

TNO-rapport

Inzetten op begeleiding

De rol van werkgevers bij re-integratie

| | |
|-----------------|---|
| Datum | 22 december 2011 |
| Auteur(s) | Femke Giesen, Jenny Huijs, Bruno Fermin, Pim Piek M.m.v. Martijn van Emmerik |
| Aantal pagina's | 32 (incl. bijlagen) |
| Aantal bijlagen | 1 |

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

© 2011 TNO

Gezond Leven

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95
infodesk@tno.nl

Samenvatting

Aanleiding en doel onderzoek

Werkzoekenden vanuit de bijstand hebben een drempel naar de arbeidsmarkt en vinden vaak lastig werk. Ze voldoen veelal niet direct aan het gevraagde competentieprofiel van een werkgever en missen recente werkervaring. Om deze doelgroep aan werk te helpen, treffen gemeentelijke diensten, UWV en dienstverleners in de re-integratiebranche arrangementen (zoals loonkostensubsidie) met werkgevers. Middels deze arrangementen lopen werkgevers minder risico, waardoor ze makkelijker een werkzoekende uit de bijstand in dienst kunnen nemen. Bij onderzoek naar de effectiviteit van deze arrangementen is nog amper gekeken naar wat werkgevers (kunnen) doen en hoe het werkgeversgedrag de effectiviteit van deze arrangementen kan beïnvloeden. TNO heeft in samenwerking met de Dienst Werk en Inkomen Amsterdam een verkennend onderzoek uitgevoerd naar dit onderwerp. Met dit onderzoek proberen we inzicht te krijgen in de rol van 'werkgeversgedrag' op de effectiviteit van werkgeversarrangementen: wat doen werkgevers die een uitkeringsgerechtigde in dienst hebben om diens inzetbaarheid maximaal te ontwikkelen en te benutten? Dit onderzoek bestond uit twee delen. Ten eerste is een literatuurstudie uitgevoerd. Ten tweede zijn interviews gehouden met elf werkgevers.

Bevindingen literatuurstudie

Veel van de gevonden literatuur had betrekking op werknemers en werkzoekenden met arbeidshandicaps. Naar de werkgeversinspanningen voor de specifieke doelgroep van dit onderzoek, werkzoekenden met een Wwb-uitkering, is zover bekend niet eerder onderzoek gedaan. Bepaalde uitgangspunten voor de inzetbaarheid van andere kwetsbare groepen die we aantreffen in de literatuur, waren niettemin bruikbaar. De aspecten die uit de literatuurstudie naar voren kwamen als meest van invloed op het duurzaam aan het werk blijven na een re-integratietraject, zijn onder te verdelen in vier thema's:

1. De match tussen de werknemer en de taken/functie en de eventuele aanpassingen die zijn gedaan om deze zo optimaal mogelijk te maken.
2. De begeleiding van de werknemer.
3. Het bevorderen van de arbeidsontwikkeling van de werknemer.
4. Het bevorderen van de integratie van de werknemer in de organisatie.

Deze vier thema's vormden de leidraad voor het interviewprotocol.

Bevindingen interviews werkgevers

De werkgevers die zijn geïnterviewd komen uit verschillende branches. Het betrof in vier gevallen een detacheringsbedrijf. De functies waarin zij werkzoekenden hebben geplaatst zijn veelal van ongeschoold of laag geschoold niveau. In bijna alle gevallen draait het om bestaande, reguliere functies en ontvangt de werkgever een loonkostensubsidie. Het voornaamste selectie criterium dat de werkgevers hanteren is motivatie om te werken. Een kwart van de bedrijven heeft als doel om na afloop van het werkgeversarrangement de werknemer in dienst te nemen. De detacheringsbedrijven, hebben juist als doel om gedurende het werkgeversarrangement de werknemer zodoende te ontwikkelen dat na afloop van het arrangement de werknemer regulier aan de slag kan bij een andere werkgever (dikwijls het inlenende bedrijf). In de interviews zijn de vier thema's uit het literatuuronderzoek nader onderzocht.

- *Werkaanpassingen: nauwelijks aan de orde, maar er wordt rekening gehouden met lagere productiviteit*

Wat betreft het eerste thema in het interview, de match tussen de werknemer en de functie, bleek dat werkaanpassingen niet tot nauwelijks nodig zijn voor de

werknemers die afkomstig zijn van DWI. De enige aanpassing die vrijwel altijd wordt gedaan is dat er rekening wordt gehouden met de lagere productiviteit van deze werknemers. De insteek is wel dat de productiviteit gedurende het dienstverband toeneemt.

- *Begeleiding: investeren in aanleren vaardigheden*

De begeleiding van de werknemers die afkomstig zijn van DWI kost over het algemeen meer tijd en energie dan de begeleiding van reguliere werknemers. Dit komt, aldus de werkgevers, omdat de werknemers afkomstig van DWI meer uitleg en aandacht nodig hebben om algemene werknemersvaardigheden en vakvaardigheden aan te leren. De begeleiding wordt uitgevoerd door de leidinggevende, een meewerkend voorman of door naaste collega's. Zij hebben doorgaans geen specifieke opleiding of cursus hiervoor gevolgd. Het zijn meestal wel degenen die over ervaring en affiniteit met de doelgroep beschikken en veel vakkennis hebben. Bij de paar werkgevers waar de begeleiders wel deskundigheidsbevordering ontvangen, gebeurt dit door middel van opleiding, intervisie of persoonlijke begeleiding.

Werkgevers die het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tot hun *core business* rekenen, hanteren over het algemeen een intensievere begeleidingsaanpak. Ze ondersteunen hun werknemers bijvoorbeeld ook bij problemen in de privé sfeer. Uit de gesprekken met de werkgevers blijkt dat het cruciaal is om er als werkgever, met name in het begin, dicht bovenop te zitten.

- *Ontwikkeling: combinatie van werken en leren*

Bij ruim de helft van de bedrijven krijgen de werknemers die afkomstig zijn van DWI, een opleiding aangeboden. De opleidingen betreffen vrijwel altijd een combinatie van werken en leren en zijn met name gericht op het aanleren van vakvaardigheden. Algemene werknemersvaardigheden worden middels begeleiding bijgebracht. Andere aanpak die worden gehanteerd om de competenties van de werknemer te verbeteren zijn taakuitbreiding en taakrotatie. Dit gebeurt vaak in het kader van het inwerken. Het evalueren en monitoren van de arbeidsontwikkeling gebeurt bij deze werknemers op dezelfde wijze als bij de reguliere werknemers. Meestal worden op vaste momenten functioneringsgesprekken gevoerd.

- *Integratie: nauwelijks een issue*

Het laatste thema, integratie in het bedrijf is voor werkgevers nauwelijks een issue. De werkgevers ondernemen geen specifieke activiteiten om de integratie van de werknemers afkomstig van DWI te bevorderen. Het credo is om alle werknemers zo gelijk mogelijk te behandelen.

Vooraf begeleiding, coaching en training zijn cruciaal

Hoewel alle vier de thema's een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van de inzetbaarheid en productiviteit van werknemers die via DWI zijn geworven, geven de werkgevers aan dat met name de begeleiding en de training en coaching cruciale factoren zijn. Wat betreft de begeleiding worden "er dicht op zitten, laagdrempelig zijn en problemen voor zijn" en "een persoonlijke benadering en werken aan belemmeringen" genoemd als werkende bestanddelen. Een belangrijk kenmerk van de werknemers afkomstig van DWI is namelijk dat bij hen veelal sprake is van multi-problematiek. De begeleider moet geduldig zijn, zich kunnen verplaatsen in de werknemer, vertrouwen geven, respect tonen en waardering uitspreken.

De tijdelijke baan heeft niet alleen tot gevolg dat werknemers werkervaring, algemene en vakvaardigheden opdoen. Ook meer zelfinzicht, zelfvertrouwen, een

pro-actievere houding, het gevoel erbij te horen en het besef dat je niet de enige bent, worden als opbrengsten gezien.

Hoewel uit het literatuuronderzoek bleek dat de grootte van het bedrijf geen rol van betekenis speelt, geven de geïnterviewde werkgevers aan dat de grootte van het bedrijf wel degelijk van invloed is. Bij een klein bedrijf hebben werknemers enerzijds vaak meer taken en verantwoordelijkheden waardoor ze meer verschillende vaardigheden leren. Anderzijds kunnen kleine bedrijven minder mogelijkheden bieden voor formele opleidingen en trainingen.

Leerpunten en aanbevelingen voor werkgevers en DWI

Aan de werkgevers is gevraagd wat zij hebben geleerd en wat zij in het vervolg anders zouden doen. Enkele werkgevers geven aan dat zij in het vervolg duidelijker gaan zijn over het doel van het traject. Verder werden genoemd: scherpere selectiecriteria hanteren en meer afstand houden ten opzichte van de werknemer. Over het algemeen zijn de meeste werkgevers tevreden met DWI en hun dienstverlening. Wel hebben ze enkele tips. Deze tips gaan veelal over de onbekendheid van de beschikbaarheid van werkgeversarrangementen. Daarnaast benadrukken enkele werkgevers het belang van een duidelijk aanspreekpunt bij de gemeente.

Naast de tips voor DWI hebben de geïnterviewde werkgevers ook een aantal tips voor andere werkgevers indien zij met deze doelgroep willen werken. Ten eerste moeten werkgevers bij zichzelf goed nagaan of een werknemer met een werkgeversarrangement in hun bedrijfsvoering past. Deze werknemers zijn immers niet meteen volledig inzetbaar en de werkgever moet investeren in een goede begeleiding. Het begeleiden is specialistisch werk vanwege de multi-problematiek die de werknemers kunnen hebben. Daarnaast is het belangrijk dat de werkgever zorgvuldig kandidaten selecteert. Motivatie is het meest genoemde selectie criterium. Ook is het belangrijk dat de werkgever goede afspraken maakt met DWI.

Aanbevelingen voor DWI

Hoewel de werkgevers tevreden zijn over de mogelijkheden van werkgeversarrangementen, brengen de interviews ook enkele verbeterpunten aan het licht. Ten eerste kwam uit de interviews naar voren dat de bereidheid van werkgevers om mensen uit de doelgroep aan te nemen en de duur van de dienstverbanden voor een (groot) deel afhankelijk zijn van de voorwaarden en mogelijkheden die de arrangementen bieden. Recente veranderingen in de regelingen maken de regelingen minder aantrekkelijk voor werkgevers, waardoor ze minder aftrek zullen vinden en het rendement ervan minder wordt. Om de effectiviteit van werkgeversarrangementen te verhogen zou het DWI tevens duidelijke afspraken moeten maken met de werkgevers over de ontwikkeling van de werknemers. Nu vindt er nauwelijks monitoring plaats op de (ontwikkeling van) de productiviteit en de inzetbaarheid van de werknemers. Het gevolg hiervan is dat het regelmatig bij een tijdelijke plaatsing blijft. De groei in inzetbaarheid is onvoldoende of onbekend en de werkgever wil vervolgens, zonder verdere financiële compensatie, de werknemer geen contractverlenging geven.

Daarnaast zou DWI volgens werkgevers meer activiteiten kunnen ondernemen om arrangementen bekend te maken. Hierdoor wordt het voor DWI mogelijk makkelijker om werkgevers te vinden die werkzoekenden in dienst willen nemen. Er blijkt nu bij de werkgevers veel onduidelijkheid over de verschillende regelingen bij DWI en wie voor hen het aanspreekpunt was. Door voor werkgevers een vast

aanspreekpunt te creëren, wordt de bereidheid van werkgevers om werkzoekenden in dienst te nemen mogelijk groter. Het onlangs geopende Werkgeversservicepunt Groot Amsterdam lijkt hiervoor mogelijkheden te bieden.

Vervolgonderzoek zou zich moeten richten op de generaliseerbaarheid van deze onderzoeksresultaten. Eind 2011 is een grootschalig onderzoek gestart met subsidie van ZonMw waarbij werkgevers én werknemers afkomstig uit de Wwb gevolgd zullen worden. De verwachting is dat dit onderzoek duidelijk maakt welk werkgeversgedrag (welke manier van begeleiden, inpassen en ontwikkelen) wel en niet effectief is en dat op grond daarvan kan worden gegeneraliseerd naar concrete verbeteraanpakken voor werkgevers en voor diensten als DWI om zo effectief en efficiënt mogelijke regelingen te kunnen treffen.

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| | Samenvatting | 2 |
| 1 | Inleiding | 7 |
| 1.1 | Doelstelling | 7 |
| 1.2 | Onderzoeksvraag | 7 |
| 1.3 | Leeswijzer | 7 |
| 2 | Aanpak..... | 9 |
| 2.1 | Literatuurstudie | 9 |
| 2.2 | Interviews..... | 9 |
| 3 | Literatuurstudie | 11 |
| 3.1 | Uitkomsten literatuurstudie | 11 |
| 4 | Interviews | 15 |
| 4.1 | De deelnemers | 15 |
| 4.2 | Kenmerken van de baan | 16 |
| 4.3 | Werkaanpassingen | 17 |
| 4.4 | Begeleiding | 18 |
| 4.5 | Bevorderen van ontwikkeling..... | 21 |
| 4.6 | Integratie | 23 |
| 4.7 | Werkende elementen..... | 24 |
| 5 | Conclusie en discussie | 27 |
| 5.1 | Aanbevelingen | 28 |
| | Literatuur | 30 |
| | Bijlage 1 Arrangementen DWI Amsterdam..... | 32 |

1 Inleiding

Gemeentelijke diensten, UWV en andere dienstverleners in de re-integratiebranche treffen arrangementen met werkgevers om werkzoekenden met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen. Deze werkzoekenden voldoen vaak niet direct aan de gevraagde opleiding of werkervaring. Daarom worden de werkgevers gefaciliteerd. Bijvoorbeeld door middel van een loonkostensubsidie of door middel van een werkervaringsplaats waarbij de uitkering een tijdje doorloopt en de werkgever geen salaris hoeft te betalen. Een andere mogelijkheid is dat – al dan niet gekoppeld aan een arrangement – jobcoaches worden ingezet die bijdragen aan een goede begeleiding op de werkplek. Het idee achter deze arrangementen is dat de werkgever nauwelijks risico loopt en zo eerder bereid is een werkzoekende met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. De werkgever kan zo een waardevolle arbeidskracht verwerven en wordt eventueel tijdelijk gecompenseerd voor extra begeleidingstijd en een mindere productiviteit van de werkzoekende. De werkzoekende krijgt kansen om werkervaring op te doen en een baan te verwerven.

Bij onderzoek naar de effectiviteit van deze arrangementen is tot dusver nog amper gekeken naar wat werkgevers (kunnen) doen en hoe het werkgeversgedrag de effectiviteit van deze arrangementen kan beïnvloeden. TNO heeft in samenwerking met de Dienst Werk en Inkomen van de gemeente Amsterdam een verkennend onderzoek uitgevoerd naar dit onderwerp, waarvan we hier verslag doen.

1.1 Doelstelling

In dit onderzoek proberen we inzicht te krijgen in de invloed van 'werkgeversgedrag' op de effectiviteit van werkgeversarrangementen. Wat kunnen werkgevers doen om de inzetbaarheid en productiviteit van de werknemer(s) met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt zoveel mogelijk te ontwikkelen? De uitkomsten van dit onderzoek zullen aanbevelingen opleveren die gemeentelijke diensten, DWI, dienstverleners in de re-integratiebranche en werkgevers kunnen gebruiken om werkgeversarrangementen zo effectief mogelijk in te zetten. Bovendien zijn de uitkomsten een uitgangspunt voor diepgaander onderzoek, waarbij DWI en TNO de effecten van het werkgeversgedrag in beeld brengen door een groep geplaatste werkzoekenden over een langere periode te volgen.

1.2 Onderzoeksvraag

De vraag die we in dit onderzoek verkennen is: Wat doen werkgevers die een werkzoekende in dienst hebben, op basis van een werkgeversarrangement, om diens inzetbaarheid maximaal te ontwikkelen en te benutten?

Daarbij gaan we in op:

- a) wat werkgevers doen om de inzetbaarheid en productiviteit van de werknemer te bevorderen;
- b) hoe ze dat doen; en
- c) wat volgens hen wel en niet effectief is gebleken.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de aanpak van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de uitkomsten van het literatuuronderzoek. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van de interviews

beschreven. Ter illustratie tonen we hierbij citaten van de geïnterviewde werkgevers (in cursieve tekst). De conclusies en discussie zijn beschreven in het laatste hoofdstuk.

2 Aanpak

Om inzicht te krijgen in wat werkgevers (kunnen) doen om de effectiviteit van de arrangementen te vergroten is een literatuurstudie uitgevoerd en zijn interviews gehouden. Bij het houden van de interviews zijn werkgevers bevestigd aan de hand van een interviewprotocol. Het interviewprotocol vormt het onderzoeksinstrument waarin naast te bevragen onderwerpen, ook introducties op de onderwerpen, initiële vragen, afbakening van onderwerpen en andere instructies beschreven staan (Heldens & Reysoo, 2005). Na een aantal interviews zijn de eerste bevindingen teruggekoppeld en is nadere informatie over de context van de arrangementen verzameld in een klankbordbijeenkomst met jobcoaches van DWI.

2.1 Literatuurstudie

Ter voorbereiding op de interviews met werkgevers is een literatuurstudie uitgevoerd. Middels deze literatuurstudie wilden we inzicht krijgen in eerder uitgevoerd onderzoek op het gebied van werkgeversgedrag bij het in dienst nemen van werkzoekenden met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is gekeken naar mogelijke aangrijpingspunten voor werkgevers om de effectiviteit van de arrangement te vergroten. De uitkomsten zijn gebruikt bij het opstellen van het interviewprotocol.

We hebben gezocht naar 'peer reviewed', wetenschappelijke publicaties op basis van de volgende zoektermen: Reemployment / employment program / wage subsidy en (Longterm) unemployed en Human resource management / hrm policy / employer behaviour. De databestanden PsycInfo, Picarta, Scopus en dat van de Institute for the Study of Labor zijn doorzocht. Daarnaast is met Google gezocht naar relevante publicaties. We selecteerden publicaties die zijn verschenen in de periode 2000-2011.

2.2 Interviews

In dit onderzoek zijn bij 11 werkgevers semigestructureerde interviews afgenomen. Deze werkgevers hadden in het halfjaar voorafgaand aan het onderzoek minimaal één werkzoekende in dienst die afkomstig was van de Dienst Werk en Inkomen Amsterdam en waarbij een arrangement was ingezet.

De interviews duurden gemiddeld 1,5 uur en werden gehouden op locatie bij de werkgever. De gesprekspartners waren degenen die in de dagelijkse praktijk verantwoordelijk zijn voor de inzet en begeleiding van de werkzoekende(n). Dit betrof leidinggevenden, HR-medewerkers of de directeur / algemeen manager. De focus van het interview lag bij de activiteiten van de werkgevers: wat doen ze, hoe doen ze het, wie doet het en wat is volgens de werkgevers het effect hiervan op de inzetbaarheid en productiviteit van de werknemer?

Er is gesproken met zowel werkgevers van kleine (<50 werknemers) als grotere organisaties (>250 werknemers).

De interviews zijn allemaal opgenomen op een voice-recorder en werden door de onderzoekers zelf gehouden om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. Het gespreksmateriaal is uitgewerkt op basis van gemaakte aantekeningen en de

opnames. De interviews zijn open gecodeerd door middel van het toekennen van trefwoorden. In het kader van kwaliteitsborging is elk interviewverslag door twee onderzoekers gecodeerd.

3 Literatuurstudie

3.1 Uitkomsten literatuurstudie

In de bestudeerde literatuur wordt veelal gesproken over werkgeversgedrag onder de noemers van bedrijfscultuur en het werkklimaat. Daarbij duiden de onderzoekers op zaken als de geldende normen en waarden binnen een organisatie, het beleid, de strategie en de houding van bijvoorbeeld leidinggevenden en collega's. Voor dit onderzoek hebben wij ons zoveel mogelijk geconcentreerd op concrete gedragingen van de werkgever die het succes van een werkgeversarrangement kunnen beïnvloeden, ofwel op 'wat werkgevers daadwerkelijk doen'.

De literatuurstudie maakt duidelijk dat er veel onderzoek is gedaan naar de werknemersfactoren en de invloed van deze factoren op de arbeidsparticipatie of duurzame inzetbaarheid. Een voorbeeld is het onderzoek van Koen et al. (2008, 2009) naar de factoren en competenties die van invloed zijn op de uitstroom naar werk, zoals sollicitatievaardigheden, carrièreplanning en het stellen van doelen. Verder valt op dat veel literatuur betrekking heeft op werknemers en werkzoekenden met (fysieke en mentale) arbeidshandicaps.

Wij doen de aanname dat langdurig werklozen met een Wwb-uitkering voor een groot deel kampen met dezelfde problematiek als werknemers die moeten re-integreren als gevolg van een arbeidshandicap en een periode van uitval (al dan niet in combinatie met een arbeidsongeschiktheidsuitkering).

De aspecten die uit de literatuurstudie naar voren kwamen als meest van invloed op het duurzaam aan het werk blijven, zijn onder te verdelen in een viertal thema's, te weten:

1. De match tussen de werknemer en de taken/functie en de eventuele aanpassingen die zijn gedaan om deze match zo optimaal mogelijk te laten zijn
2. De begeleiding van de werknemer
3. Het bevorderen van de arbeidsontwikkeling van de werknemer
4. Het bevorderen van de integratie van de werknemer in de organisatie

Deze vier thema's hebben we gebruikt als leidraad voor het interviewprotocol.

Middels diepte-interviews zijn we nagegaan of deze vier thema's ook een rol spelen bij het vergroten van de effectiviteit van werkgeversarrangementen bij werkzoekenden met een Wwb-uitkering.

3.1.1 *Basisvoorwaarden goed werkgeverschap*

Naast de vier thema's die hierboven genoemd staan, blijkt uit de literatuur ook een aantal basisvoorwaarden voor goed werkgeverschap. Ten eerste is de attitude van de werkgever van belang. Betrokkenheid, samenwerking, waardering, eerlijkheid, respect, begrip, tolerantie, zorg en vertrouwen zijn aspecten die hierin een rol spelen. Werknemers vinden het belangrijk dat hun mening telt en dat ze worden gesteund door de organisatie (Bosch et al., 2009). Daarnaast is persoonlijke, directe communicatie en heldere op de doelgroep afgestemde informatie belangrijk (Smit, 2001).

Naast de houding van de werkgever en de communicatie tussen werkgever en werknemer, is de bedrijfscultuur van invloed op het aantrekken en behouden van mensen bij reguliere werkgevers. De bedrijfs sfeer en het werkklimaat zijn belangrijke indicatoren voor de bedrijfscultuur. Vermoedelijk is een zorgzame bedrijfscultuur van belang voor het behoud van mensen. Een zorgzame bedrijfscultuur kenmerkt zich doordat alle werknemers belangrijk zijn voor het bedrijf, de mogelijkheden van de werknemers belangrijker zijn dan de beperkingen, er een groot onderling vertrouwen is tussen de werknemers en de leidinggevenden, gezondheid een vanzelfsprekend onderdeel is van het sociaal beleid en er geen strikte scheiding is tussen werk en privé. Uit beschrijvende statistieken blijkt ook dat de meeste bedrijven die Wajongers in dienst hadden, werden gekenmerkt door een zorgzame bedrijfscultuur. Anderzijds zijn er ook indicaties dat Wajongers uiteindelijk meer gebaat zijn bij een veeleisende cultuur. Mogelijk omdat deze meer helderheid verschaft en omdat eventuele verbeterpunten sneller worden opgepakt. Op dit punt is meer onderzoek nodig om uitsluitsel te kunnen geven (Bosch et al., 2009).

Uit de literatuur blijkt verder dat de grootte van het bedrijf nauwelijks een rol speelt bij duurzame participatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De kans dat de persoon zijn baan behoudt, hangt meer af van de persoon en van de werkgever dan van de bedrijfsgrootte (Bosch et al., 2009).

3.1.2 *De kwaliteit van de match: functie en werkaanpassingen*

Een goede match tussen de werknemer en de taken die de werknemer uitvoert of de werkplek, is een belangrijke voorwaarde voor duurzame arbeidsparticipatie. Immers, passend werk is een voorwaarde voor de arbeidsontwikkeling van de werknemer (Smit & Andriessen, 2004). Daarnaast bepaalt de tevredenheid over de fysieke werkplek voor een groot deel de werktevredenheid (Szamosi, 2006), wat weer nauw samenhangt met duurzame arbeidsparticipatie.

Wanneer de werkgever tegemoet komt aan de beperkingen die de werknemer ervaart, is dat van positieve invloed op de duurzame participatie bij Wajongers (van Toren et al., 2008). Ook Smit (2001) constateert dat een positieve actieve houding van de leidinggevende samenhangt met duurzame arbeidsinpassing.

Uit onderzoek onder Wajongers blijkt dat een niet passende functie of werkplek vaak reden is voor uitval (Van Horssen et al., 2009; Wissink et al., 2009). Met werkaanpassingen als parttime werk, meer pauzes, mensen thuis laten werken en taken afwisselen kan uitval worden voorkomen (Timmerman et al., 2006). Andere voorbeelden van aanpassingen zijn functiesplitsing, functiedifferentiatie en flexibele werkafspraken (Smit, 2001). Om ook op de langere termijn uitval te voorkomen is het van belang dat werkgevers alert blijven op de aanpassingen in de functie en/of werkplek nog wel adequaat zijn (Wissink et al., 2009).

Behalve de match tussen werknemer en taken is ook de persoon-organisatie fit van belang. Dit heeft betrekking op de wensen, competenties en behoeften van medewerkers en die van de organisatie. Het HRM dient ervoor om deze match zo optimaal mogelijk te laten zijn. In de praktijk hebben veel organisaties wel een HRM-beleid, maar is dit doorgaans niet of nauwelijks gericht op mensen met een beperking (Smit & Andriessen, 2004).

3.1.3 *Begeleiding*

Het functioneren van een werknemer hangt voor een deel af van de begeleiding die wordt geboden. Goede begeleiding wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor duurzame arbeidsparticipatie. Bij de begeleiding is het van belang dat de leidinggevende de werknemer accepteert en waardeert, met tact en geduld de werknemer benadert, het sociale gedrag en de collegialiteit van de werknemer bevordert, werk structureert en duidelijke opdrachten geeft, zorgt voor gelijke behandeling en een juiste werkhouding (zoals op tijd komen) bijbrengt. Ook een goede inwerkprocedure is essentieel (Smit, 2001).

Begeleiding door collega's wordt in een onderzoek naar de uitval van Wajongers als een succesfactor voor duurzame arbeidsparticipatie genoemd (van Horssen et al., 2009). Dit wordt ook wel een tandem genoemd: een collega die de werknemer met beperkingen begeleidt en aanstuurt (Wissink et al., 2009). Hierbij is het wel van belang dat de begeleidende collega over voldoende kennis en kunde beschikt en dat, indien het hieraan ontbreekt, dit wordt bevordert door bijvoorbeeld training en intervisie (Storey, 2003).

Naast bovengenoemde interne begeleiding, is het ook mogelijk de begeleiding door externen te laten verzorgen als een jobcoach of detachingsconsulent. Hierbij is het van belang dat de extern begeleider voldoende weet van de werkprocessen in een organisatie (van Horssen, 2010; Wissink et al., 2009).

De communicatieve vaardigheden van de leidinggevende zijn van extra groot belang bij mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit omdat ze meestal minder vaardigheden hebben, er vaak veel diversiteit in culturele achtergrond is en sommigen de Nederlandse taal niet machtig zijn (Smit & Andriessen, 2004). Er moeten duidelijke afspraken worden gemaakt over de doelstellingen en werkhouding die de werkgever verwacht en waar de werknemer op aangesproken kan worden (Smit, 2001).

3.1.4 *Investeren in arbeidsontwikkeling*

De visie van de werkgever speelt een belangrijke rol in het beleid betreffende scholing en ontwikkeling van werknemers en heeft invloed op duurzame arbeidsparticipatie (Bosch et al., 2009). Echter, in verschillende onderzoeken komt naar boven dat werkgevers voor de werknemers met beperkingen nauwelijks mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en promotie zien (Wissink et al., 2009). Daar waar scholing wordt georganiseerd, gebeurt dit vooral buiten de werkgever en in het voortraject (Van Horssen, 2010).

Er is vaak weinig aandacht voor functioneringsgesprekken met Wajongers (Bosch et al., 2009). Bosch et al (2009) benadrukken juist het belang van de verankering van functioneringsgesprekken. Dit kan bereikt worden door goed overleg tussen de betrokkenen, het schriftelijk vastleggen van afspraken en de toetsing daarvan in functioneringsgesprekken en duidelijke communicatie over het afgesproken traject.

3.1.5 *Bevorderen van integratie*

Kennis en acceptatie bij de collega's zijn ook belangrijke factoren voor duurzame arbeidsparticipatie. Veel werkgevers nemen extra maatregelen om de integratie op de werkvloer te bevorderen. In veel gevallen worden de collega's voorgelicht over de komst van de arbeidsgehandicapte werknemer (Wissink et al., 2009). In een bedrijfscultuur waar gelijke behandeling van werknemers voorop staat, is er vaak

meer weerstand tegen de individuele behandeling van de werknemer met beperkingen. Vaak wordt door het gebruik van 'tandems' ook de integratie bevorderd (Wissink et al., 2009). Daarnaast is de kans op inclusie groter wanneer diversiteit onderdeel is van de organisatiecultuur (Findler et al., 2007; Samant et al, 2009). Diversiteit verwijst naar allerlei soorten verschillen tussen mensen, werknemers in dit geval, zoals leeftijd, geslacht, opleiding, persoonlijkheid, cultuur en vaardigheden.

4 Interviews

4.1 De deelnemers

De 11 werkgevers bij wie een interview is afgenomen zijn afkomstig uit een verscheidenheid aan typen bedrijven waaronder personenvervoer, architectenbureau, tandartsenpraktijk, detachering, productie, zakelijke dienstverlening, sociale dienstverlening, catering, afvalverwerking en energiesector. Hierbij is een verschil waarneembaar tussen detacheringsbedrijven en overige bedrijven. Detacheringsbedrijven hebben dikwijls meer ervaringen met werknemers met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt en sluiten daarmee goed aan op de doelgroep van het DWI. Bovendien is het begeleiden van deze doelgroep meer de 'core business' van detacheringsbedrijven dan van de overige bedrijven. De bedrijven die een groter aantal werknemers afkomstig van DWI in dienst hebben, zijn dan ook ofwel detacheringsbedrijven ofwel grotere bedrijven.

| Type bedrijf | Functie geïnterviewde | Aantal medewerkers | Aantal werknemers afkomstig van DWI | Type WGA dat is ingezet* |
|------------------------------|---|--------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Detachering, personenvervoer | Manager | 33 | 28 | VSD, LKS |
| Detachering, divers | Acquisitie-manager | 31 | 28 | VSD, LKS |
| Detachering, personenvervoer | Manager detachering | 250 | 24 | VSD, LKS, Proefplaats |
| Architect | Eigenaar (architect) | 3 | 1 | VSD, LKS |
| Gezondheidszorg | Eigenaar (tandarts) | 19 | 3 | LKS |
| Detachering, afvalverwerking | Algemeen directeur | 30 | 28 | VSD, LKS |
| Productie | Algemeen directeur & manager operations | 22 | 5 | LKS |
| Catering | Algemeen directeur | 25 | 23 | Proefplaats, LKS |
| Energiesector | Regiomanager | 5500 | 56 | VSD, LKS |
| Zakelijke dienstverlening | Administratief medewerker, dagelijks leidinggevende | 12 | 5 | Proefplaats |
| Sociale dienstverlening | Manager/coördinator | 150 | 46 | LKS, participatieplaats |

*VSD=voorbereidingsubsidie dienstverband, LKS=loonkostensubsidie.

4.2 Kenmerken van de baan

4.2.1 *Functiekenmerken*

Zoals hierboven beschreven, zijn de mensen die zijn geplaatst met een werkgeversarrangement werkzaam in een grote verscheidenheid aan branches. De functies waarin deze mensen werkzaam zijn, betreft in veel gevallen ongeschoold of laaggeschoold werk. In enkele gevallen gaat het om werkzaamheden op middelbaar of zelfs hooggeschoold niveau. De functies variëren van tandartsassistent, assistent ontwerper, taxichauffeur, schoonmaker, callcenter medewerker, distributie medewerker, administratief medewerker, cateringmedewerker, productiemedewerker, inpakmedewerker, medewerker recycling (afval sorteren), buurtvoorlichters, wijkonderhouder, leerling monteur, technisch medewerker, magazijnmedewerker tot facilitair medewerker. In de meeste gevallen gaat het om bestaande functies. Slechts twee bedrijven plaatsen werknemers (deels) in speciaal gecreëerde functies. Bij één bedrijf lopen de werknemers boventallig mee en vormen daarmee een paar extra handen op de werkvloer. Op die manier kunnen zij het vak leren zodat ze na afloop van het werkgeversarrangement regulier aan de slag kunnen. Het andere bedrijf biedt werkzaamheden aan die anders niet uitgevoerd zouden worden doordat vaste medewerkers hier niet aan toekomen.

Vrijwel alle werknemers werken in teamverband. Er zijn wel verschillen in de mate van samenwerking; van continue samenwerking tot het individueel uitvoeren van de taken waarbij er wel contact mogelijk is met collega's. Alleen in de vervoerssector is er sprake van solistisch werk. Deze werknemers zitten namelijk gedurende de werkdag alleen in de taxi.

4.2.2 *Kenmerken van het arrangement*

Enkele werkgevers geven aan dat de verschillende subsidieregelingen een directe aanleiding vormden om mensen uit de doelgroep aan te nemen. De meest gebruikte regeling is de loonkostensubsidie.

Het afgelopen jaar zijn er regelingen verdwenen of aangepast. Bijvoorbeeld, wanneer in het verleden iemand werd aangenomen middels loonkostensubsidie moest de werkgever een contract voor minimaal 6 maanden aanbieden. Deze voorwaarde is recentelijk uitgebreid naar een contract van minimaal 12 maanden. Meer dan de helft van de werkgevers geeft aan dat dit het arrangement voor hen een stuk minder aantrekkelijk maakt. Dit heeft ertoe geleid dat deze werkgevers minder of geen nieuwe werknemers hebben aangenomen of hogere eisen zijn gaan stellen aan kandidaten. Een bijkomend nadeel, zo vertelt één werkgever, is dat met een contract van 12 in plaats van 6 maanden 'een stok achter de deur' verdwijnt. De tijdsdruk bij de werknemer om binnen korte tijd optimaal te presteren is namelijk verminderd. Immers, nu wordt pas na 12 maanden een beslissing genomen over eventuele voortzetting van het contract.

De voorbereidingssubsidie is in z'n geheel afgeschaft. Dit heeft bij één bedrijf geleid tot het besluit te stoppen met het aannemen van mensen uit de doelgroep. Alle werknemers moeten namelijk eerst een opleiding volgen voordat ze aan de slag kunnen. Zonder deze scholingssubsidie is het risico voor het bedrijf te groot. De betreffende werkgever: *"In totaal kost de voorbereiding zo'n 3000 euro. En dat is als iemand meteen slaagt. Sommigen doen er meerdere keren over en dan moet je telkens opnieuw het examen betalen van 280 euro. Je hebt geen garantie dat iemand zijn [taxi]-pas haalt. Nu de voorbereidingssubsidie is weggefallen, is het niet meer mogelijk nieuwe mensen op te leiden".*

4.2.3 *Werving en selectie*

De geïnterviewde werkgevers geven aan dat DWI kandidaten selecteert, waarna een gesprek volgt met het betreffende bedrijf. Als de contactpersoon van DWI het bedrijf goed kent, bevordert dit de kwaliteit van de voorselectie. Het voornaamste selectiecriteria van de werkgevers is de mate waarin de kandidaat gemotiveerd is om te werken. Hoewel deze doelgroep vaak een negatief imago heeft, geeft een werkgever aan dat hun ervaring is dat de doelgroep juist heel loyaal en erg gemotiveerd is. En dat er veel waarde wordt gehecht aan het werk. De mate van zelfreflectie, coachbaarheid, kennis, betrouwbaarheid en representativiteit zijn andere criteria waarop werkgevers selecteren. In sommige gevallen zijn ook een lichamelijke keuring of een Verklaring omtrent het gedrag (VOG) nodig. Werkgevers verschillen in de mate waarin ze belang hechten aan een goede beheersing van de Nederlandse taal. Voor sommige bedrijven is het een selectiecriteria, terwijl andere bedrijven het werktraject juist zien als een middel om het taalniveau te verbeteren. Uiteraard hangt dit ook samen met de soort functies die de werknemers gaan bekleden. Indien er bijvoorbeeld veel klantcontact is, moet men de Nederlandse taal machtig zijn.

4.2.4 *Doorstroom naar een reguliere baan*

De bedrijven geven aan dat het grootste deel van de werknemers die zij in dienst nemen met een werkgeversarrangement hierna (kunnen) doorstromen naar een reguliere baan. Dat dit niet altijd mogelijk is, komt doordat sommige werknemers te lang uit het arbeidsproces zijn geweest en te complexe problemen hebben. Zij hebben blijvend begeleiding nodig en zullen niet volledig regulier kunnen werken. Een kwart van de bedrijven heeft als doel om na afloop van het werkgeversarrangement de werknemer zelf in dienst te nemen. Zij hebben immers ook tijd en energie gestoken in het ontwikkelen van de werknemer. Andere bedrijven, waaronder alle detachingsbedrijven, hebben juist als doel om gedurende het werkgeversarrangement de werknemer zodoende te ontwikkelen dat na afloop van het arrangement de werknemer regulier aan de slag kan bij een andere werkgever (dikwijls het inlenende bedrijf).
“De bedoeling is dat ze hier komen, ervaring opdoen, een opleiding gaan volgen, een diploma halen en vervolgens weer doorstromen”.

4.3 **Werkaanpassingen**

Over het algemeen zijn werkaanpassingen niet tot nauwelijks aan de orde voor de werknemers die van DWI afkomstig zijn. De werkgevers geven aan dat indien nodig, net als bij reguliere werknemers, altijd kan worden gezocht naar een oplossing.

4.3.1 *Gedane werkaanpassingen*

Fysieke werkaanpassingen zijn nauwelijks aan de orde geweest bij de werkgevers met wie gesproken is. In de individuele gevallen dat dit wel aan de orde was, ging het bijvoorbeeld om taxichauffeurs die vanwege fysieke klachten in het schoolvervoer werden ingezet omdat het ziekenvervoer te zwaar voor hen was (i.v.m. rolstoelen). Een ander voorbeeld is een werknemer die slecht tegen lawaai

kon en daarom een rustige werkplek kreeg aangeboden. Een derde voorbeeld is een werknemer die vanwege een bepaalde aandoening niet de hele dag kon zitten. Hierbij werden taken met afwisselend zitten en staan aangeboden en kon de werknemer tijdens de lunchpauze naar huis gaan.

In een enkel geval werden werktijden aangepast. Weer een ander bedrijf gaf de technische werknemers in het begin altijd een aangepaste functie omdat zij bepaalde taken wettelijk gezien nog niet mochten uitvoeren vanwege het ontbreken van een diploma. Totdat ze hun diploma hadden behaald, mochten ze alleen maar meekijken met collega's en kleine klusjes doen.

In enkele gevallen zijn de werknemers overgekwalificeerd voor de functie en krijgen ze daarom extra taken. Dit is bijvoorbeeld het geval bij werknemers met buitenlandse diploma's die in Nederland niet worden erkend. Of bij asielzoekers die gedurende lange tijd niet mochten werken en daardoor werkervaring missen.

Concluderend kunnen we stellen dat in aanvang werkgevers vrijwel geen aanpassingen doen, maar dat indien nodig er wordt gezocht naar oplossingen op maat.

4.3.2 *Lagere productiviteit*

De werkgevers noemden bij het onderwerp werkaanpassingen dat zij rekening houden met de verminderde productiviteit en het lagere werktempo van werknemers. Een detacheerder zegt hierover: *“Ze moeten in één jaar komen tot volledige productiviteit. Bijvoorbeeld, je moet met 9 personen in 1 uur een vliegtuig schoon hebben en je moet 18 hotelkamers op een dag kunnen schoonmaken. Dit zijn hele strikte eisen. Alleen in het eerste jaar passen we de output aan”*.

Een andere detacheerder: *“De productiviteit van deze mensen ligt gewoon lager. De inlener accepteert dat, weet wat er speelt en neemt niet direct maatregelen. Zeker in de beginperiode zijn ze daar heel schappelijk in”*.

De eis is wel dat de productiviteit tijdens het verloop van het werkgeversarrangement toeneemt. Aan het eind van het arrangement moet de werknemer op een regulier niveau functioneren wil de werkgever een contractverlening aanbieden.

4.4 **Begeleiding**

De bedrijven verschillen erg in hun begeleidingsaanpak. Deze verschillen hangen sterk samen met de kenmerken van de werkgever: is deze een detacheerder of sociale ondernemer die voornamelijk mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in dienst heeft? Of is het een reguliere werkgever die enkele werknemers via DWI heeft aangenomen? Ook het type werk en het opleidingsniveau van de werknemer maakt verschil: betreft het ongeschoold werk dat in één dag kan worden aangeleerd of gaat het om werkzaamheden op mbo- of zelfs hbo-niveau?

Over het algemeen zijn de werkgevers van mening dat de begeleiding aan de werknemers die via DWI zijn geworven meer tijd en energie vraagt dan de begeleiding van reguliere werknemers. Dit komt doordat de werknemers afkomstig

van DWI meer uitleg en aandacht nodig hebben in het leren van algemene werknemersvaardigheden en vakvaardigheden. *“Als je iets uitlegt moet je het herhalen. En je moet zeggen dat ze het moeten opschrijven zodat ze hun aantekeningen erbij kunnen pakken als ze aan de slag gaan”.*

Ook op het sociale vlak vragen deze werknemers meer aandacht: *“Een schouderklopje, even babbelen, laten merken dat je er bent. Persoonlijke aandacht is heel belangrijk”.*

Verder is een belangrijk kenmerk dat dit type werknemers veelal psychosociale problemen hebben, zoals schuldenproblematiek, een slechte leefomgeving of het ontbreken van woonruimte.

Er is echter ook een drietal werkgevers dat de werknemers die afkomstig zijn van DWI op dezelfde manier begeleidt als de reguliere werknemers. Zij maken geen onderscheid: *“De begeleiding is voor iedereen gelijk. Er is geen verschil tussen de mensen van DWI en de andere medewerkers. We doen precies hetzelfde met hen als we met de rest doen”.*

4.4.1 *Wie bieden begeleiding?*

De begeleiding aan de werknemers wordt voor een groot deel uitgevoerd door de leidinggevende, een meewerkend voorman of door de naaste collega's. In een enkel geval is er een mentor of een intern begeleider hiervoor aangesteld. Zij hebben vaak geen specifieke opleiding of cursus hiervoor gevolgd. Het zijn meestal wel mensen die ervaring met de doelgroep en veel vakkennis hebben. Daarnaast worden de begeleiders vaak geselecteerd op hun communicatieve vaardigheden, vaardigheden in kennisoverdracht, enthousiasme en sociale vaardigheden.

“De begeleiders moeten er veel tijd in steken. Ze moeten het willen en kunnen of willen leren. Je moet niet snel opgeven, maar ook niet trekken aan dood paard”.

In enkele gevallen is de begeleidende collega ook afkomstig van DWI: *“de mentor komt zelf van DWI, die snapt het, heeft aansluiting”.*

Werkgevers zetten dus niet een willekeurige medewerker op de begeleiding. Zij zien het als een verantwoordelijke en inspannende taak, waar ze alleen mensen op inzetten die aan bepaalde criteria voldoen.

Bij een paar werkgevers wordt wel ingezet op deskundigheidsbevordering bij de begeleiders. Dit gebeurt op verschillende manieren: sommigen bieden training naar behoefte door intervisie of persoonlijk begeleiding en feedback, anderen juist een standaard opleiding en coaching. Een detacheringsbedrijf biedt ook themadagen aan over bijvoorbeeld omgaan met een specifieke aandoening of verslaving, schuldenproblematiek of communicatieve vaardigheden.

Daarnaast spelen de naaste collega's een belangrijke rol in de begeleiding: *“Wie er het langst werkt is degene die de minst ervaren begeleidt, dat gaat vanzelf. We stimuleren dat mensen elkaar helpen. Het is de verantwoordelijkheid van ons allemaal dat het werk op tijd de deur uit gaat”.*

“Begeleiding gebeurt grotendeels door de mensen zelf. Iedereen is bereid te helpen. Het team is er zelf bij gebaat dat iemand snel is ingewerkt”.

In bedrijven waar meer mensen afkomstig van DWI werken, helpen ze elkaar vaak ook bij problemen in de privé sfeer: *“Ze komen uit een zelfde soort achtergrond. Ze helpen elkaar ook met zaken als schulden, uitkering, formulieren. Het maakt dat mensen zich heel snel thuis voelen. Het is een familie”.*

De werknemers van detachingsbedrijven worden zowel door de detacheerder als door de inlenende partij begeleid. Er is vaak nauw contact tussen detacheerder en inlener over de voortgang en de dagelijkse begeleiding. Een detacheerder belt bijvoorbeeld elke dag met de voorman: *“Wij wachten niet tot we gebeld worden, wij bellen zelf. Je moet in een vroeg stadium dingen voor zijn”*.

Daarnaast fungeert de detacheerder vaak als bemiddelaar bij problemen tussen de inlener en de werknemer. Bijvoorbeeld in geval een werknemer stelselmatig te laat komt of een hoog ziekteverzuim heeft.

“Laatst had een vrouw zich ziek gemeld omdat haar zoon de dag ervoor geslaagd was en een feestje had gevierd. Ze was toen zo dronken geworden dat ze niet kon werken. Ik ga dan met haar praten en duidelijk maken dat dit niet kan”.

Bij werkgevers die samenwerken met opleidingsinstanties in het kader van een BBL-traject vindt vaak ook begeleiding plaats door de opleiders van de scholen. De docenten van de opleiding hebben daarbij contact met de interne begeleiders op de werkvloer om zo de scholing beter af te stemmen op de werkprestaties: *“De externe docent komt elke 6 weken langs op de werkvloer om te kijken hoe het gaat met de werknemers”*.

4.4.2 Inhoud van de begeleiding

De inhoud van de begeleiding verschilt enorm tussen de bedrijven. In het ene uiterste bestaat de begeleiding uit het regelmatig langslopen op de werkvloer om te kijken of alles op schema ligt en terloops te vragen hoe het gaat. Terwijl in het andere uiterste er continue één-op-één begeleiding is op tal van leefgebieden.

Twee detachingsbedrijven bijvoorbeeld hebben een heel uitgebreide begeleidingsaanpak. Zij zijn gespecialiseerd in deze doelgroep en beschouwen de begeleiding en ontwikkeling als hun core business. Ze ondersteunen hun werknemers ook bij problemen in de privé sfeer. Deze zijn vaak talrijk, wat hun productiviteit en inzetbaarheid belemmert. De begeleiding van de detacheerders kan omschreven worden als lifecoaching en kenmerkt zich door onder andere huisbezoeken, 24 uur per dag bereikbaarheid, schuldhulpverlening, hulp bij het zoeken naar huisvesting, vervoer naar het werk en doorverwijzing naar instanties. Enkele voorbeelden:

“Als iemand op de eerste dag niet komt opdagen, gaan we hem met de bus ophalen”.

“Mensen hebben het telefoonnummer van ons kantoor, ook 's avonds zijn we bereikbaar. Als werkgever kunnen wij goed afspraken maken met schuldeisers. Ze komen bij ons met persoonlijke problemen. Daar steken we veel tijd in. We proberen zo goed mogelijk behulpzaam te zijn omdat we merken dat al die perifere zaken rondom het arbeidsproces heel verstorend kunnen werken”.

“In het begin brengen we samen in kaart waar de belemmeringen liggen. We brengen bijvoorbeeld samen met de werknemer de administratie op orde. Het gaat om hele basale dingen die een mens in zijn normale leven moet regelen”.

“Soms spelen er dingen op de achtergrond. Als iemand bijvoorbeeld altijd te laat komt of steeds onverzorgd wordt. Dan moet je nagaan hoe dit komt. Soms hebben mensen een slechte leefomgeving of geen woonruimte. Je moet de mensen dan begeleiden naar een oplossing want dat kunnen ze vaak zelf niet”.

Een bedrijf geeft echter ook aan dat deze manier van begeleiden ook een grens heeft: *“Het is niet altijd nodig om alles te veranderen bij een werknemer. Als iemand goed functioneert, dan gaat het goed. We hoeven niet altijd alle onderliggende problemen aan te pakken. Het gaat erom dat iemand beter leert functioneren. Wel wijzen we altijd op de mogelijkheden om die problemen aan te pakken”*.

Behalve de detachingsbedrijven biedt ook een andere werkgever begeleiding bij privé problemen: *“Wij helpen mensen ook met hun problemen. Je moet goed luisteren want mensen lopen niet met hun probleem te koop. Je moet proactief zijn. Vanmiddag bijvoorbeeld ga ik met een werknemer naar een advocaat in verband met een echtscheiding. We helpen bij het regelen van schuldhulpverlening. Daar ben je ook toe verplicht als je mensen met een dergelijke achtergrond aanneemt. Dat is denk ik ons succes, dat je er voor elkaar bent. Daar krijg je loyaliteit en motivatie voor terug”*.

4.4.3 Intensiteit

Uit de gesprekken met de werkgevers blijkt dat, met name in het begin, je er als werkgever dicht bovenop moet zitten. Zelf meewerken, vaak aanwezig zijn op de werkvloer, nauw contact hebben met de voorman en laagdrempelig zijn, zijn veelgehoorde kenmerken van de begeleiding die aan de werknemers afkomstig van DWI wordt geboden.

“De manager is minimaal drie keer per week op de locatie. Hij werkt ook mee want alleen door er naast te staan en mee te werken kun je sturen”.

“Ik spreek elke dag de voorman en de planner. Ook probeer ik zelf een dag per week mee te helpen in de productie”.

Daarnaast wordt opgemerkt dat de begeleiding een kwestie van maatwerk is: *“De één heeft een aai nodig, de ander een hardere aanpak”*.

4.5 Bevorderen van ontwikkeling

4.5.1 Opleiding en scholing

Bij ruim de helft van de bedrijven krijgen de nieuwe werknemers die via DWI zijn geworven, een opleiding aangeboden. Deze opleidingen zijn veelal gefinancierd met behulp van de door DWI verstrekte voorbereidingssubsidie.

De opleidingen betreffen vrijwel altijd een combinatie van werken en leren. Zo is er een netwerkbedrijf (een groot bedrijf met meer dan 5000 medewerkers) dat samenwerkt met een ROC en hun werknemers opleidt tot monteurs danwel administratieve krachten. De docenten komen naar de locatie om de BBL-opleiding te verzorgen. Een andere werkgever, een sociale onderneming, traint haar werknemers gedurende 10 dagdelen in werknemersvaardigheden. Indien nodig wordt er ook geholpen bij het oriënteren op de arbeidsmarkt en bij solliciteren. Drie van de vier detachingsbedrijven laten hun werknemers formele scholingstrajecten volgen. Eén in het sorteren van afval aan de lopende band. De andere twee in het behalen van een taxichauffeursdiploma. De vierde detacheerder heeft een voorbereidingsprogramma van 2 tot 4 weken waarvan het doel is dat de werknemer weet waar hij aan begint. Het gaat hierbij om het duidelijk maken van de

rechten en plichten van de werknemer, maar ook om vragen als wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik, wat verwacht ik?

Bij twee heel kleine bedrijven gebeurt het opleiden op maat met nauwe betrokkenheid van de werkgever. De één traint on-the-job aan de hand van een vooraf opgesteld persoonlijk ontwikkelingsplan waarbij gedurende 5 maanden in blokken van 4 weken een bepaald thema wordt behandeld. Elk blok bestaat uit twee keer een halve dag uitleg met daarna zelfstudie en huiswerkopdrachten. De ander biedt haar werknemers die een reguliere opleiding volgen de mogelijkheid om te oefenen in de praktijk. Dit doet zij buiten werktijden: de eerste 6 weken een avond en de zondagochtend. In beide gevallen gaat het om functies op mbo- en hbo-niveau.

De opleidingen die worden aangeboden zijn zonder uitzondering gericht op het leren van vakvaardigheden. Algemene werknemersvaardigheden van de werknemers worden middels begeleiding bijgebracht, op twee uitzonderingen na waar de werkgever hierin een training aanbiedt.

Verder zien de werkgevers voor zichzelf een adviserende en stimulerende rol weggelegd: ze adviseren of stimuleren hun werknemers om een cursus (Nederlandse taal) of vervolgopleiding (chauffeur straattaxi) te volgen. Een ander voorbeeld van hoe werkgevers een rol kunnen hebben in het doen volgen van scholing is een werkgever die een voorschot uitbetaald aan de werknemer die z'n rijbewijs wil halen. Een andere werkgever heeft een werknemer die een vervolgopleiding volgt en helpt de werknemer bij het betalen van deze opleiding door maandelijks de opleidingskosten in te houden op het salaris.

Detacheerders brengen hun werknemers vaak ook sollicitatievaardigheden bij. Immers, zij zijn erbij gebaat dat wanneer hun werknemer bij de inlener op gesprek komt, deze een goede eerste indruk achterlaat.

4.5.2 *Het leren van taken*

Voor het bijbrengen van vakvaardigheden worden veelal formele opleidingen ingezet (formeel leren). Daarentegen worden algemene werknemersvaardigheden over het algemeen via informeel leren (leren op de werkvloer) bijgebracht. Ook het leren van de taken behorende tot de functie die de werknemers hebben, gebeurt vaak via informeel leren. Eén aanpak die wordt gehanteerd bij het bevorderen van de arbeidsontwikkeling is taakuitbreiding. Vaak gebeurt dit in het kader van het inwerken. Zoals bij een kleine werkgever waar werknemers alles moeten kunnen. Taakuitbreiding gebeurt, net als bij de reguliere werknemers, ook als de werknemer toe is aan een nieuwe uitdaging of de wens heeft bepaalde werkzaamheden te verrichten.

Daarnaast worden ook de verschillende facetten van het werk geleerd middels rouleren van werkzaamheden. Dit gebeurt vaak in de inwerkperiode om zo de volledige functie en alle bijbehorende taken onder de knie te krijgen. Bijvoorbeeld door een cateringbedrijf dat haar medewerkers af en toe op een andere locatie laat werken en een productiebedrijf dat de medewerkers alle machines laat bedienen. Het levert de medewerker een bredere inzetbaarheid op. Voor de werkgever is flexibiliteit in de planning het voordeel.

“Taakroulatie doen ze zelf. De ene dag doet ie het hout en de andere dag het ijzer”.

4.5.3 *Evaluatie en monitoring*

De evaluatie en monitoring van de arbeidsontwikkeling verschilt bij deze werknemers niet van hoe het bij de reguliere werknemers gebeurt. Bij ongeveer de helft van de bedrijven wordt gebruik gemaakt van een ontwikkelplan. Bij een ander bedrijf wordt een competentiematrix gebruikt. Bij de overige bedrijven wordt geen specifiek plan gemaakt hoe de ontwikkeling van de werknemer te bevorderen.

Meestal worden op vaste momenten functioneringsgesprekken gevoerd, bijvoorbeeld elke drie of zes maanden en/of bij het einde van het contract. Bij twee kleine bedrijven gebeurt het ad hoc, in geval er problemen zijn.

“We hebben als klein bedrijf de luxe dat we het op een minder geformaliseerde manier kunnen aanpakken. Omdat we het zelf zien wat er gebeurt”.

“Als we merken dat de kans er in zit dat het mis gaat, formaliseren we het door een functioneringsgesprek. Als je een functioneringsgesprek houdt, formeel met papier erbij en je laat het ondertekenen, wordt iemand even wakker geschud”.

4.6 **Integratie**

Integratie van de werknemers afkomstig van DWI in het bedrijf is nauwelijks een issue, aldus nagenoeg alle werkgevers. Er worden door hen geen specifieke activiteiten ondernomen om de integratie te bevorderen. Het credo is juist om beide groepen werknemers zo gelijk mogelijk te behandelen. Gerichte acties zouden namelijk de nadruk op het onderscheid kunnen leggen, een stempel kunnen drukken op de werknemers die afkomstig zijn van DWI: *“Ze worden gezien en gepresenteerd als volwaardige medewerkers”.*

Alleen als de werknemer signalen afgeeft, volgt er een gesprek hierover, aldus een detacheerder: *“Als er signalen zijn dat de integratie niet goed verloopt in het inlenende bedrijf, dan komt er een gesprek met de inlenende partij en de cliënt. Maar de cliënt moet het uiteindelijk zelf aankaarten”.*

Bij een paar bedrijven werken de werknemers van DWI met elkaar in een groep waardoor er feitelijk geen integratie plaatsvindt met de reguliere werknemers. Bij twee andere bedrijven werken de werknemers juist veelal alleen (als taxichauffeur) waardoor ook daar integratie minder van toepassing is.

Er zijn door werkgevers enkele voorbeelden genoemd van hoe de integratie kan worden bevorderd. Eén ervan is dat op de werkvloer de regel geldt dat er alleen Nederlands wordt gesproken en dat er samen wordt geluncht. Een ander voorbeeld is dat in het voortraject van het netwerkbedrijf aandacht wordt besteed aan algemene werknemersvaardigheden als collegialiteit en weerbaarheid.

Enkele voorbeelden van wanneer en hoe er wordt ingegrepen:

“Ik zie direct aan iemand als die een negatieve houding heeft, roddelen over anderen, achterbaks gedrag... Zo iemand neem ik direct apart om dat gedrag te stoppen”.

“We hebben wel eens een medewerker gehad die zich onttrok aan de lunch. Dat is waarover we gaan praten, dat is voor ons een teken. Iemand voelt zich misschien

niet senang. We vinden het belangrijk dat iedereen mee doet. Omdat we waarde artikelen produceren willen we de sociale controle stimuleren”.

Een paar bedrijven hebben alleen medewerkers uit de doelgroep in dienst. Doordat iedereen een zelfde soort achtergrond heeft, is de integratie gemakkelijker. Collega's delen dezelfde ervaringen en dat maakt dat er meer begrip is naar elkaar toe. Dit bevordert de sfeer. *“Dat is het succes, dezelfde achtergrond waardoor mensen goed worden opgenomen in het team”.*

Een ander bedrijf dat veel uitkeringsgerechtigden aan het werk helpt, selecteert vaste medewerkers die de visie van het bedrijf delen.

4.7 Werkende elementen

Door een paar werkgevers wordt aangegeven dat het totale pakket aan maatregelen hetgene is dat maakt dat de inzetbaarheid van de werknemer toeneemt.

“Er is niet één specifieke maatregel, het is allesomvattend”.

“Alles heeft bijgedragen”.

“Het is moeilijk om één ding aan te wijzen”.

In het algemeen kunnen de factoren die de werkgevers als cruciaal aanwijzen, worden geschaard onder begeleiding, coaching en training. Wat betreft de begeleiding worden “er dicht op zitten en problemen voor zijn”, “laagdrempelig zijn”, en “via een persoonlijke benadering werken aan belemmeringen” genoemd als werkende bestanddelen. Andere belangrijke kenmerken van de begeleiding die zijn genoemd, zijn: geduld hebben, je verplaatsen in de werknemer, vertrouwen geven, respect tonen en waardering uitspreken. Het is van belang begeleiding te bieden op het sociale vlak. Bij deze doelgroep is vaak sprake van multi-problematiek, zoals schulden of problemen met huisvesting. Zulke problemen in de privé sfeer kunnen het functioneren op het werk ernstig belemmeren. Volgens één werkgever heeft met name het samenwerken met ervaren collega's bijgedragen aan een grotere inzetbaarheid.

Wat betreft de coaching, training en overige aanpakken om de arbeidsontwikkeling te stimuleren is het volgens twee van de detacheerders belangrijk om reële doelen te stellen en niet te ver vooruit te kijken. Verder moet je het als werkgever accepteren wanneer het plafond is bereikt. Daarnaast benadrukken werkgevers dat het belangrijk is om helder en duidelijk te zijn, bijvoorbeeld over je verwachtingen.

Twee werkgevers benadrukken het belang dat de werknemer eerst de taken onder de knie moet hebben voordat er wordt aangestuurd op het verhogen van de productiviteit. *“De productiviteit is in het begin ook laag, maar dat is ook goed. Want in het begin moeten ze nog leren dus dan is de productiviteit ook laag. Als de werkgever alleen gericht is op productiviteit dan moeten ze steeds dezelfde taken doen. Maar dan leren ze dus niet”.*

Twee werkgevers benoemen dat ze zelfredzaamheid nastreven bij hun werknemers. Eén werkgever vertelt dat ze dit doen door de intensiteit van de begeleiding geleidelijk af te laten nemen en de verantwoordelijkheid te vergroten.

“In het begin gaan we overal mee naar toe, daarna stappen we eruit en moeten de werknemers het zelf doen”.

Ook een andere werkgever vertelt te zoeken naar de balans tussen ondersteunen en helpen aan de ene kant en het zelf laten doen aan de andere kant.

Sommige werkgevers hebben de indruk dat de grootte van het bedrijf ook een rol speelt. Bij een klein bedrijf hebben werknemers enerzijds vaak meer taken en verantwoordelijkheden waardoor ze veel verschillende vaardigheden leren. Anderzijds hebben kleinere bedrijven minder mogelijkheden bieden voor cursussen en trainingen.

4.7.1 *Effecten*

Behalve dat de werknemers dankzij de werkervaring vaardigheden opdoen, zowel algemene als vakvaardigheden, neemt de helft van de werkgevers ook psychologische effecten waar. Eén werkgever noemt zelfinzicht, zelfvertrouwen en een meer proactieve houding als opbrengsten. Een andere werkgever noemt als belangrijke opbrengsten het gevoel erbij te horen, het besef dat je niet de enige bent. Ook het ervaren van ‘lol in het werk’ wordt als belangrijke winst gezien.

4.7.2 *Leerpunten voor bedrijven zelf*

Aan de werkgevers is gevraagd wat zij hebben geleerd en wat zij in het vervolg anders zouden doen. Er werden als reactie hierop heel verschillende leerpunten genoemd.

Twee werkgevers vertellen dat zij nu wat meer afstand houden ten opzichte van hun werknemers. Ze gaan bewust niet al te vriendschappelijk om met hun werknemers omdat het kritiek geven daardoor bijvoorbeeld wordt bemoeilijkt. Een andere werkgever probeert in het vervolg duidelijker te zijn over het doel van het traject en het proces. In het verleden bleek dat door de taalachterstand die de werknemers hadden, niet altijd duidelijk was wat het traject inhield en wat van hen werd verwacht.

Eén van de detachingsbedrijven heeft de selectiecriteria aangescherpt. Zij nemen geen verslaafden meer aan omdat dit, zo is hun ervaring, afstraalt op de andere werknemers die via hun aan het werk zijn bij de inlener. Daarnaast streven zij naar een zo heterogeen mogelijke groep werknemers na negatieve ervaringen met een groot aandeel jonge werknemers of werknemers met dezelfde etniciteit.

Het leerpunt van een andere werkgever is dat zij ervoor waken dat de begeleiding niet het onderschip delft als de werkdruk stijgt. De hoeveelheid werk varieert sterk bij deze werkgever en in drukke tijden wil de begeleiding er nogal eens bij inschieten.

4.7.3 *Tips voor de gemeente*

Over het algemeen zijn de meeste werkgevers tevreden met DWI en hun dienstverlening. Bij navraag bleken ze wel enkele tips te hebben.

Veel tips voor de gemeente gaan over de onbekendheid van de regelingen voor werkgevers. Eén werkgever adviseert de gemeente veel meer aandacht te besteden aan informatievoorziening, bijvoorbeeld door middel van workshops voor werkgevers. Daarnaast benadrukken enkele werkgevers het belang van een herkenbaar en goed toegankelijk aanspreekpunt bij de gemeente. Veel werkgevers hebben toevallig, via informele contacten en/of na lang zoeken een contactpersoon gevonden. Werkgevers willen een goede accountmanager die vanuit de werkgever denkt en een vast aanspreekpunt is.

Een andere tip voor de gemeente is dat ze meer kennis moeten hebben van hun bestand en dat hun klantsysteem zo is ingericht dat ze snel mensen kunnen vinden, bijvoorbeeld mensen met een rijbewijs D. Andere werkgevers hebben op hetzelfde vlak tips, namelijk dat de gemeente meer kandidaten moet aanleveren en de selectie en voorbereiding vooraf moet verbeteren.

Eén werkgever (een detacheerder) is van mening dat de gemeente kritischer moet kijken naar welke bedrijven een goede en effectieve begeleiding bieden aan de werknemers afkomstig van DWI. Volgens deze werkgever wordt nu meer belang gehecht aan de kosten van de begeleiding dan aan de effectiviteit hiervan. Daarnaast moet de gemeente niet fungeren als intermediair tussen klant en bedrijfsleven omdat zij daarvoor te inflexibel is.

Twee werkgevers geven aan dat ze blijvende ondersteuning verwachten van de gemeente en dus niet alleen in de beginfase. Ze wensen een sparringpartner over bijvoorbeeld de overgang van training naar werken.

4.7.4 *Tips voor andere werkgevers*

De geïnterviewde werkgevers hebben ook een aantal tips voor andere werkgevers indien zij met deze doelgroep willen werken. Ten eerste moeten werkgevers bij zichzelf goed nagaan of een werknemer met een werkgeversarrangement in hun bedrijfsvoering past. Deze werknemers zijn immers niet meteen volledig inzetbaar en de werkgever moet een goede begeleiding bieden waardoor de werknemer zich verder kan ontwikkelen. Het begeleiden is specialistisch werk omdat bij de werknemers sprake kan zijn van multi-problematiek. Daarnaast moeten ze de werknemers zorgvuldig selecteren en zorgen dat ze goede afspraken hebben met DWI. Ook moet je goed in de gaten houden of mensen op hun plek zijn bij jou. Daarnaast moet je volgens een werkgever vermijden een etiket te plakken en je moet open zijn over eventuele aanpassingen.

5 Conclusie en discussie

In dit kwalitatieve onderzoek hebben we de vraag gesteld welke factoren in het werkgeversgedrag van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van werknemers die langdurig werkloos zijn geweest en een Wwb-uitkering ontvangen. Tot nu toe hebben vooral mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering aandacht gekregen in onderzoek naar arbeidsre-integratie. Wij hebben 'face to face' interviews gehouden met 11 werkgevers die in het kader van een werkgeversarrangement een werknemer met een Wwb-uitkering in dienst hebben. In deze interviews stonden vier thema's centraal, te weten: werkaanpassingen, begeleiding, bevorderen van ontwikkeling en integratie. Deze thema's zijn gebaseerd op het literatuuronderzoek dat voorafgaand aan de interviews is uitgevoerd en waarop het interviewprotocol is gebaseerd.

Van deze vier aspecten lijkt begeleiding de meest belangrijke rol te spelen bij het succesvol en duurzaam inzetten van mensen met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. We kunnen een aantal kenmerken van goede begeleiding destilleren, die de kans op een succesvolle plaatsing vergroten. Allereerst moet de werkgever, afhankelijk van de behoefte, intensieve begeleiding kunnen aanbieden. Het begeleiden van deze groep werknemers kost meer tijd en energie dan bij een reguliere werknemer. Daarnaast moet de begeleiding niet alleen bestaan uit het aanleren van vak- en werknemersvaardigheden, maar is er ook begeleiding nodig op het sociale vlak. Problemen in de privé sfeer komen bij deze werknemers vaak voor en kunnen hun functioneren op het werk ernstig belemmeren. Het gaat dan bijvoorbeeld om problemen met huisvesting of schulden. Het vraagt van de begeleider sociale vaardigheden, didactische vaardigheden en betrokkenheid enerzijds en veel vakkennis anderzijds. Hoewel de werkgevers aangeven dat een goede begeleiding noodzakelijk is, hebben de begeleiders zelf vaak geen opleiding of training gehad in het coachen of begeleiden.

Het bevorderen van de ontwikkeling van de werknemer speelt in tweede instantie een belangrijke rol. In tweede instantie omdat de begeleiding zoals hierboven beschreven al voor een groot deel bestaat uit coaching en het bijbrengen van vaardigheden en daarmee als middel wordt ingezet om het functioneren van de werknemer te bevorderen. Deze manier van on-the-job training kan in belangrijke mate bijdragen aan de ontwikkeling van de werknemer. De formele scholing in de vorm van een training of opleiding speelt een minder belangrijke rol. Een verklaring hiervoor is het korte tijdsbestek waarin de werknemer werkzaam is bij de werkgever. De arbeidscontracten die worden afgesloten in het kader van een werkgeversarrangement beslaan meestal maar 6 tot 12 maanden.

Werkaanpassingen kwamen nauwelijks voor en speelden geen rol van betekenis. Dit is ook niet zo vreemd gezien de doelgroep in dit onderzoek: mensen met een Wwb-uitkering. Zij hebben doorgaans geen last van arbeidsbeperkingen. Dit in tegenstelling tot mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering waarbij werkaanpassingen meestal wel nodig zijn om weer (duurzaam) aan het werk te komen. Wel geven de werkgevers aan dat zij een verminderde productiviteit moeten accepteren. Zij stellen in feite op dit punt hun eisen naar beneden bij. Het doel is dat deze productiviteit gedurende het werkgeversarrangement toeneemt. Opvallend hierbij is dat er nauwelijks monitoring plaats vindt van de (ontwikkeling

van) productiviteit. Ook DWI en werkgevers maken hierover geen eenduidige afspraken. Het gevolg is dat het regelmatig bij een tijdelijke plaatsing blijft omdat de werkgever zonder de financiële compensatie uit het arrangement de werknemer geen contractverlenging wil geven.

Het vierde aspect, integratie, blijkt ook geen belangrijke rol te spelen in het beleid en de activiteiten van de werkgevers. De integratie in het bedrijf zorgt volgens hen nauwelijks voor problemen en werkgevers zijn van mening dat zij hier niet in hoeven te investeren. Werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt moeten juist zoveel mogelijk worden behandeld als elke andere werknemer, is een vaak geuite mening. Of de integratie binnen de organisatie en de samenwerking met de andere werknemers echt zo vanzelf gaat, valt te betwijfelen. Wellicht hebben werkgevers niet altijd voldoende zicht op de sociale verhoudingen op de werkvloer.

Bij de interpretatie van de resultaten van dit onderzoek moet in ogenschouw worden genomen dat de werkgevers niet random zijn geselecteerd uit het bestand van DWI. DWI heeft de werkgevers geselecteerd en benaderd. De werkgevers met wie gesproken is, zijn veelal werkgevers met positieve ervaringen met de inzet van deze doelgroep. Een aantal van hen kunnen we zelfs sociale ondernemers noemen. Werkgevers met negatieve ervaringen hadden mogelijk een ander licht geworpen op hun rol bij het duurzaam inzetten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast zijn er zowel detachingsbedrijven als 'reguliere' bedrijven betrokken in dit onderzoek. Detachingsbedrijven hebben dikwijls meer ervaringen met het begeleiden van werknemers met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt. Bovendien streven detachingsbedrijven mogelijk een langere relatie met DWI na dan 'reguliere' bedrijven. Dit kan er toe leiden dat het werkgeversgedrag en de activiteiten van detachingsbedrijven anders is dan dat van 'reguliere' bedrijven. Tenslotte is het aantal werkgevers dat is geïnterviewd te klein om de bevindingen te generaliseren naar andere werkgevers.

5.1 Aanbevelingen

Hoewel de werkgevers tevreden zijn over de mogelijkheden van werkgeversarrangementen, geven de interviews ook aan dat de gewenste effecten van de arrangementen niet vanzelfsprekend zijn maar afhankelijk van de prikkels vanuit de overheid. De bereidheid van werkgevers om mensen uit de doelgroep aan te nemen en de duur van de dienstverbanden is voor een (groot) deel afhankelijk van de voorwaarden van de arrangementen. De veranderingen in de regelingen in het afgelopen jaar maken de werkgeversarrangementen minder aantrekkelijk voor werkgevers. Het afschaffen van de voorbereidingssubsidie leidt er bijvoorbeeld toe dat de werknemers afkomstig van DWI minder opleiding aangeboden krijgen. Hierdoor wordt de ontwikkeling van de werknemers minder gestimuleerd. De voorwaarden van de werkgeversarrangementen zijn erg belangrijk voor het succes ervan en daarmee ook voor de kansen van werkzoekenden. Om de effectiviteit van werkgeversarrangementen te verhogen zou het DWI duidelijke afspraken moeten maken met de werkgevers over de ontwikkeling van de werknemers. Nu vindt er nauwelijks monitoring plaats op de (ontwikkeling van) de productiviteit en inzetbaarheid. Het gevolg hiervan is dat het regelmatig bij een tijdelijke plaatsing blijft omdat de werkgever zonder de financiële compensatie uit het arrangement de

werknemer geen contractverlenging wil geven. DWI kan het voortouw nemen om eenduidige afspraken met werkgevers te maken over monitoring en ontwikkeling.

Daarnaast zou DWI meer activiteiten kunnen ondernemen om werkgeversarrangementen bekend te maken bij werkgevers. Een groot deel van de werkgevers gaf aan dat zij niet op de hoogte waren van deze arrangementen. Ze hebben uiteindelijk toevallig of via kennissen gehoord over deze mogelijkheden. Door meer bekendheid te geven aan de arrangementen wordt het voor DWI mogelijk makkelijker om werkgevers te vinden die werkzoekenden afkomstig van DWI in dienst willen nemen. Tevens zou DWI meer helderheid mogen verschaffen over de toegankelijkheid en procedures van DWI. Nu was er bij de werkgevers veel onduidelijkheid over de gang van zaken bij DWI en wie hun aanspreekpunt was. Door een vast aanspreekpunt te creëren, wordt de bereidheid van werkgevers om werkzoekenden in dienst te nemen mogelijk groter. Het onlangs geopende Werkgeversservicepunt Groot Amsterdam kan hiervoor mogelijkheden bieden.

Vervolgonderzoek zou zich moeten richten op de generaliseerbaarheid van deze onderzoeksresultaten. Eind 2011 is een grootschalig onderzoek gestart met subsidie van ZonMw waarbij werkgevers én werknemers afkomstig uit de Wwb gevolgd zullen worden. De verwachting is dat dit onderzoek duidelijk maakt welk werkgeversgedrag (welke manier van begeleiden, inpassen en ontwikkelen) wel en niet effectief is en dat op grond daarvan kan worden generaliseerd naar concrete verbeteraanpakken voor werkgevers en voor diensten als DWI om zo effectief en efficiënt mogelijke regelingen te kunnen treffen.

Literatuur

Bosch, L., Marx, T., Ooms, D., & Zwinkels, W. (2009). Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang. Utrecht: Vilans/TNO.

Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society -- Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31, 63-94.

Heldens, J., & Reysoo, F. (2005). De kunst van het interviewen: reflecties op het interview met een guide. *Kwalon*, 3, 106-121.

Horsssen, C.P. van, Blommesteijn, M., & Brukman, M. (2009). De Wajong'er als werknemer. Een onderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajong'ers. Amsterdam: Regioplan.

Horsssen, C.P. van (2010). Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1. Amsterdam: Regioplan.

Koen, J., Klehe, U.C., Vianen, A. van (2008). Competentieontwikkeling & re-integreerbaarheid van DWI klanten. Amsterdam: UvA.

Koen, J., Klehe, U.C., Vianen, A. van (2009). Ontwikkeling van Re-integreerbaarheid. Amsterdam: UvA.

Samant, D., Soffer, M., Hernandez, B., Adya, M., Akinpelu, O., Levy, J.M., et al. (2009). Corporate Culture and Employment of People With Disabilities: Role of Social Workers and Service Provider Organizations. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, 8, 171-188.

Szamosi, L.T. (2006). Just what are tomorrow's SME employees looking for? *Education and Training*, 48, 654-665.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Smit, A.A. (2001). Passen en Meten. Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen, Deel 1 Inventarisatie van ervaringen en maatregelen. Hoofddorp: TNO.

Smit, A.A., & Andriessen, S. (2004). Weer op de rails: handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen. Hoofddorp: TNO.

Storey, K.A. (2003). Review of research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International Journal of Rehabilitation Research*, 26, 79-84.

Timmerman, J.P.H.K., Doorn, E. van, & Mallee, L. (2006). Hoogopgeleide jonggehandicapten aan het werk. Succes- en faalfactoren bij het behouden van werk. Amsterdam: Regioplan.

Toren, K. van den, Nijhuis, F.J.N., Crombag-Röben, P.A.M.E., Soest, K. van, & Lierop, K. van (2008). Reëel in werk, een onderzoek naar de verschillende wijzen waarop werknemers met functionele beperkingen omgaan met de eisen die het werk stelt. Maastricht: Universiteit Maastricht.

Wissink, C.E., Mallee, L., & Leer, M. van (2009). Ervaringen van werkgevers met Wajongers. Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers. Onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. Amsterdam: Regioplan.

Bijlage 1 Arrangementen DWI Amsterdam

DWI Amsterdam zet de volgende vier werkgeversarrangementen in:

- Loonkostensubsidie: de werkzoekende komt voor minimaal 1 jaar, voor minimaal 24 uur per week in dienst bij de werkgever. De werkgever ontvangt een subsidie van de gemeente ter compensatie van de loonkosten. Deze subsidie is maximaal 50% van het wettelijk minimum loon.
- Proefplaatsing: de werkzoekende werkt 1 tot 3 maanden bij de werkgever zonder dat de werkgever hiervoor loon hoeft te betalen (de werkzoekende blijft een uitkering ontvangen). Blijkt de werkzoekende geschikt, dan biedt de werkgever een regulier dienstverband aan. Indien nodig wordt de werknemer begeleid door een jobcoach.
- Traineeplaats voor jongeren: een jongere van onder de 27 jaar die in het bezit is van een startkwalificatie komt in dienst voor maximaal 6 maanden, voor 32 uur per week. Het moet gaan om additioneel werk: werk waarvoor nooit een vacature is geweest of komt. De jongere gaat 1 dag per week naar de Vacatureservice Amsterdam voor begeleiding bij het solliciteren.
- Participatieplaats: de werkzoekende werkt maximaal 12 maanden bij de werkgever zonder dat de werkgever hiervoor loon hoeft te betalen (de werkzoekende blijft een uitkering ontvangen). De werknemer wordt op afstand begeleid door Pantar (sw-bedrijf). Voor de dagelijkse begeleiding op de werkvloer is een ongesubsidieerde werknemer aanwezig. Het moet gaan om additioneel werk: werk waarvoor nooit een vacature is geweest of komt.

Bron: www.amsterdam.nl/ondernemen/personeel