

PLATFORM **WERK** INCLUSIEF BEPERKING



Initiatief 'Common Grounds met inclusieve werkgevers' van Campus Woudhuis

Werkzame elementen en eerste resultaten

MEDE MOGELIJK
GEMAAKT DOOR

GOLDSCHMEDING
FOUNDATION
MENS • WERK • ECONOMIE

VERWEY
INSTITUUT
JONKER



kennis en aanpak van
sociale vraagstukken



Colofon

Auteurs: M. Stavenuiter & M. Out

Fotograaf: MacSiers Imaging

Versie 30-08-2022

Utrecht, Verwey-Jonker Instituut



Inhoudsopgave

1 Inleiding	4
2 Het initiatief	6
3 Voorbereiding	10
4 Uitvoering.....	13
5 Resultaten.....	17
6 Conclusies	20



1 Inleiding

In 2021 is het initiatief 'Common Grounds met inclusieve werkgevers' (hierna: Common Grounds) van Campus Woudhuis in Apeldoorn van start gegaan als onderdeel van het Platform Werk Inclusief Beperking (WIB). Het initiatief heeft als doel mensen met een beperking, met name mensen met verstandelijke en psychische beperkingen, te helpen op de route naar betaald werk. Als Platform WIB volgen we hoe het dit initiatief vergaat, wat de opbrengsten ervan zijn en welk leerproces (met mogelijkheden tot bijsturing en eventueel schaalbaarheid) het initiatief doormaakt.

Om dit in kaart te brengen, heeft het Verwey-Jonker Instituut het initiatief Common Grounds gevolgd en geëvalueerd. We hebben daarbij gebruik gemaakt van de realistische evaluatiemethodiek. Dat wil zeggen dat we bij de evaluatie niet alleen hebben gekeken naar de resultaten, maar ook naar veronderstelde mechanismen (wat werkt naar alle waarschijnlijkheid): wat werkt in de praktijk, voor wie en in welke context? Ook willen we weten wat het initiatief tijdens het proces heeft geleerd van de ontwikkeling en voortgang.

Doel en hoofdvragen van het onderzoek

Het doel van het evaluatieonderzoek is dat we van het initiatief nagaan of hun kortetermijndoelen zijn gehaald, wat daarbij de veronderstelde werkzame elementen zijn en hoe die (waarschijnlijk) gaan werken. Ook willen we weten welke stappen ze hebben gezet richting de middellangetermijndoelen, die buiten de termijn van de looptijd van het initiatief vallen. We kijken dus zowel naar de resultaten als naar de ontwikkelingen en de leerervaringen van het initiatief.

Hoofdvragen van het onderzoek:

1. Wat zijn de doelen (output en outcome) en ontwikkelpunten van het initiatief Common Grounds?
2. Welke activiteiten worden door betrokken partijen (organisatie, begeleiding, werkgevers, en medewerkers) ondernomen om die doelen en ontwikkelpunten te bereiken?
3. Wat gaat goed en wat zijn eventuele verbeterpunten?

Methode

Voor de monitoring en evaluatie van het initiatief Common Grounds hebben we de achterliggende stukken (zoals het projectplan, kwartaalrapportages en het eindverslag van Campus Woudhuis) geanalyseerd, interviews gehouden met de initiatiefnemer/coördinator en begeleiders en locatiebezoeken op de campus afgelegd. Ook hebben we de overige beschikbare data geanalyseerd (logboekje/eigen interviews verricht door de Campus). In dit verslag rapporteren we de bevindingen van het onderzoek, trekken we conclusies en formuleren we aandachtspunten en geleerde lessen. Op die manier ondersteunt het onderzoek het lerende vermogen van het initiatief.

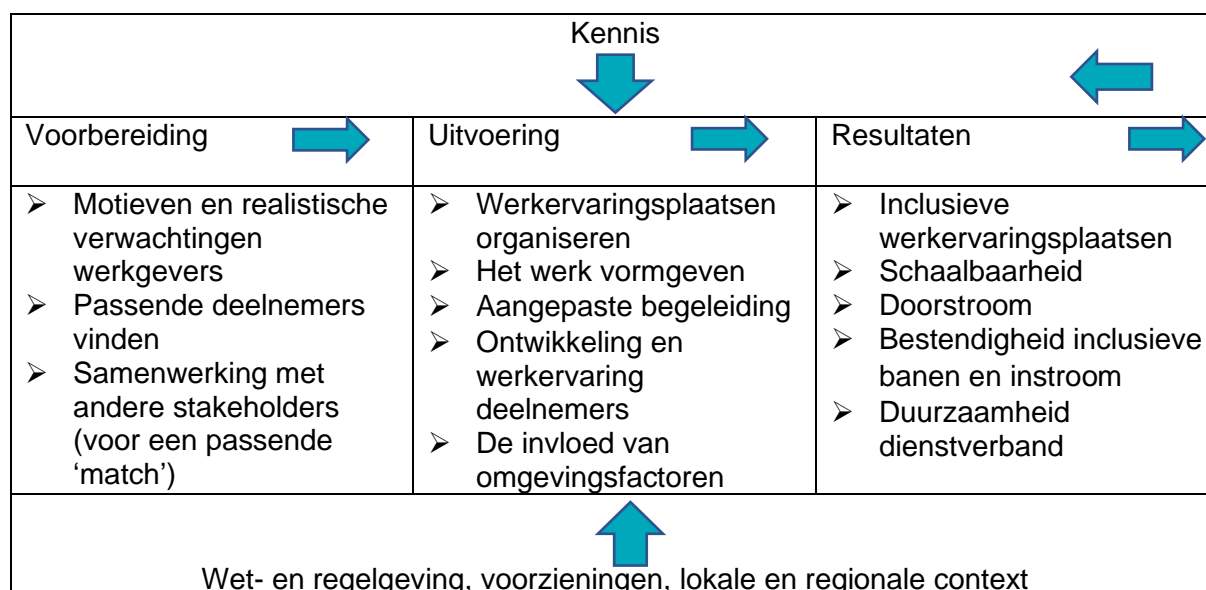
Bij de analyse van de beschikbare data van het Common Grounds-initiatief hebben we gebruikgemaakt van de uitkomstmaten voor de korte termijn uit de Theory of Change (ToC) van het Platform. Op die manier kunnen we de stapsgewijze ontwikkeling van deelnemers, betrokken werkgevers en de matching helder krijgen.¹ De uitkomstmaten uit de ToC hebben betrekking op zowel de voorbereiding als de uitvoering van het initiatief. Daarnaast willen we

¹ Zie: [320320_Model-Theory-of-change.pdf](https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2020/03/320320_Model-Theory-of-change.pdf) (verwey-jonker.nl)



in deze rapportage ook ingaan op de resultaten van het initiatief. Om dat te kunnen doen hebben we naast de ToC gebruik gemaakt van een gewogen model dat we eerder - in het kader van onderzoek naar baancreatie - hebben ontwikkeld.² We hebben het baancreatiemodel ten behoeve van deze rapportage licht aangepast. Het baancreatiemodel is heel bruikbaar voor onze analyse, omdat het drie stappen onderscheidt: voorbereiding, uitvoering en resultaten. Dat geeft daarmee inzicht in de ontwikkeling van het initiatief. Bovendien kunnen we met dit analysemodel de werkzame elementen en de resultaten vanuit de verschillende perspectieven (voor deelnemers, werkgevers en het initiatief als geheel) per fase bij elkaar houden. In de ToC zijn deze relatief gescheiden weergegeven, terwijl we juist geïnteresseerd zijn in de samenhang ertussen.

Tabel 1: Analysemodel Werk Inclusief Beperking



We kijken in de voorbereidingsfase en de uitvoeringsfase zowel naar de activiteiten gericht op werkgevers en de deelnemers én naar wat daarbij de werkzame elementen van de aanpak is. Deze werkzame elementen zijn gericht op wat op dit moment werkt - de positieve punten - en op wat nog verbeterpunten zijn om de werking van de aanpak te versterken. Centraal staan steeds de ervaring vanuit de drie perspectieven: de deelnemers, de werkgevers en initiatiefnemer van Campus Woudhuis. Wanneer het relevant is, wordt ook een vierde perspectief van overige stakeholders meegenomen. Het derde onderdeel uit het analysemodel - de resultaten - beschrijven we aan de hand van de onderdelen uit het model: inclusieve banen, schaalbaarheid, doorstroom, bestendigheid inclusieve banen en duurzaamheid dienstverband.

Leeswijzer

- In hoofdstuk 2 geven we een korte beschrijving van het initiatief Common Grounds en gaan we in op de doelen van het initiatief.
- In hoofdstuk 3 beschrijven we de voorbereidingsfase aan de hand van de onderwerpen uit het onderzoekmodel en bijbehorende werkzame elementen.

² Zie: [318003 Werk voor iedereen WEB-2.pdf \(verwey-jonker.nl\)](#), p. 14 en [Functiecreatie \(overheid.nl\)](#), p. 9



- In hoofdstuk 4 besteden we aandacht aan de uitvoeringsfase en de daarbij horende werkzame elementen.
- In hoofdstuk 5 kijken we naar de resultaten van het initiatief aan de hand van de onderdelen uit het analysemodel.
- In hoofdstuk 6 trekken we conclusies en kijken we naar geleerde lessen (ook voor de toekomst).

2 Het initiatief

Achtergrond

Het initiatief 'Common Grounds met inclusieve werkgevers' is in april 2021 gestart en zou volgens planning eind maart 2022 worden afgerond. De uitvoering van het project ging eerder langzamer dan voorzien. Daarom is in overleg tussen het initiatief, platformmanager van Movisie en van de Goldschmeding Foundation besloten het project met zes maanden te verlengen tot 1 oktober 2022.

Bij aanvang van het initiatief zijn twee zogenoemde Common Grounds van start gegaan: één bij bouwonderneming Veeneman en één bij bos- en natuurbeheerder Johan Rap.

Initiatiefnemer Campus Woudhuis wil bijdragen aan een samenleving waarin iedereen, die wil en kan werken, een werkplek vindt bij een reguliere werkgever. De campus is een erkend Leerwerkbedrijf en een schakel tussen arbeidsmatige dagbesteding of werkloosheid enerzijds en werk in een regulier bedrijf anderzijds. Een kernpunt in de visie van de campus is dat met name reguliere werkgevers een hoofdrol spelen in het scheppen van kansen voor mensen met een arbeidsbeperking en dat de campus daarin een brugfunctie kan vervullen. Reguliere werkgevers kunnen helpen de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen voor mensen met een beperking.

Aanpak

Het initiatief richt zich op het faciliteren van de doorstroming van medewerkers van Campus Woudhuis naar de reguliere arbeidsmarkt door de ontwikkeling van een gerichte aanpak, methodiek en faciliteiten. Deze aanpak en werkwijze wordt *Common grounds met inclusieve werkgevers* genoemd.

Deze Common Grounds-methode is tijdens de looptijd van het project verder ontwikkeld. De leidende vraag bij de ontwikkeling van deze methode is:

“Wat is nodig om een overgang te creëren voor medewerkers bij de campus naar duurzaam werken bij een regulier bedrijf?”

Daarnaast worden ook procesaspecten ontwikkeld, zoals het selecteren en het benaderen van werkgevers. Campus Woudhuis zoekt daarbij naar een goede mix van instrumenten, methoden en faciliteiten. Zij baseren zich daarbij op bestaande instrumenten en methoden, hun eigen ervaringen en ideeën en die van anderen en wetenschappelijke inzichten op het terrein van de succesvolle doorstroming van mensen met een arbeidsbeperking naar reguliere werkgevers.

Medewerkers van Campus Woudhuis worden op de Common Grounds begeleid door zowel een begeleider van de campus als door een begeleider van de betrokken werkgever. Er wordt daarbij veel aandacht besteed aan het opbouwen van een vertrouwensband. Er vindt ook overleg plaats met de jobcoach en de werkgever.



De ontwikkelingen van de medewerker worden in de gaten gehouden en besproken. Het uitgangspunt daarbij is: kijken naar wat mogelijk is en (kleine) stappen zetten. Van elke medewerker wordt een rapportage bijgehouden, met input vanuit de woonbegeleiding, de jobcoach en Campus Woudhuis.

Deelnemers, werkgevers en stakeholders

Het initiatief richt zich specifiek op mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking, die op afstand staan van de arbeidsmarkt en meer passend en duurzaam willen participeren in werk. Daarbinnen gaat het om mensen die:

- een dagbestedingsindicatie hebben vanuit de Wet langdurige zorg of Participatiewet³ om simpel te switchen naar werk;
- uitstromen vanuit het praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs;
- tijdelijk zijn uitgevallen in het arbeidsproces, al dan niet in de WIA, en zich oriënteren op de campus op een carrièreswitch of hernieuwde toetreding tot de arbeidsmarkt.

Campus Woudhuis werkt ten behoeve van het initiatief nauw samen met naburig gelegen werkgevers, te weten:

- Bouwonderneming Veenema (tevens de eerste Common Ground).
- Groenbedrijf Johan Rap (tevens de tweede Common Ground).
- Ondernemers rond het landgoed en op het nabijgelegen bedrijventerrein Ecofactorij.

Daarnaast werkt Campus Woudhuis samen met een aantal andere partners en stakeholders, namelijk:

- IVN Natuureducatie en Natuurmonumenten: landelijke natuurorganisaties.
- 's Heeren Loo: zorgorganisatie voor mensen met een verstandelijke beperking.
- De Onderwijsspecialisten: biedt speciaal onderwijs en begeleiding van leerlingen bij stappen van school naar werk.

Doelen

Het doel van het initiatief is om de doorstroming van medewerkers van het Leerwerkbedrijf Campus Woudhuis te faciliteren naar de reguliere arbeidsmarkt door de ontwikkeling van een gerichte aanpak, methodiek en faciliteiten: de zogenoemde Common Grounds met inclusieve werkgevers. Campus Woudhuis streeft ernaar duurzame banen te creëren voor haar medewerkers.

Het project heeft een looptijd van 1 april 2021 tot en met 30 september 2022 (inclusief een half jaar verlenging; de oorspronkelijke einddatum was 31 maart 2022). Het streven was om in deze periode met vier Common Grounds (dat wil zeggen vier bedrijven) van start te gaan:

- De aanpak wordt voorbereid en zodanig uitgewerkt dat daadwerkelijk gestart kan worden met twee Common Grounds bij reguliere werkgevers in het tweede kwartaal van het projectjaar.
- In het derde kwartaal van 2021 zijn de eerste twee Common Grounds gestart in de praktijk, in samenwerking met ten minste twee werkgevers.
- Intakegesprekken zijn gevoerd met twintig medewerkers van de campus over mogelijke deelname aan de eerste vier Common Grounds in het eerste half jaar van het project. Ten minste 12 medewerkers zijn gestart op een werkplek in één van deze vier Common Grounds (2x6).

³ Op dit moment zijn het vooral medewerkers in WLZ



- Op basis van de eerste ervaringen wordt doorontwikkeld en gestart met de derde en vierde Common Ground in het derde en vierde kwartaal van het eerste projectjaar (eind 2021/begin 2022).
- Een actieertraject voor Common Grounds is ontwikkeld en ten minste één leersessie is gehouden voor reflectie en ervaringsleren.
- Voor ten minste zes medewerkers zijn passende (betaalde) banen gecreëerd bij de deelnemende of andere werkgevers. Voor de overige medewerkers geldt dat zij op de Common Grounds werknemersvaardigheden opdoen, via praktijkleren taken op de werkvloer beoefenen en zij inzicht en zelfvertrouwen in eigen vermogen om te werken krijgen.

Stapsgewijze ontwikkeling

We kijken bij de voortgang van de initiatieven niet alleen naar de output op de korte termijn, maar ook naar doelen voor de middellange termijn.⁴ Omdat deze in de toekomst liggen en buiten de looptijd van het initiatief vallen, richten we ons daarbij op de stapsgewijze ontwikkeling ernaartoe. Deze stapsgewijze ontwikkeling valt te onderscheiden bij de deelnemers, de werkgevers en de relevante stakeholders die betrokken zijn om een duurzame arbeidsplek voor de deelnemers mogelijk te maken.

- Het meedoen geeft richting aan verdere trajecten naar betaald werk; dat wil zeggen dat het perspectief van de medewerkers op werk vergroot is, net als een toegenomen gevoel van eigenwaarde, ervaren kwaliteit van leven.
- Verder liggende doelen voor 2022 zijn onder andere om de geleerde lessen uit de eigen praktijk te (helpen) vertalen naar een overdraagbare, inspirerende aanpak en methodiek. En de lessen door te vertalen naar andere trajecten en meer op te starten Common Grounds.

Aansluiting bij het Platform WIB

Het initiatief Common Grounds past heel goed bij de uitgangspunten van het Platform WIB en de bijbehorende verandertheorie (ToC). Het initiatief past in het kernidee van het Platform dat duurzame arbeid voor mensen uit onze doelgroepen een relationeel vraagstuk is. Ook past Campus Woudhuis goed bij de tweede kerngedachte van het Platform, namelijk: het werken op gelijkwaardige basis waarbij de medewerker uit de doelgroep een gelijkwaardige positie heeft en zo ook de werkgever of andere betrokken actoren. Het serieus nemen van de medewerker en diens ervaringskennis is een derde gedeeld kernuitgangspunt.

⁴ Zie: https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2022/01/320320_Model-Theory-of-change.pdf





3 Voorbereiding

Voor de voorbereidingsfase van het initiatief en wat daarbij werkt, gaan we in op de volgende onderwerpen:

- Motieven en realistische verwachtingen van werkgevers
- Passende deelnemers vinden
- Samenwerking met andere stakeholders (voor een passende 'match')

Motivatie en realistische verwachtingen werkgevers

In de voorbereidingsfase is door Campus Woudhuis met meerdere werkgevers in de omgeving van de campus verkend of ze mogelijkheden zagen om deel te nemen aan het Common Ground-project. Daartoe zijn informele gesprekken gevoerd ('aan de keukentafel') met ongeveer tien werkgevers, waarbij werd gekeken of de campus en het werken met mensen met een beperking bij hen 'een snaar' raakt. De werkgevers die door Campus Woudhuis werden benaderd en die open stonden voor vervolggesprekken, hadden veelal persoonlijke ervaringen met mensen met een beperking:

"Ze zijn in zekere zin ervaringsdeskundigen ook al is dat vaak 'indirect' (in de familie, via via etc.). Daarbij wordt het gezien als een verantwoordelijkheid nemen als werkgever voor deze groep mensen." (Projectleider Campus Woudhuis)

Deze gesprekken werden een aantal keren herhaald (er werden ten minste drie gesprekken per werkgever gevoerd), om op die manier een relatie op te bouwen en vertrouwen te wekken bij de werkgevers. Bij de verschillende gesprekken schoof steeds een andere medewerker (zoals de voorman, HR etc.) van de werkgever aan. Op die manier kon worden nagegaan of er op meerdere niveaus in de organisatie (directie, HR, werkvloer) draagvlak is voor het werken met mensen met een beperking. Eén van de bedrijven betrokken bij het Common Ground-initiatief, bos- en natuurbeheerder Johan Rap, heeft aan de initiatiefnemer aangegeven dat de ervaringen met campusmedewerkers ook effect heeft op de rest van het team:

"Waar aanvankelijk toch wat onverschilligheid en moeite bestond in het werken met campusmedewerkers, worden ook collega's steeds positiever, dragen dat ook meer uit en zijn ook meer zorgzaam." (Projectleider Campus Woudhuis)

Om een initiatief als Common Grounds te laten slagen, is volgens de initiatiefnemer belangrijk dat het concept zowel relationeel als rationeel aanslaat. De werkgevers moeten zich verantwoordelijk voelen voor mensen met een beperking. Tegelijkertijd moeten ze ook realistisch zijn over wat er wel en niet mogelijk is. Het managen van verwachtingen was belangrijk in de oriënterende gesprekken met de werkgevers ("er kan ook wel eens wat fout gaan"). Na meerdere gesprekken hebben bouwonderneming Veeneman en bos- en natuurbeheerder Johan Rap hun belangstelling en intentie uitgesproken om samen met de campus een Common Ground te starten. Deze gesprekken met de werkgevers zijn afgerond met een intentieverklaring waarin uitgangspunten en overeenstemming op betrekkningsniveau zijn vastgelegd.



Wat werkt?

- Werkgevers zijn (indirect) ervaringsdeskundigen, hebben kennis van en zijn betrokken bij de doelgroep.
- Werkgevers zien het als hun verantwoordelijkheid om mensen met een beperking een kans te geven op het werk.
- Voor werkgevers: draagvlak creëren op verschillende niveaus binnen de organisatie (directie, HR, werkvloer).
- Vanuit het initiatief: veel investeren in relatie-ontwikkeling en vertrouwen bij werkgevers opbouwen.
- Vanuit het initiatief: realistische verwachtingen managen bij werkgevers, zodat die weten waar ze aan beginnen en begrijpen dat er ook wel eens iets fout mag gaan.

Passende deelnemers vinden

Campus Woudhuis heeft de deelnemers voor de twee Common Grounds geworven uit de eigen arbeidspool. Mensen met een licht verstandelijke beperking werken op basis van dagbesteding op Campus Woudhuis vanuit zorgorganisatie 's Heeren Loo en worden begeleid op de campus. Met een aantal mensen op de campus zijn gesprekken gevoerd of ze meer willen en kunnen. In de gesprekken en bij de selectie van potentiële deelnemers is daarom steeds gekeken naar wat past bij de deelnemer. Bijvoorbeeld of iemand past bij het bedrijf, hoe iemand het werk en de werkplek ervaart, of iemand graag in groepjes werkt of juist niet. Iemand's competenties en vaardigheden zijn aan het begin minder belangrijk, want die kunnen zich ook gaandeweg op de werkplek ontwikkelen:

“Iedere medewerker heeft een droom, dat is het uitgangspunt voor wat mensen kunnen gaan doen. De campus kijkt samen met de medewerker wat iemand daar kan gaan doen en welke stappen iemand kan gaan zetten om verder te komen. Bijvoorbeeld: iemand wil kok worden, wat is daar dan voor nodig, welke stappen moet iemand zetten? Soms lukt het niet altijd, maar dan kijk je wat is er nodig.” (Begeleider campus)

Verder is het, aldus de begeleider, belangrijk dat medewerkers zich gewaardeerd voelen op de werkplek en of ze daar voldoende aandacht en feedback krijgen.

“En dan gaat het niet zozeer of ze er goed in zijn, hoewel dat wel vaak samengaat. Dat komt dan vanzelf. Dat is mijn ervaring hier ook een beetje. De setting, hoe gaan mensen met je om, hoe is de begeleiding.” (Begeleider campus)

De begeleider van het groenbedrijf werkt ook als begeleider op de campus en kon vanuit die hoedanigheid zien welke mensen meer kunnen en willen en daarom geschikt zijn om een paar dagen bij het groenbedrijf werkervaring op te gaan doen:

“Dat is eigenlijk doordat ik die twee dagen bij de campus aanwezig ben en met de jongens werk en dan zie je toch dat een aantal jongens al wat verder zijn in ontwikkeling, iets zelfstandiger de dingen op kunnen pakken, en het ook wat leuker vinden dan de rest.” (Begeleider groenbedrijf)



Wat werkt?

- Openstaan voor deelnemers vanuit de vraag waar ze enthousiast en gelukkig van worden (motivatie) en minder vanuit wat ze kunnen. Competenties en vaardigheden kunnen op de werkplek worden ontwikkelen.
- Belangrijk is dat medewerkers zich gewaardeerd voelen op de werkplek en dat ze voldoende aandacht en feedback krijgen.
- Een begeleider die zowel het bedrijf als de campus kent heeft goed zicht op welke mensen geschikt zijn voor een leerwerkplek.

Samenwerking met andere stakeholders (voor passende 'match')

Naast de deelnemers, de werkgevers en de initiatiefnemer is ook de zorgorganisatie 's Heeren Loo een belangrijke stakeholder. Medewerkers op de campus vallen formeel onder de verantwoordelijkheid van zorgorganisatie 's Heeren Loo. De manager dagbesteding is daarom ook steeds nauw betrokken geweest bij het initiatief. Voor de plaatsing van medewerkers in de Common Grounds heeft de initiatiefnemer met zowel de werkgevers als met de zorgorganisatie operationele zaken geregeld. Dit betreft onder meer contractering (afloop, evaluatie en tijdige verlenging van werkervaringsovereenkomsten), begeleiding, vergoeding en doorstroming van dagbesteding naar bedrijf of (tijdelijk) onderaannemerschap. Deze zaken hebben veel doorlooptijd gekost, vooral door onbekendheid van betrokken partijen met deze manier van samenwerken.

Een ander (belemmerend) aspect is dat zorgorganisaties nauwelijks nog denken in termen van ontwikkeling van mensen in relatie tot werk. Dat werk en ontwikkeling een positief effect heeft op mensen met een beperking, wordt door de zorgorganisatie wel onderkend, maar er wordt – in de visie van de initiatiefnemer – nog te weinig naar gehandeld. Voor de deelnemers, de werkgevers en initiatiefnemer die kansen zien voor een inclusieve arbeidsmarkt is dat een belemmering die veel tijd en energie kost en waarvoor nog geen makkelijk oplossing gevonden is.

Wat werkt?

- Voor het initiatief: betrek in een vroeg stadium alle stakeholders (zoals zorgorganisaties) en neem de tijd om hen bekend te maken met nieuwe manieren van samenwerking en werk voor mensen met een beperking.
- Voor het initiatief: werk bij de stakeholders aan beeldvorming, namelijk dat werk en ontwikkeling een positief effect hebben op de mensen met een beperking.



4 Uitvoering

Voor de activiteiten en werkzame elementen in de uitvoeringsfase van het initiatief kijken we naar de volgende onderwerpen:

- Werkervaringsplaatsen organiseren
- Het werk vormgeven
- Aangepaste begeleiding
- Ontwikkeling en werkervaring deelnemers

Werkervaringsplaatsen organiseren

Het initiatief Common Ground werkt (tot nu toe) niet op basis van een arbeidsovereenkomst met de deelnemers, maar met een werkervaringsovereenkomst voor een werkervaringsplaats.⁵ Daarmee worden voor een bepaalde tijd, maximaal zes maanden (met een optie voor verlenging van nog eens zes maanden), afspraken gemaakt tussen deelnemer/zorgorganisatie en werkgever. Een werkervaringsplaats heeft als voordeel dat zowel de deelnemer als de werkgever elkaar kunnen leren kennen en wederzijdse ervaring kunnen opdoen.⁶

Bij het initiatief Common Ground was de optie om de overeenkomst te verlengen van belang, omdat het proces naar een eventuele arbeidsovereenkomst een langdurig proces is. Dit komt vooral door procedurele belemmeringen die samenhangen met het sluiten van een arbeidsovereenkomst (zoals bijvoorbeeld wat te doen bij een eventuele terugval, wie draagt het risico etc.). Dit vergt tijd en hangt ook samen met de omvang van de bedrijven die veelal klein zijn. Werkgevers moeten, aldus de initiatiefnemers van de campus, meer verantwoordelijkheid nemen op het inclusie-thema. Al vraagt dat wel om kennis van het onderwerp en mogelijk om een professionelere HR-afdeling bij de bedrijven.

Wat werkt?

- Werkgevers beginnen met werkervaringsplaatsen voor wederzijdse kennismaking (tussen deelnemer en werkgever) en het opdoen van ervaringen: werkervaring voor de deelnemer en inclusief werken voor de werkgever.
- Kennis van het inclusie-thema en professionele HR-afdeling bij werkgevers helpen bij het mogelijk maken van banen voor mensen met een beperking.

Het werk vormgeven

Uit onderzoek naar het scheppen van banen voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt is bekend dat dit kan door bijvoorbeeld taken, werktijden of werkplekken aan te passen.⁷ Opvallend aan het Common Ground-initiatief is dat dit eigenlijk maar heel beperkt is gebeurd. Zowel bij het bouwbedrijf als bij het groenbedrijf was het niet nodig om de

⁵ Deze werkervaringsovereenkomst wordt getekend tussen de werkgever en de organisatie, die oorspronkelijk verantwoordelijk is voor de medewerkers. Voor de meeste medewerkers van de campus is dat zorgorganisatie 's Heeren Loo.

⁶ Overigens moet bij een werkervaringsplaats het leereffect voorop staan, anders kan alsnog sprake zijn van een arbeidsovereenkomst.

⁷ Zie: [Werk voor iedereen: baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie - Verwey-Jonker Instituut](#)



activiteiten in het werk aan te passen, het werk anders te verdelen, of om bijvoorbeeld machines aan te passen aan de deelnemers.

Wel werd er in het begin bij het bouwbedrijf rekening gehouden met aangepaste werktijden. Voor de deelnemers was het lastig om stipt om half 8 de werkdag te beginnen (vanuit de routines in het begeleid wonen). Inmiddels zijn de werktijden in de loop van de tijd opgerekt en toegegroeid naar de reguliere werktijden zoals ze gelden bij de werkgevers. Voor het bouwbedrijf is dat belangrijk, omdat de werknemers op locatie werken en het daarom niet handig is als iemand daar op een later tijdstip nog moet aanhaken:

“Het is een proces. Het is nu al veel dichterbij een reguliere werkdag. Dat kan zich ook nog ontwikkelen.” (Projectleider Campus Woudhuis)

Bij het groenbedrijf is het voor de deelnemers makkelijker om op reguliere werktijden te werken en tegelijk met de andere werknemers te starten, omdat de werklocatie in de buurt is en de deelnemers daar zelf naartoe kunnen fietsen.

Wat werkt?

- Aangepast werk is niet nodig. De deelnemers kunnen meedraaien met de reguliere activiteiten van de werkgevers.
- Afstemming tussen werk en woonsituatie. Deelnemers zijn gebaat bij reguliere werktijden. Dit vraagt flexibiliteit van zowel de werkgever als de begeleid wonen organisatie.

Aangepaste begeleiding

Belangrijker misschien wel dan aangepast werk is aangepaste begeleiding. De deelnemers krijgen verschillende vormen van begeleiding, zowel vanuit de campus als vanuit het werk (in de vorm van een jobcoach en werkbegeleider). De begeleider op de campus is tegelijkertijd de schakel naar de werkgevers en naar de zorgorganisatie waar de mensen wonen. Deze begeleider voert wekelijks gesprekken met de deelnemers over hoe het gaat en over hun ervaringen:

“Dan hoor je wat ze gedaan hebben: ‘ik heb een paal in de grond geslagen, een container gevuld, een kozijn gemaakt’ etc. Ze vertellen steeds meer, dat maakt voor K. [een van deelnemers] ook echt het verschil. Dat is heel mooi.” (Begeleider Campus Woudhuis).

Wat heel goed werkt op de werkvloer is om de werkopdrachten vanuit de bedrijven te begeleiden door zogenaamde leermeesters. Dit zijn veelal ervaren vakmensen, met een flinke dosis levenservaring. Campus Woudhuis huurt voor twee dagen per week een professional van het groenbedrijf in als werkbegeleider voor activiteiten op het landgoed (dus niet specifiek voor de Common Grounds). Dat heeft als extra voordeel dat voor de deelnemers de overgang van dagbestedingsactiviteiten op de campus naar het Common Ground-initiatief bij een werkgever geleidelijker gaat, omdat ze de werkbegeleider dan al kennen en die al een vertrouwd persoon is.

Het bouwbedrijf laat de begeleiding van de deelnemers uitvoeren door een ervaren timmerman. Dat is een mooi voorbeeld van het leermeester-leerling concept. Dit betekent voor het bedrijf een investering omdat de begeleider zelf minder productief is dan voorheen.



Een deel van zijn tijd wordt nu immers gebruikt voor begeleiding. In die zin is bij het bouwbedrijf de organisatie wel licht aangepast.

“In begin wordt het werk even aangepast (...). Een ervaren timmerman is gevraagd en als begeleider neergezet. Daar moet je ruimte voor creëren. Het is een soort nieuw team dat gevormd wordt, en dat moet even inwerken.” (Projectleider Campus Woudhuis)

Ook bij het groenbedrijf doen de deelnemers in principe hetzelfde werk als de andere werknemers, maar ook daar is er meer aandacht en tijd gestoken in het toezicht houden op het werk van de deelnemers. De aanpassing zit dus in de begeleiding op de werkvloer en de tijd die de begeleider daarin steekt en niet op werkaanpassing als zodanig.

Wat werkt?

- Gerichte aandacht en begeleiding vanuit de campus en bij het bedrijf door een werkbegeleider.
- Aangepaste begeleiding op de werkvloer door een ervaren leermeester.
- Een vertrouwensband tussen de begeleiders en de deelnemers.
- De werkgever die investeert door een ervaren werkracht (deels) vrij te maken voor begeleiding op de werkvloer.
- Het initiatief dat bijdraagt door een ervaren werkracht in te huren voor begeleiding.

Ontwikkeling en werkervaring deelnemers

De deelnemers doen bij de bedrijven van de Common Grounds ervaring op in een concrete en reële werksetting. De projectleider benadrukt dat het bijzonder is om te zien dat mensen waarvan iedereen dacht dat ze een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt zich zo goed kunnen ontwikkelen.

Het initiatief besteedt naast de concrete werkervaring ook veel aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers aan de Common Grounds. Ze doen dit onder meer door:

- Het betrekken bij teamoverleg over werk, de ontwikkeling van de campus en in overleg met werkgever van de Common Ground.
- Het voeren van individuele gesprekken met de medewerkers, het geven van feedback en gesprekken met de werkgever.
- Het bevorderen van ontwikkeling en certificering/diploma's.

Voor de deelnemers bij het groenbedrijf is het bijvoorbeeld belangrijk om een motorzaagdiploma te halen. Ze kunnen dan met meer werkzaamheden meedoen en zijn er trots op als het lukt:

“Als ze geen motorzaagdiploma hebben, dan mogen ze alleen mootjes zagen. Dan kunnen ze niet zo veel.” (Projectleider Campus Woudhuis)

Voor de deelnemers zelf is het belangrijk dat ze realistische verwachtingen hebben over wat ze wel en niet kunnen. Een deelnemer wil bijvoorbeeld geen motorzaagdiploma halen en weet dan dat hij bepaalde taken niet mag uitvoeren. Door de begeleiders wordt in de wekelijkse individuele gesprekken gevraagd of de deelnemers het naar hun zin hebben en of er dingen spelen. De begeleiders proberen zaken die spelen in het werk steeds bespreekbaar te maken.



Bij de persoonlijke ontwikkeling is het ook van belang om de balans te houden tussen aan de ene kant mensen uitdagen om zich te ontwikkelen en aan de andere kant op te passen om niet te overvragen. Voor de toekomst is het daarom belangrijk nog meer uit te gaan van het leeraspect voor de deelnemers en dit leeraspect verder te ontwikkelen. Een leeromgeving is bij uitstek gericht op ontwikkeling naar een standaard van wat vereist wordt, en veel minder een plek die uitgaat van wat iemand al kan. Volgens een van de begeleiders is verwachtingsvrij kijken naar mensen en denken in mogelijkheden een uitdaging:

“Maar ik denk dat het ook wel een beetje de kracht is, zo zie ik het, om niet te veel met de achtergrond van de jongens rekening te houden en dat je al werkende weg erachter komt, kijkt wat ze kunnen, waar je rekening mee moet houden, wat is te veel voor ze.” (Begeleider groenbedrijf)

Wat werkt?

- Ervaring opdoen in een concrete en reële werksetting.
- Uitgaan van de ontwikkeling van mensen, maar daarbij wel oog hebben voor realistische verwachtingen over wat de deelnemers wel en niet kunnen.
- Persoonlijke ontwikkeling en eventuele belemmeringen/aandachtspunten bespreekbaar maken met de deelnemers en betrokken werkgevers.
- Deelnemers de mogelijkheid bieden om een diploma of certificaat te behalen, zodat ze weten wat ze kunnen en concreet kunnen laten zien dat ze zich ontwikkelen.
- Balans houden tussen uitdagen aan de ene kant en ‘overvragen’ aan de andere.
- Mensen verwachtingsvrij tegemoet treden werkt beter dan uitgaan van standaarden.

Invloed omgevingsfactoren

Omgevingsfactoren spelen bij het zoeken naar de balans tussen ontwikkelen en niet overvragen ook een rol. Initiatiefnemer Campus Woudhuis heeft regelmatig discussie met de begeleiders van de zorgorganisatie voor begeleid wonen over hoeveel uitdaging de mensen die op de campus werken aan kunnen. De zorgbegeleiders denken snel dat de deelnemers het werk te veel vinden of dat er te weinig begeleiding is. Het Common Ground-initiatief wil daar met de werkervaringsplaatsen een ontwikkelperspectief naast zetten, omdat ze alleen vanuit het zorgperspectief kijken te voorzichtig vinden:

“We hebben nog niet alle creativiteit gebruikt om tot oplossingen te komen. We willen kijken of er meer mogelijk is. Misschien houden we dingen af uit voorzichtigheid. We nemen geen risico’s met mensen, maar willen ook niet te voorzichtig zijn. Het is zoeken naar de balans.” (Projectleider Campus Woudhuis)

Een extra belemmering hierbij is dat er vanuit de zorginstelling weinig incentives lijken te bestaan om te denken in termen van werk en ontwikkeling van mensen.

Wat werkt?

- Het initiatief moet rekening houden met omgevingsfactoren: zorgorganisaties overtuigen dat ze meedenken vanuit het ontwikkelperspectief en niet alleen vanuit het zorgperspectief.
- Overheidsbeleid: incentives ontwikkelen voor zorginstellingen om meer te denken in termen van werk en ontwikkeling van mensen.



5 Resultaten

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de behaalde resultaten van het initiatief. Deze hebben betrekking op de onderwerpen:

- Inclusieve werkervaringsplaatsen
- Schaalbaarheid
- Doorstroom
- Bestendigheid inclusieve banen en instroom
- Duurzaamheid dienstverband

Inclusieve werkervaringsplaatsen

Binnen het initiatief zijn twee Common Grounds van start gegaan en uitgevoerd. Bij bouwbedrijf Veeneman is in mei 2021 de eerste Common Ground ingericht. In juni 2021 is het bouwbedrijf daadwerkelijk van start gegaan met twee medewerkers van Campus Woudhuis. Zij zijn begonnen met één dag per week werken en dat is later uitgebreid naar twee dagen per week. Met bos- en natuurbeheerder Johan Rap is de tweede Common Ground ingericht. Deze richt zich op groenwerk op het landgoed Woudhuizen en op andere werklocaties van het bedrijf. Vijf medewerkers van de campus draaien regelmatig mee in het team van Johan Rap in de uitvoering van opdrachten van Natuurmonumenten op het landgoed en andere opdrachtgevers op locaties ergens anders. Een voorman van Johan Rap stuurt sinds medio april 2021 de groenploeg van de campus aan en vervult daarnaast een rol in de selectie van kandidaten voor deze Common Ground.

Het aanvankelijke doel van het initiatief Common Grounds was om inclusieve banen te creëren voor de mensen die in dagbesteding werken op de campus, maar die meer kunnen en willen met betrekking tot werk. Na de voorbereidingsperiode is ervoor gekozen om te gaan werken op basis van een werkervaringsovereenkomst en niet op basis van een arbeidsovereenkomst. Deze keuze heeft vooral te maken met belemmeringen in 'het systeem'. De deelnemers vallen onder de verantwoordelijkheid van een zorgorganisatie en doen vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ) dagbestedingsactiviteiten op de campus. Als deelnemers in plaats van dagbestedingsactiviteiten (deels) een betaalde baan gaan verrichten, kan dat gevolgen hebben voor bijvoorbeeld de uitkeringsrechten van de deelnemers (bij terugval), de verzekering van de werkgevers (bij uitval deelnemers) en de financiering van de zorgorganisatie. Om toch van start te kunnen en het initiatief niet te veel te laten leiden door systeemproblematiek, is voor de structuur van werkervaringsplaatsen gekozen. Op deze manier konden de deelnemers én aan de slag bij de Common Grounds én onder de verantwoordelijkheid van de zorgorganisatie blijven vallen.

Schaalbaarheid

Doel van het initiatief was ook om een derde en vierde Common Ground te starten tijdens het projectjaar. Door de vertraging met de eerste twee Common Grounds (onder meer veroorzaakt door de coronacrisis, opstartproblemen en systeemproblematiek) hebben ook deze derde en vierde Common Ground vertraging opgelopen. Het was immers de bedoeling met deze te starten op basis van de ervaringen met de eerste twee. Inmiddels zijn ook de derde en de vierde Common Ground ontwikkeld. Anders dan bij de eerste twee, gaat het bij deze om eenpersoonswerkplekken bij MKB-bedrijven in de omgeving van Campus Woudhuis, met name op het nabijgelegen industrieterrein de Ecofactorij. Zij willen meedoen met de inrichting van toekomstige Common Grounds vanuit zowel die visie van



verantwoordelijkheid nemen voor werken met mensen met een beperking als vanuit ervaren druk door krapte op de arbeidsmarkt. Deze activiteit heeft geresulteerd in concrete vacatures bij drie bedrijven voor één of twee medewerkers.

Op basis van de ervaringen met de eerste twee Common Grounds en de gevoerde gesprekken met verschillende kandidaat-bedrijven heeft de initiatiefnemer Campus Woudhuis geconcludeerd dat sommige werkgevers er – wat inclusief werkgeverschap betreft – behoefte aan hebben om voorzichtig te beginnen op de werkvloer. Dat wil zeggen dat ze met één medewerker willen starten, in plaats van meteen met een groepje van twee of meer medewerkers tegelijk te beginnen. De deelnemers daarentegen vinden het vaak juist prettig om in vertrouwd gezelschap van collega's op een nieuwe werkplek aan de slag te gaan. Dus daar zal bij de nieuwe Common Grounds een balans in moeten worden gezocht.

Doorstroom

Een belangrijke vraag voor de toekomst is of de mensen van de campus ook kunnen doorstromen naar deze nieuwe betaalde banen. De gesprekken met de bedrijven hebben geresulteerd in het creëren van concrete werkplekken (vacatures) bij deze bedrijven voor bijvoorbeeld een magazijnmedewerker en 'manusje-van-alles', een facilitair medewerker en voor een terreinbeheerder/conciërge. Deze plekken zijn nu nog vacant en staan open voor medewerkers van de campus, die klaar zijn om door te stromen naar reguliere werkgevers. Het blijkt in de praktijk vanuit de campus echter moeilijk te zijn om de juiste kandidaten te vinden voor deze werkplekken.

De begeleiders op de campus aarzelen of ze hun medewerkers hiervoor moeten selecteren en of ze geschikt zijn om bij deze bedrijven geplaatst te kunnen worden. De functies vragen namelijk redelijk veel eigen regie en er is weinig of geen directe supervisie, zoals nu bij de bestaande Common Grounds wel het geval is. Het werken met een vaste begeleider op de werkvloer is juist één van de werkzame elementen van de Common Grounds-aanpak gebleken. Het uitvoeren van het werk gaat goed doordat de deelnemers nauw samen werken met een ervaren voorman/leermeester die de deelnemers intensief begeleidt en waar, omgekeerd, de deelnemers het volste vertrouwen in hebben.

Bestendigheid inclusieve banen en instroom

De werkplekken op de verschillende Common Grounds en de losse vacatures bij inclusieve werkgevers staan zowel open voor medewerkers van de campus als voor mensen van buiten de campus. De verwachting van de initiatiefnemer van de Common Grounds is dat deze werkplekken en vacatures duurzaam zijn, omdat uit de verschillende gesprekken met de werkgevers is gebleken dat zij open staan voor inclusief werkgeverschap. Anders gezegd, er is aan de banenkant niet echt een probleem. Echter, op dit moment is de situatie ontstaan dat Campus Woudhuis vacatures heeft op te vullen in de nieuw te starten Common Grounds, maar dat daar er feitelijk een tekort aan geschikte kandidaten is.

De arbeidspool van de campus bestaat nu grotendeels uit mensen met een licht verstandelijke beperking. Om de instroom in de inclusieve banen beter te garanderen, zijn verschillende initiatieven ontwikkeld waarmee de eigen arbeidspool kan worden uitgebreid. Voor het verbreden van de instroom van medewerkers naar de Common Grounds heeft de campus de raamovereenkomst Apeldoorn Werkt Mee gesloten voor werkplekken voor activerend werk voor inwoners van de gemeenten Apeldoorn en Zutphen. Dit zijn mensen die onder de Participatiewet vallen. Dit initiatief heeft twee nieuwe medewerkers voor de



campus opgeleverd die mogelijk op termijn door kunnen naar een van de Common Grounds of naar de losse vacatures. Andere initiatieven zijn: samenwerking met werkbedrijf Lucrato ontwikkelen (voor mensen met een Wsw-indicatie of beschut werk) en samenwerking met meerdere zorginstellingen in de regio aangaan (naast 's Heeren Loo). Tot slot kan de campus een brugfunctie vervullen tussen onderwijs en werktoeleiding voor VSO-scholen.

Duurzaamheid dienstverband

Uit een evaluatiegesprek tussen Campus Woudhuis en het bouwbedrijf Veeneman over de Common Ground blijkt dat er op korte termijn nog geen vervolgstappen gemaakt gaan worden met betrekking tot de arbeidscontracten. Inzet van de Campus-medewerker vraagt nog een dermate inzet van begeleiding dat een arbeidscontract niet rendabel is. De huidige werkervaringsovereenkomst wordt gehandhaafd tot eind 2022. De ervaringen van de werkgever met de deelnemers zijn heel positief. De werkgever wil wel arbeidscontracten sluiten met de medewerkers, maar wil ook dat de Campus-medewerkers hun werktijden (nog) beter laten aansluiten bij de reguliere werktijden die gelden bij het bedrijf. Ook bos- en natuurbeheerder Johan Rap heeft verkennend gesproken over een arbeidscontract voor een van de deelnemers. Complicerend hierbij is het element van seizoenswerk in de bosbouw. Goede afspraken met de zorgorganisatie zijn nodig, bijvoorbeeld over de mogelijkheid voor 'simpel switchen' (kunnen mensen terug als het werk toch niet lukt of bij bijvoorbeeld een tijdelijke terugval) en wat zijn dan precies de terugvalopties? Daarnaast speelt bij werkgevers ook de vraag naar een financiële bijdrage vanuit de zorg om de kosten voor begeleiding en transport (deels) te dekken.





6 Conclusies

Initiatiefnemer Campus Woudhuis wil bijdragen aan een samenleving waarin iedereen, die wil en kan werken, een werkplek vindt bij een reguliere werkgever. Een kernpunt in de visie van de campus is dat reguliere werkgevers een hoofdrol spelen in het scheppen van kansen voor mensen met een arbeidsbeperking en dat de campus daarin een brugfunctie vervult. Het initiatief richt zich specifiek op mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking, die op afstand staan van de arbeidsmarkt en meer passend en duurzaam willen participeren in werk. In het initiatief wordt nauw samengewerkt met meerdere werkgevers, een bouwbedrijf, een groenbedrijf en een aantal bedrijven op een nabijgelegen industrieterrein. Het Common Grounds initiatief, zoals gefinancierd door de Goldschmeding Foundation, heeft een looptijd gehad van 1 april 2021 tot en met 30 september 2022 (inclusief een half jaar verlenging).

Campus Woudhuis heeft de Common Grounds ontwikkeld vanuit de vraag: “*Wat is nodig om een overgang te creëren van medewerker zijn bij de campus naar duurzaam werken bij een regulier bedrijf?*” We hebben in deze eindrapportage gekeken naar de activiteiten van het initiatief die daaraan hebben bijgedragen, wat daarbij goed werkt, wat eventueel kan worden verbeterd en wat het oplevert. We hebben dat gedaan aan de hand van de onderdelen van ons analysemodel Werk Inclusief Beperking, te weten: de voorbereidingsfase, de uitvoeringsfase en de resultaten van het initiatief.

Meer investeren in de voorbereiding

Een belangrijke conclusie van het evaluatieonderzoek is dat de oorspronkelijke doorlooptijd van het initiatief (namelijk een jaar) te kort is gebleken om de Common Grounds bij de werkgevers te ontwikkelen en vorm te geven. De overgang van intenties (mensen met een beperking in dienst willen nemen) naar de uitvoering en realisatie van Common Grounds was voor werkgevers een grote stap. De werkgevers waren zeker bereid om een Common Ground te starten, maar het realiseren ervan kostte meer tijd dan voorzien. De werkgevers voelen zich verantwoordelijk voor het in dienst nemen van mensen met een beperking, maar zijn ook realistisch over wat er wel en niet mogelijk is met betrekking tot een dienstverband. Het managen van verwachtingen en werken aan draagvlak in de organisatie waren belangrijke onderwerpen in de oriënterende gesprekken met de werkgevers.

In de voorbereidingsfase is ook tijd uitgetrokken voor gesprekken met potentiële kandidaten. Campus Woudhuis heeft de deelnemers voor de twee Common Grounds geworven uit de eigen arbeidspool. In de gesprekken en bij de selectie van potentiële deelnemers is steeds gekeken naar wat past bij de deelnemer. Iemands competenties en vaardigheden bij de start bleken minder belangrijk, omdat die zich gaandeweg op de werkplek kunnen ontwikkelen. De campus heeft bij de werving en selectie van kandidaten een belangrijke schakelfunctie. Daarbij helpt het dat een begeleider, die zowel voor een van de werkgevers als op de campus werkt, bij de selectie van potentiële deelnemers betrokken is.

Naast de deelnemers, de werkgevers en de initiatiefnemer is ook de zorgorganisatie 's Heeren Loo betrokken bij het initiatief. Voor de plaatsing van medewerkers in de Common Grounds moest de initiatiefnemer operationele zaken regelen met zowel de werkgevers als met de betrokken zorgorganisatie. Dit betrof zaken als contractering (afloop, evaluatie en tijdige verlenging van werkervaringsovereenkomsten), begeleiding, vergoeding en doorstroming van dagbesteding naar bedrijf of (tijdelijk) onderaannemerschap. Bij de zorgorganisatie ziet men in dat zich ontwikkelen en werken een positieve werking hebben op



mensen met een beperking, maar er is ook nog veel koudwatervrees om mensen daadwerkelijk naar werk te begeleiden. Ook hierdoor is vertraging opgelopen bij de inrichting van de eerste twee Common Grounds.

Uitvoering: experimenteren en leren

In de uitvoering van het initiatief heeft Campus Woudhuis bewust de nadruk gelegd op aan de slag gaan, doen en leren in de praktijk (binnen bepaalde randvoorwaarden). Dit zogenoemde actieleren gaat uit van wat partijen met elkaar ervaren, wat daarbij werkt en niet werkt. Dit kan ook betekenen dat ambities in de praktijk moeten worden bijgesteld en dat vanuit de ervaring de uitvoering wordt aangepast aan wat wel mogelijk is. Deze lerende opzet is een belangrijke basis geweest voor het initiatief Common Grounds. Voor een vervolgfase is het aan te raden om deze leerervaringen samen met de verschillende partners goed op te schrijven en uit te werken in een aanpak/handreiking (zonder er een vuistdik handboek van te maken). Vanuit het evaluatieperspectief zien we een aantal belangrijke aandachtspunten en leerpunten als onderdeel van de Common Ground-aanpak:

- Het initiatief werkt tot nu toe op basis van werkervaringsplaatsen voor de deelnemers. Dit heeft als voordeel dat de deelnemer en de werkgever elkaar kunnen leren kennen en wederzijdse ervaring kunnen opdoen in een veilige en vertrouwde omgeving. Procedures voor het sluiten van een arbeidsovereenkomst met mensen uit de doelgroep vergen tijd en op deze manier kan de 'systeemwereld' tijdelijk 'buiten de deur' worden gehouden.
- De werkgevers uit het initiatief hebben nauwelijks activiteiten, taken of werkplekken aangepast aan de mensen met een beperking. Dit is opvallend, omdat uit eerder onderzoek naar baancreatie naar voren kwam dat werkaanpassing wel een belangrijk onderdeel was om werkplekken te creëren. Wel is – zeker in het begin – rekening gehouden met de werktijden voor de deelnemers, maar die zijn inmiddels (bijna) opgerekt naar de reguliere werktijden zoals ze bij de bedrijven gelden.
- Belangrijker dan aangepast werk bleek aangepaste begeleiding. Op de werkvloer werkt het heel goed om de werkopdrachten van de bedrijven te laten begeleiden door zogenaamde leermeesters. Dit zijn ervaren vakmensen met veel levenservaring. Het leermeester-leerling model werkt goed voor zowel werkgevers als deelnemers. We spreken van 'aangepaste' begeleiding, omdat deze voor de werkgever (tijds)intensiever is en verder gaat dan een standaard jobcoach of werkbegeleider. De leermeester of voorman steekt extra tijd in de begeleiding en levert zelf productieve werktijd in; in die zin is werken met een leermeester ook een vorm van het werk aanpassen.
- Heel waardevol is dat de deelnemers bij de bedrijven van de Common Grounds ervaring opdoen in een concrete en reële werksetting. Het initiatief besteedt naast de concrete werkervaring ook veel aandacht aan de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. Daarbij is het van belang om de balans te vinden tussen aan de ene kant mensen uitdagen om zich te ontwikkelen en aan de andere kant op te passen om mensen niet te overvragen.

Resultaten: de brugfunctie van het initiatief

Het Common Grounds-initiatief wil de doorstroming van medewerkers van het Leerwerkbedrijf Campus Woudhuis naar de reguliere arbeidsmarkt faciliteren. Het initiatief vervult een brugfunctie tussen de wereld van de werkgevers en de wereld van de deelnemers. Het initiatief doet dat door een ontwikkel- en werkplek te zijn, waar mensen concrete werkervaring opdoen en aan competenties werken. De deelnemers kunnen dat doen vanuit een veilige omgeving waarin leren voorop staat en fouten maken mag. Om de



brugfunctie van het initiatief te concretiseren is tijdens de looptijd van het initiatief gestart met Common Grounds bij werkgevers waar deelnemers vanuit de campus aan de slag zijn gegaan. Ook zijn twee nieuwe Common Grounds verkend en zijn gesprekken gevoerd met werkgevers op een nabijgelegen industrieterrein, waaruit ook vacatures zijn ontstaan. De deelnemers kunnen vanuit de campus bij de Common Grounds aan de slag. Eén van de bedrijven voert ook betaalde activiteiten uit op de campus en daardoor kunnen medewerkers daar in een leerwerkplaats aan de slag. Interessant is dat een begeleider van het bedrijf door Campus Woudhuis wordt ingehuurd en als begeleider op de campus aan het werk is. In deze hoedanigheid begeleidt hij niet alleen de deelnemers met een leerwerkplek, maar kan hij ook de overige medewerkers op campus leren kennen en een inschatting maken of zij geschikt zijn voor werk bij het groenbedrijf.

Het aanvankelijke doel van het initiatief was om betaalde banen te creëren voor medewerkers van de campus. In de praktijk is ervoor gekozen om te gaan werken op basis van een werkervaringsovereenkomst (werkervaringsplaatsen) en niet op basis van een arbeidsovereenkomst. Deze keuze had vooral te maken met onverwachte 'systeemproblematiek'. Om het creëren van werkplekken voor de medewerkers van de campus niet nodeloos op te houden, bleek het werken met een werkervaringsovereenkomst de snelste en beste oplossing voor alle stakeholders (werkgever, zorgorganisatie, medewerker en de campus). Ook zijn er minder deelnemers aan de slag gegaan dan eerder voorzien. Dit had vooral te maken met de instroom: er zijn op dit moment meer werkplekken en vacatures dan er mensen zijn om ze te vullen. Dit komt deels door systeemproblematiek, maar mogelijk ook doordat zowel de campus en de begeleiders als de zorgorganisatie toch nog (te) voorzichtig zijn om mensen met een beperking een werkplek te bieden. De verschillende stakeholders zoeken naar een balans tussen mensen uitdagen en werk vinden dat ze aankunnen. Om dit verder vorm te geven zou nog meer uitgegaan kunnen worden van het leeraspect en de ontwikkeling van deelnemers en minder van bepaalde verwachtingen vanuit de werkgevers.

Een deel van de doelen van het initiatief zijn gaandeweg de looptijd van het project bijgesteld en aangepast. Dat is inherent aan een ontwikkelproject met een lerende opzet. Het is een gegeven van een actieleeërtraject of ontwikkelproject dat er gaandeweg doelen en activiteiten worden aangepast, omdat in de praktijk immers kan blijken dat bepaalde aannames niet kloppen en verwachtingen moeten worden bijgesteld. Binnen het initiatief is de afgelopen anderhalf jaar volop geëxperimenteerd met een nieuwe benaderingswijze en nieuwe aanpakken, waarmee werk beschikbaar komt voor mensen met een licht verstandelijke beperking of psychische problematiek. De insteek van het initiatief was steeds de samenwerking tussen de campus en inclusieve werkgevers. De geleerde lessen uit de eigen praktijk kan de campus – in samenwerking met werkgevers en het Platform Werk Inclusief Beperking – verder vertalen naar een overdraagbare aanpak en methodiek waar ook anderen hun voordeel mee kunnen doen.

Opschaling en groeimogelijkheden

Voor de verdere ontwikkeling van het initiatief Common Grounds moet – na de experimenteerfase – nagedacht worden over opschaling van het initiatief en groeimogelijkheden. Opschaling en groei kan op vier verschillende manieren vorm krijgen en kunnen naast elkaar worden ontwikkeld:

1. In de eerste plaats door het uitbreiden van het aantal beschikbare werkplekken. Nu de eerste twee Common Grounds operationeel zijn, kan verder worden gewerkt aan de



inrichting van de derde en vierde Common Ground. En Campus Woudhuis heeft ook plannen voor een vijfde en zesde Common Ground. De campus wil hiertoe een werkervaringspool inrichten in samenwerking met bedrijven op het nabijgelegen industrieterrein de Ecofactorij.

2. Een tweede manier van opschalen is om meer mensen van de campus naar leerwerkplekken te begeleiden. We hebben hierboven vastgesteld dat de instroom vanuit de campus stopt en dat dat deels te maken heeft met systeemproblematiek en het niet willen overvragen van de deelnemers. Mogelijk redeneren stakeholders toch nog te veel vanuit het zorgperspectief en minder vanuit het ontwikkelperspectief. Het aan de slag gaan vanuit mogelijkheden en ontwikkeling kan, in een veilige en vertrouwde omgeving (met garanties bij terugval), nog verder worden verkend en uitgevoerd.
3. Een derde manier is om de doelgroep te verbreden. De huidige deelnemers hebben een indicatie vanuit de Wlz, maar er zijn ook mensen met psychische problematiek in de Participatiewet. Met Apeldoorn Werkt Mee en Werkbedrijf Lucrato worden gesprekken gevoerd en afspraken gemaakt om mensen bij de Common Grounds een leerwerkplek te bieden. Als dat lukt zou dat een belangrijke versteviging van de instroom kunnen betekenen. Ook het bieden van stageplekken voor leerlingen uit het voortgezet speciaal onderwijs (VSO) en het vervullen van een brugfunctie van school naar werk is een manier om de instroom te vergroten.
4. Een vierde manier is door een kennispartner te willen zijn voor inclusief werkgeven. Het initiatief heeft de afgelopen anderhalf jaar volop kunnen experimenteren en heeft veel geleerd over welke stappen te zetten in zowel de voorbereidings- als de uitvoeringsfase. De aanpak en de methode die het initiatief hanteert zijn overdraagbaar naar andere contexten bij werkgevers die inclusief werkgeven een versnelling willen geven. Het Common Grounds-initiatief kan een rol spelen bij deze overdraagbaarheid in de vorm van het geven van begeleiding of trainingen aan begeleiders, aan werkgevers die inclusiever willen zijn en mogelijk ook aan andere initiatieven.