

Duurzaam Werk(t)

Sinds 2017 loopt het AKC-project 'Duurzaam Werk(t)', een praktijkgericht onderzoek naar de factoren die duurzame plaatsingen voor mensen met een arbeidsbeperking bevorderen en de rol van arbeidsdeskundige expertise daarbij. In dit artikel geven de onderzoekers een nieuwe update van dit onderzoek, dat onder leiding van lector Arbeidsdeskundigheid Shirley Oomens aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) wordt uitgevoerd.

TEKST | Emma Vossen, Shirley Oomens, Nathan Hutting, Ety Wielenga-Meijer

Recentelijk wordt er vanuit de overheid steeds meer gewezen op het belang van aandacht voor de duurzaamheid van arbeidsplaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking, in plaats van alleen voor het moment van plaatsing.¹ Mondjesmaat komt er onderzoek beschikbaar over hoe duurzame plaatsingen te creëren.²⁻⁴ Toch weten we nog onvoldoende over wat werkgevers kunnen doen om duurzame plaatsingen te realiseren en vooral hoe zij bestaande kennis naar de praktijk moeten vertalen.⁴ Het onderzoeksproject 'Duurzaam Werk(t)', uitgevoerd door onderzoekers van het lectoraat Arbeidsdeskundigheid van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), brengt in kaart welke factoren bijdragen aan duurzame plaatsingen voor mensen met een arbeidsbeperking en hoe de inzet van de arbeidsdeskundige helpt bij het bevorderen van deze duurzaamheid.

Update Duurzaam Werk(t)-project

In dit artikel geven we een nieuwe update⁵ van de voorlopige resultaten in de eerste arbeidsmarktregio van dit onderzoek: Zuid-Kennemerland en IJmond. Hier volgen we sinds twee jaar zes arbeidsplaatsingen van mensen die in 2017 geplaatst zijn. Jaarlijks vullen zowel werkgevers als

werknemers afzonderlijk een vragenlijst in en worden werkgevers geïnterviewd. Tevens doen arbeidsdeskundigen mee door de arbeidsplaatsingen te monitoren en waar nodig adviezen te geven. Zij hebben daarvoor bij aanvang van het project een driegesprek gevoerd met werknemer en werkgever. Daarnaast vullen ze jaarlijks een vragenlijst in over de voortgang van de plaatsing.

Duurzaam, maar kwetsbaar

Het algemene beeld is dat de plaatsingen die in de regio Zuid-Kennemerland en IJmond gevolgd worden, duurzaam maar kwetsbaar zijn. In het tweede jaar van het onderzoek hebben alle medewerkers een vast contract. Toch is er veel dynamiek in de casussen. Zo speelt in één casus de vraag of de functie wel past bij de medewerker, omdat de functie gepaard gaat met onderbrekingen van de dagelijkse routine waardoor (te) veel begeleiding nodig is. In een tweede casus voorziet het werk niet in de behoefte van de medewerker aan een volwaardige functie. Weer een andere medewerker vervalt in oud gedrag rondom zijn werknemersvaardigheden. En ook zijn er medewerkers die worstelen met het accepteren van en omgaan met hun arbeidsbeperking. Toch zijn er in alle casussen



duurzaamheidsbevorderende factoren te benoemen.

Welke factoren bevorderen de duurzaamheid van arbeidsplaatsingen?



PASSEND WERK & MAATWERK

Allereerst bevordert een goede match tussen de medewerker en de functie de duurzaamheid van de arbeidsplaatsing. De ene helft van de medewerkers in ons onderzoek is gestart op gecreëerde functies met eenvoudiger taken of zonder tijdsdruk; de andere helft op aangepaste, bestaande functies met minder uren of taken. Bij bepaling van de passendheid van het werk is niet alleen gekeken naar kennis, vaardigheden en belastbaarheid van de medewerker, maar ook naar diens wensen en interesses. Bij de meeste medewerkers is het takenpakket gedurende de tijd uitgebreid, mede op basis van hun interesses. Daarnaast is duurzaam werk niet alleen passend op het moment van plaatsing, maar ook passend ná de plaatsing. Eén werkgever beschrijft dit proces als 'constant bijschakelen' van taken en uren naargelang de situatie en behoeften van de medewerker. Het is dus van belang om plaatsingen blijvend te monitoren. Ten slotte is passend werk breder dan de passendheid van de medewerker in de functie, maar gaat het ook over passendheid in het team. De combinatie van beide is meerdere keren reden voor het aanbieden van een vast contract.

Bij vrijwel alle plaatsingen is er een match tussen medewerker en functie. In één geval matcht de functie, die gepaard gaat met onderbrekingen in vaste routines, niet met de belastbaarheid van de medewerker, hoewel het een gecreëerde functie betreft. Hieruit blijkt dat de doelgroep heterogeen is en de behoeften van medewerkers met een arbeidsbeperking verschillen. Zoals deze werkgever aangeeft: "Niet iedere eenvoudige rol is zomaar passend te maken voor iedere kandidaat met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dus die aansluiting op de taken ten opzichte van de talenten van betrokkenen, dat is erg belangrijk. Op het moment dat die match er niet is, dan moet er te veel begeleiding op. Dan [...] is het draagvlak te gering." Goed passend werk vraagt dus maatwerk, zowel voor, tijdens als na de plaatsing. Dit bevestigt het belang van aandacht voor nazorg om arbeidsplaatsingen te verduurzamen.^{1,3}



ZINVOL WERK

Een andere duurzaamheidsbevorderende factor is de ervaren zinvolheid van het werk. Medewerkers en leidinggevendenden spreken vaak over 'een gevoel van nuttig zijn' en 'gewaardeerd worden'. Toch zegt één medewerker: "Het enige minpuntje is dat het een Participatiebaan is en geen échte betaalde baan." Blijkbaar voelt het werken op een gecreëerde of aangepaste baan niet voor alle medewerkers als een zinvolle functie die ertoe doet. Dit raakt aan het concept van 'volwaardig werknemerschap': de wens van werknemers met een arbeidsbeperking om als volwaardige werknemers behandeld te worden. Dat houdt in: waardering krijgen, serieus genomen worden en erbij horen.² Bij het creëren of aanpassen van functies is het dus belangrijk dat functies zinvol blijven. Volgens de 'zelfdeterminatietheorie' van Deci en Ryan wordt de ervaren zinvolheid van het werk beïnvloed door de mate waarin basisbehoeften aan autonomie, betrokkenheid en competentie vervuld worden.⁶ Kijkend naar het 'werkenmerkenmodel' van Hackman en Oldham, dan vereist zinvol werk functies die een beroep doen op verschillende vaardigheden, die volledige taken omvatten (van begin tot eind) en die belangrijk zijn voor het werk of leven van anderen.⁷ Voor een aantal werkgevers is zinvol werk een argument om geplaatste medewerkers te laten deelnemen aan het primaire proces: "Dat is zo belangrijk: dat je



mensen niet in een apart hokje zet. [...] Erbij horen is zó belangrijk.” Voor een andere werkgever is passend werk belangrijker, omdat het werk in het primaire proces volgens hem niet past bij de behoeften van medewerkers met een arbeidsbeperking (structuur, regelmaat, geen druk). Werkgevers verschillen dus in hun opvatting over deelname van medewerkers met een arbeidsbeperking aan het primaire proces. In ons onderzoek gaan we verder onderzoeken wat dit betekent voor de duurzaamheid van plaatsingen.



BEGELEID WERK

Een belangrijke bevorderende factor die ook in eerdere onderzoeken naar voren gekomen is, is begeleiding.^{2,8} De vraag is alleen wat 'begeleiding' precies inhoudt. Volgens onze studie heeft goede begeleiding (vooralsnog) de volgende kenmerken: adequaat, continu, laagdrempelig, op én buiten het werk. Adequate begeleiding is het kennen van (de behoeften van) de doelgroep, het vaststellen, structureren en prioriteren van taken, en het bijbrengen van werknemersvaardigheden. Daarnaast is het van belang dat deze begeleiding continu is en niet zomaar wegvalt. Veelal worden de medewerkers intern begeleid door een vast aanspreekpunt, meestal de werkleider of een collega en in één geval de leidinggevende. Soms is deze begeleider een zogenaamde 'Harrie'.⁹ De begeleiding is liefst laagdrempelig en gebeurt meer al werkende dan tijdens vaste momenten. Ook externe begeleiding, meestal door een jobcoach, is van groot belang. Het gaat dan niet alleen om begeleiding op het werk maar ook daarbuiten, met name bij financiën en huisvesting.



BREED GEDRAGEN WERK

Daarnaast is het belangrijk dat het duurzaam plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking breed gedragen wordt binnen de organisatie. Het belang van draagvlak wordt ook in ander onderzoek gezien.^{1,8} Vier van de zes werkgevers in onze studie vinden dat er voldoende draagvlak onder leidinggeven- den is voor het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking; vijf van de zes werkgevers geven aan dat er voldoende draagvlak is onder collega's. Zowel het hebben van een inclusief HR-beleid als het expliciet opnemen van het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking in de missie van de organisatie,

bevordert (duurzame) plaatsingen.⁸ Het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking behoort in vrijwel alle organisaties in onze studie tot hun missie; toch heeft slechts de helft van de organisaties beleid over de duurzaamheid van plaatsingen. In één geval staat de duurzaamheid van de plaatsing onder druk doordat de persoon die de plaatsing draagt de organisatie verlaat.



GESUBSIDIEERD WERK

Financiële ondersteuning van de werkgever vanuit de overheid is een voorwaarde voor het creëren van duurzame plaatsingen, zoals eerder onderzoek aantoonde.^{3,4} Alle werkgevers in de casussen maken gebruik van de loonkostensubsidie en op één na ook van de no-riskpolis. Tijdens de eerste meting geeft een leidinggevende aan dat de loonkostensubsidie zelfs doorslaggevend is voor het continueren van de plaatsing: "Zonder die loonkostensubsidie gaat dat sowieso een groot risico zijn." Volgens een andere werkgever leidt de angst voor het wegvallen van subsidies tot weerstand bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Duurzame plaatsingen zijn dus gebaat bij continue financiële ondersteuning vanuit de overheid. Voorwaarde is wel dat werkgevers gewezen worden op het bestaan van deze instrumenten: de helft van de werkgevers in Nederland is onbekend met de no-riskpolis en ruim een kwart is onbekend met de regelingen rondom loonkostensubsidie en loondispensatie.¹⁰



WERKNEMER

Tot slot zijn er ook factoren bij de werknemer die een duurzame plaatsing bevorderen. Functiespecifieke competenties blijken niet altijd vereist: vrijwel geen enkele medewerker is in het bezit van een startkwalificatie of heeft een (volledige) vervolgopleiding gedaan. Wat vooral telt is motivatie en interesse in het werk. Verder gaat het om werknemersvaardigheden, zoals het zich kunnen houden aan regels (zoals op tijd komen), loyaliteit, leergierigheid, sociale en communicatieve vaardigheden, geloof in eigen kunnen/zelfvertrouwen en goed kunnen omgaan met problemen ('copingstijl'). Daarnaast is ook het omgaan met de eigen beperking van belang: het werkt bevorderend als een werknemer open is over zijn of haar beperking en met deze beperking heeft leren omgaan. Hoewel de meeste werkgevers aangeven dat hun medewerkers open zijn over hun beperkingen, is het voor de meerderheid van de medewerkers (nog) lastig om met de beperking te leven, het te accepteren en ermee om te gaan.

Hoe kan arbeidsdeskundige expertise bijdragen aan het



verduurzamen van arbeidsplaatsingen?

Op basis van ons onderzoek kunnen we stellen dat de arbeidsdeskundige een belangrijke rol kan spelen in de verduurzaming van arbeidsplaatsingen. Zo kan proactieve inzet van arbeidsdeskundige kennis vroegtijdig signaleren dat een functie niet passend is bij de belastbaarheid en behoeften van de medewerker. Daarnaast kan een (tijds) herbeoordeling van de belastbaarheid van de medewerker veel leed voorkomen als de plaatsing moeilijk verloopt. Zoals een werkgever beschrijft, "het risico op uitval maak je natuurlijk alleen maar groter als je [op basis van belastbaarheidsbeoordelingen] verwachtingen scheidt of creëert die gewoon niet haalbaar zijn". Tevens kan arbeidsdeskundige expertise ingezet worden bij de creatie of aanpassing van functies, om de zinvolheid van het werk te garanderen. Ook kunnen arbeidsdeskundigen werkgevers adviseren over de inzet van (financiële) ondersteuningsmogelijkheden zoals de loonkostensubsidie, no-riskpolis en de inzet van een externe jobcoach. Ten slotte kunnen ze werknemers adviseren, bijvoorbeeld over werknemersvaardigheden of over hulp buiten de werksfeer.

Hoe nu verder?

Op dit moment loopt de tweede meting in de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond en is de eerste meting in de regio's Twente en het Rijk van Nijmegen gestart. In deze regio's gaan we de bovenstaande thema's verder uitdiepen. Eind 2021 wordt het onderzoek afgerond. ←

BRONNEN

1. Inspectie SZW (2018). Aan het werk, voor hoe lang? Onderzoek naar de begeleiding van jongeren met een arbeidsbeperking naar duurzaam werk. Den Haag: Inspectie SZW.
2. De Lange, A., Michon, H., Helfenrath, K., & Smerecnik, C. (2018). Aandacht voor de zachte kant van de match tussen werkgever en werknemer. Sociaal Bestek, juni/juli 2018, 10-13.
3. Kok, L., Kroon, L., Lammers, M., Oomkens, R., & Linssen, M. (2019). Jonggehandicapten onder de Participatiewet, eindrapportage oktober 2019. Amsterdam: SEO.
4. Vooijs, M., Putnik, K., Hermans, L., Fermin, B., Hazelzet, A., & Genabeek, J. van (2019). Duurzame plaatsing in werk van werknemers met een arbeidsbeperking. Den Haag: TNO.
5. Vossen, E., Wielenga-Meijer, E., Hutting, N., & Oomens, S. (2018). Duurzaam Werk(t), AD Visie, 6, 10-12.
6. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
7. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.
8. Hazelzet, A.M., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A., & Blonk, R.W.B. (2017). Inclusief werkgeversgedrag: een onderzoek naar factoren die samenhangen met het in dienst hebben (genomen) van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Leiden: TNO.
9. <https://www.ikbenharrie.nl/>
10. Echtelt, P. van (2019). Nemen werkgevers mensen met arbeidsbeperkingen in dienst? In: Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers-editie 2. Geraadpleegd op 12 maart 2020 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/nemen-werkgevers-mensen-met-arbeidsbeperkingen-in-dienst>.

COLUMN

1,5 meter

Van meet af aan had ik er niet zoveel mee, de 1,5 meter samenleving. Het kan toch niet zo zijn dat we voor altijd afstand tot elkaar moeten houden? De juf op school moet een kind kunnen troosten, de verzorgende in een verpleeghuis een geruststellende arm om iemands schouder kunnen leggen. Mensen in de zorg hebben net als leerkrachten en tal van andere vitale beroepen, een belangrijke taak in onze maatschappij. Ik vind dat - hoewel minder direct - ook arbeidsdeskundigen in dat rijtje thuishoren. Verzekerden zijn immers voor hun uitkering of begeleiding van arbeidsdeskundigen afhankelijk. Bang ben ik niet, wel realistisch. Ik zet verantwoorde stappen en dus houd ik mij goed aan de regels. Ik ga ervan uit dat er een coronavaccin onderweg is, dat er medicijnen komen om de ziekte effectief te kunnen bestrijden en dat groepsimmunititeit op termijn een feit wordt. Dan ga ik weer omarmen, kussen en knuffelen. Dat zit toch in ons mensen? Tot die tijd moeten volhouden. Privé is dat nog wel te doen. Anders is het als je in je werk met 1,5 meter te maken hebt. Arbeidsdeskundig werk is mensenwerk dus moeten we een weg vinden om toch onze onderzoeken te doen. Dat vergt creativiteit. En daar zijn we door de bank genomen goed in. Kijken naar wat er nog wel kan! Binnen de NVvA is een klein slim groepje bezig met aanbevelingen hoe we daar in verschillende situaties mee om kunnen gaan. Het is zeker de moeite waard om daar kennis van te nemen. En als je dit jaar toch op vakantie wilt: Nederland is zoveel mooier dan je denkt. Probeer nieuwe plaatsen te ontdekken waar je vaak - zonder iemand tegen te komen - intens van de natuur kunt genieten. Let op jezelf en op je naasten!

Bas Hagoort

redactielid van AD Visie en registerarbeidsdeskundige

AKC start pilot naar effect vroegtijdig inzetten arbeidsdeskundigen

Heeft vroegtijdige inzet van arbeidsdeskundigen een positief effect op de verzuimduur en de inzetbaarheid van werknemers? Arbeidsdeskundigen veronderstellen van wel, maar hard bewijs voor deze aanname is er nog niet. Een pilotstudie van Impact Centre Erasmus moet duidelijkheid brengen.

TEKST | Diederik Wieman

In het kader van de Wet verbetering poortwachter (WVP) worden arbeidsdeskundigen vaak rond het eerste jaar verzuim ingezet. De beroepsgroep ervaart regelmatig dat tegen die tijd kansen op terugkeer naar werk zijn gemist of dat de afstand tot werk erg groot is geworden. Arbeidsdeskundigen verwachten dat preventieve of eerdere inzet leidt tot minder en korter verzuim, voorkoming van complexe situaties en afname van het aantal loonsancties. In opdracht van AKC heeft Impact Centre Erasmus deze hypothese onderzocht.

Onderzoekers Carly Relou en Manon van Asselt inventariseerden via gesprekken met arbeidsdeskundigen welke rollen zij voor zichzelf zien weggelegd, welke activiteiten ze vroeg in het verzuimtraject kunnen uitvoeren en in welke situaties preventieve of eerdere inzet waardevol is. De bevindingen legden ze vast in Theory of Change (ToC)-modellen, die schematisch de relatie weergeven tussen de handelingen van arbeidsdeskundigen en de effecten die je theoretisch zou kunnen verwachten. De ToC-modellen zijn vervolgens door de onderzoekers gevalideerd in gesprekken

Carly Relou



“AD’en zien een veelheid aan rollen voor zich weggelegd”

met stakeholders en experts, waaronder werkgevers, bedrijfsartsen en andere experts uit het sociaal domein. Op deze manier is in kaart gebracht welke activiteiten en rollen door de meeste stakeholders en experts onderschreven werden.

Effectief

Naast de stakeholderconsultaties hebben de onderzoekers met een aantal arbeidsdeskundigen gesproken die al wel structureel eerder worden ingezet of ervaring hebben op het preventieve vlak. Deze gesprekken geven inzicht in de aanpakken die al ingezet worden in de praktijk en effectief lijken te zijn. Aanpakken die onder andere genoemd worden zijn het geven van voorlichting aan werkgever en werknemer en een structureel overleg met de bedrijfsarts over casuïstiek. Daarnaast blijken

allerlei verschillende mogelijkheden ontwikkeld voor het eerder inzetten van de arbeidsdeskundige, zoals een dossier APK tussen week 6 en week 13 van het verzuim en een scan op risicodossiers rond week 20.

Wat is jullie opgevallen tijdens dit onderzoek?

Carly Relou: “Vooral de brede ideeënstroom die naar voren kwam als het gaat om preventie of vroegtijdige inzet. De beroepsgroep ziet een verscheidenheid aan rollen voor zich weggelegd. Maar de stakeholders, waaronder werkgevers, blijken wat behoudender. Zij benadrukken dat arbeidsdeskundigen zich moeten richten op situaties waarin hun kennis een toegevoegde waarde heeft. We hebben dan ook een selectie gemaakt en in de Theory of change-modellen alleen zaken benoemd die aansluiten op de kerncompetenties en unieke kennis van arbeidsdeskundigen. Andere expertises, die minder uniek zijn en ook door andere kunnen worden uitge-

voerd, hebben we buiten beschouwing gelaten. Bijvoorbeeld om vanuit het perspectief van carrièrecoaching mensen te ondersteunen bij het vinden van ander werk dat bij ze past.”

Waar liggen de kansen voor arbeidsdeskundigen om wel vroeger te worden ingezet?

Manon van Asselt: “We hebben diverse casestudies gevonden waarin arbeidsdeskundigen preventief worden ingezet. Het ging dan bijvoorbeeld om voorlichting geven aan werkgever en werknemer op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In een andere case werd de arbeidsdeskundige samen met de bedrijfsarts vroeg bij verzuim betrokken en werden cases structureel besproken.”

Carly Relou: “Het probleem bij alle voorbeelden is dat er maar zeer beperkt wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de inzet van arbeidsdeskundigen, het is daarom heel lastig om een causaal verband aan te tonen tussen arbeidsdeskundige inzet en resultaat.”

Manon van Asselt: “Wel hebben we een interessant dossieronderzoek gevonden naar het moment waarop arbeidsdeskundig onderzoek wordt ingezet. De conclusie daarvan was dat eerdere inzet kan leiden tot een gemiddelde daling van 31,7% in het arbeidsongeschiktheidspercentage.”

“Waar de kansen liggen? De arbeidsdeskundige heeft een unieke kennis van belasting en belastbaarheid en de vertaling daarvan naar taken en werkplekken. Ook andere vaardigheden als het denken in mogelijkheden en de kennis van het sociale stelsel zijn sterke punten. De kennis kan bij inzet in een vroeg stadium bijdragen aan demedicalisering. Het punt is dat de meeste werkgevers de arbeidsdeskundige alleen kennen als degene die na een jaar ziekte een arbeidsdeskundig onderzoek komt doen. Er is veel te winnen met het duidelijker positioneren van arbeidsdeskundigen bij werkgevers. De beroepsgroep is wat dat

Manon van Asselt



betreft nog niet duidelijk genoeg geprofileerd.”

Naar aanleiding van het onderzoek start Impact Centre Erasmus komend najaar een pilot onderzoek. De bedoeling is om een vergelijking te maken tussen bedrijven die vroegtijdig arbeidsdeskundigen inzetten en bedrijven die het Wvp-verzuimproces zonder

vroegtijdige inzet volgen. Op deze manier zou de meerwaarde van vroegere inzet kunnen worden aangetoond. Of het vervolgonderzoek via de pilot deze uitkomsten ook daadwerkelijk toont, is natuurlijk afwachten. Blijkt het wel zo te zijn, dan staat de beroepsgroep sterk in de communicatie over haar wens tot vroegtijdige inzet om verzuim te beperken.

AKC: HET BELANG RESULTAATGERICHT ONDERZOEK

“Als je werkgevers en werknemers goed wil adviseren moet je dat zo vroeg mogelijk in het proces doen. De verzuimende werknemer heeft dan nog enigszins verbinding met het arbeidsproces, de afstand tot werk is nog niet zo groot.” Dit zegt Marianne Holleman, directeur van AKC, over het belang van het onderzoek van Impact Centre Erasmus. Er is nog een tweede reden waarom het onderzoek op een goed moment komt: de op handen zijnde wijziging van de WVP, volgend jaar. Vanaf dan is het medisch oordeel van de bedrijfsarts bepalend en ligt het voor de hand dat bedrijfsarts en arbeidsdeskundige meer gaan samenwerken. “De vertaling van de medische situatie naar het werk kun je veel eerder in het proces een plek geven, zodat je niet na twee jaar voor verassingen komen te staan.” Tot slot passen het onderzoek en de pilot die daaruit volgt, goed in de bijgestelde koers die zich onder leiding van Marianne Holleman voltrekt. “AKC heeft veel wetenschappelijk onderzoek gedaan waaruit in theorie blijkt wat het beste werkt. Het mooie van dit onderzoek is dat het een impactstudie is, waarbij gekeken is naar het effect van arbeidsdeskundig handelen. In de pilot die hierop volgt, gaan we in de praktijk kijken of de aannames kloppen. De kans is groot dat arbeidsdeskundigen met de uitkomsten aan de slag kunnen. Dat ze tegen opdrachtgevers kunnen zeggen: ‘Als je mij inschakelt kun je concreet dit resultaat verwachten.’”