



Initiatief *Weerbare Werkgever* in het eerste projectjaar

Werkzame elementen en resultaten

Inhoud

1	Inleiding: monitoring van initiatief <i>Weerbare Werkgever</i>	3	5	Resultaten in de eerste fase van <i>Weerbare Werkgever</i>	16
1.1.	<i>Weerbare Werkgever</i> , een initiatief van ECIO en Onbeperkt aan de Slag	3	5.1.	Indicatoren eerste fase	16
1.2.	Monitoring door het Verwey-Jonker Instituut	3	6	Conclusies over de eerste fase	18
1.3.	Leeswijzer	4	6.1.	Geleerde lessen	18
2	Het Initiatief	5	6.2.	Relationele benadering	18
2.1.	Achtergrond	5	6.3.	Doorontwikkeling en vervolg	19
2.2.	Mensen met een EPA: van deelnemer naar experience expert	5	Bijlage A. Vragenlijst Mental Health Bedrijfsscan - 2025	20	
2.3.	Doel van het initiatief	5			
2.4.	Aansluiting bij het Platform WIB	6			
3	Vorbereiding en opstartfase	7			
3.1.	Samenwerking	7			
3.2.	Werving deelnemers	7			
3.3.	Perspectief van deelnemers met een EPA	8			
3.4.	Trainingen tot experience experts: gelijkwaardigheid centraal	9			
4	Uitvoering in de eerste fase	10			
4.1.	Deelname aan de training tot experience experts	10			
4.2.	Ontwikkeling van de Mental Health bedrijfsscan	12			
4.3.	Op bezoek bij werkgevers: hackatons	13			
4.4.	Persoonlijke inbreng, voorbeelden, tips en handvatten	14			
4.5.	Lessen van de hackatons	15			

1 Inleiding: monitoring van initiatief *Weerbare Werkgever*

1.1. *Weerbare Werkgever*, een initiatief van ECIO en Onbeperkt aan de Slag

In mei 2024 is het initiatief *Weerbare Werkgever* van start gegaan als onderdeel van het Platform Werk Inclusief Beperking (PWIB). *Weerbare Werkgever* is een samenwerking van het Expertisecentrum Inclusief Onderwijs (ECIO) en Onbeperkt aan de Slag (OadS), een organisatie die zich inzet voor inclusie en werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Het initiatief heeft als doel om met behulp van de deskundigheid en ervaring van 'experience experts' – mensen met ervaringen in mentale en psychische kwetsbaarheid – werkgevers bewust te maken van de zaken die op hun werkvloer spelen. Door *Weerbare Werkgever* kunnen werkgevers hun werkvloer toegankelijker en inclusiever maken voor mensen met een ernstige psychische aandoening (EPA).

Weerbare Werkgever leidt mensen met een EPA op tot experience experts die hun ervaringen kunnen delen met werkgevers. Het initiatief heeft tussen mei 2024 en de zomer van 2025 met behulp van de experience experts een Mental Health-bedrijfsscan (MHB) ontwikkeld die uitgevoerd kan worden door de werkgever. Met de MHB gaan experience experts en iemand van Onbeperkt aan de Slag bij een werkgever op bezoek. De bedrijfsscan kan dan ingevuld worden en naar aanleiding daarvan kan een werkgever in samenwerking met *Weerbare Werkgever* richtlijnen opstellen voor een meer inclusieve werkvloer. Op deze manier werken de partijen gezamenlijk aan structurele verbetering van de werkvloer.

Tweeweg-inclusie

Het initiatief *Weerbare Werkgever* vertrekt vanuit het principe van tweeweg-inclusie: wederzijds begrip en aanpassing tussen werknemer en werkgever. Op de langere termijn ligt de focus van het initiatief op de werkgeverskant: bij de werkgevers wil het initiatief meer begrip en inzicht kweken voor de ervaringen van mensen met een EPA. Het gaat het initiatief om het stimuleren van daadwerkelijke veranderingen die leiden tot een (mentaal) toegankelijke en inclusieve werkomgeving, en daar zijn werkgevers voor verantwoordelijk.

In het eerste jaar binnen het Platform Werk Inclusief Beperkingen heeft *Weerbare Werkgever* zich echter vooral gericht op het bijeenbrengen en trainen van de experience experts en op het ontwikkelen van de Mental Health-bedrijfsscan. Het initiatief is in die eerste periode bij twee werkgevers (bij één werkgever op twee locaties) op bezoek geweest.

1.2. Monitoring door het Verwey-Jonker Instituut

Het Verwey-Jonker Instituut evalueert de werkwijze van de initiatieven van het Platform Werk Inclusief Beperking. De onderzoekers hebben het afgelopen jaar gevolgd hoe het in 2024 en 2025 is gegaan met het initiatief *Weerbare Werkgever*. We hebben gekeken naar de resultaten, wat de werkzame elementen zijn en welk leerproces het initiatief heeft doorgemaakt. Wat werkt in de praktijk, voor wie en in welke context? Welke leerpunten is het initiatief tegengekomen?

Wat goed werkt kan tijdens de looptijd van een project worden versterkt en wat eventueel niet werkt, kan in de praktijk worden aangepast of mee worden gestopt. We koppelen daarom (tussentijdse) bevindingen terug naar de projectleider, zodat deze gebruik kan maken van de uitkomsten van het onderzoek.

Doel en hoofdvragen van het onderzoek

We kijken in het evaluatieonderzoek dus zowel naar de resultaten (output en outcome) als naar de ontwikkeling en de leerervaringen van het initiatief. Anders gezegd: er mag ook iets misgaan en gaandeweg worden bijgestuurd tijdens het proces. In ons voorstel voor het Platform Werk Inclusief Beperking (WIB) wordt dit in navolging van de internationale literatuur realistic evaluation genoemd. Onze realistic evaluation is gebaseerd op de Theorie van Verandering (ToC: Theory of Change) die we voor het Platform maakten in 2021.^[1] De vragen in deze evaluatie zijn de volgende:

1. Wat zijn de doelen (output en outcome) en ontwikkelpunten met betrekking tot de inzet van ervaringsdeskundigen van het initiatief *Weerbare Werkgever*?
2. Welke activiteiten worden door betrokken partijen (organisatie, begeleiding, deelnemers en eventuele werkgevers) ondernomen om die doelen en ontwikkelpunten te bereiken?
3. Wat gaat goed en wat zijn eventuele verbeterpunten?

1 Stavenuiter, M., Van der Klein, M., Van Houten, M. & Michon, H. (2021). Een verandertheorie voor het Platform Werk Inclusief Beperking. https://www.verwey-jonker.nl/wp-content/uploads/2022/01/320320_Model-Theory-of-change.pdf.

Methode en bronnen

Voor de monitoring en evaluatie van het initiatief *Weerbare Werkgever* hebben de onderzoekers de achterliggende documenten, zoals het projectplan en de kwartaalrapportages, geanalyseerd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van verschillende stukken die tijdens het proces zijn opgesteld, waaronder interne evaluaties van het initiatief zelf, afspraken met werkgevers, en andere producten zoals draaiboeken voor de opleiding van de experience experts en presentaties die voor werkgevers zijn ontwikkeld. Verder zijn er diverse interviews afgenomen.

In mei en oktober 2024 spraken we tweemaal met de initiatiefnemers vanuit ECIO. In 2025 voerden we een tussenmeting uit door in gesprek te gaan met drie experience experts over hun ervaringen tot dan toe. Tot slot hebben we de eindmeting van het eerste projectjaar uitgevoerd via een afsluitend interview met de initiatiefnemers van zowel ECIO als Onbeperkt aan de Slag. Ook hebben we met een aantal experience experts gesproken en een werkgever waar het initiatief bij op bezoek is geweest.

Bij de analyse van de beschikbare data van het initiatief *Weerbare Werkgever* hebben we gebruik gemaakt 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. De uitkomstmaten uit de ToC hebben betrekking op zowel de voorbereiding als de uitvoering van het initiatief.

1.3. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we het initiatief *Weerbare Werkgever* en lichten we het doel, de aanpak en de aansluiting bij het Platform WIB toe.

- In hoofdstuk 3 gaan we in op de voorbereidings- en opstartfase. We beschrijven de belangrijkste keuzes en activiteiten (zoals samenwerking, werving en het vormgeven van de training) en de werkzame elementen die daarbij naar voren komen.
- In hoofdstuk 4 staat de uitvoeringsfase centraal. We bespreken de deelname aan de training tot experience expert, de ontwikkeling en inzet van de Mental Health-bedrijfsscan en het aanbod bij werkgevers, inclusief de bijbehorende werkzame elementen.
- In hoofdstuk 5 brengen we de resultaten in beeld aan de hand van de output- en outcome-indicatoren voor het eerste projectjaar.
- In hoofdstuk 6 trekken we conclusies en beschrijven we de belangrijkste geleerde lessen en ontwikkelpunten voor de eerste initiatiefperiode 2024-2025.

2 Het Initiatief

2.1. Achtergrond

Het initiatief *Weerbare Werkgever* wordt uitgevoerd door ECIO (voorheen Handicap & Studie), een expertiseorganisatie die zich inzet voor inclusief onderwijs en een mentaal gezonde samenleving. In dit initiatief werkt ECIO samen met Onbeperkt aan de Slag (OadS), een organisatie die werkzoekenden met een beperking verbindt aan werkgevers en gespecialiseerd is in het begeleiden van duurzame arbeidsrelaties. *Weerbare Werkgever* richt zich specifiek op (jong)volwassenen met een ernstige psychische aandoening.

Het project *Weerbare Werkgever* kent twee fasen. In de eerste fase (2024, 2025) ligt de focus op het ontwikkelen van een training voor deelnemers met een EPA, gebaseerd op het Job Demands-Resources (JDR)-model, waarin wordt gekeken naar de balans tussen taakeisen (job demands) en ondersteunende factoren (job resources) op de werkvloer. Na het volgen van deze training zijn deelnemers inzetbaar als experience expert bij het bezoek aan de werkgevers. Met de experience experts wordt vervolgens een Mental Health-bedrijfsscan ontwikkeld.

Parallel hieraan wordt een aanbod voor werkgevers ontwikkeld, waarin de Mental Health-bedrijfsscan een centrale rol speelt. Tijdens het bezoek aan de werkgever biedt deze scan de werkgever in kwestie inzicht in de mentale toegankelijkheid van de organisatie of het bedrijf. Dat vormt het startpunt voor reflectie en gesprek. Op basis van de uitkomsten van de MHB en de ervaringen tijdens werkbezoeken wordt idealiter, samen met mensen met een EPA, gewerkt aan een EPA-gedragscode. Deze gedragscode is bedoeld als praktisch hulpmiddel voor werkgevers om de mentale toegankelijkheid van de werkvloer te versterken.

In de tweede fase van het project (2026) worden de ontwikkelde producten geëvalueerd, aangescherpt en breder verspreid, met als doel om de impact te vergroten.

2.2. Mensen met een EPA: van deelnemer naar experience expert

Mensen met een EPA vormen een doelgroep met specifieke uitdagingen bij het vinden van werk. Dit hangt er onder andere mee samen dat zij zich vaak niet willen inschrijven in het doelgroepenregister, terwijl veel initiatieven van werkgevers voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt juist aan dit register zijn gekoppeld. Het doelgroepenregister is er in principe voor mensen die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. Een groot deel van deze groep is theoretisch opgeleid en wil zich hier niet bij neerleggen.^[2] Daarnaast rust er binnen de doelgroep een taboe op inschrijving in het doelgroepenregister; een deel van de mensen met een EPA vindt dat zij hier niet thuishoren. Werkgevers die de intentie hebben om inclusief te zijn, evenals bemiddelingsbureaus die zich richten op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, werken veelal vanuit het doelgroepenregister. Hierdoor missen mensen met een EPA kansen bij werkgevers en ontvangen zij weinig ondersteuning vanuit het merendeel van de bemiddelingsbureaus. Het ontbreekt bovendien vaak aan beleid bij werkgevers om deze groep, of andere theoretisch opgeleide mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die niet geregistreerd zijn, een plek te bieden op de werkvloer.

2.3. Doel van het initiatief

Het doel van *Weerbare Werkgever* is om, met behulp van de ervaringsdeskundigheid van experience experts, praktische handvatten te ontwikkelen voor werkgevers om hun werkvloer mentaal toegankelijker en inclusiever te maken. Het initiatief werkt vanuit het principe van tweeweg-inclusie, waarbij sprake is van wederzijds begrip en aanpassing tussen werknemer en werkgever. Binnen dit project ligt de nadruk met name op de werkgeverkant: het vergroten van bewustwording, handelingsperspectief en weerbaarheid rondom mentale gezondheid op de werkvloer.

Subdoelen

- Het werven en opleiden van 5 tot 10 deelnemers tot experience experts.
- Het (door)ontwikkelen van de opleiding tot experience expert in samenwerking met deze deelnemers.
- Het ontwikkelen van een Mental Health-bedrijfsscan voor werkgevers.
- Het begeleiden van werkgevers bij het reflecteren op en versterken van de mentale toegankelijkheid van hun werkvloer.
- Het opstellen van een EPA-gedragscode op basis van werkbezoeken en de bedrijfsscan, die werkgevers kunnen inzetten in de praktijk.

2 In dit initiatief ligt de focus op mensen met een EPA die theoretisch opgeleid zijn. Alle geworven experience experts in het eerste projectjaar zijn theoretisch opgeleid.

2.4. Aansluiting bij het Platform WIB

Het initiatief *Weerbare Werkgever* past goed bij de uitgangspunten van het Platform WIB en de bijbehorende verandertheorie (ToC). Deze uitgangspunten zijn de relationele benadering, gelijkwaardigheid en ervaringskennis:

Relationele benadering. Het initiatief *Weerbare Werkgever* past bij het kernidee van het Platform WIB dat duurzame arbeid voor mensen uit de doelgroep een relationeel vraagstuk is. Er wordt gewerkt aan richtlijnen die werkgevers kunnen gebruiken om hun werkvloer inclusiever te maken, met aandacht voor communicatie, en de sociale en organisatorische context.

Gelijkwaardigheid. *Weerbare Werkgever* sluit goed aan bij de tweede kerngedachte van het Platform: werken op gelijkwaardige basis, waarbij deelnemers een gelijkwaardige positie hebben ten opzichte van werkgevers en andere betrokkenen.

Ervaringskennis. Het serieus nemen van deelnemers en hun ervaringskennis is een derde gedeeld uitgangspunt. In *Weerbare Werkgever* neemt de deskundigheid van de doelgroep een centrale plaats in. De ervaringen, ideeën en kennis van de experience experts zijn leidend in de boodschap aan werkgevers, in de ontwikkelde producten en in de gekozen aanpak.

3 Voorbereiding en opstartfase

Het initiatief *Weerbare Werkgever* behelst het opleiden van experience experts die werkgevers, vanuit hun ervaringsdeskundigheid, kunnen ondersteunen bij het weerbaarder maken van de werkvloer.^[3] Bij het opzetten van deze training komt veel kijken: er moeten kandidaten worden geworven, trainingen moeten worden georganiseerd en ingericht. Tijdens deze trainingen en met inspraak van de geworven kandidaten, wordt vastgesteld wat een werkgever zoal moet weten, en producten ontworpen om het gesprek met de werkgever te ondersteunen. Vervolgens moeten werkgevers worden bereikt, en het aanbod aan de werkgevers worden georganiseerd. In de voorbereidings- en opstartfase besteedt *Weerbare Werkgever* daarom veel aandacht aan de volgende onderwerpen:

- Samenwerking tussen uitvoerende partijen.
- Werving van deelnemers.
- Werving van werkgevers.
- Doelgroep begrijpen voor goede belangenbehartiging.
- Trainingen tot Experience Experts (waarin gelijkwaardigheid centraal staat).

3.1. Samenwerking

Om de plannen te realiseren, zochten ECIO en OadS de samenwerking op. Door hun verschillende kwaliteiten en netwerken konden zij elkaar goed aanvullen. OadS, met een groot netwerk onder mensen met een psychische kwetsbaarheid, richtte zich in de voorbereidingsfase op het werven van kandidaten die zouden worden opgeleid tot experience expert. Vanuit hun ervaring weet OadS de doelgroep bovendien goed te bereiken en te enthousiasmeren om deel te nemen. ECIO, als expertisecentrum, was verantwoordelijk voor de inhoudelijke invulling van de training. Zij bewaakten dat ervaringsdeskundigheid centraal stond en dat er werd gewerkt vanuit een gelijkwaardige positie. Daarnaast lag de projectleiding bij ECIO, evenals het ontwikkelen van de visie en het opstellen en monitoren van de doelstellingen om het grotere kader te bewaken. Deze operationele taakverdeling vormde een stevige basis om het project op te starten.

³ Dit houdt in dat de werkvloer zo wordt aangepast dat deze toegankelijker wordt voor mensen met een EPA, waardoor zij beter in staat zijn duurzaam aan het werk te gaan en te blijven.

Naast een duidelijke rolverdeling was er sprake van een nauwe samenwerking tussen de uitvoerende partijen. *"We waren letterlijk één belletje van elkaar verwijderd,"* aldus een van de uitvoerders. Door korte lijnen en gemakkelijk schakelen konden zij gezamenlijk inspelen op de dynamiek van het project. Omdat de inhoud en vorm van de trainingen en het aanbod aan de werkgevers zich gaandeweg ontwikkelden, was flexibiliteit belangrijk. Dit maakte het mogelijk om samen oplossingen te vinden voor praktische uitdagingen, zoals de organisatie van trainingen, het bieden van passende begeleiding en het gezamenlijk vormgeven van de bezoeken aan werkgevers. Uit de gesprekken met de uitvoerders blijkt dat deze manier van samenwerken als zeer positief is ervaren. Beide projectuitvoerders kijken dan ook met tevredenheid terug op het partnerschap.

"Het partnerschap is zo'n goede basis. Als er iets zich voordoet, dan passen we er wel een mouw aan."

3.2. Werving deelnemers

Het werven van kandidaten blijkt uitdagend en heeft verschillende oorzaken. Zo rust er rondom psychische kwetsbaarheid nog altijd een taboe. Doordat het onderwerp niet overal op erkenning kan rekenen, kan dit mogelijke deelnemers afschrikken. Daarnaast biedt deelname aan het project voor kandidaten geen directe individuele voordelen.

Deelname vraagt bovendien relatief veel van hen: kandidaten moeten, vaak naast hun werk, tijd en energie vrijmaken voor de trainingsbijeenkomsten en vervolgens ook voor het benaderen van werkgevers. *"Soms haken mensen af, omdat er best wat bij komt kijken,"* aldus een van de projectleiders. Voor potentiële deelnemers is deelname dan ook een zorgvuldige afweging. *"Mensen denken: ik moet al voor mezelf vechten om overeind te blijven, moet ik dan ook nog voor anderen vechten?"*

Bij de werving van kandidaten is gebruikgemaakt van het directe en indirecte netwerk van OadS. De werving verliep via onder andere patiëntenverenigingen, IPS-coaches, onlinekanalen en sociale media. De kandidaten die zich aansloten, deden dit vanuit een sterke intrinsieke motivatie. Zij wilden via dit initiatief iets betekenen voor anderen met een psychische kwetsbaarheid. Een deelnemer verwoordt dit als volgt:

"Dit project sprak me direct aan, omdat het precies overeenkwam met wat ik zou willen doen als ik met pensioen zou gaan: iets betekenen voor mensen met een psychische beperking die willen werken of blijven werken."

Tegelijkertijd blijkt dat ook intrinsiek gemotiveerde kandidaten ondersteuning nodig hebben om daadwerkelijk deel te nemen. *Weerbare Werkgever* kwam hieraan tegemoet door onder andere een vergoeding te bieden voor de tijd die deelnemers in het initiatief investeerden en door reiskosten te vergoeden. Dit droeg bij aan de bereidheid van kandidaten om deel te nemen.

Wat werkt?

- Kandidaten met ervaringsdeskundigheid tegemoetkomen voor de inspanning die zij leveren, bijvoorbeeld door onkosten en reiskosten te vergoeden.
- Organisaties betrekken die direct contact hebben met de doelgroep, om kandidaten goed te informeren en te enthousiasmeren.
- Erkennen dat werving een intensief en tijdrovend proces is, dat om een actieve en volhoudende inzet vraagt.
- Aansluiten bij de intrinsieke motivatie van kandidaten om vanuit hun ervaring iets te betekenen voor anderen.

3.3. Perspectief van deelnemers met een EPA

Een van de experience experts verwoordt wat mensen met een EPA nodig hebben van werkgevers:

“We hebben minder bevooroordeeldheid nodig en meer nieuwsgierigheid. Erkenning dat een EPA geen ‘kattenpis’ is, is cruciaal. Maskeren kost heel veel moeite. Dit soort bewustzijn zou heel fijn zijn bij werkgevers. Wat ze zien, is niet per se representatief voor wat er van binnen speelt. [...] Veel werkgevers projecteren een rooskleurig beeld over diversiteit en inclusie, maar doen in werkelijkheid veel minder dan ze laten voorkomen.”

Mensen met een EPA ervaren regelmatig dat hun kwetsbaarheid wordt onderschat of onzichtbaar blijft, terwijl van hen wel wordt verwacht dat zij zich aanpassen aan bestaande structuren.

De projectleiding, die werkt vanuit het principe van tweeweg-inclusie, ziet hierin een duidelijke verantwoordelijkheid voor werkgevers.

“Vaak wordt de verantwoordelijkheid bij de werknemer gelegd, maar wij focussen juist op de andere kant van de balans.”

Net als de experience experts benadrukken zij dat de doelgroep beter in beeld moet komen bij werkgevers:

“Mensen met een fysieke beperking vinden vaak sneller een veilige plek binnen een organisatie. Psychische beperkingen zijn minder zichtbaar en daardoor lastiger bespreekbaar. Juist daarom is dit project voor OadS interessant: het opent deuren.”

Wat werkt?

- Bewustzijn bij werkgevers van het feit dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt om persoonlijke redenen geen gebruik willen maken van het doelgroepenregister, en die inclusiever willen zijn door meerdere routes naar werk mogelijk te maken.
- Beleid bij werkgevers dat expliciet ruimte biedt aan mensen met een EPA en andere (theoretisch opgeleide) groepen die niet zijn ingeschreven in het doelgroepenregister.
- Ondersteunend (overheids)beleid dat mensen die niet vooraf akkoord willen gaan met het minimumloon toch perspectief biedt op duurzaam werk en kansen bij werkgevers vergroot.
- Bewustwording bij werkgevers van wat het betekent om een EPA te hebben op de werkvloer, ook wanneer deze niet zichtbaar is, en van de behoefte aan passende faciliteiten.
- Een nieuwsgierige en onbevooroordeelde houding van werkgevers ten opzichte van (potentiële) werknemers met een EPA, om hun kwaliteiten, uitdagingen en behoeften beter te begrijpen en duurzame arbeidsrelaties te realiseren.
- Meer bemiddelingsbureaus en andere intermediairs die zich expliciet inzetten voor (theoretisch opgeleide) mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die zich niet willen of kunnen inschrijven in het doelgroepenregister, aangezien het aantal partijen dat deze groep bedient momenteel beperkt is.

“Het zou wenselijk zijn als meer bemiddelingsbureaus hun horizon zouden verbreden.”
(Projectleiding)

3.4. Trainingen tot experience experts: gelijkwaardigheid centraal

De training tot experience expert heeft een bijzondere aard. Enerzijds worden deelnemers opgeleid tot experience experts die werkgevers kunnen adviseren vanuit hun ervaringsdeskundigheid. Anderzijds hebben zij een grote invloed op de inhoud en vorm van de training zelf. De deelnemers denken actief mee over de benadering van werkgevers en over de methodiek waarmee zij benaderd worden. Terwijl zij de training volgen, ontwikkelen zij deze methodiek mede zelf. Daarnaast ontwerpen zij samen met de begeleiding de Mental Health-bedrijfsscan, die zij later zelfstandig bij werkgevers inzetten.

In de training wordt nadrukkelijk geleund op de ervaringsdeskundigheid van de deelnemers. Vanuit hun eigen ervaringen denken zij mee over hoe werkgevers gemotiveerd en ondersteund kunnen worden bij het weerbaarder maken van hun werkvloer. Om deze gelijkwaardigheid en de mogelijkheid tot volwaardige participatie te waarborgen, is het initiatief zorgvuldig voorbereid.

Aan het begin van de training is bewust ruimte gemaakt voor het ontwikkelen van een gedeelde taal en visie op wat binnen dit initiatief onder EPA wordt verstaan. Daarbij staan de ervaringen van de deelnemers centraal. Hun verhalen vormen het vertrekpunt voor vragen als: wat moet een werkgever hierover weten? De focus ligt daarbij nadrukkelijk op het perspectief van de werkgever: niet de diagnose staat centraal, maar wat voor werkgevers relevant is om te weten om iemand goed te laten functioneren op de werkvloer. Wat heeft iemand nodig om optimaal bij te dragen en het werk goed te kunnen doen?

Net als de training zelf is ook de Mental Health-bedrijfsscan in samenspraak met de deelnemers ontwikkeld. Het initiatief heeft hiervoor eerst vooronderzoek gedaan naar bestaande werkgeversscans. Daarbij is vanaf het begin rekening gehouden met de inzet van ervaringsdeskundigheid. Twee scenario's lagen voor: wanneer bestaand materiaal voldoende aanknopingspunten bood, zou dit worden voorgelegd aan de experience experts in opleiding om te beoordelen wat bruikbaar was voor werkgevers. Als dit materiaal onvoldoende aansloot en deelnemers deze niet bruikbaar achtten, zou met een meer bottom-up aanpak samen met de deelnemers een nieuwe scan worden ontwikkeld.

De organisatie van de trainingen was uitdagend. De kandidaten wonen verspreid door het land en het merendeel heeft daarnaast een vaste baan. Het vinden van geschikte momenten en locaties vergde daarom flexibiliteit. De trainingen vonden voornamelijk plaats in Utrecht, vanwege de centrale ligging, en incidenteel online wanneer dat de voorkeur had. Wanneer het niet mogelijk was om alle deelnemers tegelijk samen te brengen, is de training in tweevoud aangeboden. Zo is geborgd dat alle deelnemers de training volledig konden volgen en hun ervaringsdeskundigheid konden inbrengen.

Wat werkt?

- Voor gelijkwaardige deelname is het essentieel om vooraf te bepalen hoe ervaringsdeskundigheid wordt ingezet. Open vragen waarvan de antwoorden nog niet (grotendeels) vastliggen helpen deelnemers om niet alleen mee te denken over antwoorden, maar ook over de juiste vraagstelling.
- Goede praktische randvoorwaarden, zoals ruime vergoedingen en compensatie voor (reis) tijd en inzet, voorkomen dat deelnemers door praktische belemmeringen niet volwaardig kunnen deelnemen.
- Oriënteer je bij het ontwikkelen van een methodiek of interventie op bestaand materiaal, maar toets dit altijd bij ervaringsdeskundigen op herkenning en bruikbaarheid voor het beoogde doel.
- Start een ontwerptraject dat leunt op ervaringsdeskundigheid met aandacht voor een gedeelde visie en taal, zodat er gezamenlijk begrip ontstaat en de gelijkwaardige positie van ervaringsdeskundigen wordt versterkt.
- Bouw flexibiliteit in het proces: bestaande plannen mogen richting geven, maar moeten kunnen worden aangepast of losgelaten wanneer ervaringsdeskundigen daar aanleiding toe zien.
- Wees bij interventies op de werkvloer bewust van het perspectief. Vraag ervaringsdeskundigen niet te denken vanuit een hulpverleningskader, maar vanuit het perspectief van de werkgever: wat is nodig voor een duurzame arbeidsrelatie?

4 Uitvoering in de eerste fase

4.1. Deelname aan de training tot experience experts

De *Weerbare Werkgever* is begonnen met vijf geworven kandidaten. Een hiervan heeft om persoonlijke omstandigheden het traject niet kunnen afronden. Wat de betreft de psychische aandoeningen, gaan het om aandoeningen die relatief licht zijn. Het gaat vooral om stemmingswisselingen, autisme en PDD-NOS. Andere ernstige aandoeningen, zoals schizofrenie, komen in deze groep niet voor. In drie sessies (waarvan enkele in tweevoud zijn georganiseerd), hebben de deelnemers zich tot experience experts ontwikkeld. In de eerste twee sessies van hun training was er vooral aandacht voor nadere uitleg van project, het delen van ervaringen, een benadering voor de werkgevers samen ontwerpen, en de Mental Health Bedrijfsscan vormgeven. De laatste sessie stond meer in het teken van de voorbereiding van het gesprek met werkgevers. Voor het afronden van de training, hebben zij een certificaat ontvangen.

Deelnemers geven zelf ook aan dat zich ontwikkeld hebben. Zij voelen meer zelfvertrouwen in het benaderen van de werkgever, en weten beter hoe zij zich daarbij moeten opstellen.

“*Het gaat om de uitwisseling van ideeën en welke dingen je wel en niet vertelt. Sommige dingen hoef je niet te vertellen, daar mag je vrij in zijn. Tegelijkertijd moet je nieuwsgierig en assertief zijn om de werkgever te vragen: 'Wat is jullie kennis over EPA en wat zijn jullie vooroordelen daarover?' en 'Wat weten jullie over mijn aandoening?'*” (Deelnemer)

Een element van de training dat deelnemers helpt bij het uiteindelijk zelfverzekerd benaderen van werkgevers, is vertrouwen. Vertrouwen in zichzelf en in de interesse van de werkgever in het verhaal. Ze kunnen zich na de training als zichzelf opstellen.

“*De sessies hebben me meer vertrouwen gegeven, de boodschap dat werkgevers in principe geïnteresseerd zijn. Ze willen graag meer weten en zijn al over de streep, dus ik hoef ze niet meer te overtuigen. Het belangrijkste is dat ik er mag zijn zoals ik ben, zonder druk om te verkopen*” (Deelnemer)

Alhoewel het belangrijk voor de groep is dat ze zichzelf mogen zijn, worden zij gesterkt door praktische tips om hun verhaal te kunnen houden, zoals een lijstje met “do’s and don’ts” bij het overbrengen van hun boodschap.

Daarnaast heeft het hen geholpen om tot inzichten te komen die ze beter bij de werkgever aan de man kunnen brengen:

“*Door de training heb ik nu een beter begrip van waarom het zo moeilijk is en waarom er niet meer faciliteiten zijn voor mensen met een EPA op de werkvloer. [...]. De training heeft mij geholpen om beter te begrijpen hoe ik de interesses van de werkgever en de werknemer kan laten samenvallen*” (Deelnemer)

Ten slotte heeft het hen ook inzicht gegeven dat ervaringen hebben nog niet hetzelfde is als ervaringsdeskundigheid inbrengen. “*Dat je ervaringen hebt, wilt nog niet zeggen dat je ze over kan brengen,*” geeft een deelnemer aan, die het gevoel heeft beter zijn verhalen te kunnen delen bij een werkgever, door de training.

Deelnemers hebben tijdens de sessies veel input geleverd een meegedacht over

- Het aanbod en de lessen die moeten landen bij de werkgever.
- Over de algehele benadering van de werkgever.
- En over de ontwikkelingen van producten die daarbij ingezet kunnen worden.

Tijdens de sessies is ruimschoots aandacht besteed aan het

- Delen van hun eigen ervaringen.
- Samen met ECIO en de ervaringsdeskundigen de gewenste benadering ontwikkelen.
- En de ontwikkeling van de Mental Health bedrijfsscan.

Uit de interviews komt sterk naar voren dat de deelnemers veel inspraak hadden, zoveel dat het soms wennen voor de groep was.

“Soms voelde ik me een beetje een proefkonijn. Mensen wisten vaak weinig over hoe het is om met EPA te leven en te werken. Bij fysieke beperkingen is er vaak meer begrip, maar bij psychische problemen is dat anders. Collega's kunnen daarin een groot verschil maken: ze kunnen je steunen, maar ook breken. Ondanks dat vond ik het niet erg om mijn ervaringen te delen. Als mijn inzichten kunnen bijdragen aan meer begrip en betere ondersteuning op de werkvloer, dan draag ik daar graag aan bij” (Deelnemer)

De deelnemers hebben het gevoel dat ze vooral een bijdrage geleverd hebben aan een beter aanbod voor de werkgevers, en maar in beperkte mate zichzelf ontwikkeld hebben.

Wat werkt?

- Een kleinschalige opzet van de training, waardoor er voldoende ruimte is voor persoonlijke aandacht, het delen van ervaringen en actieve inbreng van deelnemers.
- Deelnemer kunnen zichzelf zijn en hebben niet het gevoel toneel te moeten spelen. “Wat mij hierin trekt, is dat ik geen toneel hoef te spelen. Ik hoef geen harnas aan of een masker op te zetten.”
- Praktische handvatten, zoals concrete do's-and-don'ts, die deelnemers helpen om hun ervaringsverhaal op een voor werkgevers relevante en veilige manier over te brengen.
- Inzicht bieden in het perspectief van de werkgever, waardoor deelnemers beter begrijpen waar belemmeringen vandaan komen en hoe belangen van werkgever en werknemer met elkaar kunnen worden verbonden.
- Het versterken van het zelfvertrouwen van deelnemers door expliciet te benadrukken dat werkgevers al interesse hebben en dat deelnemers zichzelf mogen zijn, zonder druk om hun verhaal te 'verkopen'.

Spanning tussen zelfregie deelnemers en sturing bovenaf

Het dubbele karakter van de training tot experience experts vormt een uitdagend element binnen het project. Doordat de training bewust open is opgezet en deelnemers gezamenlijk meedenken over inhoud, aanpak en producten, is niet altijd vanaf het begin volledig duidelijk wat er van hen wordt verwacht. Deelnemers geven aan dat deze openheid in de beginfase soms tot onzekerheid leidde. “Aanvankelijk was het niet helemaal duidelijk wat er precies van mij verwacht werd, maar dat is inmiddels veel duidelijker geworden,” aldus een deelnemer. Een ander geeft aan:

“Na de eerste sessie had ik vragen over hoe het project precies zou verlopen. In het begin vond ik het niet helemaal duidelijk, maar na de tweede sessie, waarin ik mijn vragen stelde, werd het voor mij helderder.” (Deelnemer)

Deelnemers benoemen dat zij baat hebben bij meer houvast in de vorm van duidelijke plannen en documentatie, zoals een stappenplan en heldere briefings vooraf en achteraf. Tegelijkertijd herkennen zij dat de open opzet hen ook ruimte gaf om actief bij te dragen aan de vormgeving van de sessies en het project als geheel.

“Het project lijkt een beetje ad hoc; de inhoud wordt door zowel de projectleiders als ons gaandeweg ontdekt” (Deelnemer)

De projectleiding is zich bewust van deze spanning en omschrijft het proces als volgt: “Het is alsof je een brug bouwt waar je tegelijk zelf overheen loopt.” Een andere projectleider benadrukt dat het voortdurend zoeken is naar een balans tussen het stimuleren van zelfregie bij deelnemers en het bieden van voldoende sturing. Dit ongemak lijkt onvermijdelijk wanneer deelnemers bewust zoveel mogelijk aan het stuur worden gezet en niet volledig worden 'meegenomen'.

Daarnaast geeft de projectleiding aan dat de leeropbrengst voor deelnemers mogelijk groter is dan zij zich op dat moment zelf realiseren:

“Als je kijkt naar wat ze aangeboden hebben gekregen en hoe spannend ze het vonden om zo'n eerste bezoek aan een werkgever te doen, en dat vervolgens toch doen, dan hebben ze op dat gebied veel gewonnen.” (Projectleiding)

Een anekdote van een deelnemer sluit hierbij aan. Hij gaf aan dat hij, nadat hij op zijn eigen werkvloer merkte dat deze op een bepaald aspect niet inclusief was ingericht, het gesprek met zijn eigen werkgever is aangegaan en heeft – ook daar dus – meegedacht over een oplossing. *"Zonder deelname aan de training van Weerbare Werkgever had ik dat waarschijnlijk toch niet gedaan".*

Een van de lessen die de projectleiding hieruit trekt, is dat het in het aankomende projectjaar wenselijk is om het trainingsaanbod voor een nieuwe lichting verder te verduidelijken. Daarbij wordt gedacht aan een expliciet thema als 'hoe word ik een goede trainer', zodat deelnemers vanaf het begin beter weten welke rol zij gaan vervullen en welke vaardigheden daarbij horen.

Wat werkt?

- Een open en co-creatieve opzet van de training, die deelnemers ruimte geeft om mee te denken over inhoud en aanpak en daarmee hun eigenaarschap en betrokkenheid vergroot.
- Tegelijkertijd zorgen duidelijke kaders, zoals een stappenplan en heldere briefings vooraf en achteraf, voor houvast en verminderen zij onzekerheid bij deelnemers.
- Het expliciet erkennen van het spanningsveld tussen zelfregie en sturing, en dit bespreekbaar maken binnen de groep, helpt om verwachtingen te managen.
- Deelnemers niet 'aan de hand meenemen', maar hen bewust laten oefenen met nieuwe rollen en verantwoordelijkheden, draagt bij aan persoonlijke groei en zelfvertrouwen.

4.2. Ontwikkeling van de Mental Health bedrijfsscan

Tijdens de laatste sessie van de training is de Mental Health-bedrijfsscan ontwikkeld, die uiteindelijk is ingezet als instrument om het gesprek met werkgevers aan te gaan. De projectleiding heeft hiervoor verschillende bestaande scans geïnventariseerd en relevante onderdelen voorgelegd aan de deelnemers. Uiteindelijk bleek de Samen Sterk tegen Stigma – zelfstigmatest van MIND een bruikbaar vertrekpunt. Deze scan is oorspronkelijk opgesteld vanuit het perspectief van de persoon met een psychische aandoening. Om de scan beter te laten aansluiten bij het perspectief van de werkgever moest die dus aangepast worden. Er zijn verschillende vragen herformuleerd en omgedraaid. Zo werd bijvoorbeeld de vraag

"Ik vind het moeilijk om de gevolgen van mijn psychische aandoening voor mijn leven met anderen te bespreken' aangepast naar 'Sta ik als werkgever open voor mensen met een psychische aandoening?'" (Mental Health-bedrijfsscan)

Daarnaast zijn, na raadpleging van Platformpartner Movisie, thema's uit verschillende andere scans overgenomen, zoals bedrijfscultuur, collegialiteit, maatwerk en sociale verplichtingen.

In de sessie over de opzet van de scan is nadrukkelijk stilgestaan bij het beoogde doel. De scan is zo ingericht dat zij niet alleen bevestigt wat al goed gaat, maar altijd uitnodigt tot verbetering. Het uitgangspunt is dat er ruimte blijft voor ontwikkeling, bijvoorbeeld door te onderzoeken hoe een werkgever van een 'zeven' een 'acht' kan maken, en of daarvoor andere of aanvullende maatregelen nodig zijn.

De Mental Health-bedrijfsscan is nadrukkelijk geen op zichzelf staand instrument. De uitkomsten worden besproken met een experience expert, die samen met de werkgever reflecteert op de resultaten. Hierdoor kan de experience expert direct meedenken over hoe inclusiever handelen in de praktijk kan worden vormgegeven en waar nodig door schijninclusie heen prikken. Zo kan een werkgever de intentie hebben om inclusief te zijn, maar maakt de scan inzichtelijk in hoeverre deze intentie daadwerkelijk wordt ondersteund door concrete faciliteiten en werkwijzen. Zoals een van de betrokkenen aangeeft:

"Het gaat niet om het beoordelen van de werkgever, maar om het creëren van ruimte voor reflectie en verbetering. Het is belangrijk dat alle partijen goed naar elkaar luisteren om het project tot een succes te maken."

Wat werkt?

- Aansluiten bij bestaande, bewezen instrumenten en deze aanpassen aan het doel en perspectief van de doelgroep, in dit geval de werkgever.
- Het omdraaien van vragen van een individueel naar een organisatieperspectief, waardoor werkgevers worden uitgenodigd tot zelfreflectie.
- De bedrijfsscan niet inzetten als beoordelingsinstrument, maar als gespreksstarter en reflectiemiddel dat altijd ruimte laat voor verbetering.
- Het combineren van inhoud uit verschillende bronnen (zoals stigma, bedrijfscultuur en maatwerk) om een breed en samenhangend beeld van inclusie op de werkvloer te creëren.
- Het bespreken van de uitkomsten samen met een experience expert, zodat reflectie direct wordt gekoppeld aan concrete handelingsperspectieven en schijninclusie kan worden doorbroken.

4.3. Op bezoek bij werkgevers: hackatons

Het aanbod voor werkgevers bestond uit twee tot drie bezoeken per werkgever door een tandem van een experience expert en een tweede trainer. Deze tweede trainer is afkomstig van OadS en beschikt over ervaring in het begeleiden van werkgevers bij het inclusiever maken van de werkvloer.

“De samenwerking tussen [de trainer van] OadS en de experience expert liep in principe goed. Ze vulden elkaar mooi aan” (Bezochte werkgever)

Drie werkvloeren (bij twee werkgevers) hebben een begeleiding gehad in 2025. In 2026 stonden er ten tijde van het eindinterview nog drie volgende werkgevers op de planning.

Tijdens het eerste bezoek aan de werkgever geeft de trainer een algemene presentatie over het werken met mensen met EPA. De trainer sluit zo veel mogelijk aan op de werkvloer in kwestie en op wat relevant is voor een werkgever om te weten. Daarna worden wederzijds veel ervaringen uitgewisseld. Op het eind van de sessie vult de werkgever de Mental Health-bedrijfsscan in, waarna de eerste uitkomsten en vragen gezamenlijk worden besproken. In de vervolgsessies verschuift de focus naar het formuleren van concrete aanbevelingen en stappen die de werkgever kan zetten om de werkvloer inclusiever en weerbaarder te maken.

De sessies met werkgevers zijn bewust aangeduid als ‘hackathons’, om het participatieve karakter te benadrukken. Werkgevers worden actief uitgenodigd om mee te denken, te reflecteren en gezamenlijk tot oplossingen te komen. Het idee van de hackaton is in de brainstormsessies met de experience experts ontwikkeld. Een belangrijk uitgangspunt is dat werkgevers niet zelf invullen wat er speelt bij een werknemer, maar vanuit nieuwsgierigheid en oprechte interesse relevante vragen stellen. Zoals een experience experts aangeeft:

“De werkgever moet vragen stellen vanuit een positie van nieuwsgierigheid en niet vanuit een beoordelende houding. Dit helpt om een open en eerlijk gesprek te voeren over de mogelijkheden en beperkingen van de werknemer.” (Deelnemer)

Daarnaast wordt in de gesprekken expliciet aandacht besteed aan rolzuiverheid. Werkgevers worden gestimuleerd om niet in de rol van therapeut te stappen en niet naar medische informatie te vragen. Tegelijkertijd wordt verkend welke vragen wel passend zijn.

“Er zijn spanningsvelden, zoals de vraag of een werkgever mag informeren naar medicatiegebruik. Wat wel kan, is vragen of iemands beperking impact heeft op de werkvloer; wat niet kan, is vragen hoe vaak iemand naar de therapeut gaat” (Deelnemer)

De aanwezigheid van een experience expert verlaagt de drempel voor werkgevers om in gesprek te gaan over psychische kwetsbaarheid, een onderwerp dat vaak als gevoelig wordt ervaren. Door het delen van ervaringskennis ontstaat sneller openheid en herkenning. Zoals een projectleider van *Weerbare Werkgever* aangeeft:

“Experience experts verlaagden de drempel voor werkgevers om ook hun persoonlijke ervaringen te delen, bijvoorbeeld over familieleden met psychische kwetsbaarheden.”

Tot slot richt het initiatief zich op het verbreden van het perspectief van werkgevers op inclusie. Niet intenties, maar de concrete ondersteuning en faciliteiten op de werkvloer staan centraal.

“Het is een teken dat een werkgever echt bezig is met inclusie als zij nadenken over wat er in de praktijk nodig is om medewerkers te ondersteunen, in plaats van alleen te spreken over goede bedoelingen” (Deelnemer)

De rolverdeling in de begeleiding van de werkgevers is zo ingericht dat experience experts werkgevers laten kennismaken met hoe het is om met een psychiatrische aandoening op de werkvloer te werken. Ze fungeren als vraagbaak en zijn nadrukkelijk niet verantwoordelijk voor het uitzetten van begeleiding, strategie, het werven van werkgevers of het organiseren van afspraken. De trainer van *Onbeperkt* aan de slag doet het organisatorische deel, treedt meer op als begeleider, maar ook die houdt de werkgever verantwoordelijk als vormgever van een inclusieve praktijk op de werkvloer.

Deelnemers ervaren de afbakening tussen hen, de trainer en de werkgever als prettig.

“Voor mij is het duidelijk: ik ben vrijwilliger en trek mijn handen af van zaken waarvoor ik niet verantwoordelijk ben. Dat maakt het werk gemakkelijk, omdat ik focus op waar ik goed in ben. De rol van vraagbaak past goed bij mij, en ik geef antwoord op wat ik weet, maar bepaal zelf waar ik wel of niet in duik” (Deelnemer)

Wat werkt?

- Het werken met een tandem van een experience expert en een ervaren trainer, waardoor ervaringskennis en professionele begeleiding elkaar versterken.
- Meerdere contactmomenten per werkgever, waardoor er ruimte ontstaat voor verdieping, reflectie en opvolging.
- Het inzetten van de Mental Health-bedrijfsscan als startpunt voor het gesprek, zodat intenties worden vertaald naar concrete aandachtspunten.
- Een participatieve werkvorm (hackathons) die werkgevers activeert om zelf mee te denken over oplossingen en vervolgstappen.
- De inzet van experience experts in gesprekken met werkgevers bevordert openheid en wederkerigheid, waardoor gevoelige thema's bespreekbaar worden.
- Het expliciet in gesprek gaan met werkgevers in een nieuwsgierige, niet-oordelende gesprekstijl en het bewaken van rolgrenzen.
- De focus verleggen van inclusie als intentie naar inclusie als concrete praktijk, door aandacht te hebben voor daadwerkelijke faciliteiten en ondersteuning op de werkvloer.
- Een duidelijke en afgebakende rol voor experience experts, gericht op inhoud en ervaringskennis, vergroot hun comfort, focus en duurzame inzetbaarheid binnen het project.

4.4. Persoonlijke inbreng, voorbeelden, tips en handvatten

Tijdens de gesprekken met de werkgevers kunnen experience experts putten uit hun eigen ervaringen op de werkvloer. Doordat het merendeel van de deelnemers ruime werkervaring heeft, kunnen zij zowel vanuit successen als vanuit momenten van falen het onderwerp concreet en herkenbaar maken voor werkgevers. Hierdoor zijn zij in staat om praktische en toepasbare tips te geven. Een deelnemer verwoordt dit als volgt:

“De afgelopen 25 jaar is het werk goed gegaan, mede dankzij de steun van mijn werkgevers. De twee werkgevers die ik de laatste 20 jaar heb gehad, hebben me altijd goed gesteund. Ik voel me begrepen en ondersteund, wat essentieel is geweest voor mijn succes.” (Deelnemer)

Op basis van hun ervaringen konden experience experts tijdens de bezoeken in de eerste fase onder meer concretiseren wat voor hen kenmerken zijn van goed leiderschap en een ondersteunende houding van collega's. Ook konden zij uitleggen waarom het voor werkgevers soms lastig is om te signaleren hoe het met iemand gaat, en hoe hulpmiddelen zoals een kleurcodesysteem daarbij kunnen helpen. Daarnaast wezen zij werkgevers op het belang van een terugvalpreventieplan.

Hoe persoonlijke inbreng het verschil kan maken, wordt geïllustreerd door een voorbeeld dat de projectleiding deelt. Tijdens een hackathon werd de zogenoemde 'sabotagelijijn' van Jitske Kramer besproken, die laat zien hoe grapjes op de werkvloer kunnen doorschuiven naar pesten en uitsluiting. Experience experts deelden wat zij in zulke situaties nodig hebben. Werkgevers reageerden opvallend genoeg vaak door verantwoordelijkheden bij 'anderen' te leggen. Een experience expert reageerde daarop: *"Het maakt mij niet uit op wiens bordje het ligt. Als jij mijn collega bent, heb ik behoefte aan steun van jou."* Dit bleek voor de werkgever een verhelderend moment.

Concrete oplossingen

Ook andere gesprekken laten zien hoe gezamenlijke reflectie kan leiden tot concrete oplossingsrichtingen. In een sessie gaf een experience expert aan dat het voor een werkgever lastig is om te zien in welke emotionele staat hij verkeert, zolang hier niet expliciet naar wordt gevraagd. Toen de werkgever doorvroeg hoe dit wel zichtbaar kon worden, kwamen de experience experts met praktische suggesties. Een leidinggevende kon deze direct toepassen, terwijl een andere tot het inzicht kwam dat er in zijn team te weinig directe contactmomenten waren, doordat medewerkers veel onderweg waren. Gezamenlijk hebben ze een manier besproken om hierop in te spelen, namelijk extra incheckmomenten in te bouwen, zoals een telefoontje wanneer een collega in de auto zit.

De werkgever en *Weerbare Werkgever* zoeken in de sessies gezamenlijk naar zo concreet mogelijke plannen en werkwijzen waar werkgevers direct mee aan de slag kunnen. Het initiatief zet in op het ontwikkelen en vaststellen van een EPA-gedragscode binnen de organisatie. Ook hulpmiddelen zoals een Balanskaart, of de tip het Diversiteitsnetwerk eens op te zoeken, worden door werkgevers positief ontvangen. Wanneer het niet lukt om tot een formele gedragscode te komen, blijft er in ieder geval een uitgewerkt verslag van de bedrijfsscan beschikbaar, inclusief scores, aandachtspunten en oplossingsrichtingen. Deze kunnen door HR of leidinggevenden worden gebruikt om vervolgstappen te zetten.

4.5. Lessen van de hackatons

Het initiatief heeft lessen getrokken uit de hackatons en de begeleiding van de werkgevers in 2025. Voor toekomstige trajecten is besloten het aantal sessies terug te brengen van drie naar twee. Voor (commerciële) organisaties blijkt het vaak lastig om voldoende tijd vrij te maken, zeker wanneer meerdere sleutelpersonen aanwezig moeten zijn. Ook wordt het wenselijk geacht om de EPA-gedragscode zoveel mogelijk tijdens de sessies zelf te ontwikkelen, aansluitend op de reflectie met de experience experts.

Een werkgever bevestigt de voorkeur voor een zo efficiënt mogelijke opzet en hecht waarde aan sessies die niet langer of frequenter zijn dan noodzakelijk. De werkgever adviseert om de Mental Health-bedrijfsscan vooraf door de werkgever te laten invullen, zodat tijdens de eerste sessie direct de inhoud kan worden verdiept. Op basis van de uitkomsten kunnen dan ook de meest passende trainers en experience experts worden ingezet.

“*Ik zou het de volgende keer anders doen: de enquête van tevoren laten invullen met een duidelijke inleiding, en dan in één live-sessie alles bespreken, inclusief de resultaten en de reflectie van de experience expert. Dan kan die ook beter inzoomen op wat uit het onderzoek komt*” (Bezochte werkgever).

Een andere bezochte werkgever zegt:

“*Ik zou Weerbare Werkgever zeker aanraden aan andere werkgevers, als het in een efficiënte sessie kan. Vooral voor organisaties die merken dat sommige medewerkers niet helemaal in het standaard malletje passen, is dit ontzettend waardevol. Het helpt om bewustwording te vergroten en om handvatten te krijgen voor hoe je daar als werkgever mee omgaat. Ik heb ook echt het gevoel dat ik meer handvatten heb gekregen, juist doordat we er met elkaar over in gesprek gingen*” (Bezochte werkgever)

Wat werkt?

- Het inzetten van practice-based voorbeelden uit de eigen werkervaring van experience experts, waardoor abstracte thema's voor werkgevers concreet en herkenbaar worden.
- Het gezamenlijk reflecteren op praktijksituaties tijdens sessies, waardoor werkgevers en experience experts samen tot concrete en toepasbare oplossingen komen.
- Het aanreiken van duidelijke hulpmiddelen aan werkgever, zoals een EPA-gedragscode, Balanskaart of terugvalpreventieplan, die houvast bieden voor handelen in de dagelijkse praktijk.
- Het afronden van afspraken en producten (zoals gedragscodes of actiepunten) zo dicht mogelijk op het reflectiemoment, zodat inzichten direct worden omgezet in actie.
- Een efficiënte en doelgerichte opzet van sessies met werkgevers, met zo min mogelijk bijeenkomsten, afgestemd op de beschikbare tijd van werkgevers.

5 Resultaten in de eerste fase van *Weerbare Werkgever*

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de behaalde resultaten van het initiatief. We kijken hiervoor naar indicatoren (uitkomstmaten) voor de korte termijn, dat wil zeggen voor de eerste fase: 2024, 2025.

5.1. Indicatoren eerste fase

Uitkomstmaat: Er worden ongeveer 5-10 deelnemers geworven om op te leiden tot experience experts

Het doel van het initiatief was om minimaal vijf mensen met een EPA te werven en op te leiden tot experience experts. Na het wervingsproces is gestart met vijf deelnemers. Eén deelnemer heeft het traject vanwege persoonlijke omstandigheden niet kunnen afronden.

Uitkomstmaat: In samenwerking met de geworven deelnemers wordt een training ontwikkeld voor de opleiding tot experience experts

Deze uitkomstmaat is behaald. De training tot experience expert is in nauwe samenwerking met de deelnemers ontwikkeld en gedurende het traject verder aangescherpt. De training kende een co-creatief karakter, waarbij deelnemers actief meedachten over inhoud, benadering en methodiek.

Tijdens de trainingssessies was ruimte voor het delen van ervaringen, het ontwikkelen van een gedeelde visie en taal, en het vormgeven van de rol van experience expert richting werkgevers. Daarmee was de training niet alleen een opleidingsinstrument, maar ook een gezamenlijk leer- en ontwerpproces, waarin gelijkwaardigheid centraal stond.

Uitkomstmaat: Er wordt gestart met een het opzetten van een Mental Health bedrijfsscan

Deze uitkomstmaat is behaald. Tijdens de trainingen is een Mental Health-bedrijfsscan ontwikkeld, die is ingezet als instrument om het gesprek met werkgevers te voeren. De scan is gebaseerd op bestaande instrumenten, waaronder de zelfstigmatest van MIND, en is in samenspraak met de deelnemers aangepast aan het perspectief van de werkgever.

De scan fungeerde niet als beoordelingsinstrument, maar als gespreksstarter en reflectiemiddel. De uitkomsten werden besproken met een experience expert, waardoor deze direct konden worden vertaald naar concrete aandachtspunten en verbeterkansen voor inclusie op de werkvloer.

Uitkomstmaat (eventueel van aard): Er wordt gestart met het benaderen en begeleiden van de eerste werkgevers.

Deze uitkomstmaat is behaald. In het eerste projectjaar zijn meerdere werkgevers benaderd en bezocht met het aanbod van twee tot drie sessies per werkgever. De bezoeken werden verzorgd door een tandem van een experience expert en een ervaren trainer van OadS.

In deze sessies werd gewerkt met presentaties, de Mental Health-bedrijfsscan en interactieve werkvormen ('hackathons'), waarbij werkgevers actief werden betrokken bij reflectie en het formuleren van vervolgstappen. Hiermee zijn de eerste stappen gezet in het betrekken van werkgevers bij het initiatief en het vergroten van hun bewustzijn en handelingsperspectief rondom EPA op de werkvloer.

Dat de inzichten en praktische tips die ter sprake komen bij de training waardevol zijn voor de werkgever, wordt verteld door deze werkgever:

“Ik vond het heel waardevol dat de Experience Expert echt inzicht kon geven in hoe het werkt in iemands hoofd. Wat iemand ervaart, wat iemand van een werkgever fijn vindt, en wat iemand hoopt te ontvangen. Een voorbeeld dat me is bijgebleven: de experience expert vertelde dat je als werknemer in zo'n situatie [waarin je meer last hebt van je psychische kwetsbaarheid] echt bang kunt worden om je baan te verliezen. Toen dacht ik: ja, dat herken ik. Als werkgever realiseer je je dat niet altijd. Terwijl dat best een grote angst kan zijn voor iemand die in een dal zit of twijfelt. En dat is iets wat je als werkgever eigenlijk heel makkelijk zou kunnen wegnemen, als je er maar bewust van bent.”

Uitkomstmaat: Op basis van de Mental Health Bedrijfsscan en in samenwerking met de EPA-doelgroep wordt een begin gemaakt aan het opstellen van een EPA-gedragscode voor werkgevers

In de gesprekken met werkgevers is actief ingezet op het ontwikkelen van concrete handelingskaders, zoals een EPA-gedragscode of vergelijkbare richtlijnen. In sommige gevallen heeft dit geleid tot het gezamenlijk formuleren van afspraken of uitgangspunten voor inclusiever handelen. Er is dus inderdaad een begin gemaakt. In die zin is deze uitkomstmaat is behaald.

Wanneer het niet mogelijk was om direct tot een formele gedragscode te komen, is in ieder geval een uitgewerkt verslag van de scan opgesteld, inclusief scores, reflecties en oplossingsrichtingen. Deze vormen een basis waarop werkgevers, HR-afdelingen of leidinggevenden verder kunnen bouwen. Daarmee is een eerste stap gezet richting structurele borging van inclusiever beleid.

6 Conclusies over de eerste fase

De *Weerbare Werkgever* is in het eerste projectjaar voortvarend van start gegaan. In samenwerking met mensen met een EPA is een aanpak ontwikkeld waarin ervaringsdeskundigheid, gelijkwaardigheid en dialoog met werkgevers centraal staan. Het initiatief heeft geleid tot de opleiding van experience experts, de ontwikkeling van een Mental Health-bedrijfsscan en de eerste sessies en gesprekken bij werkgevers. Daarmee zijn belangrijke stappen gezet in het bespreekbaar maken van psychische kwetsbaarheid op de werkvloer en het vergroten van het handelingsperspectief van werkgevers.

Hoewel het project zich nog in een opbouwfase bevindt, laten de resultaten zien dat de gekozen werkwijze potentie heeft. De experience experts hebben meer zelfvertrouwen ontwikkeld in hun rol richting werkgevers en geven aan beter toegerust te zijn om hun ervaringen te vertalen naar wat relevant is op de werkvloer. Werkgevers tonen zich ontvankelijk voor de gesprekken; zij reflecteren op hun eigen praktijk en staan open voor concrete verbeteringen. In dit conclusiehoofdstuk gaan we in op de belangrijkste geleerde lessen, de meerwaarde van de relationele benadering en geven we een doorkijk naar de verdere doorontwikkeling van het initiatief.

6.1. Geleerde lessen

Terugblikkend op het eerste projectjaar kan worden vastgesteld dat het initiatief inhoudelijk sterk is, maar ook complex in uitvoering. De dubbele aard van de training tot experience expert – tegelijk opleiden en samen ontwikkelen – heeft bij deelnemers in de beginfase tot onzekerheid geleid. Tegelijkertijd heeft deze open opzet juist bijgedragen aan eigenaarschap, betrokkenheid en persoonlijke groei. Een belangrijke les is dat deze werkwijze vraagt om een zorgvuldige balans tussen ruimte geven en voldoende structuur bieden. Heldere kaders, een duidelijke uitleg over verwachtingen en expliciete aandacht voor de rol van ‘trainer’ helpen deelnemers om zich zekerder te voelen.

Daarnaast is gebleken dat ervaringsdeskundigen het best tot hun recht komen wanneer hun rol helder is afgebakend. De experience experts worden ingezet als vraagbaak en gesprekspartner voor werkgevers, niet als projectorganisator of strategisch adviseur. Deze rolverdeling wordt door deelnemers als prettig ervaren en stelt hen in staat zich te concentreren op waar zij sterk in zijn: het delen van ervaringskennis en het duiden van wat inclusie in de praktijk vraagt.

Ook de organisatie van de werkgeverstrainingen heeft belangrijke inzichten opgeleverd. Meerdere sessies per werkgever zorgen voor verdieping, maar blijken in de praktijk tijdsintensief. Zowel werkgevers als projectleiding zien meerwaarde in een compactere en efficiëntere opzet, bijvoorbeeld door de bedrijfsscan vooraf te laten invullen en tijdens de sessies direct te focussen op reflectie en concrete vervolgstappen.

6.2. Relationele benadering

De *Weerbare Werkgever* werkt vanuit een uitgesproken relationele benadering. Niet het overtuigen van werkgevers staat centraal, maar het aangaan van een gelijkwaardig gesprek. De inzet van experience experts speelt hierin een cruciale rol. Hun aanwezigheid verlaagt de drempel om te spreken over psychische kwetsbaarheid en nodigt werkgevers uit om ook persoonlijke ervaringen te delen. Hierdoor ontstaat ruimte voor openheid, wederzijds begrip en verdieping.

De sessies met werkgevers zijn nadrukkelijk geen beoordelingsmomenten, maar gezamenlijke verkenningen. Instrumenten zoals de Mental Health-bedrijfsscan en de EPA-gedragscode fungeren als gespreksstarter en reflectiekader, niet als eindpunt. Door samen te kijken naar wat al goed gaat en waar verbetering mogelijk is, wordt inclusie benaderd als een continu proces in plaats van een vaststaand doel.

Ook richting deelnemers is de relationele benadering zichtbaar. Er is veel aandacht voor hun ervaringen, perspectieven en grenzen. De ruimte om zelf te bepalen wat zij delen en hoe ver zij gaan in het gesprek met werkgevers draagt bij aan hun gevoel van veiligheid en gelijkwaardigheid.

6.3. Doorontwikkeling en vervolg

In het volgende projectjaar ligt de focus op verdere verfijning en doorontwikkeling van de aanpak en op het begeleiden van meer werkgevers. Voor een nieuwe lichter experience experts wordt ingezet op een duidelijker en meer gestructureerd trainingsaanbod, met expliciete aandacht voor de rol van trainer. Daarnaast wordt de Mental Health-bedrijfsscan verder aangescherpt en efficiënter ingezet, zodat sessies met werkgevers zo doelgericht mogelijk kunnen worden ingericht.

In het komende projectjaar zal het initiatief zich nadrukkelijk richten op het doorontwikkelen van de EPA-gedragscodes en oplossingsrichtingen die in het eerste jaar samen met werkgevers zijn opgesteld. De verschillende gedragscodes en aanbevelingen die tijdens de hackathons zijn ontwikkeld, worden geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Door hier 'de breinaald doorheen te halen', wil het initiatief komen tot een meer universele EPA-gedragscode, waarin gedeelde principes, werkzame elementen en randvoorwaarden voor een inclusieve werkvloer samenkomen.

Het eerste projectjaar laat zien dat *Weerbare Werkgever* een waardevolle bijdrage levert aan het gesprek over psychische kwetsbaarheid en werk. Door ervaringsdeskundigheid centraal te stellen en te investeren in relaties, wordt een fundament gelegd voor duurzame verandering op de werkvloer.

Bijlage A. Vragenlijst Mental Health Bedrijfsscan - 2025

Vragenlijst MENTAL HEALTH BEDRIJFSSCAN - 2025

INTRODUCTIE

Dit is een vragenlijst in het kader van het project 'Weerbare Werkgever'. In dit project streven we naar meer kansen en duurzame werkgelegenheid voor mensen met een psychische aandoening (EPA), en naar een meer diverse en innovatieve werkcultuur. De door ons voorgestelde aanpak in dit project is gestoeld op de volgende pijlers:

- Ont-problematiseren van de doelgroep
- Voorkomen of oplossen van zorgafhankelijkheid of aangeleerde hulpeloosheid
- Inzetten van de doelgroep vanaf het begin
- Meteen in praktijk brengen van opgedane kennis
- Samen leren

Daarbij is de kern:

- Simpel, daadkrachtig en eenvoudig: aan het werk!
- Verander de wereld: begin bij jezelf, maar dan wel via tweeweg-inclusie: een weerbare potentiële medewerker èn een weerbare werkgever.

EPA: wat is dat?

Met EPA (ook wel neurodiversiteit genoemd) bedoelen we "Experts met een psychische aandoening" met klachten langer dan 6 maanden die na twee jaar niet zijn genezen, zo is vastgesteld door een arts. Mensen met EPA lopen risico op langdurige uitval op het werk. Bij EPA kun je denken aan mensen met een autismespectrumstoornis (ASS), ADHD, dyslexie, dyscalculie, dyspraxie, maar ook dwangstoornissen, depressie, hoogsensitiviteit of hoogbegaafdheid valt hieronder. Bij EPA (neurodivergente) mensen werkt het brein simpelweg anders dan je misschien zou verwachten. In samenwerking op de werkvloer kan dit soms lastig zijn, maar het kan ook verrijkend of vernieuwend werken.

Vragenlijst

De vragenlijst (Mental Health Bedrijfsscan) is tot stand gekomen in gesprek met twee groepen deelnemers, deskundigen met ervaring rondom psychische aandoeningen. De scan wordt ingevuld door werkgevers. De resultaten ervan worden met de werkgever besproken. Doel is om aan de hand van de resultaten 'het juiste gesprek' met elkaar te voeren en daarbij tegelijkertijd ideeën uit te wisselen omtrent helpende interventies voor mensen met EPA op de werkvloer. Lekker simpel, daadkrachtig en praktisch dus.

ACHTERGRONDINFORMATIE

De (duurzame) werkloosheid onder mensen met een EPA is hoog: uit de laatste onderzoeken blijkt 82%¹. Mensen met EPA voelen vaak een grote prestatiedruk uit de

¹ Bron: <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2023/37/psychische-gezondheid-in-nederland-2010-2022>

maatschappij. Ook vraagt de eigen soms beperkte inzetbaarheid om acceptatie, wat voor de betrokkene zelf vaak een moeilijk en emotioneel proces is. Er is bij hen behoefte aan werkgevers die mensen met EPA een kans bieden door oog te hebben voor de randvoorwaarden van de individuele werknemer (mogelijkheden én onmogelijkheden). Essentieel is dat zij worden benaderd als gelijkwaardige medemens en collega; niet als psychiatrisch patiënt. Met deze basis als uitgangspunt worden kansen voor mensen met EPA op de werkvloer al veel groter waardoor hun talenten voor het bedrijf inzetbaar zijn en blijven.

Vragenlijst MHB

nr	Thema	Vraag	"Antwoordenblad" = Richtlijnen voor het goede gesprek
1.	Intro	Naam bedrijf/organisatie Naam invuller	
2.	Inclusief werkgeverschap	a. Beschouwt u uw bedrijf/organisatie als "inclusief"? Toelichting: wat is dat voor u? Hoe of waaraan zie/merk je dat? b. Als het specifiek gaat om werknemers met psychische aandoeningen, beschouwt u uw bedrijf/organisatie dan als inclusief? Toelichting	Een inclusieve werkgever streeft ernaar dat alle medewerkers zichzelf kunnen zijn en iedereen erbij hoort. Voordeel van inclusie voor de werkgever is het behoud van talent voor het bedrijf/organisatie, minder verzuim en meer welzijn voor werknemers. Meer waardering door de klanten en maatschappij.
3.	EPA	a. Psychische aandoeningen: wat verstaat u daaronder? Toelichting. b. Weet u welk percentage van het ziekteverzuim veroorzaakt is door psychische aandoeningen? Een schatting is voldoende c. Wat wordt er gedaan om begrip en kennis over PA te bevorderen? En hoe ondersteunen je leidinggevenden en personeel hierin?	Ruim 4 op de 10 Nederlanders krijgen in hun leven ooit eens te maken met psychische problemen. (bron) Anders gezegd: het kan iedereen overkomen. Realiseer je dat veel ziekteverzuim wordt veroorzaakt door een psychische aandoening. Als de werkgever geen werknemers kent met EPA dan kan dit betekenen dat het taboe nog heel groot is. Het delen van ervaringen en beste voorbeelden van aanpak.
4.	Inzetbaarheid	a. Wordt aan de medewerkers gevraagd wat zij nodig hebben om goed te functioneren (voorzieningen, aanpassingen, flexibiliteit, ondersteuning)?	Belangrijk is om te zorgen voor een goede balans tussen de zakelijke behoeften van het bedrijf en de flexibiliteit die de werknemer nodig heeft.

nr	Thema	Vraag	"Antwoordenblad" = Richtlijnen voor het goede gesprek
		<p>b. In hoeverre zijn psychische aandoeningen bezwaarlijk in het werk bij uw bedrijf/organisatie?</p> <p>c. Hoe gaat uw bedrijf/organisatie om met (soms onvoorspelbare) inzetbaarheid van medewerkers?</p> <p>d. Hoe of op welke wijze wordt er door het bedrijf/organisatie aan werknemers ondersteuning geboden als het gaat om psychische aandoeningen?</p>	<p>Een voorbeeld van ondersteuning kan zijn: een intern netwerk organiseren zoals bij ABN AMRO</p>
5.	Bespreekbaarheid (taboe)	<p>a. Wat doet uw bedrijf/organisatie om werknemers het gevoel te geven dat spreken over psychische aandoeningen geen taboe is?</p> <p>b. In hoeverre is oke als andere werknemers weten dat een collega met psychische aandoeningen heeft?</p>	<p>Werknemers voelen zich vaak ongemakkelijk als zij in gezelschap iets zeggen over hun psychische aandoening en de mogelijke gevolgen daarvan voor het werk.</p>
6.	Werving en Selectie	<p>a. In hoeverre wordt bij sollicitatiegesprekken aan kandidaten gevraagd naar eventuele ondersteuningsbehoeften?</p> <p>b. In hoeverre worden er bij sollicitatiegesprekken concrete voorbeelden gegeven van ondersteuningsbehoeften en hoe de bedrijf/organisatie daarop inspeelt?</p> <p>c. In hoeverre zijn er in uw bedrijf/organisatie 'rolmodellen' aanwezig: werknemers die open zijn over hun psychische aandoening?</p>	<p>Vraag bijvoorbeeld: Hoe kan ik zien dat het wel/niet goed met jou gaat? Wat heb je nodig om je werk goed te kunnen doen? (balanskaart)</p> <p>Denk ook aan de tekst in advertenties: <i>een arbeidsbeperking sluit jouw kandidatuur niet uit</i></p> <p>Een buddy kan gidsend zijn voor nieuwe werknemers met vergelijkbare aandoeningen</p>
7.	Sociale verplichtingen Begrip	<p>a. Als er een bedrijfsfeestje of borrel wordt georganiseerd, hoe wordt er dan door medewerkers omgegaan met collega's met een psychische beperking? Toelichting.</p> <p>b. Wanneer sociale activiteiten voor werknemers met psychische aandoeningen een drempel is: hoe wordt hiermee omgegaan??</p>	<p>Werknemers met psychische aandoeningen gaan sociale situaties soms uit de weg en voelen zich niet altijd comfortabel bij groeps-activiteiten (borrels, feestje of bijeenkomsten). Het roept spanning op: wat mensen van me zullen denken...</p> <p>Het is belangrijk dat een werknemer met een psychische kwetsbaarheid contact kan maken met andere collega's: weet u hoe u dit kunt bevorderen</p>

nr	Thema	Vraag	"Antwoordenblad" = Richtlijnen voor het goede gesprek
			Andersom kunnen collega's 'bang' zijn in de omgang met collega's met een psychische aandoeningen zich zal gedragen op feestjes of bijeenkomsten? Welke Informele of formele steun wordt er aangeboden?
8.	Competent voelen Onzekerheid	<p>a. Hoe zorg je er als werkgever voor dat de sterke kant van de werknemer met EPA (het talent) voldoende tot zijn recht komt?</p> <p>b. Wie of wat zou u als werkgever nog willen weten als het gaat om duurzame inzetbaarheid van werknemers met psychische aandoeningen?</p>	<p>Mensen met psychische kwetsbaarheden kunnen zich minderwaardig voelen ten opzichte van andere werknemers. Belangrijk is dat bedrijf/organisatie goed omgaat met eventuele gevoelens van minderwaardigheid en tekortschieten en vooral ook het talent benadrukt.</p>

COLOFON

Auteurs: G.B. Verwajen, MSc
Dr. M. van der Klein
Omslag Logo Onbeperkt aan de slag
Opmaak B. de Bruijn
Uitgave Verwey-Jonker Instituut
Giessenplein 59-C
3522 KE Utrecht
T (030) 230 07 99
E secr@verwey-jonker.nl
I www.verwey-jonker.nl

De publicatie kan gedownload worden via onze website:
<http://www.verwey-jonker.nl>

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht, april 2026

ISBN: 978-94-6409-425-1

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

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