

Van het individu naar de organisatie

Onderzoek naar de grotere rol die
arbeidsdeskundigen kunnen spelen in het
inclusiever maken van werk(geverschap)

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

Colofon

Van het individu naar de organisatie

Onderzoek naar de grotere rol die arbeidsdeskundigen kunnen spelen in het inclusiever maken van werk(geverschap)

Auteurs

Stefanie de Cuba

Beyza Avcu

Yannick Bleeker

Rosanne Schaap

April 2026

© 2026 Regioplan, in opdracht van Arbeidsdeskundig Kennis Centrum

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.



Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol(opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

Voorwoord

De arbeidsdeskundige is nu nog vooral betrokken bij vraagstukken rond één werknemer. Daardoor gaat de aandacht uit naar de knelpunten van die specifieke situatie en niet naar het vervullen van een bredere rol voor de organisatie.

Dit onderzoek geeft inzicht in mogelijkheden om die brede rol wel in te vullen. De expertise van de arbeidsdeskundige leent zich hier goed voor, maar wat is daarvoor nodig? Daarbij zijn er handelingsperspectieven zowel voor het AKC als de beroepsgroep om bij te dragen aan het versterken van arbeidsdeskundigen om een rol te spelen in het inclusiever maken van werk en organisaties.

Ik hoop dat arbeidsdeskundigen met de bevindingen uit dit onderzoek zich geïnspireerd voelen om professioneel lef te tonen een bredere rol te pakken. Ook als dit niet de opdracht is waarvoor ze bij een werkgever komen. En dat zij de instrumenten die als kansrijk worden gezien om hierbij te ondersteunen gaan toepassen.

Marianne Holleman, directeur AKC

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de aanleiding, het doel en de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. Ook beschrijven we de opzet en methoden van het onderzoek.

Arbeidsdeskundigen leveren een belangrijke bijdrage aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. In de huidige situatie kijken zij daarbij voornamelijk naar de individuele talenten van mensen en de vraag van individuele werkgevers. Eerder onderzoek suggereert dat arbeidsdeskundigen hun bijdrage kunnen vergroten door de aandacht te verbreden naar beïnvloedbare factoren in de context van het individu, zoals het werkproces en de organisatie. Bijvoorbeeld door de arbeidsdeskundige een (nog) grotere rol te geven in het (adviseren over het) aanpassen van functie-eisen, werkvloeren, werkprocessen en organisatiecultuur. Dit onderzoek richt zich op de rol die arbeidsdeskundigen (kunnen) spelen in het inclusief maken van de werkcontext en wat het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (AKC) en de Nederlandse Vereniging voor Arbeidsdeskundigen (NVVA) kunnen doen om arbeidsdeskundigen in deze rol te versterken.

Arbeidsdeskundigen

Gedurende het onderzoek hebben we, samen met experts, belangenorganisaties en respondenten, nagedacht over de arbeidsdeskundige waar we ons in het onderzoek op willen richten. Immers: arbeidsdeskundigen laten een grote diversiteit zien in functies, rollen, taken en de organisaties waar ze werkzaam zijn. We hebben ervoor gekozen om de focus breed te houden. We gaan juist binnen de diversiteit aan arbeidsdeskundigen onderzoeken welke rol ze (kunnen) vervullen in het inclusief maken van de werkcontext. Dat betekent dat de uitkomsten relevant zijn voor diverse arbeidsdeskundigen, ongeacht of ze bijvoorbeeld werkzaam zijn bij UWV of als zelfstandige. In het rapport geven we aan waar de verschillen tussen soorten arbeidsdeskundigen relevant zijn voor de bredere rol die ze kunnen spelen in het inclusief maken van de werkcontext.

Inclusief werk

In het onderzoek hanteren we geen strikte definitie voor inclusief werk. In de breedte gaat het ons om de duurzame arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Het gaat dus niet alleen om aannamebeleid maar ook om duurzame inzetbaarheid. We hebben ervoor gekozen in de interviews de respondenten zelf betekenis te laten geven aan wat zij onder inclusiviteit en inclusief werk verstaan. In het rapport zullen waar relevant de uitkomsten worden geduid in het licht van de verschillende betekenissen van inclusiviteit.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

1.1 Onderzoeksvragen

In het onderzoek worden de volgende hoofd- en deelvragen beantwoord:

Hoofdvraag

Welke rol kunnen arbeidsdeskundigen spelen in het inclusiever maken van werk en organisaties en wat kunnen AKC, NVvA en andere belanghebbenden doen om arbeidsdeskundigen te versterken in deze rol?

Deelvragen

- 1 Wat doen arbeidsdeskundigen nu om werk en organisaties inclusiever te maken?
 - a Hoe verhoudt zich dat tot wat andere professionals doen om werk en organisaties inclusiever te maken?
(Zoals jobcoaches en adviseurs werkgeversdienstverlening)
- 2 Welke methoden en instrumenten zijn er beschikbaar om werk en organisaties inclusiever te maken?
 - a Welke methoden of instrumenten zijn er beschikbaar om functies aan te passen?
 - b Welke methoden of instrumenten zijn er om werkplekken en -vloeren anders in te richten?
 - c Wat zijn de verschillen tussen instrumenten en methoden?
 - d Welke worden op individueel niveau of op organisatieniveau ingezet?
- 3 In welke situaties zetten arbeidsdeskundigen methoden of instrumenten in?
 - a Welke afwegingen maken arbeidsdeskundigen bij het inzetten van methoden of instrumenten?
 - b Zetten arbeidsdeskundigen methoden en instrumenten op individueel of op organisatieniveau in?
- 4 Wat zijn de ervaringen met de ondersteuning van arbeidsdeskundigen en de inzet van methoden en instrumenten?
 - a Wat zijn de ervaringen van arbeidsdeskundigen? Welke succesfactoren en belemmeringen ervaren arbeidsdeskundigen bij het inzetten van methoden?
 - b Ervaringen van werkgevers?
 - c Ervaringen van cliënten/werknemers? In hoeverre komen methoden of instrumenten tegemoet aan de behoeften van mensen met een arbeidsbeperking?
- 5 Wat zijn volgens betrokkenen kansen en behoeften om de rol van arbeidsdeskundigen in het inclusiever maken van werk en organisaties te vergroten?
- 6 Op welke wijzen kunnen AKC, NVvA en andere partijen een bijdrage leveren aan het vergroten van de rol van arbeidsdeskundigen in het inclusiever maken van werk en organisaties?

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

1.2 Opzet van het onderzoek

Ons project omvat een actieonderzoek naar de wijze waarop arbeidsdeskundigen hun rol kunnen verbreden naar het inclusiever maken van werk en organisaties. Actieonderzoek onderscheidt zich van andere methoden. Actieonderzoek combineert bijvoorbeeld kennisontwikkeling met leren en veranderen. Fases van analyse en actie volgen elkaar op en er is ruimte voor betrokkenen om mee te denken en te doen: o.a. Van Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2017. In ons onderzoek uit dit zich doordat we kennis opleveren en daarnaast samen met betrokkenen bepalen hoe kennis naar de praktijk vertaald kan worden. Ook kijken we samen hoe het AKC en de NVvA een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van de rol van arbeidsdeskundigen. Daarvoor hebben we onder andere een werkgroep met arbeidsdeskundigen opgericht en een expertsessie georganiseerd. Zo kunnen we tussentijds resultaten duiden en analyseren en vertalen naar handelingsperspectieven. Waar nodig zijn gaandeweg in afstemming met belanghebbenden aanpassingen gedaan in het projectplan. Naast deze actiegerichtheid vonden we het belangrijk dat we voldoende aansloten bij bestaand en lopend onderzoek. Daartoe hebben we meerdere gesprekken gevoerd met onderzoekers en experts.

Het project omvat vier fases. Hierin doen we kort gezegd het volgende: we onderzoeken bestaande kennis, halen ervaringen op en vertalen door middel van werksessies de opgedane kennis naar handelingsperspectieven. Hieronder gaan we dieper in op deze fases en bijhorende activiteiten. De verdeling in fases is niet strikt. In de eerste fase lag de focus bijvoorbeeld op activiteiten zoals interviews met experts en literatuurstudie. Maar zulke activiteiten liepen ook door in volgende fases. Daarbij bewogen we bijvoorbeeld iteratief heen-en-weer tussen de dataverzameling en analyse: inzichten uit de interviews of werksessies konden bijvoorbeeld aanleiding geven om opnieuw de literatuur in te duiken of andere experts te benaderen.

Fase 1: Inventariseren van bestaande kennis

In de eerste fase inventariseerden we bestaande kennis. Dit deden we door middel van een literatuurstudie en interviews met experts en belangvertegenwoordigers. In de literatuurstudie richtten we ons op de rol van arbeidsdeskundigen in het inclusiever maken van werk en organisaties. Ook inventariseerden we de aanwezige kennis over de werking van bestaande methoden en instrumenten die arbeidsdeskundigen (kunnen) inzetten om de context van het individu aan te passen. We bestudeerden hiervoor wetenschappelijke publicaties, onderzoeksrapporten en richtlijnen van methoden van uitvoeringsorganisaties voor professionals.

De interviews met experts waren bedoeld om de bevindingen uit de literatuur te toetsen en verder aan te vullen. We hebben experts uitgenodigd op basis van relevante expertise op het onderwerp vanuit hun praktijkervaring en/of vanuit hun onderzoek. We benaderden experts die regelmatig werden genoemd in literatuur of waar we via de sneeuwbal methode mee in contact kwamen: de experts

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

die we eerder spraken raadden hen aan. Ook spraken we stakeholders die een belangrijke expertise, ervaring en perspectief hebben om te komen tot relevante en uitvoerbare handelingsperspectieven die (in ieder geval in potentie) op genoeg draagvlak kunnen rekenen.

Experts en belanghebbenden die we hebben gesproken zijn:

Relevante expertise/rol

- Onderzoeker en lector met expertise op arbeidsdeskundigheid
- Private arbeidsdeskundige en bestuurslid NVvA
- Onderzoeker met expertise op inclusieve technologie
- Onderzoeker met expertise op inclusief werkgeverschap
- Onderzoeker met expertise op inclusief werkgeverschap
- Belangenvereniging professionals in het sociaal domein
- Directeur SAM
- Programmamanager AKC en begeleider van het onderzoek
- Onderzoeker en lector met expertise op inclusief werk
- Opleider arbeidsdeskundige, UWV
- Geregistreerd arbeidsdeskundige

Fase 2: Ervaringen ophalen over de rol van arbeidsdeskundigen in het inclusiever maken van werk en organisaties

In de tweede fase interviewden we verschillende groepen over de huidige rol van arbeidsdeskundigen in het inclusiever maken van werk en organisaties. De deelvragen waren leidend in deze interviews. We wilden met de interviews met name zicht krijgen op best practices in het inclusief maken van werk en organisaties en wat arbeidsdeskundigen nodig hebben deze rol (meer) te kunnen vervullen. Een aantal respondenten viel onder meerdere doelgroepen, bijvoorbeeld omdat ze gecertificeerd arbeidsdeskundige waren, maar nu werkzaam waren als HR-manager of teamleider. Ook hebben we voor het onderzoek een workshop verzorgd bij een conferentie van Divosa genaamd 'Meedoen. Meetellen. Meewerken'. Deze ging over het vergroten van arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. De workshop was ten eerste bedoeld om de kennis uit het onderzoek breder te delen. Ten tweede konden we ervaringen ophalen bij onze deelvragen bij diverse professionals die zich bezighouden met inclusief werk en inclusieve organisaties.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

| Groep | Aantal | Kenmerken |
|--------------------|---|---|
| Arbeidsdeskundigen | 12 gecertificeerd, 9 nu actief als arbeidsdeskundige. | <ul style="list-style-type: none"> - Werkzaam bij UWV: 8 - Werkzaam als zelfstandige: 1 - Werkzaam bij arbodienst: 1 - Werkzaam in andere functie, maar gecertificeerd arbeidsdeskundige: 3 |
| Professionals | 13 | <ul style="list-style-type: none"> - Jobcoach/coördinator jobcoach: 2 - Arbeid en organisatieadviseur: 1 - Bedrijfsadviseur: 1 - Accountmanager: 1 - Re-integratiecoach/-professional: 2 - Verzuimadviseur: 2 - Adviseur Arbo, vitaliteit en gezondheid: 1 - Adviseur werkgeversdienstverlening UWV: 1 - Adviseur Team Jobcoaches: 1 |
| Werkgevers | 9 | <ul style="list-style-type: none"> - Bestuurder/directeur: 3 - Leidinggevende: 2 - HR manager/HR business partner: 4 |
| Werknemers | 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Respondent die inmiddels helemaal arbeidsongeschikt is verklaard en voorheen gedragsdeskundige was bij een organisatie die zich inzet voor mensen met een handicap. - Respondent die zelf een arbeidsbeperking heeft en werkgever is van een organisatie die zich inzet voor werkzoekenden met een arbeidsbeperking. |

Fase 3: Ideeën voor handelingsperspectieven ontwikkelen

Op basis van de inzichten uit fase 1 en 2 organiseerden we twee iteratieve werksessies met een werkgroep van arbeidsdeskundigen en een expertsessie. De sessies vonden online plaats en duurden elk twee uur. In de eerste werksessie brainstormden we op basis van de tussentijdse bevindingen over mogelijkheden om arbeidsdeskundigen in hun rol te versterken. De ideeën werkten we verder uit en legden we aan de werkgroep voor in de tweede sessie voor aanscherping en verbetering. Op die manier wilden we handelingsperspectieven ontwikkelen die voldoende aansluiten bij de arbeidsdeskundige praktijk. Pas daarna legden we de uiteindelijke bevindingen van het onderzoek en de handelingsperspectieven voor aan (andere) experts en belanghebbenden in een expertsessie. Hierdoor konden de bevindingen getoetst en verder uitgewerkt worden op basis van de meest recente inzichten uit onderzoek. Ook konden de bevindingen zo voldoende aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van partijen en mensen die een rol (kunnen) spelen in het oppakken van de handelingsperspectieven.

Voor de expertsessie en werkgroep nodigden wij mensen uit die eerder waren geïnterviewd en interesse uitten om niet alleen hun ervaringen te delen (in de interviews), maar ook actief mee te

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

denken over handelingsperspectieven op basis van de opgehaalde ervaringen. Ook nodigden wij nieuwe deelnemers uit op basis van relevante expertise in relatie tot de handelingsperspectieven.

Fase 4: Eindproducten maken en opleveren

Tot slot hebben we in fase 4 de rapportage geschreven en de factsheet gemaakt.

1.3 Leeswijzer

Het onderzoeksrapport heeft de volgende opbouw. In [hoofdstuk 2](#) schetsen we de achtergrond van de huidige rol(opvatting) van arbeidsdeskundigen en presenteren we de kennis, methodieken en instrumenten die arbeidsdeskundigen kunnen helpen bij het verbreden van hun rol. In [hoofdstuk 3](#) beschrijven we welke rol arbeidsdeskundigen (kunnen en willen) spelen in het inclusief maken van werk en organisaties en wat zij nu al toepassen aan kennis, methoden en instrumenten. Ook beschrijven we de huidige en gewenste wijze waarop de 'bredere' rol van arbeidsdeskundige zich verhoudt tot belangrijke samenwerkingspartners. In [hoofdstuk 4](#) beschrijven we de kansen om arbeidsdeskundigen te versterken in hun bredere rol. Dit doen we mede op basis van de behoeften die zij zelf aangeven. We gaan daarbij specifiek in op handelingsperspectieven en strategieën voor het AKC en de beroepsgroep.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

2 Achtergrond

In dit hoofdstuk beschrijven we de uitkomsten van de eerste fase van het onderzoek, gericht op het in kaart brengen van beschikbare kennis over de rol die arbeidsdeskundigen (kunnen) spelen bij het inclusief maken van werk en organisatie. We putten daarvoor uit de literatuurstudie en gesprekken met experts. Eerst geven we een introductie op de verschillende rollen die arbeidsdeskundigen (kunnen) vervullen. Vervolgens gaan we dieper in op de rol die arbeidsdeskundigen (kunnen) spelen in het inclusief maken van werk en organisaties. Ook bekijken we hoe die rol zich verhoudt tot die van samenwerkingspartners. Tot slot besteden we aandacht aan beschikbare kennis, instrumenten en methodieken die arbeidsdeskundigen kunnen helpen in het vervullen van de bredere rol.

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

De arbeidsdeskundige is binnen het Nederlandse stelsel van arbeid, gezondheid en inkomen een expert op het gebied van de relatie tussen mens en werk. Specifiek gezegd: hij maakt de onafhankelijke weging van belasting en belastbaarheid van mensen in werk. De focus van een arbeidsdeskundige ligt daarbij op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en arbeidsparticipatie. Er zijn drie rollen van de arbeidsdeskundige te onderscheiden, namelijk die van beoordelaar, adviseur en coach/begeleider. Oomens en anderen beschrijven dat de arbeidsdeskundige beoordeelt of het werk past bij de mogelijkheden van de werknemer.¹ Hij let daarbij op de taken, de belastbaarheid en de aansluiting binnen het team. De auteurs laten zien dat er aandacht is voor wat er op de werkvloer gebeurt en dat een nieuwe beoordeling nodig is wanneer de plaatsing onder druk komt te staan. Op basis van deze analyse volgt vervolgens advies aan werkgever en werknemer. Dit betreft aanpassingen in taken, de organisatie van begeleiding en het aanvragen van financiële regelingen of hulpmiddelen. De eerdere beoordeling vormt steeds het uitgangspunt voor adviezen die de inzetbaarheid van de werknemer ondersteunen. Wanneer extra begeleiding nodig is, krijgt de coachende rol meer nadruk. Dan werkt de arbeidsdeskundige met de werknemer aan meer initiatief en met de werkgever aan gesprekken over beperkingen en verwachtingen. Zo worden beide partijen versterkt en wordt de plaatsing stabiel.

Een cruciaal aspect van het werk van arbeidsdeskundigen is hun gespecialiseerde kennis van arbeidsvermogen en sociale zekerheid. Ze hebben niet alleen inzicht in de fysieke en mentale belastbaarheid van werknemers, maar ook in de juridische en financiële impact van arbeidsongeschiktheid. Met hun brede expertise op het gebied van sociale wetgeving en arbeidsrecht kunnen zij zowel werkgevers als werknemers adviseren over de gevolgen van ziekte of beperkingen voor hun werk en financiële

¹ Oomens e.a., 2022.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol (opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

situatie.² Ook kunnen zij een rol spelen bij het vormgeven en implementeren van effectieve re-integratiestrategieën, zowel voor individuele medewerkers als op organisatieniveau. Ze ondersteunen bedrijven bij het creëren van een inclusieve en duurzame werkomgeving en bieden advies over het voorkomen van arbeidsuitval. Smit en anderen benadrukken dat arbeidsdeskundigen een sleutelrol spelen bij het vroegtijdig signaleren van knelpunten tussen mens en werk.³ Zij hebben aandacht voor de balans tussen werkbelasting en belastbaarheid. Zo kunnen zij preventief bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en voorkomen dat verzuim langdurig wordt.

De verschillende rollen van de arbeidsdeskundigen hangen samen met de werkvelden en organisaties waarin ze actief zijn en de taken en verantwoordelijkheden die daarbij komen kijken. Een belangrijk werkterrein voor arbeidsdeskundigen is het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). Hier zijn zij onder meer verantwoordelijk voor het beoordelen van arbeidsongeschiktheid en het begeleiden van re-integratietrajecten. Hun focus ligt op het ondersteunen van werknemers die door ziekte of beperkingen niet volledig inzetbaar zijn. Daarnaast zijn arbeidsdeskundigen werkzaam bij arbodiensten en re-integratiebedrijven. Daar adviseren zij werkgevers en werknemers over arbeidsomstandigheden, preventieve maatregelen en re-integratiemogelijkheden. Het doel hiervan is het terugdringen of voorkomen van ziekteverzuim.

In de publieke sector zijn arbeidsdeskundigen veelal actief bij gemeenten en sociale diensten. Hier spelen zij een cruciale rol in het activeren van werkzoekenden en het beoordelen van de arbeidsmogelijkheden van uitkeringsgerechtigden. De focus ligt hierbij op sociale inclusie en het bevorderen van arbeidsparticipatie.⁴ In de private sector zijn zij vaak werkzaam bij verzekeraars. Daar zijn ze verantwoordelijk voor het beoordelen van arbeidsongeschiktheidsclaims en het adviseren over preventieve maatregelen en re-integratie.⁵

Daarnaast werken veel arbeidsdeskundigen als zelfstandige consultants. Zij zetten dan hun expertise in voor uiteenlopende opdrachtgevers. Dit kan variëren van het begeleiden van individuele cliënten tot het adviseren van grote organisaties. Zelfstandige arbeidsdeskundigen worden vaak gevraagd om specifieke vraagstukken te analyseren en op maat gemaakte oplossingen te bieden.⁶ Een voorbeeld hiervan is hun ondersteuning bij arbeidsflexibilisering. Met de groeiende flexibiliteit op de arbeidsmarkt evalueren zij de gevolgen hiervan voor werknemers en bedenken zij passende oplossingen. Ze geven advies aan organisaties over hoe flexibele werkvormen kunnen worden ingevoerd en wat de gevolgen

² Arbeidsdeskundig Kennis Centrum, 2024.

³ Smit e.a., 2021.

⁴ Vooijs e.a., 2019.

⁵ Wieman, 2020.

⁶ Holleman, 2022.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol (opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

hiervan zijn voor de inhoud van het werk, de werkomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en de onderlinge arbeidsrelaties.⁷

2.2 Een versmalling van de rol

De beschreven rollen laten zien dat arbeidsdeskundigen zich niet beperken tot het begeleiden van de individuele werknemer bij re-integratie of tot arbeidsparticipatie. Toch blijkt het in de praktijk (relatief) weinig voor te komen dat arbeidsdeskundigen een bredere rol pakken in het inclusief maken van werk en de organisatie. Onderzoek van Oomens en anderen laat zien dat arbeidsdeskundigen vooral worden ingezet voor individugerichte vraagstukken. Denk dan aan zaken zoals het beoordelen van belastbaarheid, het bepalen van passend werk en het adviseren over individuele voorzieningen of begeleiding.⁸ Deze focus sluit aan bij de opdrachten die zij doorgaans ontvangen van werkgevers of het UWV. Deze hebben vrijwel altijd betrekking op één werknemer en zijn of haar re-integratie. Hierdoor ontbreekt vaak de ruimte om aandacht te besteden aan bredere vraagstukken binnen de organisatie, zoals taakopbouw, werkdruk, teamdynamiek of de manier van leidinggeven.

De beperkte inzet van de bredere rol heeft verschillende oorzaken. Een belangrijke reden is dat de huidige focus van het arbeidsdeskundig vakgebied sterk ligt op het wegen van belasting en belastbaarheid op individueel niveau ten behoeve van integratie en re-integratie.⁹ Hierdoor wordt de arbeidsdeskundige vooral betrokken bij vraagstukken rond één werknemer. Zo komt de aandacht automatisch te liggen op individuele knelpunten in plaats van op bredere patronen binnen de organisatie. Deze individugerichte opdracht sluit aan bij wat in de praktijk van de arbeidsdeskundige wordt gevraagd. Vooijs en anderen stellen dat arbeidsdeskundigen meestal worden ingeschakeld om een individuele casus te beoordelen. Daardoor zou analyse van structurele en organisatiebrede factoren niet worden gevraagd en daardoor ook niet worden uitgevoerd.¹⁰ Daarnaast geven Oomens en anderen aan dat arbeidsdeskundigen vaak onvoldoende mandaat krijgen om leidinggevend, HR of teams te betrekken bij thema's zoals taakopbouw, werkdruk of samenwerking.¹¹ Verantwoordelijkheden voor inclusie, werkinrichting en organisatieontwikkeling liggen daarbij formeel bij andere functies. Daardoor kan de arbeidsdeskundige slechts een deel van het werkveld beïnvloeden. Het casusgedreven karakter van het beroep, dat zowel Oomens en anderen als Vooijs en anderen in hun onderzoek beschrijven, versterkt dit verder: de aandacht gaat vooral uit naar het oplossen van problemen rond één werknemer, terwijl structurele oorzaken in de organisatie minder snel worden meegenomen.

⁷ Vooijs e.a., 2019.

⁸ Oomens e.a., 2022.

⁹ Sengers, 2022.

¹⁰ Vooijs e.a., 2019.

¹¹ Oomens e.a., 2022.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol(opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

Er zijn verschillende methodieken, methoden, instrumenten en theoretische kaders en modellen beschikbaar die gericht zijn op het inclusief maken van werk en organisatie. Deze zijn mogelijk relevant voor arbeidsdeskundigen in het vervullen van hun 'bredere' rol. In de onderstaande tabel hebben we een inventarisatie gedaan van beschikbare hulpmiddelen die regelmatig terugkomen in beschikbare bronnen (zoals wetenschappelijke literatuur, onderzoeksrapporten, 'good practices') of die hun relevantie al hebben bewezen. Ongetwijfeld zijn er nog veel meer hulpmiddelen denkbaar. Met het overzicht willen we vooral een aanzet geven tot en inspiratie bieden voor nadenken over wat arbeidsdeskundigen kan versterken in hun bredere rol.

Arbeidsdeskundigen kunnen de hulpmiddelen op verschillende manieren toepassen. Sommige instrumenten zijn meer gericht op werkgevers dan op arbeidsdeskundigen. De arbeidsdeskundige kan in die gevallen de werkgever wijzen op deze instrumenten. Ook willen we erbij zeggen dat de hulpmiddelen nog niet altijd bruikbaar zijn voor een arbeidsdeskundige: een aantal hulpmiddelen vraagt vertaling, aanpassing of doorontwikkeling voordat ze bruikbaar zijn voor de arbeidsdeskundige. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op wat arbeidsdeskundigen zelf aangeven over het huidige en potentiële gebruik van dergelijke hulpmiddelen.

| Soort hulpmiddel | Omschrijving en relevantie voor inclusief maken van werk en organisatie |
|--------------------------------------|--|
| Relevante vakkennis | |
| Bedrijfskunde | Bedrijfskunde is het vakgebied dat zich richt op het analyseren, organiseren, besturen en verbeteren van organisaties in hun interne en externe omgeving. ¹² Organisaties kunnen via bedrijfskundige analyses functies en processen zo inrichten dat mensen met beperkingen duurzaam kunnen participeren (Mulders e.a., 2020). |
| Veranderkunde/ verandermanagement | Veranderkunde gaat onder meer over het inzicht geven, begrip vergroten en betrokkenheid stimuleren van de mensen die bij de verandering betrokken zijn. Insluiten van medewerkers vraagt vaak een verandering van cultuur, gedrag en routines in organisaties (Eertink & Kreinsen, 2019). |
| Strategisch management | Strategisch management betreft onder andere het formuleren, implementeren en evalueren van de langetermijnstrategie van een organisatie. Informatie over inclusie moet verankerd zijn in missie, visie en strategische doelstellingen om structureel te werken aan inclusief beleid (SER, maart 2020). |
| Human Resource Management | HRM richt zich op het effectief inzetten van 'menselijk kapitaal' in organisaties. Oftewel: hoe medewerkers worden aangetrokken, ontwikkeld, gemotiveerd, gebruikt en behouden, en hoe dit bijdraagt aan de organisatiedoelen. ¹³ HRM-beleid is essentieel om inclusieve werkomstandigheden te creëren, talenten met een beperking te benutten en duurzame inzetbaarheid te bevorderen (Moens, 2023). |

¹² Brouwers, T. (2021, juni). *Wat is bedrijfskunde en wat kun je ermee?* Habeo+. <https://habeoplus.nl/blog/wat-is-bedrijfskunde-en-wat-kun-je-ermee/>

¹³ *Human Resources Management*. (zonder datum). ManagementSite. <https://www.managementsite.nl/kennisbank/vakgebieden/human-resources-management>

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding
- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

| | |
|--|---|
| Gedragsverandering | Gedragsverandering omvat het systematisch begrijpen en beïnvloeden van menselijk gedrag op basis van wetenschappelijke theorieën en evidence-based modellen. Binnen dit vakgebied leer je hoe gedrag ontstaat, welke factoren het bepalen, en hoe je interventies ontwerpt die blijvende gedragsaanpassing mogelijk maken (Michie et al., 2011). Gedrag van leidinggevend, teams en medewerkers bepaalt of inclusief werken daadwerkelijk wordt gerealiseerd; inzicht in gedragsverandering helpt dit mogelijk te maken (Hulsege et al., 2022). |
| Theoretische kaders/modellen | |
| Factoren en interventies die bijdragen aan inclusief werkgeversgedrag gezien vanuit integratief gedragsmodel (IGM) | Volgens het Integratief Gedragsmodel wordt inclusief werkgeversgedrag bepaald door de attitude van werkgevers, de sociale norm, hun eigen effectiviteit, de aanwezige kennis en vaardigheden, de organisatorische randvoorwaarden en hun vermogen tot actieplanning (Hazelzet et al., 2017), omdat deze factoren gezamenlijk bepalen in hoeverre werkgevers zowel de motivatie ('willen') als de praktische mogelijkheden ('kunnen') hebben om inclusieve maatregelen daadwerkelijk en duurzaam in de organisatie te realiseren. |
| Job Demands-Resources model | Volgens het Job Demands-Resources model wordt welzijn en functioneren van werknemers bepaald door de balans tussen taakeisen (job demands) en hulpbronnen (job resources) zoals autonomie, sociale steun, feedback en ontwikkelmogelijkheden (Bakker e.a., 2004; Bakker & Demerouti, 2007). De verklaring is dat voldoende hulpbronnen de negatieve effecten van hoge taakeisen verminderen en daarmee essentieel zijn voor het duurzaam en inclusief organiseren van werk waarbij verschillende werknemers, inclusief mensen met een verminderde belastbaarheid, gezond en productief kunnen blijven participeren. |
| Vaardigheden | |
| Adviesvaardigheden | Arbeidsdeskundigen hebben sterke adviesvaardigheden nodig omdat hun kerntaak bestaat uit het vertalen van medische, arbeidskundige en organisatorische informatie naar overtuigende en toepasbare aanbevelingen voor werkgevers en werknemers (NVVA, 2021). Dit is relevant voor inclusief werkgeverschap: effectieve advisering ondersteunt organisaties bij het creëren van passend werk, het verminderen van belemmeringen en het realiseren van duurzame participatie voor mensen met een verminderde belastbaarheid. |
| Motiverende gespreksvoering | De motivatie van werkgevers speelt een belangrijke rol om mensen met een kwetsbaarheid of beperking aan te nemen; alleen financiële prikkels werken bijvoorbeeld onvoldoende (Van Den Toren et al., 2020). Motiverende gespreksvoering is gericht op gesprekstechnieken om de motivatie te vergroten of aan te sluiten bij iemands motivatie richting gedragsverandering. |
| Praktische tools, instrumenten, vragenlijsten | |
| Toolbox Samen voor de Klant | Een toolbox voor werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking goed te ondersteunen en te introduceren. De toolbox bevat relevante regelingen, instrumenten en handreikingen. ¹⁴ |
| Tool Handvatten om inclusief werkgeverschap te bevorderen | Het AKC heeft een handleiding gepubliceerd met handvatten voor het bevorderen van inclusief werkgeverschap, met een overzicht van beschikbare informatie op dit thema. Het is bedoeld voor arbeidsdeskundigen en andere professionals. ¹⁵ |

¹⁴ Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt. (zonder datum). *Toolkit Samen voor de klant*. Samen Voor de Klant. <https://www.samenvoordeklant.nl/toolkit-samen-voor-de-klant>

¹⁵ Visscher, B. & Blonk, R. (2025). *Tool Handvatten om inclusief werkgeverschap te bevorderen*. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. <https://iws.hetakc.nl/>

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

| | |
|---|--|
| Inspiratietool inclusieve technologie | De tool laat zien welke innovatieve technologieën inzetbaar zijn bij persoonlijke, sociale of lichamelijke belemmeringen en ondersteunt zo het aanpassen van werk en werkplek. ¹⁶ |
| VIO | Vragenlijst over inclusief werkgeversgedrag, mede op basis van het integratief gedragsmodel (Hulsegge et al., 2021). |
| BAR | Instrument Beschrijving Arbeidsbelastbaarheid en Re-integratie dat zorgt voor een gemeenschappelijke taal tussen bedrijfsarts, arbeidsdeskundige en verzekeringsarts. ¹⁷ |
| Methodieken/interventies/trainingen | |
| Inclusief Herontwerp 2.0 | Methodische benadering om werkprocessen en functies te herontwerpen zodat werk beter aansluit bij capaciteiten en ambities van werkenden en werkzoekenden. ¹⁸ |
| Harrie Helpt-training | Training waarin medewerkers worden opgeleid tot 'de ideale collega' van iemand met een arbeidsbeperking. De training geeft handvatten voor begeleiding op de werkvloer en ondersteunt organisaties bij het duurzaam begeleiden en includeren van werknemers met een beperking. ¹⁹ |
| HOP training (Honest, Open & Proud) | Training die mensen met een psychische kwetsbaarheid ondersteunt bij keuzes rond openheid op het werk door zelfstigma te verminderen en eigen regie over zelfonthulling (disclosure) te versterken (Rüsch & Kösters, 2021). |
| BIA: Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie | Deze methodiek richt zich onder meer op het analyseren van werkprocessen om participatiemogelijkheden te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het wordt door UWV kosteloos aangeboden aan werkgevers. ²⁰ |
| Jobcarving | Jobcarving betekent dat taken uit bestaande functies worden gehaald en opnieuw worden samengesteld tot een functie die aansluit bij de mogelijkheden van iemand met beperktere belastbaarheid (NED personeel, 2024). Jobcarving bevordert inclusie doordat het zinvol en productief werk creëert en de re-integratie van mensen met arbeidsbeperkingen ondersteunt (Scoppetta et al., 2019). |
| Jobcrafting | Jobcrafting betekent dat werknemers zelf hun taken, relaties of werkwijze aanpassen zodat het werk beter aansluit bij hun talenten en mogelijkheden (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Jobcrafting draagt bij aan inclusie doordat het 'degelijke arbeid voor kwetsbare werknemers bevordert' via het aanpassen van taken aan hun mogelijkheden (Svicher & Di Fabio, 2021). |
| Jobcoaching | Jobcoaching is begeleiding op de werkplek gericht op het aanleren van taken, het aanbrengen van structuur en sociale integratie voor werknemers die extra ondersteuning nodig hebben. Jobcoaching is inclusief omdat het 'barrières voor werknemers met een beperking wegneemt' en hen helpt zelfstandig te functioneren (Embley, 2024). |

¹⁶ Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. (2024b). *Nieuwe inspiratietool Inclusieve Technologie helpt arbeidsdeskundigen werk toegankelijker maken voor mensen met een beperking*. <https://www.hetakc.nl/actueel/nieuwe-inspiratietool-inclusieve-technologie-helpt-arbeidsdeskundigen-werk-toegankelijker-maken-voor-mensen-met-een-beperking/>

¹⁷ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2024, 29 juli). *Vragen over de BAR | Arboportaal*. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/verzuim-en-re-integratie/bar/vragen-over-de>

¹⁸ Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. (z.d-a.). *Inclusief Herontwerp van Werk 2.0*. <https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/methoden-instrumenten/inclusief-herontwerp-van-werk-20>

¹⁹ CRKBO. (zonder datum). *Wat is de Harrie Helpt-training?* Ik Ben Harrie. <https://www.ikbenharrie.nl/>

²⁰ UWV (2025). *Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie kan oplossing zijn voor personeelstekort*. <https://inspiratie.uwv.nl/bedrijfsadvies-inclusieve-arbeidsorganisatie-kan-oplossing-zijn-voor-personeelstekort>

Colofon

Voorwoord

- 1 **Inleiding**
- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 **Achtergrond**

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 **Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 **Versterken van de bredere rol**

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVva

Literatuur

| | |
|---|--|
| Open hiring | Open hiring is geïnspireerd door het gelijknamige traject dat is opgezet in de Verenigde Staten. Bij Open hiring nemen werkgevers mensen aan zonder sollicitatiegesprekken te houden. ²¹ Het is een manier om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt op basis van skills aan een baan te helpen ondanks een CV dat mogelijk niet past. |
| Regelingen en subsidies | |
| Loonkostensubsidie | Een subsidie, aan te vragen bij de eigen gemeente, voor werkgevers om iemand in dienst te nemen met een ziekte of handicap. ²² |
| No-riskpolis | Een polis die voor werkgevers de financiële risico's kan verlagen bij het aannemen van iemand met een ziekte of arbeidsbeperking. ²³ |
| Subsidie voor werkplekaanpassing | Werkgevers kunnen subsidie krijgen om aanpassingen te doen in de werkplek voor mensen met een arbeidsbeperking die dat nodig hebben. ²⁴ |
| Proefplaatsing | Regeling waarbij iemand met behoud van uitkering aan het werk gaat en de werkgever geen salaris hoeft te betalen. Afhankelijk van het type uitkering, verloopt de proefplaatsing via UWV of gemeente. ²⁵ |
| Handreikingen en richtlijnen | |
| Handreiking voor begeleiding door werkgevers | Ondersteunt werkgevers bij het includeren en begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer. ²⁶ |
| Opleiding en leergangen | |
| Modulaire leergang inclusieve arbeidsorganisaties | Een modulaire leergang gericht op een brede groep professionals, waaronder arbeidsdeskundigen. Het gaat om professionals die werk inclusiever willen leren organiseren. De leergang wordt aangeboden door Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. ²⁷ In de opleiding werken deelnemers gericht aan: <ul style="list-style-type: none"> - achtergrond en kennis over de arbeidsmarkt, kwaliteit van werk, bedrijfskunde en veranderkunde, werk en werkcontext; - het bredere netwerk in het sociaal domein en je rol in relatie tot anderen, professionals en je invloedssfeer; - analyse van werk en werkprocessen die het individuele functieniveau overstijgen; - het anders organiseren van kwalitatief goed en duurzaam werk voor zittende en voor de (re-)integrerende mensen; dit gebeurt in nauwe samenspraak met het team; - de beheersing van een methodiek met als basis draagvlak op alle organisatieniveaus (strategisch, tactisch en operationeel niveau); dit is voor het organiseren van duurzaam werk; - het zich eigen kunnen maken van instrumenten die hieraan bijdragen. |

²¹ Open hiring. (zonder datum). *Werk voor wie wil werken*. <https://www.openhiring.nl/>

²² UWV. (zonder datum). *Loonkostensubsidie*. <https://www.uwv.nl/nl/voordelen-regelingen-werkgevers/loonkostensubsidie>

²³ UWV. (zonder datum). *No-RiskPolis*. <https://www.uwv.nl/nl/no-riskpolis>

²⁴ UWV. (zonder datum). *Aangepaste werkplek voor medewerker aanvragen*. <https://www.uwv.nl/nl/ondersteuning-werk-onderwijs/aangepaste-werkplek>

²⁵ UWV. (zonder datum). *Proefplaatsing*. <https://www.uwv.nl/nl/voordelen-regelingen-werkgevers/proefplaatsing>; Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt. (zonder datum). *Proefplaatsing*. <https://www.samenvoordeklant.nl/tools/toolbox/proefplaatsing>

²⁶ SBCM. (zonder datum). *Handreikingen voor begeleiding door werkgever*. Samen Voor de Klant. <https://www.samenvoordeklant.nl/tools/toolbox/handreikingen-voor-begeleiding-door-werkgever>

²⁷ Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. (zonder datum). *Opleiding en training*. <https://www.inclusievearbeidsorganisatie.org/kennis/opleiding-en-training>

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol (opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

In het vorige hoofdstuk hebben we de verschillende rollen beschreven die arbeidsdeskundigen kunnen vervullen en wat mogelijk helpt bij het verbreden van hun rol. Het is de vraag hoe arbeidsdeskundigen in de praktijk deze bredere rol pakken en wat zij aangeven nodig te hebben. Ook is het de vraag hoe die rol aansluit bij de ervaringen, wensen en behoeften van belangrijke samenwerkingspartners, werkgevers en mensen met een arbeidsbeperking. Deze vragen zijn leidend voor het derde hoofdstuk. Hiervoor putten we uit interviews met de verschillende doelgroepen. We voerden deze gesprekken in de tweede fase van ons onderzoek om de ervaringen op te halen met de rol van arbeidsdeskundigen in het inclusiever maken van werk en organisaties. Voor de interviewleidraad en de analyse van de interviews lieten we ons inspireren door de inzichten en thema's die naar voren kwamen uit de beschikbare kennis over dit onderwerp, zoals we die in de eerdere fase hadden opgehaald (zie [hoofdstuk 2](#)).

3.1 Een verschuivende rol(opvatting)

De arbeidsdeskundige richt zich doorgaans op de beoordeling of begeleiding van de individuele werknemer en minder op de bredere organisatie of werkcontext. Daar herkennen de verschillende arbeidsdeskundigen en experts zich in die we voor het onderzoek spraken. We hoorden meermaals dat de 'bredere' rol van de arbeidsdeskundigen vroeger gebruikelijker was. Tegenwoordig wordt die vooral gepakt door arbeidsdeskundigen die zichzelf als pionier zien en ook door hun collega's zo worden gezien, zo zeggen verschillende deelnemers aan het onderzoek. Een arbeidsdeskundige beschrijft de vakontwikkeling die ze in haar ruim twintigjarige loopbaan als arbeidsdeskundige heeft meegemaakt. Ze wil meegeven dat de 'bredere' rol niet nieuw is, maar altijd belangrijk is geweest in de ruim 115 jaar dat het vak bestaat:

'Zie die [bredere] rol nou niet als iets wat helemaal nieuw is. Eigenlijk zorgt de vanzelfsprekendheid waarmee we in een [smallere] rol zijn geduwd in de afgelopen periode (met de komst van Wet Verbetering Poortwachter) er dan een beetje voor dat het lijkt of dit nieuw voor ons is. (...) Kijk je naar onze reden van bestaan, dan zou je eigenlijk zeggen: ja, jullie [arbeidsdeskundigen] hebben veel meer recht om daar te zijn, om veel meer na te denken over arbobeleid, over veilige plekken, over goede ethiek, goede inclusie en dat soort zaken meer. Dat is eigenlijk veel meer in de natuur van een arbeidsdeskundige ingebakken. Alleen zie je natuurlijk dat als de markt om een bepaald product vraagt, je daar ook naartoe gaat ontwikkelen en dan zie je ook dat opleidingen zich wat gaan specialiseren bijvoorbeeld in Wet Verbetering Poortwachter.'

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

Volgens de respondent vraagt het ‘professioneel lef’ om een bredere rol te pakken, juist als dat niet de opdracht is waarvoor je bij een werkgever binnenkomt.

De verschuiving in de rol van de arbeidsdeskundige hangt nauw samen met de oorspronkelijke benodigde opleidingsachtergrond van de arbeidsdeskundige: werktuigbouwkunde. Daarin was er sprake van bedrijfskundige kennis die de arbeidsdeskundige in staat stelde om bijvoorbeeld met een werkgever mee te denken over de aanpassing van bedrijfsmatige processen en werkprocessen. Tegenwoordig is de opleidingsachtergrond van arbeidsdeskundigen breed, vertellen medewerkers van het AKC en de NVvA: arbeidsdeskundigen stromen in vanuit verschillende hoeken. De afgelopen jaren is er een verschuiving merkbaar van meer technische en bedrijfsmatige achtergronden naar meer zorg en mensgerichte achtergronden (denk aan verpleegkunde, psychologie en human resource management). Deze expertise werkt volgens experts en arbeidsdeskundigen door in de rol die ze als arbeidsdeskundige pakken en waar ze zich tot aangetrokken voelen. Daardoor kleurt de rol zich naar eigen interesse, ervaring en expertise van de arbeidsdeskundige.

Experts en arbeidsdeskundigen noemen nog een andere reden voor het nog zelden pakken van de bredere rol: de vergaande specialisatie en opdeling van het vak. Zo richt de ene arbeidsdeskundige zich op letselschade, is de ander gericht op re-integratie, en weer een andere richt zich specifiek op het arbeidsdeskundig onderzoek. Het is daarbij opvallend dat deze diversiteit aan rollen, taken en functies regelmatig tot verwarring en nieuwe inzichten leiden bij werknemers, werkgevers en professionals die zich bezighouden met inclusiviteit. Ook tijdens de interviews voor ons onderzoek. Een respondent met een arbeidsbeperking kreeg bijvoorbeeld in haar re-integratieproces en beoordeling te maken met twee arbeidsdeskundigen. In het interview zelf vroeg ze zich hardop af of de tweede inderdaad een arbeidsdeskundige was, want die voldeed niet aan haar verwachting van waar een arbeidsdeskundige zich op richt. Volgens haar is een arbeidsdeskundige iemand die haar helpt richting participatie, terwijl deze persoon vooral gericht leek te zijn op het invullen van een vragenlijst.

De opdeling en specialisatie van het vak maken het lastig om een bredere rol te pakken. Daarvoor moeten arbeidsdeskundigen soms een rol te pakken die niet noodzakelijk bij hun opdracht hoort. Het pakken van die bredere rol hangt daardoor sterk af van persoonlijke motivatie en ervaren urgentie. Verschillende experts geven aan dat er op veel werkerreinen een tekort is aan arbeidsdeskundigen: de vraag is vaak groter dan het aanbod. Dat vertaalt zich vaak in een druk voor arbeidsdeskundigen om zich binnen de beperkte tijd en middelen te richten op hun primaire opdracht. En die richt zich doorgaans op een individuele werknemer. De specialisatie maakt ook dat arbeidsdeskundigen niet noodzakelijk zijn opgeleid om die bredere rol te pakken. Zoals we in de volgende paragraaf zullen zien, beschikken arbeidsdeskundigen vanuit hun opleiding alsnog over relevante expertise die ze voor de bredere rol kunnen benutten.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

In het onderzoek is ervoor gekozen de betekenis van inclusief werk en inclusieve organisatie deels open te laten voor de eigen betekenissen die respondenten hieraan geven. De rode draad is dat het niet alleen gaat over het aannemen van mensen met een beperking, maar ook ervoor te zorgen dat mensen zich thuis voelen en op hun plek zijn in de organisatie. Ook wordt 'duurzaamheid' daarbij vaak genoemd: het is niet alleen belangrijk dat mensen aan het werk kunnen, maar ook duurzaam aan het werk kunnen blijven. Inclusiviteit wordt vaak breder opgevat dan alleen in relatie tot mensen met een arbeidsbeperking. Inclusiviteit en diversiteit liggen hierbij vaak in elkaars verlengde: inclusiviteit betekent dan openstaan voor een diversiteit aan mensen, ongeacht bijvoorbeeld handicap, afkomst, gender en seksuele oriëntatie.

3.2.1 Perceptie van inclusiviteit

Werk kan voor veel mensen een bron van zingeving en structuur zijn, een manier om volwaardig deel te nemen aan de samenleving. Mensen met een arbeidsbeperking kunnen zich daarin gewaardeerd en van betekenis voelen en arbeid kan ook bijdragen aan herstel of gezondheid. Volgens diverse respondenten is dat waar het streven naar inclusiviteit over gaat: niet slechts zorgen dat iemand aan het werk kan gaan, maar ervoor zorgen dat mensen op deze manier kunnen participeren en zich kunnen ontwikkelen. Een van de respondenten, een arbeidsdeskundige bij UWV, zou graag zien dat inclusiviteit breder wordt opgevat dan alleen mensen begeleiden richting betaald werk. Volgens hem is het niet voor iedereen wenselijk en haalbaar. Hij stelt dat het breder moet gaan over een vorm van participatie in de samenleving die passend is voor iemand, die structuur en zingeving biedt. Dat kan bijvoorbeeld ook in termen van vrijwilligerswerk.

3.2.2 Mensgerichtheid

Respondenten uit alle gesproken groepen benadrukken dat het voor inclusiviteit nodig is om weg te stappen van 'oud denken', waarin een vacature of bestaande functie het vertrekpunt is. De huidige arbeidsmarkt heeft in verschillende sectoren een personeelstekort. Des te meer is het nodig om omgekeerd te denken: iemands mogelijkheden moeten het vertrekpunt zijn om te kijken naar wat diegene voor een organisatie kan betekenen. Een Arbeid en Gezondheidsadviseur zegt bijvoorbeeld: 'Ik denk dat we soms ook wat minder moeten kijken naar wat die functie-eisen zeggen, maar meer: wat kan een persoon en hoe gaan we daar zoveel mogelijk gebruik van maken?' (respondent 14). Dat vraagt een zekere flexibiliteit, aanpassingsvermogen en openheid van de werkgever. Ook inlevingsvermogen en begrip van de werkgever worden meermaals genoemd als werkzaam element in het inclusief maken van werk en organisatie. De werkgever moet in staat zijn om bijvoorbeeld te beseffen hoe moeilijk het is om open te zijn over je beperking. Ook moet hij bijvoorbeeld kunnen inzien dat een beperking iedereen kan overkomen en dat het waarschijnlijk al vaker dan hij beseft een rol speelt in de organisatie en omgeving.

Colofon

Voorwoord

- 1 **Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 **Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

Een stukje 'menschelijkheid' of mensgerichtheid wordt door een arbeidsdeskundige genoemd als belangrijke factor voor inclusief werk(geverschap). Dat uit zich bijvoorbeeld in de motivatie om iemand een kans te geven en bij te willen dragen aan iemands groei en ontwikkeling. Hoewel sommige werkgevers dit van zichzelf meer hebben en hoewel dit soms ook expliciet onderdeel is van een missie van een organisatie, zal dat niet voor alle werkgevers gelden. Bijdragen aan inclusief werk(geverschap) vraagt dan dat arbeidsdeskundigen aansluiten bij het belang en perspectief van de werkgever in het vergroten van diens motivatie om mensen met een arbeidsbeperking een passende plek te bieden.

3.2.3 Werkcultuur

Naast de motivatie en openheid van de werkgever, wordt het vergroten van draagvlak en een inclusieve werkcultuur door de verschillende groepen respondenten genoemd als cruciale factoren voor inclusief werk(geverschap). Het gaat daarbij om een cultuur waarin je als werknemer de ruimte voelt om te uiten dat iets niet lukt en om hulp te vragen, en waarin er steun is. Dat betekent dat niet alleen van 'hogerop' (op het niveau van bestuur en beleid) is besloten dat het belangrijk is om inclusief te zijn. Het wordt breeduit gedragen door de medewerkers in alle lagen van de organisatie. Daarvoor zal het soms nodig zijn om bij medewerkers aannames of vooroordelen over mensen met een arbeidsbeperking weg te nemen. Tot slot noemen diverse respondenten ook dat aanvullende opleiding en begeleiding op de werkvloer regelmatig nodig is om een passende en duurzame werkplek te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking. Zoals een teamleider die meerdere mensen met een arbeidsbeperking (specifiek vanuit de Participatiewet en doelgroepenregister) in dienst heeft, aangeeft: het stopt niet bij het aannemen van iemand. Dan begint het pas. Niet alleen tijdens de inwerkperiode, maar ook daarna kan het bijvoorbeeld nodig zijn om iemand te hebben waar de werknemer naartoe kan stappen bij vragen en die als een mentor kan optreden bij het eigen maken van taken.

Werkgevers onderschatten soms wat het betekent om iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen, onderschrijft ook een bedrijfsadviseur bij een Werkgever Service Punt van een gemeente: inclusiviteit is volgens haar meer dan een mooie werkplek bieden. Het vraagt investering en energie om ervoor te zorgen dat iemand zich ook echt thuis voelt in de organisatie. Twee Verzuim- en inzetbaarheidsadviseurs merken een verschil tussen het *willen* van inclusiviteit en het kunnen *uitvoeren* ervan. Zonder structurele begeleiding, capaciteit en aanpassingen blijft inclusiviteit in hun ervaring vaak bij intenties.

3.3 Invulling van de bredere rol

Als het gaat om het bijdragen aan inclusief (werk)geverschap, waaruit kan een bredere rol voor een arbeidsdeskundige dan bestaan? Daar hebben de respondenten verschillende beelden over. Hier beschrijven we de rode draad die we zien in deze beelden. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op waarom respondenten inschatten dat juist de arbeidsdeskundige degene is om die rol te vervullen.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol(opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

Ook bekijken we hoe dit zich wat hen betreft verhoudt tot andere professionals en sleutelfiguren die een bijdrage leveren aan inclusief werk en organisatie.

3.3.1 Aansluiten, vertalen en meedenken

De onderzoeksrespondenten geven aan de (gewenste) bredere rol van de arbeidsdeskundige in te vullen door het belang te benadrukken van aansluiten, vertalen en meedenken. Deze lopen als een rode draad door de verschillende rolopvattingen zoals we die in de volgende paragrafen beschrijven. Het gaat er om de belangen, perspectieven en mogelijkheden van zowel werknemer als werkgever met elkaar te verbinden. Om dat te kunnen moet een arbeidsdeskundige niet alleen oog hebben voor wat iemand *niet* kan, maar vooral wat er *wél* kan. Door mee te denken in mogelijkheden waarin de perspectieven en belangen van werknemer en werkgever worden meegewogen, ontstaat voor beiden een wenselijke situatie. Om bij het perspectief en belang van de werkgever te kunnen aansluiten moet een arbeidsdeskundige kunnen aangeven wat inclusiviteit voor meerwaarde heeft voor de werkgever. Dan kun je bijvoorbeeld denken in termen van efficiëntie en kostenbesparing, het oplossen van personeelstekort of het concreet maken van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De arbeidsdeskundige moet kort gezegd kunnen laten zien wat het werkgevers oplevert om inclusief te zijn, vooral wanneer de intrinsieke motivatie daarvoor ontbreekt. Meerdere arbeidsdeskundigen die we in het onderzoek spraken, geven aan dat hierbij aansluiten en dit vertalen uitdagend is. Ook zien ze het niet als een noodzakelijk onderdeel van hun opleiding of beroep.

Een arbeidsdeskundige geeft aan dat het aansluiten bij het perspectief en belang van de werkgever, effectiever is dan uitsluitend de werkgever via wetten en regels tot inclusiviteit te dwingen: 'Je kan wel allerlei wetten en regelgeving bedenken, maar je moet natuurlijk wel de werkgever daarin ook meenemen, want die vindt het aan de basis niet echt leuk dat die tot dingen gedwongen wordt.' (respondent 1). De respondent is gecertificeerd arbeidsdeskundige en houdt zich de laatste jaren vooral bezig met het onderwijzen van arbeidsdeskundigen om bij werkgever een Bedrijfsadvies Inclusieve Organisatie (BIA) uit te voeren. Het meedenken met, en aansluiting vinden bij werkgevers is een belangrijk onderdeel van de analyse en het advies in deze methodiek. 'Dat heb ik ook heel veel gedaan voor dat bedrijfsadvies om werkgevers te overtuigen: onderzoeken en overtuigen dat het bedrijf er eigenlijk alleen maar beter van kan worden [om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te hebben]'. Een manier waarop hij dat doet, is bijvoorbeeld door te analyseren waar inefficiënt wordt omgegaan met producten en middelen in het bedrijf. Op die punten kan hij meedenken over hoe de inzet van mensen met een arbeidsbeperking kan helpen de efficiëntie te vergroten. Dat kan bijvoorbeeld door hen taken te laten uitvoeren die professionals nu doen. Door die taken bij de professionals weg te halen kunnen deze zich meer richten op de taken waarvoor ze opgeleid zijn.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

Een van de respondenten heeft zowel zelf een arbeidsbeperking als ervaring als werkgever van mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast ondersteunt haar organisatie werkzoekenden bij het vinden van passend werk. Vanuit deze verschillende perspectieven ziet zij dat werkgevers meestal niet geholpen zijn met voorschriften of dwingende adviezen over inclusiviteit. Dit sluit aan bij de opmerking van een arbeidsdeskundige dat werkgevers liever worden meegenomen in mogelijkheden dan verteld te worden wat ze 'moeten' doen. Volgens de respondent is het daarom belangrijk dat arbeidsdeskundigen niet voor werkgevers of werkzoekenden gaan invullen wat wel of niet haalbaar is. Zij merkt dat dit in de praktijk nog regelmatig gebeurt. Sommige arbeidsdeskundigen staan, vaak onbedoeld, tussen de werkzoekende en de werkgever in, waardoor kansen niet altijd goed zichtbaar worden. Zoals zij het verwoordt: 'Wij zien voorbeelden van zowel goede, oplossingsgerichte arbeidsdeskundigen als van praktijken die onnodig drempels opwerpen' (respondent 33).

Een voorbeeld hiervan is dat sommige arbeidsdeskundigen een voorselectie maken van welke kandidaten zij wel of niet in contact brengen met werkgevers. Daarbij worden soms aannames gedaan over belastbaarheid, deadlines of prikkelgevoeligheid. Hierdoor kan het voorkomen dat een arbeidsdeskundige een werkzoekende afraadt om naar een matchmakingbijeenkomst te gaan. Ook komt het voor dat arbeidsdeskundigen een werkplek vooraf beoordelen zonder dat de werkzoekende zelf de kans krijgt om mee te kijken of vragen te stellen. De respondent benadrukt dat werkzoekenden vaak goed kunnen aangeven wat zij nodig hebben om te kunnen functioneren op de werkvloer. Zij moeten dan wel de kans krijgen om dit zelf te onderzoeken en te bespreken met een werkgever. Directe kennismaking en ervaringsgerichte oriëntatie zijn volgens haar essentieel om realistische verwachtingen te vormen. De arbeidsdeskundige kan hierin een belangrijke rol spelen door mogelijkheden te verkennen, mee te denken in oplossingen en te kijken welke aanpassingen of ondersteuning kunnen helpen. Daarvoor moeten arbeidsdeskundigen niet uitsluitend vanuit dossiers en categorieën werken, maar daadwerkelijk investeren in het leren kennen van zowel de werkzoekende als de organisatie. De respondent geeft aan dat sommige arbeidsdeskundigen nog te veel redeneren vanuit beperkingen of bestaande categorieën, zoals de IVA-status. Daardoor worden mensen onbedoeld gezien als niet inzetbaar en blijven sommige talenten nog onzichtbaar voor werkgevers die juist gemotiveerde medewerkers zoeken. Volgens de respondent ligt er een kans om arbeidsdeskundigen meer te laten bijdragen aan het vergroten van mogelijkheden. Dit vraagt om een benadering waarin talenten en motivatie centraal staan, en waarin werkgevers en werkzoekenden actief met elkaar in gesprek worden gebracht. In haar visie kan een arbeidsdeskundige een belangrijke, motiverende rol spelen door obstakels weg te nemen in plaats van deze – vaak uit voorzorg – te vergroten.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

3.3.2 Motivatie, begrip en openheid vergroten

Meerdere respondenten, zowel arbeidsdeskundigen als werkgevers, benadrukken dat motivatie van de werkgever belangrijk is voor inclusief werk(geverschap). Zoals eerder gezegd kan die motivatie in verschillende zaken zitten, zoals de wens om iemand een kans te geven of vanuit een noodzaak om personeelstekorten op te lossen. Wat vaker terugkomt in de interviews is dat er geen sprake zou moeten zijn van dwang of verplichting om mensen aan te nemen met een arbeidsbeperking. Dan is de kans op uitval groot, omdat inclusief zijn om meer gaat dan alleen mensen in dienst nemen. De arbeidsdeskundigen kunnen een rol spelen in het vergroten van motivatie van werkgevers. Het kan aansluiten bij het perspectief, en het belang van de werkgever is daarvoor cruciaal. Een arbeidsdeskundige noemt dat er bij werkgevers vaak sprake is van koudwatervrees. Ze zijn bijvoorbeeld bang voor ziekteverzuim of hebben allerlei aannames, voortkomend uit onwetendheid of vooroordelen. De arbeidsdeskundige kan een rol spelen in het wegnemen of verminderen van aannames, bijvoorbeeld door te informeren of succesverhalen te delen.

Waar werkgevers zich vaak niet (voldoende) bewust van zijn, is dat er binnen eigen organisatie of directe omgeving mensen onzichtbare problemen of ervaringen met zich mee dragen die van invloed zijn op hun werk. Ook van het omgekeerde zijn ze zich vaak niet bewust: dat het werk en de werkomgeving de mens beïnvloedt. Wanneer een werkgever dit niet bespreekt en er geen rekening mee houdt, kan dit op den duur leiden tot verzuim of uitval. Een arbeidsdeskundige wil bijdragen aan een inclusieve werkomgeving door het bewustzijn hiervan te vergroten op de werkvloer en bij te dragen aan openheid over wat iemand (niet) kan en nodig heeft. De boodschap die hij blijft herhalen richting werkgevers is kort gezegd: 'We zijn allemaal mensen, laten we normaal doen.' Hij legt dat als volgt uit:

'Als je mensen binnen bedrijven gaat vragen naar hun leven en hun verhaal, ontdek je dat heel veel mensen iets te vertellen hebben of heel veel dingen hebben meegemaakt. Maar ze vinden het wel heel spannend om daar ook over te praten met collega's of met een werkgever of leidinggevende. Dus houden ze het maar voor zich. Daardoor gaan er misschien ook verzuim, burn-outs et cetera ontstaan. Dus waar ik mij nu heel erg hard voor maak, is om meer openheid te creëren binnen organisaties zelf. Ik denk op het moment je veel kunt voorkomen door gewoon makkelijker te praten over wat je misschien spannend of moeilijk vindt, maar ook over wat jou zou helpen om te werken. Je maakt eigenlijk meteen organisaties inclusiever, want dan is het normaal, hè?' (...) 'We zijn allemaal mensen en we willen allemaal gewoon denk ik ook meedoen.' (respondent 11).

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol(opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVa

Literatuur

Begrip en inlevingsvermogen van zowel leidinggevendenden als collega's helpen om een inclusieve werkomgeving te creëren. Arbeidsdeskundigen zetten daarbij een aantal instrumenten in. Zo is er de Harrie Helpt-training: een medewerker leert dan ondersteuning te bieden aan mensen met een ondersteuningsbehoefte, zoals mensen met een arbeidsbeperking. Zoals een arbeidsdeskundige aangeeft, kan deze training ook interessant zijn voor leidinggevendenden zelf. De HOP-training (Honest, Open en Proud) is gericht op het creëren van openheid over iemands psychische problemen of klachten.

3.3.3 Adviseren

Adviseren is een onderdeel van de bredere rol die arbeidsdeskundigen kunnen innemen richting de werkgever om bij te dragen aan inclusief werk(geverschap). Het kan bijvoorbeeld gaan over advies op het gebied van preventie, het vertalen van iemands belastbaarheid naar werkzaamheden, en het aanpassen van functies, werkplek en taken. Volgens meerdere werkgevers en arbeidsdeskundigen is het bij het adviseren cruciaal om eerst te luisteren en door te vragen. Pas dan kun je echt aansluiten bij wat er voor de werknemer en werkgever nodig en mogelijk is. Komt advies niet voort uit begrip? Heeft de arbeidsdeskundige niet verder gekeken dan de welbekende categorieën in de vragenlijsten? En is het advies vanachter het 'bureau' tot stand gekomen? Dan wordt het advies eerder als belemmerend dan bevorderend gezien voor inclusiviteit. Het risico bestaat dan dat er over de arbeidsdeskundige wordt gesproken zoals een professional dat doet die werkzaam is in het sociaal domein: 'Een arbeidsdeskundige is in mijn beeld vooral iemand die vanaf een torentje lastige vragen stelt' (geparafraseerd, respondent 39).

Een methodiek die bijvoorbeeld voor de adviserende rol van arbeidsdeskundigen wordt ingezet, is de Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie (BIA). Dit is een dienstverlening van het UWV aan werkgevers in ruil voor tijdsinvestering, draagvlak om mee te werken en commitment om iets met het advies te doen. Met behulp van deze methodiek worden (werk)processen in de organisatie geanalyseerd en inefficiënties blootgelegd. Daarna volgt een advies over bijvoorbeeld de herverdeling van taken. Een respondent is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van deze methodiek en leidt nu medewerkers op om deze methodiek te gebruiken. In zijn ervaring is het effect van het advies sterk afhankelijk van de bereidheid van de werkgever op de werkvloer om mee te werken met de analyse en iets te doen met het advies. Een andere respondent is operationeel leidinggevende (met een achtergrond als arbeidsdeskundige) en geeft leiding aan mensen met een arbeidsbeperking. Hij overweegt om zelf deze methodiek te gebruiken. Hij onderschrijft het belang van draagvlak binnen de organisatie om van deze dienstverlening gebruik te maken; pas dan kan het advies ook effect hebben. Pas wanneer hij voldoende draagvlak heeft kunnen creëren, zal hij zijn organisatie voor deze dienstverlening aanmelden. Hij vindt het aantrekkelijke van deze methodiek dat het kosteloos externe expertise aanbiedt op het gebied van functieanalyse. Daarbij ziet hij UWV als een instantie met veel relevante vakkennis.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

3.3.4 Aanpassen en herontwerpen

De arbeidsdeskundige kan een rol spelen in het aanpassen van het werk in termen van taken, functies, werkprocessen en werkplekken. In de interviews wordt vaker gewezen op de kansen die innovatieve of zelfs inclusieve technologie biedt om het werk inclusiever te maken. Zo is er een inspiratietool Inclusieve technologie ontwikkeld. Ook loopt er een onderzoek van TNO en AKC naar hoe AI de arbeidsdeskundige in de praktijk kan helpen. Een arbeidsdeskundige vertelt dat ze veel bezig is met de vraag hoe technologie van invloed is op arbeid, en welke kansen technologie biedt. Ze zegt dat arbeidsdeskundigen zich vaak onvoldoende bewust zijn van de invloed die technologie heeft op belasting en belastbaarheid en welke ethische vragen erbij komen kijken.

Een adviseur Arbeid en Gezondheid bij de arbodienst zegt dat ze graag met een arbeidsdeskundige samenwerkt. Ze geeft het voorbeeld van een brainstormsessie met een arbeidsdeskundige bij een schoonmaakbedrijf. Eerst zag het bedrijf geen mogelijkheden voor een werknemer met arbeidsbeperking. Toch werden er allerlei deeltaken en vormen van samenwerking bedacht waardoor de werknemer kon terugkeren naar werk.

Voor het aanpassen van werkplekken is er een subsidie beschikbaar waar werkgevers gebruik van kunnen maken. Jobcarving en jobcrafting zijn instrumenten die ze kunnen inzetten om taken en werkzaamheden aan te passen en om te vormen. Ook de methodiek Inclusief Herontwerp 2.0 maakt het mogelijk om werkprocessen en werkplekken inclusiever te maken, onder andere voor mensen met een arbeidsbeperking. In de gesprekken noemen arbeidsdeskundigen en experts deze instrumenten kansrijk, maar ze hebben deze (nog) niet toegepast.

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

De mensen die we voor het onderzoek hebben gesproken, zien het in de praktijk weinig dat arbeidsdeskundigen de bredere rol pakken. Toch zien ze er wel de (potentiële) meerwaarde van in. Die meerwaarde hangt nauw samen met de eigen expertise en positie van de arbeidsdeskundige. Deze moeten hem of haar onderscheiden van andere professionals die een bijdrage leveren aan inclusief werk en inclusieve organisaties.

3.4.1 Expertise

Belasting en belastbaarheid

De kennis van belasting en belastbaarheid wordt vaak ingezet voor de begeleiding of beoordeling van een individuele werknemer. Maar deze kan ook van pas komen in het adviseren en ondersteunen van de werkgever. Denk bijvoorbeeld aan het meekijken op de werkvloer naar de belasting van bepaalde werkzaamheden in relatie tot de belastbaarheid van het personeel. Of aan het meedenken over

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol (opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

mogelijke aanpassingen om de belasting te verlagen. Daarbij kan de arbeidsdeskundige de individuele casuïstiek overstijgen en mogelijk bijdragen aan de preventie van arbeidsuitval en verzuim. De arbeidsdeskundige kan dan eerder betrokken worden dan nu vaak het geval is: de arbeidsdeskundige komt vaak pas in beeld bij een werkgever wanneer er al verzuim of uitval heeft plaatsgevonden.

Wet- en regelgeving

De arbeidsdeskundige heeft kennis van relevante wet- en regelgeving op het gebied van re-integratie, verzuim en arbeid. Denk bijvoorbeeld aan de rechten en plichten op het gebied van de Wet Verbetering Poortwachter. Welke kennis van wet- en regelgeving, zal mede afhangen van de functie en taak van de arbeidsdeskundige. Toch kan het zijn dat de arbeidsdeskundige ook zelf niet overal het antwoord op weet en bepaalde vragen zijn of haar expertise overstijgen. In die gevallen helpt het dat de arbeidsdeskundige een netwerk heeft waarin aanvullende expertise bereikbaar is, bijvoorbeeld op het gebied van inkomen of medische zaken. Het verschilt per arbeidsdeskundige van welk netwerk deze gebruik kan maken. Zo zal een arbeidsdeskundige bij UWV waarschijnlijk sneller kunnen schakelen met relevante afdelingen binnen UWV dan een arbeidsdeskundige die als zelfstandige werkzaam is.

Arbeid en arbeidsmarkt

Kennis van arbeid en arbeidsmarkt is nodig om 'een goed verhaal' te hebben richting de werkgever over de waarde van het aannemen en inzetten van mensen met een arbeidsbeperking. De arbeidsdeskundige kan hiervoor bijvoorbeeld putten uit kennis over wat de huidige arbeidsmarkt vraagt van werkgevers. Bijvoorbeeld in termen van flexibiliteit en aanpassingsvermogen, kennis over hoe arbeid zich ontwikkelt (bijvoorbeeld in relatie tot technologische ontwikkelingen), en kennis van welke beroepen en sectoren kansen bieden voor mensen met een arbeidsbeperking. Kennis van arbeid en arbeidsmarkt wordt daarbij gezien als een vast onderdeel van het arbeidsdeskundig vak. Dit vereist dus niet noodzakelijk nieuwe kennis, maar wel kennistoepassing bij advisering of ondersteuning van werkgevers en bij de benutting van arbeidsmarktkansen.

Functies en werkprocessen

Kennis van functies en werkprocessen is relevant om met een werkgever te kunnen meedenken over mogelijke aanpassingen, herstructureringen of hervormingen voor een inclusievere werkcontext. Zoals een bestuurder en meerdere experts aangeven die we spraken, waren arbeidsdeskundigen oorspronkelijk sterk onderlegd in zulke bedrijfskundige kennis. Met de ontwikkeling van het vak zijn deze kennis en vaardigheden meer naar de achtergrond geraakt.

Instrumenten, methodieken en kennis

Het is voor werkgevers en professionals die (willen) bijdragen aan inclusief werk onmogelijk om te weten wat er allemaal kan, wil je een plek bieden aan mensen met een arbeidsbeperking. De arbeids-

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol (opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

deskundige kan de werkgever attenderen op beschikbare kennis, subsidieregelingen, instrumenten en methodieken. Ook kan die meedenken over welke daarvan relevant kunnen zijn voor de werkgever en op welke manier. Zo presenteert UWV op haar website 34 oplossingen voor werkgevers die mensen in dienst hebben of willen nemen met een begeleidingsbehoefte.²⁸ Arbeidsdeskundigen kunnen een rol spelen in bekendheid geven en het kiezen en toepassen van zulke middelen of oplossingen.

3.4.2 Positie

Verschillende professionals waarderen de kijk en inzet van een arbeidsdeskundige om diens (relatief) onafhankelijke positie ten opzichte van de organisatie. Daardoor kan de arbeidsdeskundige een frisse en kritische blik hebben. Volgens een verzuim- en inzetbaarheidsadviseur zit er een kern van waarheid in het gezegde ‘Wiens brood men eet, wiens taal men spreekt’. Hij erkent dat hij blinde vlekken zal hebben doordat hij in dienst is van de organisatie. Mogelijk kan hij hierdoor bijvoorbeeld het belang van de werkgever onbedoeld zwaarder laten wegen dan dat van de werknemer. Een onafhankelijke en kritische blik kan wellicht beter recht doen aan de verschillende perspectieven, belangen en ervaringen die bij verzuim of uitval een rol spelen. Dat komt omdat iemand die niet bij de organisatie werkt, meer (of andere) kennis heeft van de situatie en het perspectief van de werknemer. Een andere meerwaarde van de afstand van een arbeidsdeskundige is de ervaring die een arbeidsdeskundige heeft opgedaan bij andere organisaties. Vanuit die ervaringen kan een arbeidsdeskundige inspiratie en goede voorbeelden inbrengen van hoe andere organisaties hun werk(omgeving) inclusiever hebben gemaakt.

De afstand van de arbeidsdeskundige tot de organisatie kan dus waardevol zijn. Hij kan de werkgever uitdagen om anders te werken en te organiseren. Toch benadrukken respondenten dat de arbeidsdeskundige kennis moet hebben van de werknemer en organisatie om dat op een relevante manier te kunnen doen. Dat veronderstelt het belang om je als arbeidsdeskundige in de organisatie te verdiepen. Maar dit gebeurt niet altijd in de praktijk en geeft een uitdaging binnen de beperkte tijd. Zo geven een manager en een Adviseur Arbeid en Gezondheid aan dat rapporten van arbeidsdeskundigen soms te standaard zijn en te weinig toegespitst op de kenmerken van de organisatie.

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

Over de vloer komen en kennis van de organisatie

Om als arbeidsdeskundige de bredere rol effectief te kunnen vervullen, is een aantal zaken nodig. Een van de zaken die professionals, arbeidsdeskundigen en werkgevers het meest noemen, is de ingang die een arbeidsdeskundige heeft bij een organisatie. Professionals en werkgevers waarderen

²⁸ UWV. (zonder datum). 34 oplossingen voor personeelstekorten. <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/oplossingen-voor-personeelstekorten>

Colofon

Voorwoord

- 1 **Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 **Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 **Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 **Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

de samenwerking met een arbeidsdeskundige het meest wanneer de arbeidsdeskundigen al langere tijd over de vloer komen bij een organisatie. Dan heeft die kennis van wat er speelt en weet die wat (on)mogelijk is, bijvoorbeeld in termen van taken, functies, werkzaamheden en personeelsbestand. Om te denken in mogelijkheden en oplossingen moet de arbeidsdeskundige een gevoel hebben bij de organisatie. Verschillende respondenten vatten dit zintuigelijk op: je moet als arbeidsdeskundige horen, voelen en ruiken om een goed beeld te krijgen van wat er mogelijk is voor een werknemer. Hoe hard staat de muziek? Wat voor prikkels zijn er? Wat kan er voor een werknemer geregeld worden om binnen die context te werken, passend bij zijn (gezondheids)situatie? Welke machines worden er in een organisatie gebruikt, hoe verlopen de werkprocessen? En wat betekent dit in relatie tot de belastbaarheid van de medewerkers? Niet alleen voor de individuele begeleiding van een werknemer, maar ook voor een bredere blik is zulke kennis en sensitiviteit nodig. Pas dan kan iemand meedenken op een manier die niet in aannames en algemeenheden blijft hangen, maar waar een werkgever echt iets aan heeft. Meerdere arbeidsdeskundigen geven daarbij aan dat het moeilijk is om regelmatig over de vloer te komen bij een werkgever als er geen directe aanleiding voor is en er beperkte tijd is om de primaire taken uit te voeren.

Relatie met de werkgever

Arbeidsdeskundigen die al vaker een bredere, adviserende rol pakken, geven aan dat zij deze rol kunnen pakken omdat ze al een langere relatie met een werkgever hebben. In die relatie is er sprake van vertrouwen en open communicatie. Ook hier is het weer van belang je als arbeidsdeskundige goed te kunnen verplaatsen in de werkgever en diens perspectief en belang. Ook werkgevers die we spraken in het onderzoek benadrukken regelmatig het belang van open communicatie met de arbeidsdeskundigen. Dan gaat het bijvoorbeeld om elkaar feedback geven op hoe de samenwerking verloopt, samen proberen te zoeken naar oplossingen en ook in samenspraak ervoor kunnen kiezen te stoppen wanneer er geen goede match is met een werknemer. Daarnaast geeft een arbeidsdeskundige aan dat het in de communicatie en relatie met de werkgever nodig is om als arbeidsdeskundige discreet en zorgvuldig om te gaan met de 'dubbele pet' die je op kan hebben: je speelt een rol in de beoordeling (bijvoorbeeld van het nakomen van re-integratieverplichtingen), maar denkt ook mee met de werkgever en geeft hem advies.

Proactiviteit, zelfvertrouwen en een ondernemende houding

Veel van de arbeidsdeskundigen die we hebben gesproken, geven aan dat het hen niet per se aan kennis, instrumenten of methodieken ontbreekt om een bredere rol te pakken in het bijdragen aan inclusief werk(geverschap). Eerder missen ze op momenten het zelfvertrouwen of het lef om de stap naar voren of opzij te maken ten opzichte van de specifieke taak of opdracht waarmee ze een organisatie binnenkomen op casusniveau. Het vraagt ook een bepaalde ondernemende en proactieve houding om kansen te zien en te pakken en werkgevers mee te nemen in het belang van een bredere

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

blik. Zeker wanneer een werkgever de aanvullende of bredere opdracht moet bekostigen. Dan vraagt een bredere rol van de arbeidsdeskundige een ondernemingszin die niet iedereen van nature heeft en die geen vast onderdeel is van de opleiding tot arbeidsdeskundige. Die ondernemingszin gaat niet alleen over kansen herkennen, maar ook over het kunnen expliciteren van de eigen expertise en de meerwaarde daarvan voor de werkgever.

Een expert met veel kennis over vakmanschap in het sociaal domein heeft hier de vergelijking gemaakt tussen arbeidsdeskundigen en medewerkers van sociaal werkbedrijven die mensen met een arbeidsbeperking begeleiden. Die laatste groep is al meer gewend om op werkgevers af te stappen en kansen te creëren bij reguliere werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking. Vanuit hun rol zijn ze doorgaans meer ervaren dan arbeidsdeskundigen om in hun verhaal aan te sluiten bij het belang van de werkgever en te denken in oplossingen die soms 'out of the box' zijn. Dat vraagt volgens de respondent ook het loslaten van geprotocolleerd werken. Mogelijk kan de arbeidsdeskundige hierin leren van professionals of beroepsgroepen die al meer gewend zijn om buiten protocollen praktijkgericht te leren en ervaring hebben met het creëren van kansen bij werkgevers voor mensen met een arbeidsbeperking.

Denken in mogelijkheden en ruimte tussen de regels

Een van de succesfactoren in het inclusief maken van werk(geverschap) is, volgens de respondenten, het denken in mogelijkheden. Waar werkgevers soms vast blijven zitten in wat er níet kan, is het voor inclusiviteit nodig om te kijken naar wat er wél kan. Dat betekent het verschuiven van het denken in beperkingen naar het denken in oplossingen. Een manager binnen een ziekenhuis ziet daarin een rol voor een arbeidsdeskundige: 'Voor verzuim en uitval wordt altijd gedacht: wat kan de persoon niet. Nooit: maar wat kan die wel? Die slag proberen we als organisatie te maken. Een arbeidsdeskundig onderzoek helpt wel om die horizon ook in beeld te hebben: ja, dit zijn beperkingen, maar dit zijn alle mogelijkheden.' (respondent 20).

Het denken in mogelijkheden vraagt van arbeidsdeskundigen om de ruimte tussen de regels te zoeken, soms buiten kaders te denken, die kaders te bevragen en waar nodig aan de kaak te stellen. Een arbeidsdeskundige geeft aan dat dit lastig is, omdat de wet- en regelgeving op het gebied van arbeid, re-integratie en verzuim ingewikkeld is en zelf niet altijd inclusiviteit bevordert. Een andere arbeidsdeskundige greep een casus aan waarin volgens haar niet het nodige maatwerk werd geboden om te zoeken naar de ruimte tussen de regels. De werknemer over wie het ging, waardeerde dit doorzettingsvermogen en deze volharding erg. De werknemer karakteriseerde deze arbeidsdeskundige als een 'pitbull': iemand die niet loslaat en zich hardmaakt om de juiste ondersteuning te geven, ondanks alle uitdagingen of drempels die het huidige systeem opwerpt. Zij ervoer een grote mate van betrokkenheid en mensgerichtheid, die ze mist in het 'grotere systeem' van UWV als geheel.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol(opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

Bekendheid bij professionals en werkgevers

Veel van de professionals en werkgevers die we spraken, zijn zich niet of beperkt bewust van de bredere rol die arbeidsdeskundigen kunnen spelen in het inclusief maken van werk(geverschap). Dit leidde regelmatig tot nieuwe inzichten bij de respondenten tijdens het gesprek. Wanneer we voorbeelden voorlegden van de mogelijk bredere rol van een arbeidsdeskundige, zagen deze respondenten in de meeste gevallen de meerwaarde in van zo'n inzet van de arbeidsdeskundigen. Regelmatig vroegen de respondenten zich af of ze met een arbeidsdeskundige te maken hadden gehad, of toch met iemand anders. Oftewel: voor veel van de professionals en werkgevers die we spraken is het onbekend of onduidelijk wat de arbeidsdeskundige is en doet, en waarvoor je deze kan inzetten. Vaak wordt de arbeidsdeskundige geassocieerd met loonwaardebepaling en arbeidsdeskundig onderzoek. Zelden wordt bijvoorbeeld genoemd dat arbeidsdeskundigen een rol spelen of kunnen spelen in preventief beleid en aanpassingen van de werkomgeving.

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

4 Versterken van de bredere rol

In het vorige hoofdstuk hebben we laten zien wat er vanuit de verschillende perspectieven nodig is om de beoogde bredere rol voor arbeidsdeskundigen mogelijk te maken. In dit hoofdstuk presenteren we handelingsperspectieven voor het versterken van die bredere rol. Deze perspectieven komen voort uit interactieve sessies die we hielden met arbeidsdeskundigen en experts in de derde fase van het onderzoek. In die sessies legden we de resultaten uit de inventarisatie van beschikbare kennis, methodieken en instrumenten en de ervaringen met de bredere rol voor aan de deelnemers. Daarna vertaalden we dit gezamenlijk naar handelingsperspectieven. We besteden extra aandacht aan wat het AKC en de NVvA kunnen doen om arbeidsdeskundigen te versterken in het spelen van een (grotere) rol in het inclusief maken van werk en organisaties.

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.1.1 Beroepsidentiteit en profilering versterken

Wat uit de gesprekken met arbeidsdeskundigen blijkt, is dat ze niet primair behoefte hebben aan méér kennis, instrumenten of methodieken. Eerder hebben ze het lef of het zelfvertrouwen nodig om de stap te durven zetten om een bredere rol te pakken, ook wanneer een werkgever daar niet direct om vraagt. Wat hen daarbij zou helpen, is de overtuiging dat een bredere rol onderdeel is van het beroep van een arbeidsdeskundige, het gevoel 'ik ben hiervan'. Hoewel het huidige beroepsprofiel al ruimte biedt om de bredere rol te pakken, wordt dit nog niet altijd zo ervaren. Het versterken of verbreden van de beroepsidentiteit is een kans om arbeidsdeskundigen in hun rol te versterken. Een sterkere identiteit hangt samen met hoe werkgevers en andere professionals de arbeidsdeskundigen zien en benaderen. Nu is het vervullen van de bredere rol vaak een individuele aangelegenheid, afhankelijk van arbeidsdeskundigen die deze rol zelf pakken. Voor de beroepsgroep zou het kansrijk zijn om een aantrekkelijk en duidelijk verhaal te hebben richting werkgevers over wat de meerwaarde kan zijn van een bredere inzet van arbeidsdeskundigen.

4.1.2 Vinden en toepassen van wat er is

Arbidsdeskundigen geven niet aan direct behoefte aan meer kennis, instrumenten en methodieken te hebben. Toch hebben ze wel de behoefte aan het beter kunnen vinden en toepassen van wat er al beschikbaar is. Een duidelijk overzicht van beschikbare kennis, instrumenten en methodieken kan het vervullen van de bredere rol vergemakkelijken. Ook stellen verschillende arbeidsdeskundigen dat kennis van bepaalde tools of kennis nog iets heel anders is dan het toepassen daarvan. Veel kennis wordt niet gelijk als praktisch bruikbaar ervaren. Ook houding en motivatie spelen een rol in het gebruikmaken van wat er beschikbaar is. Dit was ook de ervaring van de werkgroep die betrokken

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige
 - 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

was bij inclusieve technologie. Om arbeidsdeskundigen gebruik te laten maken van de mogelijkheden die technologie biedt voor inclusief werk, is het een grote uitdaging om aannames en zorgen bij hen weg te nemen. Deze koudwatervrees die vaker kenmerkend is bij innovaties is een grotere uitdaging dan het overbrengen van informatie over alle technologische mogelijkheden. Daarnaast bleek een lang rapport over inclusieve technologie weinig praktisch voor de potentiële gebruikers. Dit heeft geleid tot een bondige inspiratietool en workshops om daarmee te werken. Ook voor andere kennis, methodieken en instrumenten zou zo'n praktische vertaling en hulp bij toepassing kansrijk kunnen zijn. Vooral als daarbij ook aandacht is voor hoe deze hulpmiddelen relevant kunnen worden gemaakt voor de werkgever. Zo zegt een arbeidsdeskundige behoefte te hebben aan ondersteuning bij de toepassing van een instrument. Ook wil hij weten hoe je de meerwaarde van een instrument goed kan uitleggen aan een werkgever: 'Ik denk toch het stukje toepasbaarheid van het instrument. [...] Dat zou me helpen, de toepasbaarheid. Dus hoe zorg ik dat ik dat goed kan toepassen. Dat is een stukje kennis wat ik wel zou willen, zodat ik dat ook goed aan de klant kan uitleggen: dit zijn de voordelen [van het instrument], dit is wat het voor je kan betekenen.'

4.1.3 Leren van elkaar en pioniers

Er is dus behoefte om te leren hoe je in de praktijk de bredere rol pakt als arbeidsdeskundige. Aansluitend daarop is er ook behoefte aan het leren van elkaar en van pioniers of senioren die hierin al meer ervaring hebben opgedaan. Onderlinge toetsingsgroepen, intervisie en nascholing zijn geschikte manieren om deze vorm van leren te stimuleren. In bestaande toetsingsgroepen kan voorbeeldcasuïstiek worden ingebracht. Bijvoorbeeld van situaties waarin arbeidsdeskundigen een bredere rol pakken. De arbeidsdeskundigen met wie we spraken, denken dat het bestaande format dat wordt gebruikt voor zulke casuïstiek daar genoeg ruimte voor biedt.

4.1.4 Geïnspireerd worden

In de interviews en werksessies met arbeidsdeskundigen kwam regelmatig de vraag aan bod of het kansrijk is om in de basisopleiding tot arbeidsdeskundige (meer) aandacht te besteden aan de benodigde kennis en vaardigheden voor het vervullen van een bredere rol. De respondenten hadden hier meerdere bedenkingen bij. Een daarvan is dat een bredere of meer adviserende rol volgens hen niet van alle arbeidsdeskundigen zou moeten worden verwacht. Bovendien zijn er al veel onderwerpen die tot de basisopleiding behoren. Ze zien er meer in om het vergroten van deskundigheid op het gebied van inclusief maken van werk(geverschap) aan te bieden als specialisatie en/of via bijscholing en nascholing.

Arbeidsdeskundigen willen inspiratie over hoe je, in de praktijk, effectief een bredere rol kunt vervullen en wat dit oplevert. Zulke inspiratie kan bijvoorbeeld aan bod komen in na- of bijscholing, maar ook op congressen of via nieuwsbrieven en campagnes. Zowel werkgevers, professionals als arbeids-

Colofon

Voorwoord

- 1 **Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 **Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 **Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 **Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

deskundigen benadrukken het belang van het delen van inspirerende voorbeelden. Het gaat dan om voorbeelden waarin een bredere inzet van arbeidsdeskundigen van meerwaarde bleek te zijn voor zowel werknemer als werkgever. Hierbij denken respondenten aan voorbeeldsituaties waarin arbeidsdeskundigen hebben geholpen om buiten bestaande kaders mee te denken met werkgevers. Bijvoorbeeld om werk passend te maken voor mensen met een arbeidsbeperking. Zulke voorbeelden inspireren niet alleen arbeidsdeskundigen in de invulling van hun bredere rol, maar kunnen ook werkgevers of professionals motiveren. Zij willen door de voorbeelden wellicht inclusiever werken en eerder of vaker aan een arbeidsdeskundige denken om hen daarbij te ondersteunen. Als onderdeel van het onderzoek hebben we zo'n inspirerend voorbeeld uitgewerkt. Daarbij hebben we fictieve namen gebruikt (zie het tekstvak hieronder).

Voorbeeld ter inspiratie: rol van de arbeidsdeskundige in het inclusief maken van werk(geverschap)

Een eerste baan

Als 25-jarige ging Nina promoveren. Ze had al wel eerder enkele dagen gewerkt voor een uitzendbureau, maar de promotieplek was haar eerste échte baan na het afronden van haar universitaire opleiding. Ze was nog maar net in dienst toen ze een beroerte kreeg. Jarenlang heeft ze samen met haar werkgever geprobeerd om te reintegreren, eerst in haar eigen functie en later ook in andere functies. Na veel inspanningen besloten Nina en haar werkgever dat ze elkaar beter konden loslaten. Nu Nina zonder werk zat, kon ze terugvallen op de WIA-uitkering van het UWV (Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen). Een écht vangnet bleek het voor haar echter niet te zijn. De uitkering werd niet alleen berekend op de zeer korte tijd dat ze als promovendus had gewerkt, maar ook werd de periode meegerekend waarin ze tijdens haar studententijd sporadisch een dagje via het uitzendbureau had gewerkt. Onder aan de streep betekende dit dat ze rond moest komen van een uitkering van 200 euro netto per maand in de wetenschap dat het bedrag veel hoger was uitgevallen als ze tijdens haar studententijd helemaal niet had gewerkt. Naast het herstel van haar beroerte werd Nina geconfronteerd met financiële onzekerheid.

Beroep en bezwaar

Nina besloot zich er niet bij neer te leggen en maakte bezwaar. Omdat het UWV zich netjes aan de bestaande wet- en regelgeving had gehouden, werd het bezwaar afgewezen – zelfs tot spijt van de leden van Commissie Beroep en Bezwaar die dit oordeel moesten vellen. Ook bij de kantonrechter hield het bezwaar geen stand: opnieuw werd het UWV in het gelijk gesteld, omdat de wet goed was uitgevoerd – wederom tot teleurstelling van iedereen in de zaal. Uiteindelijk heeft het UWV een andere route voorgesteld: een Wajong-uitkering, niet op basis van de beroerte, maar op basis van andere psychische klachten die al op jonge leeftijd een rol speelden. De Wajong-uitkering werd haar toegekend en bracht enige verlichting in Nina's financiële situatie.

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

Pitbulls vechtend voor de menselijke maat

'UWV als systeem heeft mij echt wel een trauma gegeven door het hele proces, maar de mensen deden echt hun best.' Ze spreekt haar grote waardering uit voor de twee arbeidsdeskundigen die haar gedurende vijftien jaar hebben begeleid. Ze beseft dat het bijzonder is dat ze in al die tijd maar één keer een wisseling van gezichten heeft gehad doordat haar eerste arbeidsdeskundige met pensioen ging. Zijn opvolger en hij deelden eenzelfde kwaliteit: hun bereidheid om voor Nina te vechten. 'Dat vind ik echt heel belangrijk van die twee, dat ze niet zeiden "ik ben weer tegen de muur aangelopen, laat maar." Nee, ze zeiden "ik loop hier tegen een muur aan, ik ga hier bij je op terugkomen. Ik ga hiermee aan de slag". [...] Ze waren echt pitbulls, om het zo maar te zeggen [...] Voorvechters voor het aanpassen van de wet, zodat die meer de menselijke maat kon volgen.' De laatste arbeidsdeskundige van Nina heeft maandenlang naar antwoorden gezocht in haar eigen organisatie. Hoewel het antwoord niet bevredigend was, heeft ze wel alles gedaan wat in haar macht lag. Nina spreekt haar bewondering uit voor het feit dat de arbeidsdeskundigen 'zich niet laten ontmoedigen door hun eigen systeem'.

Blijven proberen

'Het is niet zo dat ik al die jaren niet geprobeerd heb om aan het werk te gaan,' zegt Nina, 'dat heb ik wel en heel hard. En ook met hulp van arbeidsdeskundigen vanuit UWV.' Gedurende die jaren kwamen er nog meerdere beperkingen en diagnoses bij, waaronder autisme en een trombosearm. Toch wilde Nina graag werken. De arbeidsdeskundige dacht mee met Nina over haar wensen en mogelijkheden, rekening houdend met haar beperkingen. Na verschillende baantjes kreeg ze een kans waar ze niet op had durven hopen en die in lijn lag met haar opleiding en interesse: ze kon als gedragsdeskundige aan de slag gaan bij een zorgorganisatie die zich richt op de begeleiding en huisvesting van mensen met een handicap.

Inclusief werk(geverschap)

Als Nina aan haar laatste werkgever terugdenkt, kan ze nog steeds geëmotioneerd raken. Niet alleen omdat ze een kans kreeg die ze nog nooit eerder had gekregen voor baan die bij haar opleiding en interesse past. Ook omdat haar werkgever er alles aan deed om het werk en de omgeving passend te maken bij haar beperkingen en mogelijkheden, ook toen ze na vier jaar definitief uitviel. De inclusiviteit van de werkgever uitte zich volgens Nina bijvoorbeeld in het aanpassen van werkuren, het bieden van extra ondersteuning door collega's en de mogelijkheid om van werklocatie te wisselen. Wanneer Nina zei dat iets niet lukte of te uitdagend was, nam haar werkgever dat serieus en dacht hij mee in oplossingen. Daarnaast had Nina – net voor ze uitviel – als ambassadeur voor autisme een podium gekregen om meer begrip en bewustwording te creëren over autisme op de werkvloer. Daar had ze ook een opleiding voor gevolgd. Vanuit dat ambassadeurschap kon ze van binnenuit de organisatie eraan bijdragen dat medewerkers met autisme het gevoel hebben aan kunnen geven wat ze nodig hebben. Voor een inclusieve werkomgeving vindt Nina het cruciaal dat mensen het kunnen zeggen als iets niet lukt, als iets moeilijk is of te veel wordt. Die ruimte is er niet vanzelfsprekend en vraagt een veilige werksfeer waarin je je als medewerker veilig voelt je kwetsbaar op te stellen en waarin je niet wordt veroordeeld.

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

Terugkijkend op het ambassadeurschap van Nina vraagt de adviseur Arbo, Gezondheid en Vitaliteit zichzelf af of haar organisatie daar destijds al klaar voor was: 'Ik merkte dat het nog wat weinig voedingsbodem had. Als je het hebt over diversiteit wil natuurlijk iedereen daar wat mee. Dat is ook niet gek. Maar dan moet je ook gaan investeren. Het is niet alleen de regenboogvlag ophangen.' Het gaat er bijvoorbeeld ook over om na te denken over beleid maken en over welke medewerkers je wilt aannemen, passend bij wat voor organisatie je bent en wilt zijn. De mate waarin zulke vragen werden gesteld en opgepakt, verschilde volgens haar per locatie van de zorginstelling. Ze had graag gezien dat die inclusiviteit verder van de grond was gekomen en betreurt het dat het autisme ambassadeurschap mogelijk meer belasting heeft gelegd op Nina in de periode voordat ze uitviel.

Op de achtergrond of voorgrond waar nodig

De arbeidsdeskundige vanuit UWV sloot vaker aan bij de gesprekken met Nina en haar werkgever. Daarin werd volgens Nina de vraag besproken: 'Wat heb ik aan ondersteuning in de werksituatie nodig om het goed vol te houden?' Omdat de werkgever al van alles deed en voorstelde om het werk inclusiever te maken, was de arbeidsdeskundige niet sturend in deze gesprekken. Ook dat vindt Nina een kwaliteit. De arbeidsdeskundige 'was heel goed aan het luisteren en op sommige punten vulde ze even wat aan, van "Hey, hebben jullie aan dit stuk gedacht?". [...] Omdat het niet noodzakelijk was, vind ik dat eigenlijk ook wel een heel grote kwaliteit eerlijk gezegd dat je niet even laat zien wat je allemaal zelf weet. Nee, het gaat niet over jou. Het gaat om het proces.' Ook de arbeidsdeskundige zelf vindt dat ze voor haar gevoel weinig in het proces hoefde te interveniëren, omdat ze zag wat de werkgever allemaal al ondernam om Nina een passende (werk)plek te bieden. De adviseur Arbo, Gezondheid en Vitaliteit herinnert zich een van de gesprekken waarbij de arbeidsdeskundige aansloot om re-integratieactiviteiten door te spreken. 'Ik merkte dat het een heel betrokken iemand was en dat ze echt meeleefde. Maar ook dat ze het beste wilde voor Nina.'

Breder kijken en vooruitdenken

Ondanks alle wederzijdse pogingen, werd het voor alle betrokkenen duidelijk dat Nina's terugkeer naar haar eigen functie niet mogelijk was. Toch moest er volgens de Wet Verbetering Poortwachter nog een jaar worden gewerkt aan de terugkeer naar de eigen functie. Ook hier zag de arbeidsdeskundige een uitdaging om binnen de eigen organisatie te zoeken naar de menselijke maat, de ruimte tussen de regels. De arbeidsdeskundige wilde uitzoeken of er mogelijkheden waren om de procedure voor Nina in te korten. Nina waardeerde in dit hele proces alle pogingen die de arbeidsdeskundige deed om duidelijkheid en perspectief te bieden in haar situatie, ook al moest Nina uiteindelijk alsnog de volle twee jaar binnen de Wet Verbetering Poortwachter doorlopen.

De betreffende arbeidsdeskundige vindt het belangrijk om breder te kijken dan alleen op casusniveau. Ze ziet dat het UWV ook wil leren van situaties als die van Nina. Daar waar de menselijke maat in de weg wordt gezeten door het huidige systeem, zijn er kansen om als organisatie te leren. Daarvoor is een brede blik nodig, iets wat de arbeidsdeskundige verbindt aan het vermogen om vooruit te denken. Zo houdt ze zich ook veel bezig met de vraag wat technologische ontwikkelingen gaan betekenen voor het arbeidsdeskundig

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

vak. De weging van belastbaarheid en belasting zal immers ingrijpend veranderen wanneer er technologische mogelijkheden zijn om werk anders te organiseren. Eenzelfde brede en vooruitdenkende blik kwam haar van pas in de situatie van Nina, waar ze recht probeerde te doen aan Nina's unieke situatie binnen de context van een groter (systeem)vraagstuk. Ze herkent zichzelf in het doorzettingsvermogen waarmee Nina haar handelen als arbeidsdeskundige typeert.

Ankertjes in tijden van levend verlies

'Ik sla ankertjes op de plekken waar ik kom. Ik heb ankertjes nodig en als ik een ankertje heb waar ik me veilig bij voel, dan doe ik het heel goed,' zegt Nina. De arbeidsdeskundigen en leidinggevende waren voor Nina zulke ankertjes. Intussen is ze volledig afgekeurd en zit ze midden in het rouwproces dat samengaat met het 'levende verlies': gedurende het leven neemt ze afscheid van steeds meer mogelijkheden en perspectief. Toch kan ze steun halen uit de manier waarop haar voormalige arbeidsdeskundigen en leidinggevendenden zich voor haar hebben ingezet.

4.1.5 Samenwerking en positionering versterken

Een heel aantal professionals is al bezig met het inclusief maken van werk(geverschap). Denk aan arbeids- en organisatieadviseurs, klantmanagers bij de gemeente, re-integratieprofessionals en -coaches, arbodiensten, medewerkers van UWV Werkbedrijf, jobcoaches, organisatiepsychologen, werkgeversadviseurs verbonden aan werkgeversservicepunten en verzuimadviseurs. Diverse van deze professionals hebben we in het onderzoek gesproken over hun huidige en gewenste samenwerking met arbeidsdeskundigen. Mede op basis van die gesprekken hebben we in paragraaf 3.4 een beschrijving gegeven van de (onderscheidende) meerwaarde die de arbeidsdeskundige kan hebben binnen een speelveld van professionals en andere sleutelfiguren die bijdragen aan de inclusiviteit van werk(geverschap). Een terugkerende behoefte van zowel arbeidsdeskundigen als professionals is meer bekendheid over hoe arbeidsdeskundigen een bredere rol kunnen pakken en wat dit oplevert.

4.1.6 Verstevigen van randvoorwaarden

Om effectief een bredere rol te kunnen vervullen als arbeidsdeskundige is het nodig dat dit wordt gestimuleerd en gewaardeerd door de leidinggevende of manager van de arbeidsdeskundige (als hier sprake van is). Ook een lerende houding van de organisatie waar de arbeidsdeskundige werkzaam is maakt het voor de arbeidsdeskundige makkelijker om een bredere rol te pakken. Zo vertelt een arbeidsdeskundige van UWV dat UWV de casus waar zij bij betrokken was aangreep om te leren over de knelpunten in wet- en regelgeving en over de dienstverlening die maatwerk in de weg zit.

Naast waardering en ruimte vanuit de eigen organisatie is het belangrijk dat de arbeidsdeskundige genoeg tijd en ruimte krijgt om boven het casusniveau uit te stijgen. De bredere rol vraagt immers

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol (opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

om verdiepend onderzoek, uitzoemen en analyseren. Daarvoor is niet altijd genoeg tijd binnen de specifieke opdracht of taak waarvoor de arbeidsdeskundige doorgaans bij een werkgever in beeld komt. Die tijd en ruimte kan de werkgever van de werknemer met een arbeidsbeperking geven; soms houdt dit ook een bredere opdracht in. Maar ook de werkgever van de arbeidsdeskundige kan deze tijd en ruimte geven.

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

Het AKC heeft vanuit zijn ontwikkelingsfunctie verschillende handelingsperspectieven om aan de verbreding van het vak van arbeidsdeskundigen bij te dragen. Hieronder gaan we op deze handelingsperspectieven in.

- **Geef een podium aan inspirerende voorbeelden en faciliteer leren.** Arbeidsdeskundigen geven in ons onderzoek aan dat ze geïnspireerd willen worden door goede voorbeelden waarin arbeidsdeskundigen een bredere rol pakken. Die behoefte leeft ook bij werkgevers die we spraken. Daarnaast geven arbeidsdeskundigen aan te willen leren van elkaar en van pioniers over hoe je effectief een bredere rol pakt. Het AKC kan als kennisinstituut een rol spelen in het delen van inspirerende voorbeelden en het faciliteren van leeractiviteiten voor arbeidsdeskundigen gericht op het leren van elkaar en van pioniers over inclusief werk(geverschap). Denk bijvoorbeeld aan het delen van voorbeelden in nieuwsbrieven en op congressen of het organiseren en faciliteren van leeractiviteiten voor de beroepsgroep.
- **Toegankelijk en beschikbaar maken van kennis die er al is over de invloed van de organisatie op het individu.** Bestaand onderzoek en bestaande publicaties bieden al zicht op het belang van de werkomgeving en de bredere organisatiecontext voor het aannemen en duurzaam inzetten van mensen met een arbeidsbeperking. Hoewel soms nog redelijk abstract, biedt bestaande kennis een overzicht van succesfactoren en mogelijke knelpunten. Deze kennis kan een goede basis bieden voor het verder verbreden van de rol van arbeidsdeskundigen. Het AKC kan een rol spelen in het toegankelijk maken van de bestaande kennis. Daarmee kan het AKC bijdragen aan de behoefte van arbeidsdeskundigen aan meer inspiratie en handvatten om een bredere rol te pakken, bijvoorbeeld om het juiste gesprek met werkgevers te kunnen voeren over inclusief werk(geverschap). Extra aandacht kan worden besteed aan hoe arbeidsdeskundigen de beschikbare instrumenten, kennis en methodieken in hun werk kunnen toepassen. Arbeidsdeskundigen in ons onderzoek geven namelijk aan dat ze juist bij de toepassing regelmatig nog ondersteuning missen.
- **Verwerken (belang van de bredere rol) in eigen onderzoeksprogrammering, subsidieverlening en opdrachtformulering.** Tegelijkertijd is de bestaande kennis nog lang niet altijd toegespitst op de specifieke rol van arbeidsdeskundigen, zeker als we deze rol breder gaan afbakenen. Ook dit onderzoek roept nieuwe kennisvragen op. Bijvoorbeeld over de mate waarin veranderkundige theorie en organisatie-theorie handvatten kunnen bieden voor arbeidsdeskundigen. Het AKC kan die kennisontwikkeling stimuleren door in eigen onderzoeksprogrammering, subsidieverlening

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

en opdrachtformulering (meer) aandacht te geven aan de relatie tussen de arbeidsdeskundige, de werkomgeving en de organisatiecontext.

- **Stimuleren onderzoek naar relatie bredere rol en vakmanschap door anderen.** Vanuit zijn positie en rol denkt het AKC ook regelmatig mee over de onderzoeksprogrammering en -vragen van andere organisaties. Denk bijvoorbeeld aan de onderzoeksagenda's van UWV en SZW en de plannen van partijen zoals ZonMw, Instituut Gak en de Goldschmeding Foundation. Zo geeft UWV aan volgend jaar onderzoek te gaan doen naar professioneel handelen bij re-integratiedienstverlening, en hoe professionals beter te ondersteunen.²⁹ Kansen die UWV hiervoor ziet, zijn bijvoorbeeld motiverende gespreksvoering en het vergroten van kennis bij professionals over de hele dienstverlening. Deze kansen sluiten nauw aan bij kansen die in ons onderzoek naar voren zijn gekomen om het vakmanschap voor arbeidsdeskundigen te versterken. Netwerkrelaties zoals die met UWV geven het AKC de mogelijkheid om de bredere rol van arbeidsdeskundigen ook in andere onderzoekprogramma's of -agenda's een plek te geven.

- **Aankaarten van aanpassing opleidingsmateriaal en curriculum bij aangesloten opleiders en AD academie.** Het AKC onderhoudt goede relaties met de instituten en organisaties die arbeidsdeskundigen opleiden of scholing aanbieden. Arbeidsdeskundigen hebben al vaardigheden die relevant zijn voor het kunnen oppakken van een bredere rol. Toch sluiten we niet uit dat het verbreden van deze rol ook eisen stelt aan deze opleidingen, zoals ook de bevindingen uit dit onderzoek laten zien. Het AKC kan via relaties met opleidingsinstituten en private opleiders de bredere rol versterken door advies te geven over de competenties en vaardigheden die arbeidsdeskundigen meekrijgen. Een aantal behoeftes die in ons onderzoek naar voren kwamen:

- het (verder) ontwikkelen van ondernemersvaardigheden, zoals het motiveren van werkgevers om baankansen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of om het casusniveau te overstijgen om de bredere organisatiecontext inclusiever te maken;
- leren om het gesprek met werkgevers te voeren over inclusief werk(geverschap);
- het overtuigend introduceren van de mogelijkheden en meerwaarde van instrumenten die de werkgever kan inzetten om het werk en de werkomgeving inclusiever te maken.

In de opleiding en het curriculum kan daarnaast meer aandacht worden besteed aan de samenwerking met andere professionals. Als arbeidsdeskundigen hun blik en rol gaan verbreden, wordt afstemming met andere professionals op de werkvloer immers (nog) belangrijker. Zoals we eerder beschreven, geven arbeidsdeskundigen aan dat ze behoefte hebben aan meer kennis over wie welke rol heeft in het inclusiever maken van werk(geverschap), en wat daarin de meerwaarde van een arbeidsdeskundige is of kan zijn. Tot slot kan een (door)ontwikkeling wenselijk zijn van materialen voor intervisie en inspirerende voorbeelden van hoe arbeidsdeskundigen een bredere rol kunnen pakken, aangezien arbeidsdeskundigen in ons onderzoek aangeven aan beide behoefte

²⁹ Onderzoek binnen het kennisprogramma *Onbeperkt aan het werk* van UWV en het ministerie van SZW: <https://www.uwv.nl/nl/kennis-en-cijfers/kennisprogramma-onbeperkt-aan-het-werk>

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol(opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

te hebben.

- **Breder bekend maken van instrumenten die er al zijn.** Gezien de grote hoeveelheid aan bestaande instrumenten, zien we op basis van ons onderzoek de grootste kans niet in het ontwikkelen van nieuwe instrumenten, maar in het breder bekend maken van bestaande instrumenten en het ondersteunen bij de toepassing daarvan. Hier kan het AKC een structurele bijdrage aan leveren, bij arbeidsdeskundigen die hier nog minder bekend mee zijn. In aanvulling op de manieren waarop het AKC dat al doet.

4.3 Handlingsperspectieven voor de NVvA

De NVvA heeft een beroepsnorm die vanuit haar beleidscyclus continu geactualiseerd wordt. Het verbreden van de blik van arbeidsdeskundigen kan in de hernieuwde beroepsnorm worden meegenomen. Net als alle andere ontwikkelingen en de uitkomsten van het project 'AD van de toekomst. Hoe ziet het vak eruit in 2030?'. Daarnaast kan de NVvA als beroepsvereniging nog via vijf andere handlingsperspectieven bijdragen aan de bredere blik en rol van arbeidsdeskundigen. Deze handlingsperspectieven dragen bij aan de normstellende invloed van de beroepsvereniging.

- **Pioniers op een voetstuk plaatsen, op congressen en in campagnes.** Arbeidsdeskundigen die kunnen worden gezien als koplopers, kan de vereniging een podium bieden. Denk bijvoorbeeld aan het uitnodigen van pioniers tijdens evenementen van de NVvA of aandacht geven aan pioniers via campagnes die de NVvA initieert. Dit kan ook een normstellend effect hebben. Daarmee kan de NVvA bijdragen aan het zelfvertrouwen en (daarmee) het lef van arbeidsdeskundigen om een bredere rol te pakken.
- **Onderlinge uitwisseling en leren stimuleren.** Arbeidsdeskundigen geven in ons onderzoek aan graag (meer) te willen leren van elkaar en van pioniers over hoe zij een bredere rol in de praktijk kunnen pakken. Het overdragen van kennis en voorbeelden aan elkaar kan bovendien beter werken dan het aanreiken van kennis en voorbeelden via onderzoeksrapporten en tools. De NVvA kan het oppakken van de bredere rol versterken door goede voorbeelden mee te nemen in bestaande intervisie- en uitwisselingsstructuren.
- **Opnemen van belang van verbreden van de rol van arbeidsdeskundigen in eigen visie- en strategieontwikkeling en positionering.** Het ligt voor de hand om de verbreding van de arbeidsdeskundigen op te nemen in (nieuwe) visie- en strategie-ontwikkelingstrajecten die de NVvA inricht. Daarnaast kan het iets vragen van de wijze waarop de NVvA naar haar positionering in het bredere maatschappelijke veld kijkt. Zo kan de NVvA bijdragen aan de versterking van de positionering, wat we eerder al identificeerden als een belangrijk handlingsperspectief (zie [paragraaf 4.1.5](#)).

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

1.1 Onderzoeksvragen

1.2 Opzet van het onderzoek

1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige

2.2 Een versmalling van de rol

2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

3.1 Een verschuivende rol (opvatting)

3.2 Bijdragen aan inclusiviteit

3.3 Invulling van de bredere rol

3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige

3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen

4.2 Handlingsperspectieven voor het AKC

4.3 Handlingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

- **Samenwerking zoeken met UWV en anderen om lobby op te starten voor versterking randvoorwaarden, zoals financiering.** Het verbreden van de rol van arbeidsdeskundigen kan wellicht alleen als zij ook meer tijd krijgen om met een werkgever mee te lopen. Hun rol moet dus niet alleen verbreed worden, maar ook verlengd. Dat brengt vragen over financiering met zich mee. Uiteraard kunnen er regelingen ingezet worden om het aannemen van mensen met een beperking te stimuleren. Maar veel van deze regelingen zijn werknemergebonden. Bovendien kunnen er pas aanpassingen op de werkvloer komen, nadat de persoon aangenomen is. Daarnaast kent de bredere rol (nog) geen wettelijke verankering. De NVvA kan overwegen om samen met andere partijen een lobby richting het Rijk op te starten voor financiering of stevigere wettelijke verankering. Op die manier kan de NVvA een rol spelen in het verbeteren van de randvoorwaarden, wat we eerder als een handelingsperspectief beschreven (zie [paragraaf 4.1.6](#)).

Colofon

Voorwoord

1 Inleiding

- 1.1 Onderzoeksvragen
- 1.2 Opzet van het onderzoek
- 1.3 Leeswijzer

2 Achtergrond

- 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
- 2.2 Een versmalling van de rol
- 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol

3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige

- 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
- 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
- 3.3 Invulling van de bredere rol
- 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
- 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol

4 Versterken van de bredere rol

- 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
- 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
- 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur

Literatuur

- Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. (zonder datum). *De arbeidsdeskundige en het werkveld*.
- Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. (2024a). *Jaarplan 2024*. <https://www.hetakc.nl/documenten/akc-jaarplan-2024/>
- Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. (2024b). *Nieuwe inspiratietool Inclusieve Technologie helpt arbeidsdeskundigen werk toegankelijker maken voor mensen met een beperking*. <https://www.hetakc.nl/actueel/nieuwe-inspiratietool-inclusieve-technologie-helpt-arbeidsdeskundigen-werk-toegankelijker-maken-voor-mensen-met-een-beperking>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). *Using the job demands-resources model to predict burnout and performance*, 43(1), 83–104. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20004>
- Bindels, A., Wachter, M., Van Ravenswaaij, H., & Walree, B. (2023). *Verkennde inventarisatie: Beoordeling van begeleidingsnoodzaak en -behoefte van jobcoaching in gemeentelijke context*. <https://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/rapportage-vooronderzoek-po-jobcoaching-zinziz-maart-2023.pdf>
- Brouwers, T. (2021, juni). *Wat is bedrijfskunde en wat kun je ermee?* Habeo+. <https://habeoplus.nl/blog/wat-is-bedrijfskunde-en-wat-kun-je-ermee?>
- Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. (zonder datum). *Inclusief Herontwerp van Werk 2.0*. <https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/methoden-instrumenten/inclusief-herontwerp-van-werk-20>
- Centrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. (zonder datum). *Opleiding en training*. <https://www.inclusiearbeidsorganisatie.org/kennis/opleiding-en-training>
- CRKBO. (zonder datum). *Wat is de Harrie Helpt-training? Ik Ben Harrie*. <https://www.ikbenharrie.nl/>
- Eertink, L. C., & Kreinsen, S. (2019). *Inclusief beleid op de werkplek*. Kennisplatform Integratie & Samenleving. https://www.kis.nl/sites/default/files/2022-06/inclusief-beleid-op-de-werkplek_o.pdf
- Embley, C. (2024). Overcoming Barriers in job coaching for adults with intellectual disability in supported employment. *Review of Disability Studies: An International Journal*, 20(1). <https://www.rdsjournal.org/index.php/journal/article/view/1341>
- Hazelzet, A. M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A., & Blonk, R. W. B. (2017). *Inclusief werkgeversgedrag: Een onderzoek naar factoren die samenhangen met het in dienst hebben (genomen) van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt* (TNO Rapport Nr. R17082; p. 1). TNO.
- Holleman, M. (2022). *Naar de toekomst dromen: Een verkenning naar de toekomst van het arbeidsdeskundig vak*. <https://www.hetakc.nl/documenten/naar-de-toekomst-dromen>

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol (opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

- Hulsegge, G., Otten, W., Van de Ven, H., Hazelzet, A., & Blonk, R. (2022). Employers' attitude, intention, skills and barriers in relation to employment of vulnerable workers. *Work*, 72(4), 1215–1226. <https://doi.org/10.3233/wor-210898>
- Hulsegge, G., Van de Ven, H., Otten, W., & Hazelzet, A. (2021). Nieuwe tool om inclusief ondernemen te stimuleren: Van diagnose tot interventie. *Sociaal Bestek*, 83(5), 1–10. <https://repository.tno.nl/SingleDoc?find=UID%206864b768-0712-482d-951c-5b7c725ec4c9>
- Human Resources Management. (zonder datum). ManagementSite. <https://www.managementsite.nl/kennisbank/vakgebieden/human-resources-management>
- Keijzer, H., Kanakis, H., Van Het Erve, M., Hest-Schotanus, M., Walraven, M., Rikken, M., & Holleman, M. (2022). *Inzichten voor arbeidsdeskundig handelen: Begeleiden en adviseren van werkenden met beperkingen door long COVID*.
- Kersten, A. (2024). *A Human Resource Management Approach to the Inclusion of Vulnerable Workers*. Ridderprint. <https://doi.org/10.26116/tsb.31981995>
- Kersten, A., Van Woerkom, M., Geuskens, G. A., & Blonk, R. W. B. (2022). Organisational Policies and Practices for the Inclusion of Vulnerable Workers: A Scoping Review of the Employer's Perspective. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33(2), 245–266. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10067-2>
- Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt. (zonder datum). *Proefplaatsing*. <https://www.samenvoordeklant.nl/tools/toolbox/proefplaatsing>
- Landelijk Ondersteuningsteam Regionale Arbeidsmarkt. (zonder datum). *Toolkit Samen voor de klant*. Samen Voor de Klant. <https://www.samenvoordeklant.nl/toolkit-samen-voor-de-klant>
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2024, 29 juli). *Vragen over de BAR | Arboportaal*. Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/verzuim-en-re-integratie/bar/vragen-over-de>
- Moens, B. (2023). Inclusief HR-beleid: Een kwestie van 'fit'. *HRMConnect*, 2023(5). https://www.odisee.be/sites/default/files/public/2024-04/202305_Inclusief%20hr-beleid%20een%20kwestie%20van%20fit.pdf
- Mulders, H., Van Ruitenbeek, G., & Zijlstra, F. (2020). Methode inclusief herontwerp van werk vernieuwd: IHW2.o. *Tbv*, 28(8).
- NED Personeel. (2024). *Jobcarving.: Wat is het en hoe kan het in jouw voordeel werken?* <https://ned-personeel.nl/blog/post/jobcarving-wat-is-het-en-hoe-kan-het-in-jouw-voordeel-werken>
- NVVA. (2021). *Beroepsnorm arbeidsdeskundige*.
- Oomens, S. (2017). *Organiseren van de inclusieve arbeidsmarkt. Arbeidsdeskundige handvatten voor werkgevers*. HAN University of Applied Sciences Press. <https://www.researchgate.net/publication/328980800>

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

- Oomens, S., Hutting, N., Wielenga-Meijer, E., Van Treeck, J., & Vossen, E. (2022). DUURZAAM WERK(T): In de arbeidsmarktregio's Zuid-Kennemerland en IJmond, Rijk van Nijmegen en Twente. AKC. <https://www.hetakc.nl/onderzoeken/cahier-29-duurzaam-werkt/>
- Open hiring. (zonder datum). *Werk voor wie wil werken*. <https://www.openhiring.nl/>
- Rüsch, N., & Kösters, M. (2021). Honest, Open, Proud to support disclosure decisions and to decrease stigma's impact among people with mental illness: conceptual review and meta-analysis of program efficacy. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 56, 1513–1526. <https://doi.org/10.1007/s00127-021-02076-y>
- SBCM. (zonder datum). *Handreikingen voor begeleiding door werkgever*. Samen Voor de Klant. <https://www.samenvoordeklant.nl/tools/toolbox/handreikingen-voor-begeleiding-door-werkgever>
- Scoppetta, A., Davern, E., & Geyer, L. (2019). *Job Carving and Job Crafting*. https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/system/files/2021-06/ESF%20TP%20Paper_Job%20Carving%20and%20Job%20Crafting.pdf
- Sengers, J. (2022). *Factsheet: Inclusieve arbeidsorganisatie met behulp van inclusief herontwerp van werk 2.0*. <https://www.hetakc.nl/onderzoeken/factsheet-inclusief-herontwerp-ihw-2-0/>
- SER. (2020). Van culturele diversiteit naar inclusie: Charterdocument. In SER. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/dib/2020/culturele-diversiteit-naar-inclusie.pdf>
- Smit, A., Hoebink, F., & Van Vuuren, T. (2021). *Volgend sturen*. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. <https://www.hetakc.nl/onderzoeken/cahier-25-volgend-sturen/>
- Svicher, A., & Di Fabio, A. (2021). Job Crafting: A Challenge to Promote Decent Work for Vulnerable Workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 681022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.681022>
- UWV. (2025). *Bedrijfsadvies Inclusieve Arbeidsorganisatie kan oplossing zijn voor personeelstekort*. <https://inspiratie.uwv.nl/bedrijfsadvies-inclusieve-arbeidsorganisatie-kan-oplossing-zijn-voor-personeelstekort>
- UWV. (zonder datum). *34 oplossingen voor personeelstekorten*. <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/oplossingen-voor-personeelstekorten>
- UWV. (zonder datum). *Aangepaste werkplek voor medewerker aanvragen*. <https://www.uwv.nl/nl/ondersteuning-werk-onderwijs/aangepaste-werkplek>
- UWV. (zonder datum). *Gesprek met arbeidsdeskundige*. <https://www.uwv.nl/nl/arts/arbeidsdeskundig-onderzoek>
- UWV. (zonder datum). *Loonkostensubsidie*. <https://www.uwv.nl/nl/voordelen-regelingen-werkgevers/loonkostensubsidie>
- UWV. (zonder datum). *No-riskpolis*. <https://www.uwv.nl/nl/no-riskpolis>
- UWV. (zonder datum). *Proefplaatsing*. <https://www.uwv.nl/nl/voordelen-regelingen-werkgevers/proefplaatsing>
- Van den Tooren, M., In der Maur, M., Hazelzet, A., & Goudswaard, A. (2020). *Intrinsiek gemotiveerd inclusief werkgeverschap: Een verkenning naar de intrinsieke motivatie bij reguliere bedrijven om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie waardevol werk te bieden*. TNO Innovation for life. <https://publications.tno.nl/publication/34639090/7hPePS/TNO-2021-R12568.pdf>
- Van Den Toren, S. J., Van Grieken, A., De Kroon, M. L. A., Mulder, W. C., Vanneste, Y. T. M., & Raat, H. (2020). Young adults' self-sufficiency in daily life: The relationship with contextual factors and health indicators. *BMC Psychology*, 8(1), 89. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-00434-0>

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVVA

Literatuur

- Van Ruitenbeek, G., Mulders, H., & Zijlstra, F. (2019). Innovatieve arbeidsorganisatie inclusief organiseren opent nieuwe perspectieven. *Sociaal Bestek*, 81(1), 46–48.
- Versantvoort, M. (Red.). (2019). *Eindevaluatie van de Participatiewet: Samenvatting* (Vols. 2019–18) [NUR 740]. SCP. <https://www.scp.nl/documenten/2019/11/19/eindevaluatie-van-de-participatiewet>
- Visscher, B. & Blonk, R. (2025). *Tool Handvatten om inclusief werkgeverschap te bevorderen*. Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. <https://iws.hetakc.nl/>
- Vooijs, M., Verbiest, S., Hoofman, W., & Hans Spigt. (2019). *Flexibele arbeid en de arbeidsdeskundige praktijk*. <https://www.hetakc.nl/onderzoeken/cahier-22-flexibele-arbeid-en-de-arbeidsdeskundige-praktijk/>
- Wieman, D. (2020). Arbeidsdeskundigen op zoek naar brug tussen wetenschap en praktijk. *Tijdschrift Voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 28(4), 42–43. <https://doi.org/10.1007/s12498-020-0653-y>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy Of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>

Colofon

Voorwoord

- 1 Inleiding**
 - 1.1 Onderzoeksvragen
 - 1.2 Opzet van het onderzoek
 - 1.3 Leeswijzer
- 2 Achtergrond**
 - 2.1 De verschillende rollen van de arbeidsdeskundige
 - 2.2 Een versmalling van de rol
 - 2.3 Hulpmiddelen bij het verbreden van de rol
- 3 Een bredere rol van de arbeidsdeskundige**
 - 3.1 Een verschuivende rol(opvatting)
 - 3.2 Bijdragen aan inclusiviteit
 - 3.3 Invulling van de bredere rol
 - 3.4 De meerwaarde van een arbeidsdeskundige
 - 3.5 Wat is nodig voor een bredere rol
- 4 Versterken van de bredere rol**
 - 4.1 Behoeften van arbeidsdeskundigen
 - 4.2 Handelingsperspectieven voor het AKC
 - 4.3 Handelingsperspectieven voor de NVvA

Literatuur