



Monique Stavenuiter
Marian van der Klein
Marjet van Houten
Harry Michon

EEN VERANDER- THEORIE VOOR HET PLATFORM WERK INCLUSIEF BEPERKING

PLATFORM **INCLUSIEF**
WERK BEPERKING



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
Model Theory of change	4
Waarom een ToC voor het platform?	5
Totstandkoming van de ToC	6
Stap 1: Impact maken door langetermijndoelen	8
Stap 2: Stapsgewijze verandering door korte en middellange termijndoelen	9
Stap 3: Selectiecriteria voor keuze initiatieven	11
Stap 4: Terug naar de basis: de uitgangspunten van het platform	12
Doorkijkje naar het toekomstige onderzoek	13
Bijlage 1 Werkzame elementen bij de korte termijn doelen	14
Literatuur	19



INLEIDING

Het Platform Werk Inclusief Beperking heeft als doel de inclusieve arbeidsmarkt dichterbij brengen. Een arbeidsmarkt waar iedereen die kan en wil, een bijdrage aan de maatschappij levert en daar financieel voor wordt gewaardeerd, zodat iedereen in zijn of haar eigen levensonderhoud kan voorzien. Mensen met een arbeidsbeperking aan het werk krijgen én houden is de focus van het Platform.

Het Platform Werk Inclusief Beperking¹ ondersteunt daarom innovatieve initiatieven die streven naar het vinden van nieuwe oplossingen om een inclusievere arbeidsmarkt te realiseren. Het platform ondersteunt bij hun (door)ontwikkeling om op de lange termijn te komen tot aanpakken die werken. Tevens brengt het platform organisaties, gemeenten, werkgevers, ondersteuners en andere relevante betrokkenen samen om een duurzame verandering teweeg te brengen.

Het doel van het platform - een inclusieve arbeidsmarkt dichterbij brengen - is een stapsgewijze ontwikkeling. Om ook de tussenstappen goed voor ogen te hebben en de (on)mogelijkheden voor verandering inzichtelijk te maken, hebben we een zogenoemd Theory of Change (ToC) of verandertheorie ontwikkeld. In dit artikel gaan we in op de totstandkoming en inhoud van deze ToC. Met dit artikel willen we ook een inkijkje geven in de doelen en ambities waaraan we de komende jaren werken met het Platform.

1 Het Platform Werk Inclusief Beperking is een samenwerking tussen Movisie en het Verwey-Jonker Instituut. Het is één van de vier platforms (naast jongeren, nieuwkomers en vijftigplussers) die Goldschmeding Foundation samen met partners mogelijk maakt om het streven naar een inclusieve arbeidsmarkt dichterbij te brengen.

THEORY OF CHANGE PLATFORM WERK INCLUSIEF BEPERKING

IMPACT
 In Nederland is er sprake van een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen die kan en wil, een bijdrage aan de maatschappij levert (werk) en daarvoor op een zodanige wijze financieel wordt gewaardeerd dat men in het eigen levensonderhoud kan voorzien.

LONGTERM CHANGES
A Mensen met een (arbeids)beperking (die kunnen en willen) participeren op de arbeidsmarkt, op de manier die past bij hun ambities en mogelijkheden
B Werkgevers zijn inclusief, doordat ze zich medeverantwoordelijk voelen voor en de meerwaarde zien van de inzet en ontwikkeling van mensen met een beperking.
C Het proces van matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt verloopt succesvol, doordat werkgevers en mensen met een beperking makkelijk met elkaar in contact komen en elkaar en elkaars mogelijkheden en behoeften kennen.

INTERMEDIATE CHANGES
C. Matching: Binnen het Platform Werk Inclusief Beperking weten werkgevers en de doelgroep elkaar te vinden, aansluitend bij elkaars ontwikkelmogelijkheden en behoeften.
A. Doelgroep: Binnen de initiatieven van het platform Werk Inclusief Beperking werken mensen met een beperking aan inzicht in wat ze willen (ambities) en kunnen (mogelijkheden) in werk en doen ze concrete ervaringen op met (stappen naar) werk.
B. Werkgevers: Binnen het platform Werk Inclusief Beperking hebben werkgevers kennis van en maken zij gebruik van effectieve middelen bij werving en selectie, aanstelling en duurzaam behoud van mensen met een arbeidsbeperking.

SHORT TERM CHANGES
C1 In een initiatief werken werkgevers, doelgroep en andere stakeholders samen aan het vinden van een passende match tussen vraag en aanbod.
 Invloed andere stakeholders, zoals gemeenten, intermediairen, maatschappelijke en zorgorganisaties.
A3 De deelnemers krijgen binnen een initiatief de kans om concrete werkervaringen op te doen en grijpt die ook aan binnen de mogelijkheden onderzocht bij A1 en A2.
A1 De deelnemers werken binnen een initiatief aan het versterken van motivatie, zelfvertrouwen, empowerment en veerkracht.
A2 De deelnemers onderzoeken binnen een initiatief de mogelijkheden van wat men wil en kan met betrekking tot werk (realistische verwachtingen).
A4 De deelnemers krijgen steun vanuit de (sociale) omgeving.
B3 De werkgevers passen t.b.v. het initiatief de werving en selectie aan op de mogelijkheden van de doelgroep.
B4 De werkgevers passen binnen een initiatief het werk aan aan de mogelijkheden van de doelgroep.
B5 De werkgevers passen t.b.v. het initiatief de begeleiding aan in het werk
B6 De werkgevers passen de organisaties aan op de mogelijkheden van de doelgroep.
B1 De werkgevers binnen een initiatief begrijpen wat het in dienst nemen van mensen met een beperking betekent en wat daar voor nodig is.
B2 De werkgevers werken binnen een initiatief aan concrete mogelijkheden om mensen met een beperking in dienst te nemen en te houden.

INITIATIEVEN EN ACTIVITEITEN
Initiatief 1 Common Grounds van Campus Woudhuis
Initiatief 2 Werken met WerkWeb-Autisme van Nederlandse Vereniging voor Autisme (NVA)
Initiatief 3
Initiatief 4
Denktank
Kennisdeling en uitwisseling
Onderzoek

Platform Werk Inclusief Beperking
 Basisprincipes: Relationele karakter; Wederkerigheid en gelijkwaardigheid; Geaccepteerd worden (zoals je bent) en ervaringsdeskundigheid



WAAROM EEN TOC VOOR HET PLATFORM?

Een Theory of Change of verandertheorie is een conceptueel model met een weergave van de doelen die we proberen te bewerkstelligen met het Platform Werk Inclusief Beperking (WIB). Tevens benoemen we de factoren die aan deze uitkomsten (kunnen) bijdragen. Het conceptueel model laat de korte- en middellange- en langetermijndoelen zien die het Platform nastreeft. Aan de basis staan de handelingen/activiteiten van verschillende initiatieven die kunnen gaan werken om de uitkomsten te bewerkstelligen.

De ToC is ook een onderzoeksmethode, op basis waarvan we straks de effecten en de werkzame elementen van de initiatieven uit het platform kunnen gaan onderzoeken. Door de korte- en middellange termijn doelen expliciet te maken, kunnen we de werkzaamheid ervan monitoren en evalueren.

Het doel van de ToC van het Platform WIB is daarmee drieledig:

- De ToC biedt het platform een duidelijk conceptueel model; dat aansluit aan bij het bredere programma Inclusieve Arbeidsmarkt van de Goldschmeding Foundation;
- de ToC dient als sturing voor de selectie en keuze van de initiatieven;
- en de ToC vormt de basis voor de onderzoeksaanpak.

Om de ToC van het platform WIB te construeren, zijn we gestart met het benoemen van de beoogde doelen (korte en middellange termijn en lange termijn). We hebben de korte termijn doelen zo concreet mogelijk gemaakt, zodat deze voor alle partijen ook zo realistisch en haalbaar mogelijk zijn. De langetermijndoelen zijn in principe al benoemd in de ToC van het Programma Inclusieve Arbeidsmarkt van de Goldschmeding Foundation. Deze hebben we alleen aangepast voor onze specifieke doelgroep van mensen met een beperking.

TOTSTANDKOMING VAN DE TOC

Om de ToC op te stellen, kunnen verschillende stappen worden doorlopen. Een ToC begint met het langetermijndoel (waar werken we naar toe?). Vandaaruit kan worden terug geredeneerd (backward mapping) om te komen tot haalbare en realistische doelen, zonder het langetermijndoel uit het oog te verliezen (Snel 2013, Sol 2011, Stavenuiter 2019, Tinnemans & Stavenuiter 2017 en 2018).

Voor het ToC voor het Platform WIB hebben we de volgende stappen doorlopen:

- Stap 1:** Bepaal het uiteindelijke doel van het Platform WIB, waar streeft het Platform naar: wat is op de lange termijn de gewenste situatie?
- Stap 2:** Bepaal vervolgens welke veranderingen daar stapsgewijs aan voorafgaan. Ofwel: via welke tussentijdse doelen (korte- en middellange termijndoelen) bereiken we de beoogde lange- termijndoelen?
- Stap 3:** Selecteer verschillende typen initiatieven en organiseer activiteiten die eraan bijdragen dat de korte termijndoelen van het Platform kunnen worden behaald.
- Stap 4:** Maak de uitgangspunten van het Platform expliciet in de ToC, zodat zij een verbinding houden met de veranderingen die nodig zijn om de doelen te bereiken.

Deze vier stappen zien we terug in de visualisatie van de ToC van het platform (zie bijlage 1) en in de volgende paragrafen waarin we beschrijven hoe de verschillende onderdelen van het ToC van het Platform uiteindelijk zijn opgebouwd. Voor we daartoe overgaan zijn de volgende aandachtspunten relevant.

In ons ToC onderscheiden we steeds de mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie, de werkgevers en de matching. Het gaat binnen het Platform WIB om de verbinding tussen de mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie en de werkgevers en wat er nodig is om die verbinding te versterken. De doelen voor de mensen met een beperking zijn dus niet los te zien van die voor de werkgevers en omgekeerd.

Verder willen we vooraf duidelijk maken dat er in de literatuur over het opstellen van een ToC er onderscheid wordt gemaakt tussen datgene waar een initiatief direct invloed op kan hebben (sphere of control), datgene waaraan een initiatief verwacht aan bij te dragen op de korte en middellange termijn (sphere of influence) en datgene waar een initiatief, via acties van andere actoren, op de lange termijn aan hoopt bij te dragen (sphere of interest). De initiatieven zijn afhankelijk van randvoorwaarden en contextfactoren, maar ook van onverwachte gebeurtenissen, zoals bijvoorbeeld veranderingen in de persoonlijke omstandigheden van de deelnemers.



Wij hebben ervoor gekozen (dat is niet altijd het geval bij een ToC²) om ook in kaart te brengen wat (mogelijke) werkzame elementen zijn om de korte termijn doelen van de ToC te bereiken (zie bijlage 2). Deze werkzame elementen hebben we intussen onderbouwd op basis van een uitgebreide literatuurstudie. Deze literatuurstudie is als afzonderlijke publicatie te downloaden.

Om de ToC op te bouwen, hebben we gebruik gemaakt van deskresearch (waaronder de projectbeschrijving van het Platform WIB en de ToC van het Programma Inclusieve Arbeidsmarkt van de Goldschmeding Foundation), interviews met enkele experts en een beknopte literatuurstudie. Een conceptversie van de ToC is voorgelegd aan en besproken met de Denktank van het Platform WIB en met de Goldschmeding Foundation. We hebben de Denktank gevraagd naar aanvullingen op en de consistentie van de ToC. Op basis van de reacties hebben we deze herziene versie van de ToC gemaakt die dient als theoretische basis voor zowel het Platform als de onderzoeks aanpak.

2 Je kunt ook na het opstellen van de ToC, de indicatoren in kaart brengen (zie Stavenuiter 2018).



IMPACT MAKEN DOOR LANGETERMIJNDOELEN

In ons ToC onderscheiden we doelen voor de lange termijn (impact), de middellange termijn (outcome) en de korte termijn (output). Voor het vaststellen van de langetermijndoelen van ons ToC hebben we gebruik gemaakt van de Theory of Change van het gehele Programma Inclusieve Arbeidsmarkt van de Goldschmeding Foundation.³ De ToC van het Platform WIB hebben we hierbij laten aansluiten en aangepast aan het onderwerp van het platform WIB, namelijk het vergroten van de (arbeids)participatie van mensen met een beperking.

Het doel van het Programma Inclusieve Arbeidsmarkt is als volgt geformuleerd: In Nederland is sprake van een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen die kan en wil, een bijdrage aan de maatschappij levert ('werk') en daarvoor op een zodanige wijze financieel wordt gewaardeerd dat men in het eigen levensonderhoud kan voorzien.

Om hieraan vanuit het Platform WIB een bijdrage te leveren, hebben we een aantal langetermijndoelen opgesteld die hierbij aansluiten. Deze langetermijndoelen van het Platform WIB richten zich op de mensen met een beperking, potentiële werkgevers en de matching. Ook deze driedeling hebben we ontleent aan de ToC van het Programma Inclusieve Arbeidsmarkt.

- A Doelgroep:** Mensen met een (arbeids)beperking (die kunnen en willen), participeren op de arbeidsmarkt, op de manier die past bij hun ambities en mogelijkheden.
- B Werkgevers:** Werkgevers zijn inclusief, doordat ze zich medeverantwoordelijk voelen voor en de meerwaarde zien van de inzet en ontwikkeling van mensen met een beperking.
- C Matching:** Het proces van matching van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt verloopt succesvol, doordat werkgevers en mensen met een beperking makkelijk met elkaar in contact komen en elkaar en elkaars mogelijkheden en behoeften kennen.

³ Zie: [Inclusieve Arbeidsmarkt - Goldschmeding Foundation](#)

STAPSGEWIJZE VERANDERING DOOR KORTE EN MIDDELLANGE TERMIJNDOELEN

De ToC maakt duidelijk wat aan het bereiken van de langetermijndoelen voorafgaat en wat nodig is om daar te komen. Bijvoorbeeld, dat iemand over bepaalde vaardigheden beschikt of hoe die met hulp van anderen kunnen worden versterkt. Maar bijvoorbeeld ook of iemand een (beginnend) netwerk heeft of al enige ervaring heeft met werk (dit kan ook via een stage, vrijwilligerswerk of een leerwerk ervaringsplaats).

De ToC maakt de tussentijdse veranderingen van de mensen met een beperking inzichtelijk en maakt duidelijk wat de bijdragen zijn van werkgevers en de matching aan het bereiken van de doelen. Ook de middellange en korte termijn doelen hebben we daarom ingedeeld volgens de driedeling; mensen met een beperking, werkgevers en matching. Bij elke stap blijven steeds de basisprincipes van het Platform WIB het uitgangspunt (zie stap 4). We willen namelijk geen 'fix' van de persoon met een beperking, maar uiteindelijk een 'fix the system' (vrij naar "don't fix the women, fix the system"). We nemen de mensen met een beperking als uitgangspunt en kijken hoe door een goede match en werkaanpassingen, werk voor de doelgroepen dichterbij kan komen.

De middellange termijndoelen zijn als volgt geformuleerd:

- A Doelgroep:** Binnen het Platform Werk Inclusief Beperking werken mensen met een beperking aan inzicht in wat ze willen (ambities) en kunnen (mogelijkheden) in werk en doen ze concrete ervaringen op met (stappen naar) werk.
- B Werkgevers:** Binnen het Platform Werk Inclusief Beperking hebben werkgevers kennis van en maken zij gebruik van effectieve middelen bij werving en selectie, aanstelling en duurzaam behoud van mensen met een arbeidsbeperking.
- C Matching:** Binnen het Platform Werk Inclusief Beperking weten werkgevers en de doelgroep elkaar te vinden, aansluitend bij elkaars ontwikkelmogelijkheden en behoeften.



Vervolgens hebben we voor mensen met een beperking de volgende korte termijn doelen onderscheiden:

- A1 De deelnemer aan een initiatief werkt aan het versterken van motivatie, zelfvertrouwen, empowerment en veerkracht.
- A2 De deelnemer aan een initiatief onderzoekt de mogelijkheden van wat men wil en kan met betrekking tot werk (realistische verwachtingen).
- A3 De deelnemer aan een initiatief krijgt de kans om concrete werkervaringen op te doen en grijpt die ook aan binnen de mogelijkheden onderzocht bij A1 en A2 .
- A4 De deelnemer aan een initiatief krijgt steun vanuit de (sociale) omgeving.

Op het niveau van de korte termijn geeft de ToC ook aan wat er voor werkgevers nodig is. De volgende korte termijn doelen voor werkgevers zijn benoemd:

- B1 De werkgever binnen een initiatief begrijpt wat het in dienst nemen van mensen met een beperking betekent en wat daar voor nodig is.
- B2 De werkgever binnen een initiatief werkt aan concrete mogelijkheden om mensen met een beperking in dienst te nemen en te houden.
- B3 De werkgever binnen een initiatief past de werving en selectie aan op de mogelijkheden van de doelgroep.
- B4 De werkgever binnen een initiatief past het werk aan aan de mogelijkheden van de doelgroep.
- B5 De werkgever binnen een initiatief past de begeleiding aan in het werk.
- B6 De werkgever binnen een initiatief past de organisaties aan op de mogelijkheden van de doelgroep.

Tot slot hebben we voor de korte termijn aangegeven wat er voor de matching nodig is. Het volgende korte termijn doel is benoemd:

- C1 In een initiatief werken werkgevers, deelnemers en andere stakeholders samen aan het vinden van een passende match tussen vraag en aanbod.

**STAP
3**

SELECTIECRITERIA VOOR KEUZE INITIATIEVEN

Bij de selectie van initiatieven die mee (gaan) doen in het Platform WIB is het van belang dat we initiatieven selecteren die daadwerkelijk een bijdrage kunnen leveren aan de korte en middellange termijn doelen van het Platform. Initiatieven kunnen organisaties, ondernemingen, of een netwerk zijn, die een project of aanpak in praktijk gaan brengen. We hebben daarom mede op basis van de uitgangspunten en de doelen van de ToC, de selectiecriteria opgesteld. Het Platform kiest partners die voldoen aan de volgende criteria:

1. Zet zich “by heart” in voor mensen met een arbeidsbeperking, in missie, visie, doelstelling en praktijk is dit zichtbaar.
2. Richt zich via een doordachte en helder beschreven werkwijze op stappen naar betaald werk en vergroot de ontwikkelmogelijkheden daartoe.
3. Verbindt betrokkenheid van de doelgroep, werkgevers en (waar aanwezig) intermediairs binnen het initiatief met elkaar.
4. Heeft opschaalmogelijkheden / groeimogelijkheden / uitbreidingsmogelijkheden.
5. Biedt bestendig werk, het initiatief heeft haar vizier gericht op de lange termijn.
6. Biedt duurzame banen waar mensen mogen en kunnen blijven (is geen banencarrousel).
7. Gaat uit van veerkracht, lerend vermogen en enthousiasme van alle partijen.
8. Staat open voor vernieuwende werkwijze en levert toegevoegde waarde aan het reeds bestaande in verbinden van vraag en aanbod.
9. Maakt aangepaste of specifieke begeleiding op maat mogelijk.
10. Maakt gebruik van de aanwezige ervaringsdeskundigheid bij alle partijen.

Inmiddels zijn twee initiatieven onder de vlag van het Platform WIB gestart, te weten het project Common Grounds van Campus Woudhuis en Werken met WerkWeb-Autisme. In 2022 komen er nog twee initiatieven bij. In volgende publicaties zullen we nader ingaan op de activiteiten van de initiatieven, de onderlinge uitwisseling en de manieren waarop ze bijdragen aan de doelen van het Platform.

TERUG NAAR DE BASIS: DE UITGANGSPUNTEN VAN HET PLATFORM

Aan het Platform WIB ligt een uitgebreid projectplan ten grondslag. In het projectplan en op de website van het Platform staan de uitgangspunten of zogenoemde basisprincipes van het Platform beschreven. Deze herhalen we hier, omdat deze tevens de basis vormen voor de doelen (op de lange, middellange en korte termijn) van de ToC. We benoemen deze basisprincipes in de beschrijving van de ToC, omdat ze steeds de achtergrond vormen waartegen we de doelen zullen beschouwen.

Voor het platform hanteren we de volgende uitgangspunten of basisprincipes:

- **Relationele karakter:** we beschouwen de lagere arbeidsparticipatie van mensen met een beperking niet als een probleem, maar als een relationeel gegeven. Het Platform zal zich primair richten op het verbeteren van de relatie tussen de mensen met een beperking en de plekken waar zij participeren. Dit betekent dat alle betrokken partijen in de initiatieven bezig zijn om de relatie tussen werkende/werkzoekende en de werkgever te optimaliseren. Het gaat om een match die voor beiden werkt.
- **Wederkerigheid en gelijkwaardigheid:** de rollen van werkenden/werkzoekenden (de mensen met een beperking), de werkgevers en intermediairen zijn in de initiatieven niet strikt te scheiden. We gaan ervan uit dat mensen meerdere rollen kunnen hebben en dat alle partijen iets komen brengen en iets komen halen. Er is geen afhankelijkheidsrelatie, waarin de ene partij macht heeft over de ander. Iedereen is gelijkwaardig.
- **Geaccepteerd worden (zoals je bent) en ervaringsdeskundigheid:** we hanteren het uitgangspunt dat ieder mens ertoe doet en er evenveel toe doet als een ander. In de initiatieven houdt iedereen rekening met de beperkingen van een deelnemer: hij/zij mag fouten maken en daarvan leren. Voor iedereen is een plek waar hij of zij kan werken. Ervaringsdeskundigheid kan helpen elkaar te begrijpen en te ondersteunen.



DOORKIJKJE NAAR HET TOEKOMSTIGE ONDERZOEK

Een onderzoek op basis van een ToC bestaat globaal uit de volgende stappen:

1. Het reconstrueren van de Theory of Change
2. Het onderbouwen van de Theory of Change (aan de hand van literatuur)
3. Het meten van activiteiten en bedoelde uitkomsten
4. Het analyseren en interpreteren van resultaten

In dit artikel hebben we de ToC van het platform neergezet (gereconstrueerd) en een eerste overzicht gegeven van wat op basis van bestaande kennis, de werkzame elementen zijn (zie bijlage 2). Op basis van literatuur kunnen we onderbouwen in welke mate de veronderstelde werkzame elementen uit de ToC ook zo werken als wordt verondersteld. In de bijbehorende en apart gepubliceerde literatuurstudie hebben we dat in kaart gebracht. De literatuurstudie vormt weer de basis voor de vraag of de genoemde werkzame elementen ook in de praktijk van de initiatieven werkzaam zijn.

In het komende jaar gaan we nader kijken naar de verschillende initiatieven die zich bij het Platform WIB hebben aangesloten, of die dat op korte termijn zullen gaan doen. We zullen nagaan of de beoogde korte termijn doelen haalbaar zijn en of en in hoeverre de in de literatuur vastgestelde werkzame elementen ook voor de initiatieven gelden. In de initiatieven zullen straks niet alle werkzame elementen terugkomen, want die zijn ook afhankelijk van de doelen en activiteiten in de initiatieven. Op basis van de eerste resultaten kunnen we uitspraken doen over de werking van ons ToC en over het Platform WIB als geheel.

BIJLAGE 1

WERKZAME ELEMENTEN BIJ DE KORTE TERMIJN DOELEN

In de tabellen benoemen we de korte termijn doelen en de bijbehorende werkzame elementen. Deze werkzame elementen hebben we breed geïnventariseerd en zijn in een afzonderlijke literatuurstudie onderbouwd door de literatuur.

A Deelnemers aan een initiatief

Korte termijn doel / uitkomstmaat	Werkzame elementen
A1 De deelnemer werkt aan het versterken van motivatie, zelfvertrouwen, empowerment en veerkracht.	<ul style="list-style-type: none"> • Ervaringen ophalen en serieus nemen (mensen zelf aan het woord laten over alle belangrijke thema's, zoals aandacht voor andere leefgebieden). • Begeleiding door mensen met ervaring met de doelgroep. • Coachen op zelfvertrouwen, empowerment en veerkracht. • Er is een vertrouwensband tussen begeleiders en doelgroep. • Peer-to-peer ondersteuning (bijv. door ervaringsdeskundigen).
A2 De deelnemer onderzoekt de mogelijkheden van wat men wil en kan met betrekking tot werk (realistische verwachtingen).	<ul style="list-style-type: none"> • Uitgaan van wat iemand kan (en haakjes zoeken naar werk). • Gewenst toekomstbeeld kunnen vertalen naar de mogelijkheden van de deelnemer. • Inzetten op stapsgewijze ontwikkeling (kleine stapjes).
A3 De deelnemer krijgt de kans om concrete werkervaringen op te doen en grijpt die ook aan binnen de mogelijkheden onderzocht bij A1 en A2.	<ul style="list-style-type: none"> • Oriëntatie op werk. • Eerste stappen naar werk door werkervaring op te doen (maar ook door trainingen, opleiding, of vrijwilligerswerk).
A4 De deelnemer krijgt steun vanuit de (sociale) omgeving.	<ul style="list-style-type: none"> • Steun van familie / vrienden. • Informele netwerk. • Hulp vanuit breder netwerk. • Professionele begeleiding.

B Werkgevers (die deelnemen aan een initiatief)

Korte termijn doel / uitkomstmaat	Werkzame elementen
<p>B1 De werkgever begrijpt wat het in dienst nemen van mensen met een beperking betekent en wat daarvoor nodig is.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brede visie op participatie (niet alleen werk). • Visie of motivatie t.a.v. werk voor de doelgroep. • Kennis van de (ervaringen van de) doelgroep. • Kennis van inclusief ondernemer- / werkgeverschap.
<p>B2 De werkgever werkt aan concrete mogelijkheden om mensen met een beperking in dienst te nemen en te houden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Business plan /verdienmodel (echt werk geen bezigheid). • De initiatieven laten zich informeren over mogelijkheden werk voor de doelgroep te creëren. • Werkgevers zoeken indien nodig professionele ondersteuning bij hun aanpak of aanpassing / opschaling daarvan.
<p>B3 De werkgever past de werving en selectie aan op de mogelijkheden van de doelgroep.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verwachtingsvrij kijken naar potentiële werknemers. • Laagdrempelig solliciteren (bijvoorbeeld groepsgewijs solliciteren). • Open hiring. • Ruimhartig werven in aansluiting op ervaringen doelgroep.
<p>B4 De werkgever past het werk aan, aan de mogelijkheden van de doelgroep.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werkproces aanpassen (bv in stukjes verdelen, waardoor de doelgroep een deel kan doen). • Functie aanpassen. • Product of dienst aanpassen (zodat werk door de doelgroep gedaan kan worden). • Werkplek, werkomgeving, werktijden en / of werkritme aanpassen. • Werkprocessen vereenvoudigen (o.m. door techniek: robots, pictogrammen, hulpmiddelen). • Aanpassen op basis van ervaringen van de doelgroep. >



<p>B5 De werkgever past de begeleiding aan in het werk.</p>	<ul style="list-style-type: none">• (Specialistische) jobcoach.• Inzetten van een (getraind) maatje.• Mentor / begeleider op de werkvloer.• Begeleiding bij het primaire proces.• Laagdrempelig vragen kunnen stellen aan collega's.• Eventueel specialistische begeleiding inzetten.• Aanpassingen met in achtneming behoeften doelgroep.• Professionele begeleiding (waar nodig).
<p>B6 De werkgever past de organisatie aan op de mogelijkheden van de doelgroep.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Zorgen voor draagvlak (van hoog tot laag).• Uitgaan van open of inclusief klimaat.• Successen vieren.• De organisatie past zich aan aan de mensen uit de doelgroep (flexibiliteit).• Werken aan een duurzaam en toekomstbestendig verdienmodel als basis (zowel van de banen als de contracten).• Ontwikkelpotentieel, maar begrijpen wat past binnen iemands mogelijkheden.• Verbinden van mensen met en zonder arbeidsbeperking (bijvoorbeeld door gemixt personeelsbestand).

C Matching / intermediairen

Korte termijn doel / uitkomstmaat	Werkzame elementen
C1 In een initiatief werken werkgevers, deelnemers en andere stakeholders samen aan het vinden van een passende match tussen vraag en aanbod.	<ul style="list-style-type: none">• Koppeling van motivatie en werkzaamheden.• Vergroten van het netwerk van sociale werkgelegenheid.• Continu leren van elkaar / dialoog.• Gelijktijdige aanpak van verschillende belemmeringen (bv werk en gezondheid).

Randvoorwaarden

- Geen consequenties voor uitkering (medewerking vanuit gemeente / UWV)
- Afstemming andere domeinen zorg/wmo en participatie
- Vervoer
- Beschikbaarheid doelgroep (hoe en waar vindt het initiatief de mensen)
- HR-strategie gericht op inclusie / participatie van de doelgroep
- Financiering voor aanpassing / opschaling initiatief
- Financiering voor professionele ondersteuning

Contextfactoren

- Aansluiting bij lokaal beleid
- Aansluiting bij lokale uitvoering
- Aansluiting bij lokale werkgevers



LITERATUUR

Snel, E. (2013). De Theory of Change-benadering: weten is méér dan meten, in: J. Omlo, M. Bool en P. Rensen (red.) (2013). *Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in het sociale domein*. Amsterdam: Uitgeverij SWP, pp. 145-164.

Sol, E. e.a. (2011). *'Fit or Unfit' Naar expliciete re-integratie theorieën*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, RVO 5.

Stavenuiter, M. e.a. (2019). *Statushouders tussen droombaan en realiteit: de werking van twee interventies voor arbeidstoeleiding (VIP en NVA werktrajecten)*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Tinnemans, K. & Stavenuiter, M. (2018). *Wegen naar werk voor statushouders. Onderzoeksaanpak naar wat werkt en waarom op basis van Theory of Change*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

Tinnemans, K. & Stavenuiter, M. (2017). *Theory of Change. Een kijkje achter de schermen*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.



COLOFON

Financier: Goldschmeding Foundation

Auteurs: Monique Stavenuiter, Marian van der Klein, Marjet van Houten en Harry Michon

De publicatie kan gedownload worden via onze websites:

www.movisie.nl/platformwerkinclusiefbeperking

www.verwey-jonker.nl

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Movisie en het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

The copyright of this publication rests with Movisie and the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned.



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken

VERWEY Instituut
JONKER

