Workability with a disability

Een kwalitatief onderzoek, in opdracht van Cedris, naar hoe balans gecreëerd kan worden tussen werkgerelateerde en persoonsgerelateerde eisen en hulpbronnen ten einde het werkvermogen (en daarmee de duurzame arbeidsparticipatie) van oudere medewerkers met een arbeidsbeperking (Wsw-indicatie) te bevorderen.

Cedris
Sterk in mens en werk.

Universiteit Utrecht

Utrecht, 6 juli 2022

Demi Koudijs
2131544
D.koudijs@students.uu.nl

Masterscriptie Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Begeleidend docent: dr. E.J. van Harten
Tweede lezer: dr. R.T. Borst

Cedris, belangenvereniging voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
Begeleider: Mariëlle Sluiter

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis *'Workability with a disability'*. September 2021 begon ik met veel enthousiasme aan de master Strategic Human Resource Management. Ik kan met trots zeggen dat ik mijzelf op academisch en professioneel gebied heb mogen ontwikkelen tot de HR-professional die ik nu ben. Het afgelopen jaar heb ik als leerzaam en uitdagend ervaren. De deskundigheid van docenten, het enthousiasme van medestudenten, de actuele en interessante leerstof die behandeld werd en het schrijven van mijn masterscriptie. De afgelopen maanden heb ik met bloed, zweet, soms een paar tranen, maar vooral een glimlach gewerkt aan mijn masterscriptie. Mijn afstudeeronderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de grote hoeveelheid ijskoffie, mijn studentenreisproduct en de volgende mensen die ik graag zou willen bedanken.

Allereerst, gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider Jasmijn van Harten, universitair docent aan de Universiteit van Utrecht. Haar kritische blik, open houding en constructieve feedback hebben dit onderzoek in goede banen laten leiden. Daarnaast wil ik haar bedanken voor haar flexibiliteit, aangezien er zelfs tijdens avonduren en vakanties contact is geweest met mevrouw Van Harten. Bovendien wil ik ook tweede lezer Rick Borst en medestudenten Romy en Robin bedanken voor de feedback die ze mij hebben gegeven. Ook wil ik Rosan Haenraets, PhD kandidaat, bedanken voor de constructieve feedback op mijn interviewgids.

Binnen Cedris wil ik graag Mariëlle Sluiter bedanken voor het bieden van een afstudeeronderwerp en het vertrouwen wat ik vanuit haar en de organisatie heb gekregen. Haar open houding en welgemeende interesse in mijn persoonlijke ontwikkeling hebben mij verder laten groeien als professional in de beroepspraktijk. Het was bijzonder leerzaam om twintig semigestructureerde interviews te voeren met sw-medewerkers en daarnaast drie focusgroepen te mogen organiseren en begeleiden. Dit onderzoek heb ik slechts kunnen uitvoeren door het enthousiasme van de deelnemers. Al deze mensen hebben de basis gelegd voor dit onderzoek. Ik wil hun, en de organisaties die dit mede hebben mogelijk gemaakt, bedanken voor hun tijd, bereidwilligheid, enthousiasme en openheid. Deze gesprekken zullen mij zeker bijblijven. Ik hoop dat mijn onderzoek iets kan bijdragen aan het werkvermogen en daarmee duurzame arbeidsparticipatie van de oudere sw-medewerkers. Tot slot, wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor de steun tijdens mijn studieloopbaan. Zonder jullie was ik nooit zo ver gekomen.
Ik wens u veel leesplezier.

Demi Koudijs

Utrecht, 2022

Samenvatting

In Nederland hebben ongeveer 1,2 miljoen mensen met een arbeidsbeperking en ervaren daarmee een afstand tot de arbeidsmarkt (Sociaal Economische Raad, 2020). Sinds de invoering van de Participatiewet, in 2015, kent de Wet sociale werkvoorziening geen nieuwe toetreders meer. De doelgroep wordt steeds ouder en krimpt als gevolg van pensionering en overlijden. Daarnaast blijkt dat het verzuim steeds verder toeneemt onder de populatie, dit als gevolg van de arbeidsbeperking en de toenemende leeftijd. Door de verhoogde pensioenleeftijd en mogelijke veranderingen en/of verlies van de compensatieregelingen, zoals de seniorenregelingen en regeling vervroegd uittreden, is het echter van belang dat werknemers langer aan het werk blijven. Daarnaast is werk belangrijk voor mensen. Naast inkomen, biedt het mogelijkheden tot sociaal contact, versterkt het mensen hun eigenwaarde en biedt het kansen tot zelfontplooiing.

Cedris en de sociale werkvoorzieningsbedrijven zijn zich momenteel aan het oriënteren op de verschillende mogelijkheden omtrent *duurzame arbeidsparticipatie* van deze doelgroep. Binnen de academische literatuur wordt echter nog vrij weinig onderzoek gedaan naar de inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking. Een van de factoren die volgens eerder onderzoek zorgt voor duurzame arbeidsparticipatie is werkvermogen.

Het werkvermogen wordt gedefinieerd als: *'het fysieke, psychologisch en sociologische vermogen van mensen om te werken'* (Ilmarinen et al., 2005, p. 3). Het is daarmee belangrijk dat het werkvermogen wordt gestimuleerd. In dit onderzoek wordt onderzocht hoe een balans kan worden gecreëerd tussen werkgerelateerde en persoonsgerelateerde eisen en hulpbronnen ten einde het werkvermogen van oudere medewerkers met een arbeidsbeperking (Wsw-indicatie) te stimuleren.

Om dit te kunnen onderzoeken wordt gebruik gemaakt van het *Work Home Resource Model* (*WHR- model*) van Ten Brummelhuis en Bakker (2012), aangezien deze doelgroep geregeld kampt met problematieken die zich buiten het werk afspelen. Het *WHR-Model* is een recent ontwikkelde conceptualisering, waarbij de persoonlijke context van een medewerker wordt meegenomen. Het model beschrijft een proces waarbij eisen vanuit de werk- en/of thuisomgeving, de persoonlijke hulpbronnen kunnen uitputten en/of bevorderen, en daarmee het welzijn in het andere domein kan belemmeren en/of stimuleren.

Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit twintig semigestructureerde interviews met sw-medewerkers (onder begeleiding van jobcoaches), participerende observaties en drie focusgroepen met jobcoaches, OR-leden en HR-professionals.

Uit de resultaten blijkt dat sw-medewerkers een scala aan werkeisen kunnen ervaren, waarbij met name het fysiek en ook sociaal belastende werk, het monotone karakter van het werk en de productiedruk/controle van hogerhand veel van hen kan vragen. Ook vanuit het thuisdomein worden eisen ervaren, zoals mantelzorgtaken en andere problematieken. Om met werk- en privé-eisen om te gaan lijkt sociale ondersteuning op het werk en thuis een cruciale hulpbron voor de doelgroep te zijn. Dit onderzoek laat echter zien dat met name de omgang met collega's niet altijd als een hulpbron, maar eerder als belastend wordt ervaren. Het lijkt een precair evenwicht wanneer steun van collega's en leidinggevenden als hulpbron of als taakeis wordt ervaren.

Op basis van deze resultaten wordt geadviseerd om in het vervolg toetsend onderzoek te verrichten, waardoor de impact van de gevonden eisen en hulpmiddelen op de balans daadwerkelijk kan worden gemeten. Daarnaast is geadviseerd om in de toekomst, vanwege sociaal wenselijke antwoorden, de interviews met de sw-medewerkers individueel te voeren, waarbij een uitgebreide pilotfase van belang is. Ten slotte, is geadviseerd om in vervolgonderzoek stil te staan bij de rol van de leidinggevenden. Mogelijk kan worden onderzocht wat de invloed is van de stijl van leidinggeven op het stimuleren van het werkvermogen van oudere medewerkers met een arbeidsbeperking.

Inhoud

1. Inleiding ... 6
1.1 Aanleiding ... 6
1.2 Organisatiecontext ... 8
1.3 Onderzoeksdoel ... 8
1.4 Onderzoeksvraag ... 8
1.5 Maatschappelijke relevantie ... 9
1.6 Wetenschappelijke relevantie ... 9
1.7 Praktische relevantie ... 10
2. Beleidskader ... 11
2.1 Wetgeving voor 2015 ... 11
2.2 Wetgeving sinds 2015 ... 11
2.3 Cao sociale werkvoorziening ... 12
2.4 Subsidieregelingen ... 12
3. Theoretisch Kader ... 13
3.1 Medewerkers met een arbeidsbeperking ... 13
3.2 Soorten werk voor mensen met een arbeidsbeperking ... 13
3.3 Oudere medewerkers ... 14
3.4 Duurzame inzetbaarheid versus duurzame arbeidsparticipatie ... 15
3.5 Vitaliteit en werkvermogen ... 16
3.6 Het Work Home Resource Model ... 19
3.6.1 Werkdomein ... 22
3.6.2 Thuisdomein ... 24
3.6.3 Persoonlijk domein ... 25
4. Methoden ... 27
4.1 Kwalitatief onderzoek ... 27
4.2 Populatie en steekproef ... 27
4.3 Operationalisatie ... 29
4.4 Dataverzameling ... 30
4.4.1 Semigestructureerde interviews en focusgroepen ... 30
4.4.2 Participerende observaties ... 30
4.5 Data-analyse ... 30
4.6 De rol van de onderzoeker ... 31
4.7 Betrouwbaarheid en validiteit ... 31
4.7.1 Betrouwbaarheid ... 31
4.7.2 Validiteit ... 32

5. Resultaten ... 33
5.1 Werkdomein ... 33
5.1.1 Werkeisen ... 33
5.1.2 Hulpmiddelen vanuit het werk ... 36
5.2 Thuisdomein ... 44
5.2.1 Eisen vanuit het thuisdomein ... 44
5.2.2 Hulpmiddelen vanuit het thuisdomein ... 44
5.3 Persoonlijk domein ... 45
5.3.1 Werkvermogen ... 45
5.3.2 Psychologische hulpbronnen ... 45
5.3.3 Ervaren van stigma's ... 46
5.3.4 Diverse problematieken ... 46
6. Conclusie en discussie ... 47
6.1 Beantwoording onderzoeksvraag ... 47
6.2 Limitaties van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek ... 49
6.2.1 Reflectie steun van leidinggevenden ... 49
6.2.2 Reflectie steun van jobcoaches ... 49
6.2.3 Reflectie steun van collega's ... 49
6.2.4 Reflectie niet eerder beschreven hulpbronnen ... 50
6.2.5 Reflectie psychologische hulpbronnen en het ervaren van stigma's ... 50
6.2.6 Respondentenverzameling ... 51
6.2.7 Samenstelling respondenten ... 51
6.2.8 Operationalisatie ... 51
6.2.9 Gespreksvoering met sw-medewerkers ... 52
6.2.10 Generaliseerbaarheid ... 52
6.3 Praktische implicaties ... 53
6.4 Tot besluit ... 53
Literatuurlijst ... 54
Bijlage I: Interviewgids ... 61
Bijlage II: Interviewgids focusgroepen ... 63
Bijlage III: Codeboom sw-medewerkers ... 65
Bijlage IV: Codeboom jobcoaches ... 67
Bijlage V: Codeboom Ondernemingsraden ... 69
Bijlage VI: Codeboom HRM ... 71

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt een onderzoeksdoel en -vraag geformuleerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met maatschappelijke, wetenschappelijke en praktische relevantie. In hoofdstuk 2 zal meer inzicht worden verschaft over de onderzoekscontext.

1.1 Aanleiding

De afgelopen honderd jaar is Nederland bewust bezig geweest met het creëren van arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking (Cedris, 2021). In Nederland hebben ongeveer 1,2 miljoen mensen met een arbeidsbeperking en ervaren daarmee een afstand tot de arbeidsmarkt (Sociaal Economische Raad, 2020). Het VN-verdrag definieert mensen met een (arbeids)beperking als: '*personen die langdurig kampen met fysieke, mentale en intellectuele of zintuigelijke beperkingen die een effectieve deelname aan de samenleving belemmeren'* (UNCRPD, 2006, p. 4). Om deze mensen toch zoveel mogelijk te betrekken op de arbeidsmarkt is in 1969 de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) in werking getreden, wat werd gezien als een mogelijke kroon op de verzorgingsstaat (Van der Sterre, 2022). Volgens de Rijksoverheid (2022a) werd deze wet ingevoerd om een kader te scheppen voor het aanbieden van arbeid onder aangepaste omstandigheden voor mensen die niet in staat zijn onder 'normale' omstandigheden werkzaamheden te verrichten, wat resulteerde in zogenoemde beschutte werkplekken in Nederland. In de wetenschappelijke literatuur worden deze beschutte werkplekken ook wel *Sheltered employment* genoemd (Van Ruitenbeek, Mulder, Zijlstra, Nijhuis & Mulders, 2011). Naast de beschutte werkplekken kunnen sw-medewerkers ook als individu of als groep worden gedetacheerd en begeleid gaan werken bij een reguliere werkgever (Cedris, 2022c). Werkgevers die dit aanbieden worden sociale werkvoorzieningsbedrijven (sw-bedrijven) genoemd, die bijvoorbeeld arbeidsplaatsen aanbieden in de groenvoorziening, schoonmaak, logistiek, assemblage en verpakking (Cedris, 2022b).

De gedachtegang over mensen met een arbeidsbeperking is de afgelopen jaren echter erg veranderd, wat ertoe heeft geleid dat in 2015 de Participatiewet is ingevoerd. Binnen Nederland wordt steeds meer de overgang gemaakt van *sheltered employment* naar *supported-* en *customized employment* (Van Ruitenbeek et al., 2011), waardoor de Wet sociale werkvoorziening geen nieuwe toetreders kent (Panteia, 2022). De doelgroep verdwijnt dan ook langzaam als gevolg van pensionering en overlijden (Panteia, 2022). Daarnaast blijkt uit het verzuimrapport van Cedris en SBCM (2020), dat de verzuimcijfers steeds hoger worden onder sw-medewerkers. Leeftijdsbreed is er sprake van een verzuimpercentage van 16,3% en onder de doelgroep van vijfenvijftigplussers is sprake van 18,4% verzuim. Landelijk lag in Nederland het ziekteverzuim in 2020 rond 5,2% (CBS, 2022). Voor mensen met een arbeidsbeperking liggen de verzuimcijfers dus aanzienlijk hoger en dat kan mogelijk verklaard worden door hun lichamelijke, psychische of verstandelijke beperkingen (Cedris & SBCM, 2020). De duurzame arbeidsparticipatie van deze doelgroep ligt dan ook aardig onder druk. De mogelijkheid bestaat dat de huidige compensatieregelingen, zoals de seniorenregelingen en RVU – regeling, komen te veranderen of te vervallen tijdens de cao-onderhandelingen van 2025. Daarnaast beschikken de oudere sw-medewerkers vaak over onvoldoende financieel vermogen om zelf eerder uit dienst te treden.

Werk is bovendien belangrijk voor mensen. Naast inkomen, biedt het mogelijkheden tot sociaal contact, versterkt het mensen hun eigenwaarde en biedt het kansen tot zelfontplooiing (Rijksoverheid, 2022a). De noodzaak van duurzame arbeidsparticipatie komt steeds meer om de hoek kijken (VNG, 2021).

In de wetenschappelijke literatuur is er veel onderzoek gedaan naar de werving en selectie van medewerkers met een arbeidsbeperking, terwijl onderzoek naar het inzetbaar houden van deze doelgroep in nog veel gevallen uitblijft (De Gilde, 2015). Dit onderzoek levert dan ook nieuwe inzichten over de inzetbaarheid van deze doelgroep.

In de academische publicaties worden verschillende definities gebruikt om duurzame inzetbaarheid te duiden, waarbij ze meestal als overeenkomst hebben dat er wordt gekeken naar de verschillende loopbaanstappen, kwalificaties en bereidwilligheid om te gaan werken bij een nieuwe werkgever. Volgens Hartenkamp (2018) werken sw-medewerkers echter geregeld hun hele werkzame leven binnen de sociale werkvoorziening, en wisselen ze in verhouding minder of niet van werkgever ten opzichte van medewerkers in het reguliere arbeidsproces. Bovendien blijkt uit de sectorinformatie van Cedris (2020) dat het leveren van productief werk een belangrijk uitgangspunt is, maar dat vooral de focus ligt op het bieden van een stabiele arbeidsplaats voor deze doelgroep. In verschillende beleidsdocumenten van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2022b), UWV (2020), Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) (2019) en de Verenging Nederlandse Gemeentes (VNG) (2019) wordt om deze reden geregeld gesproken over *duurzame arbeidsparticipatie* in plaats van *duurzame inzetbaarheid. Duurzame arbeidsparticipatie* is daarmee de mate dat medewerkers gedurende het werkzame leven over realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden dienen te beschikken om in huidige en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te kunnen blijven functioneren (TNO, 2021).

De vraag is echter hoe de sw-medewerkers in staat kunnen worden gesteld om met het behoud van gezondheid en welzijn te blijven functioneren tot hun pensioen, ook wanneer de RVU- en/of seniorenregelingen zouden wegvallen of verminderen. Semeijn, Van Dam en Van Vuuren (2015) stellen dat om de arbeidsparticipatie te kunnen stimuleren, dient te worden ingespeeld op de *inzetbaarheid, vitaliteit en werkvermogen* van deze doelgroep. In dit onderzoek wordt gefocust op *werkvermogen*, aangezien bij inzetbaarheid de focus ligt op de ervaren baankansen van een werknemer en hun bereidheid om te veranderen van baan (Semeijn et al., 2015). Volgens Van Harten (2016) zijn *werkvermogen en vitaliteit* echter moeilijk te onderscheiden. Bij *vitaliteit* ligt de nadruk echter op de mentale staat van een individu. Deze mentale staat kan worden gezien als een onderdeel van welzijn, terwijl werkvermogen verder lijkt te reiken dan alleen de mentale staat (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Slebus et al. (2007) stellen dat bij het beoordelen van het werkvermogen door specialisten wordt stilgestaan bij de mate van (chronische) ziektes en arbeidsongeschiktheid. Indien een medewerker kampt met gezondheidsproblematieken, beperkingen en/of aandoeningen zal de medewerker minder in staat zijn werk te verrichten (Tengland, 2011). Medewerkers in de sociale werkvoorziening hebben diverse chronische aandoeningen, waardoor ze niet of in mindere mate kunnen meedraaien in het reguliere arbeidsproces. Daarbovenop stellen Hoque, Wass, Bacon, Jones (2018) dat er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van verschillende soorten beperkingen of de zwaarte van beperkingen. Terwijl de intensiviteit van een arbeidsbeperking juist erg bepalend kan zijn voor de deelname aan het arbeidsproces. Bij het concept werkvermogen wordt dit bewust in ogenschouw genomen, waardoor de definitie van Ilmarinen et al. (2005) als uitgangspunt wordt genomen. Ilmarinen et al. (2005, p. 3) definiëren het werkvermogen als: *'het fysieke, psychologisch en sociologische vermogen van mensen om te werken.'*. In dit onderzoek wordt dan ook gebruik gemaakt van het concept werkvermogen. Om *het werkvermogen* te kunnen duiden wordt in de wetenschappelijke literatuur gebruik gemaakt van het concept '*Huis van Werkvermogen'.* Het concept staat stil bij diverse elementen, waaronder de *werkomgeving* van de medewerker. Hierbij kan worden gedacht aan de werkeisen, werkinhoud, de mate van toezicht, de collega's en de organisatie als algemeen (Ilmarinen et al., 2005). Ilmarinen et al. (2005) stellen dat het evenwicht tussen gezondheidsmiddelen, werkeisen en –kenmerken belangrijke dimensies zijn voor *het werkvermogen* van een medewerker.

Daarnaast benadrukt het *Huis van werkvermogen* het belang van de *sociale context*. Mensen met een lagere sociaaleconomische status, waaronder mensen met een Wsw-indicatie, ervaren geregeld diverse problematieken die mogelijk hun functioneren binnen de werkcontext kunnen beïnvloeden.

Schwarts, Luiten en Kok (2018) stellen dat mensen met een lagere sociaaleconomische status in Nederland vaker kampen met gezondheidsproblematieken, schuldenproblematieken, verslavingsproblematieken en/of een ongezonde levensstijl.

Om het werkvermogen en de wisselwerking tussen de verschillende factoren nader te kunnen verklaren, wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het *Work Home Resource Model (WHR- Model)* van Ten Brummelhuis en Bakker (2012), wat kan worden gezien als een opvolging van het *Job Demands resource Model (JDR-model)* van Schaufeli en Bakker (2004). Het *WHR- Model* is een krachtig model wat ondersteuning biedt in het expliciet duiden van aspecten die, volgens het *huis van werkvermogen*, invloed hebben op het vermogen van medewerkers. Aangezien het bewust stil staat bij het creëren van een balans tussen werkgerelateerde factoren (*het werkdomein*) en persoonsgerelateerde factoren (*het individueel- en thuisdomein*) om het welzijn van de medewerker te bevorderen (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). In dit onderzoek worden deze factoren dan ook als uitgangspunten genomen om het werkvermogen van de oudere sw-medewerkers nader te onderzoeken.

1.2 Organisatiecontext

Cedris is een belangenvereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie. De vereniging streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt: een arbeidsmarkt voor iedereen, waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt genoeg mogelijkheden krijgen om aan de slag gaan binnen beschutte werkplekken of regulier werk (Cedris, 2022d). Cedris heeft honderd leden verspreid over Nederland. De leden bestaan uit sociale werkvoorzieningsbedrijven, leer-werkbedrijven, sociale ondernemingen en gemeenten. De leden treden op als werkgevers voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of organiseren mogelijkheden om betaald werk voor deze doelgroep te kunnen realiseren. De honderd leden van Cedris vervullen een belangrijke rol in het realiseren van de Participatiewet en de banenafspraak. De leden hebben echter soms ondersteuning nodig om deze doelgroep zo goed mogelijk te kunnen plaatsen en faciliteren (Cedris, 2022c). Cedris en de sociale werkvoorzieningsbedrijven zijn zich momenteel aan het oriënteren op de verschillende mogelijkheden omtrent *duurzame arbeidsparticipatie*. Cedris wil aan de hand van dit onderzoek graag nieuwe inzichten over welke werkgerelateerde en persoonsgerelateerde factoren die van invloed zijn op het werkvermogen van oudere sw-medewerkers, zodat deze inzichten mogelijk kunnen worden gebruikt voor de toekomstige cao-onderhandelingen en belangenvertegenwoordiging van deze doelgroep.

1.3 Onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te vergaren over hoe een balans kan worden gecreëerd tussen de diverse werkgerelateerde en persoonsgerelateerde eisen en hulpmiddelen om daarmee het werkvermogen en dus op langere termijn duurzame arbeidsparticipatie van oudere medewerkers met een Wsw-indicatie te stimuleren.

1.4 Onderzoeksvraag

Hoe kan een balans tussen werkgerelateerde en persoonsgerelateerde eisen en hulpbronnen worden gecreëerd ten einde het werkvermogen van oudere medewerkers met een arbeidsbeperking (Wsw-indicatie) te stimuleren?

1.5 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder beschreven hebben in Nederland ongeveer 1,2 miljoen mensen met een arbeidsbeperking (Sociaal Economische Raad, 2020), waarvan 72.500 mensen met een Wsw-indicatie (Cedris & SBCM, 2020). Het gaat hier om een grote groep aan potentiële arbeidskrachten in Nederland. Cedris (2020) benadrukt dat de huidige krapte op de arbeidsmarkt ervoor zorgt dat aanspraak gemaakt dient te worden op alle beschikbare arbeidskrachten in Nederland. Hiermee wordt ook geduid op medewerkers die afhankelijk zijn van jobcoaches of beschutte werkplekken.

Mensen in de sociale werkvoorziening dienen echter wel te beschikken over de juiste hulpmiddelen om hun werk tot de pensioengerechtigde leeftijd te kunnen vervullen (Panteia, 2022). Door onderzoek te doen naar *het werkvermogen* en daarmee de *duurzame arbeidsparticipatie* van oudere sw-medewerkers kan dit arbeidspotentieel mogelijk langer worden ingezet op onze huidige krappe arbeidsmarkt. Daarbovenop kunnen de resultaten ook relevant zijn voor de toekomstige inzetbaarheid van de doelgroep met een nieuw beschut- werkindicatie (9.204 mensen) (UWV, 2022b). Het onderzoek kan een bijdragen leveren aan het versterken van een inclusievere arbeidsmarkt in Nederland: een arbeidsmarkt voor iedereen.

In dit onderzoek wordt gesproken over het welzijn van meer dan 80.000 mensen in Nederland (UWV, 2022b). Werk is belangrijk voor mensen. Naast inkomen, biedt het mogelijkheden tot sociaal contact, versterkt het mensen hun eigenwaarde en biedt het kansen tot zelfontplooiing. Werk is een waardevolle daginvulling voor deze doelgroep (Rijksoverheid, 2022a). Door onderzoek te doen naar de duurzame inzetbaarheid van oudere sw-medewerkers kan dit welzijn langer blijven bestaan. Daarnaast heeft deze doelgroep geregeld een tekort aan spaargeld om zelf eerder uit dienst te gaan. In dit onderzoek gaat het dan ook om het voorzien in meerdere levensbehoeftes voor medewerkers in de sociale werkvoorziening (en nieuw beschut-werkindicatie). Ten slotte, levert dit onderzoek ook een kleine bijdrage aan het nader vormgeven van de nieuwe cao SW en verdere vormgeving van de MDIEU-regeling.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek wordt gekeken naar de mogelijke bijdrage en inzet die werkgevers kunnen leveren om het werkvermogen van medewerkers met een arbeidsbeperking te bevorderen. In de wetenschappelijke literatuur is er veel onderzoek gedaan naar de werving en selectie van medewerkers met een arbeidsbeperking, terwijl onderzoek naar het inzetbaar houden van deze doelgroep in nog veel gevallen uitblijft (De Gilde, 2015). Dit onderzoek levert nieuwe inzichten over het *werkvermogen* en daarmee *duurzame arbeidsparticipatie* van deze doelgroep.

Daarbovenop stellen Hoque et al. (2018) dat er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van verschillende soorten beperkingen of de zwaarte van beperkingen. Terwijl de intensiviteit van een arbeidsbeperking juist erg bepalend kan zijn voor de deelname aan het arbeidsproces. In dit onderzoek wordt gekeken naar medewerkers met een Wsw-indicatie: potentiële arbeidskrachten die als gevolg van hun arbeidsbeperking geen regulier, maar beschut werk vervullen.

Dit onderzoek kan mogelijk nieuwe inzichten geven over het werkvermogen en daarmee duurzame arbeidsparticipatie van een doelgroep met een relatief intensieve arbeidsbeperking. Bovendien stellen Butler en Derrett (2014) dat medewerkers met een arbeidsbeperking zelf nimmer worden gevraagd om hun opinie te delen, waardoor dit onderzoek juist kan leiden tot nieuwe inzichten. Normaliter wordt de opinie van jobcoaches, begeleiders, leidinggevenden of familie uitgevraagd.

In dit onderzoek wordt ook stilgestaan bij de gedachtegang van jobcoaches, leden van de Ondernemingsraad en HR-professionals, maar zal de doelgroep ook worden vertegenwoordigd.

Tot slot, is in de wetenschappelijke literatuur nog geen onderzoek gedaan aan de hand van het *WHR-model* bij mensen met een arbeidsbeperking. Er is echter wel onderzoek gedaan aan de hand van het *JDR-model*, maar uit dit onderzoek kwam naar voren dat de persoonlijke situatie van een medewerker een belangrijk uitgangspunt dient te zijn in vervolgonderzoek (Durand et al., 2020). In dit onderzoek ondervindt het *WHR-model* een empirische uitwerking binnen een nieuwe context, waarna naar verwachting nieuwe inzichten voor de vorming van literatuur kunnen optreden.

1.7 Praktische relevantie

In de cao voor de sociale werkvoorziening zijn afspraken gemaakt omtrent de inzetbaarheid van sw-medewerkers, namelijk de regeling vervroeg uittreden (RVU), de seniorenregeling en de aanvullende seniorenregeling. Momenteel ligt de focus op het ontzien van de doelgroep, maar de vraag is of in toekomstige cao-onderhandelingen hier alsnog de focus op zal liggen. Ondertussen kampt de sector wel met hoge verzuimcijfers, van 18,4%, onder de doelgroep van vijfenvijftig plus (Cedris & SBCM, 2020). De praktijk is dan ook gebaat bij het nader onderzoeken en stimuleren van *duurzame arbeidsparticipatie* van (oudere) mensen met een arbeidsbeperking. De uitkomsten van het onderzoek kunnen mogelijk bijdrage aan het vormgeven van de cao sociale werkvoorziening (cao SW), en de nadere cao-bepalingen voor de cao *aan de slag* voor mensen die onder de Participatiewet vallen.

2. Beleidskader

Dit hoofdstuk beschrijft beleid en wetten met betrekking tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om een volledig beeld te krijgen van de onderzoekscontext.

2.1 Wetgeving voor 2015

De afgelopen honderd jaar is Nederland bezig geweest met het creëren van arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking (Cedris, 2021). In 1969 resulteerde dat onder andere in de Wet sociale werkvoorziening (Wsw), wat werd gezien als een mogelijke kroon op de verzorgingsstaat (Van der Sterre, 2022). Volgens de Rijksoverheid (2022a) werd deze wet ingevoerd om een kader te scheppen voor het aanbieden van arbeid onder aangepaste omstandigheden voor mensen die niet in staat zijn onder 'normale' omstandigheden werkzaamheden te verrichten, wat resulteerde in beschutte werkplekken in Nederland. De belangen van medewerkers binnen de beschutte werkplekken worden vertegenwoordigd in de cao SW (Cao SW, 2020).

2.2 Wetgeving sinds 2015

De gedachtegang over mensen met een arbeidsbeperking is de afgelopen jaren echter erg veranderd, wat ertoe heeft geleid dat in 2015 de Participatiewet is ingevoerd. Binnen Nederland wordt steeds meer de overgang gemaakt van *sheltered employment* naar *suppported* en *customized employment* (Van Ruitenbeek et al., 2011). De Participatiewet heeft als doel om mensen met een arbeidsbeperking naar regulier werk te leiden (Rijksoverheid, 2022b). Om dit te kunnen realiseren is er steeds meer verantwoordelijkheid komen te liggen bij de gemeentes van Nederland. De Participatiewet heeft de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en voor een groot deel de wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong) vervangen (UWV, 2022a).

De invoering van de Participatiewet had dan ook gevolgen voor de Wsw-indicatie. Mensen die op 1 januari 2015 beschikten over een dienstbetrekking in het kader van de Wsw, behielden het dienstverband en de rechten en plichten die aansloten op de cao voor de sociale werkvoorziening (Cao SW, 2020). Mensen met een Wsw-indicatie die geen vast contract hadden op 31 december 2014 kregen een nieuwe indicatie, namelijk de beschut-werkindicatie, ook wel *'nieuw beschut'* genoemd, die onderdeel is van de Participatiewet. Beschut werk is alsnog expliciet opgenomen in de Participatiewet, vanuit de gedachtegang dat er aanhoudend mensen zullen zijn die wel kunnen werken, maar alleen als er een dusdanige mate van begeleiding en/of aanpassing van het werk aanwezig is (CPB, 2020).

Onder de Participatiewet vallen dus mensen met een (nieuw) beschut-werkindicatie, maar ook mensen met een Wajonguitkering, bijstandsuitkering of statushouders (Rijksoverheid, 2022b). De Participatiewet streeft naar een inclusievere arbeidsmarkt, waar de afstand tot de arbeidsmarkt voor mensen met een arbeidsbeperking kleiner wordt. Als aanvulling op de Participatiewet is in april 2015, in samenspraak tussen overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties, de banenafspraak opgesteld (UWV, 2022a). Organisaties dienen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, en in 2026 dienen werkgevers te beschikken over 125.000 nieuwe banen voor deze doelgroep. Werkgevers krijgen verschillende hulpmiddelen van de overheid om deze doelgroep een baan te kunnen bieden en er worden sancties opgelegd bij het ondermijnen van de afspraken (UWV, 2022c). Sinds 1 juli 2021 heeft deze doelgroep zijn eigen cao, genaamd '*Aan de slag*!' (Cedris, 2022a).

2.3 Cao sociale werkvoorziening

De cao-partijen voor de cao sociale werkvoorziening zijn een regeling vervroegd uittreden (RVU) overeengekomen, waardoor medewerkers de mogelijkheid krijgen om twee jaar voor de AOW-leeftijd te kunnen stoppen met werken. Daarnaast beschikte de cao al over een seniorenregeling, waar nu ook sprake is van een aanvullende seniorenregeling (Cao SW, 2020).

De seniorenregelingen en de RVU-regeling vallen onder de nieuwe cao (Cao SW, 2020). De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), Federale Nederlandse Vakbeweging (FNV) en Christelijk Nationaal Vakverbond (CNV) willen graag tijdig kijken naar de invulling van deze regelingen en naar de regelingen van duurzame inzetbaarheid. De duurzame arbeidsparticipatie van deze doelgroep ligt dan ook aardig onder druk. De mogelijkheid bestaat dat de huidige compensatieregelingen, zoals de seniorenregeling en RVU - regeling komen te veranderen of te vervallen tijdens de cao-onderhandelingen van 2025 (VNG, 2021). Daarnaast beschikken de oudere sw-medewerkers vaak over onvoldoende financieel vermogen om zelf eerder uit dienst te treden. Naast inkomen biedt een baan mogelijkheden tot sociaal contact, versterkt het mensen hun eigenwaarde en biedt het kansen tot zelfontplooiing (Rijksoverheid, 2022a). De noodzaak van duurzame arbeidsparticipatie is steeds meer om de hoek komen kijken (VNG, 2021).

2.4 Subsidieregelingen

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ministerie SZW) heeft een tijdelijke subsidieregeling '*Maatwerkregeling duurzame inzetbaarheid en eerder uittreden'* (MDIEU) ingesteld (Panteia, 2022). Aan de hand van deze regeling vervult het kabinet een van de afspraken uit het pensioenakkoord van 2019, namelijk dat zoveel mogelijk mensen gezond en werkend hun pensioenleeftijd kunnen halen door te investeren in *duurzame arbeidsparticipatie*. Door de MDIEU-regeling worden verschillende sectoren en organisaties, waaronder de sector sociale werkvoorziening, ondersteund in het opzetten van HRM-praktijken. Het kabinet heeft hier subsidie voor beschikbaar gesteld (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2022a). Het mogelijke vervallen van de eerder beschreven compensatieregelingen maakt dat deze subsidie nieuwe mogelijkheden biedt om de duurzame arbeidsparticipatie van (oudere) werknemers te bevorderen.

3. Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader zal een theoretische bepaling worden gegeven van de onderzoekspopulatie. Vervolgens zullen het concept *duurzame arbeidsparticipatie* en *werkvermogen* worden uitgewerkt. Hierna zal het *Work Home Resource Model* worden beschreven als verklarend grondslag van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model.

3.1 Medewerkers met een arbeidsbeperking

Op 13 december 2006 is door de Verenigde Naties een verdrag ondertekend in het kader van de rechten van personen met een beperking (Convention on the Rights of Persons with Disabilities). In totaal hebben honderdzestig landen, overheden en supranationale instanties dit verdrag ondertekend (Verenigde Naties, 2006). Het VN-verdrag definieert mensen met een (arbeids)beperking als: '*personen die langdurig kampen met fysieke, mentale en intellectuele of zintuigelijke beperkingen die een effectieve deelname aan de samenleving belemmeren'* (UNCRPD, 2006, p. 4).

In verschillende wetenschappelijke en praktische literatuur wordt deze definitie dan ook als uitgangspunt genomen (waaronder Hoque et al., 2018; Karpur, Vanlooy & Bruyère, 2014; Pérez-Conesa, Romeo & Yepes-Baldó, 2020; Philips, Houtenville, O'Neill en Katz, 2019; Thomas en Morgan, 2021). Verschillende belangengroepen zoals European Disability Forum (EDF) (2022), International Disabillity Alliance (IDA) (2022), Inclusion International (2022) en Handicap International (2022) nemen in hun dagelijkse werkzaamheden het VN-verdrag als uitgangspunt. De World Health Organization (WHO) (2020) heeft een ander perspectief over mensen met een (arbeids-)beperking. Volgens de organisaties verwijst de definitie van het VN-verdrag uitsluitend naar personen met een langdurige beperking. Het mandaat van de WHO omvat echter iedereen die een beperking ervaart, ongeacht de duur van de (arbeids)beperking (WHO, 2020).

Daarbovenop maakt de WHO (2020) onderscheid in drie dimensies van een (arbeids)beperking: (1) stoornis van een lichaamsstructuur en/of functie of een stoornis van mentaal functioneren, (2) ontstaat er activiteitsbeperking, denk aan moeilijkheden met zien, horen, lopen en probleemoplossend vermogen en (3) beperkingen ervaren in deelname aan activiteiten in het dagelijks leven, zoals werken, leren, sociale activiteiten en het verkrijgen van gezondheidszorg.

In dit onderzoek wordt echter gebruik gemaakt van de definitie van het VN-verdrag, aangezien hier wordt stilgestaan bij langdurige beperkingen. Luijters, Smit, Dorenbosch en Giesen (2012) benoemen de sociale werkvoorziening als een leverancier van werkzaamheden voor mensen die als gevolg van lichamelijk, psychische en/of verstandelijke beperkingen niet in staat zijn om bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan. Volgens de auteurs gaat het geregeld om lange dienstverbanden, aangezien overgang naar regulier werk vaak niet mogelijk is.

De definitie van het VN-verdrag wordt ook als uitgangspunt genomen door verschillende Nederlandse stakeholders. De Rijksoverheid (2022c) en de VNG (2022) nemen deze definitie dan ook als uitgangspunt. Het UWV (2022a) spreekt over mensen die moeilijk werk kunnen vinden of behouden als gevolg van ziekte of een beperking. Cedris (2022d) definieert zelf mensen met een arbeidsbeperking als mensen met een lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking die lastig in normale werksituaties kunnen werken.

3.2 Soorten werk voor mensen met een arbeidsbeperking

In de voorgaande paragraaf zijn de verschillende wetenschappelijke en praktische opvattingen over de definiëring van mensen met een arbeidsbeperking beschreven. Volgens de Rijksoverheid (2022a) bepaald de zwaarte van de arbeidsbeperking de mogelijkheden tot werk. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat medewerkers met een arbeidsbeperking op drie manieren ondersteund kunnen worden (Van Ruitenbeek et al., 2011).

Allereerst, is er sprake van *sheltered employment,* dit zijn programma's waarbij medewerkers met een arbeidsbeperking worden gescheiden van het reguliere arbeidsproces. De auteurs spreken over beschutte werkplaatsen, dagbehandelingscentra en activiteitencentra voor medewerkers met een arbeidsbeperking. De medewerkers zijn werkzaam binnen aangepaste organisaties in plaats van reguliere werkplekken (Van Ruitenbeek et al., 2011). Vizier (1998) stelt dat binnen *sheltered employment* de focus minder ligt op de productieve en financiële output van de organisatie, maar dat de invalshoek meer ligt bij het creëren van banen, waarde en zelfontplooiing voor mensen met een arbeidsbeperking. In Nederland worden deze werkgevers '*sociale werkvoorzieningsbedrijven'* genoemd, die bijvoorbeeld arbeidsplaatsen aanbieden in de groenvoorziening, schoonmaak, assemblage en verpakking, catering en logistiek (Cedris, 2022b). Aangezien Cedris haar leden bestaat uit verschillende sociale werkvoorzieningsbedrijven wordt in dit onderzoek de focus gelegd op *sheltered employment*.

Ten tweede, is er sprake van *supported employment.* Volgens Ellenkamp et al. (2016) draagt deze werksoort bij aan de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking binnen reguliere organisaties. De medewerker krijgt, naast begeleiding, de mogelijkheid om de bestaande functie aan te passen naar eigen capaciteiten (Van Ruitenbeek et al., 2011). De Participatiewet heeft als doel om mensen met een arbeidsbeperking naar regulier werk te leiden (Rijksoverheid, 2022b). In dit onderzoek wordt echter niet verder ingegaan op medewerkers die onder deze wet vallen, waardoor *supported employment* nader buiten beschouwing wordt gelaten.

Ten derde, is er sprake van *customized employment,* en deze werksoort wordt eveneens niet nader bestudeerd in dit onderzoek. *Customized employment* bouwt namelijk voort op het concept van *supported employment,* waarbij mensen met een arbeidsbeperking binnen de reguliere arbeidsmarkt worden geplaatst, maar dan op specifiek voor de doelgroep gecreëerde banen. Van Ruitenbeek et al. (2011) spreken over het nader opsplitsen en herverdelen van functies (*jobcarving*).

3.3 Oudere medewerkers

In dit onderzoek wordt de focus gelegd op oudere medewerkers met een arbeidsbeperking die werkzaam zijn binnen *sheltered employment*. Aangezien de beroepsbevolking steeds meer aan het vergrijzen is, wordt het steeds relevanter om de relatie van leeftijd en inzetbaarheid te analyseren. Kanfer en Ackerman (2004) stellen dat ouder worden gepaard gaat het verlies van fysieke en mentale capaciteiten, maar ook de mogelijkheid biedt om kennis te vergaren, onderlinge netwerken op te bouwen en persoonlijkheidskenmerken te ontwikkelen, zoals zorgvuldigheid en meegaandheid. Uit onderzoek van Durand et al. (2020), onder oudere mensen met een lichte arbeidsbeperking, blijkt dat de mobiliteit en de inzetbaarheid van oudere medewerkers met een arbeidsbeperking afneemt. Volgens de onderzoekers nemen de psychologische en fysieke eisen van het werk toe naarmate medewerkers ouder worden, aangezien de 'beperkte' capaciteit van de medewerker, als gevolg van veroudering, alleen maar verder vermindert.

Sterns en Doverspike (1989) onderscheiden in eerder onderzoek vijf vormen van leeftijd: de chronologische, functionele, psychosociale, organisatorische en levensloop leeftijd. Deze vijf vormen van leeftijd worden, volgens Kooij, De Lange, Jansen en Dikkers (2008), geregeld toegepast in academische onderzoek.

- *Chronologische leeftijd: kalenderleeftijd.*
- *Functionele leeftijd: mate van de gezondheid van de medewerker, en hoe die wordt uitgedrukt in een fysieke en mentale gezondheidsscore.*
- *Psychosociale leeftijd: hoe oud de medewerker zich daadwerkelijk voelt.*
- *Organisatorische leeftijd: het aantal jaren dat een medewerker in dienst is.*
- *Levensloop leeftijd: het stadia van het leven waarin een medewerker zich bevindt.*

De *chronologische leeftijd* kan worden gespecificeerd als de kalenderleeftijd van de medewerker. In dit onderzoek kan de kalenderleeftijd als waardevol worden bestempeld, aangezien naar de pensioengerechtigde leeftijd wordt gekeken. Volgens Van Harten (2016) worden diverse manieren gebruikt om een medewerker als *'oud'* te definiëren. Volgens Ng en Feldman (2010) wordt in de wetenschappelijke literatuur een medewerker als '*oud'* bestempeld als de leeftijd van veertig of vijfenveertig jaar is bereikt, maar daarnaast gebruiken andere onderzoekers indicaties die dichter bij de pensioenleeftijd vallen. Cedris (2020), SBCM (2020) en Panteia (2022) bestempelen medewerkers in hun onderzoeken als *'oud',* indien ze de leeftijd van vijfenvijftig plus hebben behaald. In dit onderzoek zal het voorbeeld worden gevolgd van de diverse stakeholders. Daarnaast zou mogelijk de *functionele leeftijd* waardevol kunnen zijn voor dit onderzoek. Kooij et al. (2008) beschrijven de *functionele leeftijd* in de mate van de gezondheid van de medewerker, en hoe die wordt uitgedrukt in een fysieke en mentale gezondheidsscore. Het component gezondheid is waardevol voor dit onderzoek, maar het is lastig om een basisgezondheid binnen deze groep te definiëren waardoor dit component toch nader wordt uitgesloten.

Uit meerdere academische onderzoeken blijkt dat dat hoe ouder werknemers worden, hoe lager het werkvermogen (Schwarze, Egen, Gutenbrunner & Schriek, 2016). Volgens Ilmarinen, Tuomi en Klockars (1997) zou de toename van leeftijd kunnen resulteren in de afname van fysieke en mentale capaciteiten van werknemers en daarmee het toenemen van de ziektelast.

Uit het verzuim rapport van Cedris en SBCM (2020) blijkt dat de verzuimcijfers steeds hoger worden, dit kan mogelijk verklaard worden door de steeds ouder wordende doelgroep. Voor mensen met een arbeidsbeperking liggen de verzuimcijfers aanzienlijk hoger en dat kan mogelijk verklaard worden door hun lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking (Cedris & SBCM, 2020). Daarentegen zijn er ook studies die dit verband niet ondersteunen (waaronder Van Vuuren, Caniels & Semeijn, 2011; Wisenthal, Krupa, Kirsh & Lysaght, 2018). De verschillende auteurs suggereren dat naast leeftijd diverse andere factoren invloed hebben op het werkvermogen van een medewerker en dat het dus niet volledig aan leeftijd kan worden toegeschreven.

3.4 Duurzame inzetbaarheid versus duurzame arbeidsparticipatie

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende termen gebruikt om *'langer aan het werk te blijven'*. De meest gebruikelijke term is '*duurzame inzetbaarheid'* (*sustainable employability*). Duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd als: *'als de mate waarin een werknemer gedurende zijn gehele loopbaan productief kan en wil werken'* (Van Harten, 2016, p. 33). De Cuyper en De Witte (2011) benadrukken het belang van het langetermijnperspectief, aangezien daarmee wordt stilgestaan bij toekomstige loopbaankansen en stappen van een medewerker. Volgens Van Emmerik, Schreurs, De Cuyper, Jawahar & Peeters (2012) kan hierdoor ook een duidelijk onderscheid worden gemaakt in *employability* en *sustainable employability*.

Van Harten, Cuyper, Knies en Forrier (2021) spreken over drie lijnen waarlangs duurzame inzetbaarheid kan lopen, namelijk (1) de persoonlijke sterke punten die het werkgelegenheidspotentieel kunnen vergroten, (2) de zelfgepercipeerde werkgelegenheidskansen en (3) de baantransities als realisatie van het werkgelegenheidspotentieel. Van Vuuren et al. (2011, P. 358) beschrijven *duurzame inzetbaarheid* ook als: *'de mate waarin iemand in staat en bereid is om werkzaamheden uit te voeren bij huidige en toekomstige werkgevers.'*. In de verschillende definities wordt rekening gehouden met de verschillende loopbaanstappen, kwalificaties en bereidwilligheid om te gaan werken bij een nieuwe werkgever. Volgens Hartenkamp (2018) werken medewerkers echter geregeld hun hele werkzame leven binnen de sociale werkvoorziening, en wisselen ze in verhouding minder of niet van werkgever dan medewerkers in het reguliere arbeidsproces. Daarnaast blijkt uit de sectorinformatie van Cedris (2020) dat het leveren van productief werk een belangrijk uitgangspunt is, maar dat vooral de focus ligt op het bieden van een arbeidsplaats voor deze doelgroep.

In verschillende beleidsdocumenten van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2022b), UWV (2020), AWVN (2019) en VNG (2019) wordt om deze reden geregeld gesproken over *duurzame arbeidsparticipatie* in plaats van duurzame inzetbaarheid van deze doelgroep. Daarentegen wordt in verschillende beleidsdocumenten en -nota's het begrip *'duurzame arbeidsparticipatie'* niet nader gespecificeerd. De Nederlandse centrale organisatie voor toegepaste natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) (2021) spreekt bij *duurzame arbeidsparticipatie* over de gedachtegang dat medewerkers gedurende het werkzame leven over realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden dienen te beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te kunnen blijven functioneren. De formulering van TNO (2021) sluit gedeeltelijk aan op eerdere definitie van Van der Klink et al. (2011, p. 347), waarbij duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers gedurende hun hele arbeidsleven voortdurend toegang hebben tot kansen en voorwaarden om te presteren in huidige en toekomstige banen, terwijl ze gezond en gelukkig blijven. Deze definitie wordt ook door Schaufeli (2011) toegepast om de duurzame inzetbaarheid en daarmee welzijn van medewerkers aan te duiden.

Het contrast ligt hem in het vraagstuk rondom productiviteit en veranderen van werkgever. Bij *duurzame arbeidsparticipatie* ligt de nadruk op zo langdurig mogelijk deel te kunnen nemen in het arbeidsproces op een gezonde en gelukkige manier. Naast inkomen, biedt werk namelijk de mogelijkheid tot sociaal contact, versterkt het mensen hun eigenwaarde en biedt het kansen tot zelfontplooiing. Werk is een waardevolle dag invulling, en daarmee 'welzijnsvervuller' voor deze doelgroep (Rijksoverheid, 2022a).

Semeijn et al. (2015) stellen dat duurzame arbeidsparticipatie bestaat uit verschillende dimensies, *employability*, *vitality* en *work ability*. Volgens de auteurs dient bewust op deze dimensies te worden ingespeeld om de duurzame arbeidsparticipatie te kunnen bevorderen. *Employability* wordt beschouwd als de ervaren baankansen van een werknemer en hun bereidheid om te veranderen van baan. Zoals eerder beschreven werken medewerkers geregeld hun hele werkzame leven binnen de sociale werkvoorziening, en wisselen ze in verhouding minder of niet van werkgever dan medewerkers in het reguliere arbeidsproces (Semeijn et al., 2015). In dit onderzoek wordt dit component nader buiten beschouwing gelaten.

Vitaliteit wordt gezien als hoge energie of mentale veerkracht van de medewerker (Schaufeli & Bakker, 2004), en *het werkvermogen* wordt gezien als het fysieke, psychologisch en sociologische vermogen van mensen om te werken (Ilmarinen et al., 2005, p. 3). Volgens Van Harten (2016) kan deze beeldvorming echter problemen ondervinden, aangezien de begrippen *vitaliteit en werkvermogen* moeilijk te onderscheiden zijn. In de volgende paragraaf zal worden getracht om het verschil tussen de twee dimensies nader te duiden.

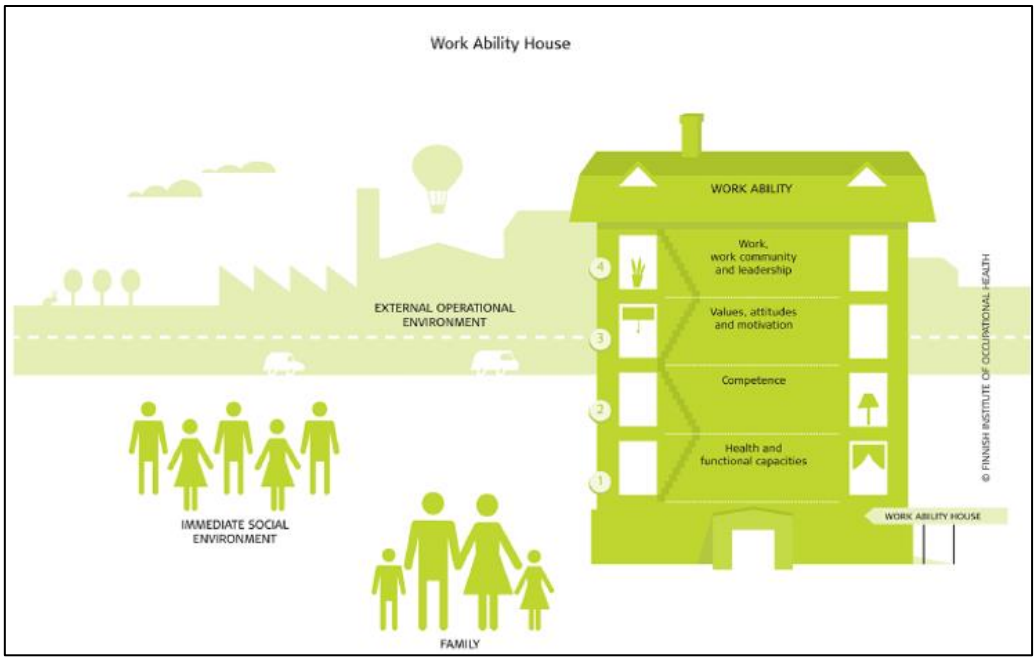
3.5 Vitaliteit en werkvermogen

In de wetenschappelijke literatuur worden termen als *vitaliteit* en *werkvermogen* geregeld door elkaar gebruikt, aangezien er een overlapping is in de definiëring van de twee concepten (Van Harten, 2016). Ryan en Frederick (1997) spreken bij *vitaliteit* over een specifieke psychologische ervaring, waarbij het individu beschikt over enthousiasme. Deze definitie sluit aan op de definitie van Nix, Ryan, Manly en Deci (1999, p. 266). Ze definiëren vitaliteit als '*een positieve gemoedstoestand en het daarbij ervaren van energie*.' De auteurs benadrukken dat het hierbij niet gaat om lichamelijke gezondheid, maar echt om een psychische staat van het individu. Academische literatuur die spreekt over vitaliteit in de werkomgeving, maakt geregeld gebruik van de term *'vigor'* (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). *Work engagement* wordt beschreven als een gemoedstoestand gebaseerd op positiviteit en voldoening gerelateerd aan werk, gekenmerkt door kracht (*vigor)*, toewijding en absorptie. *Vigor* lijkt op de vitaliteit van medewerkers en is gekenmerkt door een hoge mate van energie en mentale veerkracht op het werk (Schaufeli et al., 2002).

De medewerker wil inspanningen leveren en is volhardend, ook wanneer zich moeilijkheden voordoen (Schaufeli et al., 2002). Van Vuuren en Marcelissen (2013) stellen dat vitaliteit een mogelijke voorganger kan zijn van werkvermogen. Aangezien de mate dat je jezelf vitaal voelt invloed kan hebben op de mate van mentale en/of fysieke kracht van de medewerker. Potentieel zou kunnen worden beargumenteerd dat de nadruk op veerkracht en energie spreekt over de mentale staat van een individu. Deze mentale staat kan worden gezien als een onderdeel van welzijn, terwijl werkvermogen verder lijkt te reiken dan alleen de mentale staat. Westerhall en Rattsliga (1997, p. 359) definiëren het werkvermogen als: '*het vermogen van het individu om betaald of onbetaald werk te vervullen op de arbeidsmarkt.'*. Ilmarinen et al. (2005, p. 3) definiëren het werkvermogen als *'het fysieke, psychologisch en sociologische vermogen van mensen om te werken.'*. Tengland (2011) neemt deze definitie ook als uitgangspunt en stelt dat in diverse re-integratieliteratuur wordt stilgestaan bij deze definitie van werkvermogen (zoals Nieuwenhuizen, Verbeek, Siemerink & Tummers- Nijsen, 2008; Slebus, Kuijpers, Willems, Sluiter & Fringe Dresen, 2007 en Boer, 2010). Slebus et al. (2007) stellen dat bij het beoordelen van het werkvermogen, door specialisten, wordt stilgestaan bij de mate van (chronische) ziektes en arbeidsongeschiktheid. Indien een medewerker kampt met gezondheidsproblematieken, beperkingen en/of aandoeningen zal de medewerker minder in staat zijn werk te verrichten (Tengland, 2011). Medewerkers in de sociale werkvoorziening hebben diverse chronische aandoeningen, waardoor ze in mindere mate kunnen meedraaien in het arbeidsproces. Bij het concept werkvermogen wordt dit bewust in ogenschouw genomen, waardoor de definitie van Ilmarinen et al. (2005, p. 3) als uitgangspunt wordt genomen. In dit onderzoek wordt stilgestaan bij het concept *werkvermogen* in plaats van *vitaliteit*.

Volgens Ilmarinen et al. (2005) hebben verschillende zaken invloed op het werkvermogen: persoonlijke kenmerken, werkeisen, verhoudingen op het werk en de werkomgeving. Osagie, Wielenga -Meijer, Detaille en de Lange (2019) benadrukken dat deze elementen hebben geleid tot het formuleren van *Work Ability Index (WAI*) en in een later stadium het *Huis van Werkvermogen*. *De WAI* is een vragenlijst waarbij werkgevers stil kunnen staan bij de verschillende aandoeningen en beperkingen van hun personeelsbestand. Het *Huis van Werkvermogen* is daarentegen een nader uitgewerkte theoretische basis voor het concept van werkvermogen (Osagie et al., 2019).

Het werkvermogen van een individu wordt bepaald door een wisselwerking van verschillende factoren. Het *Huis van werkvermogen* neemt de gezondheid van de werknemer als basis (Osagie et al., 2019). Aangezien in dit onderzoek wordt gesproken over een kwetsbare groep, waarbij voortdurend rekening dient te worden gehouden met de gezondheid van de doelgroep, kan dit model een aantrekkelijk uitgangspunt zijn voor dit onderzoek. Ilmarinen et al. (2005) benadrukken dat de mogelijkheid om door te kunnen werken, afhankelijk is van het individuele werkvermogen. De verwachting is dat dit ook geldt voor oudere medewerkers met een arbeidsbeperking. Gezondheid, competenties, waarden, houdingen, de werkomgeving en de sociale omgeving van de medewerker zijn belangrijke factoren die hierop van invloed zijn (Ilmarinen et al., 2005).



Figuur 1. Het Huis van Werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005).

Naast de eerder beschreven *gezondheid* wordt in het model ook gesproken over de *competenties* van een individu. *Competenties* gaan om de kennis en vaardigheden waarover een medewerker beschikt, en over de mogelijkheden om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren (Gould, Ilmarinen, Jarvisalo en Koskinen, 2008). Medewerkers in de sociale werkvoorziening beschikken over diverse competenties om hun werkzaamheden zorgvuldig te kunnen vervullen, maar in dit onderzoek dient wel stil te worden gestaan bij de beperkte capaciteiten waarover de doelgroep beschikt. Uit de analyse van Panteia (2022) blijkt dat werkgevers verschillende mogelijkheden bieden om kennis en vaardigheden nader te ontwikkelen, zoals toolboxen en onlineprogramma's. Op de derde verdieping wordt gesproken over de *waarden en houdingen* van medewerkers (Ilmarinen et al., 2005). Gould et al. (2008) stellen dat de ervaringen van medewerkers de waarden en houdingen op het werk beïnvloeden. Positieve ervaringen zullen een versterkende invloed hebben op de waarden en houdingen. Negatieve ervaringen zullen juist het tegenovergestelde effect bewerkstelligen.

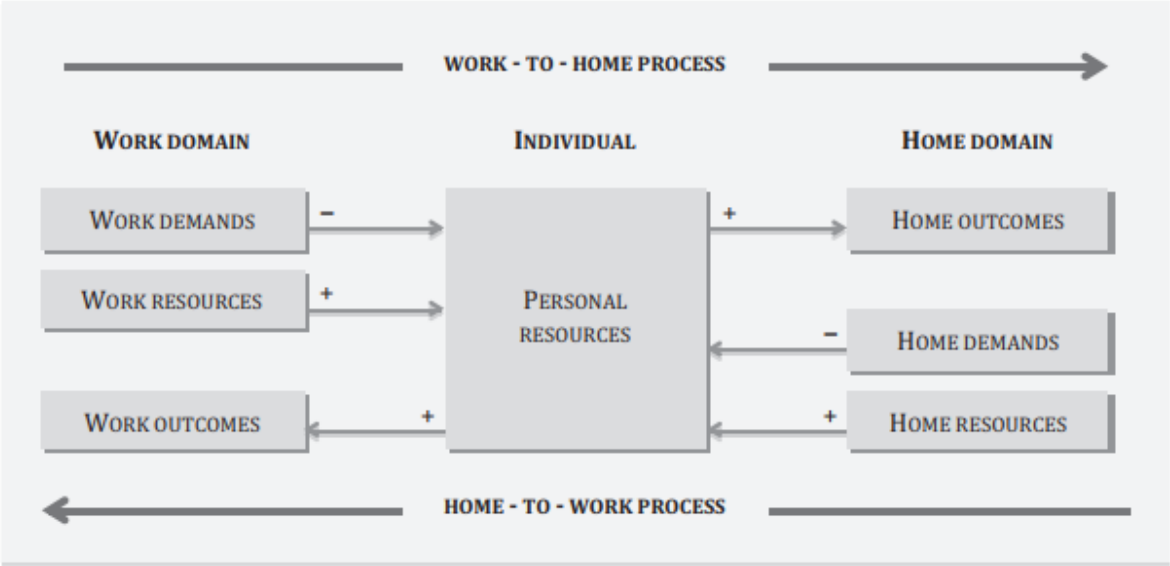
De bovenste verdieping staat stil bij de *werkomgeving* van de medewerker, waarbij kan worden gedacht aan de werkeisen, werkinhoud, mate van toezicht, collega's en de organisatie als algemeen. Ilmarinen et al. (2005) stellen dat het evenwicht tussen gezondheidsmiddelen, werkeisen en –kenmerken belangrijke dimensies zijn voor het werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005). In de volgende paragraaf zal hier nader op worden ingegaan.

Daarnaast wordt in dit model stilgestaan bij de *sociale context* van de medewerkers in kwestie. Mensen met een lagere sociaaleconomische status, waaronder sw-medewerkers, ervaren geregeld diverse problematieken die hun welzijn binnen de werkcontext kunnen beïnvloeden. Schwarts et al. (2018) stellen dat mensen met een lagere sociaaleconomische status in Nederland vaker kampen met gezondheids-, schulden- en verslavingsproblematieken. Ilmarinen et al. (2005) spreken in hun onderzoek bijvoorbeeld over invloeden van familie, vrienden en de samenleving. Mensen met een (arbeids)beperking kampen regelmatig met vooroordelen en soms zelfs discriminatie, en kunnen daar de mentale gevolgen van ondervinden (Fevre, Robinson, Lewis & Jones, 2013).

3.6 Het Work Home Resource Model

Imarinen et al. (2005) stellen dat het evenwicht tussen gezondheidsmiddelen, werkeisen, werkinhoud en sociale omgeving belangrijke aspecten kunnen zijn voor het werkvermogen van een medewerker. Om het werkvermogen nader te kunnen duiden, kan gebruik worden gemaakt van het *Work Home Resource Model (WHR- Model)* van Ten Brummelhuis en Bakker (2012), wat kan worden gezien als een opvolging van het *Job Demands Resource Model (JDR-model)* van Schaufeli en Bakker (2004). De twee modellen staan stil bij het welzijn van medewerkers. Uit diverse wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat inzetbaarheid geassocieerd is met medewerkerswelzijn en dus waardevol kan zijn om de inzetbaarheid van medewerkers te beïnvloeden (waaronder De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008; De Cuyper & De Witte, 2011; Kirves, Kinnunen, De Cyper & Mäkikangas, 2014).

Het *WHR-Model* is een recent ontwikkelde conceptualisering, waarbij de persoonlijke context van een medewerker wordt meegenomen, wanneer wordt gekeken naar het welzijn van de medewerker. Het model beschrijft een proces waarbij eisen vanuit de werk- en/of thuisomgeving, de persoonlijke hulpbronnen van het individu kunnen uitputten, en daarmee het welzijn in het andere domein kan belemmeren. Daarentegen spreken de auteurs ook over verrijking door het gebruik van hulpbronnen. Mogelijke hulpbronnen in het werk of de thuissituatie kunnen de persoonlijke hulpbronnen van een medewerkers versterken, waardoor het welzijn in de thuis- en werksituatie kan worden bevorderd. Het gaat hier om een wederkerig proces (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).



Figuur 2. Het Work Home Resource Model van Ten Brummelhuis en Bakker (2012).

Ten Brummelhuis en Bakker (2012) maken onderscheid in onderstaande drie componenten.

Werkdomein

De *work demands* bestaan uit fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende inspanning vereisen van de medewerker (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Schaufeli en Bakker (2013) benoemen dat *job demands* niet gelijk een negatieve intonatie hoeven te hebben, maar stellen daarbij wel dat taakeisen zich kunnen ontwikkelen tot mogelijke stressoren op de werkvloer. De auteurs benadrukken dat het belangrijk is om als werknemer van de hoge taakeisen te kunnen herstellen. Voorbeelden van *work demands* zijn onder andere tempo van veranderingen, ongewenst gedrag en (rol)conflicten. De verschillende *work resources* kunnen een balans voor medewerkers bevorderen.

Volgens de auteurs gaat het hierbij om de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die (1) de taakeisen verminderen of (2) het bereiken van de werkdoelen makkelijker maken of (3) die persoonlijke groei, leren en ontwikkelen stimuleren. Voorbeelden van de *work resources* zijn zaken als steun van collega's en/of leidinggevenden, rolduidelijkheid, autonomie, inspraak, leer- en ontwikkelmogelijkheden en technologische middelen. In het model wordt ook gesproken over het concept *work outcomes*. Denk aan zaken als productiviteit, verlagen van de verzuimcijfers en bevorderen van medewerkerswelzijn (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Thuisdomein

Ten Brummelhuis en Bakker (2012) benadrukken dat de contextuele factoren van het thuisdomein overeenkomend zijn met die van het werkdomein. De *home demands* uitten zich in fysieke, psychologische of sociale aspecten van de thuissituatie die aanhoudende inspanning vereisen van de medewerker (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Voorbeelden van *home demands* zijn onder andere coördinatie van huishoudelijke taken en conflicten binnen de familie of het gezin. Deze gedachtegang sluit dan ook aan op het component familie van Ilmarinen et al. (2005). De verschillende *home resources* kunnen een balans voor medewerkers bevorderen. Voorbeelden van de *home resources* zijn zaken als de steun van familie en vrienden (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Persoonlijk Domein

Persoonlijke hulpbronnen hebben invloed op het welzijn van medewerkers (Schaufeli & Taris, 2013). Schaufeli en Taris (2013) benoemen dat medewerkers, aan de hand van de persoonlijke hulpbronnen, weerbaarheid kunnen creëren op het werk. Volgens dit gedachtegoed kan mogelijk worden gesteld dat het *werkvermogen* een *persoonlijke hulpbron* op zichzelf is, aangezien fysieke, psychologisch en sociologische vermogen van mensen ervoor zorgen dat ze in staat zijn om arbeid te verrichten (Ilmarinen et al., 2005). Hoe meer een medewerker beschikt over fysiek, psychologisch en sociologisch vermogen, des te weerbaarder de medewerker zal zijn op de werkvloer. Mogelijk zou kunnen worden beargumenteerd dat *werkvermogen* een persoonlijke hulpbron is voor een medewerker. In het artikel van Ten Brummelhuis en Bakker (2012) wordt binnen het persoonlijke domein gesproken over verschillende persoonlijke resources: fysieke-, psychologische-, intellectuele-, affectieve- en kapitaalbronnen. Volgens de auteurs staan de verschillende persoonlijke hulpbronnen ook met elkaar in verband. Ze kunnen elkaar complimenteren of belemmeren. Het is dan ook belangrijk om naast het werkvermogen overige persoonlijke hulpbronnen in ogenschouw te nemen.

Volgens Ten Brummelhuis en Bakker (2012) omvatten fysieke hulpbronnen de fysieke energie en gezondheid. Ilmarinen et al. (2005) stellen dat de *gezondheid* de basis is van het werkvermogen. Indien een medewerker kampt met gezondheidsproblematieken, beperkingen en/of aandoeningen zal de medewerker minder in staat zijn om te werken. Intellectuele bronnen verwijzen naar kennis, vaardigheden en ervaringen die werknemers helpen hun taken uit te voeren. Affectieve middelen omvatten positieve emoties, zoals een optimistische stemming en gevoelens van vervulling (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Het Job Demands Resource Model (Schaufeli & Bakker, 2013) geeft de volgende voorbeelden: optimisme, eigen effectiviteit, hoop en veerkracht. De vier hulpbronnen hebben samen meer impact, dan een enkel component, en worden samen ook wel '*psychologisch kapitaal'* genoemd. De hulpbronnen vergroten de betrokkenheid bij het werk, omdat werknemers meer controle ervaren in de werkomgeving. Bovendien helpen persoonlijke hulpbronnen om de werkdoelen te bereiken en beter om te gaan met de doelen die het werk stelt (Youssef & Luthans, 2007). Kapitaalmiddelen zijn instrumentele middelen die rolprestaties vergemakkelijken, zoals geld en tijd. Psychologische middelen zijn hulpmiddelen die mensen helpen om actief en efficiënt om te gaan met taken, zoals focus en aandacht (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Balans

In eerdere studies wordt het *Demand-Control model* van Karasek (1979) en Karasek en Theorell (1990) behandeld om het welzijn van werknemers uit te leggen in de context van hoge werkeisen. Karasek's model identificeert twee cruciale aspecten: (1) *job demands*; de stressoren die in de werkomgeving bestaan, en (2) *control;* de mate waarin werknemers de mogelijkheid hebben om hun taken en gedrag op de werkvloer te beheersen (Karasek, 1979).

Volgens het *Demand-Control model* zorgt beslissingsruimte ervoor dat de negatieve effecten van de werkeisen worden verminderd. Karasek (1979) maakt in zijn matrix onderscheid in *'high strain jobs'*, *'low strain jobs'*, *'active jobs'* en *'passive jobs'. 'High strain job'* betreft een baan met hoge werkeisen, waar een gebrek is aan beslissingsruimte voor de medewerker. *'Low strain jobs'* zijn banen waar de taakeisen niet te hoog zijn en waar voldoende eigen beslissingsruimte is voor de medewerker. *Passive jobs* bestaan uit eenvoudige taken en weinig sturingsmogelijkheden. Medewerkers in de sociale werkvoorzieningsbedrijven werken geregeld in de productie, assemblage, schoonmaak en groenvoorziening. De taken zijn in verhouding met andere sectoren eenvoudig en medewerkers hebben weinig beslissingsruimte. *Active Jobs* zijn banen waar hoge taakeisen aan worden gesteld, maar waar medewerkers zelf beschikken over voldoende beslissingsruimte. Beslissingsruimte zou als een *job resources* kunnen worden gezien, en daarmee een bijdrage kunnen leveren aan de balans tussen de werkeisen en hulpmiddelen van een medewerker.

Het *Job Demands en Resource Model* kan daarmee worden gezien als de opvolger van het *Demand-Control model* van Karasek (1979) en Karasek en Theorell (1990). Volgens Bakker, Hakanen, Demerouti en Xanthopoulou (2007) dient er een *balans* te zijn tussen de verschillende hulpbronnen en taakeisen in de werkomgeving. Indien de taakeisen als zwaar of onduidelijk worden ervaren, kan dit leiden tot psychische vermoeidheid. Hulpbronnen dienen daarentegen de zwaarte van het werk juist te verminderen (Schaufeli & Taris, 2013). Schaufeli en Bakker (2013) benoemen dat *job demands* niet gelijk een negatieve intonatie hoeven te hebben, maar stellen daarbij wel dat taakeisen zich kunnen ontwikkelen tot mogelijke stressoren op de werkvloer. Zoals eerder beschreven benadrukken de auteurs dat het belangrijk is om als werknemer van de hoge taakeisen te kunnen herstellen. *Job resources* kunnen de balans voor medewerkers bevorderen (Youssef & Luthans, 2007). Bakker, Veldhoven en Xanthopoulou (2010) staan met hun onderzoek binnen honderdvijftig organisaties stil bij deze modellen. Volgens Bakker et al. (2010) ondervinden medewerkers een balans tussen de *job demands* en *job resources*, wanneer medewerkers geconfronteerd worden met uitdagende en stimulerende taken en tegelijkertijd beschikken over voldoende middelen, en daarmee beslissingsruimte, om het werk te kunnen verrichten. Volgens de auteurs zijn hoge taakeisen niet noodzakelijkerwijs negatief, omdat werknemers ook vaak gedijen op hoge werkeisen mits er voldoende hulpmiddelen zijn.

In dit onderzoek rust echter de vraag of balans kan worden gevonden aan de hand van meer beslissingsruimte. De sw-medewerkers bevinden zich nu in een *passive job*, maar alsnog wordt voor veel oudere werknemers de balans nog niet gevonden. De a*ctive job* wordt echter gekenmerkt door relatief veel taakeisen en beslissingsruimte. Deze manier van werken sluit in grote mate aan bij medewerkers die *'able'* zijn om te werken binnen het reguliere arbeidsproces of werknemers die hoogopgeleid zijn. De medewerkers zijn namelijk cognitief voldoende in staat om deze beslissingen te maken. Uit het onderzoek van Flores et al. (2021) bleek dat het toevoegen van beslissingsruimte niet werd gezien als een hulpmiddel, maar eerder als een mogelijke taakeis voor mensen die werkzaam zijn binnen *supported employment*. De auteurs maakten hierbij de aanname dat de doelgroep zelfmanagementvaardigheden misten, en daarmee juist meer psychologische, sociale of organisatorische eisen ontstonden op het werk. Het onderzoek van Flores et al. (2021) toont hiermee aan dat er in de wetenschappelijke literatuur sprake is van kennishiaten over medewerkers met een arbeidsbeperking.

De uitkomsten van Bakker et al. (2010) zijn naar verwachting niet generaliseerbaar voor deze onderzoekspopulatie. In dit onderzoek dient te worden stilgestaan welke hulpbronnen en taakeisen een bijdragen kunnen leveren aan een balans voor deze specifieke doelgroep.

Daarnaast benadrukken Bakker en Demerouti (2013) dat er nog onvoldoende rekening wordt gehouden met de omstandigheden die de medewerker in zijn persoonlijke situatie ervaart en wat voor invloed dat heeft op de werkomstandigheden en andersom. De auteurs spreken hierbij over een *spillover*. *Spillover* is een overdracht van spanning binnen een persoon, over meerdere domeinen heen, van het ene levensgebied naar het andere. *Work family conflict* verwijst naar een situatie in welke roldruk op het werk het welzijn in de thuissituatie belemmert en *family work conflict* verwijst naar de roldruk thuis die het welzijn op het werk hindert. Bakker en Demerouti (2013) benoemen dat er nog veel wordt gericht op *het negatieve spillover*, maar dat er natuurlijk ook sprake kan zijn van een *positieve spillover*, waarbij positieve ervaringen in het thuisdomein een positief effect hebben op het welzijn van de medewerker op de werkvloer en andersom.

Het *WHR- model* kan een verrijking zijn voor dit onderzoek, aangezien de persoonlijke context van een medewerker wordt meegenomen om medewerkerswelzijn te bevorderen. Het *WHR-model* beschrijft een proces waarbij eisen in het werk of vanuit de thuisomgeving, de persoonlijke hulpbronnen van het individu kunnen uitputten, en daarmee het welzijn in het andere domein kan belemmeren. Daarentegen spreken de auteurs ook over verrijking door het gebruik van hulpbronnen. Hulpbronnen kunnen de balans voor medewerkers bevorderen. Mogelijke hulpbronnen in het werk of de thuissituatie kunnen de persoonlijke hulpbronnen van een medewerkers versterken, waardoor het welzijn in de thuis- en werksituatie kan worden bevorderd. Het gaat hier om een wederkerige relatie (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

In de wetenschappelijke literatuur is er helaas nog geen onderzoek gedaan aan de hand van het *WHR- model* bij mensen met een arbeidsbeperking. Er is echter wel onderzoek gedaan aan de hand van het *JDR-model*, waarna in de volgende paragraaf wordt geprobeerd om een vertaalslag te maken naar het model van Ten Brummelhuis en Bakker (2012).

3.6.1 Werkdomein

In diverse wetenschappelijke literatuur wordt stilgestaan bij de invloed van taakeisen en hulpbronnen op het welzijn van medewerkers (Schaufeli & Taris, 2013). Daarbovenop blijkt uit onderzoek van Durand et al. (2020) dat taakeisen en hulpbronnen de mobiliteit van oudere medewerkers met een lichte arbeidsbeperking kunnen beïnvloeden.

Work Demands

Durand et al. (2020) bestuderen een diverse populatie van oudere medewerkers met een (lichte) lichamelijke beperking binnen reguliere werkplekken, en maken in hun onderzoek een onderscheid in *job demands* en *job resources* (in dit onderzoek ook wel work demands en work resources genoemd). Zoals eerder beschreven bestaan *work demands* uit fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende inspanning vereisen van de medewerker (Schaufeli & Bakker, 2004). Uit onderzoek van Durand et al. (2020) blijkt dat verschillende taakeisen de mobiliteit van oudere medewerkers met een lichtere arbeidsbeperking beïnvloeden. Volgens de onderzoekers nemen de psychologische en fysieke eisen van het werk toe naarmate medewerkers ouder worden, aangezien de 'beperkte' inzetbaarheid van de medewerker, als gevolg van veroudering, alleen maar verder afneemt. Als gevolg hiervan kunnen medewerkers worstelen met hun huidige takenpakket.

Flores et al. (2021) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van taakeisen en hulpmiddelen op het welzijn van mensen met een verstandelijke beperking in *sheltered employment* en *supported employment*. Volgens de auteurs hebben de mate van taakeisen en hulpbronnen invloed op het welzijn van medewerkers en daarmee de mate waarin medewerkers in staat zijn om hun werkzaamheden te vervullen. Flores et al. (2021) ondersteunen de bevindingen van Durand et al. (2020).

De auteurs benoemen dat hoge psychologische eisen, zoals werkoverbelasting mogelijk kunnen leiden tot uitputting van medewerkers met een verstandelijke beperking, waardoor het welzijn en het vermogen om deel te nemen aan het arbeidsproces afneemt. Hier valt echter wel de kanttekening te maken dat de meerderheid van de respondenten werkzaam waren in *supported employment,* waardoor het interessant kan zijn om nader in te gaan op de taakeisen en hulpmiddelen binnen de *sheltered employment.*

Work Resources

Zoals eerder beschreven, kunnen verschillende j*ob resources* een balans voor medewerkers bevorderen. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) gaat het hierbij om de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die (1) de taakeisen verminderen of (2) het bereiken van de werkdoelen makkelijker maken of (3) die persoonlijke groei, leren en ontwikkelen stimuleren. Flores et al. (2021) stellen dat hulpbronnen een betere voorspeller zijn voor welzijn dan taakeisen. Volgens de onderzoekers zijn hulpbronnen essentieel in het bevorderen van de bevlogenheid van deze doelgroep. De bevindingen concluderen dat hulpbronnen onmisbaar zijn voor mensen met een verstandelijke beperking en daardoor bijdragen aan hun welzijn en deelname op de werkvloer.

Uit het onderzoek van Flores et al. (2021) bleek dat het toevoegen van beslissingsruimte een minder waardevolle toevoeging was voor deze doelgroep. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de extra speelruimte niet werd gezien als een hulpmiddel, maar eerder als een taakeis. De auteurs maakten hierbij de aanname dat de doelgroep zelfmanagementvaardigheden misten en daarmee juist meer psychologische, sociale of organisatorische eisen op het werk ontstonden.

Een ander belangrijk element is de mate van *social support*. De onderzoekers maken hierbij onderscheid in de steun die wordt ervaren van leidinggevenden en collega's. Leidinggevenden dienen hun medewerkers te motiveren door erkenning en het verweven van de geschikte hulpbronnen naar aanleiding van de persoonlijke behoeftes. De auteurs spreken over interpersoonlijke bronnen op het gebied van persoonlijke steun door leidinggevenden, maar spreken daarnaast ook over organisatorische steun als autonomie en afwisseling van taken.

Durand et al. (2020) ondersteunen deze uitkomsten, zoals het aanpassen van de functie-eisen en het creëren van alternatieven voor de huidige werkzaamheden. Medewerkers binnen de sociale werkvoorziening beschikken echter over een beperkt takenpakket, waardoor deze opties mogelijk gering zijn (Cedris, 2020). De vraag is in hoeverre het aanpassen van deze taakeisen realistisch is. Ellenkamp et al. (2016) benadrukken dat verschillende werkgerelateerde factoren zoals het aanbieden van trainingen een mogelijke bijdragen kunnen leveren aan de deelname op de werkvloer.

Flores et al. (2021) vullen hierop aan dat leidinggevenden niet overbezorgd dienen te zijn en medewerkers vrij dienen te laten in het verkennen van hun werksituatie. Volgens de auteurs kan een overbezorgde houding juist een mogelijke stressor zijn op het werk en daarmee het welzijn en dus de deelname op de werkvloer verminderen. Zaken als aanmoediging, erkenning en feedback zijn dan ook essentieel.

Daarnaast benadrukken Durand et al. (2020) het belang van sociale support van de organisatie. Verschillende partijen op de werkplek dienen bereid te zijn om de medewerker te ondersteunen in het volbrengen van de werkzaamheden. Ellenkamp et al. (2016) beamen hierbij het belang van de rol van jobcoaches. Jobcoaches vervullen een relevante positie, en kunnen door coaching en specifieke trainingen de werkprestaties en inzetbaarheid van werknemers verbeteren. Het ontvangen van ondersteuning van jobcoaches, op de werkplek, werd gezien als een vorm van instrumentele ondersteuning voor werkgevers en werknemers.

Een andere belangrijke steun komt vanuit collega's. De steun van collega's heeft een instrumentele en emotionele functie voor de werknemers. Indien de omgang onder collega's als aangenaam wordt ervaren, zal het de impact van de taakeisen verlichten en daarmee de kans op stress verlagen (Flores et al., 2021).

Ten slotte, spreken Durand et al. (2020) ook over het aanbieden van compensatieregelingen om te kunnen voorzien in gemaakte gezondheidszorgkosten, maar hier zou bijvoorbeeld ook kunnen worden gedacht aan compensatieregelingen als gevolg van het afnemen van werkuren. Binnen de cao sociale werkvoorziening zijn om deze reden de regeling vervroegd uittreden en seniorenregeling geformuleerd (Cao SW, 2020).

De onderzoeken van Durand et al. (2020) en Flores et al. (2021) hebben al interessante invalshoeken gegeven over de invloed van de taakeisen en hulpmiddelen op de inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking. In de wetenschappelijke publicaties ligt echter de nadruk op mensen met een lichte arbeidsbeperking, en dus werkzaam zijn binnen de *supported employment.* In dit onderzoek wordt stilgestaan bij een doelgroep die in verhouding vaak kampen met een intensievere beperkingen. De vraag is of bovenstaande uitkomsten volstaan voor sw-medewerkers. Daarnaast zijn in deze resultaten het persoonlijk domein en thuisdomein niet of onvoldoende meegenomen.

De volgende verwachtingen worden geformuleerd.

Verwachting 1: *'Beslissingsruimte creëren is in vergelijking met andere hulpbronnen een relatief minder waardevolle toevoeging in het creëren van een balans tussen de taakeisen en hulpbronnen van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.'*

Verwachting 2: *'De steun van leidinggevenden en collega's is een waardevolle toevoeging in het creëren van een balans tussen de taakeisen en hulpbronnen van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.'*

Verwachting 3: *'Jobcoaches zijn een waardevolle toevoeging in het creëren van een balans tussen de taakeisen en hulpbronnen van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.'*

Verwachting 4: *'Het bieden van compensatieregelingen is een waardevolle toevoeging in het creëren van een balans tussen de taakeisen en hulpbronnen van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.'*

3.6.2 Thuisdomein

In het *WHR- model* wordt stilgestaan bij de persoonlijke context van het individu. Een medewerker zijn welzijn wordt niet alleen maar bepaald door de werksituatie, maar ook de thuissituatie, waarbij er dus sprake is van een wisselwerking. In de wetenschappelijke literatuur is er echter nog geen onderzoek gedaan aan de hand van het *WHR- model* bij mensen met een arbeidsbeperking. In het onderzoek van Durand et al. (2020) is het JDR-model als uitgangspunt genomen, maar uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers met een arbeidsbeperking ook kunnen kampen met problematieken die zich meer in de thuissituatie voordoen, en daarmee het welzijn op de werkvloer wel kunnen beïnvloeden.
De auteurs spreken over de zogenoemde persoonlijke omstandigheden en vullen hiermee het model van Schaufeli en Bakker (2004) aan.

De auteurs spreken hierbij over de zwaarte van de arbeidsbeperking in combinatie met mantelzorgtaken. Verschillende medewerkers kampen met zorgtaken voor kinderen en/of ouders, waardoor de eisen thuis als hoog kunnen worden ervaren. Ten Brummelhuis en Bakker (2012) stellen dat medewerkers het lastig kunnen vinden om een balans te zoeken tussen het thuis- en werkdomein.

Verwachting 5: *'Mantelzorgtaken kunnen als belemmering dienen in het creëren van een balans tussen de eisen en hulpmiddelen van het werkdomein en het thuisdomein van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.'*

Ten Brummelhuis en Bakker (2012) benadrukken dat verschillende omstandigheden in de thuissituatie ook kunnen dienen als hulpmiddel om de balans tussen het werkdomein en het thuisdomein te creëren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de steun van familie en vrienden. Volgens Durand et al. (2020) dient er in toekomstig onderzoek meer te worden gefocust op de steun vanuit familie en vrienden. Naar verwachting zal dit component een soortgelijke reactie creëren als de sociale support van collega's en leidinggevenden op de werkvloer.

Verwachting 6: *'De steun van familie en vrienden is een waardevolle toevoeging in het creëren van een balans tussen de eisen en hulpmiddelen van het werkdomein en het thuisdomein van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.'*

3.6.3 Persoonlijk domein

Volgen Ten Brummelhuis en Bakker (2012) kunnen de persoonlijke hulpbronnen elkaar complimenteren of belemmeren. Het is belangrijk om naast het werkvermogen overige persoonlijke hulpbronnen in ogenschouw te nemen.

In de academische literatuur worden de volgende voorbeelden genoemd van psychologische hulpbronnen: optimisme, eigen effectiviteit, hoop en veerkracht (Youssef & Luthans, 2007). Deze vier hulpbronnen hebben samen meer impact dan een enkel component. De vier hulpbronnen staan samen ook wel bekend als *psychologisch kapitaal*. Als organisatie is het essentieel om ervoor te zorgen dat medewerkers optimisme, eigen effectiviteit, hoop en veerkracht ervaren. De vraag is echter in welke mate medewerkers met een Wsw-indicatie zich optimistisch, effectief, hoopvol en veerkrachtig voelen.

Verwachting 7: *'Het ervaren van psychologische hulpbronnen is een waardevolle toevoeging in het creëren van een balans tussen de eisen en hulpmiddelen van het werkdomein en het thuisdomein van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.'*

Ilmarinen et al. (2005) spreken in het *Huis van Werkvermogen* over de invloed van de samenleving op *het werkvermogen* van medewerkers. Mensen met een (arbeids)beperking kampen bijvoorbeeld geregeld met vooroordelen en soms zelfs discriminatie binnen onze maatschappij en kunnen daar de mentale gevolgen van ondervinden (Fevre et al., 2013). Bovendien ervaren oudere medewerkers geregeld met het stigma dat ze minder goed in staat zijn om hun werkzaamheden te verrichten, aangezien de kans op lichamelijke en mentale achteruitgang bestaat (Ng & Feldman, 2010). Mogelijk zou de aanname kunnen worden gemaakt dat oudere medewerkers met een arbeidsbeperking te maken krijgen met een dubbel stigma als gevolg van hun beperking en toenemende leeftijd. Scambler (2004), Barnes en Mercer (2005) en Riach en Loretto (2009) stellen dat door deze veronderstellingen, als gevolg van deze stigma's, medewerkers minder plezier ervaren in hun werk. Volgens de auteurs is hier sprake van een *selffulfilling prophecy*: partijen twijfelen over de inzetbaarheid van de doelgroep, waardoor de doelgroep hier zelf over begint te twijfelen.

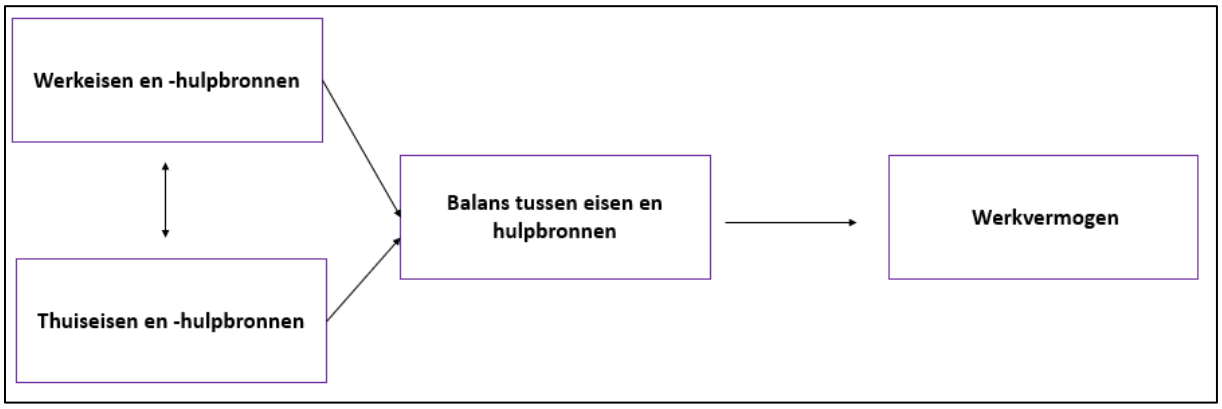
Foster (2007) benoemd in zijn sociale model over beperkingen dat het milieu mogelijk de houding en de mindset van de doelgroep kan beïnvloeden. Hier zou de aanname kunnen worden gemaakt dat stigma's de persoonlijke hulpmiddelen van een individu negatief beïnvloeden. Hier valt de kanttekening te maken dat het in dit onderzoek gaat om mensen die werkzaam zijn binnen een reguliere arbeidsplaats. De vraag is of medewerkers binnen beschutte werkplekken ook deze stigma's ervaren.

Verwachting 8: *'Het ervaren van stigma's is een belemmering in het creëren van een balans tussen de eisen en hulpmiddelen van het werkdomein en het thuisdomein van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.'*

Zoals eerder beschreven benadrukken Durand et al. (2020) dat deze doelgroep ook kampt met andere problematieken. De auteurs benadrukken dat in toekomstig onderzoek meer focus dient te komen liggen op deze componenten. Mensen met een lagere sociaaleconomische status, waaronder mensen met een Wsw-indicatie, ervaren geregeld diverse problematieken die mogelijk hun welzijn binnen de werkcontext kunnen beïnvloeden. Volgens Ten Brummelhuis en Bakker (2012) hebben de *home resources* en *home demands* dan ook invloed op het welzijn van de medewerker op de werkvloer. Schwarts et al. (2018) stellen dat mensen met een lagere sociaaleconomische status in Nederland vaker kampen met gezondheids-, schulden- en verslavingsproblematieken.

Verwachting 9: *Het ervaren van diverse problematieken, zoals gezondheidsproblematieken, schuldenproblematieken, verslavingsproblematieken zijn een belemmering in het creëren van een balans tussen de eisen en hulpmiddelen van het werkdomein en het thuisdomein van een medewerker met een Wsw-indicatie om daarmee het werkvermogen te bevorderen.*

De beschreven literatuur heeft geleid tot onderstaand conceptueel model:



Figuur 3. Conceptueel model naar aanleiding van theoretisch kader

4. Methoden

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de opzet en uitvoering van het onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een weergave van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.1 Kwalitatief onderzoek

Naar aanleiding van de centrale onderzoeksvraag is in dit onderzoek gekozen voor kwalitatieve onderzoeksmethodes: (1) semigestructureerde interviews, (2) het bevragen van focusgroepen en (3) participerende observaties. De kwalitatieve data zijn relevant vanwege de nieuwe inzichten die kunnen worden vergaard over de ideeën, belevingen en opvatting betreffende het werkvermogen van oudere medewerkers binnen de sociale werkvoorziening. Naast de semigestructureerde interviews hebben er drie focusgroepen plaatsgevonden. Op deze manier konden de signalen vanuit de bevraagde sw-medewerkers nader worden gespecifieerd door betrokken partijen.

Daarnaast betreft het een onderwerp waar nog relatief weinig onderzoek naar verricht is, waardoor er sprake is van kennishiaten binnen de wetenschappelijke literatuur. Het nader exploreren van het onderwerp is dan ook waardevol (Bryman, 2016). Het onderzoek kan mogelijk nieuwe inzichten bieden over het werkvermogen van ouderen met een arbeidsbeperking, en de mate waarin een balans tussen eisen en hulpbronnen hieraan een bijdrage kan leveren.

Een vooraf opgestelde vragenlijst, zoals wordt gebruikt in kwantitatief onderzoek, zou hiervoor niet volstaan. Aan de hand van interviews kunnen vragen zo open mogelijk worden gesteld, en ontvangen de stakeholders voldoende ruimte voor eigen inbreng.

Daarbij heeft in eerder wetenschappelijk onderzoek de focus gelegen op medewerkers die werkzaam waren binnen *supported employment* en *customized employment*. De vraag is of de eerder beschreven eisen en hulpbronnen ook van toepassing zijn op medewerkers die werkzaam zijn binnen *shelterd employment,* of dat zulke factoren juist als eisen worden ervaren in plaats van als hulpbronnen. Het is voor vervolgonderzoek op grotere schaal daarom essentieel eerst te bepalen welke hulpbronnen en eisen vanuit het werk- en privédomein relevant zijn, voordat op grote schaal kan worden getoetst wat de effecten zijn van deze hulpbronnen en eisen.

Daarnaast is vanuit praktische overweging gekozen voor kwalitatieve dataverzameling. In dit onderzoek wordt stilgestaan bij een kwetsbare doelgroep, waarbij sprake kan zijn van laaggeletterdheid. Bryman (2016) stelt dat het in dit geval handiger is om interviews af te nemen. Bovendien ligt de onderzoeksthematiek erg gevoelig, aangezien er wordt gesproken over zaken als arbeidsbeperking en leeftijd. Deze kwesties vragen om correct ethisch handelen. Op deze manier kan gemakkelijk verbale toelichting worden gegeven aan de respondenten. Het gaat hierbij om een crossectioneel onderzoeksdesign; data worden verzameld op één moment in de tijd (Bryman, 2016).

4.2 Populatie en steekproef

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn verschillende stakeholders geselecteerd en benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek. Gedurende het onderzoek zijn twintig sw-medewerkers, samen met hun jobcoaches, geïnterviewd. Daarnaast zijn drie focusgroepen georganiseerd met leden van Ondernemingsraden, HR-professionals en jobcoaches. Binnen de sector sociale werkvoorziening zijn er namelijk diverse partijen betrokken om de *duurzame arbeidsparticipatie* van oudere sw-medewerkers te bewerkstelligen.

Via het netwerk van Cedris zijn verschillende organisaties in Nederland benaderd of sw-medewerkers, jobcoaches, OR-leden of HR-professionals wilden deelnemen aan het onderzoek.

Daarnaast is via SBCM (kenniscentrum en A&O fonds sociale werkgelegenheid) een verzoek ingediend bij de landelijke vereniging van jobcoaches. Hen werd het volgende gevraagd;

1. of zij zelf bereid waren om deel te nemen aan een focusgroep;
2. of zij oudere medewerkers met een Wsw-indicatie (55 jaar of ouder) onder begeleiding hadden en of deze medewerkers bereid waren om een interview af te nemen.

De jobcoaches, HR-professionals en OR-leden zijn gevraagd om deel te nemen aan een landelijke focusgroep over desbetreffend thema. De jobcoaches, HR-professionals en OR-leden zijn op een directe manier benaderd en de sw-medewerkers op een indirecte wijze (Bryman, 2016). In samenspraak met de organisatie en jobcoaches zijn medewerkers uit de doelgroep geselecteerd. In dit onderzoek is er sprake van een kwetsbare doelgroep, waardoor een afweging is gemaakt in deelname. De interviews dienden namelijk niet als belastend ervaren te worden. De jobcoaches hebben om deze een reden een inschatting gemaakt welke sw-medewerkers in staat waren om het gesprek aan te gaan. De medewerkers zijn op selectieve wijze gekozen (Bryman, 2016).

Volgens Bryman (2016) kan dit mogelijk ook nadelig zijn voor het onderzoek, aangezien niet iedereen de kans krijgt om deel te nemen. De kans bestaat dat bepaalde ideeën, gedachtes en opvattingen op deze manier niet aan het licht zijn gekomen of dat er sprake is van vooringenomenheid van respondenten, waardoor de generaliseerbaarheid wordt verkleind. Om deze kansen te minimaliseren is er telefonisch contact gezocht met jobcoaches en is het doel van het onderzoek nogmaals toegelicht, waarbij werd benadrukt dat de respondenten representatief dienden te zijn voor de doelgroep.

Aan de hand van de focusgroepen konden de verschillende resultaten nader worden toegelicht en verduidelijkt. Op deze manier ontstond een vollediger beeld en kreeg de onderzoeker meer inzicht in de belevingswereld van de sw-medewerkers.
De focusgroepen nemen namelijk onderstaande ervaringen mee.

1. ***Focusgroep ondernemingsraden***: speelt een belangrijke rol in de belangenvertegenwoordigers van de doelgroep. Diverse medewerkers hebben een Wsw-indicatie, waardoor zij waarschijnlijk goed begrijpen waarom zaken op een bepaalde manier worden ervaren.
2. ***Focusgroep jobcoaches:*** speelt een essentiële rol in de begeleiding van de doelgroep. Jobcoaches ondersteunen medewerkers in hun (dagelijkse) strubbelingen op het werk (en mogelijk ook in de thuissituatie).
3. **Focusgroep HRM:** speelt een belangrijke rol in het ontwikkelen van personeelsbeleid van de doelgroep. Daarnaast zijn zij een essentiële sparringpartner voor teamleiders en managers, indien medewerkers kampen met problematieken.

Doordat de stakeholders zichzelf hebben aangemeld, kan de onderzoekspopulatie mogelijk minder representatief zijn voor het onderzoek. De kans bestaat dat bepaalde houdingen, gedragingen en gedachtes over het onderzoeksthema niet aan het licht zijn gekomen (Bryman, 2016). De selectie heeft geleid tot onderstaand overzicht.

Tabel 1. Overzicht respondenten

Respondenten	Aantal
Sw-medewerkers tussen 55 en 67 jaar	20
Jobcoaches	7
OR-leden	6
HR-professionals	9
Totaal	42

Tabel 2. Overzicht verdeling werksoorten respondenten

Respondenten	Aantal
Werkzaam in verpakking, assemblage, of productie (binnen)	13
Werkzaam in groenvoorziening of schoonmaak (buiten)	7
Totaal	20

Om de anonimiteit van de respondenten te kunnen waarborgen zal verder geen uitspraak worden gedaan over de sociale werkvoorzieningsbedrijven, die hebben deelgenomen aan het onderzoek, en welke functies de verschillende respondenten bekleden. In het kader van het onderzoek wordt alleen de leeftijd van de deelnemende sw-medewerkers gerapporteerd.

4.3 Operationalisatie

Gedurende het onderzoek zijn drie focusgroepen en twintig semigestructureerde interviews afgenomen. Bij vijftien van de twintig interviews was een jobcoaches aanwezig ter ondersteuning van zowel medewerker als onderzoeker.

De overige interviews zijn zelfstandig uitgevoerd, dit vanwege individuele verzoeken of onvoorziene omstandigheden. Aan de hand van het theoretisch kader zijn twee interviewgidsen geformuleerd. Één voor de semigestructureerde interviews en één voor de groepsgesprekken. De interviewgidsen zijn opgesteld aan de hand van de literatuur en dienden als richtlijnen voor de gesprekken, maar er was daarnaast voldoende ruimte om uit te wijken of zaken nader te specificeren (Bryman, 2016).

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, is de interviewgids besproken met de Cedris-begeleider, en een universitair onderzoeker die ervaring heeft met het interviewen van de onderzoekspopulatie. Deze gesprekken hebben plaatsgevonden om blinde vlekken binnen het onderzoek te voorkomen en te controleren of het taalgebruik voldoende aansloot op de doelgroep.

In de interviewgids voor de medewerkers komen verschillende theoretische concepten naar voren, zoals het werkvermogen, de balans en de eisen en hulpmiddelen vanuit de verschillende domeinen.

In eerste instantie zijn de gesprekken breed ingestoken door te vragen wat de medewerkers leuk en minder leuk aan hun werk vonden, en hoe ze het vonden om steeds ouder te worden op het werk. Daarnaast is er gevraagd waar de medewerkers tegenaan liepen in de thuissituatie. Vervolgens is ook gevraagd wat medewerkers zou kunnen helpen om deze obstakels te overwinnen.

Indien medewerkers vastliepen, werden verschillende hulpmiddelen vanuit de literatuur benoemd om de medewerkers meer richting te bieden. Op deze manier kregen respondenten de kans om eerst eigen inbreng te leveren en kon daarna de theorie nader worden verkend.

De focusgroepen werd gevraagd om een versimpelde versie van het conceptueel model te bekijken, waarbij de verschillende componenten vanuit de literatuur waren weergegeven, zoals het werkvermogen, balans en de eisen en hulpmiddelen vanuit de verschillende domeinen. De respondenten kregen eerst de kans om zelf input te leveren, waarna bewuster is doorgevraagd aan de hand van de literatuur.

De interviews zijn gestart met een korte introductie, waarbij (1) het doel van het onderzoek werd toegelicht, (2) toestemming werd gevraagd voor opname en (3) anonimiteit en vertrouwelijkheid werd benadrukt. De respondenten kregen vervolgens de kans om de *informed consent* te ondertekenen (Bryman, 2016).

In de afrondende fase zijn respondenten bedankt voor hun deelname, waarna de vervolgprocedure is toegelicht en respondenten ruimte kregen om zelf nog zaken in te brengen voor het onderzoek. De interviewgidsen voor de semigestructureerde interviews en focusgroepen zijn weergegeven in bijlagen I en II.

4.4 Dataverzameling

Tijdens het onderzoek is data verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews, focusgroepen en participerende observaties.

4.4.1 Semigestructureerde interviews en focusgroepen

De interviews en focusgroepsgesprekken zijn afgenomen tussen 21 april en 17 mei 2022. De interviews met de sw-medewerkers vonden plaats op locatie. Het driegesprek (onderzoeker, medewerker en jobcoach) werd gevoerd in een stille ruimte, waar weinig sprake was van afleiding. De interviews duurden tussen dertig en vijftig minuten. De duur van de interviews was afhankelijk van spraakzaamheid en tempo van de respondent.

De focusgroepen met OR-leden en jobcoaches hebben beide online plaatsgevonden via Microsoft-teams. Helaas heeft de meerderheid van de jobcoaches zich teruggetrokken voor de focusgroep, waardoor uiteindelijk een één-op-één interview heeft plaatsgevonden. De focusgroep HRM heeft fysiek plaatsgevonden op het hoofdkantoor van Cedris. De gesprekken hebben circa zestig minuten geduurd.

Tabel 3. Overzicht deelnemers focusgroepen

Deelnemers focusgroepen	Aantal
Jobcoaches	1
OR-leden	6
HR-professionals	9
Totaal	16

Binnen het onderzoek is de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. Gedurende de correspondentie is benadrukt dat alle data zal worden geanonimiseerd en dat zorgvuldig met de gegevens van respondenten zal worden omgegaan (Bryman, 2016). Alle respondenten hebben ingestemd met opname, en met alle respondenten is kortgesloten dat zij een kopie van het uitgeschreven transcript ontvangen.

4.4.2 Participerende observaties

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van participerende observaties (Bryman, 2016). De onderzoeker heeft rondleidingen gehad binnen diverse organisaties. Aan de hand van de rondleidingen kreeg de onderzoeker een beter beeld van de daadwerkelijke werkpraktijk, zoals de verrichten werkzaamheden, de arbeidsbeperkingen en de ernst van de overige problematieken van de doelgroep. Interessante observaties zijn door de onderzoeker genoteerd aan de hand van *field notes* (Bryman, 2016). De gebeurtenissen en situaties die zijn waargenomen, zijn meegenomen en besproken tijdens interviews en focusgroepsgesprekken.

4.5 Data-analyse

De geluidsopnames zijn verwerkt aan de hand van de voorschriften van Bryman (2016). De drieëntwintig opnames zijn getranscribeerd; opnames zijn afgespeeld en letterlijk uitgetypt in het programma Word. Het is van belang om deze methode aan te houden, omdat de informatie dan feitelijk is en niet geïnterpreteerd wordt door degene die transcribeert en verwerkt. Naderhand zijn de transcripten gecodeerd met het programma Nvivo. Om de kwalitatieve data nader te kunnen analyseren, is gebruik gemaakt van verschillende analysetechnieken; open-, axiaal- en selectief coderen (Bryman, 2016). Allereerst is open gecodeerd, waarbij vrij werd gezocht naar codes en termen binnen de tekst die werden overgenomen in de codeboom. Termen zoals *'baas'*, *'tillen'* en *'VUT'.*

Daarna is gebruik gemaakt van axiaal coderen, waarmee relaties tussen codes en onderliggende thema's werden gezocht. Sommige codes zijn verwijderd, codes zijn samengevoegd of er zijn subcodes geformuleerd. Denk hierbij aan verschillende uitingen over collega's die hebben geleid tot de hoofdcode '*omgang met collega's*'. Daarbij zijn vervolgens verschillende subcodes vormgeven, zoals samenwerk en steun.

Tenslotte, is gebruik gemaakt van selectief coderen, waarbij een selectie van kernthema's heeft plaatsgevonden en een vergelijking is getrokken met de literatuur. De '*omgang met collega's*' heeft, naar aanleiding van literatuur, de beschrijving *'sociale eisen van het werk'* gekregen. Het analyseren heeft uiteindelijk geleid tot vier codebomen, die bestaan uit hoofd- en subcodes. De volledige codebomen zijn weergegeven in bijlagen III tot en met VI. Tijdens het coderen is rekening gehouden met de anonimiteit van de respondenten. De uitwerkingen ondersteunen het ontdekken van patronen, waarna conclusies kunnen worden getrokken (Bryman, 2016).

4.6 De rol van de onderzoeker

Aangezien in dit onderzoek wordt gesproken over gevoelige en ethische kwesties, zoals leeftijd en arbeidsbeperking, dient er vanuit de onderzoeker een bewuste en risicobeperkende houding te worden aangenomen. Tijdens de interviews diende de onderzoeker een open, neutrale en rustige houding aan te nemen. Na elk interview is er feedback gevraagd aan de jobcoach, zodat de onderzoeker de interviewstijl steeds beter kon aanpassen aan de onderzoekspopulatie. De interviews hebben plaatsgevonden op vertrouwde werkplekken van de sw-medewerkers, zodat respondenten minimaal belast zouden worden door het onderzoek. Tijdens de interviews is toestemming gevraagd voor opname en zijn toestemmingsverklaringen door alle partijen ondertekend. Er is benadrukt dat alle data zou worden geanonimiseerd, gegevens niet werden gedeeld met derden en dat respondenten ten allen tijden mochten stoppen met het onderzoek. Tot slot, hebben de respondenten de ruimte gekregen om vooraf, tijdens en na het interview hun vragen te stellen.

4.7 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.7.1 Betrouwbaarheid

Bij de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt stilgestaan bij de coherentie van de metingen (Bryman, 2016). Kwalitatief onderzoek is lastig om te standaardiseren, aangezien gesprekken regelmatig anders kunnen verlopen dan gepland. Het waarborgen van de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek is daarmee ingewikkeld. Door echter gebruik te maken van interviewgidsen kan mogelijk wel meer standaardisatie aan het onderzoek worden geboden. De interviewgidsen zijn opgesteld aan de hand van beschreven literatuur, waardoor de verschillende gesprekken ongeveer dezelfde thema's bevatten (Bryman, 2016). Afhankelijk van de reactie van de respondenten zijn bepaalde onderwerpen nader uitgediept, waarbij in elke gesprek toch net een andere focus is aangebracht. De semigestructureerde interviews en focusgroepen zijn opgenomen en naderhand getranscribeerd, waardoor de gesprekken systematisch konden worden geanalyseerd. Door deze werkwijze wordt de standaardisatie verhoogd en de kans op het verlies van essentiële data verkleind, waardoor de betrouwbaarheid kan worden gewaarborgd (Bryman, 2016).

4.7.2 Validiteit

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingsmethodes, zoals semigestructureerde interviews, focusgroepen en participerende observaties. Hierdoor is de mogelijkheid ontstaan om vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar het werkvermogen van mensen met een arbeidsbeperking, en de mate waarin een balans tussen eisen en bronnen in werk- en privédomein daaraan bijdragen. Het beantwoorden van de onderzoeksvraag is cruciaal voor het creëren van *interne validiteit* binnen het onderzoek. In eerder wetenschappelijk onderzoek heeft de focus gelegen op medewerkers die werkzaam waren binnen *supported employment* en *customized employment*.

De vraag is of de eerder beschreven eisen en hulpbronnen ook van toepassing zijn op medewerkers die werkzaam zijn binnen *shelterd employment,* of dat zulke factoren juist als eisen worden ervaren in plaats van als hulpbronnen. Het is voor vervolgonderzoek op grotere schaal essentieel om eerst te weten welke hulpbronnen en eisen vanuit het werk- en privédomein relevant zijn, voordat kan worden getoetst wat daar de effecten van zijn, en wat de mogelijke causaliteit is tussen deze factoren. Aangezien binnen dit onderzoek sprake is van cross-sectioneel onderzoek is de mogelijkheid om causaliteit te bepalen beperkt (Bryman, 2016).

De semigestructureerde interviews zijn gehouden aan de hand van opgestelde interviewgidsen. Binnen het onderzoek bestond de mogelijkheid dat sw-medewerkers interviewvragen anders konden interpreten. Om deze reden is er veel aandacht besteed aan het opstellen van de interviewgidsen, zodat de vragen aansloten op de doelgroep. De interviewgidsen zijn besproken met de Cedris-begeleider, en een universitair onderzoeker die ervaring heeft met het interviewen van de onderzoekspopulatie. In de interviewgids voor sw-medewerkers is rekening gehouden met eenvoudig taalgebruik. Daarnaast zijn vragen soms op meerdere manieren gesteld, zodat het gesprek meer zou aansluiten op de belevingswereld van medewerkers. Tevens waren bij vijftien interviews jobcoaches aanwezig om vragen, indien nodig, te verduidelijken.

De onderzoeker heeft gestreefd om de vragen zo objectief mogelijk te formuleren, waardoor de verschillende stakeholders werden uitgedaagd om hun eigen opvattingen, ideeën en belevingen over het vraagstuk te delen. Bij de aanvang is benadrukt dat de respondenten geen verkeerde antwoorden konden geven, en dat het ging om hun eigen percepties. Daarnaast bestond het gevaar voor sociaal wenselijke antwoorden. De onderzoeker werd getracht een neutrale houding aan te nemen tijdens de gesprekken, en de anonimiteit van de deelnemers te waarborgen. Tot slot, is gedurende het onderzoek de interviewgids kritisch bekeken en zijn er vragen aangepast, zodat er beter aangesloten kon worden bij de belevingswereld en/of taalgebruik van medewerkers.

Bij de *externe validiteit* wordt bekeken in hoeverre de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn voor andere populaties (Bryman, 2016). De resultaten kunnen wellicht worden gegeneraliseerd naar de bredere context van de sociale werkvoorziening. Dit vanwege de deelname van tweeënveertig verschillende respondenten vanuit diverse organisaties in Nederland. Binnen het onderzoek zijn meerdere invalshoeken belicht om een algeheel beeld van de sector te creëren. Hier valt echter wel de kanttekening te maken dat de sw-medewerkers zijn geselecteerd voor dit onderzoek. Volgens Bryman (2016) kan dit nadelig zijn, aangezien niet iedereen de kans krijgt om deel te nemen. De kans bestaat dat bepaalde ideeën, gedachtes en opvattingen op deze manier niet aan het licht zijn gekomen of dat er sprake is geweest van vooringenomenheid van de respondenten, waardoor de generaliseerbaarheid mogelijk is verkleind. De resultaten zijn daarnaast minder generaliseerbaar voor medewerkers die werkzaam zijn binnen *supported employment* en *customized employment,* aangezien hier dikwijls sprake is van 'lichtere' arbeidsbeperkingen. Volgens Hoque et al. (2018) kan de intensiviteit van een arbeidsbeperking juist erg bepalend zijn voor de deelname aan het arbeidsproces. Het onderzoek kan wel een basis vormen voor vervolgonderzoek.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van de interviews, focusgroepen en participerende observaties. In de volgende drie paragrafen zijn de door respondenten benoemde eisen en bronnen van het werk- (5.1), thuis- (5.2) en persoonlijk domein (5.3) gepresenteerd. In dit hoofdstuk wordt, waar van toepassing, onderscheid gemaakt tussen 'binnen' en 'buiten' werk. De meerderheid van de respondenten werkt op productie-, assemblage- en/of verpakkingsafdelingen, binnen de sector bekend als 'binnen'. Daarnaast zijn er een aantal respondenten die 'buiten' werkzaam zijn, zoals in de groenvoorziening en schoonmaak.

5.1 Werkdomein

Het onderstaande figuur betreft een overzicht van alle door respondenten benoemde eisen en hulpmiddelen binnen het werkdomein:

Figuur 4. Overzicht resultaten werkdomein.

5.1.1 Werkeisen

Respondenten benoemen acht verschillende werkeisen die in hun beleving invloed hebben op het werkvermogen van de sw-medewerker. De eerste vier werkeisen uit bovenstaand figuur, zijn door ongeveer 75% van de respondenten benoemd of als belangrijkste bestempeld, en zijn daarom hieronder separaat besproken. De vijfde tot en met de achtste eis worden samen besproken, aangezien deze factoren in mindere mate benoemd zijn, dan wel als minder van belang geacht door respondenten (±25%).

5.1.1.1 Fysieke eisen op het werk

Aan de diverse werkzaamheden die sw-medewerkers vervullen zitten frequent fysieke werkeisen verbonden. Sw-medewerkers zelf, maar ook respondenten als HR-professionals, geven aan dat het werk vaak als fysiek zwaar wordt ervaren, zowel binnen als buiten. Volgens verscheidene jobcoaches en OR-leden ontstaat langzamerhand een mismatch tussen de fysieke eisen van het werk en de ouder wordende doelgroep, met name in buitenwerk waarbij medewerkers gedurende een werkdag meervoudig moeten bukken, opstaan en lopen.

> *'Mijn conditie gaat steeds meer achteruit… je krijgt geen lucht meer he… je moet er met die swiffer doorheen… die gymzalen zijn erg groot… je loopt steeds rondjes heen en weer.' – sw-medewerker (60).*

Respondenten die binnenwerk verrichten hebben echter meer gemengde opvattingen over de fysieke werklast. Voor de meerderheid van de respondenten wordt het werk zelf niet als zwaar ervaren, omdat het werk vaak zittend kan worden uitgevoerd. Anderzijds zijn het hun eigen beperkingen, zoals persoonlijkheids- en/of autismestoornissen, die het werk moeilijk en daarmee uitdagend maken voor de respondenten.

Tot slot, benadrukken enkele geïnterviewde sw-medewerkers, zowel binnen- als buitenwerkers, dat werkhandelingen een bepaalde en constante *'krachtsinspanning'* verwachten en dat dit als fysiek eisend wordt ervaren.

5.1.1.2 Sociale eisen op het werk

De respondenten benadrukken dat het werken met collega's waardevol is voor de sociale cohesie onder de doelgroep, maar dat de interactie tegelijkertijd veel van de medewerkers kan vergen. HR-professionals en jobcoaches zien dat sommige sw-medewerkers, als gevolg van specifieke beperkingen zoals autisme, de onderlinge interactie meer vermijden. Werknemers met dit soort beperkingen hebben meer behoefte aan rust en vinden de onderlinge interacties soms chaotisch. Bovendien maakt de verscheidenheid aan beperkingen de onderlinge relaties nog complexer. De respondenten stellen dat de onderlinge omgang, als gevolg van onder andere verschil in cognitie, erg ingewikkeld kan zijn. De doelgroep is regelmatig verstandelijk beperkt, maar er wordt daarentegen wel om hun begrip gevraagd voor de omstandigheden van collega's, aldus een jobcoach. Deze sociale eisen worden ook door sw-medewerkers zelf benoemd:

> *'Dan krijg je die… dan krijg je die… nu weet je wat je aan iemand hebt… tempo is goed, maarja je hebt ook sommige… dan komt er iemand bijzitten… dat duurt gewoon lang… en daar word ik soms chagrijnig van'. – sw-medewerker (61).*

Een ander aspect van sociale eisen betreft het maken van *'grapjes'* onderling. Deze opmerkingen worden echter niet altijd goed begrepen, waardoor diverse collega's geregeld uit hun '*slof schieten',* aldus een OR-lid. Respondenten benadrukken dat '*prikkelbare collega's'* zoveel mogelijk '*met rust worden gelaten'*, aangezien er behoefte is aan rust op de afdeling of binnen het team.

Daarentegen zijn algemeen geaccepteerde omgangsnormen wellicht lastig voor deze doelgroep, waardoor er geregeld incidenten optreden omtrent pesten, roddelen of ongewenst gedrag, aldus een HR-professional. Pesten is daarmee een belangrijk agendapunt voor de diverse organisaties. Het begrip voor andermans beperking wordt in sommige gevallen gemist, waardoor hier onderling onprettig mee wordt omgegaan. De diverse respondenten beamen dat er geregeld situaties optreden, waarbij medewerkers elkaar onjuist bejegenen.

Een derde aspect van sociale eisen betreft de omgang met collega's van een andere etnische achtergrond. Uiteenlopende respondenten benadrukken dat collega's de Nederlandse taal niet of onvoldoende spreken, waardoor er onderling onrust en zelfs onveiligheid kan ontstaan, aldus HR-professionals. Daarbij hebben medewerkers het gevoel dat collega's worden voorgetrokken, omdat zij onvoldoende worden gestimuleerd om de taal te leren. Een respondent, met een andere etnische achtergrond, meent daarentegen regelmatig te worden buitengesloten vanwege een beperkte Nederlandse taalbeheersing.

> *'Ja, mensen willen hier soms niet werken met buitenlanders… begrijp je… soms gebeurt er iets en dan is er een probleem. Mensen zijn gelijk van nee… je moet in het Nederlands praten… ik praat niet met jou, maar met hem.' - sw – medewerker (63).*

Tot slot, kan de omgang met jongere collega's, ook wel 'nieuw beschut' genoemd, voor sommige respondenten als uitdagend worden ervaren. De respondenten ervaren een andere werkmentaliteit vanuit de jongere collega's: '*speels*', waardoor zij als luidruchtig en overmatig aanwezig worden ervaren, aldus een sw-medewerker.

Vanwege de nieuwe participatiewetgeving draaien er regelmatig tijdelijk nieuwe werknemers mee, waarna de jonge collega's vervolgens zullen worden gedetacheerd bij reguliere werkgevers. Sommige respondenten vinden het lastig als collega's komen en gaan, vooral omdat het vaak '*druktemakers zijn'*, aldus een respondent.

Het lijkt daarom waarschijnlijk, dat vanwege de verschillende sociale aspecten van het werk aanhoudende inspanningen wordt verwacht van werknemers.

5.1.1.3 Productiviteitsdruk en controle vanuit de leidinggevenden

HR-professionals en leden van de Ondernemingsraden zien dat er binnen de sector een cultuuromslag plaatsvindt. De respondenten spreken over *'leidinggevenden oude en nieuwe stijl'*.

> *'Daar zit ook meteen de kwetsbaarheid… onze leidinggevenden zijn ook de oude productieboeren… werkleiders, die zijn nu gedwongen in een rol van coach… begeleider… ontwikkelaar en er zijn er bij… die pakken het prima op, maar er zijn leidinggevenden bij die daar moeite mee hebben.' – HR -professional.*

De HR-professionals benadrukken dat de vanuit gemeenten gestelde doelstellingen echter wel dienen te worden volbracht. Een kwart van de ondervraagde binnen-medewerkers ervaren om deze reden een mate van controle en productiedruk. Medewerkers geven aan dat de nadruk ligt op het behalen van de productiedoelstellingen en dat dit zorgt voor stress onderling.

> *'Laatst zeiden ze… wij willen zestigduizend trommels in de maand… nou dat kan toch niet… dat is toch te veel… dat zei mijn werkcoach ook… dat hoeft niet… doe rustig aan, maarja als die lopende band loopt… dan moet je wel… ze kunnen hem harder zetten wist je dat?' - sw – medewerker (61).*

Een jobcoach benadrukt dat het belangrijk is om rekening te houden met de belevingswereld van medewerkers. Het horen van getallen creëert meer onrust. Een ander aspect van de productiedruk betreft het aanpassen van het werktempo via lopende banden:

> *'En dan gaan ze die band harder laten lopen, maar sommige kunnen dat gewoon niet… dus op een gegeven moment hebben ze zulke stapels bij zich staan… en dat trekken ze gewoon niet.' – sw-medewerker (56).*

Tot slot, ervaren de sw-medewerkers een controlerende houding vanuit leidinggevenden:

> *'Nee, ze lopen gelijk achter je aan… waar je heen gaat… als je naar de wc gaat, dan lopen ze al achter je aan.'- sw-medewerker (60).*

Sw-medewerkers zelf, maar ook leden van de ondernemingsraden, geven aan dat deze werkwijze zorgt voor veel stress onder de doelgroep. Daarentegen ervaart de meerderheid van de respondenten geen productiedruk of controle vanuit de leidinggevenden. De respondenten benadrukken dat zij op hun eigen tempo werkzaamheden mogen verrichten en dat hen geen productiedoelstellingen worden opgelegd. Het lijkt erop, dat de psychologische aspecten van het werk aanhoudende inspanningen doen ontstaan bij een gedeelte van de populatie.

5.1.1.4 Monotoon werk

Vanwege de nieuwe participatiewetgeving is de constructie van de sociale werkvoorziening een *'langzaam uitstervend fenomeen'*, aldus een OR-lid. Als gevolg van bezuinigingen binnen de sector zijn voornamelijk de verpak-, productie-, en assemblage werkzaamheden overgebleven. De werknemers verrichten regelmatig maar een enkele handeling, zoals het plakken van etiketten op dozen. Verschillende respondenten ervaren het werk als saai en langdradig. Door gezondheidsproblematieken zijn medewerkers echter genoodzaakt zittende werkzaamheden te verrichten, aldus een HR-professional.

> '*Vorig jaar zat ik nog hiernaast… bij de washandjes… … dat wil ik niet tot mijn pensioen blijven doen… dat werk…nee, ik kan thuis ook de was ophangen en opvouwen.' – sw-medewerker (64).*

Het lijkt erop, dat de psychologische aspecten van het werk ervoor zorgen dat een gedeelte van de populatie uitdaging in het werk mist.

5.1.1.5 Overige werkeisen

Uit diverse focusgroepen en interviews kwamen aanvullende werkeisen naar voren, zoals werktijden, zelfstandigheid, omgang met veranderingen en contact met derden zoals klanten en inwoners.

Allereerst, kunnen medewerkers een achturige werkdag als veeleisend ervaren. De psychologische, sociale en fysieke aspecten van werk in combinatie met beroepsbeperkingen maakt het voor werknemers uitdagend om een volledige werkweek actief te zijn.

Ten tweede, wordt er van medewerkers een mate van zelfstandigheid verwacht, met name in het buitenwerk. Medewerkers hebben de mogelijkheid om zelf beslissingen te nemen over hun werkzaamheden. Volgens een lid van een Ondernemingsraad spelen leidinggevenden daarbij een minder directieve rol. De mate van zelfstandigheid wordt als wisselend ervaren, waarbij sommige medewerkers meer behoefte hebben aan ondersteuning, aldus een jobcoach. Daarentegen heeft geen van de ondervraagde sw-medewerkers benoemd de mate van zelfstandigheid als onprettig te ervaren.

Ten derde, benoemen diverse respondenten dat sommige werknemers vanwege specifieke arbeidsbeperkingen een grotere behoefte hebben aan stabiliteit. Kleine veranderingen, zoals nieuwe collega's of het wisselen van werkplek kunnen werknemers *'erg van hun à propos brengen'*, aldus een OR-lid. Daarnaast vinden er op dit moment verbouwingen en verhuizingen plaats binnen verschillende organisaties, wat voor onrust kan zorgen. Aan de andere kant, zijn er ook medewerkers die de veranderingen niet als vervelend ervaren. Voornamelijk medewerkers die buiten werkzaam zijn of zijn geweest, hebben meer het vermogen om deze zaken los te laten, aldus een jobcoach.

Tot slot, spreken enkele respondenten over het in contact staan met derden, zoals klanten en inwoners. De medewerkers zijn graag onder de mensen, maar dienen soms om te gaan met onvriendelijke individuen. Van medewerkers wordt een begripvolle, open en communicatieve houding verwacht, en dit kan soms erg uitdagend zijn. Het lijkt erop dat de psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk aanhoudende inspanningen kunnen creëren bij een gedeelte van de populatie.

5.1.2 Hulpmiddelen vanuit het werk

Respondenten benoemen tien verschillende hulpmiddelen die in hun beleving invloed hebben op het werkvermogen van sw-medewerkers. De eerste zeven soorten hulpmiddelen zijn door ongeveer 80% van de respondenten benoemd of als belangrijkste bestempeld, en zijn daarom hieronder separaat besproken. De achtste tot en met de tiende zijn samengevoegd besproken, aangezien deze factoren door enkele respondenten zijn benoemd (±20%).

5.1.2.1 Leidinggevenden

Volgens diverse professionals hebben leidinggevenden een '*sleutelfunctie*' in het creëren van een goede balans tussen werk- en persoonsgerelateerde eisen en hulpbronnen. Het ondervinden van steun en aandacht is essentieel voor deze doelgroep. Zoals eerder beschreven, verandert de rol van leidinggevenden binnen deze sector. De focus is verschoven van productie naar ontwikkeling, en leidinggevenden nemen vanuit kostenoverwegingen steeds vaker de signaleringsrol van jobcoaches over.

> *'Maar oprechte aandacht voor een medewerker… dat is toch het beste medicijn, dat je luistert naar iemand… luister zijn verhaal aan… neem hen serieus... hoe onzinnig het in eerste instantie ook lijkt. Dan hou je ze ook langer in de benen.' – HR-professional*

Allereerst, houden de leidinggevenden zich bezig met het soepel laten verlopen van het werkproces; uitdelen van taken, uitleggen van werkzaamheden, beantwoorden van vragen en het controleren van de kwaliteit, aldus verschillende medewerkers. De meerderheid van de sw-medewerkers geven aan dat zij hun vragen kunnen stellen aan de leidinggevenden en dat hierop wordt geanticipeerd.

Enkele respondenten stellen de aandacht van de leidinggevenden echter te missen, waarbij de deelname aan vergaderingen als voornaamste reden wordt gegeven.

De meerderheid van de sw-medewerkers en professionals hebben het gevoel dat de leidinggevenden op de hoogte zijn van de arbeidsbeperkingen en hier ook naar proberen te handelen. De medewerkers voelen de ruimte om in gesprek te gaan over psychische en lichamelijke belasting.

> *'Je hebt iemand die over je waakt… die echt tailormade met je omgaat… dat vind ik ontzettend mooi van haar… die heeft zich verdiept in de mens … die weet ook een aantal dingen… van oh… dat is niet helemaal handig… of daar reageert hij op die manier op.' – Jobcoach.*

Enkele sw-medewerkers ervaren echter dat de leidinggevenden onvoldoende op de hoogte zijn van hun arbeidsbeperkingen en dat hier gebrekkig naar wordt gehandeld.

De focusgroepen richten zich daarnaast op de persoonlijke vraagstukken van de doelgroep. Volgens de professionals '*speelt er binnen deze doelgroep vaak veel op de achtergrond*', waardoor *'zorgen geregeld worden meegenomen naar het werk'*. Meer dan de helft van de respondenten stelt dat zij hun persoonlijke zorgen kunnen bespreken met hun leidinggevenden. Zij zijn het erover eens dat de leidinggevende de tijd nemen om het gesprek aan te gaan.

> *'Ja, voorheen wel… dat je veel te maken hebt gehad… met je moeder of je vader… die achteruitgaan… of die je verloren hebt… daar kan ik met X wel over mee praten. Dat hij mij opgevangen had… toen mijn moeder overleden was.' - sw-medewerker (60).*

Tevens delen de respondenten graag successen met hun leidinggevenden, zoals het verwerven van een nieuwe woning of het uitoefenen van een hobby. De overige respondenten hebben bevestigd dat zij hun zorgen liever niet met de leidinggevenden bespreken. Volgens diverse OR-leden kan dit mogelijk worden verklaard door de cultuurverschillen binnen de organisaties en de hiërarchische verhouding tussen medewerker en leidinggevende.

Daarnaast hebben leidinggevenden een essentiële voorbeeld- en signaleringsfunctie ten aanzien van de onderlinge omgangsnormen op de werkvloer, en dienen zij daar ook naar te handelen, aldus HR-professionals. De professionals zijn het er echter over eens dat het lastig is om bepaalde gedragingen te signaleren en hierop te anticiperen. Deze opvattingen worden dan ook gedeeld door diverse sw-medewerkers en jobcoaches, waarbij wordt benadrukt dat signalen regelmatig worden gemist of de verkeerde persoon wordt bestraft. De focusgroepen zien dat het signaleren van persoonlijke problematieken steeds essentiëler wordt voor deze doelgroep. Steeds meer organisaties proberen hierop in te spelen door leidinggevenden cursussen aan te bieden. De gedachtegang is dat de leidinggevenden het eerste signaal signaleert, waardoor eenvoudig andere hulpmiddelen en instanties ingeschakeld kunnen worden om de medewerkers verder te ondersteunen. Het lijkt erop, dat de steun van leidinggevenden ervoor zorgt dat taakeisen worden verminderd, werkdoelen gemakkelijker worden bepaald en er ruimte is voor persoonlijke groei en problematiek.

5.1.2.2 Jobcoaches

In de praktijk kent de jobcoach verschillende benamingen, zoals werkcoach of consulent. De jobcoaches ondersteunen de oudere doelgroep in het zo goed mogelijk inzetbaar blijven: creëren van de juiste voorwaarden op de werkvloer, overleggen met de leidinggevenden en het onderhouden van connecties met instanties en familieleden. De medewerkers worden op zowel werk als persoonlijk vlak ondersteund, aldus verschillende jobcoaches. Zoals eerder beschreven, veranderd de rol van de jobcoach:

> *'Vroeger kwamen ze naar mij toe en zeide ze 'ik krijg dit schroefje niet in dit dingetje' en dan ging ik het uitzoeken en dan liep ik mee. Al dat soort werkgerelateerde dingen hoort er nu niet meer bij. '– Jobcoach.*

De percepties over dit onderwerp verschillen onder sw-medewerkers. Respondenten, die met name buitenwerk verrichten, vinden het verminderde contact niet per definitie problematisch en benadrukken dat zij bij vragen terecht kunnen bij hun jobcoach. Sommige respondenten die binnen werken, zeggen echter 'afstand' te voelen van hun consulent.

> *'Onze consulenten zaten vroeger echt dicht bij ons… en dat missen we gewoon… af en toe ga ik weleens naar het kantoor… even praatje maken, maar het is toch niet de tijd dat je kan nemen… er is meer afstand.' - sw-medewerker (61).*

De meerderheid van de ondervraagde medewerkers is tevreden met hun jobcoaches, en beschouwen de relatie als waardevol. Werknemers benadrukken dat jobcoaches informatie vertrouwelijk behandelen, goed luisteren, meedenken en adviseren over werk- en privéomstandigheden.

> *'Nou, dat ik met mijn jobcoach over dingen kan praten… dat als ik met hem praat ik zeker weet dat het bij hem blijft. Ik vind zijn adviezen meestal wel goed en ze spreken mij vaak ook wel aan. Ik heb er iets aan.' – sw-medewerker (56).*

Verschillende jobcoaches beamen dat zij graag voor medewerkers klaar staan en graag een *'stapje harder lopen'*, maar dat medewerkers ook hun eigen verantwoordelijkheid dienen te nemen. Naast het bieden van steun, vinden diverse respondenten dat jobcoaches een belangrijke signalerings- en bemiddelingsfunctie hebben, zoals het signaleren van schuldenproblematiek. De gedachtegang is dat de jobcoaches signaleren, waardoor andere hulpmiddelen en instanties eenvoudig ingeschakeld kunnen worden om medewerkers verder te ondersteunen. Het lijkt erop dat de steun van jobcoaches ervoor zorgt dat taakeisen worden verminderd, werkdoelen gemakkelijker worden bepaald en er ruimte is voor persoonlijke groei en problematiek.

5.1.2.3 Collega's

Sw-medewerkers zelf, maar ook respondenten uit de focusgroepen, geven aan dat collega's elkaar steunen op zowel werk als persoonlijk vlak. Enkele respondenten benoemen dat niet alle collega's, door een gebrek aan intelligentie en/of begrip, ondersteuning kunnen bieden met werkgerelateerde zaken. De meerderheid van de medewerkers benadrukken echter wel bereid te zijn hun collega's te ondersteunen:

> *'We hebben ook mensen die kunnen niet tellen… dan help je ze. Ik was nu handremmen aan het inpakken met een jongen, die kan ook niet tellen… ik tel ze en hij doet ze in een doos.' – sw-medewerker (60).*

De overige respondenten werken liever zelfstandig, en hebben vanwege hun (specifieke) beperkingen niet altijd behoefte aan sociaal contact. De wederzijdse steun jegens collega's kan soms ontbreken. Verscheidene professionals benadrukken dat er wellicht onvoldoende begrip is voor elkaars persoonlijke situaties en/of gezondheidsproblematieken, waardoor onderling onrust en jaloezie kan ontstaan.

> *'Ja, ik raad… oudere medewerkers dan altijd aan… ga vertreden… ga eens een rondje lopen… ga eens even wat drinken… ga eens wat vaker naar de wc… en dan heb je even meer pauze, dat past beter bij je gezondheid, dan vinden die collega's het niet leuk… ga je nou alweer naar de wc… worden ze boos… hij gaat weg en ik niet en ik moet dan weer doorwerken.' – OR-lid.*

De helft van de respondenten gaf aan graag met hun collega's over werk- of privékwesties te praten. Respondenten benoemden zaken als familie- en geldzorgen en stress op het werk:

> *'En we bespreken nog best wel wat dingetjes met elkaar… ik heb op dit moment een beetje een rotperiode… mijn vader is ziek… dus ja… dan is het wel fijn dat ze er voor je zijn en dan is het werk ook wel leuk.' – sw-medewerker (55).*

Aansluitend, bevestigen verschillende professionals en medewerkers het belang van de sociale omgeving. Diverse medewerkers hebben, door overlijden of reisafstand, weinig of geen contact met familie en/of vrienden; de sociale kring van deze doelgroep is erg gering. Het sociale karakter van het werk en de onderlinge steun binnen deze doelgroep is daarmee meer evident, aldus een jobcoach.

Het zijn van een *'steunpilaar'* kan echter ook aanvoelen als een vorm van overbelasting en daar dient, volgens een jobcoach, dan ook voor gewaakt te worden. Het lijkt erop dat de steun van collega's ervoor zorgt dat taakeisen worden verminderd, werkdoelen gemakkelijker worden behaald en er ruimte is voor persoonlijke groei en problematiek. Daarentegen creëert het sociale aspect voor sommige respondenten juist enige mate van spanning.

5.1.2.4 Hulpmiddelen vanuit medisch oogpunt

Binnen de sector sociale werkvoorziening wordt gebruik gemaakt van hulpmiddelen vanuit medisch oogpunt. De respondenten leggen hierbij nadruk op ergonomische hulpmiddelen in combinatie met het bepalen van werktempo en leefstijlondersteuning.

5.1.2.5 Ergonomische hulpmiddelen

Jobcoaches en leden van de ondernemingsraden stellen dat het werk vanuit ergonomisch oogpunt dient te worden bekeken. Respondenten noemen het gebruik van ergonomische hulpmiddelen, zoals verstelbare stoelen en tafels, aangepast schoeisel of veiligheidsschoenen, geluiddichte wandpanelen, oordoppen, oorkleppen of koptelefoons. Verschillende OR-leden benadrukken dat medewerkers dienen te beschikken over een aangepaste werkplek en dat dit ook dient te worden gefaciliteerd. De meerderheid van de ondervraagde sw-medewerkers geeft aan tevreden te zijn met de geboden ergonomische ondersteuning. Medewerkers hebben het gevoel dat er bewust wordt gekeken naar hun arbeidsbeperking en gezondheidsproblemen:

> *'Ja, goed… ik krijg speciale werkschoenen… die passen bij mijn voeten, die betaalt het bedrijf… ze denken wel met je mee hier.' – sw – medewerker (59).*

Enkele respondenten geven echter aan niet tevreden te zijn met de geboden hulpmiddelen, aangezien het materiaal onvoldoende aansluit op desbetreffende problematiek.

Naast tastbare hulpmiddelen ondervinden de ondervraagde sw-medewerkers de mogelijkheid om werkzaamheden in afwisselende houdingen te verrichten, zoals staand en zittend. De focusgroepen stellen dat werknemers in hun eigen tempo moeten kunnen werken, en dat dit als standaardprocedure binnen de sector wordt beschouwd. De meerderheid van de ondervraagde werknemers heeft bevestigd dat zij op hun eigen tempo mogen werken en ervaren dit als '*extra steun in de rug*'.

> *'Het werk wat ik moet doen, dat doe ik… op mijn eigen tempo… niet mijzelf haasten om het gauw af te maken, dat zit er niet meer in. Gewoon rustig werken en kijken hoever ik kom.' – sw-medewerker (65).*

Daarentegen stellen de overige respondenten deze mogelijkheid niet altijd te ervaren, waarbij geregeld de eerder beschreven productiedruk als tegenhanger wordt benoemd. Een jobcoach wijst er echter op dat de doelgroep weliswaar in hun eigen tempo mag werken, maar dat het vanuit de belevingswereld van de medewerkers soms anders kan worden ervaren. Het lijkt erop dat ergonomische hulpmiddelen in combinatie met het werktempo ervoor zorgen dat (voor een deel van de onderzoekpopulatie) taakeisen worden verminderd, werkdoelen gemakkelijker worden behaald en er daarmee ruimte is voor persoonlijke problematiek.

5.1.2.6 Leefstijlondersteuning

Volgens de focusgroepen kampt deze doelgroep regelmatig met een ongezonde leefstijl. Er zijn echter verschillende percepties over de verantwoordelijkheidskwestie van werkgevers omtrent het leefstijlvraagstuk. De helft van de professionals vindt dat er meer aandacht moet worden gegeven voor het creëren van een gezonde levensstijl. Een gezonde leefstijl kan mogelijk bijdragen aan individueel welzijn en daarmee het werkvermogen van medewerkers. De overige respondenten menen dat de verantwoordelijkheid ligt bij medewerkers zelf. Werkgevers hoeven werknemers '*niet te betuttelen*', aldus meerdere HR-professionals. Ook de ondervraagde sw-medewerkers hebben wisselende percepties over deze kwestie.

Ondanks de diverse visies bieden de meeste organisaties handvaten om hun medewerkers ondersteuning te bieden in hun leefstijlkeuzes. De bevraagde respondenten spraken over deelname aan vitaliteitsweken, voorlichtingen, stoppen-met-roken-campagnes, gezonde voeding in de kantine, sportactiviteiten of het verstrekken van sportabonnementen.

Ten eerste, kampt het merendeel van de respondenten met een rookverslaving of is onlangs gestopt met roken. Verschillende organisaties doen om deze reden mee aan '*stoppen-met-roken-campagnes'*. De meerderheid van de medewerkers wil echter niet stoppen met roken en/of ondersteuning vanuit de werkgever ontvangen. Verschillende respondenten hebben bevestigd dat zij al binnen het ziekenhuis zijn behandeld of een huisarts hiervoor bezoeken, helaas vaak zonder succes. HR-professionals bevestigen dat het enthousiasme voor zulke campagnes relatief laag is. Aan de andere kant ervaren sommige respondenten dit concept als een waardevolle toevoeging. Een jobcoach bevestigd dat meerdere medewerkers hun verslavingsproblematiek aan willen pakken:

> *'Wat we wel vaak horen… dat is ook met het stoppen met roken project… dat mensen dat wel fijn vinden, vandaar… omdat ze dat samendoen. Stoppen met roken is altijd iets moeilijks gewoon, dus dat groepsverband… dat geeft wel veel steun… heb ik gemerkt… en het zijn wel degelijk medewerkers die het fijn vinden om die steun aangeboden te krijgen.'– Jobcoach.*

Ten tweede, wordt in verschillende organisaties de focus gelegd op gezonde voeding. De HR-professionals ervaren echter veel weerstand vanuit de sw-medewerkers:

> *'s middags wordt het eten afgenomen, zoals frikandel of kroket, dat mag volgende week ook niet meer… dat vind ik zo stom.' – sw-medewerker (55).*

Tot slot, wordt door meerdere professionals gesproken over het sportbeleid van hun organisaties. Volgens meerdere leden van de ondernemingsraden ervaren medewerkers het hebben van sportmogelijkheden als lonend. Een enkel OR-lid benoemt dat werknemers, binnen desbetreffende organisatie, tegen een gereduceerd tarief kunnen sporten bij een sportinitiatief naar keuze. Op deze manier sluit het sporten aan op de wensen, behoeftes en de beperkingen van medewerkers.

> *'Sporten met korting ingevoerd, waarbij de doelgroep medewerkers met 60% korting kunnen sporten, waar ze ook willen. Dan sluit het ook echt aan… op waar hun behoeftes liggen… daar is veel animo voor.' – OR-lid*

Niet alle organisaties bieden deze mogelijkheden echter aan. Meerdere jobcoaches en sw-medewerkers zijn het erover eens dat sporten relatief duur kan zijn, waardoor de doelgroep bezuinigd op deze behoeftes. De respondenten vinden dat werkgevers hier meer in zouden kunnen faciliteren en pleitten daarom voor een (beter) sportbeleid. Het lijkt erop, dat het bieden van leefstijlondersteuning vanuit meerdere perspectieven kan worden bekeken en regelmatig op weerstand kan stuiten. Op het eerste gezicht lijkt leefstijlondersteuning geen directe invloed te hebben op het verminderen van taakeisen en/of het gemakkelijker behalen van werkdoelen. De grondgedachte is echter, dat een betere leefstijl de gezondheid verbetert en daarmee het welzijn en werkvermogen van de doelgroep bevorderd.

5.1.2.7 Leer- en ontwikkelmogelijkheden

De cao SW (2020) stelt werkgevers verplicht om een individueel ontwikkelingsplan (IOP) op te stellen voor elke individuele medewerker. In overleg met respectievelijke medewerker wordt het plan jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. De HR-professionals en OR-leden benadrukken dat de focus verschuift van het ontwikkelen van vaardigheden naar het creëren van arbeidsstabiliteit voor de oudere sw-medewerker.

> *'Wij doen POP-gesprekken met de mensen… wij hebben dan een lightversie voor mensen van vijfenvijftig plus, en dan stel je de vraag… hoe de zwaarte is… hoe de inzetbaarheid is de komende jaren of er nog aanpassingen moeten worden gedaan op het werk… of de ondersteuning anders moet… - OR-lid.*

De HR-professionals benoemen dat het gaat om hulpmiddelen om de werkdag zo goed mogelijk door te komen en dat deze handvaten per medewerker kunnen verschillen:

> *'Ja, dat ligt aan de persoon. Voor de ene persoon betekent dat, dat je hem vaardigheden bijbrengt dat hij in de benen blijft… en voor de ander betekent het dat die… als er een geschil is op het werk, dat hij weet hoe hij daarmee moet omgaan en hier niet gelijk stress van krijgt.' – HR-professional.*

Een gebruikelijke manier om stabiliteit in het werk te creëren, is door andere soorten werk aan te bieden en aan te leren. Volgens de verschillende focusgroepen zijn werknemers in de laatste fase van hun loopbaan regelmatig niet of minder in staat om fysiek werk te verrichten, waardoor de doelgroep een overstap dient te maken naar binnen-werkzaamheden. Sw-medewerkers zelf, maar ook respondenten als OR-leden, geven aan dat de meerderheid van de doelgroep liever geen overgang maakt naar een andere werksoort:

> *'Ik wil best blijven werken, maar ik wil geen ander werk doen. Dat hoeft van mij niet meer. Nog voor die twee jaar… nee laat mij zitten waar ik zit.' – sw-medewerker (65).*

Bovendien wil de meerderheid van de sw-medewerkers, die werkzaamheden buiten uitvoeren, liever niet de overstap naar binnen maken, vanwege de angst voor het verliezen van vrijheid. Daarnaast stelt de meerderheid van de respondenten dat zij geen nieuwe activiteiten of vaardigheden willen leren vanwege de verwachte inspanning en/of het gebrek aan energie. Enkele respondenten zijn echter wel bereid om nieuwe werkvormen aan te leren:

> *'Nou als ze tegen mij zouden zeggen… ik heb een nieuw baantje voor je…of een nieuw werk voor je… kan je dat? Ik zeg nooit… ik kan dat niet…Ik zeg… laat mij maar proberen… ik kan het altijd proberen.' – sw-medewerker (64).*

De focusgroepen herkennen deze geluiden. De HR-professionals en OR-leden beamen dat vanuit medewerkers veel weerstand kan worden ervaren, maar na goede gesprekken zijn de meeste medewerkers echter overtuigd. Het is daarentegen soms onvermijdelijk om bepaalde trainingen of informatiemomenten verplicht te stellen. Het lijkt erop dat het bieden van leer- en ontwikkelmogelijkheden vanuit meerdere percepties kan worden bekeken en niet altijd verwelkomd wordt. Vanuit het perspectief van een werknemer, verhogen leer- en ontwikkelingsmogelijkheden de taakeisen en maken zij het moeilijker om werkdoelen te bereiken. Focusgroepen zien het bieden van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden echter als kansen om de taakeisen te verminderen, hen te helpen werkdoelen te bereiken en persoonlijke groei te stimuleren.

5.1.2.8 Hulpmiddelen vanuit maatschappelijk oogpunt

Binnen de sector sociale werkvoorziening wordt gebruik gemaakt van hulpmiddelen vanuit maatschappelijk oogpunt, aangezien de medewerkers kampen met diverse problematieken die het welzijn op de werkvloer beïnvloeden. In paragrafen 5.2 en 5.3 wordt nader ingegaan op de soort problematieken.

5.1.2.8.1 Bedrijfsmaatschappelijk werker en de vertrouwenspersoon

Een kwart van de ondervraagden geeft aan contact te hebben (gehad) met de bedrijfsmaatschappelijk werkers en/of vertrouwenspersonen. Respondenten geven aan het prettig te vinden om werk- en/of privégerelateerde zaken met deze partijen te bespreken. De bedrijfsmaatschappelijk werker heeft daarbij een essentiële bemiddelings- en doorverwijzingsfunctie naar andere welzijnsorganisaties. De respondenten benoemen deze ondersteuning als erg prettig te hebben ervaren:

> *'Ja, ik vond het wel goed dat alles werd opgepakt… met heel veel maatschappelijk werk… en later heb ik via maatschappelijk werk therapie gehad, via mijn huisarts. Dus met behulp van mijn baas ben ik dan wel doorverwezen. Dus ik vond die hulp wel heel fijn.' – sw-medewerker (55).*

Jobcoaches zijn het erover eens dat organisaties dienen te beschikken over '*korte lijntjes*' met verschillende instanties en dat de bedrijfsmaatschappelijk werker hier een essentiële rol in dient te spelen.

De gedachtegang is dat de bedrijfsmaatschappelijk werkers signaleren, waardoor eenvoudig andere hulpmiddelen en instanties ingeschakeld kunnen worden om medewerkers verder te ondersteunen. Het lijkt erop dat de deze partijen ruimte bieden voor persoonlijke groei en problematiek.

5.1.2.8.2 Financiële ondersteuning

Bij het aanvragen van de RVU-regeling krijgen medewerkers de mogelijkheid om hun persoonlijke financiële situatie door te lichten in samenwerking met een adviseur. De verschillende deelnemers van focusgroepen zien in dat het bieden van deze financiële ondersteuning als waardevol wordt ervaren. In de sector wordt daarom steeds meer gesproken over de potentie van financiële ondersteuning.

De meerderheid van de ondervraagde werknemers heeft regelmatig financiële zorgen en zegt deze zorgen mee te nemen naar de werkvloer. Om deze reden nemen steeds meer organisaties contact op met externe adviescentra om medewerkers in hun zorgen te ontzien. Door medewerkers wordt hier erg positief op gereageerd, aldus OR-leden en HR-professionals.

> *'Is het financieel loket voor gas, water, licht… ja, dat is veel duurder geworden… dat ze doorverwijzen, zodat mensen niet in de financiële problemen komen… dus dat is allemaal hartstikke belangrijk. Ik hoor er alleen maar positieve dingen over…' – OR-lid.*

In de focusgroepen wordt echter benadrukt dat er binnen de sector wisselende percepties zijn over het fenomeen, waarbij wordt benoemd dat de werkgevers deze activiteiten niet dient te organiseren, maar juist dient in te kopen. Ondanks de twijfels benadrukken diverse professionals dat organisaties meer dienen te ondersteunen bij de financiële situatie van werknemers.

> *'Ik vind dat er meer begeleiding mag komen wat betreft financiën. Heel veel mensen weten niet hoe ze met geld om moeten gaan… wij kunnen hier ook wel meer aan doen, vind ik.' – OR-lid.*

De sw-medewerkers hebben echter wisselende percepties over dit vraagstuk. Een deel van de respondenten wil graag financieel advies ontvangen, terwijl andere respondenten graag hun eigen zaken regelen of ondersteuning van familie, vrienden en/of instanties zoeken.

> *'Ik heb soms wel zorgen. Ik zou het wel fijn vinden om een keer in gesprek te gaan. Wat kan ik missen… hoe kan ik wel mijn dingen blijven doen… boodschappen… rekeningen betalen.' – sw-medewerker (59).*

Het lijkt erop dat het bieden van financiële ondersteuning vanuit meerdere perspectieven kan worden bekeken en regelmatig op weerstand kan stuiten. Op het eerste gezicht lijkt financiële ondersteuning geen directe invloed te hebben op het verminderen van taakeisen en/of het gemakkelijker behalen van werkdoelen. De grondgedachte is echter dat een betere financiële situatie het stressniveau verminderd en daarmee het welzijn en werkvermogen van de doelgroep bevorderd.

5.1.2.9 Compensatieregelingen

Op dit moment maken alle respondenten ouder dan tweeënzestig jaar gebruik van de seniorenregeling en daarnaast maakt een deel van de zestigplussers gebruik van de aanvullende seniorenregeling. De sw-medewerkers zelf, maar ook respondenten als jobcoaches, geven aan dat medewerkers door de (aanvullende) seniorenregelingen meer mogelijkheden krijgen om *'weer op te laden'*. De ondervraagde medewerkers stellen dat de werkzaamheden steeds zwaarder worden door de toenemende gezondheidsproblematieken en daarom wordt gekozen voor de compensatieregelingen:

> *'Omdat ik toentertijd nog erg last had van mijn herseninfarct. Ik weet dat ik verschrikkelijk moe was de hele dag… en dan valt het niet mee om de hele dag te werken. Toen heb ik gedacht… dan ga ik toch iets minder werken… dat is toch echt een steuntje in de rug.' – sw-medewerker (65).*

Daarnaast benadrukken diverse respondenten door deze regelingen meer de mogelijkheid te ervaren om ook aan taken vanuit het thuisdomein te kunnen voldoen. Verschillende professionals beamen dat de twee seniorenregelingen zorgen voor een betere balans tussen werk en privé, en medewerkers extra ondersteuning biedt om door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd.

> *'Mensen zeggen wel… het geeft mij meer rust… het geeft mij meer balans…het geeft mij een dag om op te laden…en zaken thuis te regelen, dat zijn allemaal dingen dat je echt wel ziet dat het profijt heeft. Ik denk dat wel jammer zou zijn als het wordt aangepast op een negatieve manier.' – HR-professional.*

De keuze voor de aanvullende seniorenregeling brengt echter veel twijfel teweeg. De beslissing om minder te gaan werken en salaris in te leveren, kan leiden tot meer stress. De focusgroepen benoemen echter dat de seniorenregelingen erg waardevol zijn voor het bevorderen van het werkvermogen, en dat daarom rekening dient te worden gehouden met '*het financiële plaatje*'.

Het lijkt erop dat het gebruik maken van compensatieregelingen ervoor zorgt dat medewerkers meer uitgerust op de werkvloer komen en daardoor gemakkelijker werkdoelen kunnen behalen en hun (zorg)taken in de thuissituatie kunnen volbrengen.

Diverse jobcoaches en HR-professionals beweren dat voor sommige werknemers *'de rek op is'*. Werknemers kampen met uiteenlopende lichamelijke, psychische en/of chronische aandoeningen, waardoor het werk '*veel van de werknemers vraagt*'. Ondanks de ernst van de verschillende gezondheidsproblematieken kiezen veel werknemers ervoor om werkzaam te blijven binnen de sociale werkvoorziening, aangezien de RVU-regeling nadelig kan zijn voor de financiële situatie. Daarmee lijkt de RVU-regeling meer een hulpmiddel voor tussentijdse beëindiging van het werk, in plaats van een hulpmiddel om balans te creëren teneinde het werkvermogen te bevorderen.

5.1.2.10 Overige hulpmiddelen

Uit diverse focusgroepen en interviews kwamen aanvullende hulpmiddelen naar voren, zoals het ervaren van stabiliteit, de mate van beslissingsruimte en robotisering.

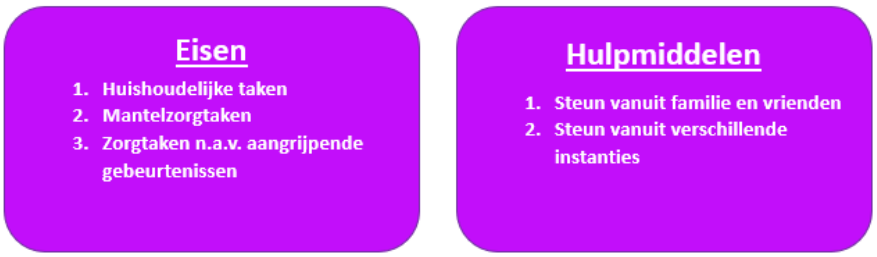
Ten eerste, ervaren sommige medewerkers onrust door (kleine) veranderingen in het werk. Het hebben van een vaste werkplek, vast aanspreekpunt en vaste groep collega's zorgt ervoor dat medewerkers een bepaalde mate van stabiliteit ervaren.

Ten tweede, geeft een meerderheid van de ondervraagde binnenwerkers aan weinig tot geen beslissingsruimte te ervaren op het werk. Werknemers die buitenwerk verrichten ervaren daarentegen meer zelfstandigheid. Het merendeel van de werknemers geeft echter aan niet de behoefte en/of het vermogen te hebben om meer beslissingen te nemen op werk. Sommige respondenten zijn van mening dat dit alleen maar meer stress zal opleveren. Daarentegen willen enkele respondenten wel meer beslissingsruimte ontvangen, aangezien zij zelf meer inzicht hebben in hun arbeidsbeperking en overige gezondheidsproblematieken. De focusgroepen laten het component 'beslissingsruimte' meer buiten beschouwing.

Tot slot, wordt in de sector steeds meer gesproken over de potentie van robotisering. De ondervraagde sw-medewerkers vinden het lastig om zich iets voor te stellen bij dit concept, en daarmee te beoordelen of robotisering een waardevolle toevoeging zou kunnen zijn. Als gevolg hiervan ervaren sommige van de ondervraagde werknemers '*enge ideeën*', omdat zij onvoldoende digitaal onderlegd zijn. Enkele OR-leden en jobcoaches zien echter kansen voor dit fenomeen, voornamelijk in het tegengaan en voorkomen van monotone werkzaamheden. De medewerkers zouden uitdagendere werkzaamheden kunnen verrichten met voldoende ondersteuning van de robots. De HR-professionals beweren echter dat er een gebrek aan financiering is om deze mogelijkheid überhaupt te overwegen.

5.2 Thuisdomein

In deze paragraaf zullen de eisen en hulpmiddelen binnen het thuisdomein nader worden belicht. In onderstaand figuur is een overzicht van alle benoemde eisen en hulpmiddelen weergegeven.



Figuur 5. Overzicht resultaten thuisdomein.

5.2.1 Eisen vanuit het thuisdomein

Respondenten noemen drie soorten eisen die in hun beleving invloed hebben op het werkvermogen van sw-medewerkers. Medewerkers worstelen met huishoudelijke taken, mantelzorgtaken of tijdelijke zorgtaken vanwege aangrijpende gebeurtenissen. De woonsituaties van de respondenten dienen hierbij in ogenschouw te worden genomen, zoals begeleid en/of beschermd wonen, wonen bij familieleden of zelfstandig wonen. Verschillende respondenten benoemen de huishoudelijke taken in combinatie met het werk als zwaar te ervaren:

> *'Nou als ik 's avonds thuiskom… dan merk ik echt… ik ben op… dan moet je nog eten koken… je huishouden doen, dat gaat ook door. Je woont alleen… je hebt je hondje… en dan heb je er 's avonds echt geen puf meer voor.' – sw-medewerker (60).*

Ruim een kwart van de respondenten geeft aan naast de gebruikelijke huishoudelijke taken ook verantwoordelijkheden te hebben voor de zorg van een ouder, partner of kind:

> *'Het is veel te druk in mijn huis. Ik ben getrouwd met mijn man… mijn man werkte hier vroeger in het magazijn, maar mijn man kreeg een hersenbloeding en daarvan heeft hij heel veel last … dus ik moet mijn man heel veel helpen. Ja, dus ik moet hem helpen… alles in huis doen.' – sw-medewerker (66).*

Daarnaast geven respondenten aan dat zij door aangrijpende gebeurtenissen geconfronteerd worden met extra zorgtaken. Als gevolg hiervan nemen respondenten zorgen geregeld mee naar het werk.

> *'Ik heb ook twee autistische kinderen, dat is best wel moeilijk… best wel heftig. Eentje is uit zijn woongroep gezet… daar zijn we nu mee bezig om die ergens te plaatsen. Daar ben ik veel tijd aan kwijt… maar vooral heel veel zorgen… ja, heel veel zorgen… ook op het werk.' – sw-medewerker (60).*

Het lijkt erop dat door de fysieke, psychologische en/of sociale aspecten van de thuissituatie aanhoudende inspanningen worden gecreëerd voor een deel van de populatie.

5.2.2 Hulpmiddelen vanuit het thuisdomein

Respondenten noemen drie soorten hulpmiddelen die in hun beleving invloed hebben op het werkvermogen van sw-medewerkers. Medewerkers ervaren steun vanuit familie, vrienden en verschillende instanties. Een kleine meerderheid van de bevraagde medewerkers beaamt steun te ervaren van familie en/of vrienden. De steun van de betrokken uit zich op verschillende manieren: hulp in de huishouding, hulp bij het verzorgen van partners of kinderen en ondersteuning bij de financiën of de administratie.

> *'Ja, nog steeds moe… en dan ga ik gelijk door met eten koken… mijn dochter scheelt na school de aardappels en dan zet zij ze klaar… gister ook met mijn man… die is toen die thuiskwam gelijk gaan koken. Dan pakken wij het gewoon samen op. Dat is fijn.' – sw-medewerker (55).*

Tevens benoemen verschillende respondenten de spanningen van de werkvloer te kunnen bespreken met hun vrienden en/of familie:

> *'Mijn man is niet zo'n hele prater, maar hij kan wel goed luisteren… dat is wel fijn, dat lucht wel op.' – Sw-medewerker (55).*

Daarentegen ervaren niet alle medewerkers deze ondersteuning. sw-medewerkers zelf, maar ook respondenten als HR-professionals, geven aan dat de doelgroep regelmatig kampt met eenzaamheid, waardoor steun van familie en vrienden wordt gemist. Meerdere respondenten zoeken daarom de steun van verschillende welzijnsorganisaties, zoals thuiszorg en schuldhulpverlening. Het lijkt erop dat de steun van familie, vrienden en welzijnsorganisaties ervoor zorgen dat de eisen vanuit de thuissituatie worden verminderd. Daarentegen wordt deze steun, door een deel van de populatie, gemist als gevolg van eenzaamheid.

5.3 Persoonlijk domein

In deze paragraaf zal nader worden ingegaan op de persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers. Volgens Ten Brummelhuis en Bakker (2012) staan verschillende persoonlijke hulpbronnen met elkaar in verband. Zij kunnen elkaar complimenteren of belemmeren. Het is dan ook belangrijk om naast het werkvermogen overige persoonlijke hulpbronnen in ogenschouw te nemen.

5.3.1 Werkvermogen

Sw-medewerkers zelf, maar ook respondenten als HR-professionals en jobcoaches, geven aan dat de pensioengerechtigdeleeftijd als te hoog wordt ervaren. De eisen van het werk in combinatie met de arbeidsbeperking, achteruitgaande gezondheid en eisen vanuit de thuissituatie zorgen ervoor dat het behalen van de pensioenleeftijd als onrealistisch wordt gezien.

> *'Ja, er is gewoon een groep die krakend voor het einde van de rit tot stilstand komt, en daar ga je gewoon niets aan doen… dan kan je de hele wereld tegenover zetten… dan kan je hoog of laag springen, dan kan je damage control doen, maar het gaat hem uiteindelijk niet worden als je kijkt naar de afkeuringen die wij hebben of de gedeeltelijke afkeuringen die wij hebben in de laatste jaren.' – HR-professional.*

Het lijkt erop dat de ondervraagde medewerkers en professionals twijfelen of de oudere sw-medewerkers beschikken over voldoende werkvermogen om duurzaam te kunnen blijven participeren.

5.3.2 Psychologische hulpbronnen

De Sw-medewerkers zijn *'graag onder de mensen'* en willen *'graag mooie producten maken'*. Het lijkt erop dat een deel van de respondenten optimistisch is over het werk. Aan de andere kant ervaren sommige medewerkers het werk als minder waardevol en staan zij erg wantrouwend tegenover hun werkgever:

> *'Ik ben heel down… ik ga nadenken… ik pieker heel veel… ik vind het werk niet meer leuk… ik vertrouw de mensen niet meer… mijn collega's wel, maar het vertrouwen is verder weg.'- sw-medewerker (60).*

Daarnaast is de meerderheid van de respondenten minder optimistisch over hun eigen werkvermogen. Sw-medewerkers vrezen of iedereen zijn of haar pensioengerechtigdeleeftijd wel gaat halen:

> *'Ik vind het niet erger dat ik ouder word, maar als ik maar gezond blijf… maar de meeste mensen van… die hebben de vijfenzestig niet eens gehaald… straks haal ik het ook niet.' – sw-medewerker (65).*

De focusgroepen benadrukken dat medewerkers verdeelde percepties hebben over het pensioen. Een kleine meerderheid van de sw-medewerkers hunkert naar het pensioen en wil gaan genieten van de rust, terwijl de overige respondenten liever niet met pensioen willen gaan. De angst voor het verliezen van hun sociale kring speelt hierbij een essentiële rol. Het lijkt erop dat bij een deel van de populatie een bepaalde mate van optimisme, eigen effectiviteit, hoop en veerkracht wordt gemist.

5.3.3 Ervaren van stigma's

De meerderheid van de respondenten zegt dat kennissen, vrienden en familie zich afvragen of werknemers de pensioengerechtigdeleeftijd gemakkelijk kunnen behalen, waarbij zij benoemen dat medewerkers lichamelijk achteruitgang ervaren en meer rust verdienen te krijgen. Sommige respondenten staan achter deze opvattingen en soms worden deze adviezen zelfs heroverwogen:

> *'Biertje erbij en toen hadden wij het erover… mijn neef… hij zegt… je moet ook stoppen… voor je eigen gezondheid… voor je eigen bestwil… ik zeg nou… ik denk er niet over… maar nou denk ik bij mij eigen… hij heeft geen ongelijk… want… ik ben oud en… mijn gezondheid is niet goed.' – sw-medewerker (64).*

Een klein merendeel van de respondenten claimt dat de maatschappij hen niet anders bejegend naar aanleiding van indicatie of leeftijd. Enkele respondenten stellen echter wel deze gevoelens te hebben, en dit als onprettig te ervaren. Een kwart van de respondenten wilde voorheen liever geen Wsw-indicatie ontvangen, vanwege de grote hoeveelheid vooroordelen die zij hadden meegekregen vanuit de maatschappij. De jobcoaches en HR-professionals zien dat dat de sw-medewerkers erg trots zijn op hun werk en sector. Professionals ontvangen echter andere signalen van familie en vrienden. Het werk is ondermaats en daarnaast willen partijen dat hun geliefde stoppen met werken:

> *'En die zijn hartstikke tevreden en die vinden het prima weet je wel, maar voor ouders is het dan wel… het kan toch niet dat mijn kind alleen maar lichtmontage werk aan het doen is… dat komt regelmatig wel voor ja… of kinderen die zeggen… je zou toch recht moeten hebben op een stap terug, die is niet meer in staat om te werken, gezien haar leeftijd. Dat zijn hele ingewikkelde… tijdrovende trajecten… second opinies… dat wij ze niet kunnen laten gaan, omdat onze bedrijfsarts zegt dat ze nog geschikt zijn om te werken.' – HR-professional.*

De bevraagde medewerkers hebben deze signalen veelal buiten beschouwing gelaten, waarbij de vraag is of de medewerkers zelf bewust zijn van deze signalen of de daarmee verbonden stigma's.

5.3.4 Diverse problematieken

Allereerst, geven sw-medewerkers zelf, maar ook respondenten als HR-professionals en OR-leden, aan dat de oudere doelgroep kampt met steeds meer gezondheidsproblematieken, waarbij het niet alleen meer gaat om de arbeidsbeperking. De respondenten spreken over het *'krijgen van kwaaltjes',* waardoor de werkzaamheden en de taken in het huishouden steeds zwaarder worden. Ongeveer een kwart van de respondenten stelt zich (extra) te bekommeren om hun gezondheid, als gevolg van eerdere verkregen hart- en/of herseninfarcten.

> *'Mijn herseninfarct…je denkt er wel eens over na… ik neem aan dat het wel goed blijft gaan… maar soms maak ik mij wel zorgen… het moet niet nog eens gebeuren… want je schikt je dood als dat je overkomt. '– sw-medewerker (65).*

Ten tweede, stellen meerdere professionals dat de doelgroep kampt met een ongezonde leefstijl: ongezonde voeding, weinig beweging en verslaving. Driekwart van de respondenten kampt met een rookverslaving of is recent gestopt met roken. Een deel van de respondenten spreekt hierbij over COPD-achtige klachten, waarvan de gevolgen dagelijks voelbaar zijn:

> *'Ja, ik kan wel goed merken dat ik ouder word… ik heb COPD, dus ik krijg het steeds zwaarder met de longen, maar ik moet toch door dus… ik moet toch door tot mijn vut.' – sw-medewerker (60).*

De focusgroepen bekrachtigen dat de sw-medewerkers worstelen met een rookverslaving, maar dat er binnen de doelgroep ook sprake is van alcohol- en drugsmisbruik.

Tot slot, kampt ongeveer driekwart van de ondervraagde medewerkers met financiële zorgen. Een deel van de respondenten staat zelfs onder bewindvoering of is in contact geweest met de schuldsanering. De meerderheid van de respondenten erkent financiële zorgen en stelt deze spanning regelmatig mee te nemen naar het werk. Het lijkt erop dat het ervaren van diverse problematieken een mogelijke belemmering kan zijn voor het creëren van balans tussen werk- en leefomstandigheden.

6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Daarnaast zal een reflectie worden gegeven op de belangrijkste onderzoeksresultaten en methodologische aanpak. Gedurende het hoofdstuk worden verschillende suggesties gedaan voor wetenschappelijk vervolgonderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met praktische implicaties.

6.1 Beantwoording onderzoeksvraag

Volgens Bakker et al. (2007) dient er allereerst een *balans* te zijn tussen de verschillende hulpbronnen en taakeisen in de werkomgeving. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat sw-medewerkers een scala aan werkeisen ervaren, met de nadruk op het fysiek en ook sociaal belastende werk, het monotone karakter van het werk en de productiedruk/controle van hogerhand. Uit onderzoek blijkt dat indien dergelijke taakeisen als zwaar of onduidelijk worden ervaren, dit kan leiden tot psychische vermoeidheid en daarmee het werkvermogen negatief kan worden beïnvloed. Hulpbronnen dienen daarentegen de zwaarte van het werk juist te verminderen en kunnen ervoor zorgen dat taakeisen als uitdagend en stimulerend worden ervaren (Schaufeli & Taris, 2013; Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Op basis van eerder onderzoek lijkt beslissingsruimte een basishulpbron te zijn, maar net als het onderzoek van Flores et al. (2021) wijst dit onderzoek erop dat autonomie niet de benodigde balans lijkt te creëren voor de Wsw-doelgroep. Het lijkt er zelfs op dat autonomie als taakeis ervaren kan worden, zoals ook was verondersteld in verwachting 1. Het bieden van leer- en ontwikkelmogelijkheden roept bij werknemers dezelfde reactie op. Vanuit medewerkersperspectief, verhogen leer- en ontwikkelingsmogelijkheden de taakeisen juist, aangezien nieuwe inspanningen worden verwacht. Het leren en ontwikkelen op de werkvloer kan zich daarmee ontwikkelen tot mogelijke taakeis (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Terwijl professionals stellen dat het medewerkers leert omgaan met de inspanningen op de werkvloer, en het daarmee zien als hulpmiddelen om het werkvermogen te kunnen stimuleren.

Sociale ondersteuning, afkomstig van (1) leidinggevenden, (2) jobcoaches en (3) collega's, lijkt daarentegen een cruciale hulpbron voor de doelgroep te zijn, zoals ook was verondersteld in verwachting 2 en 3. Hoewel sociale steun een waardevolle hulpbron voor medewerkers in zijn algemeenheid is (Flores et al., 2021), laat dit onderzoek zien dat het een context specifieke invulling heeft, kenmerkend voor de doelgroep van mensen met een arbeidsbeperking.

Allereerst, laat dit onderzoek zien dat de leidinggevende een '*sleutelfunctie*' heeft voor sw-medewerkers. Bij deze doelgroep speelt regelmatig veel op de achtergrond. Leidinggevenden hebben een essentiële signaleringsfunctie, en kunnen worden gezien als een basishulpbron: de leidinggevende signaleert problematiek, waarna eenvoudig andere hulpmiddelen en instanties ingeschakeld kunnen worden. Het lijkt erop dat deze dynamiek ervoor zorgt dat taakeisen worden verminderd, werkdoelen gemakkelijker worden behaald en er ruimte is voor het werken aan persoonlijke problematiek en groei (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Tegelijkertijd blijkt uit dit onderzoek ook dat deze rolopvatting in sommige organisaties wel wordt ervaren en in anderen niet. Een mogelijke verklaring hiervoor heeft te maken met cultuurverschillen binnen de sector, waardoor een onderscheid ontstaat in *'leidinggevenden oude en nieuwe stijl'*. Sinds de invoering van de Participatiewet vindt er een transitie plaats van '*sociale werkvoorzieningsbedrijven naar sociale ontwikkelbedrijven'*, waarbij de focus steeds meer verschuift naar de potentie van het individu. De cultuuromslag is echter in bepaalde organisaties gevorderder of succesvoller dan in andere organisaties.

Ten tweede, laat dit onderzoek, in lijn met Ellenkamp et al. (2016), zien dat de jobcoach een belangrijke hulpbron kan zijn om het werkvermogen te bevorderen. Leidinggevenden nemen vanwege kostenoverwegingen steeds vaker rollen en taken van de jobcoaches over. De jobcoach focust steeds meer op de overige problematieken van medewerkers, en minder op de operationele werkzaamheden.

Verschillende medewerkers hebben echter bevestigd dat ze hun zorgen liever niet met de leidinggevenden bespreken, dit vanwege de cultuurverschillen binnen de organisaties en de hiërarchische verhouding tussen medewerker en leidinggevende. Daarnaast ervaart de meerderheid van de sw-medewerkers een diepere vertrouwensband met hun consulent, dan met hun leidinggevenden. De jobcoach signaleert en adviseert, waarna eenvoudig andere hulpmiddelen en instanties ingeschakeld kunnen worden. Het lijkt erop dat de jobcoach een bijdrage levert op het thuis- en persoonlijk domein van de medewerker en dat dit profijt op kan leveren op de werkvloer (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Ten derde, kan sociale steun vanuit collega's komen en is dit, volgens de professionals, een belangrijke hulpbron, met name in emotioneel en instrumenteel opzicht. Met name voor een doelgroep die vaak met eenzaamheidsproblematiek te kampen heeft (Flores et al., 2021).

Tegelijkertijd laat dit onderzoek zien dat de aanwezigheid en het gedrag van collega's op de werkvloer lang niet altijd als ondersteunend, maar eerder als belastend wordt ervaren door de sw-medewerkers. Een mogelijke verklaring voor dit perceptieverschil, die in paragraaf 6.2.3 van de discussie verder wordt uitgewerkt, is dat de professionals denken dat de sociale connecties belangrijk zijn voor de emotionele en fysieke gezondheid van het individu, en dat vriendschappen de kwaliteit van leven bevorderen. De onderlinge omgang kan echter ingewikkeld zijn, mede dankzij beperkingen van verstandelijke, psychische en/of sociale aard. De doelgroep is regelmatig verstandelijk beperkt, maar er wordt daarentegen wel om hun begrip en aanpassingsvermogen gevraagd voor persoonlijke omstandigheden van collega's. De omgang met de diversiteit aan arbeidsbeperkingen, de verschillende etnische achtergronden en de voortdurende doorstroom van (jonge) collega's is erg uitdagend. Daarnaast zijn algemeen geaccepteerde omgangsnormen lastig voor deze doelgroep, waardoor er geregeld incidenten optreden omtrent pesten, roddelen of ongewenst gedrag. De onderlinge dynamiek kan daarmee ook worden gezien als een werkeis en niet als hulpbron. Flores et al. (2021) en Durand et al. (2020) benoemen dat hoge psychologische eisen mogelijk kunnen leiden tot uitputting van een medewerker met een arbeidsbeperking, waardoor het welzijn en het vermogen om deel te nemen aan het arbeidsproces afneemt. Daarmee lijkt het een precair evenwicht wanneer steun van collega's als hulpbron of als taakeis wordt ervaren.

Voor wat betreft de persoonsgerelateerde eisen en hulpbronnen blijkt, uit dit onderzoek, dat de *gezondheid* een belangrijk element is van het werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005). Indien een medewerker kampt met gezondheidsproblematieken, beperkingen en/of aandoeningen zal de medewerker minder in staat zijn om te werken. Om deze reden wordt binnen de sector ingezet op maatregelen vanuit medisch oogpunt, en worden er dus vanuit het werkdomein hulpbronnen aangeboden. Ergonomische hulpmiddelen en het constant bewaken van het werktempo door leidinggevenden worden als essentiële hulpbronnen ervaren om het werk te kunnen doen, mede met oog op de gezondheidsproblemen van de doelgroep. Aanvullende seniorenregelingen worden ervaren als een mogelijkheid om op te laden voor het werk. Het lijkt erop dat de compensatieregelingen ervoor zorgen dat medewerkers meer uitgerust op de werkvloer komen en daardoor gemakkelijker hun werkdoelen kunnen behalen (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Tot slot, kampen verschillende medewerkers naast de reguliere zorgtaken met mantelzorgtaken en andere problematieken, waardoor spanningen geregeld worden meegenomen naar het werk. Bakker en Demerouti (2013) benoemen dat het hier gaat om een *negatieve spillover.* Verschillende omstandigheden in de thuissituatie kunnen ook dienen als hulpmiddel om de balans tussen het werkdomein en het thuisdomein te creëren. Denk hierbij aan de steun van familie, vrienden en welzijnsinstanties. Daarentegen kampt de sector ook met een eenzaamheidsvraagstuk, waardoor niet iedereen deze steun heeft om op terug te vallen. Werkgevers zetten om deze reden hulpmiddelen in vanuit maatschappelijk oogpunt.

Mogelijke hulpbronnen vanuit de werk- of de thuissituatie kunnen de persoonlijke hulpbronnen van een medewerkers versterken, waardoor het welzijn in de thuis- en werksituatie kan worden bevorderd (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Uit het onderzoek is gebleken dat organisaties dienen te beschikken over voldoende middelen om welzijnsinstanties te kunnen inschakelen, en daarmee het welzijn en werkvermogen van de doelgroep te bevorderen.

Een eenduidig antwoord op de onderzoekvraag is gezien de grote diversiteit aan data en gelaagdheid van de problematiek lastig te formuleren. De balans wordt, zoals uit bovenstaande blijkt, gecreëerd door een scala aan factoren, die onderling interacteren. De rol van de leidinggevenden en de jobcoach komt meerdere malen terug, aangezien zij signaleren en reageren op de verschillende signalen vanuit het werk- en het thuisdomein.

6.2 Limitaties van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf wordt een kritische reflectie gegeven op de resultaten en methoden van het onderzoek, indien relevant worden aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek.

6.2.1 Reflectie steun van leidinggevenden

Medewerkers en professionals beamen dat verschillende leidinggevenden nog overmatig bezig zijn met het halen van de productiedoelstellingen, terwijl de focus dient te verschuiven naar de ontwikkeling en potentie van het individu. Het lijkt erop dat een deel van de populatie bepaalde kennis en vaardigheden mist. Binnen de sector is een onderscheid ontstaan in *'leidinggevende oude en nieuwe stijl'*. Kijkend naar de academische literatuur, lijkt het erop dat transactioneel leiderschap nog steeds gangbaar is binnen de industrie en dat een transitie naar transformationeel leiderschap nodig is (Stewart, 2006). Transactionele leiders sturen aan via (financiële)prikkels, en zijn daarmee bezig met het belonen of straffen van werknemers. De hiërarchie binnen de organisatie is belangrijk: de baas is echt de baas. Bij transformationeel leiderschap verschuift de focus naar het inspireren en stimuleren van medewerkers om buitengewone resultaten te behalen en persoonlijke groei door te maken. Het gaat hierbij om het benutten van potentie van een individu (Smith, Montagno en Kuzmenko, 2004). Mogelijk zou kunnen worden gesteld dat professionals en sw-medewerkers een overgang naar transformationeel leiderschap binnen de sector ambiëren.

6.2.2 Reflectie steun van jobcoaches

Opvallend in dit onderzoek, is dat de sw-medewerkers erg lovend spreken over hun jobcoaches. De aanwezigheid van jobcoaches heeft er mogelijk voor gezorgd dat medewerkers sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven over de rol en de ondersteuning van hun consulent (Bryman, 2016). Alleen het verminderde contact tussen de partijen is besproken, maar ook hier wordt door de respondenten mild op gereageerd. Opvallend is dat medewerkers een meer uitgesproken mening hebben over hun leidinggevenden en/of collega's. Ondanks de waardevolle toevoeging, van de jobcoaches, kan in toekomstig onderzoek mogelijk worden gekozen voor één-op-één interviews met respondenten.

6.2.3 Reflectie steun van collega's

Binnen het onderzoek bestaan verschillende percepties over de omgang met collega's. Professionals beschouwen de collega's als hulpbron waar de medewerkers diezelfde collega's als belastend en dus als werkeis ervaren. Een mogelijke verklaring voor dit perceptieverschil is dat de professionals van mening zijn dat sociale connecties belangrijk zijn voor de emotionele en fysieke gezondheid van een individu, en dat vriendschap de kwaliteit van leven bevordert. Uit het onderzoek is gebleken dat meerdere sw-medewerkers zich eenzaam voelen, en dat zij weinig of geen vrienden en/of familie hebben om op terug te vallen.

De professionals zijn zich daardoor meer bewust van de gevolgen van eenzaamheid: verhoogde kans op psychische en fysieke gezondheidsklachten en de toename van ongezonde levensstijl en verslavingsproblematiek (Een tegen eenzaamheid, 2022).

Mogelijke problematieken in de thuissituatie kunnen namelijk het welzijn op de werkvloer belemmeren (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Door de onderlinge sociale cohesie te stimuleren, proberen de verschillende organisaties dit eenzaamheidsvraagstuk en de bijkomende problemen op de werkvloer tegen te gaan. De sw-medewerkers merken echter de dagelijkse gevolgen van de onderlinge omgang met collega's. De onderlinge omgang kan ingewikkeld zijn, mede dankzij beperkingen van verstandelijke, psychische en/of sociale aard. De omgang met de diversiteit aan arbeidsbeperkingen, de verschillende etnische achtergronden en de voortdurende doorstroom van (jonge) collega's is uitdagend. Daarnaast zijn algemeen geaccepteerde omgangsnormen lastig voor deze doelgroep, waardoor er geregeld incidenten optreden omtrent pesten, roddelen of ongewenst gedrag. Deze dynamiek kan dan ook worden gezien als werkeis en niet als hulpbron. Mogelijk zou kunnen worden gesteld dat professionals een overgang van werkeis naar hulpbron ambiëren.

6.2.4 Reflectie niet eerder beschreven hulpbronnen

Tijdens het onderzoek kwamen verschillende factoren aan het licht die in de bestaande academische literatuur nog onderbelicht waren. Onderzoek naar het werkvermogen van medewerkers met een arbeidsbeperking staat namelijk nog erg in de kinderschoenen (De Gilde, 2015). In het huidige onderzoek werd bijvoorbeeld stilgestaan bij hulpmiddelen vanuit een medisch en maatschappelijk oogpunt. Deze factoren kwamen breder aan het licht bij de drie focusgroepen. De deelnemers van het onderzoek zijn geworven via belangenvereniging Cedris. Mogelijk vormt dit een bedreiging voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De deelnemers hebben mogelijkerwijs de componenten benadrukt die meer financiële investeringen vergen, wetende dat de resultaten van dit onderzoek met de belangenvereniging zullen worden gedeeld. Om deze reden wordt aanbevolen om toetsend onderzoek te verrichten, waarmee de impact van de gevonden eisen en hulpmiddelen op de balans daadwerkelijk kan worden gemeten (Bryman, 2016).

6.2.5 Reflectie psychologische hulpbronnen en het ervaren van stigma's

Een belangrijk aspect is het ervaren van psychologische hulpbronnen (Youssef & Luthans, 2007). Naar aanleiding van de verschillende interviews en focusgroepen is het alsnog moeilijk te zeggen of de psychologische hulpbronnen een waardevolle toevoeging zijn in het creëren van een balans tussen de eisen en hulpmiddelen van het werk- en thuisdomein. Mogelijk is hier sprake van een *selffulfilling prophecy*: partijen twijfelen over de inzetbaarheid van de doelgroep, waardoor de doelgroep hier zelf ook over begint te twijfelen (Riach & Loretto, 2009). Het lijkt erop dat een deel van de onderzoekspopulatie bewuster bezig is met de geluiden vanuit de omgeving, dan andere medewerkers. Foster (2007) benoemd in zijn sociale model over beperkingen, dat het milieu mogelijk de houding en de mindset van de doelgroep kan beïnvloeden. Hier zou mogelijk de aanname kunnen worden gemaakt dat deze stigma's de persoonlijke hulpmiddelen van een individu negatief beïnvloeden. De resultaten zijn echter onvoldoende eenduidig, waardoor de verwachtingen noch bevestigd of verworpen konden worden. Mogelijk kan dit worden verklaard, doordat het bespreken van zulke abstracte onderwerpen veel van het inlevingsvermogen van de respondenten vraagt. Daarnaast speelt bij zulke gevoelige en ethische kwesties het gevaar dat medewerkers sociaal wenselijk antwoorden om het gespreksonderwerp te omzeilen (Bryman, 2016).

6.2.6 Respondentenverzameling

In samenspraak met de organisatie en jobcoaches zijn medewerkers uit de doelgroep geselecteerd. In dit onderzoek is er sprake van een kwetsbare doelgroep, waardoor een afweging is gemaakt in deelname. Volgens Bryman (2016) kan dit mogelijk nadelig zijn voor het onderzoek, aangezien niet iedereen de kans krijgt om deel te nemen.

De kans bestaat dat bepaalde ideeën, gedachtes en opvattingen op deze manier niet aan het licht zijn gekomen of dat er sprake is van vooringenomenheid van de respondenten, waardoor de generaliseerbaarheid wordt verkleind. Jobcoaches zouden er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om alleen hun best of slechtst functionerende werknemers in aanmerking te laten komen voor een interview, waardoor bepaalde invalshoeken van de vraagstelling meer of minder worden belicht (Bryman, 2016). Om deze kans te minimaliseren is telefonisch contact gezocht met de jobcoaches, waarbij werd benadrukt dat de respondenten representatief dienden te zijn voor de doelgroep.

Daarnaast bestaat de kans op sociaal wenselijke antwoorden, aangezien de jobcoaches aanwezig waren bij de interviews. De mogelijkheid bestaat dat medewerkers positiever hebben gereageerd, dan wanneer de jobcoaches niet aanwezig waren. Ondanks de waardevolle toevoeging, van de jobcoaches, kan in toekomstig onderzoek mogelijk worden gekozen voor één-op-één interviews met de respondenten.

Door betrokken partijen uit te nodigen voor de focusgroepsgesprekken kon een volledig beeld ontstaan van de verschillende houdingen, meningen en gedragingen omtrent de onderzoekspopulatie. De deelnemers van de focusgroepen zijn geworven via belangenvereniging Cedris, waarbij deelnemers zelf konden bepalen of zij wilden deelnemen aan het project. Mogelijk vormt dit een bedreiging voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. De deelnemers hebben mogelijk de componenten benadrukt die meer financiële investeringen vergen, wetende dat de resultaten van dit onderzoek met de belangenvereniging worden gedeeld.

6.2.7 Samenstelling respondenten

Helaas heeft de meerderheid van de jobcoaches besloten om niet deel te nemen aan de focusgroep, waardoor uiteindelijk een één-op-één interview heeft plaatsgevonden. De beroepsgroep is hierdoor ondervertegenwoordigd in het onderzoek. De kans op nuances en discussie verdween, waardoor uiteindelijk alleen de opvattingen van een enkel individu zijn belicht. Jobcoaches spelen echter een essentiële rol in de begeleiding van de doelgroep. De beroepsgroep ondersteund medewerkers in hun (dagelijkse) strubbelingen op het werk en in de thuissituatie. De jobcoaches hadden een verdiepend inzicht kunnen geven over de belevingswereld van oudere sw-medewerkers.

Achteraf gezien, zijn de leidinggevenden onvoldoenden belicht in dit onderzoek. Uit de resultaten blijkt immers dat leidinggevenden een '*sleutelfunctie*' hebben in het creëren van een goede balans tussen de genoemde eisen en hulpbronnen. Tijdens het onderzoek heeft deze doelgroep niet de kans gekregen om hun percepties te delen over (1) de onderzoekspopulatie en (2) de eigen rolvervulling in het creëren van deze balans. In vervolgonderzoek kan de perceptie van de leidinggevenden nader worden belicht. Daarnaast kan in toekomstig onderzoek bewuster worden stilgestaan bij de rol van de leidinggevenden. Mogelijk kan worden onderzocht wat de invloed is van de stijl van leidinggeven op het stimuleren van het werkvermogen van oudere medewerkers met een arbeidsbeperking.

6.2.8 Operationalisatie

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, is de interviewgids besproken met de Cedris-begeleider en een universitair onderzoeker. Deze gesprekken hebben plaatsgevonden om blinden vlekken binnen het onderzoek te voorkomen en te controleren of het taalgebruik aansloot op de doelgroep. Ondanks de expertise van de deskundigen was het gecompliceerd om interviewvragen

te formuleren die aansloten op de belevingswereld van medewerkers. Met name het ervaren van stigma's en vragen over persoonlijke hulpbronnen dienden nader te worden verduidelijkt door jobcoaches. Tijdens de interviews bleek dat zulke abstracte onderwerpen veel van het inlevingsvermogen konden vragen. De inbreng van de jobcoach was erg waardevol, aangezien de professional de vragen nader kon verduidelijken voor de medewerker.

Omwille van sociaal wenselijke antwoorden dient de medewerker, in het vervolg, de mogelijkheid te krijgen om een één-op-één interview te voeren. Om dit te kunnen realiseren dient er een uitgebreide pilotfase plaats te vinden, waarbij onderzoekers, die ervaring hebben met deze doelgroep, hun expertise kunnen delen.

6.2.9 Gespreksvoering met sw-medewerkers

Ondanks de bereidwilligheid en risicobeperkende houding vanuit de onderzoeker bleek het voeren van de interviews met sw-medewerkers soms erg complex. De onderzoeker had immers geen ervaring in het ondervragen van deze doelgroep.

Ten eerste, beheersten twee respondenten onvoldoende de Nederlandse taal, waardoor deze interviews moeizaam zijn verlopen. De drie partijen (onderzoeker, jobcoach en medewerker) hadden hierdoor moeite met elkaar begrijpen. Door de taalbarrière konden verschillende onderwerpen moeizaam worden uitgediept. De gesprekken konden echter ook niet in het Engels worden gevoerd, aangezien de voorkeur lag bij Marokkaans, Frans of Spaans. De onderzoeker beheerst deze talen echter niet of onvoldoende.

Ten tweede, hadden respondenten beperkingen van verstandelijke, psychische en/of sociale aard. De interactie met de interviewer kon daardoor als uitdagend worden ervaren. De sw-medewerkers hadden soms moeite met de gestelde vragen gelijk begrijpen, en konden soms langer op zoek zijn naar een antwoord. De jobcoach was om deze reden een waardevolle hulpbron voor de respondent en kon daarmee ondersteuning bieden in het vinden van de juiste woorden. Vanwege de aard van de beperkingen, konden respondenten soms erg emotioneel reageren en/of uitwijken naar andere persoonlijke verhalen. De kans bestaat dat hierdoor onvoldoende en/of minder diepgaande informatie is verzameld voor het onderzoek.

De focusgroepen waren dan ook een bruikbare toevoeging voor dit proces. De deelnemers konden namelijk een verdiepend inzicht bieden in de belevingswereld van oudere sw-medewerkers.

6.2.10 Generaliseerbaarheid

Bij dit onderzoek bestaat een mogelijkheid om de resultaten te generaliseren naar de bredere context van de sociale werkvoorziening. Aangezien tweeënveertig respondenten vanuit verschillende organisaties in Nederland zijn gesproken. Binnen het onderzoek zijn diverse invalshoeken belicht om een algeheel beeld van de sector te creëren. Hier valt echter wel de kanttekening te maken dat de sw-medewerkers selectief zijn gekozen. Volgens Bryman (2016) kan dit nadelig zijn voor het onderzoek, aangezien niet iedereen de kans krijgt om deel te nemen. De kans bestaat dat bepaalde ideeën, gedachtes en opvattingen op deze manier niet aan het licht zijn gekomen of dat er sprake is geweest van vooringenomenheid van de respondenten, waardoor de generaliseerbaarheid mogelijk is verkleind. In toekomstig onderzoek kan mogelijk een onderscheid worden gemaakt tussen de sw-medewerkers die binnen en buiten werkzaam zijn. Zoals uit de resultaten is gebleken, zijn er tussen deze twee groepen kleine nuanceverschillen, die mogelijk nog nader kunnen worden uitgelicht. Daarnaast zijn de resultaten minder generaliseerbaar voor medewerkers die werkzaam zijn binnen *supported employment* en *customized employment,* aangezien hier dikwijls sprake is van 'lichtere' arbeidsbeperkingen. Volgens Hoque et al. (2018) kan de intensiviteit van een arbeidsbeperking juist erg bepalend zijn voor de deelname aan het arbeidsproces. Het onderzoek kan wel een basis vormen voor vervolgonderzoek onder deze verschillende werksoorten.

6.3 Praktische implicaties

In deze paragraaf worden praktische adviezen gegeven aan de stakeholders.

Sociale werkvoorzieningsbedrijven

Ten eerste, dienen de organisaties leidinggevenden te werven en selecteren die beschikken over de juiste kennis en vaardigheden, die worden gevraagd voor een *'leidinggevenden nieuwe stijl'*. Daarnaast dienen de werkgevers actief in te blijven zetten op het ontwikkelen van de juiste kennis en vaardigheden voor deze professionals, zodat zij op langere termijn ook meekunnen met de cultuuromslag van de sector.

Ten tweede, moeten werkgevers zich bewust zijn van de sociale eisen op de werkplek. Voor deze doelgroep kan het moeilijk zijn om de persoonlijke situatie van anderen te begrijpen. Ook binnen andere sectoren wordt dit onderlinge begrip als lastig ervaren. Zo zijn er bij de Koninklijke Landmacht verschillende kwesties rondom sociale veiligheid. De organisatie probeert het begrip van de werknemers te verbreden door de actuele casussen, aan de hand voor voorstellingen, uit te beelden. Deze initiatieven lijken meer inzicht te geven in de persoonlijke situaties van collega's en hebben daarmee een positief effect (Gillissen, 2019). Soortgelijke praktijken kunnen binnen deze sector ook van toegevoegde waarde zijn.

Ten derde, dienen de organisaties netwerksamenwerkingen aan te gaan met andere welzijnsorganisaties of deze samenwerkingen nader te versterken. Op deze manier kunnen signalen gemakkelijker worden overdragen en kan hierdoor sneller geanticipeerd worden op problematiek van de medewerker.

Belangenvereniging Cedris

Ten eerste, hebben sw-medewerkers, naast de reguliere zorgtaken, vaak ook te maken met mantelzorgtaken en/of andere problematieken, waardoor spanningen geregeld worden meegenomen naar de werkvloer. Mantelzorg wordt steeds vaker een onderdeel van de cao-onderhandelingen in Nederland, maar in de cao SW (2020) is dit thema echter nog onderbelicht. Mogelijk kan het interessant zijn om dit vraagstuk nader te belichten in toekomstige cao-onderhandelingen.

Ten tweede, bestaat de mogelijkheid dat huidige compensatieregelingen komen te veranderen of vervallen tijdens de cao-onderhandelingen van 2025 (VNG, 2021). Uit de resultaten blijkt echter dat de (aanvullende) seniorenregelingen als erg waardevol worden beschouwd door sw-medewerkers. Het lijkt erop dat de compensatieregelingen ervoor zorgen dat medewerkers meer uitgerust op de werkvloer komen en daardoor gemakkelijker hun werkdoelen kunnen behalen (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Daarom wordt geadviseerd om voor deze regelingen te blijven pleiten en na te denken over de mogelijkheid van verdere uitbreiding van de compensatieregelingen, waarbij de financiële situatie van de medewerkers in ogenschouw dient te worden genomen.

6.4 Tot besluit

Dit onderzoek laat zien dat sw-medewerkers een scala aan werkeisen kunnen ervaren, waarbij met name het fysiek en ook sociaal belastende werk, het monotone karakter van het werk en de productiedruk/controle van hogerhand veel van hen kan vragen. Ook vanuit het thuisdomein worden eisen ervaren, zoals mantelzorgtaken en andere problematieken. Om met werk- en privé-eisen om te gaan lijkt sociale ondersteuning op het werk en thuis een cruciale hulpbron voor de doelgroep te zijn. Dit in tegenstelling tot 'klassieke' hulpbronnen als autonomie en ontwikkelmogelijkheden die door deze doelgroep eerder als eisen worden ervaren. Dit onderzoek laat echter zien dat met name de omgang met collega's niet altijd als hulpbron, maar eerder als belastend wordt ervaren. Het lijkt een precair evenwicht wanneer steun van collega's en leidinggevenden als hulpbron of als taakeis wordt ervaren.

Literatuurlijst

AWVN. (2019). *Werk geven.* Geraadpleegd op 1 maart 2022, van https://www.awvn.nl/app/uploads/2019/12/WERKGEVEN-2019-2-1911-AWVN_NR2_DEF-LR.pdf

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The spillover-crossover model. In J. G. Grzywacz & E. Demerouti (Eds.), *New frontiers in work and family research*, 55–70.

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.

Bakker, A. B., Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology,* 9(1):3–16. https:// doi.org/ 10.1027/1866-5888/a000006.

Barnes, C., & Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare: challenging the social exclusion of disabled people. *Work, Employment & Society,* 19(3): 527–45.

Boer, W. (2010). *Quality of evaluation of work disability*. PhD Thesis. TNO: Hoofddorp.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods (*5th ed.). London: Oxford University Press.

Butler M., & Derrett S. (2014). The Walking Interview: An Ethnographic Approach to Understanding Disability. *The Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, 12(3). https:// doi.org/10.46743/1540-580X/2014.1491.

Cao SW. (2020). *Cao*. Geraadpleegd op 14 februari 2022, van https://caosw.nl/cao-socialewerkvoorziening/

CBS. (2022). *Ziekteverzuim.* Geraadpleegd op 14 februari 2022, van https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/ziekteverzuim

Cedris. (2020). *Sectorinformatie 2020.* Geraadpleegd op 14 februari 2022, van https://cedris.nl/publicaties/sectorinformatie-2020/

Cedris. (2021). *Bouwplan naar een inclusievere arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 15 februari 2022, van https://cedris.nl/app/uploads/Cedris-Bouwplan-naar-een-inclusieve-arbeidsmarkt.pdf

Cedris. (2022a). *Cao Aan de slag*. Geraadpleegd op 20 februari 2022, van https://cedris.nl/cao-aan-de-slag/

Cedris. (2022b). *Detachering.* Geraadpleegd op 18 februari 2022, van https://cedris.nl/themas/detachering/

Cedris. (2022c). *Leden.* Geraadpleegd op 18 februari 2022, van https://cedris.nl/themas/detachering/

Cedris. (2022d). *Missie en visie.* Geraadpleegd op 24 februari 2022, van https://cedris.nl/over-ons/missie-en-visie/

Cedris., & SBCM. (2020). *Landelijke verzuimcijfers SW 2020.* Geraadpleegd op 12 februari 2022, van https://www.sbcm.nl/wp-content/uploads/2021/04/sbcm-cedris-landelijke-verzuimcijfers-sw-2020.pdf

CPB. (2020). *De brede baten van werk. Het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking naar werk levert maatschappelijk veel op.* Geraadpleegd op 17 februari 2022, van https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-SCP-Boek-mrt2020-De-brede-baten-van-werk.pdf

De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., de Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' Well-Being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology, 57*(3), 488–509.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance, *Personnel Review*, 40 (2), 152-172.

De Gilde, M. (2015). *Maakt onbekend echt onbemind.* [Masterscriptie, Universiteit Utrecht]. Google Scholar.

Durand, M. J., Coutu, M. F., Tremblay, D., Sylvain, C. Gouin, M. M., Bilodeau, K., Kirouac, L., Paquette, M. A., Nastasia, L., & Cote, D. (2020). Insights into the sustainable return to work of aging workers with a work disability: An interpretative description study. *Journal of occupational rehabilitation*, 31, 92-106. https://doi.org/10.1007/s10926-020-09894-y

Een tegen eenzaamheid. (2022). *Hoe kan ik eenzaamheid herkennen?* Geraadpleegd op 28 juni 2022, van https://www.eentegeneenzaamheid.nl/dit-kun-jij-doen/hoe-kan-ik-eenzaamheid-herkennen/

Ellenkamp, J., Brouwers, E., Embregts, P., Joosen, M., & Van Weeghel, J. (2016). Work environment-related factors in obtaining and maintaining work in a competitive employment setting for employees with intellectual disabilities: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation,* 26(1), 56-69.

European Disability Forum. (2022). *Advocating for inclusive EU-policy*. Geraadpleegd op 23 februari 2022, van https://www.edf-feph.org/policy/

Fevre, R., Robinson, A., Lewis, D., & Jones, R. (2013). The Ill-treatment of employees with disabilities in Britisch workplaces. *Work, employment and society*, 27(2), 288- 307.

Flores, B., Moret-Tatay, C., Gutierrez-Bermejo, B., Vazquez, A., & Jenaro, C. (2021). Assessment of occupational health and job satisfaction in workers with intellectual disability: A job demands–resources perspective. *International Journal of Environmental research and Public Health*, 18, 2071. https://doi.org/10.3390/ijerph18042072

Foster, D. (2007). Legal obligation or personal lottery? Employee experiences of disability and the negotiation of adjustments in the public sector workplace. *Work, Employment & Society* ,21(1), 67–84.

Gillissen, H. (2019, 4 juli). Voorstelling Vuurdoop moet aanzetten tot gesprek. *Defensie magazine.* Geraadpleegd op 30 juni 2022, van https://magazines.defensie.nl/landmacht/2019/06/05_toneelstuk_vuurdoop_06-2019

Gould, R., Ilmarinen, J., Jarvisalo, J., & Koskinen, S. (2008). Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van https://sivusto.kykyviisari.fi/wp-content/uploads/2018/09/Gould-Dimensions-of-work-ability.pdf

Handicap International. (2022). *Rechten voor mensen met een handicap.* Geraadpleegd op 23 februari 2022, van https://www.handicapinternational.be/nl/rechten-voor-mensen-met-een-handicap

Hartenkamp, N. (2018). *De ambigue wereld van de sociale werkvoorziening.* [Masterscriptie, Rijksuniversiteit Groningen]. Google Scholar.

Hoque, K., Wass, V., Bacon, N., & Jones, M. (2018). Are high-performance work practices (HPWPs) enabling or disabling? Exploring the relationship between selected HPWPs and work-related disability disadvantage. *Human Resource Management,* 57(2), 499-513.

Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 17(1), 49–57.

Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability, *International Congress Series*, 1280, 3-7.

Inclusion international. (2022). *Mission and vision.* Geraadpleegd op 23 februari 2022, van https://inclusion-international.org/about-us/our-mission-vision/

International Disabillity Alliance. (2022). *Organisations of persons with disabilities empowerment.* Geraadpleegd op 23 februari 2022, van https://www.internationaldisabilityalliance.org/dpo-empowerment

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, *29*(3), 440-458.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Karpur, A., VanLooy, S., & Bruyère, S. (2014). Employer practices for employment of people with disabilities: A literature scoping review. *Rehabilitation Research, Policy, and Education* 28(4), 225-242.

Kirves, K., Kinnunen, U., De Cuyper, N., & Mäkikangas, A. (2014). Trajectories of perceived employability and their associations with well-being at work. *Journal of Personnel Psychology, 13*(1), 46-57.

Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology, 23*(4), 364–394. https://doi.org/10.1108/02683940810869015

Luijters, K., Smit, A., Dorenbosch, L., & Giesen, F. (2012). *SW'ers in reguliere arbeidsorganisaties. Omgaan met diversiteit in gemengde teams.* Geraadpleegd op 5 maart 2022, van http://resolver.tudelft.nl/uuid:e56446ca-a1d2-4f76-b870-dfc02b066286

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022a). *Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU).* Geraadpleegd op 20 februari 2020, van https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid--eerder-uittreden-mdieu

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022b). *Maatwerk voor mensen*. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van https://www.maatwerkvoormensen.nl/rijksoverheid

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationship of age with job attitudes: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677–718.

Nieuwenhuizen, K., Verbeek, J.H., Siemerink, J.C., & Tummers-Nijsen, D. (2008). Quality of rehabilitation among workers with adjustment disorders according to practice guidelines; a retrospective cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60, 21-25.

Nix, G.A., Ryan, R.M., Manly, J.B., & Deci, E.L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266–284.

Osagie, E. R., Wielenga-Meijer, E. G. A., Detaille, S., & De Lange A., H. (2019). Het concept werkvermogen: een literatuuroverzicht van antecedenten en consequenties. *Tijdschrift voor HRM,* vol. 1, 26- 57.

Panteia. (2022, 24 januari). *MDIEU-sectoranalyse Sociale Werkvoorziening.* Geraadpleegd op 18 februari 2022, van https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/maatwerkregeling-duurzame-inzetbaarheid--eerder-uittreden-mdieu/sectoranalyse

Pérez-Conesa, F., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M (2020). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: the effect of policies and human resource management systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 785-804.

Phillips, K., Houtenville, A., O'Neill, J., & Katz, E. (2019). The effectiveness of employer practices to recruit, hire, and retain employees with disabilities: Supervisor perspectives. *Journal of Vocational Rehabilitation,* 51, 339-53.

Riach, K., & Loretto, W. (2009). Identity work and the 'unemployed' worker: age, disability and the lived experience of the older unemployed. *Work, Employment & Society*, 23(1). 102–19.

Rijksoverheid. (2022a). *Beschut werk voor mensen met een arbeidsbeperking*. Geraadpleegd op 14 februari 2022, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/beschut-werk-voor-mensen-met-arbeidsbeperking

Rijksoverheid. (2022b). *Participatiewet: informatie voor gemeenten.* Geraadpleegd op 20 februari 2020, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/participatiewet-informatie-voor-gemeenten

Rijksoverheid. (2022c). *VN-verdrag Handicap*. Geraadpleegd op 23 februari 2022, van https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rechten-van-mensen-met-een-handicap/positie-mensen-met-een-beperking-verbeteren-vn-verdrag-handicap

Ryan, R.M., & Frederick, C.M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personalized Medicine*, 65, 529–565.

Scambler, G. (2004). Re-framing stigma: felt and enacted stigma and challenges to the sociology of chronic and disabling conditions. *Social Theory and Health,* 2, 29–46.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & organisatie, 17, (2)*, 89-112.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health,* 1, 42-69. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Schwarts, T., Luiten, W., & Kok, L. (2018). *Problematieken personen met een lage sociaaleconomische status.* Geraadpleegd op 5 maart 2022, van https://25cjk227xfsu3mkyfg1m9xb7-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/01/2021-07-Gezondheidsproblemen-personen-met-een-lage-sociaal-economische-status.pdf

Schwarze, M., Egen, C., Gutenbrunner, C., & Schriek, S. (2016). Early workplace intervention to improve the work ability of employees with musculoskeletal disorders in a german university hospital. Results of a pilot study. *Healthcare*, 4(3). 64-76.

Semeijn, J., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2015). Sustainable labour participation and sustainable careers. *Sustainable Careers, 4,* 146-160. https://doi.org/10.4337/9781782547037.00015

Slebus, F.G., Kuijer, J., Willems, J. K., & Sluiter, M. H. W. (2007). Frings-Dresen, Prognostic factors for work ability in sicklisted employees with chronic diseases. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64, 814–819.

Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies Spring 2004*, 10 (4), 80-91.

Sociaal Economische Raad. (2020, December). *Neem iedereen mee: Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Geraadpleegd* op 16 februari 2022, van https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/iedereen-mee-kwetsbare-groepen.pdf

Sterns, H.L. & Doverspike, D. (1989). Aging and the training and learning process. In I.L. Goldstein (Ed.), Training and Development in Organizations (1e ed., pp. 229-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.

Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist, 67*(7), 545–556. https://doi.org/10.1037/a0027974

Tengland, P.A. (2011). The concept of work ability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21, 275–285. https:// doi.org/10.1007/s10926-010-9269-x

Thomas, F. & Morgan, R. (2021). Evidence-based job retention interventions for people with disabilities: A narrative literature review. *Journal of Vocational Rehabilitation,* 54(2), 89-101.

TNO. (2021). *Duurzame arbeidsparticipatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.* Geraadpleegd op 25 februari 2022, van https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/duurzame-arbeidsparticipatie-voor-mensen-met-afstand-tot-de-arbeidsmarkt/

UWV. (2020). *UWV Monitor arbeidsparticipatie arbeidsbeperkten 2020.* Geraadpleegd op 28 februari 2022, van https://open.overheid.nl/repository/ronl-7a2f757d-021d-44df-8384-90a7ab9fca57/1/pdf/uwv-monitor-arbeidsparticipatie-arbeidsbeperkten-2020.pdf

UWV. (2022a). *Aanvraag beoordeling arbeidsvermogen.* Geraadpleegd op 15 februari 2022, vanhttps://www.uwv.nl/particulieren/veelgestelde-vragen/beoordeling-arbeidsvermogen/detail/indicatie-banenafspraak

UWV. (2022b). *Toename van 337 werkzame personen me een indicatie beschut werk.* Geraadpleegd op 20 februari 2022, van https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/banenafspraak/toename-377-werkzame-personen-op-beschutte-werkplek-in-tweede-kwartaal-2021#:~:text=Hiermee%20komt%20het%20aantal%20werkzame,een%20geldige%20indicatie%20beschut%20werk.

UWV. (2022c). *Werknemer met uitkering.* Geraadpleegd op 20 februari 2022, van https://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/voordelen-en-regelingen/index.aspx

Van der Klink, J. J., Bultmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers: werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24 (4), 342-56.

Van der Sterre, M. (2022). *Informatiebijeenkomst gemeenteraadsleden* [PowerPoint slides]. Slide Share. Geraadpleegd op 20 februari 2022.

Van Emmerik, I. H., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I., & Peeters, M.C. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation, *Career Development International*, 17 (2), 104-119.

Van Harten, E. J. (2016). *Employable Ever after* [Proefschrift, Universiteit Utrecht]. Universiteit Utrecht.

van Harten, E. J., de Cuyper, N., Knies, E., & Forrier, A. (2021). Taking the temperature of employability research: a systematic review of interrelationships across and within conceptual strands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1942847

Van Ruitenbeek, G.M.C., Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H., Nijhuis, F.J.N., & Mulders, H.P.G. (2011). *Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen*. Arbeidsdeskundige Kennis Centrum. Geraadpleegd op 1 maart 2022, van https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/map/document/189571

Van Vuuren, T., Caniels, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Sustainable employability and lifelong learning. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 357-374.

Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding. *Tijdschrift voor HRM*. 2(1), 45-62.

Verenigde Naties. (2006). United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities. https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convention_accessible_pdf.pdf

Vizier. L. (1998). Sheltered employment for persons with disabilities. International Labour Review. *International Labour Organization*, 3(1), 347-365.

VNG. (2019). *Inclusief Werkgeverschap. Het VN-verdrag Handicap in jouw gemeente.* Geraadpleegd op 1 maart 2022, van https://vng.nl/sites/default/files/2019-11/inspiratiebundel_inclusief_werkgeverschap_0.pdf

VNG. (2021, 20 mei). *Onderhandelingsakkoord Cao Sociale Werkvoorziening 21-25.* Geraadpleegd op 20 februari 2022, van https://vng.nl/nieuws/onderhandelaarsakkoord-cao-sociale-werkvoorziening-21-25

VNG. (2022). *Iedereen doet mee.* Geraadpleegd op 23 februari 2022, van https://vng.nl/rubrieken/onderwerpen/iedereen-doet-mee

Westerhall, L. V. (2011). *Nordic Health Law in a European Context.* 1e editie. Nijhoff

Wisenthal, A., Krupa, T., Kirsh, B. H., & Lysaght, R. (2018). Cognitive work hardening for return to work following depression: An intervention study. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 85(1), 21-32.

World Health organization. (2020, 7 december). *Disability: People with disability versus persons with disabilities.* Geraadpleegd op 22 februari 2022, van https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/people-with-disability-vs-persons-with-disabilities

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behaviour in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of management*, 33(5), 744-800. https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1177/0149206307305562

Bijlage I: Interviewgids

Introductie

- Mezelf even voorstellen
- Doel van het onderzoek toelichten. Wat betekent het onderzoek voor jou als medewerker.
- Tijdsindicatie
- Anonimiteit benadrukken
- Als het goed is heb je van je begeleider een formulier gekregen. Heb je hier nog vragen over?
- Als je het goed vindt dan zet ik nu de opname aan.
- Wil je iets over jezelf vertellen? (naam, leeftijd en wat je doet)?

Startvraag

1. Hoe ziet voor jou een werkdag eruit? Wat doe je allemaal op zo'n dag?
    - Hulpvraag: Je komt binnen op je werk en waar begin je dan mee?

Persoonlijk domein

1. Wat vind je leuk aan je werk? Waarom vind je het leuk om te werken?
2. Hoe vind je het om ouder te worden? Merk je dat je ouder wordt op je werk?
3. Wanneer ga je met pensioen? Kijk je ertegenop? Of zie je er naar uit?
    - Denk je dat je je pensioen makkelijk gaat halen? (waarom wel/waarom niet).
    - Denken vrienden en familie (anderen) dat je makkelijk je pensioen gaat halen? (wat voor gevoel geeft je dat).

Werkdomein

1. Taakeisen: Wat vind je lastig in je werk? Wat vind je moeilijk in je werk?
    - denk hierbij aan…
        - Lichamelijk zwaar werk
        - Veeleisend contact met collega's of klanten (interpersoonlijk contact)
        - Hoeveelheid werk en tijdsdruk
        - Dubbele rollen
        - Werkplek
        - Werk en privé balans
2. Taakeisen: Zijn er dingen die je lastiger vindt worden nu je wat ouder wordt?
3. Hulpmiddelen: Wat heb jij nodig om je werkdag leuk door te komen? Is er iets dat je kan helpen om probleem X minder lastig te maken voor jou?
    - denk hierbij aan…
        - je relatie met je leidinggevenden en collega's?
        - hoeveel beslissingen je zelf mag maken?
        - Hoe vaak zie je je jobcoach en hoe vind je relatie met je Jobcoach?
        - over regelingen die beschikbaar voor je zijn. Heb je weleens gehoord van de senioren en/of RVU- regeling? Vraag ook naar andere regelingen zoals de mogelijkheden om te sporten of te stoppen met roken? Wat weet de medewerker al?
        - Mogelijkheden om te leren op je werk?
        - Technologie die jullie gebruiken?
        - Andere suggesties van de medewerker zelf? .

Thuisdomein en deels individu

1. Kan je mij iets vertellen over je thuissituatie? Woon je alleen of woon je met familie?
2. Hoe word je gesteund door je familie?
3. Soms kan er thuis iets leuks of iets vervelends gebeuren, waardoor je heel blij of misschien verdrietig naar je werk gaat. Heb je dat wel eens?
4. Zijn er zaken waar je jezelf zorgen over maakt?
    - denk hierbij aan…
        - je familie.
        - Keuzes die je nu moet maken rondom je pensioen.
        - zorgen die je hebt rondom je gezondheid (denk bijvoorbeeld aan verslaving) of geld.
            - Zijn er dingen die je lastig vindt in de omgang met geld?
            - Rook of drink je? En wat vind je hier zelf van? Zou je hier hulp bij willen?
        - <u>Andere suggesties van medewerker zelf.</u>
5. Wat voor invloed heeft dit op je werk? Als je dan op je werk zit, denk je dan wel eens aan de problemen die je net benoemde?
6. Zijn er dingen die je lastiger vindt worden in je thuissituatie nu je wat ouder wordt?
7. Hulpmiddelen: Is er iets dat je kan helpen om probleem X minder lastig te maken voor jou? Wat heb jij nodig om je werkdag zonder zorgen door te komen? Wat heb jij nodig?

Afsluiting

- Benadrukken dat het bijna tijd is.
- Heeft medewerker nog vragen?
- Heeft de medewerker nog zaken die hij graag wil vertellen.
- Uitleggen hoe het proces nu verder gaat.
- Bedanken voor de tijd

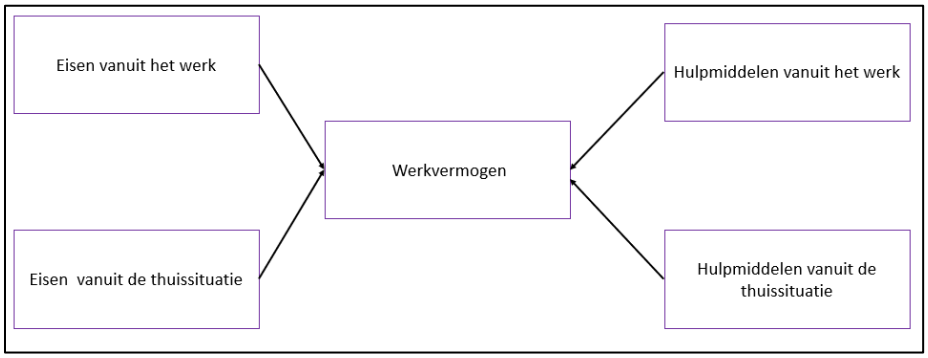
Bijlage II: Interviewgids focusgroepen

Introductie

- Mezelf even voorstellen en bedanken voor iedereen zijn komst
- Doel van het onderzoek toelichten. Voorgaande procedure toelichten.
- Tijdsindicatie
- Jullie hebben een formulier ontvangen, was dat allemaal duidelijk en heeft iedereen hem ondertekend. Zijn hier nog vragen over? Benadrukken dat anonimiteit wordt gewaarborgd.
- Als jullie het goed vinden dan zet ik nu de opname aan.
- Willen jullie eerst iets over jezelf vertellen, want niet iedereen in de ruimte kent elkaar.

Aanpak interviews → van tevoren mailen, dan kunnen ze er alvast over nadenken.

Ik wil graag onderzoeken welke eisen en hulpbronnen vanuit het werk en thuissituatie het werkvermogen van sw-medewerkers beïnvloeden. Indien het werk als te zwaar wordt ervaren, en er bijvoorbeeld onvoldoende hulpmiddelen zijn kan het ervoor zorgen dat het vermogen van mensen om te werken afneemt. Ditzelfde geldt voor situaties in de thuissituatie. De thuissituatie kan beïnvloeden hoe een medewerker zich op de werkvloer voelt en vice versa. Dit kan op een positieve en negatieve manier, en kan daarmee het werkvermogen en dus de duurzame arbeidsparticipatie van een medewerker beïnvloeden. Door stil te staan bij het werkvermogen kunnen wij op langer termijn kijken hoe sw-medewerkers zo lang mogelijk duurzaam inzetbaar blijven. In dit specifieke gesprek zou ik ook graag met jullie willen bespreken wat jullie zien als voornaamste eisen en hulpbronnen van de doelgroep en **welke rol jullie daar voor jezelf als OR/HR/jobcoaches in zien**.



Eisen vanuit het werkdomein en thuisdomein

1. Welke eisen hebben jullie opgeschreven vanuit de werksituatie en waarom?
2. Welke eisen hebben jullie opgeschreven vanuit de thuissituatie en waarom?
3. Zijn er eisen in de werk of thuissituatie waar ze nu tegen aanlopen nu ze ouder worden?

➔ Eerst eigen input afwachten en dan misschien iets meer sturen met onderstaande vragen.

4. Zijn er specifieke situaties/zorgen die zich afspelen bij deze oudere doelgroep.
   - Denk hierbij aan…
     - Familie.
     - Keuzes die je nu moet maken rondom je pensioen.
     - Gezondheidsproblemen of verslavingsproblemen.
     - Financiële problemen.
     - Andere suggesties van klankbordgroep zelf.

Hulpmiddelen voor het werkdomein en het thuisdomein

1. Welke hulmiddelen hebben jullie opgeschreven die invloed kunnen hebben op de werksituatie van de medewerker en waarom?
2. Welke hulpmiddelen hebben jullie opgeschreven die invloed kunnen hebben op de thuissituatie van de medewerker en waarom?

➔ <u>Eerst eigen input afwachten en dan misschien iets meer sturen met onderstaande vragen.</u>

3. Zijn er hulpmiddelen die jullie inzetten om medewerkers te helpen hun werk makkelijker uit te voeren?
4. Zijn er hulpmiddelen waarvan jullie denken dat ze van toegevoegde waarde kunnen zijn voor deze doelgroep, maar nog onvoldoende worden benut?
    - Denk hierbij aan …
        - Steun van leidinggevenden en collega's.
        - Beslissingsruimte/autonomie
        - Compensatieregelingen, zoals de senioren en/of RVU-regeling.
        - leer- en ontwikkelmogelijkheden
        - Technologische middelen
        - **<u>Andere suggesties van de klankbordgroep zelf.</u>**

Persoonlijk domein

1. Jullie werken met een doelgroep die steeds ouder wordt. Hoe merken jullie zelf dat medewerkers daar mee om gaan? Hoe voelen ze zich daarbij?
2. Kijken ze anders naar zichzelf nu ze ouder worden of doen mensen in hun omgeving dat? En wat doet dat met de mensen?
3. Zijn ze bewust bezig met het halen van hun pensioen? Maken ze zich zorgen of ze het gaan halen?

Rol OR/HR/jobcoaches

1. Hoe worden jullie betrokken bij dit thema? Hoe zien jullie je rol daarin?
2. We hebben net samen een hele brainstormsessie gehad. Hoe zien jullie de rol van… in het ondersteunen van de medewerkers?
3. Hoe zien jullie de rol van jobcoach/begeleider of leidinggevenden die de medewerkers direct begeleiden?

Afsluiting

- Benadrukken dat het bijna tijd is.
- Zijn er nog vragen of zaken die mensen nog graag willen opbrengen?
- Uitleggen hoe het proces nu verder gaat.

Bijlage III: Codeboom sw-medewerkers

- Achtergrondkenmerken
    - Leeftijd
    - Beperkingen
    - Aantal dienstjaren
    - Arbeidsverleden
    - Huidige werkzaamheden
    - Leefsituatie

- Werkdomein
    - Taakeisen
        - Fysieke eisen op het werk
        - Sociale eisen op het werk
            - Omgang met jongeren collega's
            - Omgang met collega's met verschillende beperkingen (cognitie verschil)
            - Omgang met collega's met diverse etnische achtergronden
            - Onderling pestgedrag
        - Productiviteitsdruk/controle vanuit leidinggevenden
        - Omgang met veranderingen
        - Monotoon werk
        - Beslissingsruimte
        - Werktijden
        - Contact met derde
    - Hulpmiddelen
        - Steun van collega's
        - Sociale kring
        - Stabiliteit
        - Leidinggevenden
            - Steun van leidinggevenden
            - Signaleringsfunctie van de leidinggevenden
        - Maatregelen vanuit medisch oogpunt
            - Ergonomische hulpmiddelen
            - Productiviteitsmeting
            - Bedrijfsarts/arboarts/bedrijfsverpleegkundige
            - Werktempo
        - Maatregelen vanuit maatschappelijk oogpunt
            - Bedrijfsmaatschappelijk werker
            - Ingehuurde externe advies- en vraagloketten
        - Beslissingsruimte
        - Jobcoach
        - Leer- en ontwikkelmogelijkheden
            - Cursus en/of opleiding
            - Andere werksoorten aanleren
            - POP
        - Technologie/robotisering
        - Compensatieregelingen
            - Seniorenregeling

        - RVU
- Thuisdomein
    - Eisen
        - Mantelzorgtaken
        - Heftige gebeurtenissen
        - Eenzaamheid
    - Hulpmiddelen
        - Steun vanuit familie of vrienden
        - Ondersteuning vanuit welzijnsorganisaties
- Individu
    - Psychologische hulpbronnen
        - Graag willen doorwerken/drijf om te werken
        - Hunkeren naar pensioen
        - Angst om pensioen niet te halen
        - Vermoeidheidsklachten
    - Stigma's
    - Gezondheidsproblematieken
    - Schuldenproblematieken
    - Verslavingsproblematieken
- Balans
    - Werk meenemen naar huis
    - Thuis meenemen naar werk

Bijlage IV: Codeboom jobcoaches

- Achtergrondkenmerken
    - Arbeidsverleden
    - Huidige werkzaamheden
- Werkdomein
    - Taakeisen
        - Fysieke eisen op het werk
        - Ervaren van productiedruk
        - Werktijden
        - Monotoon werk
        - Beslissingsruimte
        - Sociale eisen op het werk
            - Omgang met collega's met verschillende beperkingen (cognitie verschil)
            - Omgang met collega's met diverse etnische achtergronden
            - Onderling pestgedrag
    - Hulpmiddelen
        - Jobcoach
            - Signaleringsfunctie
            - Steun werkgerelateerde zaken
            - Steun privé gerelateerde zaken
        - Maatregelen vanuit medisch oogpunt
            - Ergonomische hulpmiddelen
            - Bedrijfsarts
            - Werken vanuit eigen tempo
            - Leer en ontwikkelmogelijkheden: andere werksoort
        - Leidinggevenden
            - Signaleringsfunctie
            - Steun werkgerelateerde zaken
            - Steun privé gerelateerde zaken
        - Maatregelen vanuit maatschappelijk oogpunt
            - Vertrouwenspersoon
            - Bedrijfsmaatschappelijk werker
            - Ingehuurde externe advies- en vraagloketten
            - Korte lijntjes met instanties
        - Omgang en steun van collega's
        - Robotisering
        - Compensatieregeling
            - Seniorenregeling
- Thuisdomein
    - Eisen
        - Mantelzorgtaken
        - Eenzaamheid
    - Hulpmiddelen
        - Steun vanuit familie of vrienden
        - Steun vanuit welzijnsorganisaties

- Individu
  - Psychologische hulpbronnen
    - Graag willen doorwerken
    - Hunkeren naar pensioen
    - Angst om pensioen niet te halen
  - Stigma's
    - Ervaren
    - Niet ervaren
  - Gezondheidsproblematieken
  - Schuldenproblematieken
  - Verslavingsproblematieken
- Balans
  - Werk meenemen naar huis
  - Thuis meenemen naar werk

Bijlage V: Codeboom Ondernemingsraden

- Achtergrondkenmerken
    - Functie
    - Vertegenwoordiger van sw-bedrijf
- Werkdomein
    - Taakeisen
        - Fysiek eisen op het werk
        - Sociale eisen op het werk
        - Productiedruk vanuit de leidinggevenden
        - Monotoon werk
        - Beslissingsruimte
        - Omgang met veranderingen
        - Contact met derde
    - Hulpmiddelen
        - Collega's
            - Steun vanuit collega's
            - Vaste collega's
        - Leidinggevenden
            - Signalering vanuit de leidinggevenden
            - Steun vanuit de leidinggevenden
        - Leer en ontwikkelmogelijkheden
            - Type werksoorten
            - IOP
        - Maatregelen vanuit maatschappelijk oogpunt
            - Bedrijfsmaatschappelijk werker
            - Ingehuurde externe advies- en vraagloketten
            - Trainingen bieden vanuit maatschappelijk oogpunt
        - Maatregelen vanuit medisch oogpunt
            - Ergonomische hulpmiddelen
            - Werken vanuit eigen tempo
            - Leefstijlondersteuning
        - Compensatieregeling
            - Seniorenregeling
            - RVU
- Thuisdomein
    - Eisen
        - Mantelzorgtaken
    - Hulpmiddelen
        - Steun vanuit familie of vrienden
        - Steun vanuit welzijnsorganisaties
- Individu
    - Psychologische hulpbronnen
        - Graag willen doorwerken/drijf om te werken
        - Rouwverwerking
    - Stigma's
        - Ervaren
        - Niet ervaren

    - Gezondheidsproblematieken
    - Schuldenproblematieken
    - Verslavingsproblematieken
- Balans
    - Werk meenemen naar huis
    - Thuis meenemen naar werk

Bijlage VI: Codeboom HRM

- Achtergrondkenmerken
    - Functie
    - Vertegenwoordiger van sw-bedrijf
- Werkdomein
    - Taakeisen
        - Productiedruk vanuit de leidinggevenden
            - Cultuurverandering
        - Monotoon werk
        - Beslissingsruimte/autonomie
        - Fysieke eisen van het werk
        - Sociale eisen van het werk
            - Pesten
            - Omgang met collega's met een andere etniciteit
            - Omgang met collega's met andere beperkingen
    - Hulpmiddelen
        - Leidinggevenden
            - Voorbeeldfunctie
            - Aandacht en signalering
            - Steun bieden
        - Leer en ontwikkelmogelijkheden
            - Werksoort aanleren
            - IOP
        - De jobcoach
        - Steun van collega's
            - Werkgerelateerd
            - Privégerelateerd
        - Maatregelen vanuit maatschappelijk oogpunt
            - Vertrouwenspersoon
            - Bedrijfsmaatschappelijk werker
            - Ingehuurde externe advies- en vraagloketten
            - Trainingen bieden vanuit maatschappelijk oogpunt
            - Korte lijntjes met instanties
        - Maatregelen vanuit medisch oogpunt
            - Ergonomische hulpmiddelen
            - Bedrijfsarts/Arboarts/bedrijfsverpleegkundige
            - Werken vanuit eigen tempo
            - Leefstijlondersteuning
        - Compensatieregeling
            - Seniorenregeling
            - RVU

- Thuisdomein
    - Eisen
        - Mantelzorgtaken
        - Eenzaamheid
    - Hulpmiddelen
        - Steun vanuit familie of vrienden
        - Steun vanuit instanties
- Individu
    - Psychologische hulpbronnen:
        - Graag willen doorwerken
        - Hunkeren naar pensioen
        - Angst om pensioen niet te halen
    - Stigma's
        - Ervaren
        - Niet ervaren
    - Gezondheidsproblematieken
    - Financiële zorgen en/of schuldenproblematieken
    - Verslavingsproblematieken
- Balans
    - Werk meenemen naar huis
    - Thuis meenemen naar werk