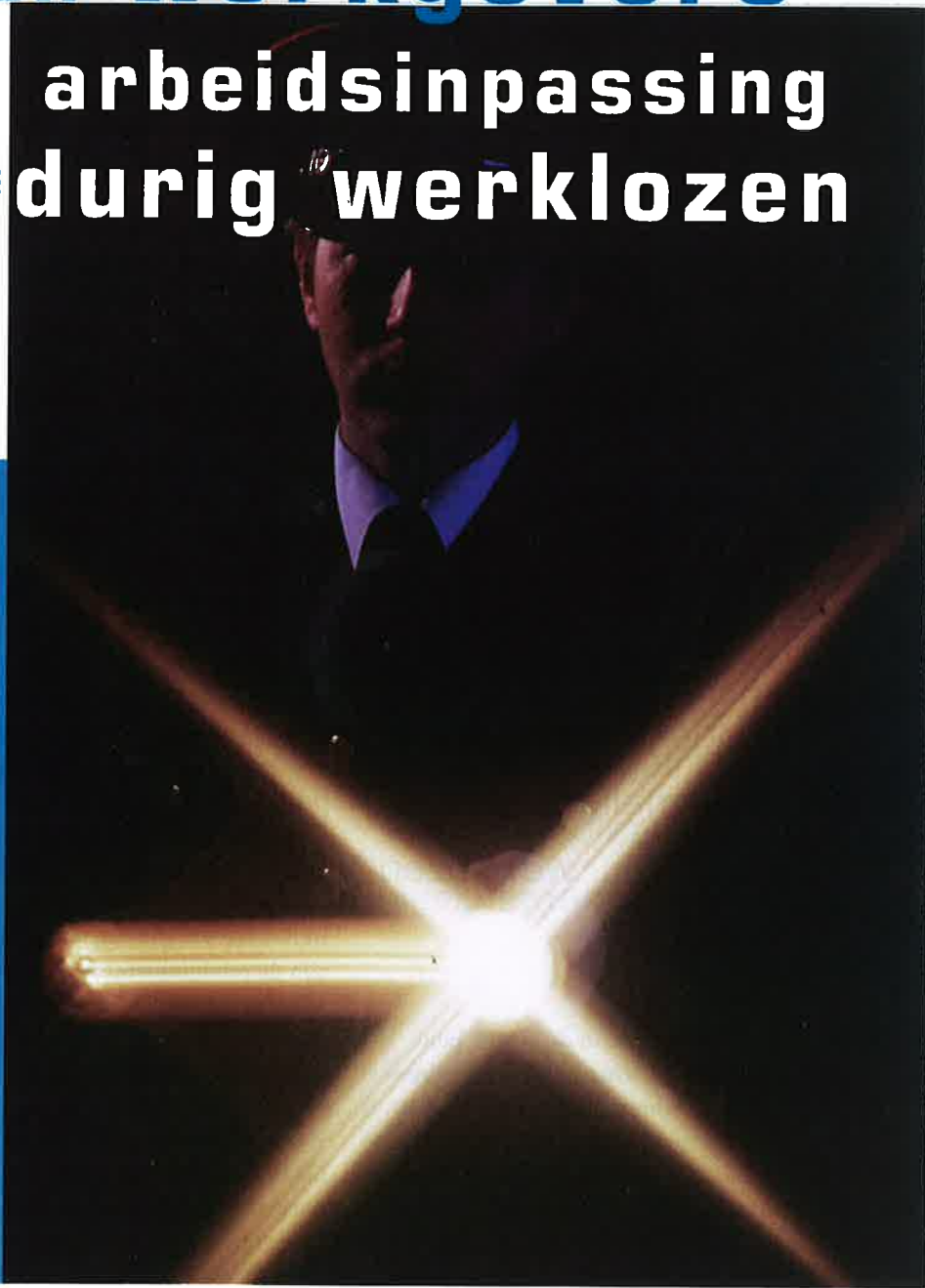


De rol van werkgevers bij de arbeidsinpassing van langdurig werklozen

Een succesvolle arbeidsinpassing hangt niet alleen af van de opstelling en mogelijkheden van de voormalig langdurig werklozen, maar óók van die van hun werkgevers. Met name voor consultants die zich bezighouden met de arbeidstoeleiding en die daarbij nazorg bieden is daarom een belangrijke taak weggelegd. Zij kunnen aan werkgevers voorlichting geven over hun verantwoordelijkheid en mogelijke maatregelen om de arbeidsinpassing te bevorderen.



Langdurig werklozen en anderen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie komen makkelijker aan het werk dankzij de krapte op de arbeidsmarkt. Maar wat is er voor nodig om te zorgen dat zij dit werk ook behouden? Deze vraag wordt

weinig gesteld, maar is wel essentieel. In het onderzoek 'Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen' is daarom nagegaan wat er in de literatuur bekend is over de gang van zaken ná de arbeidstoeleiding van langdurig werklozen en de (gewenste) aanpak van

hun werkgevers. Ook zijn vijftien casestudies verricht gericht op de ervaringen en maatregelen van werkgevers van 'actieve' bedrijven. Deze 'actieve' bedrijven, die nog niet zo gemakkelijk te vinden waren, hadden beleid of maatregelen om de arbeidsin-

passing van langdurig werklozen te bevorderen en/of hadden hier een duidelijke visie op.

Geen beleid Er is vanuit de literatuur weinig bekend over de gang van zaken na de arbeidstoeleiding van langdurig werklozen. Ook als het gaat om de doorstroom van gesubsidieerd naar regulier werk wordt niet geregistreerd of dit op de langere termijn succesvol is. Dat de arbeidsinpassing niet in alle gevallen naar wens verloopt, blijkt ech-

Er is geen extra aandacht voor doelgroepen zoals voormalig langdurig werklozen

ter uit berichten in de media. Eind vorig jaar berichtte de *Volkskrant* bijvoorbeeld over een nieuw fenomeen: het rondpompen van uitkeringsgerechtigden. 'Langdurig werklozen verlaten massaal de WW en de bijstand om aan het werk te gaan. Maar velen worden snel ziek en belanden na een jaar in de WAO. Daar worden ze na verloop van tijd door bemiddelingsbedrijven uitgehaald om andermaal aan het werk te worden gezet. Het rondpompen is begonnen' (*Volkskrant* 24 oktober 2000). Als verklaring voor dit verschijnsel wordt erop gewezen dat langdurig werklozen op straffe van korting op

hun uitkering of verlies ervan aangeemoedigd worden aan de slag te gaan. Uitzendbureaus en werkervaringsplaatsen bieden voor hen de meeste kansen. De werkzoekenden worden massaal en zonder veel begeleiding aan het werk gezet en daar gaat het fout. Ook uit onderzoek (De Haan e.a. 2001) blijkt dat bedrijven die langdurig werklozen en andere personen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie in dienst nemen, nauwelijks beleid hebben om uitval te voorkomen. Slechts enkele werkgevers bieden meer begeleiding. Opvallend is dat in de onderzochte sectoren verzorgingshuizen, callcenters, beveiliging, bouw en groothandel, waar sprake is van veel personeelskrapte, het personeelsbeleid in het algemeen nog onvoldoende ontwikkeld is. Laat staan dat er extra aandacht is voor doelgroepen, zoals voormalig langdurig werklozen.

Uit de Sectoranalyse WAO (SZW 2000) komt naar voren dat de problematiek van een hoge WAO-instroom met name speelt in sectoren waar veel langdurig werklozen werk (kunnen) vinden. Dit zijn de reinigingssector, uitzendbureaus en WIW/WSW-werknemers bij de overheid. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt en afstroming van de bestanden bij sociale diensten en Arbeidsvoorziening is het goed mogelijk dat het in toenemende mate langdurig werkloze 'kansarmen' zijn, waar deze sectoren een beroep op (moeten) doen. Dit kan een verklaring zijn voor de toegenomen WAO-instroom in deze sectoren. Maar een belangrijke constatering in de sectoranalyse is ook dat in sectoren met hoge verzuimcijfers en hoge arbeidsongeschiktheidsrisico's nog steeds werkgevers aangetroffen worden die zich in die opzichten positief onderscheiden.

Problemen Werkgevers die ervaring hebben met het in dienst nemen van langdurig werklozen maken onderscheid in twee typen. Ten eerste mensen die gewoon pech hebben gehad, en waarbij met name de overgang van niet-werken naar werk goed begeleid moet worden. Als hieraan wordt voldaan verloopt de arbeidsinpassing heel vaak zonder noemenswaardige problemen. Maar er is ook een groep waarbij er toch meer aan de hand is. Deze groep wordt als gevolg van de afstroming van de bestanden steeds groter. Vaak is er bij deze mensen sprake van een problematische leefsituatie, een achterstandssituatie die al in de vroege jeugd is begonnen. Problemen komen bij hen ook nooit alleen. Natuurlijk doorlopen veel van deze personen een intensief arbeidstoeleidingstraject, waarbij zij pas aan het werk gaan als de belangrijkste hindernissen uit de weg zijn geruimd. Toch zeggen veel werkgevers dat problemen vaak onvoldoende zijn opgelost of later weer de kop opsteken.

Als er sprake is van problemen bij de arbeidsinpassing dan gaat het vaak om grote onzekerheid, minder bestand zijn tegen werkdruk en stress, onvoldoende sociale vaardigheden, psychosociale problemen en geen goede werkhouding of motivatie. De gevolgen van de genoemde problemen voor de bedrijven zijn vooral een hoog verzuim, veel uitval en verloop. Het probleem is voor werkgevers groter naarmate een groter deel van het personeelsbestand bestaat uit voormalig langdurig werklozen. Maar, dé langdurig werkloze bestaat niet. Er zijn grote verschillen tussen individuen en deelgroepen in de mate en de ernst waarin problemen zich voordoen. Ook komen verschillende groepen werknemers naar voren waar-

bij accenten in de problemen anders liggen. Bijvoorbeeld allochtonen, jongeren en drop-outs, uitzendkrachten, arbeidsgehandicapten, ex-gedetineerden, vluchtelingen en voormalige 'bijstandsmoeders'.

Verschillende werkgevers Een succesvolle arbeidsinpassing hangt niet alleen af van de inzet en mogelijkheden van de geplaatste werknemers. Minstens zo belangrijk is de opstelling en het beleid van de werkgevers. En hierin zijn grote verschillen:

→ Zo hebben de werkgevers verschillende redenen om langdurig werklozen in dienst te nemen. Behalve krapte op de arbeidsmarkt, zijn de regelingen voor gesubsidieerde arbeid en het gevoel dat het hun maatschappelijke verantwoordelijkheid is, belangrijke beweegredenen. Dit heeft ook weer gevolgen voor de wijze waarop over voormalig langdurig werkloze werknemers wordt gedacht en de mate waarin men problemen ervaart: 'Ga uit van kwaliteiten, geef mensen een kans' of: 'Het is wel heel problematisch, het wordt nooit wat'.

→ Er zijn grote verschillen in de mate waarin er sprake is van goed werkgeverschap, oftewel van een goed sociaal beleid, aandacht voor de werknemers, aanpak van arbeidsomstandigheden, e.d. Niet alle bedrijven beschikken over voldoende deskundigheid op het gebied van personeelsbeleid. Soms is er slechts één personeelsfunctionaris in huis, soms zelfs dat niet. Een ander probleem is dat leidinggevend vaak onvoldoende capaciteiten hebben om goed leiding te geven aan deze doelgroep. Ook vragen soms andere zaken de aandacht, zoals managementproblemen, sterke groei van het bedrijf of een reorgani-

satie met als gevolg onvoldoende aandacht voor de meer kwetsbare werknemers.

→ Tot slot zijn er grote verschillen als gevolg van het type arbeidsrelatie dat de werkgevers met de werknemers hebben: er werken voormalig langdurig werklozen als uitzendkracht, op een WTW- of ID-baan of op een reguliere baan. Bij sommige bedrijven bestaat vrijwel het gehele personeelsbestand uit deze werknemers, bij anderen betreft het slechts enkele personen. Het verschil tussen een non-profit organisatie met enkele werknemers op een gesubsidieerde baan en een productiebedrijf met alleen maar ongeschoolde arbeid is groot.

Al deze zaken zijn van invloed op hoe werkgevers staan tegenover de arbeidsinpassing van langdurig werklozen, op hoe zij de moeilijkheden waarmee dit soms gepaard gaat beoordelen en op hun bereidheid maatregelen te nemen. Bij het adviseren van werkgevers over mogelijke maatregelen is het daarom van belang rekening te houden met de bedrijfscultuur, reeds aanwezig beleid waarbij kan worden aangesloten en uiteraard de specifieke problematiek.

Maatregelen Welke maatregelen succesvol zijn is moeilijk te zeggen omdat een maatregel vaak in combinatie met andere maatregelen wordt genomen én omdat het niet alleen om de maatregel gaat, maar bijvoorbeeld ook om de persoon die deze uitvoert. Een ID-begeleider benoemen hoeft op zich nog niet succesvol te zijn, de effectiviteit staat of valt met de wijze waarop deze persoon hier invulling aangeeft en door de organisatie gesteund wordt. In het algemeen betreft het niet één specifieke

maatregel, maar meerdere maatregelen tegelijk. Aan de ene kant gaat het er om dat de werknemers die voorheen langdurig werkloos waren zich veilig voelen en het naar hun zin hebben in de functie en het bedrijf. Pas dan kan er sprake zijn van ontwikkeling in het werk. Aan de andere kant is het nodig in positieve zin invloed uit te oefenen op de werkhouding en het functioneren van deze werknemers.

Een succesvolle arbeidsinpassing hangt niet alleen af van de inzet en mogelijkheden van de geplaatste werknemers

Belangrijk is in alle gevallen dat er sprake is van goed werkgeverschap. Benodigde maatregelen kunnen verder liggen op verschillende deelterreinen van het personeelsmanagement: werving en selectie, arbo en verzuim, aansturing en ondersteuning, opleiding en ontwikkeling, taakhoud en werkorganisatie en tot slot beloning en werkzekerheid. In volgend schema is weergegeven welke problemen of behoeften zich kunnen voordoen en welke maatregelen hiervoor in de literatuur worden genoemd of in de praktijk worden genomen.

Schema 1 Eerste opzet beleid duurzame arbeidsinpassing langdurig werklozen
PERSONEELSFILOSOFIE

Goed werkgeverschap		
ONDERDELEN	MOGELIJK PROBLEEM OF BEHOEFTE	MOGELIJKE MAATREGELEN
Werving en selectie	→ Selectie op basis van vooroordelen en eerste indruk → Capaciteiten werknemer sluiten niet aan op de functie	- Selectie op basis van competenties en functieomschrijving - Selectie op basis van een korte stage - Passend werk bieden
Arbo- en verzuim	→ Kwetsbare gezondheid → Minder belastbaar → Psychosociale problematiek	- Actief verzuim- en reïntegratiebeleid GVO - Goede arbeidsomstandigheden - Werkaanpassingen/passend werk - Onderzoeken mogelijkheid aanspraak op Wet Rea Disability Management - Extra begeleiding, vertrouwenspersoon of maatschappelijk werk - Flexibele werkafspraken
Aansturing en ondersteuning	→ Onzekerheid → Onvoldoende werkhouding en sociale vaardigheden	- Accepteren, waarderen en coachen - Gelijke behandeling - Passend werk bieden - Individueel en groepsgewijs 'opvoeden' in: Zo zijn onze manieren. - Helderheid over regels en gevolgen overtreding - Vaker functioneringsgesprekken voeren - Directe communicatie - Extra begeleiding
Opleiding en ontwikkeling	→ Gering leervermogen of weerstand tegen scholing → Ontbreken arbeidsritme, werkervaring	'Training on the job' - Buddy of mentor - Veel herhalen van leerstof en aanpassen aan niveau van de werknemer - Loopbaanpaden ontwikkelen en aanpassen - Duidelijke aansturing en opdrachten - Passend werk bieden
Taakinhoud en werkorganisatie	→ Werk sluit niet aan op capaciteiten werknemer → Specifieke behoeften van individuen en deelgroepen: allochtonen, vrouwen, jongeren, e.a	- Passend werk bieden - Extra trainen of scholen - Kennis van specifieke behoeften deelgroepen en hier op inspelen - Flexibele werkafspraken/diversiteitsbeleid
Beloning en werkzekerheid	→ Armoedeval → Werkzekerheid	- Consulenten sociale dienst inschakelen voor hulpverlening - Salaris verhogen - Werknemer bewust maken van voordelen op lange termijn - Positie uitzendkracht in bedrijf bekijken: meer zekerheid bieden? - Verbeteren personeelsplanning - Eerder vast contract - Meer gebruik van subsidies

De roep om meer 'nazorg' wordt steeds pregnanter

Nazorg De roep om meer 'nazorg' is niet van de laatste tijd (De Haan en Smit 1999). Maar nu steeds duidelijker wordt dat het bij een succesvolle arbeidstoeleiding niet zozeer gaat om het aantal plaatsingen, maar vooral om het succes op de langere termijn, wordt het wel steeds pregnanter. Voor een deel vindt nazorg al plaats, maar er zijn belemmeringen om dit vaker te doen en er meer tijd in te steken. Op de eerste plaats moet het uiteraard gefinancierd worden. Een jobcoach heeft ruime mogelijkheden om langdurig werkloze arbeidsgehandicapten die aanspraak maken op REA-subsidie én hun werkgevers te begeleiden op de werkplek. Een consulent die te maken heeft met een langdurig werkloze waarbij sprake is van psychosociale problematiek krijgt hiervoor geen of veel minder tijd. De behoefte aan extra begeleiding kan echter gelijk zijn.

Een tweede belemmering is dat veel werkgevers niet zitten te wachten op nazorg. Dit komt doordat zij hiermee minimale of slechte ervaringen hebben of geen 'vreemde ogen' in de organisatie willen. Het is dus makkelijker gezegd dan gedaan: meer nazorg en voorlichting aan werkgevers. Zij moeten hier natuurlijk wel voor open staan. Veel aandacht is daarom nodig voor de boodschap dat een succesvolle arbeids-

inpassing niet alleen afhangt van de mate waarin 'het arbeidsaanbod op orde is' maar dat ook werkgevers hier invloed op kunnen uitoefenen. En dat niet alleen de voormalig langdurig werklozen, maar ook andere 'kwetsbare werknemers' kunnen profiteren van in te voeren maatregelen. Komt deze boodschap over dan kan het niet anders dan dat werkgevers geïnteresseerd raken. Consulents van intermediaire organisaties, die de contacten met deze werkgevers hebben, kunnen hen hierover informeren. ←

Aukje Smit is als onderzoeker verbonden aan TNO Arbeid en projectleider van het onderzoek 'Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen'. Het onderzoek is onderdeel van de onderzoekslijn Activering en Reïntegratie van TNO Arbeid en gefinancierd door het ministerie van SZW. Vorenstaand artikel is gebaseerd op het onlangs afgeronde eerste deel van dit onderzoek (Smit AA 2001). Het onderzoek wordt momenteel vervolgd door pilots uit te voeren bij bedrijven uit verschillende branches waar verhoudingsgewijs veel langdurig werklozen instromen. Het is de bedoeling dat deze bedrijven één of meer maatregelen invoeren om de arbeidsinpassing van voormalig langdurig werklozen te bevorderen. TNO Arbeid biedt ondersteuning aan deze bedrijven, volgt het proces en ontwikkelt een handreiking voor werkgevers.



Literatuur:

- Haan H.F. de en A.A. Smit, *Vaarwel. Wees welkom. Over het uitgestelde afscheid aan de onderkant van de arbeidsmarkt*, TNO Arbeid, Hoofddorp 1999.
- Haan H.F. de, A.A. Smit en M.J. van Gent, *Nieuwe schaarste? Nieuw aanbod!*, TNO Arbeid, Hoofddorp 2001.
- Ministerie van SZW, *Sectoranalyse WAO*, SZW, Den Haag 2000.
- Smit A.A., *Passen en meten. Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen*, Deel 1 Inventarisatie van ervaringen en maatregelen, TNO Arbeid, Hoofddorp 2001.
- *Volkskrant*, Rondpompen van uitkeringsgerechtigden, 24 oktober 2000.