



## Arbeidsinclusie

Eindrapportage over ervaringen van medewerkers met een arbeidsbeperking bij Hogeschool Rotterdam

Sandra Lohman  
Lectoraat Inclusieve Arbeid  
Rotterdam, 2021

praktijkgericht **onderzoek**

**Kenniscentrum  
Talentontwikkeling**



# Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1	Aanleiding onderzoek	3
1.2	Doel onderzoek	3
1.3	Vraagstelling	3
1.4	Onderzoeksopzet	3
1.5	Opbouw rapport	6
2.	Arbeidsinclusie binnen HR	7
2.1	Maatschappelijke verantwoordelijkheid hogescholen	7
2.2	Matching, selectie en plaatsing van medewerkers	7
2.3	Werkproces op hoofdlijnen	8
3.	Arbeidsprocessen medewerkers met een kwetsbare positie bij HR	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Introductie van de casussen	9
3.3	Aan het werk komen	10
3.4	Ontwikkelingen na het starten met werken	18
3.5	De rol van de beperkingen in het arbeidsproces van medewerkers bij het aan het werk komen en na het starten.	24
4.	Betekenenissen van arbeidsdeelname door nieuwe medewerkers	26
4.1	Betekenenissen van arbeidsparticipatie voor nieuwe werknemers	26
4.2	Betekenenissen van de nieuwe werknemers voor de hogeschool	28
5.	Conclusies & aanbevelingen	30
6.	Discussie	32
	Literatuur	33

# 1. Inleiding

In deze rapportage presenteren we de uitkomsten van het onderzoeksproject Arbeidsinclusie, kwetsbare medewerkers Hogeschool Rotterdam (HR). Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit het lectoraat Inclusieve Arbeid van Kenniscentrum Talentontwikkeling (KCTO) en vond plaats in de periode 2016 - 2020. Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Stichting Pameijer en het Werkgeversservicepunt Rijnmond (WSPR) op verzoek van de afdeling Personeel en Organisatie van de hogeschool. Aan de hand van de onderzoeksresultaten beogen we inzicht te bieden in de ervaringen van medewerkers die via Stichting Pameijer en WSPR in een garantiebaan zijn geplaatst bij de hogeschool.

In deze inleiding komen de aanleiding van het onderzoek, de aanpak en de verdere opbouw van het rapport aan bod.

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 heeft HR mensen met een arbeidsbeperking en andere kwetsbare groepen aangenomen. HR ziet het als haar maatschappelijke plicht om kwetsbare groepen participatiemogelijkheden te bieden en inclusieprocessen te bevorderen. Om deze kwetsbare groepen succesvol in te zetten via garantiebanen, is het belangrijk om zicht te hebben op wat HR als werkgever, de managers en leidinggevenden én de doelgroep zelf nodig hebben aan kennis en vaardigheden. Ook is het belangrijk te achterhalen welke methodieken ingezet kunnen worden om inclusieprocessen goed te laten verlopen. Daarom heeft de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie van de HRM- afdeling Hogeschool Rotterdam KCTO gevraagd ervaringen van zowel de doelgroep zelf als overige direct betrokkenen in kaart te brengen. Deze opbrengsten kan de HRM-afdeling gebruiken om processen te verbeteren.

## 1.2 Doel onderzoek

Het doel van het onderzoek was om gedurende een aantal jaren arbeidsinclusieprocessen en ervaringen van een groep medewerkers met een arbeidsbeperking die bij HR zijn geplaatst in het kader van de banenafpraak tussen overheid, werkgevers en werknemers in kaart te brengen. Het onderzoek biedt inzichten waarmee HR het beleid kan versterken en meer bekendheid kan geven aan het thema. Voor onderzoek bieden deze ervaringen een goede praktijk om te leren over arbeidsinclusie van kwetsbare groepen binnen reguliere organisaties en bedrijven, welke factoren en actoren hierbij een rol spelen en wat dat betekent voor de rol van medewerkers en hun leidinggevenden en coaches. Deze kennis is van belang om professionele ondersteuning voor deze groepen te kunnen versterken.

## 1.3 Vraagstelling

In dit onderzoek stonden de volgende onderzoeksvragen centraal:

Hoe verlopen arbeidsinclusieprocessen van groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt binnen Hogeschool Rotterdam en welke actoren en factoren spelen hierbij een rol?

Hoe worden de voorlopige uitkomsten gewaardeerd door de medewerkers met een arbeidsbeperking en hun leidinggevenden?

## 1.4 Onderzoeksopzet

### 1.4.1 Meerjarig kwalitatief casuïstisch onderzoek

Het betreft een meerjarig kwalitatief, casuïstisch onderzoek. De casussen worden gevormd door de medewerkers met een arbeidsbeperking die vanuit Stichting Pameijer en WSPR zijn geplaatst bij HR gedurende de periode 2016 tot en met 2019. Met het bestuderen van de cases hebben we beoogd inzicht te krijgen in het verloop en de uitkomsten van arbeidsinclusieprocessen voor deze groepen binnen HR. Een casestudy is een geschikte onderzoeksvorm om personen, locaties of situaties onder alledaagse omstandigheden in zijn geheel te onderzoeken (Baarda et al., 2013). Kenmerkend voor het verzamelen

van gegevens voor een casestudy is dat gegevens ter plaatse in de natuurlijke omgeving worden verzameld (Migchelbrink, 2014). Wij hebben de respondenten opgezocht en geïnterviewd op de werkplek. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van semigestructureerde vragenlijsten. De interviews hebben we opgenomen met een voicerecorder. Na afloop van de gesprekken hebben we de geluidsbestanden getranscribeerd en geanalyseerd met Atlas-ti.

We hebben interviews afgenomen zowel met de medewerkers zelf als met hun leidinggevenden en de jobcoaches omdat arbeidsinclusie een wederkerig proces is en het van belang is om zowel het perspectief van de medewerkers als van de direct betrokkenen in kaart te brengen. Omdat we het hele proces van arbeidsinclusie in kaart wilden brengen en verschillende fases hierin andere vormen van ondersteuning vragen, hebben we de medewerkers meerdere jaren gevolgd. Voor informatie over de achtergrond van de medewerkers en het beleid van HR hebben we gebruik gemaakt van personeelsgegevens en beleidsdocumenten die we hebben ontvangen van de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie.

#### 1.4.2 De selectie van de respondenten

De selectie van de casussen heeft plaatsgevonden in overleg met de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie van HR en de jobcoaches van WSPR en Stichting Pameijer. Zij hebben ons informatie verstrekt over de aantallen en kenmerken van de medewerkers die relevant waren voor de selectie van kandidaten voor ons onderzoek en geadviseerd over wie we zouden kunnen benaderen. Op de peildatum van 1 juli 2019 heeft HR 42 medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst die vallen onder van de Participatiewet 2015 en dus meetellen voor de Banenafpraak. Van deze 42 medewerkers vallen er 20 binnen de scope van het onderzoek. Overige 22 medewerkers vallen hierbuiten omdat zij al in dienst waren bij HR voordat de Participatiewet van kracht werd of niet onder het doelgroepenregister vallen. Van deze 20 medewerkers die binnen de scope van het onderzoek vallen, hebben we 17 medewerkers benaderd voor deelname aan het onderzoek. De medewerkers zijn eerst gepolst door de jobcoaches of zij bereid waren tot het geven van een interview. De medewerkers die hier positief tegenover stonden, hebben wij een brief gestuurd met informatie over het onderzoek en datavoorstellen. Drie medewerkers hebben we niet benaderd omdat de inschatting van de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie en de jobcoaches was dat deelname aan het onderzoek voor hen te belastend zou zijn gezien de aard van hun beperking. Van de 17 medewerkers die we hebben benaderd voor deelname waren er 13 bereid tot het geven van een interview. Deze 13 medewerkers (casussen) zijn het uitgangspunt geweest voor de selectie van de overige respondenten. Op basis van de informatie die wij hadden ontvangen van de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie hebben we een lijst gemaakt van de leidinggevenden van de 13 medewerkers. Omdat een aantal medewerkers bij eenzelfde leidinggevende in dienst waren, leverde dit een overzicht van negen leidinggevenden op. Hiervan hebben we er zeven kunnen interviewen. Twee leidinggevenden waren niet beschikbaar om deel te nemen aan het onderzoek. Daarnaast hebben we interviews gehouden met de vier jobcoaches van Stichting Pameijer en WSPR die de medewerkers met een arbeidsbeperking op de hogeschool begeleiden en met tien sleutelfiguren.

**Tabel overzicht aantallen respondenten per categorie**

	Totaalaantal potentiële respondenten	Niet benaderd privacy reden/ belastend voor medewerker	Totaalaantal benaderd voor deelname onderzoek	Geen respons of interesse deelname onderzoek	Totaal succesvolle deelname onderzoek
Medewerkers met arbeidsbeperking bij HR	20	3	17	4	13
Leidinggevenden van medewerkers met arbeidsbeperking bij HR	9	1	8	1	7
Coaches van medewerkers met arbeidsbeperking bij HR	4	0	4	0	4
Sleutelfiguren Arbeidsinclusie					10

### 1.4.3 Het tijdspad

Het verkennende onderzoek is gestart in oktober 2016. Toen hebben we voornamelijk gesprekken gevoerd met sleutelpersonen binnen HR die zich bezighouden met het werven en plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking om meer zicht te krijgen op de werkwijze en het beleid van de hogeschool rond plaatsingen. In deze verkennende fase van het onderzoek hebben we gebruik gemaakt van een speciaal voor het onderzoek opgerichte begeleidingscommissie waarin naast vertegenwoordigers van onze belangrijkste praktijkpartners zoals Stichting Pameijer en WSPR, vertegenwoordigers van de betrokken interne organisatieonderdelen van HR deelnamen zoals de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie van de HRM-afdeling en de directeur van de financiële en logistieke afdeling van HR. In juni 2017 is de eerste meting van start gegaan en hebben we medewerkers gesproken die een paar maanden tot een half jaar in dienst waren bij de hogeschool. Deze ronde gesprekken met medewerkers met een arbeidsbeperking heeft geduurd tot november 2017. Het idee was om hier elk jaar nieuwe casussen aan toe te voegen. Omdat het aantal medewerkers met een arbeidsbeperking dat in dienst kwam bij HR aanvankelijk langzaam op gang kwam, zijn we pas in november 2018 verder gegaan met een nieuwe ronde gesprekken met medewerkers met een arbeidsbeperking die een aantal maanden tot een half jaar in dienst waren. Ook zijn we in die periode gestart met een tweede meting en hebben we vervolginterviews gehouden met medewerkers die we reeds hadden gesproken in 2017. Het voordeel hiervan was dat deze medewerkers inmiddels een tot twee jaar in dienst waren en we in het vervolginterview meer informatie zouden kunnen krijgen over het verloop van het inclusieproces en hoe zij hier nu op terugkeken. Eind 2018 begon het aantal medewerkers met een arbeidsbeperking dat in dienst trad bij HR toe te nemen en konden we meer casussen toevoegen aan het onderzoek. Een laatste ronde gesprekken met medewerkers die een paar maanden tot een jaar in dienst waren hebben we gevoerd tot eind 2019. Gezien de looptijd van dit onderzoek hebben we hier geen vervolggelbesprekken mee kunnen houden. Het oorspronkelijke idee was om ook het bredere sociale netwerk van de werknemer te betrekken. Uit het oogpunt van privacy is in overleg met de begeleidingsgroep hiervan afgezien.

### **1.5 Opbouw rapport**

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In het volgende hoofdstuk geven we informatie over het HRM-beleid van HR ten aanzien van het in dienstnemen van werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt en geven we antwoord op de vraag waarom HR het als een maatschappelijke verantwoordelijkheid ziet om hier aandacht aan te besteden en hoe dit binnen HR is geregeld.

Hoofdstuk 3 bevat de analyse van de interviews en geven we antwoord op de vraag hoe de arbeidsinclusieprocessen van medewerkers met een arbeidsbeperking bij HR verlopen en hoe ze (hoofdstuk 4) worden gewaardeerd door verschillende betrokkenen. In hoofdstuk 5 presenteren we de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gevolgd door de discussie in hoofdstuk 6.

## 2. Arbeidsinclusie binnen HR

In dit hoofdstuk schetsen we het HRM-beleid van HR ten aanzien van het in dienstnemen van werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Waarom ziet HR het als een maatschappelijke verantwoordelijkheid om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en hoe is dit binnen de hogeschool geregeld? Eerst (2.1) schetsen we de wettelijke basis hiervoor vanuit de landelijke overheid en gaan we in op de afspraken die zijn gemaakt tussen de hogescholen om hier gevolg aan te geven. Daarna (2.2) zetten we uiteen hoe de hogeschool de opdracht om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen heeft opgepakt en (2.3) welke afspraken zijn gemaakt met externe partijen en organisatieonderdelen binnen HR.<sup>1</sup>

### 2.1 Maatschappelijke verantwoordelijkheid hogescholen

In 2016 hebben hogescholen in de CAO-HBO 2014 opgenomen dat zij zich als werkgevers met een publieke taak maatschappelijk verantwoordelijk voelen en zich intensief zullen inspannen de arbeidsorganisaties zo inclusief mogelijk te maken. De hogescholen hebben afgesproken een groot aantal arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking binnen de eigen organisaties (Vereniging Hogescholen, 2016). De wettelijke basis hiervoor is de Participatiewet die van kracht is geworden in 2015 en de daaropvolgende Wet Banenafpraak waarin werkgevers zich verplichtten voor 2026 125.000 extra mensen met een arbeidsbeperking die niet in staat zijn zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen in dienst te hebben aangenomen. Een extra baan is een extra plaatsing op een reguliere baan van iemand uit het doelgroepregister (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2013). Banen tellen mee als ze 25,50 uur per week bedragen. Kleinere banen tellen mee naar rato. Ook detacheringen tellen mee. Onder het doelgroepregister vallen: mensen uit de Wajong die niet 100% arbeidsongeschikt zijn, uit de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en alle mensen die onder de Wet werk en bijstand vallen. Mensen die onder de Participatiewet vallen, komen sinds medio 2017 pas in het register na beoordeling door UWV. Leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs behoren ook tot deze laatste groep (Rijksoverheid, 2017).

Voor HR betekent de banenafpraak dat er voor 2024 60 fte aan banen voor mensen met een arbeidsbeperking gerealiseerd worden. Uitgangspunt daarbij is dat het realiseren van het afgesproken aantal banen voor de doelgroep een gezamenlijke opdracht is en vraagt om een gedeelde inspanning. Van alle instituten, diensten, kenniscentra en centra of expertise wordt een actieve bijdrage verwacht. Elk organisatieonderdeel van HR draagt bij naar rato. De voortgang van de realisatie van banen is onderwerp van het bilaterale gesprek tussen directie en portefeuillehouder CvB. Om de kosten zo objectief en evenredig mogelijk te verdelen over alle organisatieonderdelen, wordt een verdeelsleutel gehanteerd, gebaseerd op het aantal medewerkers bij elk organisatieonderdeel. Zo draagt elk organisatieonderdeel naar rato bij.

### 2.2 Matching, selectie en plaatsing van medewerkers

Wanneer een instituutdirecteur mogelijkheden ziet voor het plaatsen van een medewerker met een arbeidsbeperking, volgt een gesprek tussen de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie van HR en de toekomstige leidinggevende. Deze portefeuillehouder helpt de leidinggevende bij de vraagarticulatie en denkt mee over welke taken blijven liggen op de afdeling en waar hulp nodig is. Het jobcarvingsproces is een proces dat veel aandacht en tijd vergt en zorgvuldig wordt vormgegeven. Jobcarving houdt in dat (deel)taken uit een functie worden gesneden die vervolgens door iemand met beperkingen wordt uitgevoerd (Zijlstra, Mulders & Nijhuis, 2012). Belangrijke afwegingen of een functie geschikt is voor een medewerker met een arbeidsbeperking zijn of er tijdsdruk is of niet en of het gaat om structurele werkzaamheden. Wanneer het takenpakket voor een potentiële medewerker uit het doelgroepregister is samengesteld, wordt een vacaturetekst opgesteld en uitgezet binnen Stichting Pameijer of WSPR. Vaak

<sup>1</sup>De inhoud van dit hoofdstuk is gebaseerd op verkennende gesprekken met sleutelfiguren en interne documenten die we hebben ontvangen van de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie van de HRM-afdeling van HR.

zijn deze vacatures open geformuleerd, zoals medewerker frontoffice of administratief medewerker instituut x.

Op basis van de profielen van de medewerkers en de vacaturetekst maakt de adviseur van WSPR een voorselectie van geschikte kandidaten. Deze worden voorgesteld en toegelicht aan de leidinggevende. De leidinggevende beslist vervolgens wie er op gesprek komen. De adviseur van WSPR draagt er zorg voor dat de kandidaten zich voorbereiden op het gesprek en dat zij begeleid worden door een jobcoach. De jobcoaches bereiden de gesprekken met de kandidaten voor en zijn aanwezig bij sollicitatiegesprekken. Na afloop van de gespreksrondes koppelt de toekomstige leidinggevende zijn bevindingen terug naar de adviseur van WSPR en jobcoach en licht de keuze voor een bepaalde kandidaat toe. Elke plaatsing start met twee proefmaanden. In deze periode verzorgt het UWV een loonwaardemeting en kan vervolgens loonsuppletie worden aangevraagd. Na de proefplaatsing krijgt de medewerker bij goed functioneren een jaarcontract aangeboden dat op termijn omgezet kan worden in een vaste aanstelling. De medewerkers worden behandeld als reguliere medewerkers en volgen de gesprekscyclus zoals die bestaat op HR.

Het opleidingsinstituut of dienst betaalt de werknemer uit de eigen begroting een loonwaarde die past bij de werkzaamheden en bij de medewerker. HR kan daarbij wel gebruikmaken van diverse financiële tegemoetkomingen van het UWV zoals kosteloze proefplaatsing, premiekortingen, no-riskpolis, loonkostensubsidie of loondispensatie. Bij het aanvragen van deze voorzieningen wordt de opleiding of dienst ondersteund door de jobcoaches van Stichting Pameijer of WSPR.

### **2.3 Werkproces op hoofdlijnen**

Om het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking te organiseren heeft HR een samenwerking afgesproken met WSPR en met Stichting Pameijer. Deze organisaties zorgen voor het aanleveren van geschikte kandidaten uit de doelgroep. De portefeuillehouder Arbeidsparticipatie is vanaf de aanvraag van de directie betrokken bij het proces en regelt samen met de adviseur van WSPR het traject van werving en selectie: van taken inventariseren tot en met het voorstellen van een of meerdere geschikte kandidaten. De portefeuillehouder Arbeidsparticipatie introduceert Stichting Pameijer en WSPR bij de opleidingsinstellingen en de dienstafdelingen. Als zogenaamde 'spin in het web' bewaakt zij de processen binnen de hogeschool met als doel dat deze goed en volgens de maatstaven van HR verlopen.

WSPR en Stichting Pameijer zorgen tevens voor de jobcoaching van de geplaatste medewerkers. In principe hebben medewerkers drie jaar recht op coaching door de eigen jobcoach van Stichting Pameijer of WSPR. De jobcoach komt gemiddeld om de week langs op de werkplek om de medewerker te begeleiden. HR kan de medewerkers extra ondersteuning of begeleiding op de werkvloer bieden door een collega of buddy aan te wijzen als vast aanspreekpunt.

De jobcoach heeft ook een rol naar de leidinggevende toe. Deze professional is er in principe zowel voor de medewerker als voor de leidinggevende of begeleider. De jobcoach helpt de leidinggevende bij het regelen van praktische zaken zoals het aanvragen van subsidie of andere compensatie. Ook bij het afhandelen van formulieren voor het UWV kan de coach hulp bieden. Daarnaast kan de jobcoach de leidinggevende instructies geven bij het omgaan met de medewerker. Omgaan met medewerkers met psychische problemen kan immers lastig zijn voor leidinggevers die weinig kennis hebben van het ziektebeeld en achtergrond van de medewerker.























en Kuijpers (2018) benoemen een klik met de leidinggevende, goede sfeer op de afdeling en acceptatie en waardering van de medewerker met een arbeidsbeperking als een van de belangrijkste succesfactoren.

### **3.4 Ontwikkelingen na het starten met werken**

#### **3.4.1 Ontwikkelingen in het werk bij de werknemers**

In deze paragraaf kijken we op basis van de vervolginterviews met de medewerkers met een arbeidsbeperking naar de ontwikkelingen die zij naar eigen zeggen hebben gemaakt sinds zij een jaar tot twee jaar in dienst zijn bij de hogeschool. Hoe hebben zij de werkzaamheden en uren opgebouwd? Hebben zij het idee dat er hierbij rekening is gehouden met hun wensen en mogelijkheden? Welke ontwikkeling zien zij bij zichzelf? Hebben zij nog nieuwe talenten of knelpunten ontdekt? En hoe verhoudt dat zich ten opzichte van wensen en ontwikkelingen vooraf? Voelen zij zich volwaardig lid van het team? En hoe heeft zich dat ontwikkeld in de tijd? En welke verdere ontwikkelmogelijkheden zien zij?

##### *3.4.1.1 Opbouw in uren en werkzaamheden*

De geïnterviewde medewerkers zijn gestart bij HR in een proefperiode van twee maanden met een aanstelling van twaalf tot zestien uur per week. Toen bleek dat dit goed ging, hebben zij in overleg met hun jobcoaches het aantal uren opgebouwd en is het contract omgezet in een aanstelling voor een jaar. De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers werkt ten tijde van de vervolginterviews (na anderhalf jaar) 24 tot 32 uren in de week. Geen van de geïnterviewde medewerkers werkt fulltime. Een geïnterviewde benoemt in het vervolginterview dat zij 16 uur werkt maar dit zou willen uitbreiden. Zij heeft al meerdere malen geprobeerd om werk te vinden op een andere afdeling maar is hier nog niet in geslaagd. Een geïnterviewde is niet meer in dienst bij de hogeschool omdat zijn contract niet is verlengd. Vanwege de privacy van deze medewerker gaan we niet nader op deze casus in.

Uit de vervolginterviews met de medewerkers blijkt dat zij allen het gevoel hebben goed ingewerkt te zijn en mogelijkheden te hebben gekregen om het takenpakket uit te breiden en klussen te krijgen die meer complexiteit en verantwoordelijkheid vragen. De mate waarin dit het geval is, verschilt per medewerker en is mede afhankelijk van diens opleidingsniveau en capaciteiten. Een klein aantal geïnterviewde medewerkers heeft de klussen waarmee zij aanvankelijk zijn gestart kunnen overdragen naar nieuwe medewerkers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Zij hebben dit gedaan omdat zij de klussen niet vonden aansluiten bij hun wensen en mogelijkheden en hebben in overleg met hun jobcoaches hun leidinggevers om een aanpassing van het takenpakket gevraagd.

*Ik ben begonnen op de afdeling met archiveringswerkzaamheden, scanwerk, voorbereiden van transporten van toetsen voor een extern scanbedrijf. Dit mag ik nu gedeeltelijk overdragen aan een nieuwe collega die is gestart op de afdeling. Ik ben hier heel blij mee. In het begin was het nuttig om de afdeling en het werk goed te leren kennen maar de inhoudelijke kant van de taak vind ik niet erg uitdagend. (medewerker Jan)*

##### *3.4.1.2 Professionele en persoonlijke ontwikkeling medewerkers*

Bijna alle geïnterviewde medewerkers geven in de vervolginterviews aan trots te zijn op de ontwikkelingen die zij hebben gemaakt in hun werk bij HR. Zij verwoorden dit als meer initiatieven durven nemen om zaken in gang te zetten op de afdeling, zichtbaarder te zijn in het team en meer zelfvertrouwen uit te stralen. Door het werken bij de hogeschool hebben zij ontdekt dat zij over meer talenten beschikken dan zij aanvankelijk hadden vermoed. Zij doelen hier op de ervaring die zij in het verleden hebben opgedaan in een vrijwilligersbaan maar die van pas komt in hun baan bij de hogeschool. Doordat zij bij HR uit hun comfortzone zijn gehaald, hebben ze nu de stap genomen om nieuwe dingen te leren en uit te proberen. De aard van het werk bij de hogeschool en de cultuur die er heerst maken dat zij dit zo ervaren.

*Hier word ik gedwongen om buiten mijn comfortzone te treden, om andere dingen op te pakken. Omdat er gewoon niemand anders is die het doet, omdat zij ook al werk hebben, of omdat mensen ervan uitgaand dat ik dat kan, noem maar op. Ik ben er daardoor achter gekomen dat ik eigenlijk veel meer dingen kan dan dat ik dacht dat ik kon. Dat ik veel meer structuur heb dan dat ik dacht dat ik had. En dat heeft me heel veel zelfvertrouwen teruggegeven, wat ik toch wel kwijt was geraakt. (medewerker Michiel)*

Een uitzondering is een geïnterviewde medewerker van wie het contract niet is verlengd. Hij geeft aan dat hij geen positieve ontwikkeling bij zichzelf heeft ontdekt en ziet er tegenop om opnieuw een baan te zoeken elders. Vanwege de privacy van deze medewerker gaan we niet nader op deze casus in.

Afgezien van deze medewerker van wie het contract niet is verlengd, zijn de geïnterviewde medewerkers van mening dat zij zich in hun werk op de hogeschool hebben kunnen ontwikkelen op persoonlijk vlak. Een uitzondering is een medewerker van wie het arbeidscontract niet is verlengd en die buiten de hogeschool op zoek gaat naar ander werk. De punten waarop de bevroegde medewerkers zich hebben ontwikkeld, verschillen per individu maar komen over het algemeen neer op: sociaal vaardiger zijn, assertiever, stressbestendiger (beter bestand tegen hoge werkdruk, deadlines, chaotische situaties).

*In het begin vond ik het heel lastig om studenten te woord te staan. Ik merk dat ik nu iets opener ben geworden. Dat zeggen andere mensen. Ik vind het vervelend als studenten vragen stellen die ik niet kan beantwoorden. Een student wilde een van de materialen mee naar huis nemen maar dat mag niet. Dan komen ze met een lang en ingewikkeld verhaal. Dan verwijst ik ze door naar een collega of als die er niet is vraag ik ze op een ander moment terug te komen (...) Ook vind ik het moeilijk om over koetjes en kalfjeste spreken met collega's. Maar nu reageer ik opener, spontaner in gesprekken. (medewerker Ria)*

Ondanks dat zij benoemen een ontwikkeling te ervaren bij zichzelf, geven de bevroegde medewerkers aan dat zij het vermoeden hebben in vergelijking met reguliere medewerkers gevoeliger zijn voor negatieve feedback van collega's. En ook het omgaan met werkdruk benoemen zij als een aandachtspunt waaraan zij blijven werken.

Er zijn ook medewerkers die hun ontwikkeling omschrijven als een verbetering in hun inzet en motivatie als werknemer. Zo geeft een bevroegde medewerker bijvoorbeeld aan trots te zijn op het feit dat het hem lukt om maanden achtereenvolgens op tijd op het werk te verschijnen in plaats zich steeds ziek te melden of weg te blijven. En ook twee andere medewerkers geven aan dat betrouwbare medewerkers zijn geworden als grootste ontwikkeling.

*Ik ben een stuk betrouwbaarder geworden. Want je kon wel altijd erop rekenen dat ik mijn taken deed, maar niet dat ik aanwezig was. En al helemaal kon je er niet op rekenen dat ik op tijd aanwezig was. Zeker 's ochtends, ik versliep me bijna altijd. En ik ben een positief persoon, altijd al geweest, ik loop heel vaak met een glimlach op mijn gezicht. Maar er was ook wel weinig voor nodig om mij emotioneel te maken, datik mij even terug moest trekken. (medewerker Michiel)*

#### **3.4.1.3 Volwaardig lid van het team**

Uit de vervolginterviews met de medewerkers komt naar voren dat de meerderheid van hen zich een volwaardig lid van het team is gaan voelen. Respondenten die ten tijde van deze vervolginterviews aangeven het gevoel te hebben echt deel uit te maken van het team benoemen dat teamvormings-trainingen, gezamenlijke uitjes en het feit dat zij taken uitvoeren die een meerwaarde hebben voor de afdeling hiertoe hebben bijgedragen. Uit onderstaand citaat van een van de medewerkers blijkt dat teamvorming waarin aan de orde komt hoe collega's met elkaar omgaan zinvol kan zijn.

*Misschien soms dat ze niet wisten hoe ze mij moesten aanspreken. Want ik knik maar gewoon ja of zo maar misschien kan dat, kunnen ze denken van, misschien wordt het te veel voor hem. Maar ik kan gewoon best tegen kritiek. Ik denk dat ik dat misschien één keer of twee keer heb aangegeven, dat je het gewoon via mij kan zeggen in plaats een omweg of zo. Dat ik het via via moet horen. Tenminste ik vind dat fijner om dat gewoon gelijk te horen, dan ben ik ervan af. (medewerker Joe)*

Er zijn ook medewerkers die in de vervolginterviews aangeven het na een jaar soms nog steeds lastig te vinden dat collega's op de hoogte zijn van het feit dat zij een 'Pameijer- functie' hebben. Dit maakt hen soms wat onzeker ten opzichte van collega's. Een enkeling voelt zich soms schuldig naar anderen toe wanneer er voor hem minder strenge eisen gelden of er voor hem een uitzonderingspositie wordt gecreëerd. Dit gevoel benoemen zij in de vervolginterviews.

#### *3.4.1.4 Carrièreperspectief bij de hogeschool*

De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers geeft aan geen ambities te hebben om buiten de hogeschool werk te vinden. Dit geldt ook voor de geïnterviewden die aanvankelijk minder tevreden waren over het werken bij de hogeschool. Na anderhalf jaar zijn zij goed geïntegreerd en willen ze graag blijven. Binnen de huidige functie zien ze voldoende mogelijkheden om zich te ontplooiën. Maar ook op de afdeling waar zij werken zien zij taken die ze naar zich toe kunnen trekken en die van meerwaarde zijn voor de afdeling waar ze werken of voor andere plekken op de hogeschool.

Maar er zijn echter ook geïnterviewde medewerkers die aangeven zich op dit moment vooral te willen focussen op het zorgen voor een goede werk- en privébalans en nog geen ideeën te hebben over wat ze in de toekomst zouden willen doen. En deze ambitie ook niet hebben.

*Ik heb geen specifieke ideeën over waar ik naartoe zou willen groeien of over wat ik zou willen doen. Ik ben al jarenlang ambitieeloos. En dat vind ik prima. Ik merk wel dat er bij de hogeschool een 'ga nieuwe dingen doen of leren cultuur' heerst en dat vind ik wel eens jammer. Misschien zou ik hier anders tegen aankijken als ik het werk met mijn ogen dicht zou kunnen doen en tijd over zou houden maar dat is nu niet het geval. Nu heb ik geen zin in een nieuwe uitdaging onder het mom van ik moet doorgroeien. En wanneer andere mensen het hier over hebben die mijn achtergrond niet kennen, en zeggen je kan zo veel, zonde om niets te doen met je kwaliteiten, denk ik laat me. Aan de ene kant wel leuk dat ze er zo naar kijken aan de andere kant denk en nou en? Waarom is dat nou weer zonde? Laat me met rust. (medewerker Jan)*

*En dat is een uitdaging, hoe ga ik nu verder? Wat wil ik in de toekomst? Ik durfde niet meer te hopen, ik durfde niet meer te dromen. Ik nam het leven zoals het was en zoals het voor mij neus stond. Wat voor mij een hele klap was, want ik was altijd. Dat was mijn motivatie om door te gaan, dan droomde ik over de toekomst had, En nu durf ik weer een beetje om te gaan, nadenken over de toekomst en zelf daar het idee te hebben dat ik daar invloed op kan uitoefenen. Hoe of wat, weet ik nog niet, zien we wel. Doen we gewoon lekker rustig aan, heel rustig aan. (medewerker Michiel)*

#### *3.4.1.5 Begeleiding van medewerkers door jobcoaches na het starten met werken*

In deze paragraaf komt aan bod hoe de geïnterviewde medewerkers de begeleiding van de jobcoaches hebben ontvangen sinds ze aan het werk zijn gegaan tot en met dat zij een tot twee jaar in dienst zijn bij de hogeschool. Vragen waar we een antwoord op geven zijn: Hoe frequent hebben zij jobcoaching ontvangen en hoe heeft dat zich ontwikkeld in de tijd? Wat voor soort onderwerpen komen aan bod tijdens de jobcoaching en hoe waarderen zij de begeleiding? Is het voldoende geweest en heeft de medewerker het gevoel dat het heeft geholpen?

De geïnterviewde medewerkers ontvangen gemiddeld twee keer in de week begeleiding van een jobcoach van Stichting Pameijer of WSPR wanneer zij in dienst treden bij HR. Afhankelijk van de ontwikkeling van

de medewerkers die zij begeleiden en de zaken die zich voordoen op de verschillende afdelingen wordt dit langzaam afgebouwd naar een keer in de twee weken tot incidenteel. Op het moment van schrijven van deze rapportage hebben drie van de geïnterviewde medewerkers geen jobcoaching meer. Uit de interviews met de medewerkers komt naar voren dat zij de begeleiding die zij van hun jobcoaches ontvangen waarderen. Meer dan met hun leidinggevend en collega's kunnen zij met de jobcoaches onderwerpen bespreken die zij liever niet delen op de werkvloer. Dit kunnen onderwerpen zijn die te maken hebben met taken die zij uitvoeren en die zij als belastend ervaren of waar zij zich onzeker bij voelen, of over de omgang met collega's of de leidinggevende of de cultuur bij de hogeschool.

De grootste meerwaarde van de jobcoaches van Stichting Pameijer en WSPR benoemen de geïnterviewde medewerkers de mogelijkheid situaties uit de privésituatie te bespreken met een professional. Met de jobcoaches spreken zij bijvoorbeeld over hoe ze een gezonde balans kunnen houden tussen hun werk- en privésituatie, hoe ze kunnen omgaan met hun arbeidsbeperking op het werk. Vaak is de jobcoach voor hen een soort tussenpersoon aan wie ze eerst advies vragen of wiens hulp zij inroepen wanneer zij zaken willen regelen op de werkvloer.

*De jobcoach is belangrijk voor mij. Maar als het traject voorbij is, dan is het zo. Dan zal ik me gewoon moeten aanpassen, mij. Daar maak ik me niet zo druk om maar zolang het doorgaat, vind ik het wel fijn. Ik kan met de jobcoach dingen bespreken die ik niet met andere kan bespreken. Soms kan ik dingen met hem bespreken die ik niet met mijn leidinggevende kan bespreken. Niet dat ik het niet met mijn leidinggevende kan bespreken maar hij is een soort klankbord. Hij heeft meer ervaring in het bedrijfsleven, gewoon in het werkleven. Dan kan ik hem vragen van hem, is dit vreemd en dan zegt hij, nee dat is normaal. Dat vind ik wel fijn. Daarna ga ik met mijn leidinggevende praten. Dan weet ik dat ik iets kan aankaarten bij mijn leidinggevende. (medewerker Berry)*

Naarmate de medewerkers langer in dienst zijn en zich meer thuis voelen op de afdeling, krijgen zij minder behoefte aan de hulp van de jobcoaches. Zij schakelen hen vooral in op momenten dat er iets verandert in hun takenpakket of privésituatie.

### 3.4.2 De rol van de leidinggevende na het starten met werken van de medewerkers

Uit de gesprekken met de leidinggevend en van de medewerkers met een arbeidsbeperking komt naar voren dat zij meer tijd en zorg besteden aan het duurzaam aan het werk houden van de medewerkers uit het doelgroepenregister dan aan reguliere medewerkers op de afdeling. Ze geven ze extra persoonlijke aandacht, ondersteunen bij het uitvoeren van werkzaamheden of wijzen hiervoor een buddy toe en betrekken de medewerkers meer bij het team. De mate waarin dit nodig is verschilt per medewerker. Volgens Beukema en Kuijpers (2018) hebben medewerkers met een arbeidsbeperking veel baat bij interne begeleiding in de vorm van een vast aanspreekpunt op de werkvloer op wie zij altijd kunnen terugvallen en die regelmatig vraagt hoe het met hen gaat. Dit kan zowel een buddy als een direct leidinggevende zijn.

#### 3.4.2.1 Persoonlijke aandacht voor de medewerkers

Ze letten naar eigen zeggen beter op hun welzijn en houden meer rekening met hun wensen en behoeften. Soms maken ze afspraken over het proces. Zo geeft een leidinggevende aan dat de medewerker nu zij ruim een jaar in dienst is zelf kan aangeven wanneer werkzaamheden te veel worden of het tegenovergestelde dat ze juist ruimte heeft voor extra uitdagingen.

*Ze vindt het zelf ook echt heel fijn om af en toe te kunnen zeggen, dit niet, dat wel. Nou, en daar is ze eigenlijk best wel duidelijk in. En beter dan ik kan ze af en toe zeggen, daar denk ik even over na. Kom ik straks even op terug. Omdat zij ook heel goed aan kan geven, dit is mijn grens en vandaag ging het er echt overheen. Nou, mooi. Dat komt ze dan ook echt vertellen. En dan kunnen we ook samen bekijken, en wat was dan precies wat er eigenlijk te veel was? En dan is er de dag van morgen. Er stond eigenlijk dit en dit op het programma. Wat lukt wel? Dan gaan we dat doen. En dan gaan we dat elders beleggen (leidinggevende Nora)*

*Ik kan niet even zeggen, nou, N. Ik heb een kwartier in mijn agenda. Kom even aanschuiven en dan doen we dit, dit, dit en dit even. (..) Daar neem ik wat langer de tijd voor. En dan starten we ook eventjes en is het soms ook even stil... Geef je iemand de gelegenheid om daar zelf iets over te zeggen. (leidinggevende Nora)*

De geïnterviewde leidinggevende geeft aan dat het feit dat haar medewerker een hoog werk- en denkniveau er mogelijk toe heeft bijgedragen dat zij goed afspraken kan maken met haar over wat zij behoefte aan heeft.

#### *3.4.2.2 Begeleiding bij het uitvoeren van werkzaamheden*

Een aantal geïnterviewde leidinggevendens geeft aan de medewerkers met een arbeidsbeperking te helpen met het aanbrengen van structuur in de werkzaamheden of hen te ondersteunen bij het uitvoeren van procedures. Zo geeft een geïnterviewde leidinggevende aan dat hij een medewerker heeft geholpen bij het maken van een stappenplan bij te laat op het werk verschijnen of afwezigheid.

*Maar daar (het maken van lijstjes) heeft hij toch echt wel begeleiding gewoon nog af en toe nodig. Want hij gaat te snel, ook in zijn gedachten. En dat hij gewoon, hij heeft gewoon mooi kunnen leren dat ook de simpele taakjes, dat je die ook kundig kunt gaan doen en met rust. (leidinggevende Michiel)*

*Ik dacht van joh, wat zit hier, wat zit er nou bij deze persoon in het hoofd dat dat niet lukt om A, überhauptop tijd te zijn, maar B, als je dan niet op tijd bent, om dan eventjes te bellen. Van joh, ik ben te laat of ik ben ziek, mijn collega's moeten inspringen, hé. Dus toen ben ik met die jongen gaan zitten en die heeft gewoon een procesje nodig, dus ik heb met hem gewoon echt letterlijk op papier gezet, ik ben ziek, ik bel F, dan stuur ik een WhatsApp naar het team. En als het 's avonds goed gaat of niet goed gaat, dan stuur iknog een WhatsApp. Hebben we gewoon uitgeschreven en toen het uitgeschreven was, was het geen probleem meer. (leidinggevende Joe en Dennis)*

*Het was deze leidinggevende opgevallen dat de medewerker zijn werkzaamheden prima kon uitvoeren maar de communicatie hierover met hem en het team had hij meer sturing nodig. De geïnterviewde leidinggevende kwam toen op het idee om samen met hem het stappenplan op te stellen zodat hij dit op zijnwekker kon plakken. Deze leidinggevende verbaasde zich erover dat de medewerker prima kon lezen en schrijven, op zich goed functioneerde maar niet op het idee kwam om zich te laat of afwezig te melden. Dus soms kom je echt voor verrassingen te staan en dat je ook denkt van hoe bestaat het, dat iemand gewoon kan lezen en schrijven en rekenen en noem maar op. Maar zoiets dit, dat komt niet in het hoofd opeen of andere manier. (leidinggevende Joe en Dennis)*

En ook andere geïnterviewde leidinggevendens geven aan te ervaren dat de medewerkers met een arbeidsbeperking vaak extra coaching en structuur nodig hebben. Zeker wanneer er veel zaken spelen in de privésfeer. De medewerker leren omgaan met het vinden van een balans tussen werk en privé en het communiceren hierover is iets dat volgens een aantal geïnterviewden voor deze doelgroep net wat meer instructie vraagt.

*En toen heb ik ook gezegd van: "Je hebt ook nog gewoon hier vakantiedagen, bespreek dat, geef dat aan als je denkt van er komt een drukke periode aan." Dit is altijd, november is altijd druk, of de aanloop in bepaalde dagen. Dat wist hij en dat gaat dan in zijn hoofd zitten. En dat is dan moeilijk om dat eruit te krijgen en dus wist hij niet meer hoe hij het op moest lossen, dus ging hij maar gewoon- Was hij gewoon thuis en kwam hij niet, want hij vond dat moeilijk om uit te leggen en hij schaamde zich er echt voor. (leidinggevende Michiel)*

#### *3.4.2.3 Uitval*

Uit de interviews met de leidinggevendens komt naar voren dat het soms niet lukt medewerkers met een

arbeidsbeperking duurzaam te plaatsen bij de hogeschool. Omdat het niet de juiste match is met de vaardigheden en kennis die de aard van het werk meebrengt. Of de medewerker heeft meer en andere begeleiding nodig dan de leidinggevende kan of wil bieden. Dit was voor een van de geïnterviewde leidinggevendenden een reden om het contract van een medewerker niet te verlengen

*Dus mij maakt dat niet uit hoeveel je doet als het maar aan het einde het meeste in ieder geval klaar is. Dat is dan een van de dingen, als het gewoon niet, als er gewoon nog veel te veel ligt en dan, dat kan gewoon eigenlijk niet. Maar ook gewoon dingen zoals hele kleine dingetjes, YouTuben of zo. Nou, zulke dingen, dat kan niet tijdens werktijd. (leidinggevende Daan en Jan)*

*3.4.2.4 Begeleiding van de leidinggevendenden door de jobcoaches na het starten met werken van de medewerkers* Wanneer de medewerkers met een arbeidsbeperking eenmaal aan de slag zijn gegaan op de afdeling, maken de geïnterviewde leidinggevendenden alleen nog gebruik van de ondersteuning van jobcoaches wanneer zij van plan zijn om iets te veranderen aan het takenpakket van hun medewerkers of als er iets in de (persoonlijke) situatie van de medewerkers verandert. Ook wanneer zich problemen voordoen in het functioneren van de geplaatste medewerkers bespreken geïnterviewde leidinggevendenden dit met de jobcoaches. De jobcoaches kunnen hen vervolgens adviseren over mogelijke oplossingen of ingrijpen. De geïnterviewde leidinggevendenden geven aan veel gebruik gemaakt te hebben van de expertise van de jobcoaches bij het regelen van praktische zaken zoals het aanvragen van subsidies en overige handelingen die noodzakelijk zijn om te regelen bij het UWV.

3.4.3 De rol van de jobcoaches na het starten met werken

*3.4.3.1 Begeleiding bij de loopbaanontwikkeling van de medewerkers*

Uit de interviews met de jobcoaches komt naar voren dat wanneer medewerkers langer in dienst zijn en het werken bij HR goed gaat, de begeleiding langzaam wordt afgebouwd. De snelheid waarmee de coaching wordt afgebouwd verschilt per medewerker maar voor de meerderheid van hen geldt dat ze na een aantal maanden gemiddeld een keer in de twee weken een afspraak hebben met hun jobcoach. Daarnaast komen jobcoaches langs wanneer er iets verandert in de werk- of privésituatie van de medewerker. De jobcoaches adviseren de leidinggevendenden over wat verder nog mogelijkheden zijn voor werk- of doorgroeimogelijkheden voor de medewerkers. Een aandachtspunt hierbij die de geïnterviewde jobcoaches benoemen is dat de medewerkers niet overvraagd worden. Het blijft immers een kwetsbare groep leggen zij uit.

De geïnterviewde jobcoaches zien de meerwaarde van hun begeleiding in het feit dat zij meer dan leidinggevendenden en collega's de medewerkers kunnen coachen bij zaken die zich voordoen in de privésfeer of extra tijd kunnen besteden aan hun persoonlijke ontwikkeling. Ook bij medewerkers die goed zijn ingewerkt op de werkplek en goed werk leveren kunnen gesprekken met de jobcoaches ervoor zorgen dat ze zich net iets zelfverzekerder gaan voelen. Zo geeft een van de geïnterviewde jobcoaches het voorbeeld van medewerker Nora die prima functioneert en weinig echte ondersteuning nodig heeft maar coaching zoekt om de bevestiging te krijgen dat ze het goed werk aflevert.

*3.4.3.2 Succesfactoren in de loopbaanontwikkeling van de medewerkers*

Uit de interviews met de jobcoaches blijkt dat zij de volgende positieve resultaten hebben gezien in de ontwikkeling van de geplaatste medewerkers: de meerderheid van de medewerkers voelt zich deel uitmaken van het team en hebben steeds minder ondersteuning van een jobcoach nodig. Ook merken zij dat de medewerkers een persoonlijke groei hebben doorgemaakt en zelfverzekerder zijn geworden. Vooral wanneer zij complimenten krijgen over hun functioneren en aanvullende cursussen en trainingen mogen volgen. Een van de jobcoaches geeft het voorbeeld van medewerker Ronnie die toen zij pas in dienst was bij de hogeschool nauwelijks iemand durfde aan te spreken maar hier inmiddels geen moeite

meer mee heeft. Hij heeft haar zien ontwikkelen van een stil en verlegen persoon tot iemand die steviger in haar schoenen staat en voor zichzelf durft op te komen. Een aantal heeft baat bij het vaste ritme dat het werken dat de hogeschool hen biedt.

### **3.5 De rol van de beperkingen in het arbeidsproces van medewerkers bij het aan het werk komen en na het starten.**

In onderstaande paragraaf geven we antwoord op de vraag welke rol de beperking heeft gespeeld bij het vinden en behouden van een baan en hoe leidinggevendenden hiermee omgaan. Dit doen we vanuit het perspectief van de medewerkers zelf (3.5.1) en vanuit het perspectief van de leidinggevendenden (3.5.2).

3.5.1 De rol van de beperkingen in het arbeidsproces van medewerkers bij het aan het werk komen en na het starten vanuit het perspectief van de medewerkers.

Alle geïnterviewde medewerkers geven aan dat zij door hun arbeidsbeperking lastiger een reguliere baan kunnen vinden of behouden. De mate waarin zij hinder ervaren van hun arbeidsbeperking verschilt echter per geïnterviewde. De respondentengroep is immers zeer heterogeen en bestaat uit medewerkers met verschillende opleidingsachtergronden en typen arbeidsbeperkingen. Dit maakt het lastig om aan te geven in welke mate belastbaarheid extra aandacht vraagt. Een aantal geïnterviewde medewerkers geeft aan zich er bewust van te zijn dat zij meer moeite hebben dan collega's om zaken te begrijpen of onthouden. Uit de dossiers van de geïnterviewde medewerkers blijkt dat dit het geval is bij de medewerkers met een licht verstandelijke beperking en medewerkers met geheugenproblemen door medicatie. Andere geïnterviewden geven aan vanwege psychische aandoeningen moeite te hebben met focussen, concentreren of structuur aanbrengen in hun werkzaamheden. Of dit juist goed te kunnen en het lastig te vinden om te gaan met een gebrek aan structuur en vast te willen houden aan ritme en regelmaat. Voor alle geïnterviewde medewerkers geldt dat zij op tijd rust moeten nemen wanneer zij voelen dat het werk hen even te veel wordt. Het komt voor dat zij, ondanks dat het piekmomenten zijn op het werk, of juist omdat het werk hectisch is, zich genoodzaakt voelen hun taken te laten liggen of over te dragen naar andere collega's. Zij geven aan dat het zorgen voor een goede balans tussen werk en privé voor hen zeer belangrijk is.

*Waar ik tegenaan liep, is dat het mij allemaal even te veel werd. Ik heb mijn rustmomenten nodig. Als ik te veel werk, raak ik uit mijn evenwicht. Op mijn werk had het niet eens zo veel invloed. Het was meer dat ik er thuis veel last van had. Ik kan dan thuis niet meer doen waar ik behoefte aan heb en ook nodig heb. (medewerker Nora)*

3.5.2 De rol van de beperkingen in het arbeidsproces van medewerkers bij het aan het werk komen en na het starten vanuit het perspectief van de leidinggevendenden.

Uit de interviews met de leidinggevendenden blijkt dat zij verschillend omgaan met de arbeidsbeperkingen van hun medewerkers. De geïnterviewde leidinggevendenden verschillen onderling in stijl van leidinggeven en in hun visie op arbeidsinclusie. Maar ook de groep medewerkers zelf is zeer divers qua opleidingsniveau en type arbeidsbeperking, hetgeen soms een andere aanpak vraagt van de geïnterviewde leidinggevendenden. Geïnterviewde leidinggevendenden die medewerkers in dienst hebben genomen met een licht verstandelijk beperking benoemen dat zij soms net iets meer begeleiding bieden aan deze medewerkers dan aan de andere collega's. Zij helpen hen bijvoorbeeld bij het structureren van hun werkzaamheden of leggen uit hoe zij standaard procedures moeten opvolgen (zoals wat te doen als je door ziekte niet op je werk kunt komen). Ook proberen zij deze medewerkers routinematige taken te geven en nemen zij de tijd om het takenpakket langzaam op te bouwen. Een aantal van deze leidinggevendenden heeft een extra aanspreekpunt geregeld op de afdeling waar de medewerkers met een licht verstandelijke beperking altijd naartoe kunnen gaan voor vragen of extra uitleg. De geïnterviewde leidinggevendenden die medewerkers in dienst hebben genomen met een psychische beperking geven aan dat zij in overleg met hen afspraken maken over hoe om te gaan met de arbeidsbeperkingen.



*Dat je kijkt, nou, wat zijn de kenmerken en de ambities, de wensen van de toekomstige collega. En daar de match mee vinden (...) Dan gaan we over de beperking een afspraak maken. En daar ga je dan rekening meehouden. Oké, en wat betekent dat dan in je belastbaarheid? Het kunnen omgaan met pieken? Kunnen we ervan uitgaan dat als je ja zegt, dat het dan ook echt ja is? Of moeten we daar inderdaad een soort van procesafspraken voor maken, dat we je eerst iets voorleggen en dat je erover... Nou goed, volgens mij kun je daar allemaal dingen voor bedenken. En dan denk ik dat een andere succesfactor is, volgens mij, echtde relatie. (leidinggevende Nora)*

Deze geïnterviewde leidinggevenden benadrukken dat hun medewerkers goed in staat zijn om uit te leggen wat de arbeidsbeperking betekent voor hun belastbaarheid en hoe hun collega's op de afdeling hiermee om kunnen gaan. Een van de geïnterviewde leidinggevenden geeft aan dat zijn aanpak in dat opzicht niet veel verschilt van de manier waarop hij met de overige (reguliere) medewerkers op de afdeling omgaat. Door het gesprek aan te gaan wat iemand nodig heeft om goed te functioneren op de afdeling. Uit de interviews met deze leidinggevenden blijkt dat het er in de praktijk op neerkomt dat zij net iets meer tijd reserveren voor overlegmomenten met de medewerkers met een psychische beperking en meer aandacht besteden aan hun welzijn. Wanneer zij zien dat deze medewerkers meer werk oppakken dan mogelijk goed voor hen is, remmen zij hen af. Dit doen zij vooral bij ambitieuze en hoogopgeleide medewerkers die vanwege een arbeidsbeperking soms net iets rustiger aan moeten doen dan zij zouden willen.

## 4. Betekenissen van arbeidsdeelname door nieuwe medewerkers

In het vorige hoofdstuk is uitgebreid stilgestaan bij het proces dat nieuwe medewerkers hebben doorlopen bij het vinden van werk binnen HR en hun verdere ontwikkeling. In dit hoofdstuk gaan we in op de tweede hoofdvraag in ons onderzoek met betrekking tot de betekenissen van arbeidsdeelname voor zowel medewerkers als voor de organisatie. Waarom is (weer) aan het werk gaan belangrijk voor de medewerkers en wat zijn 'opbrengsten' vanuit het perspectief van de hogeschool als werkgever? We kijken in paragraaf 4.1 naar in hoeverre en op welke manieren de medewerkers het gevoel hebben dat hun baan bijdraagt aan aspecten van inclusie. Of ze het idee hebben dat ze erop vooruitgegaan zijn op het gebied van inkomen, sociaal netwerk, waardering, welzijn en gezondheid ten opzichte van de situatie zonder werk. Daarnaast bespreken we de betekenissen van de medewerkers met een arbeidsbeperking voor de hogeschool (paragraaf 4.2).

### 4.1 Betekenissen van arbeidsparticipatie voor nieuwe werknemers

In deze paragraaf kijken we zoals aangegeven naar wat de medewerkers benoemen als belangrijke betekenissen van het werken bij de hogeschool en de ontwikkeling hierin.

#### 4.1.1 Inkomen

Uit de interviews met de medewerkers met een arbeidsbeperking komt het verdienen van een inkomen naar voren als een van de voornaamste opbrengsten van het werken bij HR. Een aantal medewerkers heeft dankzij het hebben van een inkomen belangrijke stappen kunnen zetten in het leven zoals het kopen van een eigen huis, het stichten van een gezin. Of in het verleden opgebouwde schulden kunnen afbetalen. Een aantal van hen benoemt dat ze door het wegvallen van allerlei toeslagen op het moment dat ze in salaris omhooggaan er financieel nauwelijks op vooruitgaan. Een van de geïnterviewden heeft dit met de leidinggevende kunnen bespreken en heeft een extra salarisverhoging gekregen zodat hij er financieel voldoende op vooruitging toen hij meer uren maakte.

*Sinds ik ben begonnen met werken zijn mijn financiën instabiel geworden. Alles wordt achteraf teruggerekend dus het is moeilijk om te weten wat ik precies per maand overhoud. (...) Ik zit nu op 100% loonwaarde. Dit werd doorgegeven aan het UWV en mijn uitkering kelderde vervolgens naar beneden. Ik houd minder over dan hiervoor. Het heeft bijvoorbeeld ook effect op mijn huurtoeslag en zorgtoeslag. Opeens moest ik terugbetalen van wat ik vorig jaar had ontvangen. Ook bepaalde schulden werden niet meer kwijtgescholden. Ik heb nu meer financiële stress dan vroeger.  
(medewerker Dennis)*

In hoeverre dit voor de overige geïnterviewde medewerkers geldt is niet naar voren gekomen in de interviews. De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers benoemde alleen de voordelen van het verdienen van een inkomen.

#### 4.1.2 Sociaal netwerk

Tevens blijkt uit de interviews met de medewerkers met een arbeidsbeperking dat het hebben van een baan voor de meerderheid tot op zekere hoogte heeft bijgedragen aan het vergroten van het sociale netwerk. Dit kan zijn doordat door het werken bij de hogeschool nieuwe vriendschappen zijn ontstaan maar ook doordat oude vriendschapsbanden zijn verstevigd. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat ze de banden met familie, vrienden en kennissen hebben aangehaald sinds ze aan het werk zijn voor de hogeschool. Doordat ze 'beter in hun vel zitten' spreken ze vaker dan voorheen af met anderen, luidt hun verklaring hiervoor. Slechts een geïnterviewde medewerker geeft aan dat hij nieuwe vriendschappen heeft opgebouwd. Hij legt uit dat deze pas zijn ontstaan toen hij langer dan een jaar in dienst was en meer

mensen binnen de hogeschool (ook van andere afdelingen) leerde kennen. Hij is de enige medewerker die een verschil benoemt tussen de situatie dat hij korter dan een jaar in dienst was en de situatie nu dat hij hier twee jaar werkt.

*De bedrijfsborrels zijn een keer in de twee à drie maanden. Deze beginnen om vier uur en om vijf uur is iedereen al weg. Ik heb dit toen besproken met een collega en we zijn tot de conclusie gekomen dat dit zo jammer is omdat je zo niet in de gelegenheid bent mensen echt te leren kennen buiten de afdeling. Naar aanleiding daarvan hebben we samen afgesproken om iets te gaan drinken. (medewerker Jan)*

Voor de meerderheid van de geïnterviewden beperkt het contact met collega's buiten de hogeschool zich tot afdelingsborrels en bedrijfsuitjes. Dit kan te maken hebben met het feit dat medewerkers van een afdeling soms in verschillende levensfasen zitten en weinig gemeenschappelijke interesses delen. Maar ook omdat niet iedereen behoefte aan heeft aan het uitbreiden van een vrienden- of kennissenkring. 'Je ziet elkaar immers al genoeg en afspreken met collega's buiten het werk doet denken aan werk', luidt de verklaring van een van de geïnterviewden. Ook geven sommige geïnterviewden aan al te beschikken over een uitgebreid sociaal netwerk en geen behoefte hebben aan uitbreiding hiervan. Sinds zij werken houden ze juist minder tijd over om vrienden te bezoeken. Zeker wanneer de baan en het overdag onder de mensen komen veel energie vraagt.

*Ik ben wel iemand die het moeilijk vindt om nieuwe vrienden te maken in de zin dat je ook privé bij elkaar langs gaat, omdat ik van mezelf best wel een loner ben. Dus ik moet niet te lang en te veel mensen om me heen hebben, want daar word ik heel moe van. En dus vandaar dat ik het lastig vind om privé bij elkaar over de vloer te gaan, maar dat komt waarschijnlijk nog wel.. (medewerker Berry)*

Wel komt naar voren dat alle geïnterviewde medewerkers het prettig vinden om op het werk onder de mensen te zijn.

*Het werk heeft wel collegiale contacten gebracht. De sfeer op de afdeling is heel open. Iedereen is heel open naar elkaar maar er kunnen ook grapjes gemaakt worden. Een beetje lachen enzo. Dat is fijn want het geeft een andere dimensie aan het werk. (medewerker Dennis)*

*Je bent niet meer zo geïsoleerd, dus je hebt je omgang met mensen en dat is gewoon heel erg fijn. Dat je weer het gevoel hebt dat je in de maatschappij staat en dat je nuttig bent en ook wat kan betekenen, in plaats van alleen maar een soort lastenpost voor de maatschappij te zijn (...) Ik vind het heel erg fijn, als ik dan collega's kan helpen of studenten kan helpen, dat geeft mij een heel erg voldaan gevoel en het is eigenlijk wat een normaal mens aan een baan heeft, weet je, het is structuur, het is inkomen, het is omgang met anderen, het is gewoon in de maatschappij staan in plaats van ernaast. En, omdat het hier zo'n warm bad is, gaat het ook wat makkelijk en het voelt gewoon. Je voelt je meer gewaardeerd. (medewerker Berry)*

#### 4.1.3 Welzijn en gezondheid

De geïnterviewde medewerkers geven aan dat ze het idee hebben dat het werken bij de hogeschool een gunstig effect heeft gehad op hun welzijn en gezondheid. Van familie en vrienden krijgen zij terug dat ze vrolijker zijn en 'beter in hun vel zitten' sinds zijn aan het werk zijn gegaan bij de hogeschool.

*Hoewel ik in eerste instantie aan het werk ben gegaan omdat ik graag een inkomen wilden hebben, zit ik nu wel beter in mijn vel. Mijn collega's merken ook dat ik spontaner en vrolijker ben dan toen ik pas op het werk verscheen. (medewerker Dennis)*

*Ik ben socialer geworden van het werken. Dit hoor ik van andere mensen. Je bent veranderd, zeggen ze, spontaner. (medewerker Ria)*

Dit komt volgens hen omdat ze plezier hebben in hun werk, er zingeving uit halen, onder de mensen zijn en waardering ontvangen voor wat ze doen. Uit hun sociale omgeving krijgen zij waardering voor het feit dat ze weer aan het werk zijn in een betaalde baan. Van collega's ontvangen zij complimenten over de wijze waarop ze taken uitvoeren en hoe zij overkomen. Dit geeft hen zelfvertrouwen.

*Het geeft mij heel veel voldoening en eigenwaarde dat ik werk voor mijn geld, dat ik gewaardeerd word, dat ik wat kan betekenen voor de studenten hier en ik vind het leuk dat ik hierin heel erg zelfstandig word. (medewerker Nora)*

*Het heeft mij veel gebracht; sociale contacten, zelfvertrouwen. Ik ben onder de mensen maar ook omdat ik opdrachten uitvoer, complimenten krijgt als het goed gaat, neemt zijn zelfvertrouwen toe. Een gevoel van eigenwaarde en een ritme. Dit had ik wel nodig. (medewerker Dennis)*

*Blijkbaar is je eigen geld verdienen, is heel belangrijk voor je eigenwaarde en niemand had zich gerealiseerd hoe belangrijk. En wat voor een invloed dat zal hebben. Als ik mijn functioneren nu vergelijk met mijn functioneren in het verleden, dan is dat een verschil van dag en nacht. (...) Als je ervanuit gaat dat je dingen niet waard bent of dingen niet gaat lukken, hoe hard je er dan ook tegen vecht, dan gaan ze fout. Dat is selffulfilling prophecy. En daar heb ik nu dus veel minder last van. Dat is ook een van de redenen dat mijn therapie kon stoppen. (medewerker Michiel)*

Een aantal geïnterviewde medewerkers krijgt klachten van thuis zitten en heeft een dagbesteding nodig om gezond te blijven. Dit geldt vooral voor de geïnterviewde medewerkers met psychische klachten zoals depressies of angststoornissen. Zij benoemen een gebrek aan sociale contacten en een laag zelfbeeld factoren die de klachten kunnen verergeren.

*Want als je een psychische aandoening hebt, dan heb je lange periodes dat je niet onder de mensen komt. En dat is heel slecht. Soms heb ik het wel nodig maar het is niet bevorderlijk voor een psychische aandoening. En dan heb ik het niet alleen over een psychische aandoening maar een gebrek aan eigen waarden, eenzaamheid. Die dingen komen dan weer naar boven. Daar zie ik wel de grootste voordelen aan, aan het weer meedoen. (medewerker Dennis)*

*Het is [werken bij de hogeschool] voor mij een dagbesteding. Ik zie het als een soort therapie. In de eerste plaats gaat het me niet om geld. Maar om eruit te zijn, om onder de mensen te zijn. Thuiszitten werkt niet goed voor mij. Het gaat psychisch niet goed als ik alleen maar thuiszit. Ik word depressief. (medewerker Ria)*

Hoewel alle geïnterviewde medewerkers positieve effecten benoemen van het werken bij de hogeschool geeft een aantal van hen aan dat er ook momenten zijn hun welzijn en gezondheid tijdelijk lijdt onder het werken. Dit gebeurt vooral tijdens periodes van piekbelasting op de afdeling wanneer er van hen flexibiliteit en extra inzet wordt verwacht. Ook benoemt een aantal dat het feit dat zij zijn aangenomen op een garantiebanaan hen af en toe onzeker maakt. Zij voelen zich dan anders dan andere collega's.

*En dan zit ik nu in een positie nu eigenlijk als die er niet was, had ik hier niet gezeten. Ik moet het zo zeggen. Dus als er geen arbeidsgehandicaptenspots waren, dan was ik hier niet. En ik ben niet iemand van positieve discriminatie. Ook niet negatief hoor, maar ik heb me daar overheen moeten zetten en dan denk ik van, weet je, als dat de enige kans is, dan moet je het maar. (medewerker Berry)*

#### **4.2 Betekenissen van de nieuwe werknemers voor de hogeschool**

In deze paragraaf geven we antwoord op de vraag wat medewerkers met een arbeidsbeperking bijdragen aan de organisatie en in hoeverre dit verschilt van de bijdragen van 'reguliere' medewerkers. Uit de interviews met de leidinggevenden van de medewerkers met een arbeidsbeperking komt naar

voren dat zij de meerwaarde van deze groep vooral zien in de voorbeeldfunctie die de HR heeft naar de studenten toe. Een leidinggevende benoemt dat het voor de studenten belangrijk is kennis te maken met een populatie die een afspiegeling is van de maatschappij. Een andere leidinggevende benoemt te hebben gemerkt dat mensen met een arbeidsbeperking vaak meer tijd besteden aan contact maken met collega's, iets dat volgens hen de sfeer op de afdeling ten goede komt. Mogelijk heeft dit te maken met het type werk dat zij doorgaans uitvoeren (geringe werkdruk en niet in het primaire proces) maar dit is niet onderzocht. De meerderheid van de geïnterviewde leidinggevendenden vindt het lastig om de specifieke meerwaarde van deze groep te benoemen maar ziet het als een maatschappelijk taak om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

Enkele geïnterviewde medewerkers geven aan hoe zij vanuit hun perspectief zouden kunnen bijdragen aan een meer inclusieve hogeschool. Een medewerker met een arbeidsbeperking ziet voor zichzelf een rol weggelegd in het vormgeven van (inclusief) HRM-beleid. Hij wil zijn opgedane ervaring met het werken in een reguliere organisatie inzetten om het perspectief van medewerkers met een arbeidsbeperking bij het beleid van de HR te betrekken. Hij is daarom begonnen aan een door de hogeschool betaalde HRM masteropleiding. Andere medewerkers met een arbeidsbeperking zien een rol voor zichzelf weggelegd in het onderwijs bijvoorbeeld door hun ervaringen met arbeidsinclusie te delen met studenten en hen te scholen op dit thema via gastcolleges.

## 5. Conclusies & aanbevelingen

In dit rapport zijn de uitkomsten gepresenteerd van ons onderzoek naar de ervaringen van medewerkers met een arbeidsbeperking bij HR die aan het werk zijn gegaan in het kader van de banenafpraak. In dit onderzoek stonden twee onderzoeksvragen centraal:

- Hoe verlopen arbeidsinclusieprocessen van groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt binnen de HR en welke actoren en factoren spelen hierbij een rol?
- Hoe worden de voorlopige uitkomsten gewaardeerd door de medewerkers met een arbeidsbeperking en hun leidinggevendenden?

In dit slothoofdstuk geven we op basis van interviews met de medewerkers met een arbeidsbeperking, hun jobcoaches en leidinggevendenden antwoord op bovenstaande onderzoeksvragen en trekken we een aantal conclusies. Tevens geven we op basis hiervan aanbevelingen aan de hogeschool en andere reguliere organisaties die arbeidsinclusie willen bevorderen voor mensen met een arbeidsbeperking.

### 5.1 Hoe verlopen arbeidsinclusieprocessen van groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt binnen de HR en welke actoren en factoren spelen hierbij een rol?

Uit ons onderzoek blijken de volgende kenmerken van het inclusieproces te hebben bijgedragen aan voorsnog positieve ervaringen van medewerkers met een arbeidsbeperking binnen de hogeschool:

- Intensief en creatief zoeken naar passende werkplekken.
- Samenwerking tussen leidinggevendenden, jobcoaches en portefeuillehouder Arbeidsparticipatie van de hogeschool.
- Passende takenpakketten samenstellen en niet starten bij reguliere functies in het onderwijsproces of strikte geformuleerde vacatures.
- Ontwikkeling van takenpakketten naar mate medewerkers langer in dienst zijn.
- Organiseren van interne begeleiding op de werkvloer aan medewerkers en leidinggevendenden en externe begeleiding door de jobcoaches voor de medewerkers.

### 5.2 Hoe worden de voorlopige uitkomsten gewaardeerd door de medewerkers met een arbeidsbeperking en hun leidinggevendenden?

Voor de medewerkers die wij hebben gesproken zijn de belangrijkste betekenissen van werk:

- Een gevoel van zingeving door bij te dragen aan een groter geheel en deel te nemen in een sociaal verband.
  - Gezonder door structuur en regelmaat die het werk biedt en het dagelijks onder de mensen zijn.
  - Een positiever zelfbeeld door succeservaringen in het werk en mogelijkheid nieuwe competenties te ontwikkelen.
  - Zelfredzaamheid door het verdienen van een inkomen.
- Voor de bevraagde leidinggevendenden zijn dit:
- Bijdragen aan inclusie binnen de organisatie en voorbeeldfunctie naar studenten toe.

### 5.3 Welke aanbevelingen volgen uit de antwoorden op voorgaande onderzoeksvragen?

We waren dit onderzoek gestart vanuit het doel om beter zicht te krijgen op het verloop en uitkomsten van sociale inclusieprocessen die gericht zijn op het succesvol aan het werk helpen en houden van groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. In het bijzonder was daarbij het doel om beter zicht te krijgen op de vraag hoe professionele ondersteuning door jobcoaches en andere begeleiders het

verloop van deze processen positief kan beïnvloeden. Deze inzichten wilden we vertalen naar:

- Een overzicht van succesfactoren en aandachtspunten voor afdelingen/leidinggevenden die mensen met een arbeidsbeperking een plek bieden.
- Handvatten voor HRM-afdelingen om het proces en (HRM-) beleid rondom de werkervaringsplekken en aanname van medewerkers op garantiebanen verder te optimaliseren. Goede ervaringen met plaatsingen van medewerkers met een arbeidsbeperking bij een reguliere organisatie kunnen ook worden gebruikt bij promotie van het programma.

Hoewel het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de HRM- afdeling van HR en we aanbevelingen doen aan de eigen organisatie, zijn inzichten uit ons onderzoek in algemene zin van belang voor alle partijen in het veld die zich bezighouden met arbeidsinclusie van kwetsbare groepen. De ervaringen binnen HR bieden een goede praktijk om van te leren over arbeidsinclusie van kwetsbare groepen binnen reguliere organisaties en bedrijven. In de volgende paragrafen presenteren we een aantal aanbevelingen voor HRM-afdelingen (5.3.1), leidinggevenden (5.3.2) en andere (aankomend) sociaal werkers die mensen met een arbeidsbeperking begeleiden naar werk (5.3.3)

#### 5.3.1 HRM-afdelingen raden wij aan:

- Houd het kleinschalig zodat leidinggevenden tijd en ruimte hebben om de medewerkers goed te begeleiden.
- Investeer in een goede samenwerking met leidinggevenden en jobcoaches en een vast aanspreekpunt vanuit de HRM- afdeling.
- Probeer werkgeverbetrokkenheid te vergroten door meer bekendheid te geven aan wat de medewerkers kunnen en waar ze voor ingezet kunnen worden.
- Betrek de doelgroep zelf bij het vormgeven van inclusief werkgeverschap.
- Breng het onderwerp inclusie breder onder de aandacht van docenten en studenten.

#### 5.3.2 Leidinggevenden van medewerkers met een arbeidsbeperking raden wij aan:

- Zorg voor een inclusieve cultuur voor het hele team en niet alleen voor de medewerker met een arbeidsbeperking. Met andere woorden: zorg voor een cultuur waar inclusie mogelijk is.
- Geef medewerkers een eigen takenpakket dat flexibel is en op maat.
- Regel begeleiding op de werkvloer en extern.
- Neem de tijd en ruimte om extra te investeren in de medewerkers.
- Zorg voor een goede samenwerking met jobcoaches en de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie.

#### 5.3.3 (Aankomend) professionals, in het bijzonder sociaal werkers:

Aansluitend bij de centrale waarden uit de Beroepscode voor de Sociaal Werker (programma Sociaal Werk Versterkt, februari 2018) doen wij de volgende aanbevelingen:

Bevorderen menselijke waardigheid door hen in wisselwerking met z'n omgeving tot zijn recht laten komen (artikel 1). Creëer een omgeving waar cliënten tot hun recht kunnen komen door:

- 1) Bij het matchingsproces goed te letten op de cultuur van een organisatie of afdeling. Medewerkers met een arbeidsbeperking zijn door minder positieve ervaringen met werk in het verleden vaak extra gevoelig voor sfeer in het team. Zoek dus naar een veilige werkomgeving waar ruimte is om te wennen aan het werkritme, te zoeken naar passende taken en te leren.
- 2) Ondersteun de leidinggevende bij het zorgen voor een inclusie werkomgeving en besteed aandacht aan hoe de eventuele beperkingen bespreekbaar te maken (erkenning en acceptatie) en hiermee om te gaan (verwachtingenmanagement).  
Versterken eigen kracht; bevorderen eigen kracht, verantwoordelijkheid, zelfredzaamheid en sociale participatie (artikel 2). Bevorderen van de eigen kracht van mensen door:
- 3) Betekenissen van werk voor mensen te benutten maar er daarbij wel op te letten dat mensen toe zijn aan werk.
- 4) Ondersteun tevens de medewerker met een arbeidsbeperking in het bespreekbaar maken en omgaan met de arbeidsbeperking op de afdeling en het omgaan met collega's en leidinggevende.

## 6. Discussie

Hoewel de ervaringen van de medewerkers met een arbeidsbeperking die hebben deelgenomen aan ons onderzoek een goede praktijk bieden om te leren over arbeidsinclusieprocessen van kwetsbare medewerkers in een reguliere organisatie is het voor andere partijen die deze lessen willen gebruiken voor het verbeteren van hun arbeidsinclusieprocessen belangrijk om stil te staan bij de specifieke context van onze hogeschool.

Zoals blijkt uit het overzicht van de achtergrondkenmerken van de geïnterviewde medewerkers beschikt de meerderheid van hen over een relatief hoog werk- en denkniveau. Hoewel we in de analyse geen specifieke aandacht hebben besteed aan het werk- en denkniveau van de medewerkers, is het voor te stellen dat het plaatsen van deze medewerkers op sommige punten minder aanpassingen vraagt van de organisatie. Iets dat mogelijk heeft bijgedragen aan de positieve uitkomsten van ons onderzoek. Voor ons onderzoek hebben we (op een uitzondering na) geen medewerkers kunnen spreken die zijn uitgevallen. Ook dit heeft het overall beeld mogelijk positief gekleurd.

Andere factoren waar we in onze analyse geen aandacht aan hebben besteed maar die uit verschillende onderzoeken (Holwerda, Brouwer, Roothoff & Van der Link, 2010; Achterberg et al., 2010; Beukema & Kuijpers, 2018) naar voren komen als van doorslaggevend belang voor positieve uitkomsten van arbeidsinclusieprocessen zijn persoonskenmerken van mensen en hoe zij en hun omgeving omgaan met arbeidsbeperkingen. Holwerda et al. doelen hier vooral op factoren als zelfbeeld, zelfinzicht en motivatie.

Daarnaast hebben we vooral gesproken met medewerkers die langer dan een half jaar in dienst waren en van wie de inschatting van de jobcoach was dat zij in staat zouden zijn om deel te nemen van het onderzoek. Hierdoor hebben we minder zicht gekregen op waar mensen met een zware psychische beperking of de uitvallers tegenaan zijn gelopen. In hoeverre dit te maken heeft gehad met de arbeidsbeperking alleen of dat er andere factoren spelen waardoor het geen succesvolle plaatsing was, weten we niet. Wel heeft het ons doen beseffen dat een duurzame plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking een complex proces is waarbij veel verschillende actoren en factoren een rol spelen en succes niet altijd gegarandeerd is.

We hebben gesproken met jobcoaches, leidinggevendenden en andere begeleiders van de medewerkers met een arbeidsbeperking over het arbeidsinclusieproces. Aanvankelijk was ons plan om ook de directe collega's van de medewerkers te interviewen maar vanwege privacy-reden en omdat collega's mogelijk niet op de hoogte waren van de beperking van hun collega, hebben we hiervan af gezien. In ons onderzoek zijn we tegengekomen dat leidinggevendenden het dilemma ervaren dat ze enerzijds medewerkers met een arbeidsbeperking niet als een aparte groep willen behandelen maar dat het aannemen, inwerken, begeleiden en omgang met de belastbaarheid van deze mensen anderzijds soms extra aandacht en zorgvuldigheid vraagt. Deze aandacht en zorgvuldigheid kunnen ze overige medewerkers niet bieden. Het zou daarom interessant zijn geweest om een thema als arbeidsinclusie van medewerkers op een afdeling breder te onderzoeken en ook de meningen van overige collega's hierbij te betrekken.

Ons veldonderzoek was afgerond voordat de coronapandemie in Nederland uitbrak. Hoewel we via de portefeuillehouder Arbeidsparticipatie informeel wel op de hoogte zijn gehouden over het welzijn van de medewerkers met een arbeidsbeperking, de hoofdpersonen van ons onderzoek, hebben we hun ervaringen in deze crisis niet in kaart kunnen brengen. Voor een vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om te bestuderen hoe het deze kwetsbare groepen is vergaan in een periode waarin fysieke hulpbronnen schaars zijn.



## Literatuur

- Achterberg, T., Holwerda, A., Verhoof, E., Wind, H., Brouwer, S., Maurice-Stam, H., ... Van der Klink, J. (2012). Wajongers aan het werk: welke factoren kunnen van belang zijn voor arbeidsparticipatie van jonggehandicapten?. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, *18*(2), 52-58. <https://doi.org/10.1007/s12498-010-0025-0>
- Adelmeijer, M.H.M., Schenderling, P.J., Heekelaar, M.S., Oostveen A., & Beerepoot R. (2015). *Onderzoek Participatiewet bij werkgevers, Rapportage fase 1 (peiljaar 2015)*, Berenschot.
- Baarda, B., Fischer, T., Julsing, M., De Goede, M., Peters, V., & Van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het uitvoeren en opzetten van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- 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.
- Borghout, I. & Freese, C. (2016). Inclusief HRM; (hoe) past de participatiewet in de organisatie- en HRM-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, *2016*(7), 1-20
- De Lange, A., Michon, H., Helfenrath, K., & Smerecnik, C. (2018). Aandacht voor de zachte kant van de match tussen werkgever en werknemer. *Sociaal Bestek*, *80*(3), 10-13. <https://doi.org/10.1007/s41196-018-0077-8>
- Holwerda, A., Brouwer, S., Groothoff, J., & Van der Klink, J. (2010). Arbeidsparticipatie van Wajonggerechtigden: Op zoek naar voorspellers. *NIDI/DEMOS 26-01-2010*. <https://publ.nidi.nl/demos/2010/demos-26-01-holwerda.pdf>
- Kaye, H. S., et al. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation* *21*(4): 526-536.
- Levitas, R., Pantazis, C., Fahmy, E., Gordon, D., Lloyd, E. & Patsios, D. (2007). *The multi-dimensional analysis of social exclusion*. <http://dera.ioe.ac.uk/6853/1/multidimensional.pdf>.
- Migchelbrink, F., (2014). *Handboek praktijkgericht onderzoek: Zorg, welzijn, wonen en werken*. Amsterdam: Uitgeverij WSP.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2013). *Kamerbrief resultaten sociaal overleg van 11 april 2013*. Geraadpleegd op de website van de overheid: <https://rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid/documenten/kamerstukken/2013/04/11/kamerbrief-resultaten-sociaal-overleg>
- Programma Sociaal Werk Versterkt. (2018). *Beroepscode voor de Sociaal Werkers*. Utrecht: FCB & VWS.
- Rijksoverheid. (2017). *Meer banen voor mensen met arbeidsbeperking (banenafpraak)*. Geraadpleegd op de website van de overheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/meer-banen-mensen-arbeidsbeperking>
- Vereniging Hogescholen. (2014). *Principeakkoord cao-hbo 2014-2016*. Opgevraagd via <https://www.vereninghogescholen.nl>
- Zijlstra, F., Mulders, H. & Nijhuis, F. (2012). Inclusieve organisaties: op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. Geraadpleegd op *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *28*(1), 22-30.

## Contact

**Bezoekadres:**

Museumpark 40  
3015 CX Rotterdam

Het secretariaat bevindt zich op 3e etage,  
kamer MP.L03.110

**Postadres:**

Hogeschool Rotterdam  
Kenniscentrum Talentontwikkeling  
Postbus 25035  
3001 HA Rotterdam

Telefoon: (010) 794 7011  
E-mail: [kenniscentrumtalentontwikkeling@hr.nl](mailto:kenniscentrumtalentontwikkeling@hr.nl)  
Website: [hr.nl/talentontwikkeling](http://hr.nl/talentontwikkeling)

Het secretariaat is bereikbaar op werkdagen  
van 09:00 tot 17:00 uur

**Kenniscentrum  
Talentontwikkeling**

