) dat hoe meer de proefplaatsing lijkt op een reguliere functie, hoe groter de kans is dat de plaatsing tot een duurzame werkrelatie leidt. Na het aannemen is het van belang dat de werknemer een volwaardige plaats krijgt in het bedrijf. Acceptatie van de werknemer door collega's blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn voor duurzame plaatsing (Vornholt et al., 2013). Zowel leidinggevenden als collega-werknemers kunnen vooroordelen hebben ten aanzien van werknemers met beperkingen, zoals over hun presentaties of sociale vaardigheden. Vornholt et al. (2013) rapporteren dat het reguliere personeel binnen veel bedrijven liever niet de werkplek wil delen met mensen met een arbeidsbeperking. Sociale acceptatie kan worden gestimuleerd als de leidinggevende binnen het bedrijf actief uitdraagt dat werknemers met een arbeidsbeperking erbij horen en welkom zijn (Mallee et al., 2018, p. 18). Van belang is dat de leidinggevende of jobcoach de werknemer tijdig voorstellen aan de collega's (Van Horssen, 2010; Lammerts & Stavenuiter, 2010). Ook duidelijke uitleg over de rol en capaciteiten van de werknemer is bevorderlijk voor het draagvlak en acceptatie (Lammerts & Stavenuiter, 2010; Vornholt et al., 2013). Gebrek aan kennis over de beperkingen en competenties van mensen met een arbeidsbeperking kan leiden tot stereotypering en/of vooroordelen en daarmee een barrière vormen voor sociale acceptatie op het werk (Vornholt, et al., 2013).

### *Verlengen van de aanstelling*

In de besluitvorming over het verlengen van de aanstelling, spelen persoonlijke betrokkenheid en overtuiging van de leidinggevende een grote rol (Mallee et al., 2018). Onderzoek toont aan dat de leidinggevende de werknemer beoordeelt op basis van de kwaliteit van het geleverde werk, de motivatie en de hoeveelheid begeleiding die nodig is (Lammerts & Stavenuiter, 2010). Er is een grote kans op beëindiging van de aanstelling als een werknemer onvoldoende prestatie en inzet toont, ongewenst gedrag laat zien (bijv. vaak te laat komen, snel in conflict geraken met collega's), of niet geschikt is voor het werk (Lammerts & Stavenuiter, 2010). Een dergelijke ervaring kan een negatieve invloed hebben op de bereidheid van werkgevers om opnieuw iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen (Borghouts et al., 2015). Ook wanneer niet aan de wederzijdse verwachtingen wordt voldaan, kan frictie ontstaan tussen werkgever en werknemer (Borghouts et al., 2015). Oorzaken voor een dergelijke mismatch zijn vaak gelegen in de communicatie, de aansluiting van kennis en vaardigheden aan taken,

het managen van verwachtingen en een gebrek aan waardering en respect (Van de Sanden, 2014).

#### *Interne en externe mobiliteit*

Interne- of externe mobiliteit is nodig om een fit tussen persoon en baan te bestendigen en om nieuwe mogelijkheden te creëren voor werk als dit tijdelijk is (Dorenbosch et al., 2012). Zowel interne- als externe mobiliteit vraagt van de werknemer dat deze zelf het initiatief neemt tot loopbaanactiviteiten, waaronder netwerken, oriëntatie op de arbeidsmarkt en zelfpresentatie (Raemdonck, 2006). Veel werknemers uit de doelgroep zijn echter niet in staat om zelfstandig invulling te geven aan deze loopbaanactiviteiten (van Genabeek et al., 2012). Van Genabeek et al. (2012) concludeert tevens dat een tekort aan kennis, inzicht en onvoldoende vertrouwen in eigen kunnen een grote belemmering vormt voor zelfregulering. Het is dus relevant om zelfregulering in het ondernemen van loopbaanactiviteiten in een zo vroeg mogelijk stadium bij de werknemer te stimuleren (Dorenbosch et al., 2012). Sanders et al. (2011b) rapporteren dat het opdoen van succesvolle ervaringen in baan-naar-baan transitie bijdraagt aan een vrijwillige baan-naar-baan transitie. Daarom bevelen Sanders et al. (2016, p. 56) aan om werknemers met een arbeidsbeperking in staat te stellen om ander werk te verkrijgen binnen of buiten het bedrijf.

De literatuur is nog weinig specifiek over hoe de mobiliteit van werknemers uit de doelgroep in de praktijk bevorderd kan worden. Als veel werknemers uit de doelgroep niet in staat zijn om zelfstandig invulling te geven aan hun loopbaan, is het de vraag hoe zij daarin concreet geholpen kunnen worden. Het gaat dan om de aspecten die relevant zijn voor de mobiliteit: aannamebeleid en plaatsing, loopbaanontwikkeling en functioneren, de verlenging van de aanstelling en de baan naar baan transitie. In dit hoofdstuk gaan wij nader op deze aspecten in.

## 6.2 Wat doen actoren in de praktijk om de mobiliteitsroute vorm te geven?

De werknemers uit de doelgroep krijgen in de onderzochte bedrijven ondersteuning bij de plaatsing, de verlenging van de aanstelling, de vormgeving van de loopbaan en de overgang naar een andere baan of functie binnen het bedrijf. De onderzochte bedrijven bieden aanzienlijk minder begeleiding als werknemers op zoek moeten naar een baan in een ander bedrijf. Bedrijven vinden dit te lastig en te tijdrovend en achten zich daar ook niet verantwoordelijk voor. Bedrijven zien hier een belangrijke rol weggelegd voor jobcoaches. Een leidinggevende heeft een netwerk van bedrijven opgebouwd om de externe mobiliteit te bevorderen.

### 6.2.1 Rolverdeling in het algemeen

Uit de interviews komt ook naar voren dat **werknemers** nauwelijks bezig zijn met het zoeken naar een andere baan. Zij stellen de overstap naar een andere baan zelden aan de orde in hun gesprekken met de leidinggevendenden en de werkbegeleiders. Ook de werknemers van wie het contract niet wordt verlengd, ondernemen geen activiteiten om een nieuwe baan te vinden of elders in het bedrijf geplaatst te worden.

*“Ik ben nog niet bezig met het zoeken naar een nieuwe baan. Mijn contract loopt pas af over een maand. Eerst moet deze baan afgelopen zijn, dan heb ik tijd om moeite te steken in een nieuwe baan.”* - werknemer



Een werknemer geeft als reden dat het voor haar inkomsten niet uitmaakt of zij een baan heeft, hoewel ze wel het sociale contact van het werk zal gaan missen. Een andere werknemer legt uit dat hij van dag tot dag leeft omdat hij veel problemen heeft. Hij geeft aan dat hij van veel verschillende professionals hulp en ondersteuning krijgt. Door de veelheid aan problemen en professionals ziet hij soms 'door de bomen het bos niet meer'.

*“Eind november moet ik weg. Ik weet nog niet wat ik ga doen. Het komt wel goed. Het geld komt toch wel binnen omdat ik een uitkering krijg. Daarvoor maakt het niet uit of ik werk of werkloos ben. Ik ga mijn leidinggevende wel heel erg missen. Zij is een gezellig persoon. We praten ook over vertrouwelijke dingen.”* – werknemer

Werknemers benadrukken dat zij het moeilijk vinden om ander werk te zoeken, zeker buiten het bedrijf. Het uitvoeren van het werk en de vaak bijkomende problematiek thuis vergen al zoveel inspanningen dat zij onvoldoende energie hebben om zich ook nog bezig te houden met hun loopbaan of toekomstig werk. Werknemers zouden er naar eigen zeggen bij gebaat zijn als er meer duidelijkheid en zekerheid zou zijn over de banen waar zij naar kunnen doorstromen.

De **leidinggevenden** spelen een belangrijke rol bij de aanname, plaatsing en de transitie van baan naar baan van een werknemer in het bedrijf. Zij bepalen de randvoorwaarden waaronder werknemers aangenomen worden en nemen uiteindelijk het besluit tot plaatsing en de overgang naar een andere baan of functie in het bedrijf. Bij uitzondering creëren zij mogelijkheden voor de transitie naar een baan in een ander bedrijf. De **externe jobcoach** kan vanuit het perspectief van de leidinggevende een belangrijke rol spelen door werknemers en bedrijven aan elkaar te 'koppelen'. Op die manier hebben zij een potentieel belangrijke functie bij het vinden van een geschikte baan in een ander bedrijf. Een dergelijke invulling van de functie door de externe jobcoach zijn we in het onderzoek echter niet tegengekomen. De **werkbegeleiders** hebben bij de mobiliteit geen specifieke rol, anders dan dat zij de werknemer verwelkomen en introduceren op de werkvloer (zie: ontwikkelroute).

### 6.2.2 Visie en vaardigheden leidinggevenden

Het bevorderen van de interne mobiliteit van werknemers uit de doelgroep vergt van **leidinggevenden** drive, visie en vaardigheden. Opvallend is dat veel leidinggevenden intrinsiek gemotiveerd zijn om kansen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Veel leidinggevenden hebben bewust de keuze gemaakt voor het aannemen van werknemers uit de doelgroep. Zij vinden dat deze werknemers meerwaarde hebben voor het bedrijf. Ze hebben hun visie verwerkt in een bedrijfsstrategie en beleid. Eén leidinggevende geeft aan dat veel werknemers blij zijn met de kansen die ze krijgen en daarmee een positieve invloed hebben op de bedrijfsvoering. Een andere leidinggevende voegt hier aan toe dat subsidiemogelijkheden nooit de enige reden mogen zijn om werknemers uit de doelgroep aan te nemen. 'Als bedrijven het doen voor de subsidie dan redden zij het niet'.

*“Mensen zijn voor ons superbelangrijk. Voor onze organisatie én voor onze dagelijkse dienstverlening. Alles valt en staat met de mens hier. Ik ben ervan overtuigd dat het een meerwaarde is voor het bedrijf. Want als mensen zich prettig bij je voelen, dan ben je een goede werkgever en gaan ze harder voor je werken.”* – leidinggevende

Sommige leidinggevenden hebben kennis en vaardigheden ontwikkeld die nodig zijn om werknemers uit de doelgroep te ondersteunen bij de overgang naar een andere functie of baan binnen het bedrijf. Deze kennis en vaardigheden hebben zij veelal verworven in de praktijk van het leidinggeven, aangevuld met opleiding of training. Volgens een leidinggevende is het begeleiden van werknemers uit de doelgroep bij de interne mobiliteit echter niet voor iedereen weggelegd. “Je bent veel met de ander bezig en daar moet je talent en geduld voor hebben”.

*“De leidinggevende heeft een hulpverleningsachtergrond. Hij is niet alleen zakelijk, maar ook persoonlijk. Hij is ook heel duidelijk. Hij heeft veel geduld totdat iemand op een goede plek zit. Dat is de basis. Deze leidinggevende kan ook de goede toon vinden. Hij zet de extra stap, geeft ondersteuning of een schouderklopje. Hij heeft veel meer aandacht voor alles. Waarom iemand niet overweg kan met de ene, en met de andere collega wel. Dat is de kennis die hij heeft. Iedereen kan het bedenken, maar hij heeft het gedaan. Openstaan, luisteren en daar elke dag op kunnen anticiperen. Dat is bijzonder.” – externe jobcoach (gemeente)*

Diverse leidinggevenden wijzen erop dat de interne mobiliteit van mensen uit de doelgroep ook van het team commitment en inzet vraagt.

*“Het idee heb ik ook bij mijn team neergelegd. Het is belangrijk om je team in te lichten over wat je wilt gaan doen. Je moet het samen doen. Ik heb nooit weerstand gekregen van mijn team, nooit. Zij stonden er volledig achter.” – leidinggevende*

### 6.2.3 Aannamebeleid

Het introduceren van werknemers vindt over het algemeen plaats door tussenkomst van een **externe jobcoach** of via een Werkgeversservicepunt. De externe jobcoach stelt de werknemer voor aan de leidinggevende van een bedrijf. Zowel leidinggevenden als externe jobcoaches geven aan dat er soms sprake is van een moeizame samenwerking. Volgens een externe jobcoach komt dit omdat gemeenten twijfelen aan de motieven van werkgevers. Zij en veel van haar collega's hebben de ervaring dat veel bedrijven willen profiteren van de lage loonkosten van werknemers uit de doelgroep. De gemeente betaalt namelijk de uitkering door gedurende de eerste weken na plaatsing, waarna er vaak aanspraak gemaakt kan worden op een vorm van loonkostensubsidie. Externe jobcoaches zien het als hun opdracht om misbruik van regelingen tegen te gaan. Mede door het gebrek aan vertrouwen eisen sommige externe jobcoaches van de bedrijven een vaste aanstelling voor de werknemer, om te voorkomen dat bedrijven overgaan tot ontslag als zij niet meer kunnen profiteren van subsidies of voorzieningen van de gemeente of UWV.

Het gebrek aan vertrouwen en de strenge voorwaarden die daaruit voortvloeien (vast contract, hoge mate van controle op een 'goede uitvoering' door bedrijven) zetten de verhoudingen tussen bedrijven en gemeenten/UWV onder druk. Leidinggevenden van de onderzochte bedrijven beklagen zich hierover en benadrukken dat zij zich niet kunnen permitteren om werknemers al bij de plaatsing in vaste dienst te nemen. Bovendien vinden de leidinggevenden dat de bedrijven onvoldoende medewerking krijgen van gemeenten bij de werving van geschikte werknemers uit de doelgroep. Als zij zich bij de gemeente melden met vacatures krijgen zij vaak te horen dat er “niemand in de kaartenbak zit”.

*“Wij hebben geen medewerking gekregen van enkele gemeenten, terwijl er genoeg bedrijven interesse hebben in het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ik denk soms dat de medewerkers bij de gemeente bang zijn om hun eigen baan te verliezen.” – leidinggevende*

Ook geeft een leidinggevende aan dat de gemeente werknemers plaatst zonder een duidelijke uitleg te geven over wat het bedrijf kan verwachten en hoe het zich daarop kan voorbereiden.

*“De gemeente plaatste een medewerkster bij ons. Later kwamen we erachter dat ze alle elektriciteitsdraden doorknipte. Toen ik dit terugkoppelde naar de gemeente vertelde de gemeente ‘dat ze dit al hadden verwacht’, omdat dit eerder was gebeurd. Ik vond dit echt vervelend, want ik was niet goed geïnformeerd door de gemeente over de werknemer en heb hier dus ook niet op kunnen anticiperen.” – leidinggevende*

Daarbij geven zowel leidinggevendens als een externe jobcoach werkend vanuit een stichting te kennen dat de regels en subsidiebepalingen (onnodig) complex zijn. Iedere gemeente houdt er eigen voorschriften en procedures op na, waarbij verschillende criteria worden gehanteerd voor subgroepen of personen. Iedere klantmanager vult de samenwerking met jobcoaches en bedrijven anders in.

*“Elke gemeente heeft een andere manier van werken. Het hangt ervan af wie je kent en wie je kan aanspreken. Ik ken zelf twee klantmanagers met wie ik fijn samen kan werken, wij zitten meer op één lijn qua begeleiding.” – jobcoach, extern (stichting)*

De bedrijven zouden de tijd en energie liever willen steken in de begeleiding van werknemers op de werkplek. Het zou helpen als er een vast aanspreekpunt komt bij gemeenten, dat bedrijven de weg wijst en van advies dient. Daarbij hebben leidinggevendens behoefte aan eenduidigheid van regels, een lagere administratielast en een externe jobcoach die erop vertrouwt dat het bedrijf van goede wil is. Leidinggevendens geven zelf aan dat zij de begeleiding en ontwikkeling van de geplaatste werkzoekenden voor hun rekening willen nemen, maar dat de gemeente de taak heeft om kandidaten aan te dragen. Bovendien zou de gemeente de beschikbare informatie over de kandidaat moeten delen met het bedrijf, zodat de leidinggevende en werkbegeleider daarmee rekening kunnen houden bij de plaatsing en begeleiding.

De **leidinggevendens** nemen de beslissing om iemand aan te nemen. Dit doen zij op verschillende manieren en op verschillende gronden. Sommige leidinggevendens nemen er de tijd voor en kijken eerst wat de werknemer kan, terwijl andere heel snel op basis van een eerste indruk vaststellen hoe groot de kans is om iemand met succes in het bedrijf te plaatsen. Eén van de geïnterviewde leidinggevendens pretendeert zelfs binnen enkele minuten te weten of hij iemand kan aannemen of niet, al valt te betwijfelen of dit überhaupt mogelijk is. Hij zou daarbij met name letten op begeleidbaarheid, leerbaarheid en vermogen tot reflectie van een potentiële werknemer. Sommige geïnterviewde leidinggevendens vragen tijdens sollicitatiegesprekken naar de hobby's van de werknemer, welke sociale contacten diegene heeft en hoe hij/zij reageert op situaties om inzicht te krijgen in zijn of haar sociaal-emotionele vaardigheden. Een andere leidinggevende stelt dat hij heel open staat tegenover elke nieuwe werknemer. Als enige voorwaarde stelt hij dat de kandidaat gemotiveerd is om te werken en “dat hij of zij het zelf graag wil”. Volgens deze leidinggevende is het voor mensen uit de

doelgroep nog belangrijker dan voor ‘reguliere’ werknemers dat zij zich goed voelen in een team en in de cultuur van de organisatie. Daarom is zijn motto:

*“Proberen maar! Gewoon doen! Geef mensen een kans, en probeer het maar. Te vaak wordt gekeken naar de perfecte match, die er misschien wel, maar misschien ook niet is. Je weet het pas zeker als je het probeert.” – leidinggevende*

Volgens een leidinggevende mislukt de plaatsing in een baan vaak omdat mensen uit de doelgroep relatief gevoelig zijn voor de bejegening die zij krijgen. In de onderzochte bedrijven werken de werkbegeleider en de werknemer intensief met elkaar samen in kleine teams (zie baanherontwerproute). Om die reden is het van belang dat het ‘klikt’. De enige manier om erachter te komen of deze klik er is, bestaat uit het uitproberen van de plaatsing.

*“Niet moeilijk doen over plaatsing, gewoon uitproberen, drempel laag maken om aan de slag te gaan en het stap voor stap nemen.” – leidinggevende*

#### 6.2.4 Loopbaanontwikkeling en functioneren

De onderzochte bedrijven hanteren uiteenlopende methoden om de loopbaanontwikkeling te bespreken met de werknemer. In een bedrijf heeft de leidinggevende geprobeerd functioneringsgesprekken te voeren met de werknemers uit de doelgroep. Maar het voeren van deze gesprekken blijkt in de praktijk niet te werken omdat er al snel te veel tijd zit tussen de uitvoering van het werk door de werknemer en de feedback daarop in het functioneringsgesprek. De feedback dient bij voorkeur direct te volgen op de activiteit of de uitvoering van een taak. Bovendien komen tijdens functioneringsgesprekken onderwerpen aan de orde die voor veel werknemers te abstract zijn. Zo vinden werknemers het vaak lastig om aan te geven welke loopbaanperspectieven zij voor zichzelf zien. In een bedrijf voeren leidinggevendens tussentijds en op een meer informele manier gesprekken met werknemers over hun functioneren en loopbaanperspectieven. Andere bedrijven organiseren wel jaarlijkse functioneringsgesprekken met de werknemers; één bedrijf met het expliciete doel de werknemers te faciliteren in hun ontwikkeling binnen de huidige of naar een toekomstige baan. Een van de geïnterviewde leidinggevendens bespreekt met de werknemer op systematische wijze herhaaldelijk de ontwikkeldoelen aan de hand van een format (zie tabel 2). Tezamen formuleren zij de ontwikkeldoelen en gaan na in hoeverre deze doelen worden gerealiseerd en wat ervoor is gedaan. De werknemers zelf vinden het evalueren van ontwikkeldoelen vaak lastig, omdat zij niet of nauwelijks bezig zijn met hun toekomst.

**Tabel 2.** Evaluatie ontwikkelingsdoelen

	Omschrijving doel en werkzaamheden  <i>Welke werkzaamheden/taken stonden centraal? Zijn deze gewijzigd?</i>	Is het doel bereikt? <i>Wat is er dan geleerd? Waar stond je, waar ben je nu?</i>	Aanpak <i>Wat is er gedaan (wie?) om het gewenste resultaat te bereiken? Wat neem je mee naar het volgende doelenplan?</i>
<b>Doel 1.</b>			
<b>Doel 2.</b>			
<b>Doel 3.</b>			

### 6.2.5 Verlenging van de aanstelling

De meeste bedrijven die aan het onderzoek hebben meegedaan, bespreken regelmatig met de werknemers de toekomstperspectieven binnen het bedrijf. **Leidinggevenden** hanteren verschillende voorwaarden voor het verlengen van de aanstelling. Enkele leidinggevenden bieden de werknemers een jaarcontract aan na de initiële plaatsing. Anderen bieden vaste contracten wanneer zij tevreden zijn over de inzet en ontwikkeling van de werknemer en als deze past in het team. Enkele leidinggevenden bieden soms ook een vast contract aan als zij weten dat de werknemer slecht in staat is om de overstap te maken naar een andere baan.

*“Bij inzet krijg je altijd een vast contract. Beide werknemers die jullie hebben gesproken weten dat ze in vaste dienst komen. Wij geven mensen een kans. Laat zien wat je kan en dan krijg je een vaste baan”. – leidinggevende.*

Soms gaan leidinggevenden ertoe over om een tijdelijk contract aan te bieden bij de verlenging van de aanstelling, omdat er sprake is van een hoog risico op langdurig verzuim als gevolg van een ernstige ziekte. Als er geen tijdelijk contract meer mag worden aangeboden probeert men een tijdelijke plaatsing in een ander bedrijf te regelen. Leidinggevenden geven aan dat er een no-risk polis is, maar dat de maandelijkse kosten een hoge financiële last betekenen voor het bedrijf.

Het eenzijdig opzeggen van een arbeidscontract door het bedrijf vindt zeer sporadisch plaats. Leidinggevenden gaan hier alleen toe over als een positieve ontwikkeling achterwege blijft, of als de werknemer niet kan meekomen in het team. Leidinggevenden zijn over het algemeen bereid om een aanbevelingsbrief te schrijven als een contract van een werknemer niet verlengd wordt. Sommige leidinggevenden informeren bovendien binnen hun bedrijvennetwerk naar baanmogelijkheden voor vertrekkende werknemers.

De leidinggevenden betrekken doorgaans de werkbegeleider bij een besluit over contractverlenging of het in vaste dienst nemen van een werknemer. De werkbegeleider doet een aanbeveling die vervolgens door de leidinggevende in overweging wordt genomen. Tot slot neemt de leidinggevende een definitief besluit op basis van de aanbevelingen, observaties en behoeftes vanuit de organisatie.

### 6.2.6 Baan naar baan transitie

In de transities van baan naar baan maken wij onderscheid tussen interne en externe mobiliteit. Uit de gesprekken en interviews komt naar voren dat de meeste bedrijven prioriteit geven aan de interne mobiliteit van werknemers (het maken van een overstap naar een andere baan of functie binnen het bedrijf). De bedrijven onderscheiden zich in positieve zin van andere bedrijven: uit de monitor Banenafspraken blijkt namelijk dat de meeste werknemers die in het kader van de Participatiewet of de Banenafspraken zijn geplaatst bij een bedrijf na afloop van de aanstelling weer uitstromen en vaak werkloos worden (UWV, 2018). Leidinggevenden en werkbegeleiders van de onderzochte bedrijven willen dit voorkomen, aangezien daarmee veel moeite en inzet teniet worden gedaan. Zij wijzen erop dat de meeste werknemers gebaat zijn bij een stabiele werkomgeving en zijn van oordeel dat de plaatsing in een ander bedrijf vaak te belastend voor hen is. Herplaatsing binnen het bedrijf is soms gewenst of nodig, omdat werkzaamheden worden beëindigd, er behoefte is aan mogelijkheden voor het aanleren van andere of nieuwe vaardigheden, of een minder belastende werkomgeving geregeld moet worden. Leidinggevenden geven er de voorkeur aan

om samen met de werknemers en hun jobcoach een andere of vergelijkbare functie te zoeken binnen het bedrijf. De aanpak hiervan wordt beschreven in de baanherontwerproute.

De geïnterviewde **leidinggevend** tonen zich minder betrokken als de werknemer de overstap moet maken naar een baan in een ander bedrijf (externe mobiliteit). Hoewel leidinggevend zich ervan bewust zijn dat het verkrijgen van een baan in een ander bedrijf voor de doelgroep lastig en complex is, zijn zij van mening dat de **externe jobcoach** en de werknemer zelf daar primair verantwoordelijk voor zijn. Leidinggevend steken weinig of geen tijd in het ondersteunen van werknemers bij het vinden van een baan in een ander bedrijf, omdat zij hun handen vol hebben aan het runnen van het bedrijf en het regelen van de werkplekken voor de doelgroep.

Een leidinggevende geeft te kennen dat de externe jobcoach vooral toegevoegde waarde heeft bij het bevorderen van externe mobiliteit:

*“De jobcoach heeft veel toegevoegde waarde. Vooral nu, omdat twee werknemers een nieuwe functie moeten vinden. Zij kent de juiste aanpak, weet welke passende vacatures er zijn en kan daar de leiding in nemen.” – werkbegeleider*

Een van de onderzochte bedrijven stimuleert juist wel de externe mobiliteit van de werknemers. Dit bedrijf biedt bewust contracten aan van anderhalf jaar met als doel dat werknemers zich ontwikkelen en op zoek gaan naar werk in andere bedrijven. Dit bedrijf heeft zich toegelegd op het bieden van ontwikkelbanen voor werknemers uit de doelgroep. Om de doorstroom te ondersteunen heeft de leidinggevende van dit bedrijf een netwerk opgezet van bedrijven die elkaar ondersteunen bij het werven en plaatsen van werknemers. Dankzij dit netwerk kunnen werknemers gemakkelijker doorstromen naar een baan in een ander bedrijf. Het bedrijf betreft UWV en de betrokken gemeenten actief bij de plaatsing en begeleiding van werknemers binnen het netwerk van bedrijven.

Om werknemers te ondersteunen in het ontwikkelen van sollicitatievaardigheden, heeft de betreffende leidinggevende een map aangelegd met allerlei voorbeelden en formats van sollicitatie- en motivatiebrieven. In de map zit tevens een lijst met eigenschappen en kwaliteiten, ter ondersteuning van het schrijven van een motivatiebrief.

Regelmatig voegt de leidinggevende relevante vacatures toe aan de map. Hij stimuleert de werknemers om regelmatig in deze map te kijken en geeft ze per week één uur de tijd om hun sollicitatievaardigheden te oefenen. De leidinggevende ondersteunt de werknemers waar nodig in het ontwikkelen van deze vaardigheden. Deze ondersteuning bij het solliciteren werkt echter (nog) niet voor iedereen even goed. Veel werknemers blijven het lastig vinden om te solliciteren en zijn weinig gemotiveerd om actief te zoeken naar een andere baan. Maar sommige zijn succesvol in het solliciteren en hebben een baan gekregen in een ander bedrijf. Door deze succeservaringen te delen, probeert de leidinggevende de overige werknemers het perspectief aan te reiken dat ook zij in staat zijn een baan te vinden in een ander bedrijf.

## 7 Conclusie

In deze studie staat de vraag centraal op welke wijze bedrijven de duurzame plaatsing en inzetbaarheid kunnen bevorderen van de doelgroep: personen uit de beroepsbevolking die kunnen werken maar daarbij ondersteuning nodig hebben. Onder duurzaamheid van plaatsing verstaan wij het plaatsen van mensen in banen met een langere duur (d.w.z. een jaar of langer), of het creëren van gunstige voorwaarden voor de mobiliteit van baan naar baan. Het duurzaam plaatsen en inzetbaar houden van een werknemer uit de doelgroep laat zich omschrijven als een dynamisch en kwetsbaar proces. De balans tussen wat de werknemer kan en wil en wat de baan vraagt en te bieden heeft is fragiel door (veranderingen in) de belemmeringen die werknemers hebben op lichamelijk, psychisch, verstandelijk en/of sociaal gebied, de (veranderende) eisen van het werk en gebeurtenissen in de privé-omgeving. Er zijn strategieën om de kwetsbare balans te behouden of te herstellen. Deze strategieën worden ook wel “verduurzamingsroutes” genoemd omdat het uiteindelijke doel is de arbeidsparticipatie van werknemers te verduurzamen. Op basis van de literatuur hebben wij de volgende vier routes onderscheiden: (1) vitaliseringsroute, (2) ontwikkelroute, (3) baanherontwerproute en (4) mobiliteitsroute.

Deze routes voor verduurzaming liggen voor een deel in elkaars verlengde maar kunnen ook afzonderlijk ingezet worden. De beoogde resultaten zijn: een betere aansluiting tussen aanwezige en gevraagde fysieke en psychische capaciteiten; een betere aansluiting tussen aanwezige en gevraagde kennis en vaardigheden; een grotere werkmotivatie door het werk (Dorenbosch et al., 2012).

### 7.1 Opzet onderzoek

Ter beantwoording van de centrale vraag zijn twee onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. In de eerste plaats hebben wij literatuuronderzoek verricht om aan de hand van de vier verduurzamingsroutes te bepalen wat al bekend is over wat werkt voor de doelgroep. In de tweede plaats hebben wij een zevental goede praktijkvoorbeelden van bedrijven onderzocht om ideeën op te doen over hoe bedrijven de duurzaamheid van plaatsing en inzetbaarheid kunnen bevorderen voor de doelgroep. De goede praktijkvoorbeelden hebben betrekking op bedrijven die al relatief veel ervaring hebben met het plaatsen van mensen uit de doelgroep.

Wij hebben ervoor gekozen de vier routes apart te behandelen. Op deze wijze is geprobeerd om alle relevante strategieën in gelijke mate aan bod te laten komen. Uitgangspunt is dat de bedrijven die inzetten op alle vier de routes het beste kunnen inspelen op de kwetsbare balans tussen wat de werknemer kan en wil en wat de baan vraagt en te bieden heeft (Dorenbosch et al., 2014). Nu maken de bedrijven zelf geen bewust onderscheid tussen de vier verduurzamingsroutes; deze zijn immers op basis van literatuuronderzoek geconstrueerd. Het is dus mogelijk dat bedrijven meer inzetten op de ene route dan op de andere. Het concept van de vier verduurzamingsroutes maakt het mogelijk om af te wegen in hoeverre de bedrijven inzetten op de verschillende strategieën voor duurzame plaatsing en inzetbaarheid van de doelgroep.

## 7.2 Literatuuronderzoek

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat over de vitaliteitsroute het meeste bekend is. Problemen met de fit tussen de gezondheid en de belastbaarheid van de doelgroep enerzijds en de eisen die het werk stelt anderzijds vormen namelijk belangrijke redenen voor uitval uit het arbeidsproces en zijn daarmee een bedreiging voor de duurzame inzetbaarheid. Continue aandacht voor deze fit is nodig omdat het werkvermogen en belastbaarheid van de werknemers over de tijd heen veranderlijk zijn en verschillend beleefd worden. Om op tijd problemen in de fit te signaleren is een open, gelijkwaardige en continue dialoog nodig tussen de werknemer, de leidinggevende en de werkbegeleider van het bedrijf. In deze dialoog dienen ook mensen uit de directe omgeving van de werknemer betrokken te worden, omdat de thuissituatie en de activiteiten van (zorg)professionals vaak van grote invloed zijn op de belastbaarheid in het werk. Bovendien kan deze dialoog alleen tot wasdom komen als er een bedrijfscultuur is waarin zorgzaamheid en respect centraal staan, werknemers gemakkelijk toegang hebben tot de leidinggevende, werkbegeleiders en collega's en er duidelijke verwachtingen over en weer zijn.

De kennis over de ontwikkelroute, baanherontwerp- en mobiliteitsroute richt zich op groepen die slechts voor een deel samenvallen met de doelgroep van deze studie (zoals laagopgeleiden). Niettemin biedt de literatuur waardevolle inzichten voor de doelgroep. In de ontwikkelroute blijkt de doelgroep vooral voordeel te hebben van informeel leren: het leren door het werk te doen. Het volgen van scholing of training (formeel leren) heeft alleen zin als deze het informeel leren aanvult. De werkomgeving blijkt van grote invloed te zijn op het informeel leergedrag van werknemers. Het gaat dan om het organiseren van de begeleiding, de bedrijfscultuur, de bedrijfsprocessen en de taakomgeving, waarmee informeel leren wordt gefaciliteerd en gestimuleerd. In de baanherontwerproute heeft de doelgroep vooral baat bij het herontwerpen van contextuele, taak-motiverende en sociaal-relatieve werkkenmerken. Specifiek voor de doelgroep gaat het dan om aanpassingen van de fysieke werkomgeving, het takenpakket (voor sommigen het vergroten van de taakvariëteit), de werktijden en het werktempo, alsmede het organiseren van sociale steun en feedback. In de mobiliteitsroute ten slotte wordt benadrukt dat werknemers stimulansen nodig hebben om in een zo vroeg mogelijk stadium zelfstandig invulling te geven aan loopbaanactiviteiten. Werknemers zijn daar vaak niet toe in staat wegens een tekort aan kennis en inzicht en onvoldoende vertrouwen in eigen kunnen. Het opdoen van succesvolle ervaringen in de overstap naar een (andere) baan zou bijdragen aan een vrijwillige baan-naar-baan transitie.

Het valt op dat de literatuur weinig inzicht biedt over wie binnen de bedrijven de vier routes voor de doelgroep in de praktijk vormgeven en hoe zij dat doen. De kennislacunes die wij over de vier verduurzamingsroutes onderscheiden hebben betrekking op de inrichting van de bedrijfsorganisatie, het creëren en bevorderen van een veilige bedrijfscultuur en de wijze waarop de werknemers worden begeleid en gemonitord.

## 7.3 Goede praktijkvoorbeelden

TNO heeft de bedrijven met goede praktijkvoorbeelden geselecteerd op basis van twee criteria: 1) het hebben van een bepaalde missie ten aanzien van inclusief werkgeverschap; en 2) het erop nahouden van één of meer afgebakende of objectieveerbare aanpakken om



mensen uit de doelgroep voor langere tijd in dienst te houden dan wel te begeleiden naar werk in een ander bedrijf (werk naar werk transitie).

Uit het onderzoek naar de goede praktijkvoorbeelden van duurzame plaatsingen in werk komt naar voren dat veel van de kennis uit de literatuur is waar te nemen bij de onderzochte bedrijven. Leidinggevenden en werkbegeleiders van de onderzochte bedrijven letten voortdurend op het werkvermogen en de belastbaarheid van de werknemers (vitaliseringsroute), passen de werktaken en de functie daarop aan (baanherontwerproute), stellen werknemers in de gelegenheid om te leren door het verrichten van werkzaamheden (ontwikkelroute) en geven ondersteuning bij de stap naar (ander) werk in het bedrijf (mobiliteitsroute). Als we kijken naar de rolverdeling tussen de verschillende betrokkenen dan valt op dat de leidinggevenden het voortouw nemen om de organisatorische randvoorwaarden te regelen die van belang zijn voor de duurzame plaatsing en inzetbaarheid van de werknemers. Zij zorgen ervoor dat de werkbegeleiders de tijd, ruimte en middelen krijgen om de werknemers te begeleiden. Werkbegeleiders dragen zorg voor de dagelijkse begeleiding van de werknemers in het uitoefenen van het werk en houden bij welke voortgang zij maken. De externe jobcoaches treden op als vertegenwoordiger van de werknemer en voorzien de leidinggevende en werkbegeleider van advies. Tabel 3 geeft aan wat de verschillende betrokkenen per route doen.

**Tabel 3.** Taakverdeling leidinggevende, werkbegeleider en externe jobcoach bij de vier verduurzamingsroutes

<i>Leidinggevende</i>			
<i>Vitaliteit</i>	<i>Ontwikkeling</i>	<i>Baanherontwerp</i>	<i>Mobiliteit</i>
Organisatorische randvoorwaarden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schakelt begeleiding in (werkbegeleider en externe jobcoach)</li> <li>• Biedt mogelijkheden om werkzaamheden, werkprocessen en werktijden aan te passen</li> <li>• Schept bedrijfs-cultuur voor open, gelijkwaardige en continue dialoog met werknemer</li> </ul>	Organisatorische randvoorwaarden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgt ervoor dat werkbegeleiders tijd, ruimte en middelen krijgen om werknemers te begeleiden in hun ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richt organisatie in van werk en begeleiding om baanherontwerp mogelijk te maken</li> <li>• Zorgt ervoor dat werk-begeleiders in de gelegenheid zijn baanherontwerp uit te voeren en te monitoren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Randvoorwaarden voor aanname en loopbaanontwikkeling werknemers</li> <li>• Neemt besluit voor aanname, plaatsing, verlenging aanstelling en transitie naar baan binnen bedrijf.</li> <li>• Geen rol van betekenis bij externe mobiliteit</li> </ul>

<b>Werkbegeleider</b>			
<i>Vitaliteit</i>	<i>Ontwikkeling</i>	<i>Baanherontwerp</i>	<i>Mobiliteit</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voert open dialoog met werknemers</li> <li>• Monitort werkvermogen en belastbaarheid</li> </ul>	<p>Aandachtspunten bij de begeleiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werknemers laten leren van fouten door geven van feedback</li> <li>• Biedt ruimte voor terugval of voor het hebben van 'slechte dagen'</li> <li>• Geeft het goede voorbeeld</li> <li>• Stimuleert zelfvertrouwen</li> <li>• Creëert rust, ruimte en geduld zodat werknemer de taken onder de knie kan krijgen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geeft samen met werknemer invulling aan baanherontwerp, in afstemming met leidinggevende</li> <li>• Richt zich met name op aanpassingen in taken, werkuren, werkomgeving of werkproces</li> <li>• Monitort baanherontwerp</li> <li>• Stelt baanherontwerp bij indien nodig</li> </ul>	Geen rol van betekenis
<b>Externe Jobcoach</b>			
<i>Vitaliteit</i>	<i>Ontwikkeling</i>	<i>Baanherontwerp</i>	<i>Mobiliteit</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advies bij plaatsing</li> <li>• Stemt af met personen uit de naaste omgeving en de zorgverlening van de werknemer</li> </ul>	<p>Betrekkelijk kleine rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met name betrokken tijdens plaatsing</li> <li>• Leidinggevend en werkbegeleiders nemen begeleiding ontwikkeling over</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgt voor kennisoverdracht en advies over beperkingen en mogelijkheden werknemers</li> <li>• Met name rol in begin plaatsing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Koppelt' werknemer aan bedrijf.</li> <li>• Potentiele rol bij externe mobiliteit door samen met werknemer te zoeken naar baan in ander bedrijf.</li> </ul>

Generieke aspecten die uit de literatuur naar voren komen en in alle verduurzamingsroutes van belang worden geacht zijn: begeleiding en monitoring van de werknemer en een bedrijfscultuur die werknemers uit de doelgroep een volwaardige plaats toebedeelt. Uit het onderzoek komt naar voren dat in alle onderzochte bedrijven werknemers intensieve begeleiding krijgen bij de uitoefening van het werk en dat hun voortgang en ontwikkeling voortdurend worden gemonitord. Werkbegeleiders zijn in staat om de werknemers hiervoor te observeren omdat zij in de nabijheid vertoeven. Zij letten erop of de werknemer het werk aan kan, bieden ruimte voor terugval of voor het hebben van 'slechte dagen', geven feedback en het goede voorbeeld en creëren rust en ruimte voor de werknemer. De werkbegeleiders worden daartoe in de gelegenheid gesteld door hun leidinggevend. De laatsten zorgen niet alleen voor de tijd en de organisatorische ondersteuning waardoor de werkbegeleiders hun ondersteunde taken kunnen uitvoeren. Leidinggevend fungeert ook als hoeders van een bedrijfscultuur waarin open wordt gecommuniceerd, respect is voor elkaar, fouten gemaakt mogen worden en ontwikkelen de norm is.

Het onderzoek maakt duidelijk dat de leidinggevenden en de werkbegeleiders over alle routes heen leidend zijn en dat de onderzochte bedrijven zich niet afhankelijk opstellen ten aanzien van de ondersteuning van externe deskundigen, zoals de externe jobcoach. Duurzame plaatsing van de doelgroep zit als het ware in het 'DNA' van de onderzochte bedrijven. De goede praktijkvoorbeelden zijn met vallen en opstaan tot stand gekomen. De motivatie en volharding van leidinggevenden en werkbegeleiders stellen de bedrijven in staat belemmeringen of tegenslagen het hoofd te bieden. Kortom: duurzaamheid van plaatsingen is een kwestie van willen en kunnen van betrokkenen binnen het bedrijf (naar Hazelzet, et al., 2017).

Hoe komt het dat de onderzochte bedrijven (bewust of onbewust) de kennis over de duurzame plaatsing en inzetbaarheid van de doelgroep zo succesvol weten toe te passen? In de eerste plaats valt het op dat de leidinggevenden en vaak ook de werkbegeleiders van de bedrijven veel affiniteit en ervaring hebben met de doelgroep. De meeste hebben een achtergrond in de zorg of hebben zich bijgeschoold via zelfstudie en opleiding. Sommige leidinggevenden hebben als werkgever het bedrijf opgezet met een sociaal oogmerk; anderen geven bewust een sociale invulling aan de functie. Daarnaast zijn er leidinggevenden en werkbegeleiders die door bedrijven zijn aangetrokken om de begeleiding van werknemers uit de doelgroep goed te laten verlopen. De leidinggevenden en werkbegeleiders zijn zich goed bewust van hun 'unieke' kennis en ervaring en scheppen er eer in om duurzaam werk te creëren voor de doelgroep. Daarbij valt het op dat zij niet of nauwelijks terugvallen op reeds bestaande aanpakken of interventies om werknemers duurzaam aan het werk te houden. De goede praktijkvoorbeelden hebben zij zelf proefondervindelijk door 'trial and error' ontwikkeld. Hun belangrijkste vaardigheden hebben betrekking op het 'coachend' leiding geven: observeren, luisteren, het voeren van een open dialoog, instrueren, feedback geven en motiveren.

In de tweede plaats zijn de onderzochte bedrijven in staat om een winst- of omzetdoelstelling te verenigen met 'maatschappelijke waardecreatie'; in dit geval het aannemen van mensen uit de doelgroep. Sommige van de onderzochte bedrijven stellen zich ten doel om met de inzet van mensen uit de doelgroep een bepaalde omzet of winst te realiseren. Bij andere bedrijven vormt de duurzame plaatsing van de werknemers zelfs onderdeel van het verdienmodel. Zo biedt één van de onderzochte bedrijven hun klanten de mogelijkheid om te voldoen aan de Wet Banenafpraak van 2013 door werknemers uit de doelgroep in te zetten voor bepaalde diensten, zoals het verzorgen van catering en schoonmaak. Het inzetten van werknemers uit de doelgroep is dan een 'product' waarvoor klanten een vergoeding betalen.

In de derde plaats wordt in de bedrijven veel aandacht besteed aan het aanpassen van de fysieke werkomgeving en de bedrijfsprocessen. Deze worden zodanig ingericht dat de werknemers het werk veilig en in een vertrouwde omgeving kunnen verrichten en dat de werkbegeleiders hen persoonlijke aandacht kunnen geven. In alle bedrijven werken de werknemers in kleinschalige afdelingen met ten hoogste tien personen. Werkbegeleider en één of hooguit twee van de werknemers verdelen onderling de taken die horen bij een bepaalde functie of opdracht. De werknemer krijgt de taken toebedeeld die passen bij zijn of haar werkvermogen, belastbaarheid en motivatie. Door in koppels of drietallen taken te verdelen van een à twee functies kunnen bedrijven flexibel inspelen op het werkaanbod en de veranderlijke inzetbaarheid van de werknemers en weten zij daarin een disbalans te voorkomen.

Maar de onderzochte bedrijven kunnen een duurzame plaatsing van de werknemers niet altijd garanderen. De belemmeringen van de werknemers kunnen zodanig ernstig zijn of de werkhouding dermate problematisch, dat bedrijven ervoor kiezen om het dienstverband voortijdig te beëindigen. Om dit voor te zijn wijzen leidinggevenden vaak op het belang van een goede afstemming met de zorgverlening en met mensen uit de privé-omgeving van de werknemer. Veel problemen op de werkplek zijn namelijk terug te voeren op de privé-situatie. Uit de interviews komt echter naar voren dat deze afstemming vaak moeizaam verloopt omdat de leidinggevende niet als 'onafhankelijke gesprekspartner' wordt geaccepteerd en externe jobcoaches daarin geen rol voor zichzelf weggelegd zien of toebedeeld krijgen van hun opdrachtgever (UWV of gemeente).

Leidinggevenden benadrukken dat er een "klik" moet zijn tussen werknemer en bedrijf wil de plaatsing kans van slagen hebben. Het werken in twee- of drietalen stelt hoge eisen aan attitude en gedrag. Als de werknemer gemotiveerd is voor het werk, dan zullen de leidinggevende en de werkbegeleider zich extra inspannen om de plaatsing duurzaam te maken. Maar werknemers die de benodigde attitude en het gewenste gedrag niet kunnen opbrengen om wat voor reden dan ook, maken weinig kans op duurzame emplooi bij het bedrijf.

Het valt op dat de bedrijven over het algemeen weinig ondersteuning bieden aan werknemers bij de overstap naar een baan bij een ander bedrijf (externe mobiliteit). Slechts één van de bezochte bedrijven bevordert actief de externe mobiliteit van de werknemers door ondersteuning te leveren bij het opstellen van een CV en sollicitatiebrief en door een netwerk van bedrijven te onderhouden waarbinnen werknemers kunnen bewegen van baan naar baan. De overige bedrijven staan op het standpunt dat de externe mobiliteit primair de verantwoordelijkheid is van de werknemer zelf. De leidinggevenden van deze bedrijven vinden het geven van ondersteuning bij de overstap naar een baan bij een ander bedrijf lastig en tijdrovend en voelen zich er ook niet verantwoordelijk voor. Hierbij zal waarschijnlijk meespelen dat ze er geen direct belang bij hebben. Uit de interviews komt naar voren dat leidinggevenden en werkbegeleiders zich nauwelijks bewust zijn van de mogelijkheden die zij hebben om werknemers te ondersteunen in het werkzoekgedrag. Zij zijn echter bij uitstek in staat om het vertrouwen te versterken van de werknemer in eigen kunnen door te vertellen wat hij of zij allemaal heeft geleerd in het bedrijf.

Ook de externe jobcoaches blijken zelden ondersteuning te leveren bij de overstap naar een ander bedrijf, terwijl ook zij daar potentieel goede mogelijkheden toe hebben. Uit het onderzoek blijkt dat bedrijven veel behoefte hebben aan externe jobcoaches die al tijdens de plaatsing onderzoeken of en wanneer een vast contract mogelijk is en wat daarvoor moet gebeuren. Als een vast contract niet mogelijk is, dan zou de externe jobcoach kunnen bepalen welke stappen tijdens het dienstverband gezet kunnen worden om de overstap naar een baan in een ander bedrijf voor te bereiden. Externe jobcoaches kunnen naar eigen zeggen dergelijke ondersteuning niet of nauwelijks bieden omdat deze activiteiten niet passen binnen de opdracht die zij krijgen van UWV of gemeente. Als het gaat om duurzaamheid van plaatsingen door externe mobiliteit concluderen we dat er bij de onderzochte bedrijven ruimte is voor verbetering.

## 8 Slotbeschouwing

Het onderzoek van de goede praktijkvoorbeelden maakt duidelijk dat het duurzaam plaatsen en inzetbaar houden van werknemers uit de doelgroep veel vergt van de bedrijven. De grote vraag is dan ook in hoeverre het overige bedrijfsleven bereid en in staat is om de goede praktijkvoorbeelden te adopteren en te implementeren. Is het wel realistisch om te verwachten dat het reguliere bedrijfsleven zoveel gaat doen voor de doelgroep als de onderzochte bedrijven?

Kijken we naar de bereidheid om de doelgroep te plaatsen, dan zien we in Nederland een grote variatie onder bedrijven (Van Emmerik, 2017). Sommige bedrijven doen heel weinig of vinden dat het niet mogelijk is om werknemers uit de doelgroep te laten meedraaien in het arbeidsproces. Andere bedrijven zijn wel bereid om werknemers een kans te geven, maar tot een duurzame plaatsing leidt het dan vaak niet (zie inleiding). Veel bedrijven haken af zodra de loonkostensubsidie omlaag gaat of stopt, de begeleidingstijd van de externe jobcoach wordt ingeperkt, of de verplichting van een vast dienstverband zich aandient. Uit de Werkgever Enquête Arbeidsomstandigheden (Van Emmerik, 2017) van TNO blijkt dat over de jaren heen het percentage bedrijven dat tenminste één persoon uit de doelgroep in dienst heeft op circa 20% blijft steken en dus nauwelijks groeit. Ook blijft de arbeidsparticipatie van de doelgroep relatief laag, zoals we in de inleiding al hebben geconstateerd: 40% van de mensen met een arbeidsbeperking heeft werk tegenover 80% van de mensen zonder arbeidsbeperking.

### 8.1 Werkgeversgedrag

Om een beter begrip te krijgen onder welke voorwaarden bedrijven bereid en in staat zijn werknemers uit de doelgroep duurzaam te plaatsen, pleiten Hazelzet (2017) en Blonk (2018) voor een analyse van werkgeversgedrag aan de hand van de gedragstheorieën van Fishbein en Ajzen (2010). Het werkgeversgedrag vatten zij op als een optelsom van alle gedragingen van personen in de organisatie die leiden tot een bepaald doel; in dit geval het aannemen en in dienst houden van mensen uit de doelgroep bij het bedrijf (Hazelzet et al, 2017). Dit werkgeversgedrag wordt voor een belangrijk deel bepaald door de intentie om het gedrag uit te voeren. De intentie zegt iets over de bereidheid van betrokkenen in het bedrijf om energie en tijd te steken in het duurzaam plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Drie concepten zijn van invloed op deze intentie: attitude, sociale norm en eigen-effectiviteit:

- › Attitude (houding) ten aanzien van het specifieke gedrag wordt bepaald door de afwegingen die binnen het bedrijf worden gemaakt van de verwachte voor- en nadelen van dat gedrag.
- › Sociale norm verwijst naar de sociale druk die het bedrijf ervaart. Deze bestaat uit de descriptieve norm en de subjectieve norm. De descriptieve norm heeft betrekking op de aanwezigheid van andere bedrijven die hetzelfde gedrag vertonen. De subjectieve norm richt zich op wat betrokkenen binnen het bedrijf denken over wat anderen vinden wat het bedrijf moet doen, in combinatie met het belang dat zij hechten aan de mening van anderen.

- › Eigen-effectiviteit (self-efficacy) is de verwachting van betrokkenen in het bedrijf over de eigen mogelijkheden om het gedrag uit te voeren, ook onder moeilijke omstandigheden. Eigen-effectiviteit is een concept afkomstig van Bandura (1977).

Nu wordt een intentie niet altijd omgezet in gedrag. Om van intentie tot daadwerkelijk gedrag te komen zijn twee concepten van belang:

1. vaardigheden van betrokkenen in het bedrijf om kwetsbare werknemers te plaatsen en in dienst te houden (bijvoorbeeld werkaanpassingen kunnen realiseren);
2. bevorderende of belemmerende factoren die gelegen kunnen zijn in de buitenwereld (economische groei of krimp) en in het bedrijf zelf (denk aan de economische prestaties van het bedrijf, de aard en het niveau van het werk of de werkprocessen).

Deze benadering van het werkgeversgedrag maakt het verschil inzichtelijk tussen het 'willen' en 'kunnen': Zijn bedrijven bereid om werknemers uit de doelgroep duurzaam te plaatsen en zijn zij daartoe ook in staat? Daarnaast verschaft deze benadering duidelijkheid over hoe het werkgeversgedrag beïnvloed kan worden. Is de intentie van een bedrijf om mensen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen of te houden zwak, dan ligt het voor de hand te sleutelen aan de attitude, sociale norm en/of de eigen-effectiviteit. Zo kan de subjectieve norm van bedrijven versterkt worden door social return verplichtingen bij aanbestedingen van overheden (De Zeeuw et al., 2014). Maar de social return verplichtingen zullen niet effectief zijn bij bedrijven die niet meedingen in aanbestedingen. Bij deze bedrijven zijn andere maatregelen nodig om de subjectieve norm te versterken, bijvoorbeeld door afspraken over duurzame plaatsingen op te nemen in de cao's (naar Vessies et al., 2017) of duidelijke informatie te geven over de Banenafpraak en de quotumregeling die in werking treedt als de bedrijven onvoldoende mensen uit de doelgroep aannemen. Er is dus niet één manier om het werkgeversgedrag te beïnvloeden. Het is van belang om een goede analyse te maken van het bedrijf (mate van willen en kunnen) om vervolgens de maatregelen te nemen die het beste passen bij de specifieke kenmerken van het bedrijf.

Nu is het de vraag wat de waarde is van de goede praktijkvoorbeelden die we in dit rapport hebben beschreven. Het onderzoek maakt duidelijk dat de bedrijven veel inspanningen moeten plegen en veel moeten investeren om de plaatsing tot een succes te maken respectievelijk te laten renderen. Bovendien gaat het om een beperkt aantal atypische praktijkvoorbeelden waar een gemiddeld bedrijf zich niet gemakkelijk aan spiegelt. We gaan ervan uit dat de praktijkvoorbeelden interessante handvatten biedt voor bedrijven die al eerste ervaringen hebben opgedaan met het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en een zekere tot hoge mate van intentie hebben om die plaatsingen duurzaam te maken. Van Horssen et al., 2013; Ingold & Stewart, 2015 en Siegert & Cuelenaere, 2009 geven aan dat positieve ervaringen en verhalen van bedrijven andere bedrijven kunnen inspireren. Het rapport maakt duidelijk welke strategieën nodig zijn om de plaatsingen van werknemers duurzaam te maken en door wie, in welke rol en hoe deze strategieën toegepast kunnen worden binnen de bedrijven.

## 8.2 Financiële stimulansen blijven nodig

Voor de intentie en mogelijkheden van bedrijven om werknemers uit de doelgroep duurzaam te plaatsen zijn financiële overwegingen van cruciaal belang. Bedrijven staan voor de

uitdaging om voldoende rendement te behalen willen zij overleven in een concurrerende markt. De forse investeringen die nodig zijn om werknemers uit de doelgroep tewerk te stellen dreigen al snel ten koste te gaan van de rendementsdoelstelling. De duurzame plaatsing van werknemers vraagt immers om deskundige begeleiding door leidinggevenden, werkbegeleiders en jobcoaches en om aanpassing van werkprocessen, werkplek en fysieke omgeving. We hebben hierboven aangegeven dat de onderzochte bedrijven creatieve oplossingen hebben bedacht om met de inzet van mensen uit de doelgroep voldoende omzet en winst te realiseren. Door in te spelen op de 'sociale norm' uit de Banenafpraak van 2013 weten sommige zelfs een nieuw verdienmodel te realiseren.

Niettemin blijkt ook uit dit onderzoek dat bedrijven niet zonder de financiële stimulansen van de overheid kunnen. Alle onderzochte bedrijven maken gebruik van de loonkostensubsidies of -dispensaties, de no-risk polis voor ziekteverzuim en de inzet van externe jobcoaches die door gemeenten of UWV worden gefinancierd. Deze voorzieningen blijken vooral een uitwerking te hebben op de beginperiode van de plaatsingen. De loonkostensubsidies en de begeleidingstijd van de externe jobcoaches worden meestal na het eerste half jaar op een lager niveau bijgesteld en door sommige gemeenten zelfs afgebouwd. Hierdoor nemen de financiële stimulansen af naarmate werknemers langer in het bedrijf aan het werk zijn, terwijl de behoefte daaraan vaak onverminderd groot blijft voor de uitvoering van de verduurzamingsroutes. Bovendien kent de huidige financieringssysteem geen prikkels die betrokkenen aanzet om de werknemer bij de beëindiging van een arbeidscontract zo snel mogelijk te plaatsen in een andere baan. De werkgever noch de gemeente ondervindt veel 'schade' als de werknemer zich weer als werkzoekende meldt aan het loket van UWV. De regering onderkent deze problematiek en heeft een reeks van maatregelen aangekondigd om duurzaam werk voor de doelgroep te bevorderen, waaronder het verbeteren van de regionale infrastructuur (SZW, 2018).

### 8.3 Shared savings

Maar de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt vraagt om meer. In de komende jaren zal het belang van externe mobiliteit verder toenemen omdat het voor veel bedrijven lastiger wordt vast werk aan te bieden. Bedrijven kunnen op deze verandering inspelen door ontwikkelbanen en leerwerkplekken te creëren voor de doelgroep, waarin werknemers worden voorbereid op een overstap naar ander werk. Om bedrijven daartoe te verleiden zijn andere en effectievere stimuleringsarrangementen nodig. In de huidige situatie profiteren sommige bedrijven namelijk van de investeringen die andere bedrijven hebben gedaan, zonder daaraan bij te dragen. De vraag is of de opbrengsten van deze investeringen gelijkverdeelde kunnen worden tussen de belanghebbenden. Hoe kunnen bedrijven beloond worden voor de waarde die zij toevoegen aan de ontwikkeling en verbetering van de arbeidsmarktpositie van de doelgroep, zodat zij gemotiveerd worden zich in te zetten voor de transitie van een werknemers naar een andere baan (bij een ander bedrijf)?

Hoewel we bovenstaande vragen met de resultaten van dit onderzoek niet kunnen beantwoorden, willen we wel enkele ideeën hiervoor aanreiken. Idealiter dienen alle relevante partijen betrokken te worden bij een gelijkere verdeling van de investeringsopbrengsten ('shared savings'). Op deze wijze kunnen namelijk tegengestelde belangen van bedrijven, gemeenten en UWV omgezet worden in gedeelde belangen. Deze partijen zijn dan eerder

bereid om afspraken te maken over het wegnemen van financiële prikkels die ten koste gaan van de gedeelde belangen, waardoor per saldo extra bestedingsruimte ontstaat. Het is bijvoorbeeld voor alle partijen tezamen profijtelijker als de werknemers aan het werk blijven omdat werkloosheid leidt tot hogere kosten (uitkeringen en re-integratiedienstverlening) en tot daling van de motivatie en het geloof in eigen kunnen van werknemers. De extra bestedingsruimte die ontstaat maakt het weer mogelijk om voorzieningen uit te breiden waardoor de baten in termen van duurzame inzetbaarheid van werknemers stijgen. Voor UWV en gemeenten wordt het bijvoorbeeld lonend om de externe jobcoaches een ruimere taakopdracht te geven zodat zij voor meer uren en voor langere tijd beschikbaar worden voor begeleiding en ondersteuning van de werknemer. De externe jobcoaches worden daarmee in staat gesteld om bijvoorbeeld de door de bedrijven gewenste coördinerende rol te gaan verzorgen bij de afstemming met mensen uit de privé-omgeving én om de werknemer te begeleiden bij de overstap naar werk in een ander bedrijf.

De laatste jaren zijn diverse initiatieven tot stand gekomen, waarbij private en publieke partijen afspraken maakten over een betere aanpak van een maatschappelijk vraagstuk op basis van shared savings (Social Finance, 2019). Het zijn relatief kleine projecten waarin een concrete aanpak in een specifieke context wordt geïmplementeerd, zoals ontwikkelbanen voor jongeren, schuldhulpverlening van gezinnen en integrale zorg van personen met complexe of meervoudige problemen. Soms hebben deze initiatieven de vorm van een social impact bond, bijvoorbeeld als partijen behoefte hebben aan extra kapitaal, een voor-investering of een garantstelling van investeringsrisico's (Holtfort et al., 2018). Bij een social impact bond stelt een investeerder een lening ter beschikking met als doel financieel rendement te combineren met maatschappelijk impact (Zafar & Frissen, 2014).

Als het aankomt op de duurzame plaatsing van werknemers uit de doelgroep, ligt het voor de hand dat een groep bedrijven in een bepaalde regio, netwerk of branche een social impact bond afsluit met de betrokken gemeenten, een regiokantoor van UWV en een investeerder. De besparingen van de aanpak kunnen dan (naast het aflossen van de lening) gebruikt worden voor het bekostigen van extra begeleidingstaken van de externe jobcoach, de training van de werkbegeleider en leidinggevende, voor het aanpassen van de werkomgeving of het verlengen van de loonkostensubsidies c.q. loondispensaties. Deze verdelingsafspraken vergroten daarmee de financiële mogelijkheden van bedrijven met een intentie tot sociaal ondernemen om daadwerkelijk de goede praktijkvoorbeelden uit dit onderzoek te implementeren (Vermeer et al., 2015).

Social impact bonds of vergelijkbare regelingen van shared savings bieden ook een goede basis voor het maken van inhoudelijke afspraken over interne en externe mobiliteit en het professionaliseren van de begeleiding van de werknemers uit de doelgroep. In de volgende paragrafen worden hiervoor enkele ideeën aangereikt.

#### **8.4 Mobiliteit: het bevorderen van ontwikkelbanen**

Een concept dat goed aansluit bij de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt is de ontwikkelbaan. Dit is een baan waarin een werknemer zich kan ontwikkelen gedurende een afgebakende tijd om vervolgens door te stromen naar een ander bedrijf binnen een netwerk van bedrijven.



Eén van de goede praktijkvoorbeelden in deze studie kan als voorbeeld dienen bij een verdere verspreiding van ontwikkelbanen. Het betreffende bedrijf biedt werknemers uit de doelgroep een tijdelijk contract aan van anderhalf jaar met als expliciet doel dat zij onder begeleiding werktaken en werknemersvaardigheden aanleren. De periode van anderhalf jaar is gekozen om werknemers in de gelegenheid te stellen te wennen ('te landen') en zich veilig te voelen. Dit blijken belangrijke voorwaarden te zijn voor de ontwikkeling op de werkplek. Bovendien krijgt de werknemer de mogelijkheid om vaardig te worden in het uitoefenen van diverse werkzaamheden. Om werknemers voor te bereiden op de overstap naar een ander bedrijf, worden zij wekelijks gedurende één à twee uur getraind in sollicitatievaardigheden. Zij leren een brief te schrijven, een sollicitatiegesprek te voeren, etc. Een netwerk van verschillende bedrijven, UWV en de gemeente heeft de functie om de overstap naar een baan in een ander bedrijf makkelijker te maken. Veel belang wordt daarbij toegekend aan de zogenoemde 'warme overdracht'. De werkbegeleider gaat in het begin met de werknemer mee naar de nieuwe werkplek om betrokkenen te informeren over de arbeidsmogelijkheden en belastbaarheid van de werknemer én om de werknemer bij te staan zodat deze zich veilig voelt in de nieuwe omgeving.

In Nederland zijn diverse netwerken van bedrijven opgezet met als doel de externe mobiliteit van werknemers uit de doelgroep te stimuleren. Voorbeelden zijn Rotterdam Werkt en Facta Non Verba. Deze netwerken beogen de vrijwillige mobiliteit onder werknemers te vergroten en samen te werken om vacatures te vervullen.

Reflecterend op de bevindingen in de baanherontwerproute, blijkt het belangrijk om continue de vraag te stellen wie in deze netwerken als uitgangspunt wordt genomen bij de plaatsing in een bedrijf: de werknemer of de werkgever. De praktijk laat zien dat in veel reguliere bedrijven en netwerken de behoefte van de werkgever centraal staat: deze zoekt een werknemer voor een functie. Voor de duurzaamheid van de plaatsing is het echter essentieel dat er een balans ('fit') is tussen wat de werknemer kan en wil doen en wat het werk vereist. In de baanherontwerproute worden de arbeidsmogelijkheden en motivatie van de werknemer dan ook als uitgangspunt genomen waarna de werkgever een bijpassende functie zoekt of creëert. Het is van belang dat alle bedrijven in een netwerk bereid zijn om een dergelijke benadering toe te passen in de praktijk.

## 8.5 Professionalisering werkbegeleiders en externe jobcoaches

De sleutel tot een succesvolle duurzame plaatsing van werknemers uit de doelgroep ligt bij een goede dagelijkse begeleiding op de werkvloer. Diverse kennis-, houdings- en vaardigheidsaspecten zijn daarvoor van belang: kennis over welke aanpassingen nodig zijn bij bepaalde beperkingen; een open betrokken houding die de autonomie van de werknemer versterkt; het aanbieden van leerrijke taken; creëren van draagvlak in de organisatie; geven van positieve en specifieke feedback; tijdig signaleren van problemen en het hebben van een aanspreekpunt op de werkvloer voor de betreffende werknemers en hun collega's (Hazelzet et al., 2017).

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de benodigde expertise van de externe jobcoaches en de werkbegeleiders elkaar gedeeltelijk overlappen en aanvullen. De externe jobcoach heeft

meerwaarde als deze optreedt als onafhankelijke vertrouwenspersoon, deskundig advies geeft over hoe om te gaan met beperkingen, inzicht heeft in de thuissituatie van de werknemer en kan aangeven wat de invloed daarvan is van de thuissituatie op het werk, en ondersteuning kan leveren bij het zoeken van een baan in een ander bedrijf. De werkbegeleider heeft vaak een goed beeld van de eisen die het werk stelt, weet werkinstructies daarop aan te passen, kan goed inschatten waar de werknemer ondersteuning bij nodig heeft en wat de ontwikkelmogelijkheden zijn.

In de ideale situatie weten de werkbegeleider en de externe jobcoach van elkaar wie waar goed in is zodat zij elkaar kunnen aanvullen waar nodig. Een belangrijk inzicht uit dit onderzoek is dat een continue monitoring van de fit tussen wat de werknemer kan en wil en wat het werk vraagt en te bieden heeft een belangrijk aandachtspunt is bij het streven naar een duurzame plaatsing. Deze monitoring vereist een goede afstemming tussen de externe jobcoach en de werkbegeleider. Uiteindelijk gaat het erom dat beiden zich inzetten voor een adequate persoonlijke ondersteuning van de werknemer.

Aangezien de begeleiding van de externe jobcoach in de loop van de tijd vaak wordt afgebouwd, raden we bedrijven aan hun werkbegeleiders optimaal te equiperen voor het geven van een passende begeleiding aan werknemers uit de doelgroep. 'Mentorwijs' is een voorbeeld van een veelbelovend trainingsprogramma voor leidinggevenden en werkbegeleiders, gericht op het ontwikkelen en versterken van kennis, houding en vaardigheden die nodig zijn voor optimale begeleiding (Hazelzet et al, 2017). Bedrijven die deze expertise opbouwen zijn minder afhankelijk van externe jobcoaches en daardoor minder kwetsbaar als de ondersteuning door externe jobcoaches onverhoopt wordt afgebouwd. Gemeenten zouden het voor bedrijven financieel en organisatorisch aantrekkelijk kunnen maken om werkbegeleiders trainingen te laten volgen zoals Mentorwijs.

Ons advies aan bedrijven om expertise op te bouwen voor de begeleiding van werknemers in de eigen organisatie, doet niets af van de meerwaarde van externe jobcoaches. Voor veel werknemers uit de doelgroep blijft het belangrijk dat zij kunnen terugvallen op een externe jobcoach waarmee zij een vertrouwensband hebben.

## Literatuur

Bandura, A. (1962). 'Social learning through imitation': in M.R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 211–274). Oxford, England: University of Nebraska Press.

Bandura, A. (1977). 'Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change'. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Beukema, L., & Kuijpers, I. (2018). *Stilzitten is niets voor mij. Eindrapportage over de ervaringen van mensen met een beperking met (duurzaam) werk*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Blonk, R.W.B., van Twuijver, M.W., van de Ven, H.A. & Hazelzet, A.M. (2015). *QuickScanwetenschappelijke literatuur gemeentelijke uitvoeringspraktijk*. Leiden: TNO.

Blonk, R.W.B. (2018). *We zijn nog maar net begonnen* [Oratie]. Geraadpleegd op <http://www.arbeidsdeskundigen.nl/cms/files/2018-04/180125-rede-modern-blonk-totaal.pdf>

Borghouts-Van de Pas, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S., & Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf: Over loonprikkels als instrument in de Participatiewet*. Amersfoort: Celsus juridische uitgeverij.

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

Bosch, L., Overmars-Marx, T., Ooms, D., & Zwinkels, W. (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang. In dienst treden van Wajongers en behoud van werk*. Utrecht/Hoofddorp: Vilans/TNO.

Bricout, J.C., & Bentley, K.J. (2000). Disability status and perceptions of employability by employers. *Social Work Research*, 24, 87-95.

Brohan, E., Henderson, C., Wheat, K., Malcolm, E., Clement, S., Barley, E. A., & Thornicroft, G. (2012). Systematic review of beliefs, behaviours and influencing factors associated with disclosure of a mental health problem in the workplace. *BMC psychiatry*, 12, 11.

Brukman, M., Groenewoud, M., Mallee, L., van den Berg, N., & Wajer, S. (2008). *Werk moet lonen: Onderzoek onder Wajongers naar de financiële baten van werk*. Amsterdam: Regioplan.

Campbell, K., Bond, G. R., & Drake, R. E. (2009). Who benefits from supported employment: a meta analytic study. *Schizophrenia bulletin*, 37, 370-380.

Carlier, B. E., Schuring, M., van Lenthe, F.J., & Burdorf, A. (2014). Influence of health on job-search behavior and re-employment: the role of job-search cognitions and coping resources. *Journal of occupational rehabilitation*, 24, 670-679.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2018a). Arbeidsdeelname; arbeidsgehandicapten. Geraadpleegd op:

<https://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83322NED&LA=NL>

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2018b). Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkkring. Geraadpleegd op:

<https://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=82646ned>

Cerasoli, C.P., Alliger, G.M., Donsbach, J.S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2014). *What is informal learning and what are its antecedents? An integrative and meta analytic review*. Group for Organizational Effectiveness (GOE), Albany, NY.

Chow, C.M., Cichocki, B., & Croft, B. (2014). 'The impact of job accommodations on employment outcomes among individuals with psychiatric disabilities', *Psychiatric Services*, 65, 1126-1132.

College voor de Rechten van de Mens (2017). *VN-verdrag handicap in Nederland. Jaarlijkse rapportage over de naleving van het VN-verdrag handicap in Nederland*. Utrecht: College voor de Rechten van de Mens.

Crouse, P., Doyle, W., & Young, J.D. (2011). Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners. *Human Resource Development International*, 14, 39-55.

De Zeeuw, F., Wismans, J., van der Sluijs, I., Stegmeijer, M. & von Wallenberg – Pachaly, M. (2014). *Evaluatie Sociale Voorwaarden Rijksinkoopbeleid*. Eindrapport. Berenschot.

Doornbos, A.J., Simons, R.J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: A survey study among Dutch Police. *Human resource development quarterly*, 19, 129-151.

Dorenbosch, L., Sanders, J., & Blonk, R. (2012). 'De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: Een dynamisch perspectief', in: *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt*, 23-35. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Dorenbosch, L., Sanders, J., & Blonk, R. (2014). 'Duurzame inzetbaarheid vanuit theoretisch perspectief: De kwetsbaarheid van inzetbaarheid', in Blatter, B., Dorenbosch, L., Keijzer, L. (Eds.), *Duurzame inzetbaarheid in perspectief: Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau* (pp. 11-33). Hoofddorp: TNO.

Dretske, F. (1981). *Knowledge and the flow of information*. Cambridge, MA: MIT Press.

Edmondson, A.C. (2012). *Teaming. How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ellenkamp, J.J., Brouwers, E.P., Embregts, P.J., Joosen, M.C., & van Weeghel, J. (2016). Work environment-related factors in obtaining and maintaining work in a competitive

employment setting for employees with intellectual disabilities: A systematic review. *Journal of occupational rehabilitation*, 26, 56-69.

Else Ouweneel, A.P., Taris, T.W., van Zolingen, S.J., & Schreurs, P.J. (2009). How task characteristics and social support relate to managerial learning: empirical evidence from Dutch home care. *The Journal of psychology*, 143, 28-44.

Faber, B., Nieuwenhuijsen, K., & Frings-Dresen, M.H.W. (2015). *Indicatie begeleidingsbehoefte voor een succesvolle arbeidsparticipatie*. Amsterdam: Coronel Instituut voor Arbeid en gezondheid (AMC).

Fermin, B. M. F., Boneschansker, O.V., Giesen, F. B. M., Hazelzet, A.M., & Muller, B., (2013). *Duurzame plaatsingen: succes- en faalfactoren voor uitstroom uit de bijstand na een tijdelijke plaatsing met stimuleringsmaatregelen & handvatten voor de praktijk*. Hoofddorp: TNO.

Fishbein, M. (2008). A reasoned action approach to health promotion. *Medical Decision Making*, 28, 834-844.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York, NY: Psychology Press.

Flexbarometer (2018). Geraadpleegd op [www.flexbarometer.nl](http://www.flexbarometer.nl)

Groenewoud, M., & Mallee, L. (2016). *Hoe vinden werkzoekenden met een arbeidsbeperking en werkgevers elkaar? Op weg naar effectiever en duurzamer matches*. Amsterdam: Regioplan.

Groenewoud, M., Mallee, L., Witvliet, M., & Blommesteijn, M. (2014). *Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten, Lessen voor gemeenten*. Amsterdam: Regioplan.

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18, 59-82.

Habermehl, I., Bollen, K., & Segers, M. (2017). *Leren op de werkplek: Wat weten we over informeel leren? Een literatuur studie*. Maastricht: Maastricht University.

Hagen, B., Overmars-Marx, T., & van Soest, K. (2010). *Arbeidsparticipatie van Wajong'ers op de werkplek: De bijdrage van collegiale steun op de werkplek aan Wajong'ers*. Vilans: Utrecht.

Haggarty, L., Postlethwaite, K., Diment, K., & Ellins, J. (2011). Improving the learning of newly qualified teachers in the induction year. *British educational research journal*, 37, 935-954.

Hazelzet, A., 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.

Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F., & Keijzer, L. (2011). *Duurzame Inzetbaarheid: Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers*. Hoofddorp: TNO.

Hazelzet, A.M., Van de Ven, H.A., de Wolff, M.S., Eversen, F., Van der Wal, J., Andriessen, S. eindred. (2017). *Handboek Mentorwijs. Een training voor leidinggevenden van kwetsbare medewerkers*. Leiden: TNO. R17031.

Hoefsmit, N. (2015). *Self-direction in return-to-work: bottlenecks, facilitators and an intervention*. Maastricht: Datawyse / Universitaire Pers Maastricht.

Holtfort, T., Horsch, A. & Oehmichen, M. (2018). Social impact bonds as a financial innovation – an evolutionary approach, *International Public Management Review*, 18(2): 162-186.

Hoven, H., Ford, R., Willmot, A., Hagan, S., & Siegrist, J. (2016). Job coaching and success in gaining and sustaining employment among homeless people. *Research on social work practice*, 26, 668-674.

Huysmans, M.A., Schaafsma, F.G., Viester, L., & Anema, J.R. (2015). *Multidisciplinaire Leidraad Participatieve Aanpak op de Werkplek–Hoofddocument en achtergronddocument*. Amsterdam: VU Medisch Centrum.

Ingold, J., Stuart, M. (2015). 'The Demand-Side of Active Labour Market Policies: A Regional Study of Employer Engagement in the Work Programme', *Journal of Social Policy*, volume 44, 3, July 2015, pp. 443-462.

Jehoel-Gijsbers, G. (2010). *Beperkt aan het werk: Rapportage ziekteverzuim arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie*. Den Haag: SCP/CBS/TNO.

Jeon, K.S., & Kim, K.N. (2012). How do organizational and task factors influence informal learning in the workplace? *Human Resource Development International*, 15, 209-226.

Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83, 273-313.

Kyndt, E., Govaerts, N., Smet, K., & Dochy, F. (2015). Antecedents of informal workplace learning: A systematic review study, presented at Biennial EARLI Conference, Limassol, Cyprus, 25-29 augustus 2015.

Lammerts, R., & Stavenuiter, M. (2010). *Wajongers op de werkvloer. Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven*. Den Haag/Utrecht: RWI/Verwey Jonker Instituut.

Law, J., van der Gaag, A., Hardcastle, B., Beck, J., McGregor, A. & Plunkett, C. (2007). *Communication support needs: a review of the literature*. Edinburgh: Scottish Executive Social Research.

Leijten, F.R., de Wind, A., van den Heuvel, S.G., Ybema, J.F., van der Beek, A.J., Robroek, S.J., & Burdorf, A. (2015). The influence of chronic health problems and work-related factors

on loss of paid employment among older workers. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 69, 1058-1065.

Lövgren, V., Markström, U., & Sauer, L. (2017). Towards employment: What research says about support-to-work in relation to psychiatric and intellectual disabilities. *Journal of social work in disability & rehabilitation*, 16, 14-37.

Mallee, L., Bouterse, M., Gorter, M., & Timmerman, J. (2018). *Jonggehandicapten. Duurzaam aan het Werk*. Amsterdam: Regioplan.

Marsick, V.J., Volpe, M., & Watkins, K. E. (1999). Theory and practice of informal learning in the knowledge era. *Advances in Developing Human Resources*, 1, 80-95.

McDowell, C., & Fossey, E. (2015). Workplace accommodations for people with mental illness: A scoping review. *Journal of occupational rehabilitation*, 25, 197-206.

Michon, H., van Busschbach, J.T., Stant, A. D., van Vugt, M.D., van Weeghel, J., & Kroon, H. (2014). Effectiveness of individual placement and support for people with severe mental illness in the Netherlands: A 30-month randomized controlled trial. *Psychiatric rehabilitation journal*, 37, 129-136.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (2017). *Loopbaanmonitor jongeren in kwetsbare positie. Een cohort jongeren in een kwetsbare positie uit 2010/11 cijfermatig in beeld gebracht*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2013, 11 april). *Kamerbrief resultaten sociaal overleg*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (2018, 20 november). *Kamerbrief Uitwerking breed offensief om meer mensen met een beperking aan het werk te helpen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91, 1321-1339.

Parmenter, T. (2011). *Promoting training and employment opportunities for people with intellectual disabilities: International experience*. Geneva: ILO.

Plotner, A.J. & Oertle, K. M. (2011). 'Employment Support Facilitator (Job Coach)', in: Simpson, C.G., Bakken, L. P. (Eds.), *Collaboration: A Multidisciplinary Approach to Educating Students With Disabilities* (pp. 339-352), Waco: Prufrock Press.

Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes: A study in lower qualified employees in Flanders* (Master's thesis, Universiteit Gent). Geraadpleegd op: <https://biblio.ugent.be/publication/7051535/file/7051536>

Raemdonck, I., Gijbels, D., & van Groen, W. (2014). The influence of job characteristics and self-directed learning orientation on workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 18, 188-203.

Sadiraj, K., Hoff, S., Versantvoort, M. (2018). *Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet. Hoe is het de mensen op de Wsw-wachlijst vergaan?* Den Haag: SCP, 2018.

Samant, D., Soffer, M., Hernandez, B., Adya, M., Akinpelu, O., Levy, J. M., & Blanck, P. (2009). Corporate culture and employment of people with disabilities: Role of social workers and service provider organizations. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, 8, 171-188.

Sanders, J. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign*. Maastricht: ROA.

Sanders, J., Keijzer, L., van Wijk, E., & Geuskens, G. (2011). *Duurzame inzetbaarheid: inventarisatie van doelgroepen en de noodzaak tot scholing*. Hoofddorp: TNO.

Schuring, M., Reeuwijk, K., & Burdorf, A. (2016). *Het monitoren van arbeidstoeleiding van mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt en gezondheidsproblemen-Eindrapportage*. Rotterdam: Erasmus Universitair Medisch Centrum.

Siegert, J. & Cuelenaere, B. (2009). *Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannemebeleid. Onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Ecorys: Rotterdam, 30 december 2009.

Social Finance, 2019; <https://socfin.nl/>; Social Impact Bond Global Database: <https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/>.

Solovieva, T. I., Dowler, D. L., & Walls, R. T. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. *Disability and Health Journal*, 4, 39-45.

Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of management review*, 21, 352-401.

Storm, I., Uiters, E., Busch, M. C., den Broeder, L., & Schuit, A. J. (2015). The relevance of work related learning for vulnerable groups. Dutch case study of a Health Impact Assessment with equity focus. *Health Policy*, 119, 915-924.

Timmerman, J. P. H. K., Doorn, E. & van Mallee, L. (2006). *Hoogopgeleide jonggehandicapten aan het werk. Succes-en faalfactoren bij het behouden van werk*. Amsterdam: Regioplan.

Topor, A., & Ljungberg, A. (2016). "Everything is so relaxed and personal"—The construction of helpful relationships in individual placement and support. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 19, 275-293.

UWV (2016). *Monitor Arbeidsparticipatie 2015*. Amsterdam: UWV.



- UWV (2018). *Factsheet banenafpraak: Eerste kwartaal 2018*. Amsterdam: UWV.
- Van de Sanden, B. (2014). *Expectations of low-educated Wajongeren and employers regarding their employment relationship: aspects of a possible mismatch* (Master's Thesis, Tilburg University). Geraadpleegd op <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=135952>.
- Van der Noordt, M., IJzelenberg, H., Droomers, M., & Proper, K. I. (2014). Health effects of employment: a systematic review of prospective studies. *Occupational & Environmental Medicine*, 71, 730-736.
- Van Emmerik, M.L., Huijs, J.J.J.M., & Blonk, R W.B. (2015). *Succes en faalfactoren bij de implementatie van werkgeversarrangementen*. Leiden: TNO.
- Van Emmerik, M.L., Vroome de, E.M.M., Kraan, K.O. & van den Bossche, S.N.J. (2017). *Werkgevers Enquête Arbeid 2016. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Leiden: TNO.
- Van Genabeek, J., Steenbeek, R., Wevers, W., & Huson, A. (2012). *Dialoggestuurde Re-integratie: resultaten vooronderzoek*. Hoofddorp: TNO.
- Van Gestel, N., Oomens S., & Buwalda-Groenenweg, E., (2014). *Evaluatie Werktop*. Tilburg: Tilburg University.
- Van Hooft, E. (2016). 'Motivation and Self-Regulation in Job Search: A Theory of Planned Job Search Behavior', in: Klehe, U. C., & Van Hooft, E. (Eds.), *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search* (pp. 181-204), Oxford: Oxford University Press.
- Van Horssen, C. P. (2013). *Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1*. Amsterdam: Regioplan.
- Van Ruysseveldt, J., Verboon, P., & Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion: The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25, 205-223.
- Varekamp, I., & van Dijk, F.J.H. (2010). Workplace problems and solutions for employees with chronic diseases. *Occupational medicine*, 60, 287-293.
- Verhoef, J. A., Roebroek, M.E., van Schaardenburgh, N., Floothuis, M.C., & Miedema, H.S. (2014). Improved occupational performance of young adults with a physical disability after a vocational rehabilitation intervention. *Journal of occupational rehabilitation*, 24, 42-51.
- Vermeer, F. & Van der Meer, D., Clarenbeek, J. & Lagendijk, K. (2015). *Onderzoek naar de haalbaarheid en toepasbaarheid van Health Impact Bonds voor gesubsidieerde projecten van ZonMw*. Den Haag: Society Impact.
- Vessies, P., Hubeek, S., Poortvliet, J., & van Sikkema, F. (2017). *Verschil smaakt naar meer: de waarde van inclusief werkgeven*. Den Haag: AWWN.

- Villotti, P., Corbière, M., Fossey, E., Fraccaroli, F., Lecomte, T., & Harvey, C. (2017). Work accommodations and natural supports for employees with severe mental illness in social businesses: An international comparison. *Community mental health journal*, *53*, 864-870.
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: A literature review. *Journal of occupational rehabilitation*, *23*, 463-475.
- Waddell, G., & Burton, K. (2006). *Is work good for your health and wellbeing?* London: The Stationary Office.
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of applied psychology*, *87*, 1100-1120.
- Weststar, J. (2009). Worker Control and Workplace Learning: Expansion of the Job Demand-Control Model. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *48*, 533-548.
- Wevers, C., Sanders, J., Kraan, K., Venema, A., Blatter, B., Joling, C., & Houtman, I. (2010). *Naar een monitor voor duurzame inzetbaarheid*. Hoofddorp: TNO.
- Wissink, C. E., Mallee, L., & van Leer, M. (2009). *Ervaringen van werkgevers met Wajongers: Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Amsterdam: Regioplan.
- Wolfson, M. A., Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., & Maynard, M. T. (2018). A cross-level investigation of informal field-based learning and performance improvements. *Journal of Applied Psychology*, *103*, 14.
- Woodall, J., Southby, K., Trigwell, J., Lenzionowski, V., & Rategh, R. (2017). Maintaining employment and improving health: A qualitative exploration of a job retention programme for employees with mental health conditions. *International Journal of Workplace Health Management*, *10*, 42-54.
- Zafar, S. & Frissen, R. (2014). 'Publiek-private samenwerking kent geen blauwdruk, en kan in verschillende vormen bestaan', in: R. Frissen (ed.), "*Nieuwe financieringsvormen voor publieke waarde*", Den Haag: Society Impact / NSOB, 7-13.
- Zijlstra, F. R., Mulders, H. P., Nijhuis, F. J., & Zijlstra, F. R. H. (2012). Inclusieve Organisaties- Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *28*, 21-29.

## A Bijlagen

### A.1. Observatie protocol

<b>Datum:</b> _____ <b>Tijd:</b> _____ <b>Duur activiteit:</b> ____ minuten <b>Locatie:</b> _____ <b>Participanten:</b> _____	
<i>Beschrijvende aantekeningen</i>	
Weergave situatie  <div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>	<i>Reflectieve aantekeningen</i> [reflecties, observaties non-verbaal gedrag, interpretaties]
Beschrijving deelnemers Beschrijving activiteiten Beschrijving individuen betrokken bij activiteit Verloop activiteiten over tijd Interacties Ongeplande evenementen Opmerkingen van deelnemers: omschrijving in aanhalingstekens	[reflecties, observaties non-verbaal gedrag, interpretaties]
[Observatie van de onderzoeker van wat er lijkt te gebeuren]	

## A.2. Topiclijsten

Het doel is om te achterhalen op welke manier de duurzame inzetbaarheid van werknemers wordt bevorderd. Er zijn verschillende manieren hiervoor: vitaliteitsroute (i.e. gezondheid van werknemers); ontwikkelroute (vaardigheden van werknemers ondersteunen en ontwikkelen), baanherontwerp route (baan aan te passen om beter aan te sluiten met werknemers' mogelijkheden) en mobiliteitsroute (ondersteuning van baan naar baan transitie).

### A.2.1. Topiclijst leidinggevenden

#### **Vitaliteitsroute**

- a) Hoe schat u de vitaliteit (gezondheid, belastbaarheid) van de werknemer in? Wat doet u met deze informatie?
- b) In hoeverre treedt er een verandering op in de vitaliteit tussen de situatie direct na plaatsing en een 'tijdje' na plaatsing? Zijn er discrepanties? Hoe acteer u daarop?
- c) Hoe zorgt u ervoor dat de werknemer het werk kan uitvoeren zonder dat dit ten koste gaat van zijn/haar gezondheid?
- d) In hoeverre staat de job coach in contact met andere relevante stakeholders, zoals familie, medische behandelaars, schuldhulpverlening en maatschappelijk werk? Hoe voeren zij de ketensamenwerking uit?

#### **Ontwikkelroute**

- a) Welke formele en informele mogelijkheden tot ontwikkeling en scholing biedt uw organisatie? Welke inrichting van het werk is daarvoor nodig (taakvariatie)?
- b) In hoeverre worden werkenden gemotiveerd om zich te blijven ontwikkelen in hun werk? Stimuleert u de werknemers om de regie te voeren over de eigen loopbaanontwikkeling?
- c) Zijn er maatregelen om de stabiliteit en veiligheid op het werk te garanderen voor de doelgroep? Hoe kunnen de werknemers met behoefte aan continuïteit en weinig verandering ondersteund worden om zich te ontwikkelen en zo nodig nieuwe wegen te verkennen?
- d) In hoeverre treedt er een verandering op in de ontwikkelingsmogelijkheden van werkenden uit de doelgroep tussen de situatie direct na plaatsing en een 'tijdje' na plaatsing? Hoe speelt u daarop in?

#### **Baanherontwerp route**

- a) Is er ruimte om het werk (continu) aan te passen aan de mogelijkheden en vaardigheden van de werkenden uit de doelgroep?
- b) Wat voor werkaanpassingen voor de doelgroep vinden er plaats in uw organisatie? In hoeverre dragen deze bij aan een grote variatie van het werk?
- c) Hoe komen de werkaanpassingen tot stand? In hoeverre verlenen jobcoaches of arbeidsdeskundigen ondersteuning?
- d) Hoe vaak evalueert u en/of jobcoaches met de werkende of de werkaanpassingen nodig zijn?
- e) Wat zijn de mogelijkheden om op het werk rekening te houden met de ups en downs van werknemers?

**Mobiliteitsroute**

- a) Wanneer en hoe vaak bespreekt u de loopbaanontwikkeling van werkenden? Wie neemt hiervoor de verantwoordelijkheid?
- b) Is het vanaf het begin duidelijk hoe lang de werkende binnen het bedrijf aan het werk zal blijven?
- c) Wanneer en op welke gronden neemt u het besluit over het verkorten, handhaven dan wel verlengen van de aanstellingsduur? In hoeverre worden jobcoach en werkende daarbij betrokken?
- d) Ondersteunt u de werknemer bij het zoeken van een nieuwe baan als het contract niet verlengd wordt?

**Interactie werkgever, intermediair en werkende**

- a) Welke vaardigheden moeten u (de leidinggevenden) hebben om de doelgroep te kunnen ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid?
- b) Wat is de toegevoegde waarde van de jobcoach bij de duurzame inzetbaarheid van de werkende?

**A.2.2. Topiclijst werknemers****Vitaliteitsroute**

- a) Hoe gezond voelt u uw in relatie tot uw werk? Hoeveel werk kunt u aan? Varieert dat?
- b) Hoe zorgt uw leidinggevende dat u het werk kunt uitvoeren zonder dat dit ten koste gaat van uw gezondheid?
- c) In hoeverre is de job coach in contact met uw familie, medische behandelaars, schuldhulpverlening en maatschappelijk werk? Hoe doen ze het? (Hoe vaak, bent u tevreden hierover?)
- d) Is er een verandering in uw gezondheid geweest tussen het begin van plaatsing en daarna?
- e) Zo ja, hoe wordt daarop door de verschillende betrokkenen geacteerd?

**Ontwikkelroute**

- a) Wilt u zich ontwikkelen in uw werk?
  - a. Zo nee: Hoe kunnen de werknemers met behoefte aan continuïteit en weinig verandering ondersteund worden om zich te ontwikkelen en zo nodig nieuwe wegen te verkennen?
- b) Krijgt u mogelijkheden tot ontwikkeling via scholing/training? Heeft u ook mogelijkheden om zich te ontwikkelen door op het werk leren (bv. van collega's leren, variatie in uw taken)?
- c) Wie ondersteunt u in uw proces van loopbaanontwikkeling?
- d) Zijn er maatregelen om de stabiliteit en veiligheid op het werk te garanderen voor u?
- e) Is er verandering in uw ontwikkelingsmogelijkheden/ontwikkelingsbehoefte geweest tussen het begin van de plaatsing en een 'tijdje' na plaatsing/nu? Hoe wordt er door uw leidinggevende ingespeeld?

### **Baanherontwerp route**

- a) Is er ruimte om het werk (continu) aan te passen aan uw mogelijkheden en vaardigheden?
- b) Wat voor werkaanpassingen waren er gedaan? In hoeverre dragen deze bij aan (een grote) variatie van het werk?
- c) Hoe hebben jullie tot werkaanpassingen gekomen? Heeft u ondersteuning door jobcoaches of arbeidsdeskundigen gehad?
- d) Hoe vaak evalueren werkgever en/of jobcoaches met u of de werkaanpassingen nodig zijn?
- e) Varieert uw werkvermogen van dag naar dag/week naar week?
  - a. Zowel, wat zijn de mogelijkheden om rekening te houden met de ups en downs van uw werk bijdrage?

### **Mobiliteitsroute**

- a) Wanneer en hoe vaak bespreekt u uw loopbaanontwikkeling met werkgever/leidinggevende/intermediair? Wie neemt hiervoor de verantwoordelijkheid?
- b) Wat voor contract heeft u? Was het vanaf het begin duidelijk hoe lang u binnen het bedrijf aan het werk zal blijven?
  - a. Zo niet, wanneer werd het bekend gemaakt?
  - b. Als het contract niet wordt verlengd: wordt u ondersteund door de werkgever/leidinggevende/intermediair?
- c) Weet u op welke gronden heeft de werkgever het besluit over het verkorten, handhaven dan wel verlengen van de aanstellingsduur gemaakt? In hoeverre worden jobcoach en werkende hierbij betrokken?

### **Interactie werkgever, intermediair en werkende**

- a) Wat moet de leidinggevende doen om u te kunnen ondersteunen bij uw loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid?
- b) Wat is de toegevoegde waarde van de jobcoach in relatie tot uw duurzame inzetbaarheid?

## **A.2.3. Topiclijst werkbegeleiders en externe jobcoaches**

### **Vitaliteitsroute**

- a) Hoe schat u de vitaliteit (gezondheid, belastbaarheid) van de werknemer in? Wat doet u met deze informatie?
- b) In hoeverre treedt er een verandering op in de vitaliteit tussen de situatie direct na plaatsing en een 'tijdje' na plaatsing? Zijn er discrepanties? Hoe acteer u daarop?
- c) Hoe zorgt u ervoor dat de werknemer het werk kan uitvoeren zonder dat dit ten koste gaat van zijn/haar gezondheid?
- d) In hoeverre bent u in contact met andere relevante stakeholders, zoals familie, medische behandelaars, schuldhulpverlening en maatschappelijk werk? Op welke manier en hoe vaak bent u in contact met ze?

### **Ontwikkelroute**

- a) Weet u formele en informele mogelijkheden tot ontwikkeling en scholing biedt de werkgever? Welke inrichting van het werk is daarvoor nodig (taakvariatie)?
- b) In hoeverre worden werkenden gemotiveerd om zich te blijven ontwikkelen in hun werk? Stimuleert u de werknemers om de regie te voeren over de eigen loopbaanontwikkeling?
- c) Zijn er maatregelen om de stabiliteit en veiligheid op het werk te garanderen voor de werknemers uit de doelgroep? Hoe kunnen de werknemers met behoefte aan continuïteit

en weinig verandering ondersteund worden om zich te ontwikkelen en zo nodig nieuwe wegen te verkennen?

- d) In hoeverre treedt er een verandering op in de ontwikkelingsmogelijkheden van werkenden uit de doelgroep tussen de situatie direct na plaatsing en een 'tijdje' na plaatsing? Hoe speelt u daarop in?

#### **Baanherontwerp route**

- a) Is er ruimte om het werk (continu) aan te passen aan de mogelijkheden en vaardigheden van de werkenden uit de doelgroep?
- b) Wat voor werkaanpassingen voor de doelgroep vinden er plaats in dit organisatie? In hoeverre dragen deze bij aan een grote variatie van het werk?
- c) Hoe komen de werkaanpassingen tot stand? In hoeverre verleent u/ of arbeidsdeskundigen ondersteuning?
- d) Hoe vaak evalueert u en/of werkgever met de werkende of de werkaanpassingen nodig zijn?
- e) Wat zijn de mogelijkheden om op het werk rekening te houden met de ups en downs van werknemers?

#### **Mobiliteitsroute**

- a) Wanneer en hoe vaak bespreekt u de loopbaan ontwikkeling van werkenden? Wie neemt hiervoor de verantwoordelijkheid?
- b) Is het vanaf het begin duidelijk hoe lang de werkende binnen het bedrijf aan het werk zal blijven?
- c) Wanneer en op welke gronden neemt de werkgever het besluit over het verkorten, handhaven dan wel verlengen van de aanstellingsduur? In hoeverre wordt u en werkende hierbij betrokken?
- d) Ondersteunt u de werknemer bij het zoeken van een nieuwe baan als het contract niet verlengd wordt?

#### **Interactie werkgever, intermediair en werkende**

- a) Welke vaardigheden moet u hebben om de doelgroep te kunnen ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling en duurzame inzetbaarheid?
- b) Wat is de toegevoegde waarde van u bij de duurzame inzetbaarheid van de werkende?

**TNO.NL**

**Healthy Living**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL Leiden  
Postbus 3005  
2301 DA Leiden

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 90 00  
[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

Handelsregisternummer 27376655

© 2019 TNO