

Kennisdocument duurzaam, inclusief werk en arbeidsdeskundigen

Hoe creëer je duurzame banen voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt? Op 15 maart 2021 kwamen 40 werkgevers en een aantal arbeidsdeskundigen online bijeen om best practices en kennis te delen. Het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) en De Normaalste Zaak verzamelden de meest gestelde vragen van werkgevers. In dit document beantwoorden we 9 vragen over duurzaam werk en de rol die arbeidsdeskundigen hierin kunnen vervullen.

Inhoudsopgave

1. Hoe creëer je de randvoorwaarden voor een duurzame baan?	1
2. Hoe creëer je een match tussen het werk en de medewerker?	2
3. Hoe laat je werk aansluiten bij de medewerker én bij de team- en organisatiedoelen?	3
4. Hoe zorg je ervoor dat de baan en de medewerker bij elkaar <i>blijven</i> passen?	3
5. Hoe zorg je ervoor dat een medewerker niet blijft vastlopen in bepaalde werkzaamheden?	4
6. Hoe zorg je ervoor dat je bij aanvang van een plaatsing een beeld krijg van de belastbaarheid van een medewerker?	4
7. Wat kun je doen als de belastbaarheid van een medewerker niet (meer) bij een functie past?	4
8. Wanneer kun je een arbeidsdeskundige inschakelen?	4
9. Wat is het verschil tussen een jobcoach en een arbeidsdeskundige?	5

1. Hoe creëer je de randvoorwaarden voor een duurzame baan?

Van een goede voorbereiding en plaatsing pluk je de vruchten op de lange termijn:

- Mensen ervaren werksituaties zeer verschillend. Wat belastend is voor de één, hoeft dat voor de ander niet te zijn. Houd er rekening mee dat de nieuwe medewerker langer de tijd nodig kan hebben om te wennen aan de werkomgeving. Overweeg bij het **inwerkingsproces** de volgende punten:
 - Een duidelijk aanspreekpunt voor de nieuwe medewerker
 - Een dagstart, zeker tijdens de beginperiode
 - Niet direct negatieve consequenties doorvoeren als medewerkers aangeven wat hen belemmert.
 - Eventueel extra aandacht schenken aan een uitleg over de werkcultuur, (gedrags)regels, ongeschreven routines en eisen die je stelt. Het is handig om dit concreet te maken met goede, beeldende voorbeelden.
- Creëer bij **aanvang van het werk** een toegankelijke en open sfeer. Gebruik eventueel de [balanskaart](#) van ParticipatieHulp om als leidinggevende en medewerker aan elkaar te wennen. Hierdoor zijn medewerkers mogelijk eerder geneigd hulpvragen te benoemen.
- Heeft de medewerker een fysieke of psychosociale beperking? De [brochures van Disworks](#) ondersteunen je in de voorbereiding en het creëren van een werkomgeving die bij de nieuwe medewerker past.
- Door inclusieve ambities vast te leggen in beleidsplannen kan de top van de organisatie zich committeren aan het behouden van banen. [Deze brochure van AWWN](#) kan hierbij inspireren.
- Dit [spoorboekje](#) van Cedris geeft je een overzicht van regelingen en voorzieningen. Medewerkers vinden vaker een duurzame baan bij werkgevers die dergelijke instrumenten

goed benutten. De [regelhulp](#) helpt je per medewerker de financiële regelingen te berekenen en mogelijke voorzieningen in kaart te brengen.

- Zorg ervoor dat de huidige collega's op de hoogte zijn van de aankomende nieuwe medewerker.
 - Informeer de collega's over punten waar ze mogelijk rekening mee moeten houden. Het kan ook goed zijn om het inlevingsvermogen te vergroten. Waarom neem je iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt aan?
 - Vertel je collega's welk takenpakket de nieuwe medewerker op zich neemt. Zij weten zo op voorhand waar ze ondersteuning kunnen bieden en helpen zo bij het borgen van kwaliteit en het aanleren van een gestructureerde werkwijze.
 - Voor meer goede tips lees ook de handreiking [Aan het werk met nieuwe collega's](#) van het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid.

i Wat kan een arbeidsdeskundige hierin betekenen?

Een arbeidsdeskundige kan de werkgever informeren over welke aanpassingen in het werk, de werkomstandigheden en werkafspraken je kunt doorvoeren om de balans tussen belasting en belastbaarheid van de medewerker te borgen. Een arbeidsdeskundige kan zo ook twijfels en/of vooroordelen wegnemen. De informatie die je uit dit gesprek haalt, kan ook voor collega's relevant zijn tijdens de introductie van de nieuwe medewerker.

Verder kan de arbeidsdeskundige de werkgever en werknemer adviseren over ondersteuningsmogelijkheden, werknemersvaardigheden en financiële regelingen zoals loonkostensubsidie en de no-riskpolis. ■

2. Hoe creëer je een match tussen het werk en de medewerker?

“De medewerker moet niet bij de werk passen, maar het werk bij de medewerker” is een veelgebruikt adagium. Werkgevers passen vaak taken, takenpakketten of zelfs volledige functies aan, zodat deze beter passen bij een medewerker. Dit kan passen binnen een valide [businesscase](#), mits je er duurzame banen mee creëert. Hoe pas je banen aan? In het kort kan dit op verschillende niveaus:

1. *Het aanpassen van het werktempo en de werktijden* zodat deze beter bij de medewerker passen. Het takenpakket blijft op dit niveau hetzelfde als bij de collega's.
2. *Het aanpassen van bestaande taken, zodat deze beter bij de medewerker passen.* De werkgever maakt bijvoorbeeld (tijdelijke) aanpassingen in de taakeisen, uitvoering of werkomgeving.
3. *Het afsplitsen van taken bij huidige medewerkers.* Eén a twee nieuwe medewerkers kunnen de taken uitvoeren die tot voorheen belegd waren bij één collega of een groep collega's. De huidige medewerkers kunnen zich dan beter focussen op hun kerntaken en tegelijkertijd komt er dus een plaats vrij voor een nieuwe collega.
4. *Het afsplitsen van taken en samenvoegen van deze taken tot een functie.* Een groep nieuwe medewerkers kan taken uitvoeren die voorheen belegd waren bij een groep collega's. De werkgever formaliseert deze taken tot een functie. Een functiebeschrijving met uitéengezet takenpakket vergroot de kans op structurele werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking. De functie kan worden opgenomen in beleid.
5. *Het (opnieuw) inrichten van werkprocessen.* Volledige processen (zoals bijvoorbeeld assemblage in een fabriek of de catering voor patiënten in een ziekenhuis) worden zo opgedeeld dat het werk toegankelijker is voor mensen met een arbeidsbeperking.

Enthousiast over de mogelijkheden? Meer informatie vind je hieronder:

- [Infographic](#) over de verschillende methoden (Ministerie SZW)
- [Infographic](#) over het voorbereiden van het aanpassen van werk (Ministerie van SZW)
- [Goede voorbeelden](#) van werkgevers die succesvol methoden toe paste (Verwey-Jonker)

- [Onderzoek](#) over baancreatie met vanaf pagina 38 een uitgebreide samenvatting van hulpmiddelen (Ministerie SZW)
- [Project Baancreatie](#) waarin werkgevers op weg geholpen worden met het realiseren van een duurzame en inclusieve organisatie (AWVN)

i Wat kan een arbeidsdeskundige hierin betekenen?

Een arbeidsdeskundige kan een rol vervullen in de advisering over werk- en functieaanpassing en baancreatie op organisatieniveau. Er zijn arbeidsdeskundigen die hierin gespecialiseerd zijn. Iedere arbeidsdeskundige kan op persoonsniveau een advies geven over welke taken niet of juist wel uitgevoerd kunnen worden door de werknemer in die specifieke situatie, gelet op de behoeften en belastbaarheid van de persoon op dat moment. ■

3. Hoe laat je werk aansluiten bij de medewerker én bij de team- en organisatiedoelen?

Lijkt er op voorhand geen vanzelfsprekende aansluiting te zijn? Ook dan is het aanpassen van banen, zoals genoemd onder vraag 2, relevant. Deze methodes creëren banen die aansluiten bij de organisatie én mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers passen de methodes, zoals jobcarving en functiecreatie, vaak met succes toe. Een professional kan je ondersteunen bij het inzetten van de methodes, maar je kan ook zelf met de hoofdprincipes aan de slag.

De methodes vragen je bestaand werk of werkprocessen te analyseren. Welke taken binnen dit werk zijn 'elementaire' taken? Dit zijn bijvoorbeeld laagdrempelige taken, of taken die je ook kan uitvoeren zonder volledige (vak)certificering. Denk aan de [onderwijsassistenten](#) die zich bezighouden met bibliotheekbeheer of het net houden van het schoolplein. Maar ook [zorgondersteuners](#) die taken van verpleegkundigen uit handen nemen. Dergelijke taken splits je af, om ze samen te voegen voor een functie voor een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Wil je meer weten? Raadpleeg de links onder vraag 2.

Wat kan een arbeidsdeskundige hierin betekenen?

Zie het antwoord bij vraag 2.

4. Hoe zorg je ervoor dat de baan en de medewerker bij elkaar *blijven* passen?

Een baan en een medewerker lijken vaak bij elkaar moeten passen als een sleutel op een slot. Een duurzame en betekenisvolle baan is echter meer dan het vervullen van een vacature. In duurzame banen weten medewerkers zich te ontwikkelen en tegenslagen te overwinnen. Als begeleider of leidinggevende is het belangrijk hier oog voor te hebben:

- Medewerkers werken vaak langer succesvol bij dezelfde werkgever als zij vrijer zijn in het kiezen van werktaken of als het werk afwisselend is.
- Medewerkers ontplooiën zich vaak wanneer zij spelenderwijs nieuwe taken en vaardigheden aanleren. Soms zijn ze van jongs af aan gestigmatiseerd, waarbij onzekerheid op de loer ligt. Spellenspel kunnen uitkomst bieden: het ontwikkelen van competenties terwijl je fouten niet direct afstraft. Zo verbreden mensen uiteindelijk hun werkopvatting. Ook kan het helpen als je werk niet te snel overneemt en in plaats daarvan duidelijke instructies of voorbeelden geeft.
- Bij het signaleren en bespreken van problemen is het belangrijk niet direct een oordeel te vellen. Vraag door naar achterliggende oorzaken en biedt opbouwende feedback.

Niet alleen de medewerker verandert en ontplooit zich. Ook het werk en de werkomgeving veranderen. Een leidinggevende die vroegtijdig veranderingen signaleert en hierop reageert, helpt mensen om in het zadel te blijven. Inlevingsvermogen is hierbij belangrijk. Denken vanuit het perspectief van de medewerker. Het kan helpen de nieuwe situatie kort uit te schrijven. Je kunt denken aan het veranderen van:

- de groepsdynamiek, bijvoorbeeld als collega's vertrekken of als er nieuwe collega's bijkomen, of als de rolverdeling verandert
- de werkzaamheden van de medewerker
- de vereiste kwaliteit, werktempo of het werkrooster
- de leiding en/of organisatiecultuur

i Wat kan de arbeidsdeskundige hier betekenen?

In een gewijzigde situatie kan de arbeidsdeskundige de belasting van het werk en belastbaarheid van de werknemer opnieuw beoordelen, zodat vastgesteld kan worden of en hoe de functie nog steeds passend is en of er nog sprake is van een goede balans tussen belasting en belastbaarheid. Hierbij kan de arbeidsdeskundige de werkgever adviseren over ondersteuningsmogelijkheden.

De succesfactoren voor een duurzame arbeidsplaatsing zijn: passend werk, maatwerk waar mogelijk, begeleiding. En het is heel belangrijk dat het werk door de werknemer als zinvol werk wordt ervaren. Zie ook het lopende AKC onderzoek [Duurzaam werk\(t\)](#). ■

5. Hoe zorg je ervoor dat een medewerker niet blijft vastlopen in bepaalde werkzaamheden?

Uiteindelijk kunnen werkzaamheden soms simpelweg wel of niet bij iemand passen. Maar door methodisch te werk te gaan, kun je iemands leercurve wel begeleiden. Zo verken je of het werk bij iemand past. Een veelgebruikt uitgangspunt hierbij is het vooropstellen van een leeroriëntatie in plaats van prestatie-oriëntatie. Met prestatiedoelen willen mensen graag hun vaardigheden laten zien, maar zijn ze ook bang om fouten te maken en bekritiseerd te worden. Hierdoor kunnen mensen vastlopen. Leerdoelen laten zien dat mensen fouten mogen maken. Leerdoelen ondersteun je door procesgericht te instrueren en feedback te geven: *"je doet het goed", "ga daar mee door, zoals je dat nu doet, en probeer ook..."*. De nadruk bij prestatiedoelen ligt vaak op de meetbaarheid, terwijl dit bij leerdoelen ligt op oefenen en uitdagingen aangaan. *"Kun je kijken hoe je deze taak uitvoert? Je kunt proberen dit en dit te doen"*.

Het helpt als je leert herkennen wanneer iemand een taak spannend vindt. Een begeleider kan deze taken stapsgewijs met de medewerker benaderen. Eventueel kun je oefeningen bedenken of de taak opdelen in facetten. Door langzaam op te bouwen, werkt je samen aan een gevoel van competentie over het werk.

Voor leidinggevenden en begeleiders zijn er ook diverse cursussen beschikbaar zoals de [HARRIE-training](#) en [Mentorwijs](#). Arbeidsdeskundigen die zichzelf willen verbeteren in het begeleiden van ontwikkeling kunnen o.a. aan de slag met de [Volgend Sturen](#) methode.

6. Hoe zorg je ervoor dat je bij aanvang van een plaatsing een beeld krijgt van de belastbaarheid van een medewerker?

Dit kan door het laten opstellen van een belastbaarheidsprofiel door de arbeidsdeskundige en te sparren over de mogelijkheden en belangrijke aandachtspunten.

7. Wat kun je doen als de belastbaarheid van een medewerker niet (meer) bij een functie past?

Bekijk dan wat de medewerker wél kan en welke taken bij deze mogelijkheden passen. Vervolgens dient men op zoek te gaan naar passende oplossingen door de functie aan te passen, een andere passende functie aan te bieden of een functie te creëren (zie **vraag 2**).

8. Wanneer kun je een arbeidsdeskundige inschakelen?

Een arbeidsdeskundige kan in verschillende fasen een rol vervullen. Bij toeleiding naar werk, bij veranderingen in het werk (waardoor de belasting in de functie wijzigt), bij dreigend verzuim, tijdens

verzuim en bij langdurige arbeidsongeschiktheid. UWV schakelt arbeidsdeskundigen in bij o.a. toetsing van re-integratieverplichtingen.

Een arbeidsdeskundige is expert op het gebied van de sociale, maatschappelijke, juridische en financiële aspecten van verzuim. De arbeidsdeskundige onderzoekt welke stappen werkgever en werknemer kunnen zetten om terugkeer naar het werk mogelijk te maken. Daarnaast adviseert de arbeidsdeskundige onder meer bij de volgende vragen en onderwerpen:

- Kan de werknemer re-integreren in zijn eigen werk, of moet het werk of de werkomgeving worden aangepast?
- Welke andere werkzaamheden kan de werknemer doen?
- Wat wordt er van de werkgever verwacht als er sprake is van re-integratie 'tweede spoor' (bij een andere werkgever)?
- Welke regelingen zijn er als iemand opnieuw ziek wordt?
- Zijn er mogelijkheden in het om- of bijscholen van de werknemer?
- Komt de werkgever in aanmerking voor subsidies, kortingen, vergoedingen of voorzieningen?

9. Wat is het verschil tussen een jobcoach en een arbeidsdeskundige?

Een arbeidsdeskundige van het UWV kan een werkzoekende informeren over de mogelijkheden van de begeleiding door een jobcoach. Een werknemer kan een jobcoach inschakelen als er hulp nodig is bij de uitvoering van het werk. UWV vergoedt de jobcoach als de werknemer langdurig een ziekte of handicap heeft, die hem of haar belemmert bij het werk. Dit wordt ook wel een structurele functionele beperking (SFB) genoemd. De jobcoach kan een persoonlijk trainingsprogramma maken om het werk aan te leren; de jobcoach kan begeleiding bieden op de werkvloer. Een jobcoach kijkt vooral naar wat de werknemer wél kan. De jobcoach helpt de werkgever om goed gebruik te maken van de mogelijkheden van de werknemer. Aan het eind van een geslaagd programma kan de werknemer het werk zelfstandig doen. De jobcoach blijft bereikbaar wanneer er een probleem ontstaat of als er nog knelpunten zijn.