

Evaluatie UWV Inclusief

Bevindingen van het project UWV Inclusief

Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie

Arjella van Scheppingen

Marleen Buisman

Henny Mulders,

Augustus 2019

Inhoud	
Samenvatting.....	3
Aanleiding.....	11
Onderzoeksopzet.....	13
Data verzameling.....	13
Data verwerking.....	14
Onderzoeksproces.....	14
Bevindingen.....	16
Beschrijving van de betrokken medewerkers.....	16
Geslacht en leeftijd.....	16
Opleidingsniveau.....	16
Woonsituatie en privé netwerk.....	16
Eerdere werkervaring.....	17
Dienstverband.....	17
Werkbegeleiding en overige begeleiding.....	18
Benodigde aanpassingen.....	18
Reistijd naar het werk.....	19
Toepassing van de IHW aanpak en werkzame elementen.....	20
Toepassing IHW aanpak per stap.....	20
Antwoord op de subvraagstellingen onder vraag 1a.....	31
Onderkende werkzame elementen van de aanpak.....	33
Duurzaamheid van de gecreëerde functies.....	37
Bedrijfsmatige en sociale implicaties van de gecreëerde functies.....	38
De beleving van de medewerkers met arbeidsbeperking.....	Error! Bookmark not defined.
Conclusies en suggesties voor vervolg.....	47

Samenvatting

Aanleiding:

UWV wil een inclusieve werkgever zijn, een bedrijf waar mensen met een arbeidsbeperking een geschikte baan kunnen vinden. Daartoe is van medio 2013 - medio 2016 het project 'UWV-Inclusief' uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van de IHW (Inclusief Herontwerp van Werk) aanpak¹. Van de 111 medewerkers met een Wajong status voor wie een functie is gecreëerd, waren er eind 2017 nog 101 aan het werk. Dit positieve resultaat was aanleiding voor dit onderzoek, met als doelen nader inzicht te krijgen in:

- 1) de toepassing van de IHW aanpak en de (ervaren) werkzame aspecten van de aanpak,
- 2) de duurzaamheid van de plaatsing en inzetbaarheid van de betrokken medewerkers,
- 3) de bedrijfsmatige en sociale implicaties van de gecreëerde functies,
- 4) de beleving van de betrokken medewerkers van de gehanteerde werkwijze

De uitvoering van de banenafspraken door UWV is intussen al in een volgende fase. De ambitie is om eind 2020 in totaal 500 extra banen te hebben gecreëerd. Met het oog op de veranderingen van werkprocessen zullen in de nieuwe fase naar verwachting ook andere functies gecreëerd (moeten) gaan worden. Functies die bovendien geschikt zijn voor de diverse doelgroepen van de Participatiewet. Het onderhavige onderzoek levert aanknopingspunten voor de toepassing en doorontwikkeling van methodieken gericht op het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking.

Methode:

Het onderzoek is retrospectief van opzet. Er zijn 10 cases onderzocht, verdeeld over diverse regio's en organisatieonderdelen. De bevindingen zijn verkregen op basis van het analyseren van (eerder vastgelegde) projectdocumentatie en semigestructureerde interviews onder de betrokken medewerkers, hun werkbegeleiders en de managers van de betreffende afdelingen.

Bevindingen:

Beschrijving van de medewerkers

De betrokken medewerkers waren vijf vrouwen en vijf mannen, variërend in de leeftijd van 24-39 jaar, met opleidingsniveaus variërend van basis/mbo 1-2 niveau tot en met HAVO/WVO. De woonsituaties van de betrokkenen is divers: bij hun ouders (6), zelfstandig (3) of begeleid (1). Alle medewerkers hadden al eerder werkervaring opgedaan, ofwel in een eerdere baan ofwel via een werkervaringsplek of stage binnen of buiten UWV.

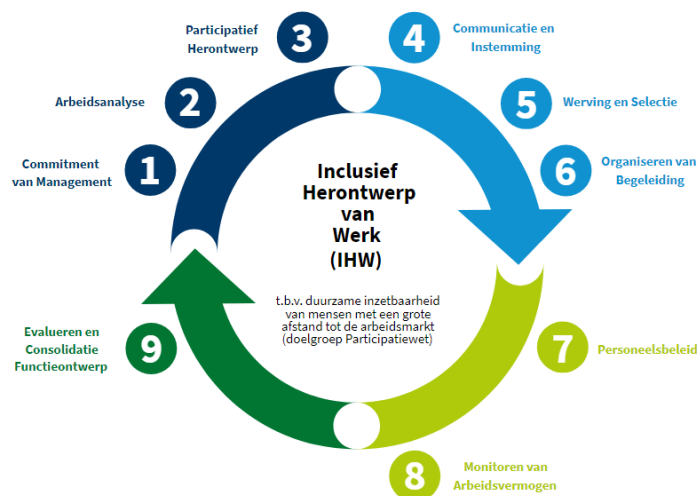
Voor acht van de tien medewerkers geldt dat ze (naast werkbegeleiding) ook een andere vorm van begeleiding ontvangen (externe job coach, ambulante begeleider of begeleid wonen). De betrokken medewerkers hebben een redelijk (3) of goed (6) ondersteunend privé netwerk; 1 persoon heeft een hecht, maar zeer klein sociaal thuisnetwerk. Voor de helft van de medewerkers geldt dat aanpassingen in het werk nodig zijn in verband met sociaal-communicatieve vermogens. Voor vier medewerkers geldt dat het werk moet zijn aangepast aan de mentaal-verstandelijke vermogens. Voor één medewerker geldt dat het werk moet zijn aangepast aan zowel de fysieke als mentaal-verstandelijke vermogens.

¹ <https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/methoden-instrumenten/inclusief-herontwerp-van-werk>.

Beantwoording van de onderzoeksvragen

1. Hoe is de IHW-methodiek toegepast in de praktijk? Welke aspecten hebben bijgedragen aan het resultaat en welke niet?

De IHW-aanpak bestaat uit negen stappen, waarvan de eerste zes binnen het UWV Inclusief project systematisch doorlopen zijn. Ook elementen van de stappen 7-9 zijn toegepast. Het rapport beschrijft de toepassing, de onderkende succesfactoren en valkuilen of dilemma's van de stappen 1-6 en de toepassing, ervaringen en suggesties voor de invulling van de stappen 7-9.



De belangrijkste bevindingen over de toepassing voor de stappen 1-6 zijn:

– *Stap 1 (Commitment van Management):*

De Raad van Bestuur heeft met instemming van de OR besloten een inclusieve werkgever te willen zijn. Na een pilot in 2011-2012 is besloten tot het 'UWV inclusief' project, met een vooraf vastgestelde looptijd van drie jaar (2013-2016). De IHW-methodiek gold hiervoor als basis. De volgende uitgangspunten werden als kader meegegeven: de inclusieve functies bestaan uit elementaire taken die onderdeel zijn van een bestaand werkproces (dus niet additioneel), de functies zijn onderdeel van het functiehuis (FUWA) en te werven medewerkers worden begeleid door werkbegeleiders die daarvoor zijn opgeleid. Ook is bij de start besloten dat de inclusieve functies een aanvulling zijn op reeds bestaande reguliere functies, stageplaatsen en werkervaringsplaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking.

Om het commitment van managers en draagvlak binnen de organisatie te verkrijgen heeft het UWV inclusief projectteam presentaties en bijeenkomsten verzorgd. Ook was voorlichtingsmateriaal beschikbaar. Afgaande op de ervaringen van managers geldt deze eerste stap als belangrijkste succesfactor. Het draagt bij aan de noodzakelijke gezamenlijke wil en overtuiging dat het kan en zal lukken. Managers en de werkbegeleiders zullen een bepaalde mate van intrinsieke motivatie voor inclusief werken moeten ontwikkelen. Ontbreekt het hieraan, zijn de kansen voor succes naar mening van de geïnterviewden een stuk kleiner en *'moet je er eigenlijk niet aan beginnen'*, aldus één van de managers. Het ontbreken van een open blik en creativiteit voor het creëren van inclusieve functies zijn onderkend als valkuil. Dat belemmert de wil om er wat van te maken.

– *Stap 2 (Arbeidsanalyse):*

De basis voor de functies lag in arbeidsanalyses die door gecertificeerde analisten inclusieve arbeidsorganisatie zijn verricht. Als randvoorwaarde voor het herontwerp van de functies gold dat de taken niet te ver buiten het kernproces zouden mogen vallen. De gecreëerde functies zijn beschreven en ondergebracht in het functiewaarderingssysteem (FUWA). De functiebeschrijvingen zijn generiek, met ruimte om er op maat per district een passende invulling aan te kunnen geven.

De generieke functiebeschrijving en inbedding van de functies in het FUWA systeem, kostenplaats en afdelingsplannen zijn essentieel gebleken voor duurzame inclusieve functies. Ruimte en flexibiliteit zijn nodig om de functie verder op maat invulling te geven op de afdeling. Alle onderzochte functies zijn in de praktijk stapsgewijs ingevuld, passend bij de behoeften van de afdelingen en de mogelijkheden van de werknemers.

Voor negen van de tien onderzochte functies geldt dat er sprake is van een duidelijk herkenbare functie met toegevoegde waarde voor de afdeling. De functie en invulling ervan staan daar niet ter discussie. Voor één gecreëerde inclusieve functie is de afstand tot het kernproces groter en de toegevoegde waarde minder eenduidig. Daar bestaat ook twijfel of deze functie altijd in deze vorm moet blijven bestaan.

De verdergaande digitalisering is in het begin al onderkend als aandachtspunt. Om terughoudendheid of onrust over verdringing tegen te gaan is destijds de afspraak gemaakt om de medewerkers met een arbeidsbeperking eerst een tijdelijk dienstverband te geven. Nu drie jaar later hebben alle betrokken medewerkers een vast dienstverband. De ontwikkelde functies zijn zinvol, de medewerkers leveren goed werk. De verdergaande digitalisering en daarmee samenhangende verandering van werkprocessen is nog steeds wel een serieus punt van aandacht. Dat geldt met name voor de gecreëerde administratieve functies. Acht van de tien geïnterviewde managers verwachten dat het werkaanbod door de digitalisering verder onder druk zal komen te staan. Met als mogelijk gevolg dat het draagvlak voor inclusief werkgeverschap en/of onrust omwille van verdringen kan toenemen. Een dilemma genoemd door de managers is wie op termijn wel of niet als boventallig verklaard kan of mag gaan worden binnen UWV. Naast de medewerkers in deze inclusieve functies zijn er immers nog andere medewerkers met een arbeidsbeperking werkzaam binnen UWV, al dan niet in reguliere functies.

Financiële complexiteit is onderkend als punt van zorg bij deze inclusieve functies. De salarisschalen in combinatie met part time dienstverbanden maken dat de betrokken medewerkers naast hun salaris deels zijn aangewezen op een uitkering. In de praktijk bleek het verrekenen van loon en uitkering of het uitkeren van vergoedingen en/of bonussen lastig in één keer goed te regelen. Ten tijde van het UWV inclusief project hebben diverse afdelingen daar zelf werkende weg invulling aan gegeven. Korte lijnen met verantwoordelijke arbeidsdeskundigen was daarbij behulpzaam. Op basis van deze ervaringen is inmiddels ondersteuning ingericht in de HRM administratie, onder andere doordat notificaties aangebracht zijn bij salarisverhogingen.

– *Stap 3 (Participatief Herontwerp):*

De IHW aanpak heeft voor de onderzochte cases geresulteerd in de volgende drie functies: assistent administratief medewerker (AM-er), assistent facilitair medewerker en assistent secretariaatsmedewerker. Deze generieke functies zijn op de afdelingen op maat ingevuld,

waarbij flexibel is ingespeeld op de behoeften en mogelijkheden van zowel de medewerker als collega's. Voor alle betrokken medewerkers heeft dat inmiddels geresulteerd in een vaste aanstelling, in part time dienstverband (gemiddeld 20 uur/week).

Gebrek aan continuïteit in het werk en werk dat niet goed gedaan wordt doen afbreuk aan het draagvlak voor de inclusieve functies. De onderzochte afdelingen realiseren zich dat en hebben daarvoor achtervang geregeld. In de meeste gevallen zijn dat de werkbegeleiders. Voor de onderzochte afdelingen geldt dat slechts één medewerker met arbeidsbeperking vaker verzuimd dan gemiddeld. De andere negen medewerkers met arbeidsbeperking vertonen een gemiddeld of juist laag ziekteverzuim. Voor deze negen medewerkers speelt de dreiging van gebrek aan continuïteit geen rol.

Een duurzaam inclusieve functie vraagt om voldoende werkaanbod. Op de onderzochte afdelingen wordt dat met name door de werkbegeleiders opgepakt. Op acht van de tien afdelingen lukt dat goed, op twee afdeling niet altijd.

Alle betrokken medewerkers zijn zeer tevreden met hun functie. Vijf ervan geven aan (op termijn) graag een uitbreiding van taken en/of uren te willen. Uitbreiding van uren of taken is echter niet zonder meer haalbaar. Voor één functie worden de taken door de manager als te eenzijdig bestempeld om meer uren achtereen te doen dan de huidige 20 uur per week. Op twee afdelingen ontbreekt het eenvoudig aan meer werk. De (toekomstige) beschikbaarheid van taken sluit dan ook niet automatisch aan bij de (toekomstige) ambities van de medewerkers. Een relevant gegeven dat een periodieke herijking van de inclusieve functies rechtvaardigt. Dat geldt eens te meer gezien de te verwachten verandering van werkprocessen als gevolg van verdergaande digitalisering.

– *Stap 4 (Communicatie en Instemming):*

Voor draagvlak en acceptatie van de inclusieve functie binnen het team is het van belang gebleken dat managers heldere kaders schetsen en daarbinnen de ruimte bieden voor de invulling op maat. Om de teams voor te bereiden hebben op negen van de tien afdelingen 'HARRIE op expeditie'² sessies plaatsgevonden; bijeenkomsten waarin collega's worden voorbereid op een medewerker met arbeidsbeperking. Naar mening van de managers en werkbegeleiders waren dat zeer zinvolle bijeenkomsten die hebben bijgedragen aan begrip en draagvlak voor medewerkers met een arbeidsbeperking.

De klik met het team (past betrokkene bij het team?), het normaliseren (doen de medewerkers met arbeidsbeperking mee met collega's en gangbare gewoonten binnen de afdeling?), de waardering voor / erkenning van de toegevoegde waarde van de inclusieve functie binnen het team en het goed werk afleveren zijn onderkend als belangrijke succesfactoren voor een goed socialisatieproces. Op de onderzochte afdelingen vervullen de werkbegeleiders daarin blijvend een belangrijke rol, ook nu na drie jaar.

Een dilemma benoemd door sommige managers is de vraag welke gedragingen van de medewerkers wel of niet kunnen worden toegewezen aan de arbeidsbeperking. En welke aanpassingen van het team dan ook redelijkerwijs verwacht kunnen worden. Een als onterecht ervaren ongelijke behandeling tussen de medewerker mét en medewerkers zonder arbeidsbeperking zien zij als mogelijke bedreiging voor duurzaam succes en willen ze daarom voorkomen.

² <http://www.ikbenharrie.nl>

– *Stap 5 (Werving en Selectie):*

Op alle onderzochte afdelingen heeft een voorselectie van de kandidaten plaatsgevonden. De medewerkers kwamen via het UWV-Werkbedrijf of zij zijn voor deze vacature benaderd door hun arbeidsdeskundige of job coach. Daarna zijn sollicitatiegesprekken gevoerd met meerdere kandidaten. Als succesfactoren voor het kunnen behouden van de functie zijn benoemd: de affiniteit van de medewerker met het werk, de motivatie van betrokkene, de persoonlijkheid, een stabiele thuissituatie, eerdere werkervaring binnen UWV/soortgelijke omgeving en de match met het team en de beoogde werkbegeleider. Daarnaast is het erkennen van individuele mogelijkheden, beperkingen en benodigde aandacht van belang gebleken. Dat geldt voor alle medewerkers met arbeidsbeperking, maar zeker ook wanneer meerdere medewerkers met een arbeidsbeperking op een afdeling werken.

– *Stap 6 (Organiseren van de Begeleiding):*

Alle medewerkers hebben een vaste werkbegeleider, in vier gevallen zijn twee begeleiders op de afdeling beschikbaar. Op één na hebben alle werkbegeleiders daartoe een intensieve cursus gevolgd van 4 dagen. Deze cursus wordt door alle werkbegeleiders als zeer zinvol ervaren. Het project voorzag in coachplannen om met de medewerkers de voortgang en wijze van begeleiding te evalueren en eventueel gericht bij te stellen. Ook waren er intervisiebijeenkomsten waarin werkbegeleiders leren van elkaars ervaringen. De coachplannen en intervisie hadden in de beginfase een duidelijke meerwaarde. Nu na drie jaar is het gebruik van de coachplannen en het animo voor de (probleemgestuurde) intervisie afgenomen. De werkbegeleiders en medewerkers hebben een passende manier van begeleiding ontwikkeld en ze ontwikkelen zichzelf daarin. De werkbegeleiders zien voor het geval ze andere medewerkers met arbeidsbeperking zouden gaan begeleiden weer wél de meerwaarde van de coachplannen en intervisie. Ook staan ze open voor andere manieren van leren van elkaar en andere evaluatiemethoden voor de begeleiding. Voor 2018 zijn inmiddels acties uitgezet om nieuwe leer- en evaluatiemethoden te ontwikkelen.

Qua begeleidingstijd blijkt met name de beginfase intensief. Nu in de stabiele fase is dat veel minder, maar blijvende begeleiding is naar inschatting van de managers en werkbegeleiders wel nodig. Nu gaat het vooral om het *'sociaal en functioneel oogje in het zeil houden'*, iets dat niet altijd zichtbaar is en lastig in tijd is uit te drukken. Maar het blijkt voor duurzaam succesvol aan het werk blijven van de medewerkers wel cruciaal.

De motivatie van de werkbegeleider, de persoonlijke klik tussen werkbegeleider en medewerker en de ruimte en flexibiliteit om de begeleiding op maat in te vullen zijn als succesfactoren onderkend. Het teveel 'bemoederen' is onderkend als valkuil omdat dat afbreuk doet aan de ontwikkeling van zelfstandigheid van de medewerkers. Daarbij speelt voor werkbegeleiders en managers het dilemma hoe ver je moet/kan gaan, met name als gedragingen (op termijn) risicovol zijn voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerker.

– *Stap 7 (Personeelsbeleid)*

De gecreëerde functies zijn allemaal onderdeel van het FUWA systeem en kostenplaatsen binnen de afdelingsplannen. Dat blijken hele belangrijke inbeddingsmechanismen voor duurzaam succes van de inclusieve functies. In het UWV Inclusief project is geleerd hoe men om kan gaan met de financiële complexiteit die komen kijken bij deze inclusieve functies en de problemen om vergoedingen en incidentele extra inkomsten uit te kunnen keren aan medewerkers die deels zijn aangewezen op een uitkering. Inmiddels zijn acties ingezet om de door managers gewenste structurele inbedding hiervan in het personeelsbeleid te regelen.

– *Stap 8 Monitoren van Arbeidsvermogen:*

De medewerkers, werkbegeleiders en managers zijn er in samenspraak met collega's in geslaagd voor dit moment om een evenwichtige, stabiele situatie te creëren. Geen enkele situatie blijft echter voor altijd stabiel. Om blijvend (objectief) zicht te houden op de ontwikkelingen in het arbeidsvermogen en daarover met elkaar in gesprek te komen, voorziet de IHW aanpak in de Maastrichtse Werk Capaciteit Monitor (MW©M)³. Dit instrument is op de onderzochte afdelingen in het UWV Inclusief project nog niet ingezet. Met het oog op de duurzame inzetbaarheid en te verwachten veranderingen in werkprocessen, lijkt het zinvol om dat alsnog te doen, al dan niet in combinatie met de coachplannen. Voor 2018 loopt inmiddels een pilot om de MW©M te zetten in de beginfase als input voor persoonlijke ontwikkelplannen van het coachplan.

– *Stap 9 Evalueren en Consolidatie Functieontwerp:*

Net als alle andere arbeidsorganisatie is ook UWV aan verandering onderhevig. Met het oog op te verwachten veranderingen in werkprocessen is het goed om de consequenties ervan voor inclusieve functies periodiek tegen het licht te houden. De geïnterviewde managers onderkennen dat en toonden zich bereid om daaraan hun bijdrage te leveren.

2. *Wat is de duurzaamheid van de plaatsingen? Wat is het mogelijke en gewenste toekomstperspectief van de medewerkers?*

Voor de tien onderzochte cases geldt dat het werkpakket passend is en de aansluiting bij het team is goed verlopen. Negen gecreëerde functies vormen een wezenlijk onderdeel van het primaire proces en zijn daarmee van toegevoegde waarde voor de afdeling. Voor één functie is dat minder eenduidig. Daarbij is de gecreëerde functie ondersteunend aan een op zichzelf ondersteunende functie. De afstand met het primaire proces van de afdeling is daarmee groter, de interacties met de collega's minder. Hoewel de functie nu tot volle tevredenheid ingevuld wordt, is niet vanzelfsprekend dat de functie in dezelfde vorm ook op termijn behouden wordt op de betreffende afdeling.

Op één functie na is in alle gevallen continuïteit in de vorm van achtervang geregeld. Eén manager zoekt naar een creatieve oplossing voor een mogelijke verstoring van de continuïteit in verband met frequent voorkomend ziekteverzuim. Nu nemen andere collega's het werk over, maar als het drukker zou worden is dat geen structurele oplossing. Op de andere negen afdelingen is er van hoog ziekteverzuim onder de medewerkers met arbeidsbeperking geen sprake en speelt het risico op gebrek aan continuïteit niet.

Alle medewerkers hebben bewezen zich goed staande te kunnen houden in het werk. Onder de voorwaarde van goede begeleiding hebben de betrokkenen naar mening van de managers en werkbegeleiders diverse mogelijkheden voor toekomstig werk, zowel binnen als buiten UWV. Een voorwaarde is dat de vereisten van de functie/taken in balans blijven met de belastbaarheid van de medewerkers. Dat vraagt om reële onderlinge verwachtingen met periodieke evaluaties van ontwikkelingen in het arbeidsvermogen en behoud van balans.

Voor de onderzochte functies is er voor dit moment een stabiele situatie gecreëerd, waarbij de verdergaande digitalisering (of andere veranderingen) naar verwachting zal aanzetten tot de nodige aanpassingen.

³ <https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/methoden-instrumenten/maastrichtse-werkcapaciteit-monitor>

3. Wat zijn de (bedrijfsmatige en sociale) implicaties van de plaatsingen?

Perspectief managers

Alle managers benoemen en onderschrijven de sociale waarde van het UWV Inclusief project. Over de bedrijfsmatige implicaties zijn de managers minder eenduidig. De gedane tijdsinvesteringen in de eerste periode zijn fors. Dat geldt zowel de voorbereiding (functiecreatie, introductie binnen het team) als het organiseren en invullen van de werkbegeleiding. In de praktijk blijkt de werkbegeleiding ook na drie jaar nog nodig. De overige kosten zijn vanwege de salarisschaal, het parttime dienstverband en de subsidiemogelijkheden laag. Alle medewerkers verrichten de taken waar ze voor aangenomen zijn. Eén manager spreekt van een positieve business case (gewaardeerde, productieve collega tegen lage kosten), één manager spreekt van een negatieve business case (taken die tegen – weliswaar - geringe kosten gedaan worden, maar niet strikt nodig zijn), acht managers willen expliciet niet denken in termen van een louter financiële business cases. De sociale opbrengsten in termen van waarden en identiteit wegen het zwaarst voor hen, te weten:

- a) de toegenomen zelfstandigheid, het erbij horen en zingeving voor de betrokken medewerkers,
- b) de verrijking van en zingeving in het werk van managers en werkbegeleiders,
- c) een toename aan adaptief vermogen op de afdeling door de kritische herbezinning op de eigen werkwijzen en interacties binnen het team.

Eén van de managers geeft ook aan dat de inclusieve functie bijdraagt aan de ervaren goodwill en het sociale aanzien van het team zowel binnen UWV als daarbuiten.

Meer nog dan op de financiële onderbouwing via een business cases baseren deze managers hun beslissingen voor inclusief werken op 'value cases', waarbij bedrijfsmatige én sociale waarden vanuit diverse perspectieven nadrukkelijke aandacht krijgen. Met als belangrijk uitgangspunt dat UWV – vanuit de missie en visie - hiertoe niet alleen wettelijk, maar vooral ook moreel verplicht is. En als voorbeeldwerkgever zou moeten dienen voor andere werkgevers. Daarmee draagt het UWV Inclusief project naar mening van de managers bij aan de gewenste organisatie identiteit, een factor die zich lastig laat vertalen in financiële termen.

Perspectief werkbegeleiders

Alle werkbegeleiders benoemen de sociale waarde van inclusief werkgeverschap en het UWV inclusief project. Die zijn er voor de werkbegeleiders overduidelijk. In de eerste plaats gaat dat om het opbloeien van kwetsbare jongeren. Door de rol als werkbegeleider hebben ze ook zichzelf ontwikkeld, het is naar eigen zeggen een verrijking van hun eigen werk. Vanuit die sociale waarden zijn zij gemotiveerd om bij te dragen aan inclusief werkgeverschap. De investeringen die zij er zelf voor moeten doen (tijd en inspanningen) hebben ze er graag voor over. Daarbij helpt het als daar vanuit het management de ruimte voor gegeven wordt en inclusief werken zelf én de specifieke rol als werkbegeleider binnen de afdeling geaccepteerd en gewaardeerd worden.

4. *Wat zijn de ervaringen van de medewerkers zelf met de wijze waarop zij via het UWV inclusief project aan het werk zijn gekomen?*

Alle tien de geïnterviewde medewerkers zijn blij met hun functie. Ze hebben een passende functie in een team waarin ze zich geaccepteerd en gewaardeerd voelen. De werknemers waarderen de ondersteuning die ze hiervoor hebben gekregen. Allen onderkennen dat de werkbegeleiders daarin een belangrijke rol hebben gehad. Het werk biedt hen structuur en voldoening. Toegenomen zelfstandigheid, het onderdeel uitmaken en bijdragen aan de samenleving en de fijne omgang met collega's worden als belangrijkste opbrengsten genoemd. Alle betrokken medewerkers willen graag blijven werken, zonder uitzondering. De helft van deze medewerkers willen graag zelfs meer uren of een uitbreiding van taken, de andere helft is tevreden met de huidige functie en wil dat graag continueren.

Conclusies en vervolgsuggesties

Geconcludeerd wordt dat de gedegen toepassing van de IHW aanpak bijdraagt aan het door UWV gewenste inclusieve werkgeverschap. De toepassing van de IHW aanpak heeft voor deze medewerkers geleid tot duurzame functies. Terugkijkend geven alle onderzochte afdelingen aan dat het UWV Inclusief project de moeite meer dan waard geweest. Men is er trots op. De gedane (tijds)investeringen leiden tot waardevolle opbrengsten voor de medewerkers, de werkbegeleiders en de managers. Men heeft kwetsbare jongeren zien opbloeien tot gewaardeerde collega's. Maar ook de werkbegeleiders en managers zelf hebben waardevolle leerervaringen opgedaan. Verrijking van het werk, zingeving en diepere inzichten over henzelf worden daarbij als belangrijkste leerinzichten benoemd. Het herontwerp van de functie heeft tevens geleid tot een bezinning op werkwijzen en interacties binnen de teams, met een – door de managers veronderstelde – bijdrage aan de versterking van het adaptief vermogen van de teams. Het is interessant om (bijvoorbeeld via kwalitatieve business cases) te onderzoeken hoe en in welke mate de toepassing van de IHW aanpak en inclusief werkgeverschap daadwerkelijk bijdragen aan het adaptief vermogen van de afdelingen of organisatie als geheel.

Delen en verspreiden leerinzichten en doorontwikkeling aanpak

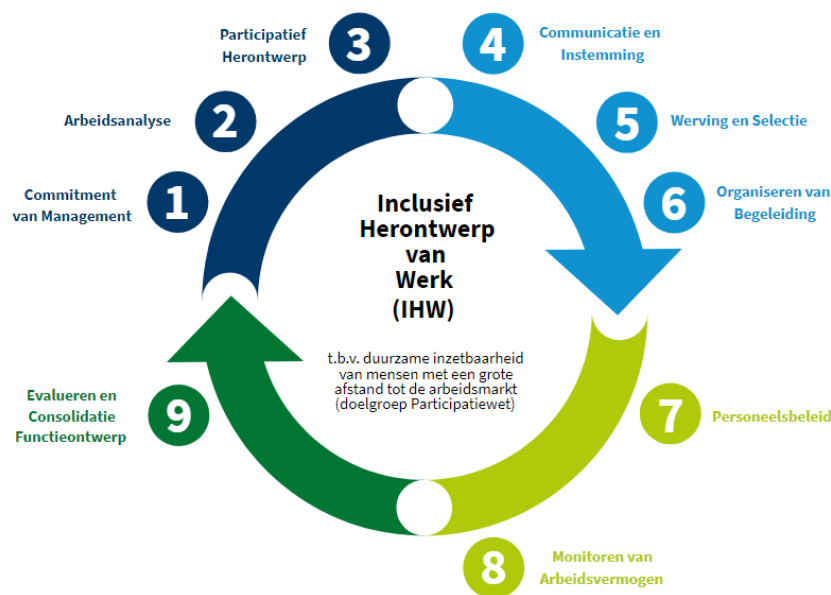
Vanuit de ambities een inclusieve werkgever te zijn en het aantal inclusieve banen uit te breiden is het relevant om de onderkende leerervaringen te delen en verder te verspreiden. Alle betrokken managers toonden zich bereid om zich daarvoor in te zetten. Naast het inzetten van een mix aan communicatie middelen is daarbij relevant om bijeenkomsten en (online en live) ontmoetingen te organiseren waarin inspirerende verhalen en leerervaringen kunnen worden gedeeld. In aanvulling daarop kunnen – zoals één van de managers suggereerde - elementen van ervaringsleren ingezet worden, waardoor betrokkenen (leidinggevend, collega's) zelf ervaren wat het is om met beperkingen te werken en leven.

Het onderzoek geeft handvatten voor de toepassing van de IHW aanpak. Het lijkt zinvol om direct belanghebbenden (managers, werkbegeleiders en medewerkers) te betrekken bij de verdere vervolg(activiteiten). Bijvoorbeeld in de vorm van werksessies waarin niet alleen de huidige wensen en behoeften worden verkend, maar ook de ideeën voor inclusief werken verder kunnen worden uitgebouwd. Daarmee kan UWV de benodigde creativiteit voor inclusief werken verder stimuleren en doorgaan met het op enthousiasmerende wijze invulling geven inclusief werkgeverschap.

Aanleiding

Via het UWV Inclusief project dat van medio 2013 - medio 2016 heeft plaatsgevonden binnen UWV zijn 111 mensen met een Wajong-status begeleid naar een baan binnen UWV. Deze mensen zijn aangenomen op functies die zijn ontwikkeld via de Inclusief Herontwerp van Werk (IHW) aanpak (zie <https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/methoden-instrumenten/inclusief-herontwerp-van-werk>). Verspreid over diverse bedrijfsonderdelen heeft deze aanpak geresulteerd in 27 verschillende functies die bestaan uit allerlei ondersteunende werkzaamheden binnen de reguliere werkprocessen. Van de 111 kandidaten die via deze aanpak aan het werk zijn gegaan waren er eind 2017 nog 101 in dienst: een dermate positief resultaat dat het zinvol leek om nader te onderzoeken op welke manier deze resultaten zijn behaald. De kennis die daarmee wordt opgedaan wordt relevant geacht voor de verdere uitbreiding van inclusieve banen in het kader van de Participatiewet, zowel binnen UWV als daarbuiten.

UWV onderneemt intussen een volgende fase voor de uitvoering van de banenafspraken. De ambitie is om eind 2020 in totaal 500 extra banen te hebben gecreëerd. Daarbij is zowel een aanpassing van scope van het werk als van de doelgroep te verwachten. Meer concreet: het UWV inclusief project was specifiek gericht op Wajongers in functies bestaande uit elementaire, ondersteunende taken. Naar verwachting zullen in de nieuwe fase ook andere functies gecreëerd (moeten) gaan worden voor een bredere doelgroep van de Participatiewet.



Doelstelling van de evaluatie

Het onderhavige onderzoek is gericht op het in kaart brengen van de leerinzichten uit deze positieve praktijk. De doelen van het onderzoek zijn:

- 1) Inzicht krijgen in de toepassing en de werkzame aspecten van de IHW aanpak op het verloop van de plaatsing (voorbereiding, socialisatieproces, consolidatiefase voor de betrokken medewerkers)

- 2) Inzicht krijgen in de (te verwachten) duurzaamheid van de plaatsing en inzetbaarheid van de medewerkers
- 3) Inzicht krijgen in de bedrijfsmatige en sociale implicaties van deze plaatsingen.
- 4) Inzicht krijgen in de beleving van de betrokken medewerkers over de manier waarop zij aan het werk zijn gekomen

Dit onderzoek levert aanknopingspunten voor vervolg en nadere optimalisering gericht op duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking.

Vraagstellingen:

Het onderzoek kent daartoe vier hoofdvraagstellingen, met sub-vraagstellingen:

1. Hoe is de IHW- aanpak toegepast en wat zijn de werkzame aspecten van deze aanpak?

- Hoe is de IHW-methodiek toegepast in de praktijk?
 - Tot welke functies en taken heeft de IHW-aanpak geleid? (Waar) waren deze taken voorheen belegd?
 - Hoe zijn de andere medewerkers geïnformeerd? Welke afspraken zijn gemaakt?
 - Hoe vond de werving en selectie van kandidaten plaats?
 - Hoe vond het socialisatieproces plaats? Wat was de rol van de leidinggevende en werkbegeleider hierin?
- Welke aspecten van de aanpak zijn bijdragend geweest aan het resultaat van de plaatsing? Welk niet (aantoonbaar)?

2. Wat is de (te verwachten) duurzaamheid van de plaatsing en inzetbaarheid van de medewerkers?

- Is er een goede match tussen persoon en werk(omgeving)?
 - Is de functie en het werkpakket passend (Persoon-Functie fit)?
 - Is de medewerker goed opgenomen in het team (Persoon-Organisatie fit)?
- Wat is het mogelijke en gewenste toekomstperspectief van de medewerker?

3. Wat zijn de (bedrijfsmatige en sociale) implicaties van de plaatsingen?

- Welke investeringen zijn gedaan (geld, tijd) en welke opbrengsten zijn er (uitgedrukt in financiële en sociale waarden)

4. Wat zijn de ervaringen van de medewerkers zelf met de wijze waarop zij via het UWV inclusief project aan het werk zijn gekomen?

- In hoeverre voelen zij zich geaccepteerd en gewaardeerd in het werk?
- In hoeverre heeft deze baan invloed (gehad) op hun leven?
- Hoe zien zij hun toekomst ten aanzien van werk?

Onderzoeksopzet

Bij de opzet van dit onderzoek is gebruik gemaakt van de kennis, praktijkervaring en het (interne) UWV netwerk van betrokkenen bij het UWV Inclusief project. Daarnaast zijn interviews verricht door een externe onderzoeker en een interne UWV trainee.

Data verzameling

Het betreft een retrospectief onderzoek van 10 cases. Daarin is het proces van voorbereiding en plaatsing, socialisatie, consolidatie van tien medewerkers op een inclusieve werkplek bij UWV onderzocht en beschreven. Voor dezelfde tien cases is in kaart gebracht hoe de actuele situatie is en wat de te verwachten ontwikkelingen zijn voor duurzame inzetbaarheid van deze jongeren (eventueel in ander werk, op andere afdelingen, binnen of buiten UWV). Ook zijn de sociale en bedrijfsmatige implicaties van de plaatsingen in kaart gebracht. In het onderzoek is gebruik gemaakt van:

- Projectdocumentatie: systematisch gedocumenteerde verslagen met een beschrijving van de toepassing van de IHW-aanpak. Deze projectdocumentatie bestaat uit verslagen van de toepassing en voortgang van met name de eerste twee stappen van de IHW aanpak (managementcommitment en bedrijfsanalyses). Ook zijn er verslagen van voortgangsgesprekken met betrokkenen bij het UWV Inclusief project de situatie na 3 maanden en de situatie na 6-9 maanden. Tot slot zijn geaggregeerde bevindingen van checklists beschikbaar met informatie hoe de plaatsingen zijn verlopen (volgens plan of afwijkend).
Uit de beschikbare projectdocumentatie zijn achtergrond gegevens van de tien betrokken medewerkers met een Wajong status van het onderhavige onderzoek gedestilleerd en in een Excel bestand opgenomen. De destijds vastgelegde toepassing en onderkende leerinzichten over de IHW aanpak zijn gebruikt om de (beoogde) toepassing van de IHW aanpak te kunnen beschrijven. Deze (beoogde) toepassing en opgedane leerervaringen zijn als topics in de interviews geverifieerd en bespreekbaar gemaakt.
- Semigestructureerd interviews. Deze interviews zijn individueel afgenomen in de driehoek medewerker, leidinggevende en werkbegeleider⁴.
Voorafgaand aan de interviews is door het onderzoeksteam een interview format opgesteld. De IHW-methodiek vormde hiervoor de basis, aangevuld met kennis en praktijkervaring vanuit UWV, het UWV Inclusief team en de vastgelegde projectdocumentatie.

Het interview format kent een aantal generieke onderwerpen (topics) die met zowel de betrokken medewerkers, de leidinggevenden als de werkbegeleiders zijn besproken. Deze generieke bespreekpunten betreffen:

- de IHW-aanpak, de ervaringen die men ermee heeft opgedaan en de ervaren 'werkzame' elementen daarin
- het socialisatieproces
- de (te verwachten) duurzaamheid van de plaatsing
- het toekomstperspectief

⁴ in het rapport worden de medewerkers met Wajong status aangeduid als 'medewerkers' of 'betrokken medewerkers'. Teamgenoten van deze Wajongers worden omschreven als 'collega's'.

Daarnaast zijn per actor specifieke en verdiepende vragen gesteld:

- Voor de medewerkers gaat het om motivatie voor en tevredenheid over het werk en de mate waarin het werk naar eigen zeggen bijdraagt aan zingeving, voldoening en zelfstandigheid
- Voor leidinggevendenden gaat het om de verhouding tussen investeringen (tijd, geld, eventuele subsidieregelingen) en opbrengsten (uitgedrukt in bedrijfseconomische en sociale waarden)
- Voor werkbegeleiders gaat het een verdieping ten aanzien van het socialisatieproces en de omgang met en acceptatie door collega's, inclusief de ervaren voor- en nadelen binnen het team

Data verwerking

– Projectdocumentatie

Uit de projectdocumentatie zijn de volgende persoonlijke achtergrondgegevens gedestilleerd: leeftijdscategorie, opleidingsniveau, aanwezige begeleiding (naast werkbegeleiding), dienstverband, benodigde aanpassingen in het werk, eerdere werkervaring. Deze indicatoren zijn in een Excel bestand geplaatst. Van alle indicatoren zijn frequentie uitdraaien gemaakt. De in de projectdocumentatie vastgelegde gehanteerde werkwijze/methode zijn per stap van de IHW aanpak beschreven.

– Interviews

Alle interviews voor zowel betrokken medewerker, werkbegeleiders en managers zijn uitgeschreven. Daarbij werkte één onderzoeker het interview uit, waarna het werd nagelezen, aangevuld en eventueel gecorrigeerd door een andere onderzoeker. Bij eventuele verschillende interpretaties vond overleg plaats en is het verslag – na het checken van de beide aantekeningen en eventuele check bij de betrokkenen zelf – gecompleteerd.

De twee onderzoekers hebben daarna afzonderlijk de veronderstelde bijdragende elementen van de aanpak aan de succesvolle plaatsing gescoord en ondergebracht in de diverse IHW stappen. Elementen die door beide onderzoekers zijn gescoord zijn als 'werkzaam' voor deze tien casussen bestempeld. Hetzelfde is gedaan voor de belemmerende factoren of valkuilen waar de betrokkenen tegenaan liepen in de praktijk.

Onderzoeksproces

De praktische uitvoering van het project was in handen van een externe onderzoeker en een UWV trainee. De opzet van het onderzoek en het samenstellen van de topiclijst voor de interviews heeft plaatsgevonden in nauwe samenspraak met de adviseur inclusieve arbeidsorganisatie en projectleider Banenafpraak binnen UWV. Zo is de bij UWV specifiek aanwezige kennis ingebracht in de onderzoeksopzet. Ook is op deze manier gebruik gemaakt van het interne netwerk binnen UWV. Het eerste contact met managers van de betreffende afdelingen is gelegd door de projectleider Banenafpraak. Mede daardoor bleken de benaderde managers zeer bereidwillig tot deelname aan het onderzoek. Desondanks bleek het (agenda technisch) niet altijd eenvoudig om tot afspraken voor interviews te komen. Naast (drukke) agenda's van de managers zelf, speelden ook de part time dienstverbanden van de betrokken medewerkers een rol. Tot slot was de implementatie van verdere digitalisering binnen UWV een factor om de interviews wat later dan oorspronkelijk gepland uit te voeren. De betrokkenen hadden ten tijde van een overgang naar een andere digitale omgeving hun handen vol aan het primaire proces. Interviews over het UWV Inclusief

project waren op dat moment niet goed haalbaar. Om dezelfde reden is een face-to-face interview met één van de managers niet doorgegaan, maar heeft een telefoongesprek plaatsgevonden.

De topiclijst voor de interviews is na het bezoek aan één afdeling besproken en op kleine punten aangepast. Gedurende de uitvoering van het onderzoek hebben twee tussentijdse overleggen plaatsgevonden tussen onderzoekers en het project HRM-Banenafspraken, waarin de bevindingen tot dan toe besproken werden. Nadat alle interviews waren afgenomen is een conceptrapportage opgesteld. Die rapportage is besproken tussen onderzoekers en project HRM-Banenafspraken waarna een definitieve versie is opgesteld.

Bevindingen

Beschrijving van de betrokken medewerkers

Onderstaand allereerst de uit de projectdocumentatie opgemaakte persoonlijke achtergrondgegevens van de betrokken medewerkers. Waar zinvol is deze informatie aangevuld met inzichten uit de interviews

Geslacht en leeftijd

De tien respondenten bestaan uit vijf mannen en vijf vrouwen. Onderstaande tabel toont de verdeling naar geslacht en leeftijd.

	Vrouw	Man	Totaal
20-25 jaar	2	0	2
25-30 jaar	3	3	6
30-35 jaar	0	1	1
35-40 jaar	0	1	1
Totaal	5	5	10

Opleidingsniveau

Onderstaande tabel toont de hoogst afgeronde opleiding van de medewerkers.

Hoogst afgeronde opleiding	Aantal
Basis/mbo 1 of 2	3
Mbo niveau 3	2
Mbo niveau 4	1
HAVO/WO	2
Speciaal beroepsonderwijs	2
Totaal	10

Het opleidingsniveau varieert. Uit de interviews blijkt dat de formele diploma's niet altijd een goede weerspiegeling zijn van het functioneringsniveau. Een aantal respondenten leert vooral in de praktijk. Zo heeft één kandidaat in zijn jeugd vrijwel geen opleiding genoten, maar blijkt nu aan het werk heel gemakkelijk nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Hij functioneert naar zeggen van de werkbegeleider op mbo 4 niveau. Andersom geldt ook dat een hoger afgerond opleidingsniveau geen garantie geeft dat de betrokken medewerker (nog) op dat niveau kan functioneren. De aard van de beperking kan ervoor zorgen dat het functioneringsniveau in de praktijk lager is dan het opleidingsniveau aangeeft, zoals in het geval van niet aangeboren hersenletsel.

Woonsituatie en privé netwerk

Van de medewerkers wonen er 6 thuis bij hun ouders, 1 woont begeleid en 3 wonen zelfstandig.

Woonsituatie	Aantal
Thuis wonend	6
Begeleid wonend	1
Zelfstandig wonend	3
Totaal	10

Alle betrokken medewerkers hebben een ondersteunend privénetwerk. Zes ervan hebben een goed ondersteunend netwerk; een partner, ouders en/of vrienden zijn (zeer) begaan bij de betrokkene en zijn/haar werk. Drie medewerkers hebben een redelijk sociaal netwerk, bestaande uit mensen waarmee ze contact hebben en activiteiten verrichten. Voor één medewerker geldt dat het sociale netwerk alleen de thuissituatie betreft en dermate hecht is dat het wat belemmerend werkt in andere contacten en verdere sociale ontwikkeling.

Ondersteunend netwerk	Aantal
Geen	0
Belemmerend	1
Redelijk	3
Goed	6
Totaal	10

Eerdere werkervaring

Alle betrokken medewerkers hebben al eerder werkervaring opgedaan. Voor zeven geldt dat ze eerder een ander dienstverband hebben gehad. Voor de drie anderen geldt dat ze (binnen of buiten UWV) ofwel al eerdere een werkervaringsplek hebben gehad of stage hebben gelopen. Geen van deze medewerkers kwam geheel zonder werkervaring binnen.

Heb je al eerder werkervaring opgedaan?	Totaal
Nee	0
Ja, via een stage of werkervaringsplek	3
Ja, via een eerder dienstverband	7
Totaal	10

Dienstverband

Alle medewerkers hebben – na een tijdelijk dienstverband – inmiddels een vast contract. Het gaat in alle gevallen om een part time dienstverband, dat verdeeld wordt over 4 werkdagen.

Aantal werkuren per week	Aantal
< 16 uur	1
16-18 uur	1
18-20 uur	5
22-24 uur	2
Tussen 20-30 uur	1
Totaal	10

De helft van de medewerkers werkt 18-20 uur per week. Twee werken minder dan 18 uur en nog eens twee meer dan 20 uur. Voor één medewerker wordt het dienstverband van 20 uur (flexibel) uitgebreid naar maximaal 30 uur per week. De invulling daarvan wordt aangepast op het werkaanbod en de belastbaarheid van betrokkene. De medewerkers zijn 4 dagen per week beschikbaar voor het werk en werken dan tussen de 4 en 6 uur per dag.

Uit de interviews blijkt dat alle medewerkers met deze dienstverbanden goed balans kunnen houden. Vijf ervan zouden graag (op termijn) meer uren willen werken. In vier gevallen is daarbij naar mening van de werkbegeleiders en/of managers spraken van overschatting van zichzelf (zie verder stap 3 van IHW aanpak).

Werkbegeleiding en overige begeleiding

Alle betrokken medewerkers hebben een vaste werkbegeleider op de afdeling (conform de IHW aanpak). Acht van hen hebben ook een andere vorm van begeleiding.

	Vaste werkbegeleiding	Overige begeleiding
Nee	0	2
Ja	10	8
Totaal	10	10

De andere vormen van begeleiding zijn een externe job coach (4), ambulante begeleiders (2), begeleid wonen (1) of een externe job coach en ambulante begeleiding (1).

Andere vormen van begeleiding	
– Externe job coach	4
– Ambulant begeleiders	2
– Begeleid wonen	1
– Combinatie (externe job coach en ambulante begeleider)	1
Totaal	8

In het begin is een intensieve begeleiding nodig (gesproken is van één op één begeleiding gedurende een aantal weken). In de stabiele fase vraagt de werkbegeleiding voor drie personen maximaal een uur en voor vijf personen een half uur per dag. Twee werkbegeleiders vinden het te variabel om er een tijdsindicatie te geven. Zij geven aan dat een continu *'functioneel en sociaal oogje in het zeil'* een onderdeel is geworden van hun functie, maar dat is lastig uit te drukken in tijd (zie verder stap 6 van de IHW aanpak: organiseren van de begeleiding).

Aantal begeleidingsuren per dag	Aantal
< 0,25 uur/dag	1
0,5 uur/dag	4
1 uur/dag	3
Niet duidelijk aan te geven	2
Totaal	10

Benodigde aanpassingen

Voor de helft van de medewerkers geldt dat aanpassingen in het werk nodig zijn in verband met sociaal-communicatieve vermogens. Voor vier medewerkers geldt dat het werk moet zijn aangepast aan de mentaal-verstandelijke vermogens. Voor nog één medewerker geldt dat het werk moet zijn aangepast aan zowel de fysieke als mentaal-verstandelijke vermogens.

Aanpassingen in het werk nodig ivm	Aantal
Fysieke vermogens	0
Mentaal-verstandelijke vermogens	4
Sociaal-communicatieve vermogens	5
Combinatie (fysieke en mentale vermogens)	1
Totaal	10

Negen van de tien medewerkers werken op een reguliere werkplek. Voor één persoon is een rustige werkplek is gecreëerd waar gezamenlijk met de werkbegeleider wordt gewerkt.

Reistijd naar het werk

De reistijd van huis naar de werkplek voor acht van de betrokken medewerkers is minder dan een half uur, twee personen hebben een enkele reistijd tussen 0,5-1 uur.

Reistijd (enkele reis) van huis naar werk	Aantal
< 0,5 uur	8
0,5 – 1 uur	2
Totaal	10

Toepassing van de IHW aanpak en werkzame elementen

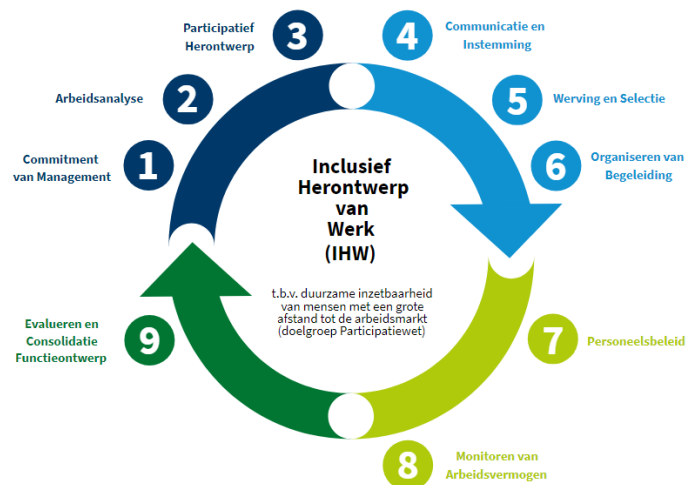
In deze paragraaf geven we antwoord op de onderzoeksvraagstelling 1: *Hoe is de IHW aanpak toegepast en wat zijn de werkzame aspecten van deze aanpak?*

We beschrijven daartoe allereerst per stap hoe de IHW aanpak is toegepast (vraagstelling 1a). In die beschrijving zijn ook de antwoorden op de sub-vraagstellingen verwerkt (naar de aard van de gecreëerde functies, de wijze waarop andere medewerkers zijn geïnformeerd, de werving en selectie en het socialisatieproces). Omwille van leesbaarheid hebben we een paragraaf toegevoegd waarin die sub-vraagstellingen nog eens specifiek terugkomen.

Om dezelfde reden beschrijven we in een daarop volgende paragraaf ook vraagstelling 1b apart, namelijk in een samenvattende tabel van de onderkende werkzame elementen en valkuilen per stap van de IHW aanpak.

Toepassing IHW aanpak per stap

De stappen 1-6 zijn binnen het UWV Inclusief project systematisch doorlopen. Hoewel minder systematisch zijn ook elementen van de stappen 7-9 doorlopen. De ervaringen met de stappen 7-9 bieden suggesties voor de verdere invulling ervan en het vervolg.



Stap 1 Commitment van Management

De intentie

De Raad van Bestuur heeft met instemming van de OR de beslissing genomen een inclusieve werkgever te willen zijn. In voorbereiding op het UWV inclusief project is allereerst in 2011 een pilot verricht op basis van de IHW-methodiek. Gestart is met drie bedrijfsanalyses om te toetsen of de methodiek toepasbaar is in een administratieve organisatie als UWV en of dat kan leiden tot duurzame functies. Deze pilot werd positief geëvalueerd, waarna besloten is tot verdere uitwerking van het UWV inclusief project. Uitgangspunten daarbij waren onder andere dat de inclusieve functies bestaan uit elementaire taken die onderdeel zijn van een bestaand werkproces (dus niet additioneel). De functies zijn onderdeel van het functiehuis (FUWA) en te werven medewerkers worden begeleid door werkbegeleiders die daarvoor zijn opgeleid. De inclusieve functies zijn een aanvulling op bestaande reguliere functie, stageplaatsen en werkervaringsplaatsen voor Wajongers binnen UWV. De functies komen dus niet in plaats van genoemde bestaande functies of plaatsen. De looptijd van het project is van tevoren vastgesteld op drie jaar.

Draagvlak verbreden

Om het commitment vanuit het management en draagvlak binnen de organisatie te verkrijgen voorzag het projectteam HRM inclusief het management van de diverse organisatie onderdelen van informatie in de vorm van presentaties en voorlichtingsmateriaal. Dat stelde het plaatselijk management in staat om onderbouwde keuzes maken voor de verdere implementatie en invulling van het project en om teams en collega's voor te bereiden op de inclusieve functies.

Alle geïnterviewde managers en werkbegeleiders geven aan dat het project begon bij de beslissing van de Raad van Bestuur tot het project UWV inclusief. Als managers werden zij geacht om daar zelf met het team invulling aan te geven, daarbij ondersteund door het UWV Inclusief projectteam. Op acht van de tien afdelingen waren de managers direct gemotiveerd om ermee aan de slag te gaan. Zij vinden dat UWV een voorbeeldfunctie heeft tegenover andere werkgevers (*'practice what you preach'*). Ook benadrukt men de persoonlijke motivatie die men voor inclusief werken heeft. Opleggen heeft naar mening van deze managers geen zin en zou zelf averechts kunnen werken. Eén manager geeft vanuit die overtuiging aan geen voorstander te zijn van quota (*'Je moet het als manager zelf willen en (kunnen) uitdragen, anders gaat het nooit werken'*). Twee managers geven aan in eerste instantie terughoudend te zijn geweest over de haalbaarheid. Ook zagen zij op tegen de veronderstelde benodigde inspanningen. Zij hebben zich daarop op voorhand goed laten informeren over de eventuele consequenties door het UWV Inclusief projectteam. Ook is van tevoren gekeken of eventuele functies of taken over diverse afdelingen verspreid konden worden (*'dat noemen we dan met een onaardig woord "risicospreiding"*, aldus de manager). Dat hielp hen in een persoonlijke overtuiging en motivatie om ermee te beginnen. Terugkijkend en met de ervaring van nu zijn ook zij positief over het traject. Het succes wijzen ze mede toe aan de goede voorbereiding en begeleiding vanuit het UWV Inclusief projectteam, juist in deze beginfase.

Opvallend is ook dat voor drie van de tien managers ook het formeel moeten tekenen voor de kostenplaats en het arbeidscontract heeft bijgedragen aan motivatie voor inclusief werkgeverschap. De zeer beperkte kosten voor UWV voor deze functie stonden daarbij letterlijk zwart op wit. Door deze handeling (het formeel tekenen) werden zij zich nog bewuster van de waarde van werk voor deze medewerkers. En van hun motivatie om actief mee te doen in de samenleving door middel van werk. Achteraf tonen alle managers zich trots op wat het project heeft opgeleverd en zij bereid dat ook uit te dragen. Er zijn kwetsbare mensen aan het werk, zij zijn onderdeel van het team en als individu opgebloeid. Eén van de managers geeft aan te ervaren dat het team hiermee aan aanzien heeft gewonnen. Niet alleen intern binnen UWV, maar ook daarbuiten in de rol van UWV naar andere werkgevers.

Succesfactoren en valkuilen

Als randvoorwaarde voor succes geldt naar mening van de managers en werkbegeleiders een goede voorbereiding en een gezamenlijke wil en overtuiging dat het kan en zal lukken. Managers en de werkbegeleiders zullen een bepaalde mate van intrinsieke motivatie voor inclusief werken moeten ontwikkelen. Ontbreekt het hieraan, zijn de kansen voor succes naar mening van de geïnterviewden een stuk kleiner en *'moet je er eigenlijk niet aan beginnen'*, aldus één van de managers.

Een genoemde valkuil in deze stap is het niet creatief genoeg en met frisse blik (kunnen) kijken naar wat mensen met een arbeidsbeperking kunnen betekenen.

Stap 2 Arbeidsanalyse

De functies: stevig fundament met ruimte voor maatwerk

Arbeidsanalyses door gecertificeerde analisten inclusieve arbeidsorganisatie vormden de basis voor het creëren van functies. In 2013 zijn daartoe 189 arbeidsanalyses verricht naar de beschikbaarheid van elementaire taken; taken die in de praktijk te leren zijn (vakkennis is niet vereist), het betreft handelingen die regelmatig moeten worden herhaald en waarvoor de mate van verantwoordelijkheid beperkt is. De analyses resulteerde in 'geschikte' taken, die na beperkte introductie direct zelfstandig verricht kunnen worden en 'mogelijk geschikte taken'; taken die aangeleerd of onder toezicht verricht kunnen worden. Per district zouden voor 20 uur 'geschikte' en voor 16 uur 'mogelijk geschikte' taken beschikbaar zijn. De onderkende taken zijn intern besproken en in overleg aangevuld met taken zodat tot volwaardige functies ontstonden. Het gaat in totaal om 27 functies. Deze functies zijn beschreven en ondergebracht in het functiewaarderingssysteem (FUWA). Om tegemoet te komen aan de verschillen op afdelingen is gekozen voor generieke functiebeschrijvingen, waarbij elk district er op maat een passende invulling aan kan geven. Daarbij werd als randvoorwaarde voor het ontwerp van de functies aangegeven dat de taken niet te ver buiten het kernproces zouden moeten vallen. Onderkend werd dat de uiteindelijke geschiktheid van het werk ook afhankelijk is van de (werknemers)vaardigheden van betrokkene. Dat vereist, zeker in de beginfase, een bepaalde mate van flexibiliteit.

De generieke beschrijving van de functie, waarbij tegelijkertijd ruimte gelaten is voor invulling op maat is zinvol gebleken. Alle onderzochte functies zijn structureel ingebed, maar hebben stapsgewijs invulling gekregen passend bij de behoeften van de afdelingen en de mogelijkheden van de werknemers.

Uit de projectdocumentatie kan worden opgemaakt dat de structurele inbedding in het FUWA systeem essentieel is voor de duurzame borging. Dat wordt in de interviews beaamd, met als aanvulling dat in dat ook het opnemen van de functie en kostenplaats in de afdelingsjaarplannen bijdraagt aan de duurzame inbedding van de functie op de afdeling.

Uit de interviews blijkt het belang van een voor iedereen herkenbare toegevoegde waarde van de inclusieve functie. Op negen afdelingen is de inclusieve functie duidelijk herkenbaar en van toegevoegde waarde. De functie en invulling ervan staan daar niet ter discussie. Op één afdeling bestaat de inclusieve functie uit ondersteunende taken van een op zichzelf ondersteunende functie. Daar staat de functie verder weg van het kernproces en is de toegevoegde waarde minder eenduidig. Daar bestaat ook twijfel of deze functie altijd in deze vorm moet blijven bestaan.

Digitalisering

De verdergaande digitalisering is al in het begin van het project onderkend als aandachtspunt. Het is in de voorfase van belang gebleken om aandacht te besteden aan de eventuele terughoudendheid en/of onrust onder andere collega's over verdringing van taken/functies door de inclusieve functies. Hieraan is tegemoet gekomen door de consequenties voor zover mogelijk inzichtelijk en bespreekbaar te maken. Ook is de afspraak gemaakt de medewerkers op inclusieve functies tot aan de implementatie van het digitaliseringstraject een tijdelijk dienstverband te geven.

Nu 2,5-3 jaar later is digitalisering nog steeds een aandachtspunt. Sterker nog: digitalisering is een serieus punt van aandacht voor de houdbaarheid van de gecreëerde administratieve

functies. Acht van de tien geïnterviewde managers verwachten dat het werkaanbod door de digitalisering verder onder druk zal komen te staan. Zij onderkennen de mogelijke bedreiging die hierdoor kan ontstaan voor het draagvlak voor inclusieve functies. Een benoemd dilemma daarbij is de mogelijke verdringing van reguliere werknemers indien Wajongers of andere kwetsbare groepen niet als boventallig verklaard worden en andere medewerkers wel. Ook hierbij speelt bij de managers de vraag welke criteria dan zouden moeten gelden. Naast het UWV Inclusief project zijn er binnen UWV immers ook andere Wajongers en andere kwetsbare groepen - al dan niet in reguliere functies - aan het werk.

Financiële complexiteit

Een benoemd knelpunt in de praktijk van de inclusieve functies is de complexiteit van diverse financiële stromingen en de benodigde verrekening van uitkeringen bij uitbreiding dienstverband en/of het uitkeren van incidentele extra's. Door de inschaling van de functies en de kleinere dienstverbanden zijn de betrokken medewerkers naast hun salaris deels aangewezen op een uitkering. Uitbreiding van het dienstverband of een extra beloning worden verrekend. Met name incidentele extra's verworden hiermee tot een administratieve last in plaats van een beloning aan medewerkers voor geleverde inspanningen. Op meerdere afdelingen heeft men dit opgelost door tegoedbonnen te verstrekken, maar een meer structurele financiële oplossing is gewenst. Korte lijstjes met de arbeidsdeskundige helpen enorm om alle benodigde zaken voor (aanpassing van de) uitkering te kunnen regelen, zo geeft men aan.

Stap 3 IHW aanpak, Participatief Herontwerp:

De functies in de praktijk

De IHW aanpak heeft geresulteerd in ondersteunende functies met elementaire taken. In de tien onderzochte cases ging het om de volgende drie functies: assistent administratief medewerker (AM-er), assistent facilitair medewerker en assistent secretariaatsmedewerker. De functie 'assistent facilitair medewerker' is oorspronkelijk ontwikkeld als 'assistent facilitair service medewerker'. In de praktijk bleken concreet uitvoerende taken passender dan servicegerichte taken, vandaar dat deze functie tussentijds is aangepast. De taken behorende tot de gecreëerde inclusieve functies waren voorheen belegd bij respectievelijk de AM-ers, de secretaresses en de facilitair service medewerkers. Op één na vervullen de werkbegeleiders zelf die oorspronkelijke functies. Dat betekent dat ze zelf als achterwacht kunnen fungeren, wat door de geïnterviewde werkbegeleiders en managers als factor voor duurzaam succes wordt aangemerkt.

Uit alle interviews blijkt openheid en flexibiliteit ten aanzien van de invulling van de functie op de werkvloer cruciaal. De specifieke taken en invulling van de gecreëerde functies ontwikkelen stapsgewijs en krijgen werkende weg gestalte. Dat gaat op maat en passend bij de behoeften en het draagvlak binnen de afdeling en de mogelijkheden van de betrokken medewerkers. Daarbij zijn de werkbegeleiders nauw betrokken. Zij stemmen zeker in de beginfase intensief af welke mogelijkheden er zijn.

Alle betrokken medewerkers hebben inmiddels een vaste aanstelling in part time dienstverbanden (gemiddeld 20 uur/week). De medewerkers hebben in hun werk behoefte aan structuur en eenduidige aansturing/opdrachten, 9 personen maken daarbij gebruik van een reguliere werkplek, 1 persoon zit op een aparte, rustige werkplek met de werkbegeleider.

Continuïteit

Continuïteit in de uit te voeren taken is van belang. De functies zijn immers onderdeel van het werkproces en kunnen daarom niet gemist worden. Het team rekent erop dat het werk gedaan wordt. Op de onderzochte afdelingen fungeren de werkbegeleiders als achtervang, zodat het werk in alle gevallen door kan gaan.

Een onderkend dilemma is hoe daarmee om te gaan in geval van frequent verzuim in verband met de arbeidsbeperking. Het is immers niet goed haalbaar om heel frequent te moeten inspringen. Opvallend is dat de managers een mogelijk verhoogd ziekteverzuim van mensen met een arbeidsbeperking wel als aandachtspunt voor de organisatie benoemen, maar dat het op de afdeling zelf niet speelt. Op één na vertonen de betrokken medewerkers met arbeidsbeperking geen hoger ziekteverzuim dan hun collega's. De ene manager waar wel sprake is van een hoog frequent verzuim zoekt nog naar een creatieve oplossing om dat binnen de afdeling goed op te vangen.

De werkbegeleiders zijn de eerst aangewezenen om ervoor te zorgen dat de medewerkers op de inclusieve functies voldoende werk hebben. Op acht van de tien afdelingen lukt dat goed, op twee afdelingen is er niet altijd genoeg werk voor handen. Dat vraagt niet alleen extra inspanning van de werkbegeleider (die medewerking moeten vragen van de afdeling, wat niet altijd goed ontvangen wordt), maar kan met oog op ervaren verdringing ook bedreigend worden voor het draagvlak en duurzaam behoud van deze functies. Als bijkomend aandachtspunt en bedreiging voor duurzaam vervolg geldt de al eerder genoemde verdergaande digitalisering, waardoor elementaire taken gaan verdwijnen.

Toekomstbestendigheid

Uit de interviews blijkt dat deze medewerkers met het aantal werkuren en hun privé situatie op dit moment goed in balans kunnen blijven. Ze zijn tevreden met de huidige situatie. Vijf medewerkers zijn dermate tevreden dat ze deze functie in dit aantal uren eigenlijk altijd wel zo zouden willen blijven doen. De andere vijf geven aan (op termijn) graag een uitbreiding van taken en/of uren te willen. Van deze mensen geven vier werkbegeleiders en/of managers aan te betwijfelen of dat lukt. Naar inschatting van deze werkbegeleiders en managers overschatten de betrokkenen hun eigen kunnen hierin. Eén manager geeft aan dat uitbreiding van uren in principe wel mogelijk zou zijn, maar dat de functie te eenzijdig is om meer uren achtereen te doen (*'dat zou je als werkgever dus niet moeten willen'*). Tot slot geven twee managers expliciet aan dat er op de afdeling simpelweg niet meer van dit werk beschikbaar is. De houdbaarheid van de functie met de huidige taken is daarmee voor vijf medewerkers een aandachtspunt. De beschikbaarheid van taken op de betreffende afdelingen sluit op termijn naar verwachting niet meer geheel aan bij de ambities van de medewerkers.

Daarnaar gevraagd geven drie van de betrokken medewerkers open te staan voor intensiever contact met andere medewerkers met een arbeidsbeperking binnen UWV, bijvoorbeeld in de vorm van snuffelstages of uitwisselen van ervaringen. Of eventueel het overstappen naar andere functies. Op één van de bezochte afdelingen heeft één van de medewerkers met arbeidsbeperking juist een overstap gemaakt naar een andere afdeling. Vooralsnog tot volle tevredenheid, maar gezien de overstap ten tijde van het bezoek nog maar één maand geleden was is over de langere termijn nog geen uitspraak te doen.

Stap 4 IHW aanpak, Communicatie en Instemming:

Socialisatieproces en normaliseren

Stap 4 draagt blijkens de interviews met de werkbegeleiders en managers bij aan de match tussen de medewerker en collega's en aan goede sociale interacties. De ervaren klik met het team (past betrokken medewerker bij het team?), het normaliseren (de medewerker met arbeidsbeperking hoort er gewoon bij) en de ervaren waardering voor de medewerker en werkbegeleiders vanuit het team zijn belangrijke succesfactoren.

Voor een succesvol socialisatieproces binnen het team is het van belang gebleken dat managers heldere kaders schetsen (de keuze voor een medewerker met arbeidsbeperking en toelichting waarom) en de ruimte bieden voor de benodigde begeleiding en de wederzijdse aanpassing tussen de medewerker en de collega's. Op alle bezochte afdelingen is dat het geval geweest. De managers hebben de komst van de medewerker met arbeidsbeperking besproken en toegelicht en de collega's en werkbegeleiders daar actief bij betrokken.

Ook is het van belang dat de medewerkers met arbeidsbeperking op gelijke manier benaderd worden als iedere andere collega (normaliseren). Dat is op alle afdelingen goed gelukt. Alle medewerkers met arbeidsbeperking horen er gewoon bij. Met daarbij ook een onderkende valkuil. Namelijk dat er bij ingrijpende wijzigingen onvoldoende doordacht wordt wat de consequenties zijn voor de medewerker met arbeidsbeperking en of hij/zij daar ook toe in staat is. Meer concreet brengt de verdergaande digitalisering op een afdeling een verandering van het werkproces op. Alle collega's kregen daarvoor een opleiding. Zo ook de medewerker met arbeidsbeperking. Tussentijds werd besloten dat de nieuwe taken niet toebedeeld zouden worden aan de inclusieve functie, terwijl de betrokken medewerker het zelf wel graag zou willen. De medewerker werd vanuit zijn 'normale' status net als alle anderen voorbereid op de nieuwe taken, die uiteindelijk niet ingebouwd zouden worden in de inclusieve functie.

Mede door de normaliserende aanpak worden alle betrokkenen nu geaccepteerd zoals ze zijn, ze hebben een goede aansluiting met de teamgewoonten. In het socialisatieproces bleek het van belang om niet alleen functioneel naar de medewerkers te kijken (wat kunnen ze?), maar dat vooral ook aandacht is voor de sociale aansluiting en dagelijkse interacties met collega's. Het betrekken van de medewerkers met arbeidsbeperking bij gewone gespreksonderwerpen (bijvoorbeeld voetbal op maandag) of gezamenlijk pauzeren ('fruiten' tijdens de middag) blijken daarin succesvolle ijsbrekers. De werkbegeleiders spelen ook hier een belangrijke rol, bijvoorbeeld door terloops de collega's of de betrokken medewerkers zelf hints te geven om met elkaar in gesprek te gaan over dagelijkse dingen.

Kwaliteit van het werk

Een doorslaggevend aspect voor acceptatie is dat collega's erop kunnen vertrouwen dat de medewerker goed werk aflevert. Voor de onderzochte cases is dat zeker het geval. Alle betrokken medewerkers werken secuur, zijn betrouwbaar, komen afspraken na: de afdeling kan van ze op aan. Ook hierin is een goede inwerkperiode van belang gebleken. De medewerkers hebben in eerste instantie echt onder begeleiding gewerkt, waarna ze stapsgewijs de diverse taken onder de knie kregen. Ook bij veranderingen gaat men zo te werk: in eerste instantie echt begeleid werken en dan stap voor stap zelfstandig de taken uitvoeren.

Teamvoorbereiding en blijvende aandacht

Op één na zijn alle betrokken teams voorbereid via 'HARRIE op Expeditie' sessies, teamsessies van 2 uur waarbij de collega's met elkaar kijken wat het betekent om iemand met een arbeidsbeperking als collega te krijgen (zie <http://www.ikbenharrie.nl>). Deze sessies zijn bedoeld om met elkaar te bespreken hoe met elkaar invulling te geven aan de inclusieve functie).

Op de afdeling waar geen HARRIE op Expeditie sessie heeft plaatsgevonden is de betrokken medewerker komen werken via een tussentijdse overplaatsing. De betrokken medewerker had zelf overplaatsing aangevraagd in verband met reistijd. De overdracht voor de komst van en benodigde aanpassingen voor de betrokken medewerker vond plaats via de werkbegeleiders. De werkbegeleider van de nieuwe afdeling heeft de begeleiding verder op eigen initiatief opgepakt en ingevuld, daarbij ondersteund door de manager en een andere collega. Op deze manier zijn ook de andere teamleden geïnformeerd en voorbereid.

Binnen de teams is er naar mening van alle werkbegeleiders blijvende aandacht nodig voor wederzijdse aanpassing. Op drie afdelingen wordt daarbij expliciet gepleit voor een periodieke opfriscursus voor teams (bijvoorbeeld door middel van HARRIE op Expeditie sessies). De werkbegeleiders vervullen een continue rol in de wederzijdse aanpassing. Twee werkbegeleiders geven expliciet aan te ervaren dat daar niet altijd voldoende erkenning voor is. Ofwel vanuit het management ofwel vanuit collega's. Het is zo normaal geworden dat men het niet altijd meer ziet. *'Nu doen we eigenlijk niets meer, het is zo vanzelfsprekend'*, aldus één van de managers. Met als reactie van de betrokken werkbegeleider: *'Zonder dat niets, wordt het ook echt niets'*

Twee managers werpen het dilemma op wat in het gedrag van de medewerker al dan niet kan worden geschaard onder de arbeidsbeperking. Als ongewenste gedragingen niet goed verklaarbaar zijn vanuit de beperking wordt het lastig om aanpassing van andere collega's te vragen. In de praktijk is het soms lastig in te schatten wat de medewerker nu wel of niet kan worden aangerekend vanuit de beperking.

Stap 5 IHW aanpak, Werving en Selectie:

Voorselectie

Op alle bezochte afdelingen vond eerst een voorselectie plaats voor kandidaten via het UWV-Werkbedrijf of doordat betrokken medewerkers (al dan niet op grond van eerdere werkervaringsplaatsen) benaderd werden door Arbeidsdeskundigen (Ad-en) of job coaches. Voor alle onderzochte functies zijn aansluitend met twee of drie kandidaten sollicitatiegesprekken gevoerd. Deze gesprekken vonden plaats met de managers en werkbegeleiders. Op twee afdelingen zijn ook andere collega's erbij betrokken. In de sollicitatie gesprekken is vooral gelet op de affiniteit met de functie, de persoon-team fit en de persoonlijke 'klik' met werkbegeleiders. Daarnaast zijn persoonlijke factoren als betrouwbaarheid, rust, openheid en motivatie daarbij belangrijke selectiecriteria gebleken; op drie afdelingen woog ook het hebben van een stabiele thuissituatie mee.

Als belangrijke succesfactoren voor stap 5 kwamen naar voren de klik met het werk (affiniteit met de taken) en de klik met het team (past betrokkene binnen de groep). Maar ook eerdere werkervaring binnen UWV of soortgelijke werkomgeving, een rustige, betrouwbare persoonlijkheid en de persoonlijke motivatie van betrokkene worden genoemd als succesfactoren.

Op één afdeling bleek de ontworpen functie uiteindelijk toch iets te hoog gegrepen voor de betrokken medewerker. Men heeft ervoor gekozen de taken daarop aan te passen, zodat de betrokkene zelf (die heel goed in het team ligt en bepaalde taken goed uitvoert) wel in dienst kon blijven op de afdeling.

Behoud van eigenheid

Het is van belang gebleken dat de medewerkers als individu hun eigenheid kunnen behouden. Op één afdeling heeft men tegelijkertijd twee medewerkers met (soortgelijke) arbeidsbeperking aangenomen op dezelfde functie. In dit geval resulteerde dat erin dat de beide medewerkers in eerste instantie als gezamenlijke entiteit werden gezien en aangesproken. De betrokkene medewerkers werden daarmee door collega's onvoldoende erkend in hun eigenheid, specifieke mogelijkheden en beperkingen (*'we werden gezien als één blok, terwijl we heel verschillend zijn'*). Daarbij kwam dat de onderlinge samenwerking moeizaam verliep. De mogelijkheden en behoeften in samenwerking en begeleiding bleken te divers om tegelijk goed te kunnen oppakken. Naar ervaring van de betreffende afdeling is het aannemen van meer mensen met een arbeidsbeperking wel mogelijk, mits zij voldoende onderscheidend zijn en voldoende individueel erkend worden in hun specifieke mogelijkheden.

Stap 6 IHW aanpak: Organiseren van Begeleiding:

Leer- en ontwikkelproces van de werkbegeleiders

Conform de IHW-methodiek hebben alle betrokkene medewerkers een vaste werkbegeleider op de werkplek. Op één na hebben alle werkbegeleiders een (intensieve) cursus gevolgd om hun rol als werkbegeleider goed in te kunnen vullen. Voor sommige werkbegeleiders was het totaal nieuw, anderen waren al veel meer bekend op het gebied van werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Voor alle werkbegeleiders was de cursus van waarde. Vooral omdat de cursus persoonlijk is, gericht op hoe de werkbegeleiders zichzelf verhouden tot een rol als werkbegeleiders.

De werkbegeleider die geen cursus heeft gevolgd heeft deze rol overgenomen van een andere werkbegeleider (in verband met de eerder vermelde overplaatsing van één van de betrokken medewerkers). Ondanks dat het haar goed afgaat en ze vanuit haar privé leven al ervaring heeft met begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking, zou ze graag alsnog de cursus willen volgen.

Voor de werkbegeleiders is intervisie georganiseerd. Twee werkbegeleiders geven expliciet aan heel tevreden te zijn met de aanpak daarvan en willen daar ook graag mee doorgaan. Anderen zijn daarover minder stellig. In alle onderzochte cases is sprake van een stabiele situatie, waarin de werkbegeleiders een weg hebben weten te vinden om de medewerkers en collega's goed te kunnen begeleiden. Zij lopen nu niet tegen problemen aan en voelen daarbij minder noodzaak tot bezoeken van de (probleem/casus georiënteerde) intervisie bijeenkomsten. Twee werkbegeleiders geven aan bij eventueel nieuw te begeleiden medewerker met arbeidsbeperking de intervisie weer meer te willen bezoeken. Een andere werkbegeleider geeft aan wel leerbijeenkomsten te willen bezoeken (eventueel samen met de betrokken medewerker) als die in de buurt van de werkplek worden georganiseerd.

De gekozen aanpak binnen het UWV inclusief project voorziet in coachplannen. Deze coachplannen zijn in de beginfase intensief gebruikt en bleken toen ook zeker van waarde. Nu, in de stabiele fase, worden de coachplannen nog maar mondjesmaat gebruikt. De

begeleiding vindt plaats binnen het werkproces, de betrokken medewerkers doen gewoon mee met reguliere evaluatiegesprekken. De toegevoegde waarde van de coachplannen wordt daarbij nu niet meer onderkend.

Eén van de werkbegeleiders geeft expliciet aan blijvend te leren in de praktijk. Als voorbeeld: het geven van zo eenduidig mogelijke werkinstructies aan de medewerker met een arbeidsbeperking. Onvoldoende duidelijke communicatie wordt in de praktijk meteen zichtbaar in de wijze waarop de betrokken medewerker het werk doet. *'Dat is niet te wijten aan de medewerker, maar dan realiseer ik me dat ik het anders had moeten zeggen'*. Deze werkbegeleider is naar eigen zeggen veel sensitiever geworden in het onderkennen van zijn eigen rol in communicatie. Door daar regelmatig op te reflecteren blijft hij zijn voelsprietten voor goede communicatie en samenwerking steeds verder ontwikkelen, zo geeft hij aan.

Begeleidingstijd

In de beginfase is voor alle medewerkers een intensieve begeleiding nodig gebleken, een één op één begeleiding gedurende de eerste paar weken is gangbaar: *'In het begin ongeveer de gehele tijd'*, aldus één van de vaste werkbegeleiders. In de beginfase gaat het ook om gerichte activiteiten naast het dagelijkse werk, zoals opstellen van coachplannen.

In de stabiele fase wordt de gemiddelde begeleidingstijd bij dagelijkse activiteiten en interacties geschat op 0,5-1 uur per dag. Daarbij blijkt het *'functioneel en sociaal houden van een oogje in het zeil'* van niet te onderschatten belang. Die als essentieel bestempelde inspanning is niet altijd zichtbaar voor omstanders en ook niet goed in tijd uit te drukken. *'Het is meer een continue (ondersteunende) rol die je vervult'*, aldus één van de werkbegeleiders. Twee werkbegeleiders geven expliciet aan te ervaren dat daar niet altijd voldoende erkenning voor is. Ofwel van collega's: *'Ga je weer de psycholoog spelen?'* of wel vanuit het management *'De manager ziet dan niet dat voor kwalitatief goed werk er altijd een oogje in het zeil gehouden moet worden'*. Een werkbegeleider verwoordt het als volgt: *'Het vraagt misschien niet altijd extra tijd, wel altijd extra inspanning'*.

In totaal hebben vijf van de betrokken medewerkers naast de werkbegeleider ook een externe jobcoach. In de praktijk maakt men daar nu niet veel gebruik meer van, maar het feit dat die jobcoach voor handen is wordt door één van de managers wel expliciet genoemd als succesfactor. Het biedt de medewerker rust en vertrouwen te weten dat er nog iemand is om op terug te vallen, indien nodig. Zo is deze manager zelf ook vrijwel altijd per telefoon of WhatsApp paraat voor de betrokken medewerker. Een hele korte reactie volstaat vaak om voor de medewerker om de rust te bewaren in geval van verstoringen (met als voorbeeld contact via WhatsApp indien het openbaar vervoer vertraging oplevert).

In negen van de tien gevallen is van tevoren niet meer dan een globale tijdsindicatie vastgesteld, waarna men de begeleiding verder werkende weg invulling gaf. Dat is een goede werkwijze gebleken. Op één afdeling is van tevoren vastgesteld hoeveel tijd de werkbegeleider mocht besteden aan de begeleiding. Het betrof 20% van het dienstverband van de betrokken medewerker (voor die specifieke situatie ging het om 3,6 uur per week). Deze afspraak impliceert dat de begeleiding samenhangt met de aanwezigheid van de betrokken medewerker op de werkplek. In de praktijk bleek het geen adequate inschatting. Er was zeker in de beginfase niet alleen veel meer tijd nodig, maar er is ook tijd nodig gebleken op momenten dat de medewerker er niet was. Bijvoorbeeld voor het voorbereiden en opstellen over het coachplan, het overleg en behoud van de te verrichten taken, het

bespreken van de voortgang met de manager en/of het team en het aanspreken van collega's op het rekening houden met de medewerker met een arbeidsbeperking.

Blijvende begeleiding

Naar inschatting van de werkbegeleiders en managers hebben de betrokken medewerkers ook in de toekomst blijvende begeleiding nodig op het werk. Meer nog dan inhoudelijke begeleiding (zoals bij verandering van taken of complexere taken) gaat het daarbij om afstemming met collega's (werkinhoudelijke en de sociale interacties). Uit de interviews blijkt dat juist het functionele en sociale toezicht erg belangrijk is voor het goed kunnen blijven functioneren van de medewerkers. En daarmee het draagvlak voor de inclusieve functie.

Dilemma's in de begeleiding

Een benoemd dilemma voor zowel de managers als werkbegeleiders is hoever je kan of moet gaan in de begeleiding. Het streven is zo zelfstandig mogelijk te functioneren, daarover is iedereen het eens. Maar de praktijk is weerbarstig. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers vraagt meer dan functies die zijn afgestemd op iemands competenties en motivatie. Het vraagt ook om de mogelijkheid tot leren en ontwikkelen. Ook iemands (fysieke en mentale) vitaliteit, een activerende leefstijl en het onderhouden van sociale contacten zijn van belang. Een wezenlijke vraag is hoever je hierin moet gaan. Moet/kan je een collega stimuleren om sociaal actiever te worden (op het werk of privé)? Mag/kan je iemand stimuleren gezonder te gaan leven als ongezondheid of leefstijl (mogelijk op termijn) een bedreiging vormt voor het functioneren? Wat doe je als de thuissituatie duidelijk een rem zet op de verdere ontwikkeling van de betrokken medewerker? Het zijn dilemma's waar (nog) geen eenduidige gezamenlijke antwoorden op te geven zijn. Het speelt wel.

Eén werkbegeleider noemt 'bemoederen' zelf expliciet als valkuil, daarmee ontmoedig je zelfstandig functioneren. Twee andere werkbegeleiders zijn nu bewust bezig om de medewerker meer los te laten. Met als doel het zelfstandiger functioneren verder te stimuleren.

Succesfactoren en valkuilen

Als succesfactoren gelden de persoonlijke motivatie van de werkbegeleider (niet opleggen) en de match tussen medewerker en werkbegeleider (klijkt het onderling?). Van belang ook is gebleken dat begeleiders voldoende ruimte krijgen om de begeleiding flexibel en op maat in te kunnen vullen. In de onderzochte cases is dat het geval geweest.

Als valkuilen voor een goede begeleiding gelden het te weinig zelfstandig laten functioneren en het van tevoren omljnd vastleggen van begeleidingstijd, waarbij onvoldoende flexibel kan worden ingesprongen op de behoeften.

Stap 7 Personeelsbeleid

De gecreëerde functies zijn allemaal onderdeel van het FUWA systeem en ingebed als kostenplaats binnen de afdelingsplannen. In het UWV Inclusief project is geleerd hoe men om kan gaan met de financiële complexiteit die komen kijken bij deze inclusieve functies en de problemen om vergoedingen en financiële extra's uit te kunnen keren aan medewerkers die deels zijn aangewezen op een uitkering. De gesproken managers zouden deze leerpunten graag structureel zien worden ingebed in het personeelsbeleid.

Stap 8 Monitoren van Arbeidsvermogen

Bij alle onderzochte cases is er nu sprake van evenwicht. De functie vereisten en de belastbaarheid van de betrokken medewerkers zijn goed in balans. De medewerkers, werkbegeleiders en managers hebben in samenspraak met het team een evenwichtige, stabiele situatie gecreëerd. Daarbij heeft men een gezamenlijke en voor dit moment goed werkzame manier van begeleiden en evalueren ontwikkeld.

Maar geen enkele situatie blijft lange tijd stabiel en ook de betrokken medewerkers zullen zich naar verwachting blijvend ontwikkelen. Sommigen uiten expliciet hun ambities voor vervolgstappen. De coachplannen die in eerste instantie intensief gebruikt werden, worden nu in de praktijk weinig gebruikt en bieden onvoldoende zicht op de ontwikkelmogelijkheden van de betrokken medewerkers. Om blijvend (objectief) zicht te houden op de ontwikkelingen in het arbeidsvermogen en daarover met elkaar in gesprek te komen, voorziet de IHW aanpak in de Maastrichtse Werk Capaciteit Monitor (MW©M). Een vragenlijst die meet wat een medewerker kan en hoe hij functioneert op het werk. Dit wordt vastgelegd in een persoonlijk verslag. Daarbij wordt de ervaring van de medewerker zelf vergeleken met de ervaring van de werkbegeleider of manager. Eventuele verschillen in interpretatie zijn onderwerp van gesprek, met als doel gezamenlijk te komen tot een duurzaam, optimaal en naar eigen capaciteiten functioneren van de medewerker. De Maastrichtse Werk Capaciteit Monitor is op de onderzochte afdelingen in het UWV Inclusief project nog niet ingezet. Met het oog op de duurzame inzetbaarheid en komende veranderingen (bijvoorbeeld als gevolg van de digitalisering), lijkt het zinvol te verkennen of dat alsnog, al dan niet als toevoeging van de coachplannen, kan worden gedaan. Eerste verkenningen met dit instrument binnen onderdelen van UWV vinden momenteel plaats.

Stap 9 Evalueren en Consolidatie Functieontwerp

Elke arbeidsorganisatie is aan verandering onderhevig, zo ook UWV. In de interviews zijn het samenvoegen van afdelingen, ontwikkeling tot multidisciplinaire team en digitalisering genoemd als komende ingrijpende wijzigingen. Met het oog op deze en te verwachten andere veranderingen is het goed om periodiek te evalueren wat de consequenties zijn voor de gecreëerde functies. Zijn die in de komende, nieuwe situatie nog houdbaar in de ontwikkelde vorm of zouden ze aangepast moeten worden? Niet in de minste plaats bieden veranderingen mogelijk ook weer kansen voor nieuw te ontwikkelen inclusieve functies. Daarmee blijft UWV vanuit een frisse blik open staan voor een continue, creatieve invulling van inclusief werkgeverschap.

Antwoord op de subvraagstellingen onder vraag 1a

In deze paragraaf beantwoorden we de gestelde subvraagstellingen onder vraag 1a.

- *Tot welke functies en taken heeft de IHW aanpak geleid? (Waar) waren deze taken voorheen belegd?*

De betrokken medewerkers zijn allemaal aan het werk in ondersteunende functies met elementaire taken (schaal 2). Voor de medewerkers in het onderhavige onderzoek zijn de volgende functies gecreëerd: assistent administratief medewerker (AM), assistent secretariael medewerker en assistent facilitair medewerker. De functies assistent administratief medewerker en assistent secretariael medewerkers worden grotendeels verricht zoals beoogd was. De functie 'assistent facilitair medewerker' was oorspronkelijk ontwikkeld als 'assistent facilitair service medewerker'. Die servicegerichte component van de functie bleek in de praktijk niet goed haalbaar. Concreet uitvoerende taken bleken passender dan de servicegerichte taken. De functie is daarop tussentijds aangepast.

De taken uit de inclusieve functies waren voorheen belegd bij respectievelijk de AM-ers, de secretaresses en de facilitair service medewerkers. Op één na vervullen de werkbegeleiders zelf die oorspronkelijke functies. Dat betekent dat zij zelf als achterwacht kunnen fungeren mocht de medewerker niet in staat zijn de taken te volbrengen.

- *Hoe zijn de andere medewerkers geïnformeerd? Welke afspraken zijn gemaakt?*

De managers van de afdeling hebben de komst van een medewerker met arbeidsbeperking kenbaar gemaakt binnen de afdeling. Daarbij zijn de kaders aangegeven: het betreft een inclusieve functie met elementaire taken, waarin een collega met arbeidsbeperking onder begeleiding gaat werken in een aanvullende functie. Bij de verdere invulling zijn de werkbegeleiders en teams verder nauw betrokken. Op negen van de tien bezochte afdelingen hebben daarvoor 'HARRIE op Expeditie' sessies plaatsgevonden. Dat zijn sessies waar teams worden voorbereid op en met elkaar in gesprek gaan over de inclusieve functie en de komst van een medewerker met een arbeidsbeperking. Op één afdeling heeft geen HARRIE op Expeditie sessie plaatsgevonden. De reden daarvoor is dat de betrokken medewerker is overgestapt naar een andere locatie. De afdeling waar hij oorspronkelijk werkte had wel een HARRIE op Expeditie sessie gevolgd. De overdracht naar de andere locatie vond plaats via de werkbegeleiders. De werkbegeleider op de nieuwe afdeling, met zelf affiniteit en vanuit de privé situatie ervaring met het begeleiding van mensen met een beperking, heeft daartoe zelf de invulling van de werkbegeleiding van de betrokken medewerker ter hand genomen. Daarbij is de werkbegeleider ondersteund door de manager en een andere collega. Niettemin is aldaar een wens om alsnog een cursus werkbegeleiding of teamsessie HARRIE op Expeditie te doen met als doel de invulling van de inclusieve functie verder te verbeteren.

- *Hoe vond de werving en selectie van kandidaten plaats?*

Er vond een voorselectie plaats via het UWV-Werkbedrijf of doordat betrokkenen (al dan niet op grond van eerdere werkervaringsplaatsen binnen UWV) benaderd werden door Arbeidsdeskundigen of job coaches. Op alle afdelingen zijn daarop meerdere kandidaten voorgedragen, waarna met twee of drie kandidaten voor de gecreëerde functies sollicitatiegesprekken zijn gevoerd. Op alle afdelingen voerden managers en werkbegeleiders die gesprekken, op twee afdelingen zijn ook de andere teamleden actief betrokken bij de werving en de keuze voor de uiteindelijke collega. In de

sollicitatiegesprekken is gezocht naar de meest passende matches. Daarbij is zowel gelet op de affiniteit met de te verrichten taken als op de persoon-team fit (past de kandidaat naar verwachting goed in het team). De werkbegeleiders spreken van een 'klik' met de betrokken medewerker, waarvoor persoonlijke factoren als betrouwbaarheid, rust en motivatie belangrijk zijn gebleken. Op twee afdelingen heeft ook een stabiele thuisituatie meegewogen in de afweging.

- *Hoe vond het socialisatieproces plaats? Wat was de rol van de werkbegeleider en manager/leidinggevende hierin?*

Voor alle betrokkenen geldt dat ze worden geaccepteerd zoals ze zijn en een goede aansluiting met teamgewoonten hebben. Zowel de werkbegeleiders als de managers hebben daar een belangrijk rol in (gehad). Dat begint naar zeggen van managers en werkbegeleiders al bij de werving en selectie. Zij hebben vanuit hun rol juist die kandidaten geselecteerd die naar hun mening goed zouden passen bij de afdeling en waarmee de werkbegeleiders zelf een klik hebben. De managers en werkbegeleiders zijn het ook die in het begin inschatten wat de medewerker met arbeidsbeperking nodig heeft en hoe dat binnen het team invulling kan krijgen.

Van belang in het socialisatieproces is gebleken dat de medewerker niet alleen functioneel beoordeeld wordt (wat kan hij/zij al dan niet), maar - net als alle andere collega's - als mens, waarbij ook aandacht is voor de sociale aansluiting en dagelijkse interacties met andere collega's. De managers vervullen daar ene belangrijke rol in door de medewerker met arbeidsbeperking zoveel mogelijk gewoon als ieder andere collega te benaderen en mee te laten doen met de teamgewoonten ('normaliseren'). Overigens is het raadzaam bij ingrijpende wijzigingen op de afdeling (in taken of omgeving) wel weer op maat na te gaan of het normaal meegaan met de rest haalbaar is voor de medewerker met een arbeidsbeperking. Zo kan het werkproces vanwege de toenemende digitalisering op diverse afdelingen ingrijpend veranderen. Daarbij is het zinvol om van tevoren met elkaar vast te stellen welke taken de medewerker met arbeidsbeperking wel/niet kan gaan doen en wat daar dan voor nodig is (stappen 3, 4 en 6 van de IHW aanpak).

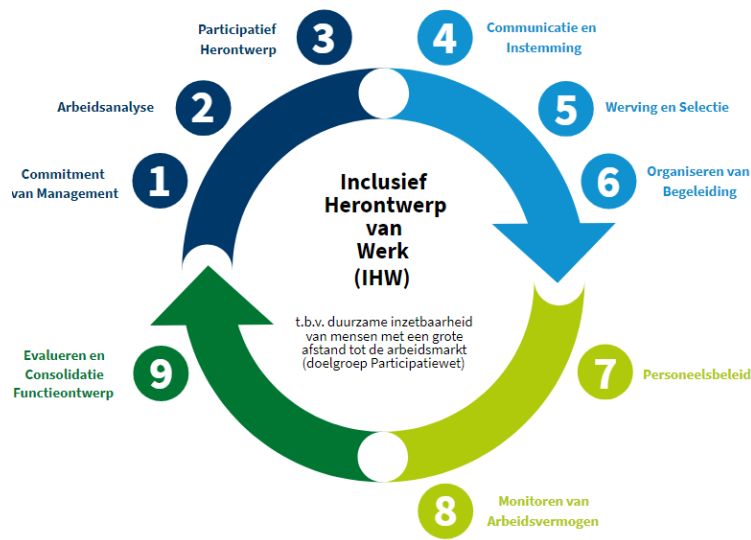
Ook de werkbegeleiders hebben een rol in het 'normaliseren', maar meer nog dan managers hebben werkbegeleiders ook een belangrijke rol in de dagelijkse contacten en onderlinge verbinding tussen collega's. Dat kent een functionele kant, maar ook (het ogenschijnlijk terloops) attenderen van teamgenoten om de medewerker met arbeidsbeperking te betrekken bij gewone gespreksonderwerpen (bijvoorbeeld voetbal op maandag) of gezamenlijk pauzeren ('fruiten' tijdens de middag) blijken daarin van niet te onderschatten waarde.

In het socialisatieproces is ook de functionele kant van belang. Collega's moeten er vanop aankunnen dat de medewerker met arbeidsbeperking goed werk (af)levert. Als men eenmaal dat vertrouwen heeft, wordt de medewerker makkelijker opgenomen in het team. Het zijn ook hier met name de werkbegeleiders die ervoor zorgen dat de medewerker goed werk levert en de overige teamgenoten open blijven staan voor goede samenwerking. Blijvende aandacht hiervoor binnen het team is naar mening van de werkbegeleiders van belang voor duurzaam succes. Belangrijk is dat begeleiders daarvoor de ruimte krijgen vanuit de manager, iets waarvan in alle onderzochte situaties sprake bleek.

Onderkende werkzame elementen van de aanpak

Welke aspecten van de aanpak zijn bijdragend geweest aan het resultaat van de plaatsing?
Welk niet (aantoonbaar)?

Onderstaande tabel 1 toont de onderkende succesfactoren voor de diverse stappen van de IHW aanpak. In de tabel is ook aangegeven hoe vaak deze factoren expliciet in de 29 interviews gemeld zijn.



Tabel 1: onderkende succesfactoren (voor de stappen 1-6 van de IHW aanpak)	
	Aantal
Stap 1 Commitment van Management	
– Een gezamenlijk en goed voorbereidingstraject, weten waar je aan begint	14
– Denken in mogelijkheden, de wil en overtuiging dat het kan (motivatie vanuit de betrokken afdelingsmanager)	9
– Functies/taken op meerdere afdelingen beschikbaar (risicospreiding bij leegloop in geval van het aannemen van een medewerker met arbeidsbeperking)	1
Stap 2 Arbeidsanalyse	
– Structurele inbedding in het FUWA systeem	Proj doc
– Functie opnemen in kostenplaats en afdelingsplannen	3
– Generieke functieomschrijving die op maat is in te vullen	Proj doc
– Consequenties overzien er daarnaar handelen (bv afspraken nav onderkende angst op verdringing)	Proj doc
– Tijd en ruimte voor de uitvoering en begeleiding van de inclusieve functie (een non-profit omgeving zoals UWV heeft daarbij naar verwachting van de geïnterviewden meer mogelijkheden dan een sterk commerciële omgeving)	2
– Korte lijntjes met de arbeidsdeskundige bij Wajong uitkering	1
Stap 3 Participatief Herontwerp	
– Achtervang beschikbaar, zodat continuïteit gewaarborgd is	10
– Flexibiliteit bij de invulling van de inclusieve functie	10
– Functie met toegevoegde waarde, dicht bij het kernproces	9
– Voldoende werk	8
Stap 4 Communicatie en Instemming	
– Kaders schetsen door de manager, ruimte en flexibiliteit bij de invulling van de inclusieve functie	10

- Klik met team, medewerker past qua persoon in het team, draagvlak in het team	13
- Normaliseren, medewerker doet zoveel mogelijk gewoon mee	9
- Collega's kunnen bouwen op het werk en waarderen het werk van de medewerker met arbeidsbeperking	6
- Sociaal veilige omgeving, medewerker doet mee met dagelijkse gesprekken	5
- Rust in team / geen veranderingen	4
Stap 5 Werving en Selectie	
- Affiniteit met het werk	15
- Match met vooropleiding medewerker	9
- Stabiele thuissituatie	9
- Motivatie om te werken (van medewerkers)	8
- Medewerker al bekend op afdeling / met UWV door stage, ervaring met procedures	5
- Voorselectie door WSP van kandidaten	3
- Open over beperkingen	1
6 Organiseren van Begeleiding	
- Persoonlijk gerichte opleiding werkbegeleiding van de werkbegeleiders	9
- Persoonlijke klik met werkbegeleider	17
- Tijd, ruimte en flexibiliteit voor begeleiding / inwerken / aanleren	14
- Motivatie werkbegeleider	7
- Coachplan in de beginfase	7
- Jobcoach beschikbaar	5
- Stimulering, activering door werkbegeleider	2
- Intervisie voor werkbegeleiders	2

- In stap 1 (Management Commitment) gelden een goede voorbereiding en een gezamenlijke wil en overtuiging dat het kan en zal lukken als succesfactoren. Ontbreekt het daaraan, zijn de kansen naar mening van de geïnterviewden een stuk kleiner.
- Van belang in stap 2 (Arbeidsanalyse) is om de functie generiek te beschrijven en in te bedden in FUWA systeem, kostenplaats en afdelingsplannen. Daarna moet er wel de nodige flexibiliteit zijn om de functie op maat te kunnen invullen op de afdeling.
- In stap 3 (Participatie Herontwerp) en op de afdeling zelf is het van belang dat continuïteit geboden kan worden, bijvoorbeeld door (ruimte voor) achtervang te regelen. Succes vraagt immers om een volwaardige functie met waarde, dicht bij het kernproces. Verstoringen daarin doen afbreuk aan het draagvlak voor de inclusieve functie.
- Stap 4 (Communicatie en Instemming) draagt vooral bij aan de match met het team en goede sociale interacties. De ervaren klik met het team (past betrokkene bij het team?), het normaliseren en de waardering binnen het team zijn belangrijke succesfactoren.
- Als belangrijke succesfactoren voor stap 5 (Werving en Selectie) gelden de klik met het werk (affiniteit met de taken), de motivatie van betrokkene, de persoonlijkheid, maar ook een stabiele thuissituatie en eerdere werkafdeling binnen UWV/soortgelijke omgeving.
- In stap 6 (Organiseren van Begeleiding) gaat het om de persoonlijke klik tussen betrokkene en werkbegeleider en om de ruimte die aan de begeleiding kan worden besteed. Ook de persoonlijke motivatie van de begeleiders is een succesfactor.

Tabel 2 toont de onderkende dilemma's of valkuilen voor de diverse stappen van de IHW aanpak, inclusief het aantal keer dat dit expliciet in de 29 interviews gemeld is.

Tabel 2: onderkende dilemma's of valkuilen bij de stappen 1-6 van de IHW aanpak	
	Aantal
Stap 1 Commitment van Management	
– Niet creatief genoeg denken hoe mensen met beperkingen iets kunnen betekenen	1
– Quotum opleggen	1
Stap 2 Arbeidsanalyse	
– Complexiteit financiële stromingen (uitkering en salaris verrekening)	3
– Bonus niet kunnen uitkeren, omdat anders de uitkering gekort wordt	3
– Administratief last bij wijzigingen doorgeven voor Wajong uitkering	1
– Mogelijkheid verdringing arbeidsplaatsen, dilemma in geval van boventaligheid	3
Stap 3 Participatief Herontwerp	
– Verdergaande digitalisering, verandering van taken, herontwerp opnieuw nodig	8
– Angst van collega's voor verdringing, dilemma's in geval van boventaligheid	3
– Contact over werkaanbod van collega's via werkbegeleider	4
– Discontinuïteit door beperking / ziekte, welke creatieve oplossing hebben we daarvoor?	2
Stap 4 Communicatie en Instemming	
– Ongelijkheid medewerker mét of zonder arbeidsbeperking. Dilemma: wat is wel/niet verklaarbaar vanuit de arbeidsbeperking? Welke aanpassingen vanuit het team kan je wel/niet verwachten?	2
– Medewerker meenemen in ontwikkelingen op werkgebied, terwijl het inbouwen ervan in de inclusieve functie niet haalbaar is/geen mogelijkheid voor betrokken medewerker	1
Stap 5 Werving en Selectie	
– De eigenheid van medewerkers niet voldoende zien	4
– Functie te hoog gegrepen voor mogelijkheden medewerker	1
Stap 6 Organiseren van Begeleiding	
– Teveel 'bemoederen', onvoldoende zelfstandigheid van de medewerker met arbeidsbeperking	4
– Dilemma hoe ver moet/kan je gaan als werkbegeleider, zeker in geval gedrag van de medewerker de duurzame inzetbaarheid op termijn bedreigt.	4
– Onvrede of teruglopende motivatie bij werkbegeleiders in geval van onvoldoende erkenning door managers of het team voor de begeleiding	2
– Vastomlijnde inschatting maken van benodigde tijd voor begeleiding, te weinig flexibiliteit	1
– Een medewerker aan/overnemen en daarna pas opleiding werkbegeleider	1
– Dilemma: hoe te leren van elkaar? Probleem /casus georiënteerde intervisie sluit niet altijd voldoende aan bij behoefte van werkbegeleiders. Medewerkers kunnen ook leren van elkaar, maar daar wordt nog weinig is voorzien	5
– Iemand aanwijzen als werkbegeleider (top down), zonder dat deze persoon hiervoor kiest.	1

- Als valkuil in stap 1 is een niet creatieve mindset voor inclusieve functies. Dat belemmert de open blik en bedreigt de wil om er wat van te maken.
- In stap 2 is de financiële complexiteit een aandachtspunt. Het niet goed verrekenen van loon en uitkering of het uitkeren van vergoedingen en/of bonussen is bedreigende voor de duurzaamheid van de inclusieve functie.
- In stap 3 geldt het niet kunnen bieden van continuïteit geldt als valkuil voor succes. Ook de mogelijke verdringing van mensen is onderkend als bedreiging voor het draagvlak voor inclusieve functies. Daarbij speelt het dilemma wie wel/niet als boventalig verklaard kan/mag gaan worden.

- In stap 4 speelt het dilemma wat je wel/niet kan toewijzen aan de arbeidsbeperking en welke aanpassingen van het team redelijkerwijs kunnen worden verwacht.
- In stap 5 is onderkend dat het tegelijkertijd aannemen van twee medewerkers met soortgelijke beperkingen voor problemen kan zorgen indien betrokkenen onvoldoende erkend (kunnen) worden in hun individuele mogelijkheden en beperkingen.
- Een onderkende valkuil in stap 6 is onvoldoende flexibiliteit en erkenning voor de benodigde begeleiding. Ook is het teveel 'moederen', waarmee zelfstandig functioneren wordt ontmoedigd is onderkend als bedreigende factor. Een dilemma is hoe ver je moet/kan gaan met de begeleiding als werkbegeleider, zeker wanneer gedrag van de medewerker de duurzame inzetbaarheid (op termijn) bedreigt. Ook de wijze waarop werkbegeleiders (en eventueel ook medewerkers met een arbeidsbeperking) blijvend kunnen leren van elkaar is geadresseerd als aandachtspunt.

Duurzaamheid van de gecreëerde functies

In onderstaande paragraaf beantwoorden we onderzoeksvraag 2:

Wat is de (te verwachten) duurzaamheid van de plaatsing en de inzetbaarheid van de medewerkers met arbeidsbeperking?

- *Is er een goede match tussen persoon en werk(omgeving)? Is de functie en het werkpakket passend (Persoon-Functie fit)? Is de medewerker goed opgenomen in het team (Persoon-Organisatie fit)?*

In de selectie en het vervolg is veel aandacht besteed aan de match tussen de persoon en de omgeving. Dat betreft zowel de inhoudelijke taken als de cultuur en omgangsvormen binnen het team. Dat heeft er in de onderhavige situaties voor de betrokken medewerkers in geresulteerd dat:

- het werkpakket passend is. De betrokkenen hebben allen affiniteit met het werk en beschikken over een passende vooropleiding en/of aansluitende werkervaring.
- de betrokkenen goed in het team passen qua persoonlijkheid en omgangsvormen. Het betreft betrouwbare persoonlijkheden die van begin af aan een nette en gemotiveerde indruk hebben achtergelaten.

De gecreëerde functie is in negen van de tien gevallen een wezenlijk onderdeel van het primaire proces. In gevallen waarin de gecreëerde functie ondersteunend is aan een op zichzelf ondersteunende functie is de afstand met het primaire proces van de afdeling wat groter en daarmee de interacties met andere teamleden wat kleiner. Het duurzaam behoud van de inclusieve functie in deze vorm is op die betreffende afdeling geen vanzelfsprekendheid.

Op één functie na is in alle gevallen continuïteit in de vorm van achtervang (veelal vervuld door de werkbegeleider zelf) geregeld. Eén manager zoekt naar een creatieve oplossing voor een mogelijke verstoring van de continuïteit in verband met frequent ziekteverzuim. Nu nemen andere collega's het werk over, maar als het drukker zou worden is dat geen structurele oplossing. Voor de andere afdelingen geldt dat de medewerkers met arbeidsbeperking geen hoger ziekteverzuim vertonen dan hun collega's.

- *Wat is het mogelijke en gewenste toekomstperspectief van de medewerker?*

Alle managers en werkbegeleiders zien goede mogelijkheden voor de betrokken medewerkers. Zij hebben duidelijk bewezen zich niet alleen staande te kunnen houden, maar ook gewaardeerde collega's te zijn. Betrokkenen zullen naar inschatting van de manager en werkbegeleiders wel altijd een beschermde omgeving nodig hebben. Onder die voorwaarde hebben de betrokkenen naar mening van de managers en werkbegeleiders diverse mogelijkheden voor werk, zowel binnen als buiten UWV.

Aan ambitie geen gebrek: vijf van de tien betrokken medewerkers geven zelf ook aan op termijn wel een uitbreiding van taken of uren te willen. Daarbij moet ervoor gewaakt worden dat de vereisten van de functie/taken in balans blijven met de belastbaarheid van de medewerkers. In vier van de gevallen geven de managers of werkbegeleiders immers aan dat de betrokken medewerkers ernaar neigen zichzelf te overschatten. Dat vraagt om reële onderlinge verwachtingen en een stapsgewijze opbouw, waarbij periodieke evaluaties van arbeidsvermogen en balans nodig zullen zijn.

Bedrijfsmatige en sociale implicaties van de gecreëerde functies

In deze paragraaf geven we antwoord op onderzoeksvraagstelling 3:

Wat zijn de (bedrijfsmatige en sociale implicaties) van de plaatsingen?

- *Welke investeringen zijn gedaan (geld, tijd) en welke opbrengsten zijn er (uitgedrukt in financiële en sociale waarden)?*

Perspectief van de managers

Alle managers onderschrijven de sociale waarde van het UWV Inclusief project en de behaalde resultaten. *‘Als UWV moet je dit willen’*, zo stelt men. Men vindt dat UWV vanuit de missie en gewenste organisatie identiteit hierin zou moeten fungeren als voorbeeld voor andere werkgevers. Maar ook willen de betrokken managers er (nu) zelf graag tijd en ruimte voor maken. Men benadrukt de intrinsieke motivatie van henzelf én die van werkbegeleiders, die beide als succesfactoren voor de duurzaamheid van de functies worden gezien.

Drie managers benadrukken het feit dat UWV geen commerciële organisatie is en het daarom juist hier moet kunnen. Eén van de managers geeft aan dat inclusief werken bijdraagt aan de waardering voor het team. Met niet alleen een toename van het sociale aanzien binnen UWV, maar ook buiten UWV in de interactie met andere werkgevers. Omstanders van buiten tonen zich geïnteresseerd in de wijze waarop de afdeling inclusief werkgeverschap heeft ingevuld. Een factor die mogelijk ook voor andere werkgevers een stimulans kan zijn.

Alle managers tonen zich trots op de geslaagde plaatsing. Daarbij geven twee managers aan in eerste instantie terughoudend te zijn geweest over de haalbaarheid en de veronderstelde benodigde inspanningen. Maar met de ervaring van nu zijn ook zij positief over het traject. Het succes wijzen managers mede toe aan de goede voorbereiding en begeleiding vanuit het UWV-Inclusief projectteam. Ook zijn ze allen lovend over (de inzet van) de betrokken medewerkers zelf. Een aantal managers en werkbegeleiders geeft aan ook ervaring te hebben met minder succesvolle functiecreaties voor medewerkers met een arbeidsbeperking. Als redenen voor niet-succesvolle trajecten wijzen zij op ontoereikende voorbereiding én op moeizame interacties binnen het eigen team.

Over de sociale waarden is men stellig: die zijn er zeker en volop. Over de bedrijfsmatige implicaties zijn de managers minder eenduidig. Aan de kostenkant voor de teams zijn er vooral de tijdsinvesteringen. In de voorbereidende fase gaat het om de tijd die besteed is aan de diverse stappen in de IHW aanpak. In de teams zelf gaat het vooral om: a) tijd van de managers en werkbegeleiders om de functie te creëren, b) tijd voor communicatie, overleg en training binnen het team (HARRIE op Expeditie), c) tijd van managers, werkbegeleiders en collega's voor de werving en selectie en d) tijd van werkbegeleiders en managers voor het organiseren en invullen van de begeleiding. Alle afdelingen hebben vastgelegd wie de begeleiding op zich zou nemen. Op één afdeling is daar ook expliciet van tevoren een tijdsbesteding voor gereserveerd (20% van de werktijd van de betrokken medewerker, wat een weinig reële inschatting bleek). Op de overige negen afdelingen heeft men dat werkende weg en op maat ingevuld. Die flexibiliteit is daarbij zeer zinvol gebleken.

De begeleidingstijd tijdens het werk betreft tijd van managers en werkbegeleiders, inclusief de intervisiebijeenkomsten en om overlegtijd binnen het team. De inwerkperiode vraagt met name van de werkbegeleiders een behoorlijke tijdsinvestering. Gesproken wordt van een één op één begeleiding in de eerste periode (van zeker een paar weken). Na deze intensieve inwerkperiode varieert de benodigde begeleidingstijd. Alle werkbegeleiders

benadrukken dat dit lastig in tijd is uit te drukken, juist omdat de begeleiding zo verweven is in het werk. Niettemin zijn de volgende inschattingen gedaan: één werkbegeleider schat de benodigde begeleidingstijd op een kwartier per dag, vier werkbegeleiders schatten het op maximaal een half uur per dag, drie werkbegeleiders schatten maximaal 1 uur per dag aan werkbegeleiding te besteden. Nog eens twee werkbegeleiders willen omwille van de verwevenheid met het werk in het geheel geen inschatting maken.

Opvallend is dat alle managers benadrukken dat de overige kosten erg laag zijn (door de salarisschaal, part time dienstverbanden en subsidie mogelijkheden). Twee managers geven aan zich pas echt bewust te zijn geworden van deze lage kosten toen ze het arbeidscontract ondertekenden. Daarmee doorgrondden zij naar eigen zeggen nog meer dan voorheen de motivatie van en betekenis voor de betrokken medewerkers om aan het werk te gaan.

In alle situaties melden de managers dat de betrokkenen doen wat het takenpakket voorschrijft. Dus is er (net als bij het merendeel van collega's) sprake van een neutrale balans. Wat betreft business case zijn er verschillende visies:

- één manager spreekt van een positieve business case: ze hebben er een hele goede medewerker bij, die zinvol werk doet tegen geringe kosten. Die positieve balans vroeg in eerste instantie een intensieve inwerkperiode, maar deze is intussen ruim terugverdiend.
- één manager stelt dat de gecreëerde functie niet kosteneffectief is. De functie vraagt intensieve begeleiding voor taken die niet altijd als noodzakelijk gezien worden en die waar nodig door de werkbegeleider erbij genomen kunnen worden.

Opvallend is dat acht managers expliciet aangeven niet in termen van business cases te willen redeneren. Ze stáán voor wat ze doen. De benodigde tijdsinvestering hebben ze er graag voor over. De sociale opbrengsten in termen van waarden en identiteit wegen het zwaarst voor hen. En die zijn:

- Het opbloeien, de toegenomen zelfstandigheid, het erbij horen, zelf geld verdienen en zingeving voor de betrokken medewerker
- De verrijking van (zingeving in het) werk van managers en werkbegeleiders.
- Herbezinning op eigen werkwijzen en interacties binnen het team: UWV Inclusief doet een beroep op en versterkt het adaptief vermogen van het team, iets dat naar mening van de managers in veranderende tijden steeds belangrijker gaat worden.
- Eén van de managers geeft ook aan dat de inclusieve functie bijdraagt aan het sociale aanzien van het team, zowel binnen als buiten UWV.

De betrokken managers onderkennen deze waarden en tonen zich bereid om hun ervaringen te delen. Naar mening van de managers is de uitwerking van zogenaamde 'value cases' (waarbij bedrijfsmatige én sociale waarden vanuit diverse perspectieven nadrukkelijk aandacht krijgen) daarvoor een meer passende uitwerking dan de meer één-dimensioneel financiële benadering van business cases.

Perspectief werkbegeleiders

Alle werkbegeleiders zijn ronduit positief over inclusief werkgeverschap en het UWV inclusief project. Zij staan voor hun rol als werkbegeleiding en zijn intrinsiek gemotiveerd om daarmee bij te dragen aan inclusief werkgeverschap door UWV. De sociale waarde van inclusief werkgeverschap zijn voor de werkbegeleiders overtuigend genoeg en doorslaggevend om zich ervoor te willen inzetten. Naast het opbloeien van kwetsbare mensen, geven de

werkbegeleiders aan dat hun eigen werk verrijkt is, of dat ze zichzelf ontwikkeld (en soms ook verrast) hebben. Daarvoor willen ze zich graag blijven inzetten. Daarvoor hebben ze ruimte nodig vanuit het management. En ook draagvlak voor inclusief werken en acceptatie en waardering voor de rol van werkbegeleiders vanuit het team zijn belangrijk.

Onderstaand overzicht geeft een beknopte weergave van de manier waarop de werkbegeleiders de sociale waarde van hun rol zien.

Omschreven rol als werkbegeleider (WB):

WB 1 : Er zijn en bijsturen waar nodig. Onder andere door dichtbij betrokken medewerker te zitten en een zo oogje in het zeil te houden. De rol werkt verrijkend. Betrokkene is opgebloeid en dat is ook door de eigen familie gezien en aan werkbegeleider genoemd. Het laatste heeft werkbegeleider extra bewust gemaakt van de waarde van het werk. Werkbegeleider is trots op betrokken medewerker.

WB 2 : Werkbegeleider en betrokken medewerker hebben een goede band. Werkbegeleider geniet ervan om betrokkene te zien groeien. Betrokkene doet zijn werk voortreffelijk en dat geeft extra perspectief door de tegenslagen die betrokkene heeft moeten overwinnen. Werkbegeleider benadrukt naar betrokkene dat deze (nog) veel (meer) in zijn mars heeft. Als werkbegeleider begeleidende rol in eigen werkomgeving niet zou kunnen doen, zou deze elders op zoek gaan naar mogelijkheden.

WB 3 : Werkbegeleider ervaart de begeleiding van betrokken medewerker als zijn werk. Dat werkbegeleider steeds ook voor betrokkene moet denken maakt het werk niet werk niet altijd makkelijk. Dat vergt onder andere goede instructies aan betrokkene. Werken als werkbegeleider werkt verrijkend, het plezier van betrokkene is ook het plezier van de werkbegeleider. Werkbegeleider zou er niet aan moeten denken dat betrokkene dit werk niet meer zou hebben..

WB 4 : De rol van werkbegeleider is voorwaarden scheppen. Dat betekent een goede voorbereiding, afdeling en betrokkene moeten goed in verbinding kunnen staan. Dat moet goed zijn geborgd. Daarnaast spiegelt werkbegeleider het gedrag van anderen in het team en herinnert werkbegeleider collega's eraan welke waarde het heeft elkaar wat meer te accepteren en dat iedereen anders is.

WB 5 : Werkbegeleider en betrokkene nemen aan het begin van de dag de taken en verdelen die. Werkbegeleider en betrokkene hebben korte lijnen zodat eventuele vragen direct gesteld kunnen worden. Werkbegeleider heeft vooral de rol om de omgang met collega's goed te laten verlopen en betrokkene telkens te betrekken. Werkbegeleider ervaart ervaring als positief.

WB 6 : Werkbegeleider had privé ook ervaring met mensen met een (arbeids)beperking. Werkbegeleider schetst vooral een reëel beeld van mogelijkheden zowel naar betrokkene als naar collega's. Daarnaast maakt werkbegeleider dingen bespreekbaar als die niet goed lopen. Werkbegeleider overweegt meer te gaan doen in begeleiding van mensen met beperkingen.

WB 7 : Aanvankelijk had betrokkene veel meer begeleiding nodig dan nu. Wel is de verbinding naar collega's nog een aandachtspunt, collega's houden niet altijd voldoende rekening met betrokkene terwijl de sociale contacten op het werk juist belangrijk zijn voor betrokkene. De verbinding met het werk heeft zich ook eens positief uitbetaald toen

betrokkene in een lastige fase zat. Door toch naar werk te komen heeft hem dat toen geholpen. Betrokkene heeft dat ook zo ervaren.

WB 8 : De ervaring als werkbegeleider heeft gemaakt dat werkbegeleider anders is gaan kijken naar mensen met een arbeidsbeperking. Ook heeft werkbegeleider ervaren veel meer geduld te hebben dan gedacht. Betrokkene doet het werk prima. Werkbegeleider kijkt dit alleen nog steekproefsgewijs na. Verder houdt werkbegeleider betrokkene vooral in de omgang met anderen in de gaten. Naar verwachting van de werkbegeleider zal die begeleiding nodig blijven.

WB 9 : Werkbegeleider begeleidt twee medewerkers met een arbeidsbeperking. Dit is maatwerk, werkbegeleider vindt dat juist interessant. De ene collega heeft werkinhoudelijk coaching nodig, de andere moet juist in de omgang met anderen worden begeleid. Zijn rol is voor anderen niet altijd zichtbaar, ook voor betrokkenen niet, dat blijft soms wat zoeken.

Het perspectief van de medewerkers met een arbeidsbeperking

In deze paragraaf beantwoorden we onderzoeksvraagstelling 4:

Wat zijn de ervaringen van de medewerkers zelf met de wijze waarop zij via het UWV inclusief project aan het werk zijn gekomen?

- In hoeverre voelen zij zich geaccepteerd en gewaardeerd in het werk?
- In hoeverre heeft deze baan invloed (gehad) op hun leven?
- Hoe zien zij hun toekomst ten aanzien van werk?

Alle medewerkers geven aan op hun plek te zitten, ze voelen zich geaccepteerd als persoon en gewaardeerd in hun werk. Meer fundamenteel heeft het werk hen structuur en betekenis gegeven in hun leven. Alle betrokken medewerkers willen graag aan het werk blijven. De helft van deze medewerker toont zich zeer ambitieus, ze willen verder, door en meer. De andere helft is gewoon tevreden met de huidige functie, het is in balans en heeft hen op persoonlijk vlak verder gebracht.

Onderstaand per persoon een beknopte beschrijving met de ervaren waarde van het UWV inclusief project vanuit het perspectief van de medewerkers.

Medewerker 1: assistent administratief medewerker

Medewerker heeft een passende vooropleiding. Medewerker werkte eerst via een werkervaringsplek bij UWV en werd door de arbeidsdeskundige benaderd voor deze functie. Na sollicitatie is Medewerker aangenomen. Zij had dus al ervaring. Medewerker vindt het werk erg leuk en gezellig. Haar taken: invoeren, post, fax/mail. Ze wil haar werk graag goed doen en daarvoor wil ze fit op het werk komen. Ze zorgt er daarbij voor om op tijd naar bed te gaan. Daardoor houdt ze weinig tijd over voor sociale contacten buiten het werk.

De werkbegeleider is belangrijk voor haar 'voor vragen en hij heeft humor en maakt veel grapjes tussendoor'. Het werk biedt haar zelfstandigheid, ze is onafhankelijker en zelfverzekerder geworden, ontspannener ook. Ook haar ouders hebben haar zien opbloeien en zijn trots op haar. Ze wil deze functie graag behouden, het werk ligt haar en het team is fijn. Liefst blijft ze samenwerken met haar werkbegeleider.

Medewerker 2: assistent administratief medewerker

Medewerker heeft geen passende vooropleiding, maar wil graag leren. Het werken gaat goed, hij vindt het leuk en gaat met veel plezier naar zijn werk. Hij werkt voornamelijk zelfstandig, maar bij complexere taken vraagt hij hulp aan zijn begeleider. 'Die is er gelukkig bijna altijd'.

Medewerker geeft aan dat hij niet precies wist wat hij kon verwachten van het sollicitatiegesprek. Hij was bang voor een afwijzing en heeft eerlijk aangegeven hoe hij is. Ook dat zijn eerdere werkervaring niet goed verlopen is heeft hij gedeeld. Hij was bang dat hij niets meer zou horen na het gesprek. Gelukkig werd hij dezelfde dag nog teruggebeld. Voor hem het gevoel dat hij opnieuw mocht beginnen, iets zelf opbouwen. Succesfactoren volgens medewerker zijn eerlijk zijn en jezelf inzetten.

De taken die hij nu verricht - post, faxen, printen, invoeren, doorsturen dossiers - hebben zich in de loop van de tijd uitgebreid. Dat is in samenspraak met de werkbegeleider tot stand gekomen. Betrokkene is tevreden over zijn team, hij kan iedereen om hulp vragen. Zeer te spreken is medewerker over de werkbegeleider. Deze neemt alle tijd en er is een persoonlijke klik.

In het begin viel het werk niet mee. Vooral het werkritme was moeilijk. Soms, bij drukke dagen, is medewerker moe. Medewerker wil graag werken en zelfstandig zijn. Hij is blij als hij hoort dat hij werk

goed gedaan heeft, iets heeft toegevoegd. Positieve feedback en waardering motiveren hem.

Medewerker is ook blij met zijn toegenomen zelfstandigheid in het leven, zelf geld verdienen. De hulp die hij hierin gekregen heeft waardeert hij enorm. Met oog op de digitalisering weet hij niet zo goed hoe de toekomst eruit gaat zien, maar hij heeft wel vertrouwen dat hij kan blijven. Het werk bevalt hem inhoudelijk, hij verwacht dat hij het nog lange tijd kan volhouden. Maar met oog op alle veranderingen staat hij ook open voor andere taken. Medewerker wil heel graag aan het werk blijven en zou in de toekomst nog wat meer (fulltime) willen werken.

Medewerker 3: assistent facilitair medewerker

Medewerker is voor deze functie aangemeld via zijn job coach. Hij is op sollicitatiegesprek geweest bij twee managers. Afgesproken is dat hij door twee werkbegeleiders begeleid wordt. De functie is stapsgewijs uitgebreid. Eerst inwerken, waarbij alles uitgelegd werd. Dat is voor hem heel belangrijk. De samenwerking met de werkbegeleiders en andere collega's loopt volgens medewerker heel goed.

De taken die medewerker verricht: controle vergaderzalen, controle buiten omgeving rondom het pand, mails, meubilair vervangen. Hij werkt 24 uur per week, verdeeld over 4 dagen. Dat is voor hem een prima balans.

Medewerker is blij met zijn werk en taken. Hij verricht die deels zelfstandig en deels onder begeleiding. Het werk is afwisselend. Medewerker geeft aan zich door het werk te ontwikkelen en wil dit werk heel graag blijven doen.

Medewerker 4: assistent administratief medewerker

Medewerker heeft een opleiding voor dit werk. Ze heeft zelf initiatief genomen voor werk door haar job coach te benaderen. Die kwam vervolgens met deze functie. Medewerker is aangenomen voor 20 uur per week. Er lag een bescrypt, maar in eerste instantie hebben vooral de (twee) werkbegeleiders haar wegwijs gemaakt. Ze hebben haar rondgeleid, verteld wat ze moest doen en ze heeft gesprekken gevoerd met collega's. De taken zijn langzamerhand uitgebreid tot het huidige pakket, bestaande uit telefoonwerkzaamheden, verwerken ziekmeldingen en controle digitale brieven.

Het werk gaat goed. Medewerker verricht de werkzaamheden vrijwel zelfstandig. In het begin liep het naar eigen zeggen stroef omdat iedereen aan elkaar moest wennen. Naar mening van betrokkene is het goed dat een ieder aan vaste blokken zit. Dit draagt voor haar bij aan helderheid en structuur, iets waar ze zich prettig bij voelt.

De taken liggen haar en hebben zich in de loop der tijd wat uitgebreid. Betrokkene ervaart dat ze zelf meerwaarde heeft voor de afdeling omdat ze ook de andere kant van UWV kent, ze heeft zelf ervaring met UWV procedures. Dat maakt dat ze begrip heeft voor de mensen die bellen en hen goed kan doorverwijzen.

I.v.m. haar beperkingen en daarmee samenhangende ziekmeldingen wisselt de continuïteit van haar werk. Zolang het werk rustig is, is dat geen probleem. Mocht het drukker worden ziet medewerker hier wel een probleem ontstaan. Soms is het voor medewerker lastig om werk en privé in balans te houden, zeker nu ze ook een opleiding erbij doet. Medewerker is ook onderdeel van de BHV, hoewel ze nog niet actief is opgeroepen.

Als succesfactoren benoemt ze openheid, eerlijk en behulpzaam zijn naar elkaar. De open communicatie over en weer is essentieel, aldus medewerker. Zij wil het werk heel graag blijven doen, ze ziet voor zichzelf een goede toekomst binnen UWV. Ze staat open voor contact en eventuele uitwisseling met andere medewerkers met een arbeidsbeperking binnen UWV.

Medewerker 5: assistent secretariaal medewerker

Medewerker heeft een passende vooropleiding en eerdere werkervaring. Ze heeft zelf initiatief genomen voor een baan door contact op te nemen met UWV. Daarop kwamen drie functies, uiteindelijk is ze hier aangenomen, iets waar ze erg blij mee is. Het sollicitatiegesprek verliep goed.

Het werken gaat goed, medewerker vindt het leuk en geeft aan met plezier naar haar werk te komen. Ze is vooral blij erbij te horen en met haar toegenomen zelfstandigheid. Ze maakt weer onderdeel uit van de maatschappij, zo geeft ze aan.

De werkbegeleider heeft haar vanaf het begin in alles meegenomen en begeleid en fungeert regelmatig als 'stok achter de deur'. Medewerker vindt dat goed.

Het werk gaat goed, medewerker verricht de taken die zijn afgesproken. Taken die zij uitvoert:

vergaderstukken printen, vergaderzalen reserveren, mensen uitnodigen voor vergaderingen, mails verwerken, telefoneren, bloemen bestellen, betalingen regelen. In de loop van de tijd heeft ze extra taken erbij geleerd. Ze ontwikkelt zich met ondersteuning van haar werkbegeleider. Ook heeft ze cursussen gevolgd.

Medewerker werkt samen met haar werkbegeleider. Voorheen waren er twee begeleiders. Dat loopt erg goed. Met de andere collega's heeft ze minder contact. Medewerker heeft

moeite met dominante collega's, de werkbegeleider zorgt ervoor dat het contact toch goed blijft lopen. Medewerker zou in de toekomst wel meer willen werken en ook andere taken verrichten. Ze spreekt zelf de wens uit zich verder te blijven ontwikkelen tot secretaresse.

Medewerker geeft aan heel graag te willen werken en zelfstandig te willen zijn. Het werk bevalt inhoudelijk en qua begeleiding goed. De ondersteuning die zij hierin gekregen heeft waardeert ze enorm. Ze verwacht dat ze dat nog lange tijd kan volhouden. Ze blijft zich graag ontwikkelen. Voor zichzelf ziet ze wel een goede toekomst binnen UWV weggelegd. Als tip geeft ze mee een uitwisseling van ervaringen met andere medewerkers met een arbeidsbeperking binnen UWV.

Medewerker 6: assistent administratief medewerker

Medewerker heeft een passende vooropleiding en werkervaring in de administratieve sector. Hij is via het UWV-Werkbedrijf aan de slag gegaan bij UWV. In vergelijking met zijn eerdere banen vindt hij de UWV omgeving beter passend, ondanks dat de taken soortgelijk waren. Dat gaat naar eigen zeggen vooral om de mensen die hier werken.

Medewerker heeft eerst dezelfde functie op een andere locatie verricht. Zijn taken hebben zich in de loop der tijd uitgebreid. Medewerker verwacht dat door de digitalisering zijn taken weer zullen veranderen. Het team waarin hij werkt vindt hij heel fijn. Het is een overzichtelijk team, waarin mensen open staan voor elkaar en rustig zijn. Er is een prima samenwerking.

De werkbegeleider heeft hem wegwijs gemaakt, deels door werkinstructies door te nemen, maar ook om hem verder te begeleiden binnen het team. De werkbegeleider doet dat samen met een andere collega. De eerste werkbegeleider is het vaste aanspreekpunt, zij fungeert ook als achterwacht als medewerker er niet is. Dat werkt naar mening van medewerker heel goed. Medewerker voelt zich op zijn gemak in het team en kan altijd ook bij andere collega's terecht als hij vragen heeft.

De taken en het team passen hem voor dit moment goed, maar in de toekomst zou hij graag een uitbreiding van uren en taken hebben. Hij vermoedt dat daar in de huidige situatie geen ruimte voor is, maar wil op termijn wel graag meer. Liefst binnen UWV, want door zijn eerdere werkervaring is hij erachter gekomen dat UWV beter bij hem past wat betreft organisatie en mensen die er werken dan andere werkkringen.

Medewerker 7: assistent administratief medewerker

Medewerker heeft een passende vooropleiding. Het werken op kantoor ligt hem, net als administratie. Medewerker is door een job coach getipt voor deze functie. Daarop is hij twee keer op sollicitatiegesprek geweest.

De taken die hij doet komen overeen met wat is afgesproken. Het gaat om taken als invoeren van vacature lijsten of ziekmeldingen, instroom verspreiden, BSN nummers controleren, post sorteren etc. Hij werkt voornamelijk zelfstandig.

In de beginfase zat de administratie bij elkaar, nu verspreid binnen de teams. Dat bevalt betrokkene goed, de collega's weten precies wat ze aan hem hebben.

In het begin was medewerker wat onzeker en moest hij erg wennen. De ondersteuning van zijn werkbegeleider heeft hem geholpen om zich zekerder te voelen en zelfstandiger te

functioneren. In het begin had hij vaak formeel overleg met zijn werkbegeleider, nu verloopt het overleg vaak informeel, terloops, tussendoor. Hij ervaart zijn team als een fijn team, waar je jezelf kunt zijn. Ook in tijden dat het wat minder gaat met hemzelf.

Het team werkt met andere teams samen. Doorgaans wordt er voldoende rekening gehouden met de beperking van medewerker, die hem soms nog wel onzeker maakt - met name ten opzichte van collega's die hij minder goed kent. Waar collega's onvoldoende rekening houden met zijn beperking probeert medewerker dat met zijn werkbegeleider te relativeren. Waar mogelijk gebruikt hij humor als strategie.

Als succesfactor noemt medewerker de klik met het werk, het type mensen en de rust op de werkvloer. De taken bevallen, medewerker ervaart een goede balans. Op termijn zou hij wel wat meer uitdaging willen qua uren en taken.

Medewerker 8: assistent administratief medewerker

Medewerker heeft een passende vooropleiding en werkervaring. Hij is via een stage op dezelfde afdeling in de huidige functie terecht gekomen. Daarvoor is hij op sollicitatiegesprek geweest.

Medewerker verricht de taken die zijn afgesproken, het zijn taken die te maken hebben met het versturen en de registratie van e-mails. Betrokkene heeft daar een opleiding voor gevolgd. Verder heeft zijn werkbegeleider hem wegwijs gemaakt. Medewerker geeft aan dat er in het begin veel begeleiding nodig was, nu veel minder.

Het werk bevalt hem goed, momenteel doet hij ook een aanvullende opleiding. Medewerker is

tevreden met de taken en zijn team. Hij neemt deel aan activiteiten met zijn team.

Het loopt soepel en gezellig.

Over een paar jaar doet medewerker nog steeds graag dit werk, zo schat hij in. Het werk is overzichtelijk en gestructureerd, iets dat hij graag heeft. Hij wil wel graag wat meer uren gaan werken. Hij staat open voor uitwisseling met andere collega's met een arbeidsbeperking binnen UWV.

Medewerker 9: assistent administratief/secretarieel medewerker

Medewerker heeft een passende vooropleiding gehad. Het is haar eerste echte baan. Ze werd via een arbeidsdeskundige en een job coach gewezen op deze vacature. Ze is recentelijk overgestapt naar een andere afdeling, waarbij haar functie is veranderd van assistent administratief medewerker naar assistent secretarieel medewerker. De taken komen evenwel overeen met haar taken op de eerdere afdeling.

Ze heeft één sollicitatiegesprek gevoerd voor de inclusieve functie. Medewerker geeft aan dat ze daarin haar mogelijkheden bespreekbaar heeft kunnen maken. Nadat ze was aangenomen duurde het even voordat collega's haar zomaar benaderden. Succesfactoren? Medewerker geeft aan dat ze zelf open is en zelf initiatief neemt om de mensen erop aan te spreken haar normaal te benaderen. Die openheid vindt medewerker belangrijk. Daarbij komt dat ze in een goed team is opgenomen. Ze is ingewerkt door haar werkbegeleider. Zij werkten naast elkaar, de werkbegeleider was altijd aanwezig en beschikbaar voor vragen.

Het werk gaat heel goed, al was het eerste half jaar erg wennen. Nu werkt medewerker grotendeels zelfstandig. Ze geeft daarin aan dat ze zelf initiatief neemt om meer taken naar zich toe te trekken.

Medewerker ziet zichzelf dit werk nog wel lang doen. Het administratieve, secretariële werk ligt haar wel. Zowel het inhoudelijke werk als de beloning en zelfstandigheid die ze daarmee ontwikkelt vindt ze belangrijk. Dat zijn allebei motivatoren voor haar. Daarom zou ze wel graag wat meer uren willen werken.

Medewerker 10: assistent administratief medewerker

Medewerker heeft een hogere opleiding dan de functie vereist. Ze werkte al bij UWV op een werkervaringsplaats. Toentertijd vond ze het al een prettige bedrijf om voor te werken. Ook heeft ze de training 'op weg naar werk' van UWV gevolgd. Via UWV kreeg ze vervolgens diverse functies aangeboden, die haar niet goed lagen. Via haar re-integratiebegeleider is ze uiteindelijk terecht gekomen bij deze vacature. Daarvoor is ze op sollicitatiegesprek geweest.

Medewerker vindt haar werk erg leuk, het ligt haar goed. Ze is inhoudelijk ingewerkt door een collega. Daarnaast was altijd haar werkbegeleider beschikbaar. Tot de taken behoren het verwerken

en inboeken van mails. De taken komen overeen met de afspraken die daarvoor zijn gemaakt. Dat doet ze nu voor 18 uur in de week, verdeeld over 4 dagen. Daarmee is een goede balans ontstaan, passend bij haar privé leven en belastbaarheid. Een poging om het aantal uren uit te breiden is niet gelukt. De structuur en rust die in deze functie met het huidige aantal uren geboden kan worden spreekt haar aan. Ze heeft niet veel contact met haar collega's, het is een tamelijk zelfstandige functie, maar dat ligt haar juist erg goed, zo geeft ze aan. Ze vindt dat ze in een fijn team terecht is gekomen en voelt zich er veilig.

Zelf beoordeelt ze de re-integratiebegeleider, haar eerdere werkervaringsplaats en de openheid, het onderlinge vertrouwen dat collega's willen samenwerken als belangrijkste succesfactoren. En ook dat ze haar eigenheid kan behouden en gezien wordt als eigen persoonlijkheid en niet als degene met een beperking.

Betrokken medewerker is tevreden met haar werkzaamheden: 'Voorlopig zit ik goed'. Geld is zeker niet haar belangrijkste motivator. Deel uitmaken van de maatschappij en een ritme hebben in het leven is voor haar het belangrijkste. 'Weer meedoen, daar gaat het om, dat is goed voor me'. Ze verwacht het werk op termijn ook te kunnen blijven doen. Het werk past haar goed. En ze is blij met UWV als werkgever.

Conclusies en suggesties voor vervolg

De IHW aanpak heeft geleid tot duurzame functies voor deze medewerkers in vaste dienstverbanden. De voorbereiding vanuit het UWV Inclusief team is daarin van doorslaggevend belang gebleken. De teams hebben er daarna flexibel en op maat invulling aan gegeven. Met name de inwerkperiode van de medewerkers met arbeidsbeperking vraagt om een intensieve begeleiding. En ook daarna is blijvende begeleiding nodig. Meer nog dan expliciet en zichtbare activiteiten naast de dagelijkse werkzaamheden, zoals het opstellen en invulling geven aan de coachplannen, betreft het vooral impliciete begeleiding tijdens het werk (ook wel een *'continu functioneel en sociaal oogje in het zeil houden'*).

Geconcludeerd wordt dat de gedegen toepassing van de IHW aanpak bijdragend is aan het door UWV gewenste inclusieve werkgeverschap. Daarvoor zijn (tijds)investeringen gedaan. Het gaat om tijd voor de voorbereiding en inbedding vanuit het UWV Inclusief projectteam en andere betrokkenen (management, HR, communicatie). Het gaat om investeringen voor cursussen en trainingen voor werkbegeleiders en teams. En het gaat om tijdsinvesteringen binnen de afdelingen om de functie en begeleiding specifiek te organiseren en in te vullen. Daarbij ook weer op maat ondersteund door het UWV Inclusief projectteam.

Terugkijkend geven alle onderzochte teams aan dat het UWV Inclusief project de moeite meer dan waard is geweest. Men heeft kwetsbare mensen zien opbloeien tot gewaardeerde collega's. Maar ook de werkbegeleiders en managers zelf hebben waardevolle leerervaringen opgedaan. Verrijking van het werk, zingeving en diepere inzichten over henzelf worden als belangrijkste leerinzichten benoemd. Het herontwerp van de functie heeft tevens geleid tot een bezinning op werkwijzen en interacties binnen de teams, met een – veronderstelde – bijdrage aan de versterking van het adaptief vermogen van de teams.

Delen en verspreiden leerinzichten en doorontwikkeling aanpak

Vanuit de ambitie een inclusieve werkgever te zijn, is het relevant om de onderkende leerervaringen binnen UWV te delen en verder te verspreiden. Alle betrokken managers toonden zich bereid om zich daarvoor in te zetten niet in de minste plaats om ook hun collega managers te motiveren.

Voor het verspreiden van de leerinzichten, verhalen en ervaringen kunnen diverse communicatiemiddelen worden ingezet (nieuwsbrieven, artikelen, folders, verhalen, verhalende filmpjes). Naar mening van de managers gaat het daarbij vooral ook om het delen van inspirerende verhalen en ervaringen in bijeenkomsten en ontmoetingen. Dat kunnen apart georganiseerde bijeenkomsten zijn (inspiratiesessies, congressen, workshops). Ook kunnen gangbare (werk)overlegvormen of meetings gebruikt worden om de ervaringen en leerinzichten bespreekbaar te maken. Maar ook online ontmoetingen (digitale communities) waarin inspirerende verhalen gedeeld worden kunnen bijdragen aan de verdere verspreiding en inbedding van inclusief werken.

Een interessante aanvulling van één van de managers is om elementen van ervaringsleren in te zetten. Bijvoorbeeld door betrokkenen (leidinggevenden, collega's) zelf te laten ervaren wat het is om met beperkingen te moeten (samen)werken. Ofwel door als team een bezoek te brengen aan speciaal onderwijs en/of ontmoetingen te organiseren met mensen met een arbeidsbeperking die ergens anders aan het werk zijn.

De bevindingen van het onderzoek geeft handvatten voor de verdere versterking van de toepassing van de stappen 1-6 van de IHW aanpak en voor de doorontwikkeling van de stappen 7-9 van deze aanpak, te weten:

- Stap 7: de ervaringen en leerpunten die zijn opgedaan vanuit het project verder structureel inbedden in het personeelsbeleid. Zo is bijvoorbeeld al ondersteuning ingericht in de HRM administratie voor correcte financiële verrekeringen van loon en uitkering. Maar ook andere leerervaringen verdienen een overweging voor een structurele beleidsmatig bedding.
- Stap 8: met het oog op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers met arbeidsbeperking, hun ambities en te verwachten veranderingen in werkprocessen is het zinvol om het ontwikkelen in het arbeidsvermogen te monitoren. De IHW aanpak voorziet hierin door de Maastrichtse Werk Capaciteit Monitor, die momenteel in een pilot wordt getest als input voor de persoonlijke ontwikkelplannen van het coachplan.
- Stap 9: evalueren van de gecreëerde functies in het licht van redelijkerwijs te verwachten veranderingen van systemen, werkprocessen en werkwijzen.

Het lijkt zinvol om direct belanghebbenden te betrekken bij de verdere vervolgactiviteiten. Bijvoorbeeld in de vorm van werksessies waarin niet alleen wensen, behoeften en mogelijkheden worden verkend, maar vooral de creativiteit en ideeën voor inclusief werken op enthousiasmerende wijze verder worden aangeboord, gedeeld en versterkt.