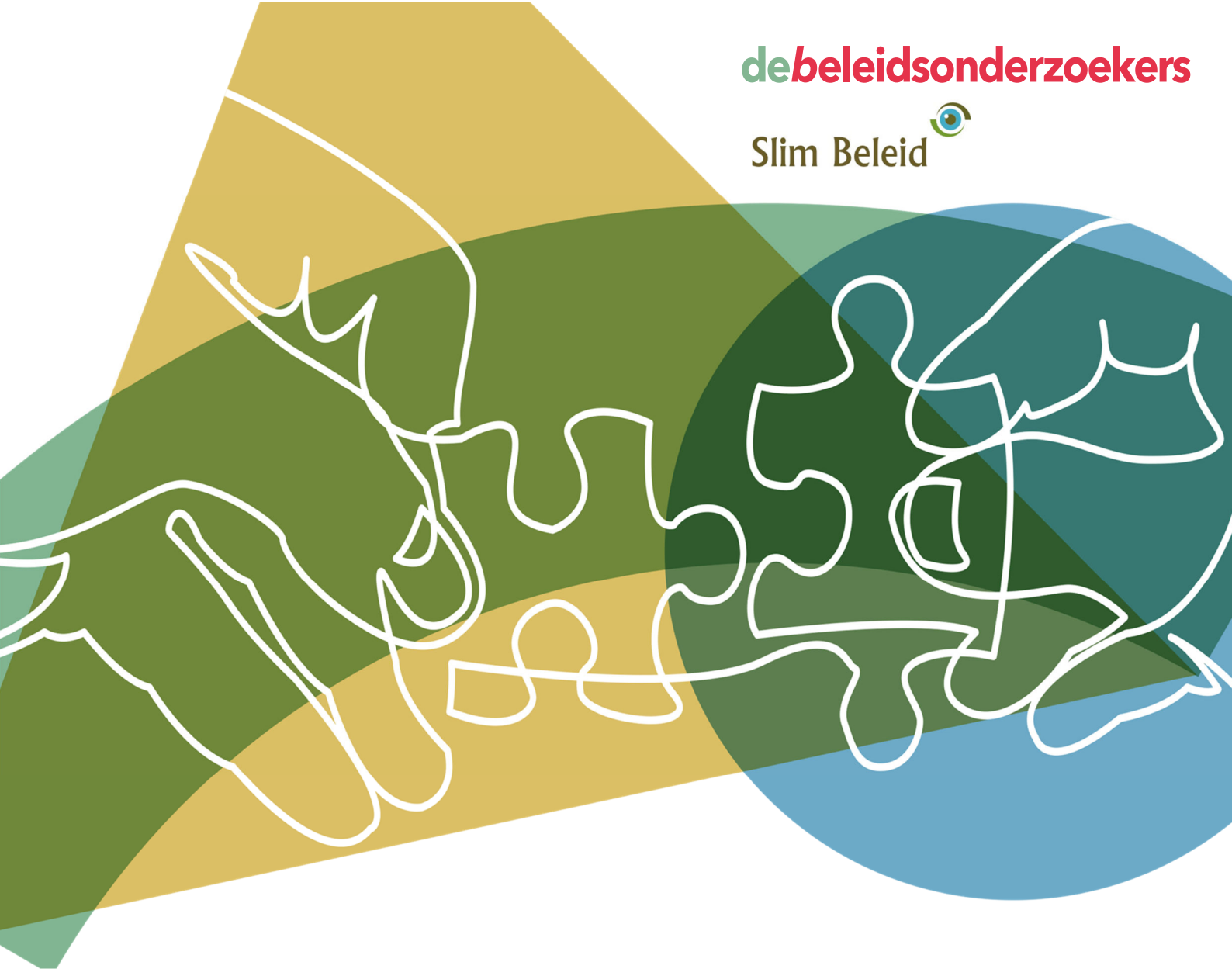




Duurzaamheid van de Banenafsprake

Onderzoek voor de regio Midden-Utrecht

Projectnummer P0138

Onderzoek in opdracht van de Gemeente Utrecht / Utrechtse Werktafel

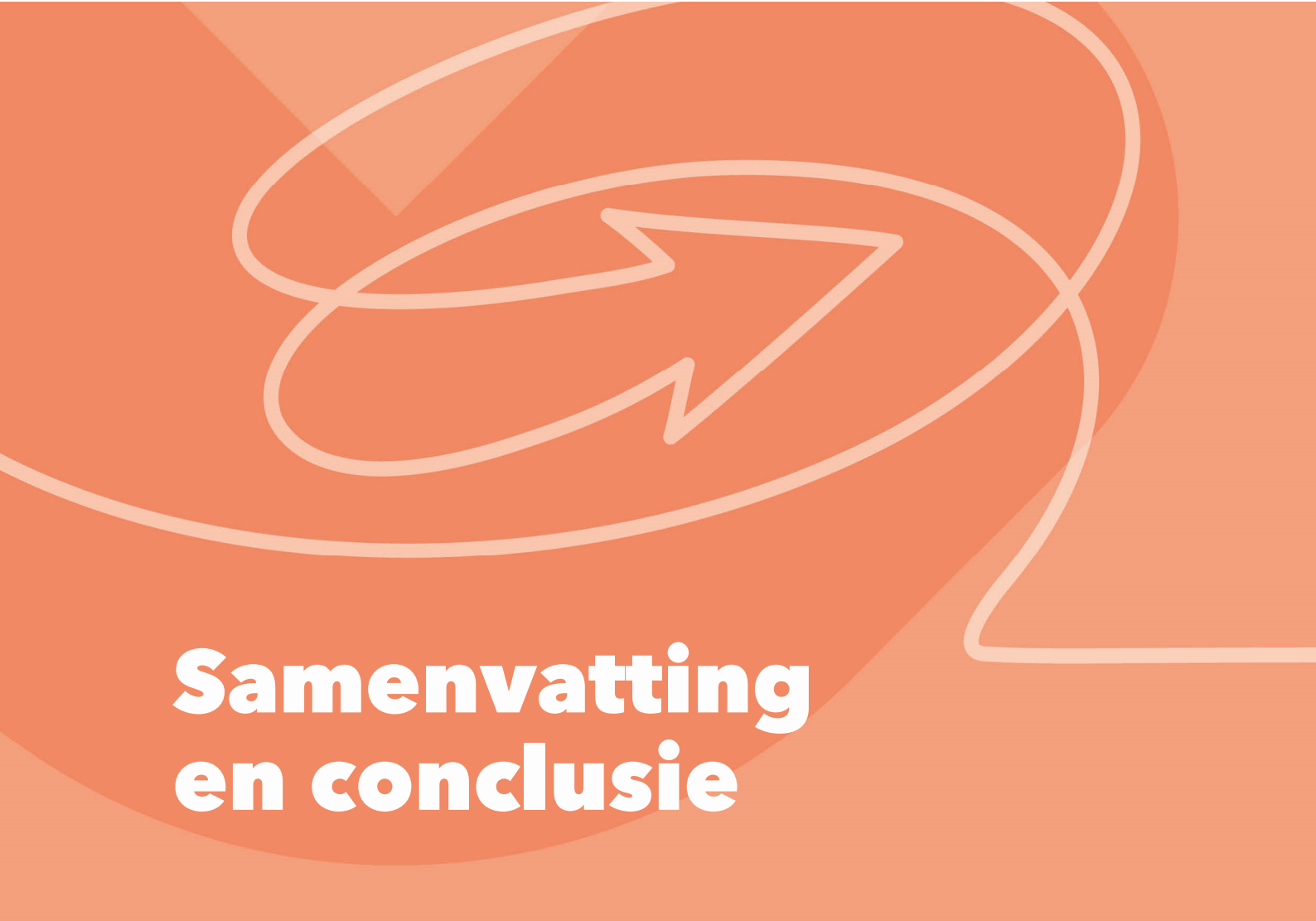
Auteurs: Marjolein Sax | Silvia Bunt | Mirjam Engelen

© 30 maart 2020 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoud

Inhoud	3
Samenvatting en conclusie	4
1. Inleiding	15
1.1 Achtergrond van het onderzoek	15
1.2 Doel en onderzoeksvragen	16
1.3 Onderzoeksverantwoording	17
1.4 Leeswijzer	18
2. Perspectief van beleid en uitvoering	19
2.1 Verschillen in werkwijze tussen gemeenten	19
2.2 Risicofactoren voor baanverlies	22
2.3 Succesfactoren voor baanbehoud	26
2.4 Conclusies	29
3. Werknemers-perspectief	31
3.1 Inleiding op de doelgroep	31
3.2 Risicofactoren voor baanverlies	32
3.3 Succesfactoren	36
3.4 Conclusies	40
4. Werkgevers-perspectief	42
4.1 Wie zijn de werkgevers	42
4.2 Risicofactoren voor baanverlies	43
4.3 Succesfactoren	46
4.4 Conclusies	49
Bijlage 1: Geïnterviewde werknemers	51
Bijlage 2: Geïnterviewde werkgevers	54
Bijlage 3: Geïnterviewde uitvoeringsorganisaties	55
Bijlage 4: Sollicitatieformulier	56



Samenvatting en conclusie

In dit rapport staat de uitvoering van de banenafspraken in de regio Midden-Utrecht centraal. Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor mensen met een arbeidsbeperking die arbeidsvermogen hebben. UWV blijft verantwoordelijk voor mensen met een arbeidsbeperking die arbeidsvermogen hebben en die voor 2015 in de Wajong zijn gekomen. Het is de taak van gemeenten en UWV om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk te helpen, wanneer het deze mensen zelf niet lukt. De regio Midden-Utrecht wil werk maken van de banenafspraken. Uit de banenafspraken kwartaalrapportages blijkt dat er ieder kwartaal netto weinig banenafspraken-banen bij komen. De oorzaak hiervan is dat relatief veel mensen hun baan verliezen. Daarom wil de regio de duurzaamheid van de banenafspraken-banen verbeteren.

1. Achtergrond van het onderzoek

De duurzaamheid van de banenafspraken-banen is in de regio Midden-Utrecht een punt van zorg. De gemeente Utrecht heeft De Beleidsonderzoekers in samenwerking met Slim Beleid gevraagd onderzoek te doen naar baanverlies door mensen met een arbeidsbeperking. Door de gemeente Utrecht is besloten dit onderzoek te laten uitvoeren in regionaal verband. Dit betekent dat de 14 gemeenten in de regio Midden-Utrecht hierbij betrokken zijn, evenals UWV. Het doel van het onderzoek was om in kaart te brengen wat de belangrijkste redenen zijn voor baanverlies door mensen met een arbeidsbeperking en wat er nodig is om baanbehoud te

bevorderen. Zodoende moet het onderzoek tevens leiden tot aanbevelingen voor gemeenten en UWV.

De onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. Wat zijn de belangrijkste redenen voor baanverlies bij mensen in het kader van de banenafpraak in de regio Utrecht-Midden? Wat zijn succes- en risicofactoren als het gaat om baanverlies?
2. Welke overwegingen spelen bij werkgevers een rol om een contract in het kader van de banenafpraak wel of niet te verlengen?
3. Wat kunnen UWV en/of gemeenten doen voor werkgevers en werknemers om de duurzaamheid van de plaatsingen te bevorderen? Wat kunnen werkgevers en werknemers zelf doen om de duurzaamheid van de plaatsingen te bevorderen?
4. Zijn aanpassingen met name nodig in beleid en/of juist in de uitvoering en begeleiding door de vijf regionale uitvoeringsorganisaties? Op welke punten zijn aanpassingen van het beleid en uitvoering wenselijk?

2. Verantwoording van het onderzoek

Het onderzoek is kwalitatief van aard geweest en heeft bestaan uit een serie interviews met betrokkenen. Het ging om interviews met uitvoerders van de werkgeversservicepunten in de regio, met werkgevers en met werknemers of werkzoekenden. De volgende interviews hebben plaatsgevonden:

- UWV en 5 (sub-) regionale werkgeversservicepunten: uitvoerende medewerkers: zowel mensen die vacatures voor de banenafpraak ophalen bij werkgevers als mensen die mogelijke kandidaten aanleveren. Dit betreft aparte functies.
- 15 interviews met werkgevers in de regio.
- 34 interviews met werknemers/werkzoekenden.

De werknemers zijn geworven via een brief die is verzonden door UWV. UWV heeft een steekproef genomen uit het doelgroepregister bestaande uit Wajongers en mensen in de Participatiewet. De steekproef bestond voor 2/3e uit Wajongers. In totaal is aan 800 mensen een brief gestuurd. In de brief is een toelichting gegeven op het onderzoek en is gevraagd om medewerking aan het onderzoek. Concreet zijn de ontvangers van de brieven gevraagd zich aan te melden voor deelname aan een interview. De respons op deze brieven bleek laag. Het was de bedoeling om 40 mensen uit de doelgroep te spreken. Op basis van de brief hebben zich 29 mensen aangemeld. Daarom is aanvullend via de werkgeversservicepunten in de regio, via de gemeente Utrecht en via werkgevers gezocht naar werknemers of werkzoekenden die bereid zouden zijn tot een interview. Dat heeft geleid tot 5 extra interviews. Met de werknemers is in het interview gesproken over de wijze waarop zij werk zoeken cq. hebben gevonden, de begeleiding in het werk, succes- en faalfactoren om aan het werk te blijven en de dienstverlening van UWV en gemeenten.

De bedoeling van het onderzoek was om ook mensen te spreken die hun baan zijn verloren. Helaas zijn er weinig mensen gesproken die hun baan recent zijn verloren. Die zijn in de steekproef niet naar voren gekomen en evenmin konden de werkgeversservicepunten ons

hierbij helpen. Wel is een aantal werknemers gesproken die eerder in hun loopbaan met baanverlies te maken hebben gehad en een aantal werknemers die bij verschillende werkgevers hebben gewerkt. De mensen die zich via de brief van UWV hebben aangemeld voor deelname aan het onderzoek bleken in hoge mate Wajongers. In totaal zijn 6 werknemers gesproken die onder de Participatiewet vallen. De gesproken gemeenten, waaronder de gemeente Utrecht, konden helaas niet meer mensen uit de Participatiewet aanleveren die bereid waren tot een interview.

Werkgevers zijn geworven via de werkgeversservicepunten in de regio en via de geïnterviewde werknemers. Geïnterviewde werknemers is gevraagd of ook hun werkgever of leidinggevende geïnterviewd zou mogen worden. Niet alle werknemers gingen hiermee akkoord. Vervolgens bleken niet alle werkgevers bereid tot deelname aan het onderzoek. De interviews met werkgevers moesten inzicht verschaffen in hun behoeften, de dienstverlening van UWV en gemeenten en (dreiging van) baanverlies van werknemers met een arbeidsbeperking. Met de werkgevers die geïnterviewd zijn, is soms gesproken over een specifieke casus (de werknemer) en soms in het algemeen over hun behoeften, succes- en faalfactoren rondom duurzaamheid van plaatsingen en de dienstverlening van UWV en gemeenten.

3. Duurzaamheid van de banen

Uit dit onderzoek blijkt dat er drie belangrijke risicomomenten op baanverlies bestaan voor mensen uit de doelgroep banenafpraak. Dit zijn: direct bij de start van een baan, in de eerste periode van een baan (vooral het eerste half jaar) en bij de overgang van een tijdelijk naar een vast contract. Hieronder beschrijven we de factoren die maken dat de kans op baanverlies kleiner is. Onze conclusies zijn gebaseerd op een overkoepelende analyse van de input van uitvoerenden van UWV en gemeenten, de input van leidinggevenden/jobcoaches en projectleiders banenafpraak bij werkgevers en de input van werkenden op de banenafpraak.

Succesfactoren bij de start van een baan

Allesbepalend bij de duurzaamheid van de baan is de realisatie van een **goede match** tussen de eigenschappen en behoeftes van een kandidaat en de inhoud van het takenpakket. Deze moeten goed bij elkaar passen en op elkaar aansluiten. De goede match komt het beste tot stand wanneer met de volgende zaken rekening wordt gehouden:

- In de eerste plaats is een tijdsinvestering in de voorbereiding van de plaatsing noodzakelijk. Het is van belang met alle partijen om tafel te gaan zitten: kandidaat zelf (en bij jongeren soms ook de ouders), de HR-afdeling, leidinggevende en vaak ook een jobcoach.
- Een tweede voorwaarde voor het maken van een goede match is dat professionals die mensen plaatsen, hun kandidaten eerst goed leren kennen om rekening te kunnen houden met de beperkingen, maar ook met de capaciteiten, kwaliteiten en het karakter van de kandidaat. Sommige gemeenten zien het in beeld brengen van de kandidaat en de situatie van mensen met een beperking om een goede match te kunnen maken als een aparte specialisatie. Zij vinden dit een taak voor

gespecialiseerde klantregisseurs, die alleen werken met mensen met een indicatie banenafpraak of beschut werk.

- Een goede match komt volgens veel geïnterviewden eerder tot stand als er een takenpakket op maat wordt gecreëerd voor de betreffende werknemer, zodat de taken goed zijn afgestemd op de mogelijkheden van de werknemer. Een risico voor baanverlies is namelijk wanneer het werk in de praktijk niet passend blijkt te zijn. Wat een werknemer met een arbeidsbeperking nodig heeft, is echt maatwerk.

Sommige werkgevers realiseren maatwerk door een vacature voor de doelgroep vooraf niet vast omlijnd te omschrijven. Zij creëren ruimte in de vacatureomschrijving, zowel in het aantal uren als in de inhoud van het takenpakket. Een bredere taakomschrijving levert meer mogelijke kandidaten op die aan de eisen zouden kunnen voldoen, waardoor een betere match te maken is tussen de kenmerken van een kandidaat en het takenpakket (dat dan op de kenmerken van de kandidaat kan worden aangepast).

Een goede match is dus een creatief zoekproces tussen vraag en aanbod, waarbij kennis van de kandidaat een belangrijke voorwaarde is. Tot slot helpt het als professionals die over bemiddeling gaan ook het bedrijf in kwestie goed kennen.

Het maken van een goede match is niet bij alle kandidaten direct haalbaar. Sommige werkzoekenden moeten volgens uitvoerders en werkgevers eerst werkfit worden, voordat ze succesvol bemiddeld kunnen worden naar werk, bijvoorbeeld door middel van een voortraject met werkstages, training en begeleiding/coaching. Maar deze mogelijkheid bestaat niet in alle gemeenten in de regio en wordt ook niet altijd ingezet.

Succesfactoren in het eerste half jaar na de start van een baan

De belangrijkste succesfactoren na plaatsing op werk, zijn jobcoaching, inzage in beperkingen van de werknemer, reële verwachtingen van de werkgever en de realisatie van goede begeleiding op de werkvloer door een vast contactpersoon (leidinggevende of collega). We werken deze factoren hieronder verder uit.

Jobcoaching als succesfactor

Een groot deel van de mensen in de banenafpraak heeft jobcoaching nodig. Vrijwel alle geïnterviewden zien jobcoaching daarom als een belangrijke voorwaarde voor een zo duurzaam mogelijke plaatsing. Een jobcoach kan helpen om gedrag van beide kanten (leidinggevende en van kandidaat) te begrijpen en daardoor begrip te kweken aan beide kanten. Jobcoaching kan alleen goed functioneren als iemand bereid is deze coaching te aanvaarden en als er sprake is van vertrouwen tussen jobcoach en werknemer. Ondanks het belang van jobcoaching, zijn we in dit onderzoek tegengekomen dat jobcoaching soms ontbreekt, terwijl die mogelijk wel meerwaarde zou hebben. Soms gaat het hierbij om

Een groot deel van de mensen in de banenafpraak heeft jobcoaching nodig.

mensen die al langer aan het werk zijn en van wie om die reden verwacht wordt dat zij zelfstandig kunnen werken. Soms gaat het om werkgevers die zelf werknemers hebben geworven en die mogelijk daardoor niet goed op de hoogte waren van de mogelijkheden van jobcoaching en dit niet hebben aangevraagd.

Begeleiding

Goede begeleiding op de werkvloer is heel belangrijk voor veel werknemers met een arbeidsbeperking. Werkgevers doen er goed aan een vaste contactpersoon op de werkvloer aan te wijzen, zoals leidinggevende of collega. Bij deze persoon kan de werknemer terecht met inhoudelijke vragen over het werk, praktische zaken en het is belangrijk dat iemand ook eventuele problemen in de privésfeer kan bespreken.

Om een werknemer met arbeidsbeperking goed te kunnen begeleiden is het belangrijk om te begrijpen wat de beperking inhoudt en wat dit betekent voor de werksituatie en de begeleidingsbehoefte. Op die manier kan de begeleiding op de werkvloer aangepast worden aan de behoeften van de werknemer, wat de kans op goed functioneren en daarmee baanbehoud vergroot. Dit vereist dat de werkgever een realistisch beeld heeft van wat het inhoudt om de betreffende persoon met een beperking te plaatsen binnen de organisatie. Dit voorkomt dat de werkgever eisen stelt aan de werknemer of aan de werkomgeving van de werknemer die niet realistisch zijn en waardoor risico's ontstaan op baanverlies. Er ligt een belangrijke taak voor uitvoeringsorganisaties om de verwachtingen van werkgevers goed af te stemmen op de realiteit en tevens inzicht te verschaffen in de aard van de beperking en de benodigde begeleiding op de werkvloer. Ook de jobcoach kan een belangrijke rol spelen om de werkgever dit inzicht te bieden. De werknemer kan zelf helpen door, indien hij/zij daartoe in staat is, duidelijkheid te verschaffen over zijn/haar wensen en behoeftes. Ten slotte zien we dat er grote organisaties zijn die zelf deskundigheid in huis hebben op het gebied van werken met een arbeidsbeperking, wat eveneens baanbehoud ten goede komt.

Monitoring en bijsturing

Het is voor de realisatie van een duurzame plaatsing van belang om in de gaten te houden hoe het met de werknemer gaat. In het eerste half jaar wordt vaak duidelijk of de belastbaarheid van de werknemer goed is ingeschat. Daar moet op ingespeeld worden: het takenpakket moet passen bij de werknemer, evenals het aantal uren dat hij/zij werkt. Het is belangrijk om het tijdig te signaleren als er iets niet goed loopt op de werkplek. Dit alles kan vragen om tussentijdse aanpassingen en bijsturing. In het eerste half jaar bijsturen voorkomt problemen op de werkvloer. Daarom is het belangrijk om de werknemer goed te monitoren en tijdig te evalueren. Het spreekt voor zich dat ook de werknemer hierin een rol heeft: evalueren hoe het gaat doe je onder andere door daarover in gesprek te gaan met de werknemer. Een evaluatieformulier dat leidinggevende en werknemer invullen kan hierbij behulpzaam zijn.

Succesfactoren bij de overgang van tijdelijk naar vast contract

Volgens de professionals van gemeenten en UWV geven veel organisaties bij de start van een baan aan dat ze de intentie hebben om iemand vast in dienst te nemen, maar maken relatief weinig organisaties dit ook in praktijk waar. Deze indruk lijkt bevestigd te worden in de interviews. Het moment van overgang van tijdelijk naar vast contract werd voorheen bepaald

door de Wet werk en zekerheid (en viel na 2 jaar) en recentelijk, sinds 1 januari 2020, door de Wet arbeidsmarkt in balans (Wab, het besluit valt nu na 3 jaar). De overgang van tijdelijk naar vast contract zien de meeste geïnterviewden als een moment waarop een deel van de doelgroep zijn baan verliest omdat de werkgever de werknemer niet in vaste dienst wil nemen¹. Daardoor eindigt in zo'n geval het dienstverband en moet iemand op zoek naar een andere werkgever. Omdat dit onderzoek kwalitatief van aard is, kunnen we niet aangeven hoe vaak deze verplichte overgang van tijdelijk naar vast contract de belangrijkste reden is dat iemand geen nieuw contract krijgt. Ook bij UWV en gemeenten zijn deze cijfers niet bekend.

Een overgang naar een nieuwe werkgever vormt een risico, omdat dan opnieuw weer een goede match moet worden gemaakt en de begeleiding door de nieuwe werkgever weer opnieuw ingeregeld moet worden.

Een overgang naar een nieuwe werkgever vormt een risico, omdat dan opnieuw weer een goede match moet worden gemaakt en de begeleiding door de nieuwe werkgever weer opnieuw ingeregeld moet worden. Daarom is het van belang dat de werkgeversservicepunten tijdig signaleren op welk moment de werkgever voor de beslissing staat om een tijdelijk contract wel of niet om te zetten in een vast contract. Vervolgens is het zaak om met de werkgever te bespreken hoe hij het vervolg ziet en of hij bereid is de werknemer een vast contract te

bieden. Als dan blijkt dat de werkgever niet voornemens is een vast contract aan te bieden, kan het werkgeversservicepunt de kandidaat helpen bij het zo snel mogelijk vinden van een nieuwe werkgever. De monitoring van alle data 'einde contract', is in de regio echter nog onvoldoende waterdicht. Gemeenten hebben zich voorgenomen om dit op korte termijn te gaan verbeteren.

4. Deel van de doelgroep buiten zicht van werkgeversservicepunten

Tot slot is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat er veel mensen zijn die meetellen voor de banenafpraak die niet via UWV of gemeente zijn geplaatst. Zeker de helft van de 34 werknemers die zijn geïnterviewd, heeft zelf een baan gevonden en is niet bemiddeld door een werkgeversservicepunt. Deze mensen hebben meestal wel Wajong en zijn dus bekend bij UWV. De werkgevers van deze mensen hebben geen vaste contactpersoon bij een werkgeversservicepunt en moeten dus mogelijkheden voor ondersteuning, zoals jobcoaching, zelf op het spoor komen.² Ook de werkenden zelf hebben vaak nauwelijks contact met UWV of de gemeente en kunnen ook niet makkelijk contact opnemen wanneer zij problemen ervaren in hun werk of willen praten over hun werk in de toekomst (bijvoorbeeld bij een progressieve ziekte). Ook kunnen de werkgeversservicepunten het verloop van deze plaatsingen niet monitoren, omdat zij niet betrokken waren bij de start. Voor de duurzaamheid van deze banen

¹ Reden hiervoor is het gepercipieerde risico op hoge kosten door de loondoorbetaling bij ziekte in combinatie met de onzekerheid over de gezondheid van de kandidaat. De no risk polis die voor de meeste kandidaten geldt, maakt niet dat werkgevers het besluit iemand in vaste dienst te nemen makkelijker nemen.

² Ook werkgevers die een werknemer in dienst hebben die bemiddeld is door UWV of gemeente, hebben niet altijd een vaste contactpersoon.

zou het zinvol zijn wanneer de werknemers een vaste contactpersoon hebben bij de eigen uitvoeringsorganisatie.

5. Aanbevelingen

Hieronder volgt een overzicht van de aanbevelingen die we hebben voor de uitvoeringsorganisaties en de werkgevers wanneer het erom gaat de duurzaamheid van banen in het kader van de banenafpraak verder te verbeteren. Deze aanbevelingen vloeien voort uit de resultaten van het onderzoek.

Aanbevelingen voor gemeenten en UWV

- Maak gebruik van voortrajecten, voorafgaand aan plaatsingen om mensen 'werkfit' te maken. In sommige gemeenten kan er voor werkzoekenden eerst een traject worden ingezet om dit te realiseren, maar deze mogelijkheid bestaat niet in alle gemeenten in de regio. Het lijkt zinvol om op dit vlak ervaringen uit te wisselen binnen de regio over de inhoud van bestaande voortrajecten en zaken als wat 'werkfitheid' nu precies inhoudt en hoe je dit kunt beoordelen.
- Het maken van een goede match tussen kandidaat en takenpakket is essentieel. Hierbij zijn twee zaken van belang: 1) Investeer tijd om een werkzoekende goed te leren kennen. Daarbij is het van belang om inzage te krijgen in de motivatie, kwaliteiten, beperkingen, aandachtspunten en begeleidingsbehoefte van de kandidaat en deze informatie te bespreken met de werkgever. Een vast formulier kan hierin ondersteunend werken. Ook zou meer gebruik gemaakt kunnen worden van de expertise van arbeidsdeskundigen van UWV. 2) Stel in overleg met de werkgever een takenpakket op maat samen.
- Geef werkgevers een realistisch beeld heeft van wat het inhoudt om de betreffende persoon met een beperking te plaatsen binnen de organisatie en welke prestaties verwacht mogen worden van de nieuwe werknemer.
- Doe rustig aan met de opbouw van uren bij een nieuwe plaatsing. Volg hierbij niet klakkeloos de wensen van werkgever of werknemer, maar begin voorzichtig en beoordeel in de praktijk na een aantal weken of urenuitbreiding haalbaar is. Dat voorkomt overbelasting van de werknemer.
- Geef voorlichting aan werkgevers en werkzoekenden over het belang van jobcoaching. Jobcoaching is voor veel mensen in het doelgroepregister essentieel voor hun functioneren en biedt ook waardevolle ondersteuning aan leidinggevers³. Wanneer een kandidaat en werkplek goed op elkaar zijn afgestemd, kan de jobcoaching geleidelijk worden afgebouwd. Jobcoaching is voor gemeenten een relatief duur instrument, maar wanneer het met jobcoaching wel lukt iemand duurzaam aan het werk te krijgen, is dat uiteindelijk vrijwel altijd goedkoper dan iemand jarenlang van een uitkering te voorzien.
- Reken professionals bij de werkgeversservicepunten en werkcoaches niet te zeer af op het aantal gerealiseerde plaatsingen. Liever een duurzame plaatsing, dan veel

³ Meer informatie over de toegevoegde waarde van jobcoaching is beschreven in dit rapport: <https://www.beleidsonderzoekers.nl/wp-content/uploads/2019/01/P0082-Met-de-jobcoach-lukt-het-wel.pdf>

snelle, maar tijdelijke plaatsingen. Baanverlies werkt voor de werknemer erg demotiverend en de gemeente is er ook niet bij gebaat. Tenslotte moeten dan opnieuw veel inspanningen gepleegd worden om een plaatsing en realiseren.

- Evalueer en stel bij, vooral in het eerste half jaar. Het eerste half jaar is cruciaal voor de realisatie van een goede match tussen werknemer en takenpakket en het inregelen van goede begeleiding. Hierdoor kan er worden bijgestuurd als het nodig is, als zaken op de werkvloer niet goed lopen. Daarom is het inbouwen van vaste evaluatiemomenten belangrijk.
- Na het eerste half jaar komen risico's op baanverlies vooral van veranderende omstandigheden die zowel op het werk, als in de privésfeer kunnen plaatsvinden. Geef daarom bij een nieuwe plaatsing zowel aan werkgever als werknemer aan dat dergelijke veranderingen een risico zijn op uitval door ziekte of baanverlies en dat men juist bij dergelijke veranderingen altijd preventief aan de bel moet trekken. Geef daarbij ook aan bij wie men dat het beste kan doen, bijvoorbeeld bij de jobcoach of bij het werkgeversservicepunt. Zorg daarom dat alle werkenden en hun werkgevers een vaste contactpersoon (of contactpunt) bij gemeente of UWV hebben en houden.
- Zet monitoring op over de duurzaamheid van plaatsingen. Bij de werkgeversservicepunten is geen cijfermatige informatie beschikbaar over baanverlies. Monitoring op dit punt zou moeten worden opgezet, zodat het mogelijk wordt te leren van veel voorkomende redenen voor baanverlies of risicomomenten. Wanneer er contact wordt gehouden met alle werkenden en werkgevers is monitoring eenvoudiger op te zetten.
- Organiseer overzicht over de data waarop contracten aflopen, zodat tijdig contact kan plaatsvinden met een werkgever over wel of geen contractverlenging van een werknemer. Om ervoor zorg te dragen dat deelnemers niet onnodig in de WW belanden, is het van belang tijdig te weten of een contract wel of niet verlengd gaat worden. Daarom is een waterdichte monitoring van het moment waarop het einde van het contract nadert, van belang.
- Inventariseer waaróm iemand niet van tijdelijk naar vast contract kan gaan. Als blijkt dat een kandidaat bij een werkgever niet de overstap kan maken van het maximale aantal tijdelijke contracten naar een vast contract, is het aan te bevelen om te inventariseren bij werkgever en werknemer wat hiervan de redenen zijn. Oorzaken kunnen liggen bij de werkgever, de werknemer of bij een combinatie van beiden. Het vastleggen van de leerpunten uit de opgedane werkervaring, kan behulpzaam zijn bij het zoeken naar een (nieuwe) goede match voor de werknemer. Bovendien kan dit bijdragen aan een verbetering van het matchingsproces van gemeenten en UWV.
- Een werknemer kan ook uitvallen nadat hij of zij een vast contract heeft gekregen. Laat medewerkers van gemeenten en UWV daarom ook met werknemers uit de doelgroep met een vast contract en hun werkgevers 1 of 2 keer per jaar contact opnemen, om te blijven volgen of de werknemer goed blijft functioneren. In deze gesprekken kan ook het carrièreperspectief van de werknemers worden besproken.
- Zorg dat werkgevers helder voor ogen hebben wie precies verantwoordelijk is voor de kosten van de ziekte en de re-integratie (gemeente, UWV of werkgever) wanneer iemand in de banenafpraak ziek wordt. In deze situatie is het voor

werkgevers soms onduidelijk wie nu aan zet is: is dat de werkgever op basis van de Wet verbetering poortwachter of UWV op basis van de Ziektewet?

Contact met kandidaten, werkenden en werkgevers

Bij een aantal aanbevelingen komt terug dat het van groot belang is om te investeren in goed contact met de mensen uit het doelgroepregister en met de werkgevers. Dit geldt in alle fasen van het bemiddelingsproces.

Voordat er sprake is van een match moeten uitvoeringsorganisaties investeren in de klant en in werkgevers. Relevante vragen over de klant zijn onder andere: wat kan de klant, wat wil de klant, hoe realistisch zijn verwachtingen, wat zijn de valkuilen van de klant en waarmee moet rekening worden gehouden bij de matching. Aan werkgeverszijde is het belangrijk dat geïnvesteerd wordt in het onderhouden van het netwerk en in het vinden van nieuwe plaatsingsmogelijkheden.

De match zelf is uiteraard arbeidsintensief voor de uitvoeringsorganisaties. Ook na de plaatsing is het van belang contact te houden met de werknemer en de werkgever⁴. Dat geldt in ieder geval op de cruciale momenten: tijdens de proeftijd en een paar maanden voor de afloop van een tijdelijke aanstelling. Het contact kan geleidelijk aan minder intensief worden, maar ook wanneer een kandidaat een vaste aanstelling heeft is het van belang toch contact te houden (1-2 keer per jaar) met de werknemer⁵.

Aanbevelingen voor werkgevers

- Investeer in goede begeleiding van werknemers. Stel voor elke werknemer een vast contactpersoon aan op de werkvloer en investeer ook in de kennis van deze begeleiders, bijvoorbeeld door middel van een Harrie Helpt-training⁶.
- Bekijk bij elke plaatsing of jobcoaching van meerwaarde kan zijn. Het begeleiden van iemand uit de doelgroep kan heel arbeidsintensief zijn. Een jobcoach kan de werknemer en de werkgever ondersteunen.
- Creëer een takenpakket op maat. Een goede match tussen kandidaat en werkplek/takenpakket blijkt in de praktijk vaak een creatief zoekproces tussen vraag (mogelijk takenpakket) en aanbod (kwaliteiten en beperkingen van de kandidaat), waar een werkgever een belangrijke rol in heeft.
- Geef het altijd bij het werkgeversservicepunt aan als er iets niet goed gaat op de werkvloer. Dit maakt tijdige aanpassingen mogelijk.

⁴ Tijdens het onderzoek hebben we gemerkt dat het contract tussen werknemers en de uitvoeringsorganisaties niet heel sterk is, we hebben bijna geen respondenten met een baan of die hun baan hadden verloren kunnen vinden via de gemeenten. Daarom denken we dat investeren in de relatie van groot belang is voor zowel de monitoring als de duurzaamheid van de banen.

⁵ Deze aanbeveling is in lijn met de Werkbeweging, die de gemeente Utrecht is gestart voor mensen die langer in de bijstand zitten (arrangement 3 en 4).

⁶ Zie <https://www.ikbenharrie.nl/aanbod>

- Voer in het eerste half jaar een tussentijdse evaluatie van het verloop van een plaatsing uit, waarbij zowel leidinggevende als kandidaat input leveren over het functioneren van de kandidaat, het takenpakket en de begeleiding. Dit levert inhoudelijke mogelijkheden op voor bijsturing van de begeleiding en/of het takenpakket of de inhoud van de jobcoaching.
- Verwijs werknemers naar hun gemeente of buurtteam als er sprake is van problemen waarvoor andere hulp nodig is. Denk bijvoorbeeld aan hulp bij schulden, een scheiding of psychische problematiek die niet-werkgerelateerd is.

Instrumenten voor de doelgroep

De regering heeft allerlei instrumenten ingevoerd die het voor werkgevers aantrekkelijker moeten maken om werknemers uit het doelgroeppregister aan te nemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om loonkostensubsidies, proefplaatsingen, werkplekaanpassingen en jobcoaching. We merkten in de gesprekken met werkgevers dat deze instrumenten allemaal worden gebruikt, maar dat ze voor de ene werkgever belangrijker zijn dan voor de andere werkgever.

De overgang van een tijdelijk contract naar een vast contract blijkt, ondanks alle instrumenten, nog steeds een kritiek moment te zijn waardoor werknemers hun baan verliezen. Werkgevers zijn blijkbaar huiverig iemand uit de doelgroep een vast contract te geven. De vraag is wat de oorzaak hiervan is. Is er feitelijk sprake van hoge risico's bij het in vaste dienst nemen van iemand uit de doelgroep, of gaat het vooral om de vrees voor hoge kosten? Bekend is dat werkgevers huiverig zijn iemand een vast contact te geven, vanwege de loondoorbetaling bij ziekte en de transitievergoeding die betaald moet worden bij ontslag⁷. De no-riskpolis, waarop mensen in het doelgroeppregister aanspraak kunnen maken, vangt de kosten van de loondoorbetaling bij ziekte op. Het is echter de vraag of de no-riskpolis dit risico in de beleving van werkgevers voldoende afdekt. Uit eerder onderzoek⁸ blijkt dat de no-riskpolis niet zo effectief is als gedacht werd omdat veel werkgevers de no-riskpolis niet kennen. Bovendien neemt de no-riskpolis het 'gedoe' niet weg waarmee een werkgever geconfronteerd wordt als iemand ziek wordt: er moet vervanging worden gevonden en de kosten moeten worden teruggevraagd bij UWV. Het is de vraag hoe dit probleem op te lossen is.

6. Slotbeschouwing

Dit onderzoek heeft waardevolle informatie opgeleverd over het vinden en behouden van een baan voor mensen uit het doelgroeppregister. De onderzoekers hebben een zeer uiteenlopende groep mensen gesproken die allemaal hun weg hebben gevonden - soms met omwegen - op de arbeidsmarkt. Het ging om mensen met fysieke, verstandelijke of geestelijke problemen (of een combinatie van deze problemen), met een hogere, middelbare of lage opleiding. Voor ons als onderzoekers was het goed om te zien dat veel mensen zelf hun plek op de arbeidsmarkt

⁷ Dit verschil in wel/niet transitievergoeding moeten betalen is verdwenen met de invoering van de Wab.

⁸ Bekendheid en effectiviteit no-riskpolis artikel 29b ZW. Eindrapport (2018), De Beleidsonderzoekers en SEO Economisch onderzoek blijkt dat de no risk polis

hebben gevonden door hun doorzettingsvermogen en volharding, en door slim gebruik te maken van hun netwerk. Deze mensen hebben vaak nog maar weinig contact met de uitvoeringsorganisaties. Wij denken dat het goed is wanneer UWV en gemeenten ook bij deze groep toch af en toe vinger aan de pols houdt, om tijdig actie te kunnen ondernemen wanneer zaken toch anders lopen dan gehoopt en verwacht.

Een deel van de doelgroep heeft de gemeente of UWV hard nodig om een goed passende baan te vinden en te behouden. Voor deze mensen zien we dat na de totstandkoming van een goede match, jobcoaching vaak essentieel is om de plaatsing in de praktijk goed te laten werken. Het is verstandig wanneer werkgevers goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden die jobcoaching biedt. Het blijft natuurlijk belangrijk dat gemeenten en UWV zoeken naar zoveel mogelijk plaatsingsmogelijkheden voor mensen uit de doelgroep en daartoe een groot netwerk van werkgevers onderhouden.

Voor het baanbehoud en de overgang naar een vaste aanstelling zien we dat werkgevers vaak bevreesd zijn mensen uit de doelgroep een vaste aanstelling te bieden, nog meer dan in het geval van reguliere werknemers. Dit speelt met name bij banen waarvoor een laag opleidingsniveau voldoende is, en werkgevers 'makkelijk' een nieuwe kandidaat vinden. De werkgeversservicepunten moeten in deze situaties nog beter uitleggen aan werkgevers welke risico's zij lopen bij het geven van een vast contract (en welke zij niet lopen) en zo veel mogelijk 'gedoe' uit handen nemen van de werkgever. Belangrijk hierbij is de relatie van de uitvoeringsorganisatie met zowel de werknemer als met de werkgever.

1 Inleiding

In dit rapport staat de uitvoering van de banenafpraak in de regio Midden-Utrecht centraal. De regio Midden-Utrecht wil werk maken van de banenafpraak. Uit de banenafpraak kwartaalrapportages blijkt dat er ieder kwartaal netto weinig banenafpraak-banen bij komen. De oorzaak hiervan is dat relatief veel mensen hun baan verliezen. Daarom wil de regio de duurzaamheid van de banenafpraak-banen verbeteren. Dit rapport doet verslag van een onderzoek naar de werking van de banenafpraak in Midden-Utrecht.

1.1 Achtergrond van het onderzoek

In 2015 is de Participatiewet ingevoerd. Toen zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor mensen met een arbeidsbeperking die arbeidsvermogen hebben. UWV is verantwoordelijk voor mensen met een arbeidsbeperking die voor 2015 in de Wajong zijn gekomen en arbeidsvermogen hebben. Het is de taak van gemeenten en UWV om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk te helpen, wanneer het deze mensen zelf niet lukt. In het kader van het Sociaal Akkoord hebben werkgevers en overheden afgesproken om 125.000 extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit heet de 'banenafpraak'. Mensen met een arbeidsbeperking worden opgenomen in het doelgroepregister van UWV. Iedereen die opgenomen is in het doelgroepregister komt in aanmerking voor een banenafpraak-baan.

De regio Midden-Utrecht wil werk maken van de banenafpraak. Uit de banenafpraak kwartaalrapportages blijkt dat er ieder kwartaal netto weinig banenafpraak-banen bij komen. De oorzaak hiervan is dat relatief veel mensen hun baan verliezen. Daarom wil de regio de duurzaamheid van de banenafpraak-banen verbeteren.

In november 2018 is in de gemeente Utrecht een motie ingediend door Christen Unie, PvdA, GroenLinks, D66, Stadsbelang Utrecht en Student & Starter. De aanleiding voor de motie was de constatering dat meer mensen hun baan verloren dan er banen bij zijn gekomen: in het laatste kwartaal van 2017 kwam er 130 banenafpraak-banen bij, terwijl 233 mensen hun baan verloren in het eerste kwartaal van 2018.⁹ De duurzaamheid van banenafpraak-banen is ook landelijk een punt van zorg. Uit landelijk onderzoek van UWV uit 2018¹⁰ blijkt bijvoorbeeld dat er tussen het 3e kwartaal van 2016 en het 3e kwartaal van 2017 een lichte afname heeft plaatsgevonden van het percentage mensen met een arbeidsbeperking dat een jaar later nog steeds aan het werk is.

De indieners van de motie stelden voor in gesprek te gaan met werkgevers om te achterhalen waarom de banen niet passend blijken te zijn, te onderzoeken wat de redenen zijn voor uitval en te onderzoeken of de dienstverlening van de gemeente Utrecht als passend wordt ervaren door werkgevers en werknemers.¹¹

1.2 Doel en onderzoeksvragen

In het licht van de ingediende motie heeft de gemeente Utrecht De Beleidsonderzoekers in samenwerking met Slim Beleid gevraagd onderzoek te doen naar baanverlies door mensen met een arbeidsbeperking. Door de gemeente Utrecht is besloten dit onderzoek te laten uitvoeren in regionaal verband. Dit betekent dat de 14 gemeenten in de regio Midden-Utrecht hierbij betrokken zijn, evenals UWV.

De vragen die in de motie zijn gesteld, vormden niet precies het uitgangspunt van het onderzoek. Het doel van het onderzoek was om in kaart te brengen wat de belangrijkste redenen zijn voor baanverlies door mensen met een arbeidsbeperking en wat er nodig is om baanbehoud te bevorderen. Op deze manier leidt het onderzoek ook tot aanbevelingen aan de uitvoeringsorganisaties.

De onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. Wat zijn de belangrijkste redenen voor baanverlies bij mensen in het kader van de banenafpraak in de regio Utrecht-Midden? Wat zijn succes- en risicofactoren als het gaat om baanverlies?
2. Welke overwegingen spelen bij werkgevers een rol om een contract in het kader van de banenafpraak wel of niet te verlengen?

⁹ Motie 'Maak echt werk van de banenafpraak' (8 november 2018).

¹⁰ UWV, Duurzaamheid van werk binnen de banenafpraak 2016-2017 (mei 2018).

¹¹ Motie 'Maak echt werk van de banenafpraak' (8 november 2018).

3. Wat kunnen UWV en/of gemeenten doen voor werkgevers en werknemers om de duurzaamheid van de plaatsingen te bevorderen? Wat kunnen werkgevers en werknemers zelf doen om de duurzaamheid van de plaatsingen te bevorderen?
4. Zijn aanpassingen met name nodig in beleid en/of juist in de uitvoering en begeleiding door de vijf regionale uitvoeringsorganisaties? Op welke punten zijn aanpassingen van het beleid en uitvoering wenselijk?

1.3 Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek is, zoals door de opdrachtgever is aangegeven in het offerteverzoek, kwalitatief van aard en bestond uit een serie interviews met betrokkenen. Het ging om interviews met uitvoerders van de werkgeversservicepunten in de regio, met werkgevers en met werknemers of werkzoekenden. De volgende interviews hebben plaatsgevonden:

- UWV en 5 (sub-) regionale werkgeversservicepunten: uitvoerende medewerkers: zowel mensen die vacatures voor de banenafpraak ophalen bij werkgevers als mensen die mogelijke kandidaten aanleveren. Dit betreft aparte functies.
- 15 interviews met werkgevers in de regio.
- 34 interviews met werknemers/werkzoekenden.

De werknemers zijn geworven via een brief die is verzonden door UWV. UWV heeft een steekproef genomen uit het doelgroepregister bestaande uit Wajongers en mensen in de Participatiewet. De steekproef bestond voor 2/3^e uit Wajongers. In totaal zijn 800 mensen in het doelgroepregister aangeschreven. In de brief is een toelichting gegeven op het onderzoek en is gevraagd om medewerking aan het onderzoek. Concreet zijn de ontvangers van de brieven gevraagd zich aan te melden voor deelname aan een interview. De respons op deze brieven bleek laag. Het was de bedoeling om 40 mensen uit de doelgroep te spreken en op basis van de brief hebben zich 29 mensen aangemeld. Daarom is aanvullend via de werkgeversservicepunten in de regio, via de gemeente Utrecht en via werkgevers gezocht naar werknemers of werkzoekenden die bereid zouden zijn tot een interview. Dat heeft geleid tot 5 extra interviews. Met de werknemers is in het interview gesproken over de wijze waarop zij werk zoeken cq. hebben gevonden, de begeleiding in het werk, succes- en faalfactoren om aan het werk te blijven en de dienstverlening van UWV en gemeenten.

De bedoeling van het onderzoek was om ook mensen te spreken die hun baan zijn verloren. Helaas zijn er weinig mensen gesproken die hun baan recent zijn verloren. Die zijn in de steekproef niet naar voren gekomen en evenmin konden de werkgeversservicepunten ons hierbij helpen. Wel is een aantal werknemers gesproken die eerder in hun loopbaan met baanverlies te maken hebben gehad en een aantal werknemers die bij verschillende werkgevers hebben gewerkt.

De mensen die zich via de brief van UWV hebben aangemeld voor deelname aan het onderzoek bleken in hoge mate Wajongers. In totaal zijn 6 werknemers gesproken die onder de Participatiewet vallen. De gesproken gemeenten, waaronder de gemeente Utrecht, konden helaas niet meer mensen uit de Participatiewet aanleveren die bereid waren tot een interview.

Wat tot slot opvalt aan de geïnterviewde werknemers is dat zij regelmatig zelfstandig aan het werk zijn gekomen, dus niet via gemeente of UWV. Een deel van de doelgroep solliciteert zelf, schakelt het eigen netwerk in, maakt gebruik van bestaande netwerken (zoals Onbeperkt aan de slag¹²) of benadert een re-integratiebedrijf. Soms wordt een re-integratiebedrijf ingeschakeld door UWV of gemeente.

Werkgevers zijn geworven via de werkgeversservicepunten in de regio en via de geïnterviewde werknemers. Geïnterviewde werknemers is gevraagd of ook hun werkgever of leidinggevende geïnterviewd zou mogen worden. Niet alle werknemers gingen hiermee akkoord. Vervolgens bleken niet alle werkgevers bereid tot deelname aan het onderzoek. De interviews met werkgevers moesten inzicht verschaffen in hun behoeften, de dienstverlening van UWV en gemeenten en (dreiging van) baanverlies van werknemers met een arbeidsbeperking. Met de werkgevers die geïnterviewd zijn, is soms gesproken over een specifieke casus (de werknemer) en soms in het algemeen over hun behoeften, succes- en faalfactoren rondom duurzaamheid van plaatsingen en de dienstverlening van UWV en gemeenten.

1.4 Leeswijzer

Met dit rapport geven we antwoord op de onderzoeksvragen over de oorzaken van baanverlies en hoe baanbehoud te bevorderen is. De betrokken partijen (werkgeversservicepunten, werkgevers en werknemers) hebben elk hun eigen zienswijzen over de oorzaken van baanverlies en de vraag hoe baanbehoud te bevorderen is. Daarom delen we dit rapport in op basis van de betrokken actoren. In hoofdstuk 2 staat het perspectief van beleid en uitvoering centraal. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 in op het perspectief van werknemers. Wat denken zij dat oorzaken zijn van baanverlies, wat succesfactoren zijn om baanverlies te voorkomen en hoe ervaren zij de dienstverlening van UWV en gemeenten? In hoofdstuk 4 komt het werkgeversperspectief aan bod. De conclusies en aanbevelingen zijn vooraan in de samenvatting en conclusies opgenomen.

¹² Zie <https://onbeperktaandeslag.nl/over/>



2 Perspectief van beleid en uitvoering

In dit hoofdstuk beschrijven we de uitkomsten van de interviews met professionals in de uitvoering van UWV en de vijf (sub)regionale Werkgeversservicepunten, die samenwerken in het Werkgeversservicepunt Utrecht-Midden. Deze interviews zijn gebaseerd op de ruime ervaring van deze medewerkers met het plaatsen van mensen op de banenafpraak in de regio. Deze interviews geven aan wat volgens deze praktijkexperts de succes- en risicofactoren zijn bij de realisatie van duurzame banen in het kader van de banenafpraak. In de eerste paragraaf gaan we kort in op de wijze van uitvoering, verschillen in de uitvoering tussen gemeenten in de regio en de samenwerking tussen UWV en het werkgeversservicepunt.

2.1 Verschillen in werkwijze tussen gemeenten

We staan eerst kort stil bij de werkwijze van de partijen die uitvoering geven aan de Participatiewet. Binnen de regio zijn verschillende gemeenten actief, naast UWV. Deze partijen werken op regionaal niveau samen. Gemeenten geven hoofdzakelijk op lokaal of subregionaal niveau (5 subregio's) uitvoering aan de Participatiewet. UWV werkt regionaal.

2.1.1 Uitvoering van de Participatiewet

Binnen de regio van de Utrechtse Werktafel wordt de Participatiewet op lokaal of op regionaal niveau uitgevoerd. Gemeente de Stichtse Vecht en de gemeente Utrecht voeren beiden de

Participatiewet op lokaal niveau uit. De overige gemeenten voeren de Participatiewet in regionaal verband uit. Dat is weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 1 Uitvoering van de Participatiewet

Gemeente	Uitvoeringsorganisatie
Montfoort	FermWerk
Oudewater	FermWerk
Woerden	FermWerk
Stichtse Vecht	Gemeente Stichtse Vecht
Utrecht	Gemeente Utrecht
De Bilt	RSD Kromme Rijn Heuvelrug
Bunnik	RSD Kromme Rijn Heuvelrug
Wijk bij Duurstede	RSD Kromme Rijn Heuvelrug
Zeist	RSD Kromme Rijn Heuvelrug
Utrechtse Heuvelrug	RSD Kromme Rijn Heuvelrug
Houten	Werk en Inkomen Lekstroom
Lopik	Werk en Inkomen Lekstroom
IJsselstein	Werk en Inkomen Lekstroom
Nieuwegein	Werk en Inkomen Lekstroom

2.1.2 Samenwerking gemeenten, UWV en Werkgeversservicepunt

UWV werkt samen met alle gemeenten in de regio aan de uitstroom naar werk van mensen in het doelgroepregister. UWV heeft de taak om Wajongers aan het werk te helpen, maar daarnaast moet UWV ook bijdragen aan de uitstroom van mensen die onder de Participatiewet vallen. UWV en gemeenten werken samen in het regionale werkgeversservicepunt. Het werkgeversservicepunt verzorgt de regionale dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden. Het idee is dat elke werkgever en elke werkzoekende terecht kan bij het werkgeversservicepunt en dat het niet uitmaakt wie hem of haar dan helpt. UWV en gemeenten werven vacatures die door kandidaten van zowel UWV als gemeenten ingevuld (mogen) worden.

In de praktijk blijkt dat het ontbreekt aan goede regionale afspraken over welke organisatie actie onderneemt als een werknemer met arbeidsbeperking geen contractverlenging krijgt en in de WW terecht komt. Nu is soms onduidelijk wiens verantwoordelijkheid het is om iemand weer snel aan het werk te krijgen. Is dat dan de rol van UWV of van de gemeente als de werknemer onder de Participatiewet valt? Het is raadzaam om hierover op regionaal niveau afspraken te maken.

2.1.3 Verschillen in uitvoering van de banenafspraken

Uit de interviews maken we op dat de verschillende gemeenten/gemeentelijke uitvoeringsorganisaties verschillend te werk gaan bij de uitvoering van de banenafspraken. De belangrijkste verschillen zijn:

- In de meeste gemeenten is gekozen voor gespecialiseerde consultants voor het plaatsen van mensen op de banenafspraken. In één gemeente werken generalisten die alle doelgroepen binnen de Participatiewet bedienen bij het toeleiden naar werk.
- Er lijkt sprake te zijn van grote verschillen in caseload tussen gemeenten. De omvang van de caseload is (mogelijk) van invloed op de dienstverlening aan klanten.
- In de regio Kromme Rijn Heuvelrug is er sprake van een nauwe samenwerking tussen de regionale sociale dienst en de BIGA-Groep (die o.a. werkgever is voor de SW-doelgroep), specifiek voor de banenafspraken. Dit team (Team Werkroute) bestaat uit medewerkers van beide organisaties en wordt daarom ook aangestuurd vanuit beide organisaties.
- Verschillen in het aantal jobcoachorganisaties waarvan werkgevers gebruik kunnen maken, op basis van de gemeentelijk inkoop. Ook zijn er verschillen in afspraken die gemeenten met jobcoachorganisaties hebben gemaakt over terugkoppelmomenten en rapportage.
- Interne of externe uitvoering van de loonwaardemetingen. Een deel van de gemeenten voert dit zelf uit, andere gemeenten besteden dit uit aan andere partijen.

2.1.4 Verschil in diversiteit van het toe te passen instrumentarium

Op basis van de interviews constateren we dat gemeenten en UWV een breed palet aan instrumenten kunnen inzetten. Het instrumentarium dat gemeenten hanteren is onderling niet geüniformeerd. Dat geldt ook voor de samenwerking met UWV: UWV heeft andere instrumenten tot zijn beschikking dan gemeenten. We zien dat de subregio's in Midden-Utrecht zelf een keuze maken voor de instrumenten die zij inzetten. Een voorbeeld daarvan zijn werkfit-trajecten en vergelijkbare trajecten, die bedoeld zijn om mensen met een arbeidsbeperking voor te bereiden op betaald werk. Bij de BIGA-groep wordt tijdens zo'n traject ook onderzocht of iemand op regulier werk kan worden geplaatst, hoe belastbaar iemand is, welke mate van begeleiding er nodig is en/of een indicatie nodig is. Uit deze trajectbegeleiding komt in ongeveer de helft van de gevallen alsnog naar voren dat er een indicatie banenafspraken, indicatie beschut werk of indicatie dagbesteding nodig is. Een ander voorbeeld zijn diverse vormen van detachering, waarbij de werkgever de kandidaat in eerste instantie niet zelf in dienst neemt. Hiermee wordt de werkgever in het eerste jaar administratief ontlast.

Interessant is ook dat de BIGA-groep samen met de Universiteit Utrecht een individueel ontwikkelplan (IOP) heeft ontwikkeld voor mensen die werkzaam zijn op de banenafspraken bij de universiteit. Werknemer en leidinggevende vullen dit IOP-formulier beiden in, voorafgaand aan het evaluatiegesprek over het functioneren van de werknemer. Dit formulier is gebaseerd op een format van SBCM, dat gebruikt wordt in de SW-sector, en is doorontwikkeld. Dit formulier is makkelijk in te vullen voor de doelgroep (gestructureerd, geen open maar gesloten vragen), geeft een beeld van hoe de leidinggevende en de werknemer naar het functioneren kijken en biedt inzage in de verschillen in oordeel (bijvoorbeeld onder- of overwaardering van eigen kunnen) over het functioneren tussen werknemer en leidinggevende. Daarmee levert een

bespreking van het formulier vaak concrete aanknopingspunten op voor het verbeteren van het functioneren van de medewerker. Het IOP gesprek vindt plaats tussen de werkbegeleider van de werknemer (soms is dat de leidinggevende, soms iemand anders binnen het team) en de coördinator van de BIGA Groep, op basis van de input uit de twee ingevulde IOP-formulieren.

2.2 Risicofactoren voor baanverlies

Aan de geïnterviewde professionals die mensen plaatsen op vacatures of mogelijke kandidaten aanleveren voor vacatures in het kader van de banenafspraken, is gevraagd wat zij zien als de grootste risico's op baanverlies. De factoren die zij noemen, staan beschreven in deze paragraaf. Daarbij baseren mensen zich op hun eigen ervaringen met het plaatsen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking. Geen van de geïnterviewde organisaties houdt een registratie bij van beëindiging van het werk: hetzij op initiatief van de werkgever hetzij op initiatief van de werknemer. Zodoende is er geen kwantitatieve informatie beschikbaar over de omvang van baanverlies en de reden daarvoor en moeten we het doen met de zienswijzen van de professionals.

We zien dat uitval door ziekte soms voorkomt. Wanneer een werknemer met een banenafspraken-baan ziek wordt, dan gelden voor de werkgever dezelfde verplichtingen op basis van de Wet verbetering poortwachter als voor reguliere werknemers. De werkgever heeft de verantwoordelijkheid voor de re-integratie van de zieke werknemer. Een zieke werknemer uit de doelgroep krijgt echter- ongeacht de oorzaak van de ziekte - een Ziektewet-uitkering van UWV omdat de werknemer een no-risk polis heeft. In deze situatie is het soms onduidelijk wie nu aan zet is: is dat de werkgever op basis van de Wet verbetering poortwachter of UWV op basis van de Ziektewet? Voor uitvoeringsorganisaties is dit niet duidelijk en voor werkgevers evenmin. Daarom is het belangrijk om hier regionale afspraken over te maken.

2.2.1 Risicomomenten voor baanverlies

In elk interview is gevraagd naar die momenten in het proces waarop de kans op baanverlies het grootst is. Hoewel de meningen op dit punt enigszins verschillen, komen in alle interviews met gemeenten en UWV drie momenten naar voren die risicovol zijn:

- de overgang van proefplaatsing naar het eerste tijdelijke contract;
- het eerste half jaar na de proefplaatsing;
- de overgang van een tijdelijk naar een vast contract.

Tijdens de proefplaatsing

Meestal begint een kandidaat uit het doelgroepregister met een proefplaatsing. Dan gaat de kandidaat een aantal maanden (meestal twee maanden) met behoud van uitkering aan de slag in de beoogde functie. Deze periode wordt benut door zowel werkgever als kandidaat-werknemer om te kijken hoe het gaat en of het van beide kanten bevalt. Door professionals van de gemeente Utrecht en UWV wordt gesignaleerd dat de proefplaatsing relatief vaak niet wordt omgezet in een arbeidscontract. Soms wordt al tijdens de proefplaatsing besloten dat de kandidaat-werknemer niet past bij het bedrijf en/of de functie, soms gebeurt dat aan het einde

van de proefplaatsing. Dit is te zien als een vorm van baanverlies, ook al is er feitelijk nog geen sprake van een baan.

De proefplaatsing kan beëindigd worden door zowel werkgever, kandidaat-werknemer als gemeente of UWV. Het komt regelmatig voor dat UWV beoordeelt dat het takenpakket bij nader inzien niet blijkt te passen bij de kandidaat, meestal op grond van diens belastbaarheid. Daarnaast kan de werkgever om uiteenlopende redenen besluiten niet verder te willen met deze kandidaat-werknemer. Veelal komen de verwachtingen die de werkgever had dan niet overeen met de praktijk. Ten slotte signaleren professionals dat problematiek in de privésfeer aan de kant van de werknemer tot baanverlies kunnen leiden. Zaken zoals gezondheidsproblematiek, financiële problemen en bijvoorbeeld scheiding kunnen een grote impact hebben op het functioneren van de kandidaat-werknemer. Dit alles kan ertoe leiden dat de kandidaat-werknemer ziek uitvalt of dat de werkgever vanwege onvoldoende functioneren de proefplaatsing niet omzet in een dienstverband.

Baanverlies in het eerste half jaar

Als de werknemer de proeftijd goed heeft doorstaan, gaan werknemer en werkgever samen verder. De werkgever biedt de werknemer een dienstverband in, waarbij het vrijwel altijd gaat om een tijdelijk contract. Een tijdelijk contract wordt meestal afgesloten voor een half jaar (of zeven maanden) of een jaar, waarna dit verlengd kan worden. Gedurende het tijdelijke contract kan alleen de werknemer het dienstverband beëindigen, tenzij er sprake is van ontslag. Aan het einde van het tijdelijke contract kan de werkgever wel besluiten het dienstverband niet te verlengen.

De geïnterviewde professionals van werkgeversservicepunten geven aan dat mensen uit het doelgroepregister vaak moeten wennen aan een nieuwe baan. De aard van het werk kan in de praktijk tegenvallen. Ook kunnen zij het zwaar vinden, doordat ze meer uren (moeten) werken dan ze zouden willen of zij het werk om andere redenen zwaar vinden. De verwachtingen van het werk blijken niet altijd overeen te komen met de praktijk. Werknemers blijken soms onrealistische verwachtingen te hebben van het werk of het was voor hen van tevoren onduidelijk wat er van hen verwacht werd. "Het werken in de horeca leek me leuk, ik dacht dat ik zou gaan bedienen, maar ik sta alleen maar in de spoelkeuken te werken". Zeker voor jongeren die van het VSO/PRO komen geldt dat werken überhaupt nieuw is. In de praktijk blijkt werken niet altijd zo leuk te zijn als ze van tevoren hadden gedacht. Bovendien is voor hen de overgang van de beschermende omgeving van school naar een baan bij een werkgever een grote stap: op school was veel aandacht voor hun beperking en veel begeleiding, en op het werk is dat veelal minder aan de orde.

Wanneer het werk in de praktijk tegenvalt, is het risico dat werknemers hun baan opzeggen. Dat gebeurt dan volgens de werkgeversservicepunten vooral in het eerste half jaar.

Overgang van tijdelijk naar vast contract

Tot en met 31 december 2019 gold de Wet Werk en Zekerheid, waarbij het mogelijk was om 3 tijdelijke contracten in maximaal 2 jaar aan te gaan. Na die twee jaar moest het volgende contract een vast contract zijn op grond van landelijke wetgeving (de ketenbepaling in de Wet

werk en zekerheid)¹³. De overgang van tijdelijk naar vast contract zien de meeste geïnterviewden als een moment waarop een deel van de doelgroep zijn baan verliest omdat de werkgever niet bereid is de werknemer in vaste dienst te nemen. We zien dit fenomeen ook bij "reguliere" werknemers: hun contract wordt niet verlengd zodra de werkgever een vast contract aan moet bieden. Het mag dus niet verbazen dat dit net zo goed geldt voor mensen met een arbeidsbeperking. De inschatting van de betrokken professionals is dat dit nog vaker voorkomt bij mensen met een arbeidsbeperking dat de werkgever niet bereid is een vast contract aan te bieden. Daardoor eindigt het dienstverband van mensen in het doelgroepregister na het maximale aantal tijdelijke contracten. Daarmee is volgens enkele professionals de overgang van tijdelijk naar vast contract een groot struikelblok voor werknemers met een arbeidsbeperking. Geïnterviewde professionals constateren dat veel organisaties bij de start aangeven dat ze de intentie hebben om iemand vast in dienst te gaan nemen, maar dat slechts weinig organisaties dit ook waarmaken.

Volgens professionals speelt angst bij werkgevers een rol: zij zijn huiverig om een vast contract aan te bieden, omdat ze niet zeker weten of bestaande instrumenten en subsidieregelingen blijven bestaan. Bij de overgang van tijdelijk contract naar vast contract, speelt volgens professionals waarschijnlijk ook een rol of de productiviteit van de werknemer werkelijk van belang is voor de betreffende afdeling: "Als een werknemer werk kan doen waardoor anderen ontlast worden, is de kans groter dat hij/zij kan blijven". Professionals uit de regio signaleren dat de mogelijkheden om een vast contract te bemachtigen voor de doelgroep banenafpraak vooral lijken te verschillen per werkgever. Hiervoor noemen zij de volgende mogelijke verklaringen:

- Sommige werkgevers (vooral de grotere) hebben echt beleid rondom de banenafpraak met een duidelijke doelstelling en gespecialiseerde medewerkers die bezig zijn dit beleid uit te voeren. Deze werkgevers lijken sneller geneigd mensen na de tijdelijke contracten vast in dienst te nemen.
- De eisen die werkgevers stellen aan deze doelgroep verschillen. Bijvoorbeeld een werknemer die één keer per week te laat komt: voor het ene bedrijf is dat geen groot probleem maar voor het andere bedrijf is dat een reden om iemand niet vast in dienst te nemen.
- Er zijn werkgevers die überhaupt geen of nauwelijks mensen een vast contract aanbieden.
- Sommige werkgevers sturen op formatie om personele kosten te beheersen. Dat is bij vrijwel alle overheids- en veel semi-overheidsorganisaties het geval. Plaatsing van werknemers op de banenafpraak vindt dan bovenformatief plaats op basis van (tijdelijk) extra personeelsbudget, specifiek voor deze doelgroep. Als dit

¹³ Deze bepaling is met ingang van 2020 veranderd. Sinds 1 januari 2020 gaat een tijdelijk contract automatisch over in een vast contract als een werknemer meer dan 3 opvolgende tijdelijke contracten heeft gekregen. Of als een werknemer langer dan 3 jaar meerdere tijdelijke contracten bij zijn werkgever heeft gehad. Tenzij er in de cao andere regels staan.

bovenformatieve budget van tijdelijke aard is, heeft een afdeling die iemand binnen de organisatie plaatst in het kader van de banenafspraken, niet de ruimte om structurele uitbreiding van fte's op de afdeling te realiseren. Om een vast contract te krijgen moeten mensen met een beperking solliciteren op vrijkomende banen binnen de vaste formatie van een afdeling. Op dat moment moet de doelgroep uit de banenafspraken dus in een sollicitatieprocedure 'concurreren' met andere interne kandidaten die solliciteren en die geen beperking hebben. Dat zal alleen de 'toppers' lukken die goed presteren en die een goede band hebben weten op te bouwen met hun leidinggevende.

- Sommige werkgevers uit het bedrijfsleven bieden mensen met een beperking de kans om maximaal 2 jaar werkervaring op te doen, maar hebben expliciet de afspraak gemaakt met gemeenten dat hun intentie niet is om deze mensen in vaste dienst te nemen.

In vaste dienst

Voor gemeenten en UWV is uitstroom al gerealiseerd wanneer de werknemer een tijdelijk contract heeft. Dan moet nog een vinger aan de pols gehouden worden om te zien of het tijdelijke contract wordt omgezet in een vast contract. Maar dit is niet meer nodig wanneer de werknemer een vast contract op zak heeft. Professionals geven aan dat zij meestal geen contact meer onderhouden met werknemers die een vast contract hebben. Daarom is geen zicht meer op eventueel baanverlies door ziekte. Baanverlies wordt wel opgemerkt, omdat dan opnieuw een uitkering wordt aangevraagd. In één van de uitvoeringsorganisaties is het idee om ook met werknemers die een vast contract hebben contact te blijven onderhouden, om te kunnen volgen of de werknemer goed functioneert en of geen baanverlies door ziekte dreigt.

2.2.2 Oorzaken van baanverlies

In de voorgaande analyse van de momenten in het proces waarop de kans op baanverlies groter is zijn al diverse oorzaken van baanverlies aan de orde gekomen. Uiteindelijk speelt bij baanverlies vaak een rol dat de werknemer het werk inhoudelijk of om praktische redenen tegen vindt vallen of de werkgever vindt dat er geen sprake is van een goede match. De werknemer is bijvoorbeeld onvoldoende belastbaar, heeft inhoudelijk (te veel) moeite met het werk of er doen zich anderszins problemen voor.

Andere belangrijke redenen die worden genoemd door betrokken partijen voor baanverlies zijn:

- Is er bij de start sprake van een goede match tussen de werknemer, takenpakket en leidinggevende, dan liggen veranderende omstandigheden veelal ten grondslag aan baanverlies. Deze veranderingen kunnen zich zowel voordoen aan de kant van de werkgever (bijvoorbeeld een wisseling van leidinggevende of collega's of een ander takenpakket als gevolg van een reorganisatie) als aan de privé-kant (ook hierin kunnen zich wijzigingen voordoen waardoor iemand anders gaat functioneren, bijvoorbeeld de gezondheid gaat achteruit of privéproblematiek speelt een rol). Of dergelijke veranderingen inderdaad leiden tot baanverlies, hangt ook af van hoe weerbaar iemand is. Sommige mensen kunnen goed met veranderingen omgaan, anderen minder. In het algemeen hebben we het hier over een doelgroep voor wie

veranderingen vaak een risico vormen op baanverlies. Voorts kunnen veranderende omstandigheden ook leiden tot baanverlies door ziekte.

- Een risico voor baanverlies is wanneer het werk in de praktijk (toch) niet voldoende passend blijkt te zijn. Inhoudelijk sluit het werk niet altijd voldoende aan bij de interesses van de werknemer. Dan vinden werknemers het in de praktijk soms moeilijk om het werk vol te houden en/of goed te blijven functioneren. Andere aspecten die meespelen zijn bijvoorbeeld: het takenpakket is te groot of juist te klein, het werk is te eentonig of juist te afwisselend. Wat een werknemer met een arbeidsbeperking nodig heeft is echt maatwerk.
- Kandidaat-werknemers zijn nog niet werkfit. Sommige klanten moeten eerst werkfit worden voordat ze succesvol bemiddeld kunnen worden naar werk. In sommige gemeenten kan er voor dergelijke werkzoekenden eerst een traject worden ingezet om werkfit te worden. Dit traject omvat werkstages, training en begeleiding en coaching, maar deze mogelijkheid bestaat niet in alle gemeenten in de regio of wordt slechts beperkt ingezet.

2.3 Succesfactoren voor baanbehoud

Op basis van de interviews met professionals in de regio komen we tot een aantal factoren die de kans op baanbehoud vergroten. Dit zijn zodoende de succesfactoren. Als belangrijkste succesfactor zien professionals in de regio jobcoaching. Andere succesfactoren die breed signaleerd worden zijn:

- Goede matching, waarbij kennis is van zowel kandidaat-werknemer als werkgever
- Verwachtingsmanagement aan de kant van de werkgever
- Monitoring van het verloop van het arbeidscontract, inclusief regelmatig contact met werkgever en werknemer

2.3.1 Jobcoaching en begeleiding

Een deel van de mensen in de banenafpraak krijgt jobcoaching toegekend. Een gangbare omschrijving van jobcoaching is 'de ondersteuning die mensen met een beperking in staat stelt om bij een werkgever in een reguliere functie aan de slag te gaan en te blijven'.¹⁴ Daarbij wordt altijd gekeken naar twee kanten: de functie, werkplek en omgeving waarin de werknemer moet functioneren enerzijds en de mogelijkheden van de werknemer anderzijds. Van belang is dus dat de jobcoach een rol heeft in de begeleiding van zowel de werknemer als de werkgever.

De geïnterviewde professionals zien jobcoaching als een belangrijke voorwaarde voor een zo duurzaam mogelijke plaatsing. Niet alle mensen met een arbeidsbeperking krijgen jobcoaching toegekend. Bovendien is de jobcoaching niet altijd duurzaam van aard: werknemers kunnen in hun baan starten met jobcoaching, maar de jobcoaching kan na verloop van tijd beëindigd worden omdat dit niet meer nodig is. In 2017 werkte 36% van de Wajongers met een jobcoach.¹⁵ Hoeveel werknemers met een arbeidsbeperking die onder de Participatiewet vallen met jobcoach werken weten we niet. UWV onderscheidt vier verschillende

¹⁴ Zie de brochure *Aan de slag met jobcoaching*, Programmaraad Samen voor de klant

¹⁵ UWV, Monitorarbeidsparticipatie 2018, p.22.

jobcoachingsregimes, variërend van zeer licht tot intensief.¹⁶ Gemeenten hebben onderling de volgende afspraken over jobcoaching gemaakt:

- Jobcoaching kan alleen worden ingezet als er sprake is van een dienstbetrekking van ten minste 12 uur per week.
- Er is recht op maximaal 52 uur Jobcoach per jaar, voor maximaal 2 jaar.

De jobcoach hoort dus bij de werknemer, maar is er niet alleen maar voor de werknemer. De begeleiding door de jobcoach is erop gericht de werknemer beter te laten functioneren. Daarmee ontlast hij ook de werkgever. Bovendien kan de jobcoach een rol hebben in het ondersteunen van de werkgever: hoe kun je nou het beste omgaan met deze werknemer. Voor werkgevers kan het best moeilijk zijn om met de doelgroep te werken. Juist daarom probeert de jobcoach de werkgever daarin te coachen, zodat het de werkgever makkelijker en beter af gaat. Eén jobcoach vertelt:

“Vaak gaat het er om het gedrag van beide kanten (leidinggevende en werknemer) te proberen te begrijpen en dan begrip te kweken aan beide kanten. Zo was er bijvoorbeeld het geval van een meisje dat altijd te laat terugkwam van haar pauze en waar irritatie over was. Toen bleek ze geen klok te kunnen kijken”.

Voor gemeenten en UWV zijn jobcoaches een belangrijke bron van informatie over het verloop van een plaatsing op de banenafpraak. Zij zien de werknemer geregeld en kunnen daardoor goed signaleren als er iets niet goed loopt en er sprake is van een verhoogd risico op baanverlies. De afspraken tussen gemeenten en jobcoachorganisaties over frequentie en wijze van terugkoppeling verschillen per gemeente of uitvoeringsorganisatie. Zo laat één uitvoeringsorganisatie jobcoaches eens per maand terugkoppelen over elke werknemer in zijn/haar caseload. Een andere uitvoeringsorganisatie vraagt een terugkoppeling na de proefplaatsing en daarna minimaal eens per kwartaal. Eén gemeente geeft aan dat de kwaliteit en tijdigheid van de rapportages wel eens te wensen overlaat. Dit vormt een belemmering voor goede monitoring van het dienstverband.

Naast de jobcoaching vindt veelal ook begeleiding op de werkvloer vanuit de werkgever plaats. Voor werknemers met een arbeidsbeperking is het belangrijk dat zij iemand hebben die hen kan helpen of waar zij terecht kunnen met vragen. Ook even een praatje maken is soms heel belangrijk voor werknemers met een arbeidsbeperking. Vaak neemt de leidinggevende deze begeleidende rol op zich. Soms wordt een collega aangewezen als “buddy” die voor de dagelijkse ondersteuning beschikbaar is. Deze begeleiding op de werkvloer is vaak van groot belang, omdat de jobcoach niet elke dag aanwezig is. Daarom is goede begeleiding vanuit de werkgever een belangrijke succesfactor voor duurzaam baanbehoud. Eén van de gemeenten stimuleert het volgen van Harrie-trainingen onder werkgevers die werken met de doelgroep.

¹⁶ SEOR, Arbeidsmarktpatronen van mensen die werk(t)en met een jobcoach (2019) p.30.

Harrie is de personificatie van de ideale collega-werknemer die begeleiding biedt op de werkvloer aan werknemers met een arbeidsbeperking.¹⁷

2.3.2 Kwaliteit van de match

Een goede match tussen werkgever en werknemer is essentieel voor de duurzaamheid van het werk. Om tot een goede match te komen is het van groot belang dat enerzijds een goed beeld bestaat van de kandidaat-werknemer en anderzijds van de werkgever. De uitvoeringsorganisaties moeten dus een goed beeld hebben van de belastbaarheid van de kandidaat-werknemer, de capaciteiten, beperkingen en hun karakter. Daarnaast moeten zij een beeld hebben van het bedrijf, de werkomgeving en de functie. Het is bijvoorbeeld relevant om te weten of het bedrijf op korte termijn grote veranderingen voornemens is door te voeren. Een reorganisatie is voor veel mensen uit de doelgroep moeilijk om mee om te gaan. Dit kan betekenen dat gemeenten en UWV hier consequenties aan moeten verbinden: soms is het beter om niet over te gaan tot plaatsing. Voorts is het ook zinvol als een beeld bestaat van de begeleiding die de werkgever kan bieden (indien nodig). Dit proces vergt tijd. Belangrijk is dat met alle partijen goed gesproken is voorafgaand aan de match.

Vooral in de eerste twee maanden (vaak op basis van een proefplaatsing) wordt duidelijk of de match goed is geweest. Een goede match komt volgens geïnterviewde professionals eerder tot stand als er een takenpakket op maat wordt gecreëerd voor de betreffende werknemer, zodat de taken goed zijn afgestemd op de mogelijkheden van de werknemer. Het spreekt voor zich dat de motivatie van de werknemer een belangrijke rol speelt. De werknemer weet meestal na een paar maanden of het werk bevalt. Het is sterk bevorderlijk wanneer de werknemer plezier heeft in het werk en zich op zijn plek voelt. De motivatie van de kandidaat wordt ook beïnvloed door de mate waarin het werk loont. Afhankelijk van de loonwaarde en het aantal uur dat de werknemer werkt, kan het zijn dat het inkomen uit werk nauwelijks opweegt tegen de verlaging van de uitkering.

Op basis van dit onderzoek weten we niet hoe goed gemeenten en UWV hun kandidaten kennen. UWV stelt dat er bij gemeenten niet altijd voldoende expertise in huis is om de beperking van kandidaten goed te doorgronden en daarbij behorende consequenties voor het werk.

Voorts is een succesfactor om al tijdens de werving met de werkgever te bespreken of het de intentie is om iemand ook voor langere tijd in dienst te houden, idealiter door middel van het bieden van een vast contract. Dit schept duidelijkheid over de verwachte (potentiele) duurzaamheid van de baan.

2.3.3 Verwachtingsmanagement

Er zijn werkgevers die al ruime ervaring hebben met het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Er zijn echter ook werkgevers voor wie het werken met de doelgroep nieuw is. Dan zien we bovendien dat bij de werkgevers die al ervaring hebben met het werken met de

¹⁷ zie <https://www.ikbenharrie.nl/aanbod>

doelgroep, niet alle leidinggevers die ervaring ook hebben. En juist de direct leidinggevende is van groot belang voor de duurzaamheid van de baan. Daarom is het volgens professionals belangrijk dat alle werkgevers, inclusief de leidinggevende van de kandidaat-werknemer, goed geïnformeerd wordt over wat hij mag verwachten van de kandidaat-werknemer. Daarbij valt in elk geval te denken aan capaciteiten, productiviteit, karaktereigenschappen en begeleidingsbehoefte. In de praktijk blijkt dat werkgevers niet altijd realistische verwachtingen hebben. Als de verwachtingen te hoog zijn, is de kans op baanverlies logischerwijs groot.

Daarnaast moeten duidelijke afspraken gemaakt worden met de werkgever over wat hij/zij moet doen voor de werknemer, bijvoorbeeld op het gebied van begeleiding van de werknemer. Professionals signaleren dat de duurzaamheid van de baan toeneemt wanneer de werknemer eerst stage heeft gelopen en zowel werkgever als werknemer weten wat zij mogen verwachten.

2.3.4 Monitoring en contact

Voor de duurzaamheid van de baan is het van belang dat gemeenten en UWV een vinger aan de pols houden. Daarom is regelmatig contact met zowel werkgever als werknemer van belang. Duidelijk moet blijken of beide partijen tevreden zijn met het verloop van het werk. Wanneer uitvoeringsorganisaties dit goed in beeld hebben, kan waar nodig tijdig worden bijgestuurd. Aanpassingen in het werk of in de begeleiding kunnen voorkomen dat de zaak escaleert en de werknemer zijn/haar baan verliest. De jobcoach kan een belangrijke signaalfunctie hebben, op basis waarvan eventueel vereiste aanpassingen gedaan kunnen worden.

In de voorgaande paragraaf kwam aan de orde dat veel mensen met een arbeidsbeperking beginnen op een tijdelijk contract. Belangrijk is dus dat in de gaten gehouden wordt door de uitvoeringsorganisatie wanneer het arbeidscontract afloopt. Uit de interviews met uitvoeringsorganisaties blijkt dat zij niet allemaal goed monitoren wanneer de einddatum van het contract is, of er doen zich praktische knelpunten voor in de monitoring, zoals een te grote caseload. Zo kan het gebeuren dat de werknemer geen baan meer heeft, voordat de gemeente of UWV weet dat contractverlenging aan de orde is. Idealiter gaan gemeenten en UWV tijdig in gesprek met de werkgever over contractverlenging en wat daarvoor nodig is. Eén van de betrokken partijen houdt twee maanden voorafgaand aan contractverlenging aan als moment waarop een gesprek met de werkgever plaatsvindt.

2.4 Conclusies

Dit hoofdstuk heeft laten zien dat er binnen de regio Midden-Utrecht verschillen zijn in de uitvoering van de Participatiewet door de gemeenten en de Wajong door het UWV. Ondanks de verschillen in de uitvoering zijn professionals het eens over de risicovolle momenten waarop baanverlies regelmatig plaatsvindt. Het gaat om het moment van matching, de start van de baan en het moment waarop er overgegaan moet worden tot een vaste aanstelling. Het belangrijkste risico is dat de baan uiteindelijk toch niet goed blijkt te passen bij de kandidaat en op termijn ook niet goed passend te maken is. Bevorderende factoren om ervoor te zorgen dat het baanverlies beperkt blijft zijn:

- Jobcoaching: dit helpt zowel de werkgever als de werknemer;
- De kwaliteit van de match: past op de langere termijn het werk nog bij de kandidaat, welke veranderingen vinden plaats op de werkplek);
- Verwachtingsmanagement: zijn de verwachtingen van werkgever en kandidaat realistisch ;
- Contact tussen uitvoeringsorganisatie, werkgever en werknemer: ook na het eerste half jaar is regelmatig contact van belang, dit geldt ook wanneer er sprake is van een vaste aanstelling.



3 Werknemers- perspectief

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de informatie uit interviews die zijn gehouden met 34 werknemers en werkzoekenden die zijn opgenomen in het doelgroepregister en dus meetellen voor de banenafspraken. Deze interviews hebben zicht gegeven op factoren die volgens werknemers en werkzoekenden bepalen of iemand duurzaam aan het werk kan blijven (succesfactoren) en welke factoren een risico kunnen vormen voor baanverlies (risicofactoren).

3.1 Inleiding op de doelgroep

Het is van belang om te realiseren dat de doelgroep voor de banenafspraken in de praktijk heel divers is. De variatie binnen de groep betreft enerzijds het type beperking. We zien daarin een grote variatie, waaronder zintuiglijke beperkingen (slecht horen/zien), fysieke beperkingen, chronische ziektes, psychische problemen (bijvoorbeeld autisme en angststoornissen) en mensen met een licht verstandelijke beperking. Anderzijds verschilt de mate waarin mensen hinder ondervinden van hun beperking. Ook het opleidingsniveau loopt enorm uiteen, van mensen die alleen de basisschool hebben doorlopen tot mensen die een masterdiploma op zak hebben. Deze variatie is goed zichtbaar in de interviews die in het kader van dit onderzoek zijn gedaan (zie ook bijlage 1).

3.2 Risicofactoren voor baanverlies

We hebben weinig werknemers gesproken die recent hun baan hebben verloren. Wel heeft een aantal werknemers ervaring met baanverlies eerder in hun loopbaan. Bovendien geven de interviews een beeld van de loopbaan van werknemers met een arbeidsbeperking en kritieke momenten of factoren daarin. Op basis van de interviews met werknemers komen de volgende risicofactoren voor baanverlies naar voren:

- Wajongers hebben vaak geen vaste contactpersoon bij UWV. We weten op basis van het onderzoek niet of werknemers die onder de Participatiewet vallen wel een vaste contactpersoon hebben bij de gemeente.
- Er is geen professional ingeschakeld voor de begeleiding van de werknemer en/of er is niemand die een vinger aan de pols houdt bij de werknemer.
- Er doen zich variaties voor in de belastbaarheid van werknemers.
- Regels en procedures zitten soms in de weg en het ontbreekt aan maatwerk.
- Na de maximale periode van tijdelijke contracten weer bij een nieuwe werkgever moeten starten omdat geen vast contract wordt geboden.

3.2.1 Ontbreken van een vaste contactpersoon

In de interviews met Wajongers viel op dat zij veelal weinig tot geen contact hebben met UWV. Soms is er sprake van een jobcoach, die dan de schakel vormt tussen UWV en werknemer. Maar wanneer er geen jobcoach betrokken is, betekent het in de praktijk dat werknemers geen contact hebben met UWV. Dat hoeft niet direct een probleem te zijn. Werknemers zien dat zelf vaak niet als een probleem: zij zijn gewoon aan het werk. Het risico schuilt hem in de werknemers die op een tijdelijk contract werken of die een vast contract hebben maar voor veranderingen komen te staan die hun functioneren beïnvloeden. Juist in de situaties waarin het even niet zo goed gaat op het werk, kan snel contact met UWV van belang zijn om de kans op baanbehoud te vergroten of baanverlies door ziekte te voorkomen. Desgevraagd geven werknemers aan dat zij niet weten bij wie zij terecht zouden kunnen wanneer uitval door ziekte, verslechtering van de gezondheid die invloed heeft op het functioneren of baanverlies dreigt. Werknemers geven aan dat zij het fijn zouden vinden om te weten bij wie zij terecht kunnen met vragen.

We hebben hoofdzakelijk Wajongers gesproken. Daarom is het moeilijk om te beoordelen of en in welke mate het ook mensen met een arbeidsbeperking die onder de Participatiewet vallen ontbreekt aan een vaste contactpersoon. We veronderstellen dat net zo goed voor mensen in de Participatiewet van belang is om te weten waar zij terecht kunnen als zich problemen voordoen.

3.2.2 Er is geen professional ingeschakeld voor de begeleiding van de werknemer

Nauw samenhangend met het gebrek aan contact tussen klant en UWV, zien we dat soms de begeleiding ontbreekt. Dat geldt zowel voor Wajongers als voor werknemers die onder de Participatiewet vallen. We zijn in de interviews een paar mensen tegengekomen zonder jobcoach, waarvoor de inzet van jobcoaching waarschijnlijk wel meerwaarde zou hebben. Soms

gaat het om mensen die al langer aan het werk zijn en van wie om die reden verwacht wordt dat zij zelfstandig kunnen werken.

Sommige werknemers hebben een zeer lage begeleidingsbehoefte en komen om die reden niet in aanmerking voor jobcoaching. Een deel van deze werknemers geeft aan dat zij het fijn zou vinden om soms een gesprek over het werk te kunnen voeren, zonder dat dit de werkgever is. Met andere woorden, zij zouden het op prijs stellen als iemand eens vraagt hoe het gaat op het werk. Dit hoeft geen jobcoach te zijn: juist een klantmanager kan op deze manier een waardevolle rol spelen voor werknemers met een arbeidsbeperking. Dit is ook het moment om te signaleren dat er zaken zijn die minder goed lopen dan gehoopt en waar eventueel op geïnterviewde werknemers baanbehoud ten goede komen.

Een risico dat uit de interviews naar voren komt, is dat een aantal mensen de hulp die hen werd geboden, niet zag zitten. Een leidinggevende vertelt:

“Cora, de intern begeleidster voor de banenafspraken, heeft op dit moment geen gesprekken meer met medewerker Robert. Nadat Robert haar een paar keer heeft gezien, heeft hij aangegeven dat hij geen behoefte had om haar te spreken. Volgens Robert had hij geen klik met haar en hebben de gesprekken met Cora voor hem geen meerwaarde”.

Een andere werknemer die wij hebben gesproken weigerde jobcoaching van de BIGA groep omdat zij vond dat ze “daar niet bij hoorde”. De BIGA-groep is een SW-bedrijf en dat kan gevoelig liggen bij werknemers met een arbeidsbeperking. Zij willen veelal zo “regulier” mogelijk zijn en het gevoel hebben dat ze volwaardig meetellen. Daar past begeleid worden door een SW-bedrijf niet bij. Zodoende kan de acceptatie van begeleiding vallen of staan met percepties en beelden die werknemers hebben.

3.2.3 Variaties in belastbaarheid van mensen in het doelgroepregister

Op basis van de interviews signaleren we dat werknemers wisselingen kunnen ervaren in hun belastbaarheid. Die variaties in belastbaarheid zijn regelmatig terug te voeren op de beperking, of kunnen bijvoorbeeld veroorzaakt worden door veranderingen in de privésituatie. Wanneer we kijken naar de aard van de beperking als oorzaak voor wisselingen in de belastbaarheid, zien we dat klachten kunnen verergeren of juist verbeteren. We zien dit bijvoorbeeld bij mensen met psychische problematiek, die te maken kunnen hebben met wisselingen in de belastbaarheid. Het is soms moeilijk om een terugval op tijd te zien aankomen. Evenmin is het eenvoudig om het werk weer aan te passen aan de momenten waarop het juist goed gaat met de werknemer en waarin hij/zij uitgedaagd kan worden. De variaties in belastbaarheid zien we tevens bij mensen met een ziekte die progressief verloopt. Zij weten dat ze op een gegeven moment moeite zullen krijgen met het uitvoeren van hun werk.

Waar de wisselingen in de belastbaarheid ook aan toe te schrijven zijn, belangrijk is dat hier op een goede manier op wordt ingespeeld door gemeente dan wel UWV. Een verslechtering van de situatie vraagt veelal om de aanpassing van het takenpakket en/of werkduur. Het is om die reden belangrijk dat de werknemer weet waar hij terecht kan als zich veranderingen in zijn/haar

situatie voordoen of dat er een professional is die een vinger aan de pols houdt. Tijdig aanpassingen doen aan het werk kan uitval door ziekte of baanverlies mogelijk voorkomen. We signaleren op basis van de interviews dat het juist hier aan schort, zoals eerder aan bod is gekomen.

We geven hier twee voorbeelden van werknemers die te maken hebben (gehad) met wisselingen in hun belastbaarheid. Het eerste voorbeeld gaat over Emma die een psychische aandoening heeft.

Emma is 41 jaar oud en heeft een Wajong-uitkering. Ze heeft vwo gedaan en heeft uiteindelijk een MBO-4 diploma richting sport en bewegen gehaald. Emma heeft een bipolaire stoornis (manisch depressief). Het is een chronische aandoening, waarvoor ze sinds haar 18^e in therapie is. Ze is gebaat bij veel rust en stabiliteit en enige vrijheid om haar werk zelf in te richten. Door de medicatie is ze erg moe en kan ze dus niet veel uren werken. Ze heeft veel verschillende baantjes gehad. Na haar meest recente baan ging het steeds slechter met haar, waardoor ze niet kon werken. Toen het weer beter met haar ging heeft ze zich ingeschreven bij een uitzendbureau. Zo heeft ze nu werk gevonden als postbode. Ze werkt ongeveer 10 uur per week, verspreid over 5 dagen. Het werk bevalt haar goed, omdat ze haar tijd zelf in kan delen. Emma vindt het geen droombaan, maar het biedt haar nu veel rust en stabiliteit, ook structuur in de dag. Ze heeft nooit hulp ontvangen bij het vinden van werk.

Het volgende voorbeeld gaat over Roel, die een fysieke beperking heeft:

Roel is 55 jaar oud. Hij heeft een aangeboren, progressieve spierziekte en zit in een elektrische rolstoel. Inmiddels werkt hij bijna 20 jaar bij de overheid. Hij werkt 28 uur per week. Vorig jaar is gebleken dat dit te veel werd, omdat de ziekte verergert. Hij heeft lang ontkend dat het niet meer goed ging, totdat hij een paar weken thuis kwam te zitten. Hij gaat waarschijnlijk terug naar 24 uur per week werken. Roel hoopt zijn werk nog een tijd vol te kunnen houden, maar hij denkt zelf dat hij dit niet tot zijn pensioen kan doen. Het ging eigenlijk mis toen het werk hem te veel werd: hij zegt dat de werkgever bij iedereen uitgaat van zelfredzaamheid en de leidinggevende daardoor te laat ingreep. Daardoor kwam hij thuis te zitten. Hij heeft zelf hulp ingeschakeld van een ergotherapeut, in eerste instantie voor privé, maar dat was net zo goed zinvol voor het werk. Dat gaat over wat hij zou willen kunnen en wat hij werkelijk kan, hoeveel licht daartussen zit en hoe dat op te lossen is, met bijvoorbeeld training of met voorzieningen/hulpmiddelen. Er is inmiddels een belastbaarheidsonderzoek uitgevoerd. Daaruit kwam dat zijn zorgvraag is toegenomen en dat het werk eigenlijk te veel is. Dat heeft ertoe geleid dat hij het heeft aangekaart bij

zijn werkgever en hij zich een paar uur per week heeft ziekgemeld. Op dit moment wordt er gezocht naar een permanente oplossing, waarschijnlijk een aangepast contract voor 24 uur. Andere betrokken zijn de afdeling personeelszaken en de bedrijfsarts. Roel vindt het fijn dat de bedrijfsarts een vinger aan de pols houdt en dat gezamenlijk gezocht wordt naar een nieuwe balans.

3.2.4 Regels en procedures zitten maatwerk in de weg

Werkzoekenden hebben ermee te maken dat zowel UWV als gemeenten aan de hand van procedures en regels werken. Die regels en procedures hebben betrekking op de wijze waarop werkzoekenden ondersteund worden, de instrumenten waar zij recht op hebben en de mogelijkheden voor begeleiding en bijvoorbeeld werkplekaanpassingen. Werknemers hebben in de interviews aangegeven dat zij maatwerk missen en dat procedures soms erg veel tijd in beslag nemen. Het kan zowel voor het vinden van werk als baanbehoud heel belangrijk zijn om snel te kunnen handelen, bijvoorbeeld waar het gaat om werkplekaanpassingen.

Niet alleen werkzoekenden en werknemers hebben last van een gebrek aan maatwerk en stroperige procedures. Ook voor de werkgever kan dit hinderlijk zijn. Werkzoekenden of werknemers zijn soms afhankelijk van hulpmiddelen, die tijdig beschikbaar moeten zijn om aan het werk te kunnen of aan het werk te blijven. En sommige werkzoekenden geven aan dat zij een verplicht programma moesten doorlopen, terwijl dit niet aansluit bij hun werkniveau en hun behoeften. Dat heeft weinig toegevoegde waarde en is bovendien niet bevorderend voor de motivatie van de werkzoekende.

Marieke heeft een visuele beperking. Na lang zoeken had Marieke eindelijk een leuke afstudeerstage gevonden. Problematisch was dat ze een vergrotingsprogramma had aangevraagd bij UWV, zodat ze tekst op haar computer zou kunnen lezen en dat dit uiteindelijk 10 weken in beslag heeft genomen voordat het werd toegekend. Toen was ze al bijna klaar met haar stage. Ze vond dit heel erg vervelend en voor haar werkgever was het ook niet fijn.

Het lijkt erop dat het aanbod van dienstverlening voor met name hogeropgeleiden (zeer) beperkt is, met name bij het zoeken naar werk. Daardoor ervaren de geïnterviewde hogeropgeleide werknemers een gebrek aan maatwerk. Eén van hen geeft aan verplicht een banenmarkt te hebben bezocht, waar uitsluitend werkgevers met vacatures tot maximaal MBO-niveau stonden. Dit soort signalen laten zien dat de dienstverlening niet altijd van toegevoegde waarde is en evenmin bevorderlijk voor de motivatie van de werkzoekende. De geïnterviewde hoger opgeleiden hebben allemaal zelfstandig hun baan gevonden of via een intermediaire organisatie die zij zelf benaderd hadden, zoals 'onbeperkt aan de slag'. Toch had een aantal van hen ondersteuning vanuit UWV of gemeente wel op prijs gesteld. De zoektocht naar werk nam voor een aantal van de geïnterviewde hogeropgeleide werknemers veel tijd en inspanningen in beslag. Werkgevers bleken soms huiverig om hen in dienst te nemen. Het kan deze

werkzoekenden bijvoorbeeld erg helpen wanneer een professional de mogelijkheden aan de werkgever uitlegt, en de werkzoekende dat niet zelf hoeft te doen. De interviews laten zien dat de praktijk hiervan afwijkt.

3.2.5 Na maximale periode van tijdelijke contracten weer opnieuw moeten beginnen

Een belangrijke reden voor baanverlies is dat werknemers het maximale aantal tijdelijke contracten hebben gekregen, maar geen vast contract krijgen aangeboden. Na afloop van het laatste tijdelijke contract zijn deze werknemers werkloos. Zoals we in hoofdstuk 2 al hebben beschreven komt dit regelmatig voor. Werknemers vinden het vaak erg vervelend dat zij hun baan verliezen, zeker als zij het naar hun zin hadden op het werk. Soms lukt het werknemers om snel weer een nieuwe baan te vinden, maar dat is niet voor iedereen eenvoudig gebleken. Ten eerste moeten ze dan opnieuw op een tijdelijk contract beginnen. Ten tweede moet opnieuw blijken of het bedrijf en de inhoud van het werk passen bij de kandidaat. Voor werknemers kan dit erg spannend zijn en onzekerheid met zich meebrengen. In het algemeen geldt dat tijdelijke contracten een bepaalde mate van onzekerheid met zich meebrengen. Dat kan voor mensen uit de doelgroep moeilijk zijn om mee om te gaan. Er zijn signalen dat het voor werknemers met een arbeidsbeperking stressvol en demotiverend kan zijn om telkens op tijdelijke contracten te moeten werken.

Jiske is 34 jaar, ze woont in een begeleid wonen omgeving in een eigen appartement en heeft een baan van 20 uur per week (verdeeld over 4 dagen) bij een supermarkt. Ze heeft een aanvullende Wajong-uitkering en een indicatie in het kader van de Wet langdurige zorg. Ze heeft een licht verstandelijke beperking met lichamelijke beperkingen, waaronder een auditieve beperking. Ze is vulploegmedewerker en kwaliteitsmedewerker in de supermarkt. Vanuit haar schoolstage kreeg ze bij de Albert Heijn een jaarcontract, dat daarna verlengd is naar een driejarig contract. Daarna raakte ze werkloos omdat de werkgever haar geen vast contract wilde bieden. Na bemiddeling van haar ouders met het hoofdkantoor kon Jiske na drie maanden uit dienst te zijn geweest, weer terugkomen met een arbeidscontract voor drie jaar. Het is te danken aan haar toenmalige manager dat ze daarna een contract voor onbepaalde tijd gekregen heeft. Hij heeft zich daarvoor hard gemaakt bij het hoofdkantoor.

3.3 Succesfactoren

De succesfactoren voor een duurzame plaatsing die door werknemers zijn benoemd zijn:

- Goede begeleiding en begrip door leidinggevende en/of collega's;
- Rekening houden met belastbaarheid;
- Wajong en doelgroepregister als duurzaam vangnet.

We lichten deze succesfactoren hieronder toe.

3.3.1 Goede begeleiding door leidinggevende en/of collega's

Een heel belangrijke factor die in veel interviews met werknemers en werkzoekenden naar voren kwam, is de rol die de leidinggevende en/of collega's kunnen hebben. Voor alle werknemers is het belangrijk dat zij zich gezien, gehoord en geaccepteerd voelen op het werk. Van bijkomend belang voor de doelgroep is dat collega's en leidinggevenden begrip hebben voor iemands beperking. Begrip ontstaat doordat leidinggevende en collega's goed snappen wat de beperking inhoudt, op welke momenten iemand daar last van kan hebben en hoe er dan het beste op gereageerd kan worden. Als de werknemer merkt dat hij of zij op het werk begrip krijgt voor de beperking, zal deze ook veel sneller zelf aangeven wanneer het niet goed met hem of haar gaat.

Het is daarom van belang om vooraf of in de eerste maanden zo goed mogelijk te weten te komen wat iemands beperking inhoudt en wat dat betekent voor de werksituatie. Sommige mensen, zoals Marieke, kunnen dit zelf goed aan de werkgever en collega's uitleggen:

Marieke heeft een visuele beperking. Na de (reguliere) middelbare school is ze een MBO-opleiding commerciële economie gaan doen en daarna heeft ze een HBO opleiding communicatie gedaan, waar ze in 2015 is afgestudeerd. Ze is nu communicatiemedewerker bij een overheidsorganisatie en heeft een contract van 34 uur per week. Wat Marieke belangrijk vindt is dat de werkgever weet waar hij aan toe is en wat hij kan verwachten. Ze heeft dat in haar baan zelf opgepakt. In de eerste weken heeft ze voor collega's een inspiratiesessie gehouden waarin ze verteld heeft over haar beperking, wat ze kan en wat ze moeilijk vindt (mensen zoeken bijvoorbeeld) en hoe mensen haar kunnen helpen. Ook heeft ze brilletjes uitgedeeld met het zicht dat zij ongeveer heeft, zodat mensen zelf kunnen ervaren wat Marieke ziet. Ze heeft met haar teamleider bovendien duidelijke afspraken gemaakt over wederzijdse verwachtingen. Dat heeft haar, haar teamleider en collega's erg geholpen.

Maar lang niet iedereen kan zelf uitleggen hoe er rekening met hem of haar moet worden gehouden, of in welke situaties men moeilijkheden ervaart. Zeker voor mensen met een psychische of verstandelijke beperking, is dit vaak lastig om uit te leggen. Dan zijn er anderen nodig die dit begrip voor de werknemer moeten aanwakken, door uitleg te geven. Een jobcoach kan deze rol krijgen. Het kan ook de leidinggevende of een collega zijn, wanneer diegene een goed begrip heeft van de aard van de beperking, goed contact heeft met de werknemer in kwestie en dit ook over kan dragen op anderen. Het onderstaande voorbeeld illustreert dat:

Mandy is 31 jaar, heeft het reguliere vwo afgerond en is daarna twee keer gestart met een HBO-opleiding. Beide opleidingen heeft ze niet afgemaakt. Tijdens haar opleidingen is de diagnose autisme gesteld. Mandy werkt nu 24 uur per week als secretariaat ondersteuner. Haar leidinggevende heeft veel geduld met haar en heeft veel tijd gestoken in haar

begeleiding. Mandy voelt zich begrepen. De leidinggevende heeft Mandy gestimuleerd om nieuwe taken uit te proberen en geeft goede feedback, waardoor Mandy zich kan ontwikkelen. Haar leidinggevende heeft veel kennis rondom het werken met een beperking. Er wordt, mede daardoor, ook goed rekening gehouden met Mandy. In het begin heeft haar leidinggevende bijvoorbeeld aan collega's gemaild dat het niet fijn voor Mandy zou zijn als iedereen zomaar haar kamer zou binnenstormen om zichzelf voor te stellen. In het begin wilde Mandy met oordoppen in werken zodat ze niet overprikkeld zou raken. Inmiddels voelt ze zich zo thuis op de afdeling, dat er steeds minder rekening hoeft te worden gehouden met haar autisme.

Begeleiding op de werkvloer is niet alleen nodig om ervoor te zorgen dat collega's begrip hebben voor de werknemer met een arbeidsbeperking. Zoals in het vorige hoofdstuk aan bod is gekomen, is er ook op de werkvloer vaak begeleiding nodig. De aard en omvang van de benodigde begeleiding verschilt sterk. Voor sommige werknemers geldt dat zij op dagelijkse basis begeleiding nodig hebben, bijvoorbeeld hulp bij sommige werkzaamheden of aansturing van wat er wanneer moet gebeuren. Voor andere werknemers geldt dat zij het werk inhoudelijk zelfstandig uit kunnen voeren, maar soms hulp nodig hebben bij het bewaren van overzicht of het maken van keuzes. Weer anderen hebben vooral behoefte aan een praatje zo af en toe, over hoe het gaat.

Linda is 52 jaar. Het is nooit goed gelukt om aan het werk te komen na haar opleiding tot administratief medewerker/receptioniste. Vaak werd ze in haar proeftijd al ziek en werd ze daardoor niet aangenomen. Ze heeft altijd lichamelijke klachten gehad (veel overgeven), die niet lichamelijk verklaarbaar waren. Haar klachten zijn pas afgenomen toen ze rond haar 30^e in contact kwam met een gedragstherapeut die haar anders naar haar problemen heeft leren kijken en haar ook praktische handvatten heeft gegeven om minder stress te ervaren. Ze werkt nu al 17 jaar op dezelfde basisschool, sinds een aantal jaar als administratief medewerker. Ze werkt daar 16 uur per week. Linda heeft geen jobcoach en heeft deze ook nooit gehad. Op haar werk is de directeur degene die haar coacht. Ze schiet snel in de stress en de directeur helpt haar dan om rustig te worden, te relativeren en om prioriteiten te stellen (dit eerst doen, dit kan wachten etc). Deze schooldirecteur werkt er ook al 17 jaar en kent haar dus goed. Linda vraagt zich af of het haar zou lukken om onder een andere schooldirecteur te werken. Ze heeft echt behoefte aan iemand die haar kent en aan een vaste manier van werken. Linda heeft nu vertrouwen dat ze het zelf kan en dat ze het anders zelf kan aangeven. Linda is nooit voor langere tijd uitgevallen. Als ze zich minder voelt, geeft ze dat aan en maakt ze met de directeur een plan wat er op dat moment moet gebeuren om het wel vol te kunnen houden. Dat werkt goed.

3.3.2 Rekening houden met belastbaarheid

Een andere factor die bijdraagt aan een duurzame plaatsing is rekening houden met de belastbaarheid van mensen met een beperking. Het is aan UWV en gemeenten om een zo goed mogelijke inschatting te maken van wat iemand met een arbeidsbeperking aankan. De werknemer in kwestie kan hier ook een rol in spelen. Sommige geïnterviewde werknemers gaven aan dat zij het moeilijk vonden om in te schatten hoeveel ze aankonden en soms blijkt uit het interview dat dit niet zonder slag of stoot ging. Uit de analyse blijkt dat met name jonge mensen met weinig werkervaring het moeilijk vinden om aan te geven hoeveel ze aankunnen wat betreft werkbelasting (uren en zwaarte). Zij moeten dat nog proefondervindelijk vaststellen, maar je wil voorkomen dat zij zichzelf voorbij lopen en zelfs ziek uitvallen. Ook een verslechtering van de situatie kan het moeilijk maken om de belastbaarheid in te schatten.

Een aantal geïnterviewde werknemers heeft het aantal gewerkte uren in de loop der tijd opgebouwd. Een rustige opbouw van het aantal gewerkte uren heeft hen geholpen om het werk goed aan te kunnen. Dit is niet voor iedereen nodig: de ene werknemer is zeer gebaat bij een voorzichtige opbouw in uren, terwijl dit voor de andere werknemer niet nodig is. Ook wanneer een voorzichtige opbouw van gewerkte uren niet nodig is, blijft het van belang om rekening te houden met de belastbaarheid.

De interviews met werknemers maken duidelijk dat het privéleven van mensen met een arbeidsbeperking soms veel energie kost, wat van invloed is op de belastbaarheid in het werk. Het zijn niet alleen sociale contacten die relatief veel energie kunnen kosten, maar ook de huishoudelijke taken zoals boodschappen doen en schoonmaken. Een goede balans tussen werk en privé is van groot belang om werknemers met een arbeidsbeperking duurzaam inzetbaar te houden.

Op basis van dit onderzoek is moeilijk vast te stellen in hoeverre UWV en gemeenten een goede inschatting maken van de belastbaarheid. Bij UWV zijn het de arbeidsdeskundigen die de belastbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking beoordelen. Gemeenten kunnen gebruik maken van de expertise van UWV. Voor zover ons bekend hebben gemeenten geen daarvoor opgeleide deskundigen in dienst om de belastbaarheid te beoordelen.

Karin heeft een visuele beperking en daarnaast heeft ze slechte knieën, rug en nek. Daardoor kan ze niet lang staan, bukken etc. Ze heeft een HBO-opleiding gedaan, maar tijdens haar studie liep Karin tegen grenzen aan. Ze merkte dat 8 uur op een dag stage lopen te zwaar was. Na haar afstuderen wilde ze heel graag werken, maar ze wilde te graag en kreeg een burn-out tijdens haar eerste werkervaringsplaats. Ze raakte een tijdje arbeidsongeschikt en ging daarna vrijwilligerswerk doen. Daar ontdekte ze de balans die ze nodig heeft en welk werk het beste bij haar past. Op een gegeven moment ging ze vrijwilligerswerk bij een azc doen, wat op een gegeven moment om werd gezet in betaald werk. Vervolgens is ze in dienst getreden bij Vluchtelingenwerk Nederland. Bij Vluchtelingenwerk begon ze met 12 uur werken in de week, dat werd 16 uur en intussen werkt ze nu sinds 2 jaar 21 uur in de week. De urenuitbreiding was mogelijk doordat ze via de WMO hulp heeft met schoonmaken in huis.

3.3.3 Gevoel van een duurzaam vangnet

Werknemers met een arbeidsbeperking zijn over het algemeen gebaat bij rust, stabiliteit en zekerheid. Uit de interviews met Wajongers blijkt dat zij behoefte hebben aan de zekerheid om op de Wajong terug te kunnen vallen wanneer dit nodig is. Voor sommige geïnterviewde Wajongers geldt dat zij tevreden zijn met hun werk en dat werk nu goed aankunnen, maar zij weten niet of dat in de toekomst zo blijft. We hebben in een eerder hoofdstuk al stilgestaan bij de wisselende belastbaarheid van Wajongers. Wajongers hebben dus behoefte aan een vangnet. In enkele interviews is naar voren gekomen dat Wajongers een brief hebben ontvangen dat hun Wajongrechten binnenkort vervallen omdat zij langer dan vijf jaar werken, minimaal 75% van het wml verdienen en geen extra begeleiding nodig hebben.¹⁸ In de interviews werd duidelijk dat zij moeite hebben om de inhoud van de brief te begrijpen en dat dit bovendien onrust geeft. Zij hebben behoefte aan dat vangnet: de wetenschap dat zij ergens op terug kunnen vallen wanneer het minder goed gaat. Overigens is het herlevingsrecht onlangs uitgebreid.¹⁹

Pieter werkt sinds 7 jaar bij Coffee Star. Pieter ervaart de Wajong niet zozeer als een stempel, maar vooral als een heel prettig vangnet. Het geeft hem de zekerheid dat hij op iets terug kan vallen als dat nodig is. Dat voorkomt stress en daarmee ook ergere klachten. Er zijn tijdens het werk ook wel slechtere periodes geweest, waarin hij minder kon werken. Dan is de Wajong een hele fijn wetenschap, een back-up die zekerheid geeft en hem helpt om uit een slechtere periode te komen.

De aard van de Participatiewet is geheel anders en kan niet functioneren als vangnet zodra een werknemer met arbeidsbeperking uitkeringsonafhankelijk is. Desondanks willen ook zij graag weten dat ze ergens terecht kunnen wanneer het minder goed gaat en dat bestaande rechten niet verdwijnen. Zeker niet wanneer ze iets uitproberen om zich te ontwikkelen, waarvan ze niet weten of het lukt. Het ministerie van SZW probeert hierop in te spelen met het project 'Simpel switchen in de participatieketen'.²⁰

3.4 Conclusies

In dit hoofdstuk is het perspectief van de werknemer geschetst. Voor dit onderzoek hebben we 34 uiteenlopende werknemers gesproken die allemaal op hun manier een plek op de arbeidsmarkt proberen te krijgen of hebben gekregen. Op basis van de interviews met werknemers komen de volgende risicofactoren voor baanverlies naar voren:

¹⁸ Zie: <https://perspectief.uwv.nl/artikelen/hoelang-terugvallen-op-wajong>

¹⁹ De termijn waarin een Wajonger na beëindiging van zijn of haar Wajongrecht bij toegenomen arbeidsongeschiktheid kan terugvallen op de Wajong is onlangs uitgebreid van vijf jaar naar de AOW-leeftijd.

²⁰ Zie: <https://www.divosa.nl/onderwerpen/simpel-switchen-de-participatieketen>

- Wajongers hebben vaak geen vaste contactpersoon bij UWV. We weten op basis van het onderzoek niet of werknemers die onder de Participatiewet vallen wel een vaste contactpersoon hebben bij de gemeente.
- Er is geen professional ingeschakeld voor de begeleiding van de werknemer en/of er is niemand die een vinger aan de pols houdt bij de werknemer.
- Er doen zich variaties voor in de belastbaarheid van werknemers, waar niet altijd voldoende rekening mee wordt gehouden.
- Het ontbreekt aan maatwerk, terwijl dat juist voor deze doelgroep heel belangrijk is.
- Na de maximale periode van tijdelijke contracten weer bij een nieuwe werkgever moeten starten omdat geen vast contract wordt geboden.

De succesfactoren voor een duurzame plaatsing die door werknemers zijn benoemd zijn:

- Goede begeleiding en begrip door leidinggevende en/of collega's.
- Er moet in een baan rekening worden gehouden met de belastbaarheid van de werknemer.
- De Wajong en het doelgroepregister kunnen fungeren als duurzaam vangnet voor werknemers wanneer het tegen zit.

4 Werkgevers- perspectief

Dit hoofdstuk is gebaseerd op interviews met werkgevers over de duurzaamheid van plaatsingen in het kader van de banenafpraak. Met deze werkgevers is gesproken over de duurzaamheid van plaatsingen en uitval door ziekte. In dit hoofdstuk geven we weer wat werkgevers zien als belangrijke succes- en risicofactoren voor duurzaam baanbehoud.

4.1 Wie zijn de werkgevers

Bij 8 van de 34 werknemers die zijn geïnterviewd, hebben we ook de betreffende leidinggevende of jobcoach geïnterviewd over het verloop van de plaatsing van de geïnterviewde werknemer. Een dergelijk interview bood inzicht in de ervaringen met desbetreffende werknemer wanneer het gaat om dienstverlening door UWV of gemeente, de begeleiding en baanbehoud. Aanvullend hebben we 7 interviews gehouden met werkgevers die in het algemeen zijn geïnterviewd over duurzaamheid van werk en de dienstverlening van UWV en gemeenten. Voor de interviews met werkgevers geldt dat zij veelal beperkt zicht hebben op succes- en risicofactoren, omdat zij zich moeten baseren op beperkte ervaring met werknemers met een arbeidsbeperking. Alleen de grotere werkgevers, hebben meer overzicht over succes- en risicofactoren die een rol spelen.

In bijlage 2 is het overzicht te vinden van de werkgevers waar interviews hebben plaatsgevonden.

4.2 Risicofactoren voor baanverlies

Werkgevers signaleren dat er diverse factoren zijn die het risico op baanverlies vergroten of die tot uitval door ziekte leiden. De geïnterviewde werkgevers hebben veelal in de praktijk ondervonden dat werknemers uit zijn gevallen door ziekte of waarin de werkgever met belemmeringen te maken kreeg, die hebben geleid tot baanverlies. De belangrijkste door werkgevers genoemde risicofactoren en knelpunten zijn:

- Onjuiste inschatting van de belastbaarheid;
- Geen goede match;
- Privé- of gezondheidsproblematiek;
- Gebrek aan begeleiding of moeite met begeleiden;
- Ontoereikende dienstverlening door UWV en/of gemeente.

Al deze factoren spelen een rol bij de overwegingen van de werkgever bij het aanbieden van een vast dienstverband. In het algemeen geven werkgevers aan dat het soms een lastige afweging is of zij iemand een vast contract willen aanbieden. Het is vaak de overweging of de loonkosten opwegen tegen de productiviteit (ondanks de toekenning van loondispensatie of loonkostensubsidie) en of de begeleidingsbehoefte in verhouding staat tot de productiviteit. Wanneer er veel tijd in de begeleiding van de werknemer gaat zitten, moet dit opwegen tegen de kwaliteit en omvang van de werkzaamheden die de werknemer verricht. Wanneer dit niet in balans is, kiezen werkgevers er naar eigen zeggen vaak voor om geen vast dienstverband aan te bieden. Bij overheidswerkgevers spelen soms financiële overwegingen een rol. Er zijn niet altijd financiële middelen beschikbaar om iemand in vaste dienst te nemen, aangezien mensen met een arbeidsbeperking in eerste instantie vaak bovenmatig worden aangenomen. We zijn hier in hoofdstuk 2 op ingegaan.

4.2.1 Onjuiste inschatting van de belastbaarheid

Het komt volgens werkgevers regelmatig voor dat een onjuiste inschatting wordt gemaakt van de belastbaarheid van de werknemer. Dit leidt vervolgens tot problemen op de werkvloer. Werkgevers signaleren dat met name jongeren soms in hun enthousiasme (veel) meer willen werken dan ze aankunnen. Ook ouders kunnen hun kind aansporen om zoveel mogelijk aan het werk te gaan. Werkgevers vinden het moeilijk om in te schatten of UWV en gemeenten de belastbaarheid van een kandidaat-werknemer goed (kunnen) beoordelen. In ieder geval komen werkgevers tot de conclusie dat de belastbaarheid van kandidaat-werknemers soms overschat wordt. Dit leidt in de praktijk tot uitval door ziekte. Geïnterviewde werkgevers benadrukken het belang van een opbouw in uren, zodat de werknemer kan wennen aan het werk en de belastbaarheid beter ingeschat kan worden.

Volgens werkgevers wordt er door UWV en gemeenten soms sterk gestuurd op een plaatsing, ook wanneer de kandidaat-werknemer hier eigenlijk nog niet aan toe is. Zij wijten dit aan het feit dat UWV en gemeenten met targets werken en zodoende afgerekend worden op het aantal plaatsingen. De prikkel die hiervan uitgaat is zodoende gericht op de korte termijn en niet op de duurzaamheid van plaatsingen. Dit werkt baanverlies in de hand doordat het werk onvoldoende passend blijkt te zijn of de werknemer uitvalt door ziekte.

Aan de andere kant signaleren werkgevers dat soms sprake is van onderschatting van de werknemer. Een te klein takenpakket of een te weinig uitdagend takenpakket brengt een risico op baanverlies met zich mee. Voor veel werknemers met een arbeidsbeperking is het belangrijk dat zij zich gewaardeerd en zo "regulier" mogelijk voelen. Deze werknemers onderschatten leidt daarom tot teleurstelling en het gevoel niet volwaardig mee te doen. Werkgevers steken daarbij ook de hand in eigen boezem. Er zijn organisaties waar de nadruk ligt op het aantal plaatsingen in het kader van de banenafsprake en niet op de kwaliteit van de plaatsing. Dan is het aantrekkelijk om werkzaamheden sterk op te knippen, zodat meerdere mensen uit de doelgroep aangenomen kunnen worden voor deze taken. Ook wordt in de interviews gesignaleerd dat collega's het soms moeilijk vinden om taken uit handen te geven.

4.2.2 Geen goede match

Voor kandidaat-werknemer en werkgever is het altijd spannend om een eerste (tijdelijke) dienstverband aan te gaan. Dan moet blijken of de werknemer het takenpakket goed uit kan voeren en werkgever en werknemer bij elkaar passen. Soms blijkt in de praktijk dat er om uiteenlopende redenen toch geen sprake is van een goede match. De oorzaak daarvan kan zowel bij de werknemer als bij de werkgever liggen. De werknemer kan het werk bij nader inzien niet leuk of uitdagend genoeg vinden. De werkgever kan verkeerde verwachtingen hebben gehad van de werknemer of bijvoorbeeld veel begeleiding moeten bieden. Ook signaleren werkgevers dat soms de aard van het werk of het bedrijf niet past bij de werknemer. Een werkomgeving waarin sprake is van een hoge werkdruk past vaak niet bij iemand met een arbeidsbeperking.

4.2.3 Privé- of gezondheidsproblematiek

Werkgevers signaleren dat persoonlijke omstandigheden van invloed kunnen zijn op het functioneren van de werknemer. Een verslechtering van de gezondheidssituatie is voor zowel werknemer als werkgever erg vervelend. Het spreekt voor zich dat dit consequenties heeft voor het werk. Aanpassingen in het takenpakket zijn nodig. Soms is sprake van uitval door toegenomen gezondheidsproblemen. Wel denken werkgevers dat tijdig ingrijpen ervoor kan zorgen dat de werknemer niet volledig uitvalt.

Ook problemen in de privésfeer kunnen volgens werkgevers een forse invloed hebben op het functioneren van de werknemer. Dat geldt uiteraard ook voor reguliere werknemers. Werkgevers signaleren dat bijvoorbeeld financiële problemen en verbroken relaties een grote wissel kunnen trekken op werknemers met een arbeidsbeperking. In sommige gevallen leidt dit tot uitval. Wel zien werkgevers dat goede begeleiding baanverlies kan voorkomen. Die begeleiding kan gegeven worden door een jobcoach of bijvoorbeeld door een sociaal wijkteam.

4.2.4 Begeleiding en begeleidingsbehoefte

Voor veel werknemers met een arbeidsbeperking geldt dat zij begeleid worden op de werkvloer door hun leidinggevende of een collega. De mate en aard van die begeleiding loopt sterk uiteen. Voor werkgevers kan het best een uitdaging zijn om die begeleiding te bieden. Enerzijds is dit te wijten aan praktische knelpunten, zoals dat er niet altijd iemand beschikbaar is voor de

begeleiding. Anderzijds lopen zij soms aan tegen inhoudelijke knelpunten, bijvoorbeeld dat sommige mensen met een arbeidsbeperking moeilijk te begeleiden zijn. Werkgevers hebben logischerwijs moeite om de aard van de beperking te begrijpen en aan de hand daarvan te weten hoe zij moeten handelen. Jobcoaching kan hierin een belangrijke rol spelen.

Verder signaleren werkgevers dat er werknemers zijn die moeilijk hulp accepteren. Dat maakt het extra ingewikkeld om de benodigde begeleiding te bieden.

Kortom, problemen met de begeleiding op de werkvloer kunnen leiden tot uitval. Veelal zien we dat werkgevers dan niet bereid blijken een tijdelijk contract om te zetten in een vast contract.

4.2.5 Ontoereikende dienstverlening door UWV/gemeente

Een aantal geïnterviewde werkgevers heeft klachten over de dienstverlening door met name UWV. Deze werkgevers ervaren UWV als bureaucratisch en traag. De meeste geïnterviewde werkgevers hadden met UWV te maken en niet met gemeenten. We hebben zodoende weinig zicht op hoe de dienstverlening door gemeenten wordt ervaren. Wel zegt één grote werkgever dat sommige gemeenten weinig inzicht hebben in hun klantenbestand, wat gevolgen heeft voor de kwaliteit van de dienstverlening.

Een aantal werkgevers geeft aan dat UWV voorafgaand aan de proefplaatsing duidelijkheid wil over of de werkgever een contract aan zal bieden en onder welke voorwaarden. Deze werkgevers vinden dat zij pas tegen het einde van de proefplaatsing kunnen aangeven of zij verder willen met de werknemer en onder welke voorwaarden. De opstelling van UWV hierin wordt als star ervaren. Ook noemt een aantal werkgevers dat aanvragen door UWV zeer traag verwerkt worden. Soms is snelheid wenselijk en dat staat haaks op de bureaucratische procedures. Dit geldt bijvoorbeeld voor werkplekaanpassingen die noodzakelijk zijn om de werknemer te laten functioneren op zijn/haar nieuwe werkplek. Dan is snelheid geboden.

Werkgever: “Ik heb een mevrouw met een visuele beperking aangenomen. Ik denk dat zij goed bij ons bedrijf past en het takenpakket uit kan voeren, maar daarvoor is wel computersoftware nodig. Inmiddels ben ik al 17 weken bezig met de aanvraag bij UWV voor deze computersoftware. Ondertussen betaal ik die werknemer terwijl zij nog geen dag heeft kunnen werken. Ik ervaar dat als ontmoedigingsbeleid.”

Andere klachten betreffen de beoordeling van de loonwaarde, die volgens sommige werkgevers niet overeenkomt met de werkelijke productiviteit van de werknemer. Dit kan gevolgen hebben voor het besluit om de werknemer in vaste dienst te nemen.

Uit de interviews met werkgevers komt verder naar voren dat een deel van hen weinig contact heeft met de uitvoeringsorganisatie, UWV of gemeente. Zij geven aan ook geen vaste contactpersoon te hebben en zodoende weten zij niet waar ze terecht kunnen als er zaken spelen. Werkgevers verbazen zich hierover. Zij willen graag contact op kunnen nemen wanneer het niet goed gaat of dreigt te gaan met de werknemer. Deze werkgevers zouden in zo’n situatie

graag advies willen of een deskundige die meedenkt. Daarmee kan baanverlies of uitval door ziekte wellicht voorkomen worden. Werkgevers geven nadrukkelijk aan dat zij ook behoefte hebben aan een contactpersoon wanneer de werknemer een vast contract heeft. Uitvoeringsorganisaties lijken vooral wanneer sprake is van een vast contract onzichtbaar te zijn, maar werkgevers constateren dat er ook dan behoefte kan zijn aan advies.

4.3 Succesfactoren

In de voorgaande hoofdstukken zijn al veel factoren aan de orde gekomen die de kans op duurzaam baanbehoud vergroten. In deze paragraaf schetsen we welke succesfactoren werkgevers noemen en wat zij in de praktijk als bevorderend voor baanbehoud hebben ervaren.

- Jobcoaching;
- Begeleiding op de werkvloer (door de werkgever);
- Gespecialiseerde kennis binnen het bedrijf;
- Verwachtingsmanagement;
- Matchingsproces.

4.3.1 Jobcoaching

Het mag inmiddels geen verrassing meer zijn dat jobcoaching een belangrijke succesfactor is volgens betrokkenen. Ook werkgevers noemen jobcoaching veelvuldig als bevorderende factor wanneer het gaat om baanbehoud. Wel geven de geïnterviewde werkgevers aan dat niet alle werknemers jobcoaching nodig hebben.

Werkgevers benadrukken dat goede jobcoaching is gericht op zowel de werknemer als de werkgever cq. de leidinggevende. De jobcoach helpt de werknemer om zijn/haar taken goed uit te voeren, dit ontlast de werkgever. Maar daarnaast kan de jobcoach de werkgever helpen om beter met de werknemer om te leren gaan. De jobcoach kan zodoende een bemiddelende rol spelen en ervoor zorgen dat werkgever en werknemer elkaar beter leren begrijpen. Werkgevers geven aan dat zij hun dagelijkse begeleiding kunnen verbeteren wanneer de jobcoach hen daarbij helpt. Tevens signaleren werkgevers dat de jobcoach soms kan helpen om iets uit te leggen, wat de werkgever niet gelukt is. Werknemers nemen soms makkelijker iets aan van de jobcoach en durven soms meer te vertellen aan de jobcoach dan aan de leidinggevende of collega's.

Een schoolbestuur heeft 3 mensen met een arbeidsbeperking in dienst, waarvan er 1 (de conciërge) is uitgevallen door ziekte. Bij één van de andere werknemers is een tijd geleden jobcoaching ingezet en achteraf gezien had de ziekte van de conciërge wellicht ook voorkomen kunnen worden door het inzetten van jobcoaching. De werkgever gaf aan: "Zo'n jobcoach blijkt goed te kunnen aangeven: "Dit gaat er goed op je werk, hier heb je nog hulp bij nodig. Deze werkzaamheden mag je wel doen, die zaken moet je je niet mee bemoeien,

etc.” Ook de steun en aanmoediging van een jobcoach blijkt van belang te zijn voor iemand om het vol te houden.

Ook voor Marco bleek jobcoaching van groot belang. Inhoudelijk kan hij het werk goed aan, maar voor alle zaken daar omheen heeft Marco zijn jobcoach nodig. Dit geldt ook voor de balans tussen werk en privé.

Marco heeft zijn jobcoach nodig om te plannen, het overzicht te bewaren en om dingen die zich voordoen beter te begrijpen. Marco heeft veel moeite met dingen snappen en ze vervolgens communiceren: dus bijvoorbeeld een dag vrij vragen, dat vindt hij moeilijk. Zijn jobcoach probeert het privéleven van Marco ook een beetje in goede banen te leiden, zodat dit geen stoorzender is voor het werk. Recent ging het bijvoorbeeld over hulp bij het afspreken van een omgangsregeling met de kinderen die hij heeft met zijn ex-partner. Een laatste punt waar Marco's jobcoach mee helpt is het gedrag van Marco op de werkvloer: door stress en onduidelijkheid kan hij rare uitpattingen hebben. Marco kan zijn gedrag dan niet voldoende reguleren. Daarover praat de jobcoach met Marco en zijn werkgever en soms moet Marco gecorrigeerd worden. De jobcoach komt eens per twee weken bij Marco thuis om te praten en eens per twee weken bij de werkgever.

Bij de grote werkgevers is vaak iemand aangewezen als centrale projectleider van de banenafpraak. Voor dergelijke projectleiders fungeren de jobcoaches als informatiebron over het verloop van de plaatsingen, zodat de voortgang van iemand op de werkplek goed wordt gemonitord en er op tijd kan worden bijgestuurd.

4.3.2 Begeleiding op de werkvloer

Werkgevers geven aan dat het belangrijk is dat werknemers begeleid worden in het dagelijkse werk wanneer dit nodig is. De begeleidingsbehoefte van werknemers met een arbeidsbeperking loopt sterk uiteen, zoals eerder beschreven. Werkgevers leggen uit dat het belangrijk is dat werknemers een vast aanspreekpunt hebben op de werkvloer bij wie zij terecht kunnen, ook wanneer er sprake is van jobcoaching. Dit vaste aanspreekpunt is meestal een collega of de leidinggevende. Het idee is dat werknemers met al hun vragen bij hun aanspreekpunt terecht kunnen. Dat betekent dus dat werkinhoudelijke vragen gesteld kunnen worden, maar ook praktische vragen of vragen die raken aan de privésfeer. Bij een aantal werkgevers krijgen de mensen die een rol als aanspreekpunt vervullen een training, bijvoorbeeld de 'Harrie Helpt training'.

4.3.3 Gespecialiseerde kennis binnen het bedrijf

We hebben eerder in de passages hierboven al vastgesteld dat goede begeleiding van de werknemer van groot belang is voor duurzaam baanbehoud. Goede begeleiding bieden betekent dat je rekening moet kunnen houden met de werknemer en diens beperking. Daarom is het volgens werkgevers een bevorderende factor wanneer er binnen het bedrijf kennis aanwezig is over arbeidsbeperkingen en het werken met een arbeidsbeperking. We zien dat er enkele, met name grote, werkgevers zijn die gespecialiseerde kennis in huis hebben. Zij hebben een functionaris aangesteld voor de interne begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking en zij ondersteunen tevens leidinggevenden en collega's. Deze functionarissen proberen werknemers met een arbeidsbeperking zo goed mogelijk te laten functioneren. Daarnaast is hun taak nadrukkelijk ook om de leidinggevenden en collega's van werknemers met een arbeidsbeperking te adviseren en te ontlasten. Zodoende hebben deze functionarissen in feite de rol van jobcoach.

Een overheidswerkgever heeft een functie in het leven geroepen om de plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking beter te laten verlopen: de intern begeleider. Deze interne begeleider is het eerste aanspreekpunt voor werknemers met een arbeidsbeperking en hun managers. Ze ontzorgen leidinggevenden door te helpen bij de opstart bij indiensttreding van kandidaten. Zij begeleiden kandidaten bij de eerste weken van de start van de indiensttreding bijvoorbeeld door contactmomenten te organiseren, samen met kandidaat en buddy.

4.3.4 Het matchingsproces

Voor werkgevers is het matchingsproces uiteraard zeer belangrijk. Zij willen graag een gemotiveerde en passende kandidaat. Dit vereist ten eerste dat UWV of gemeente goed zicht heeft op de kandidaat. Werkgevers willen graag inzicht in wat de werkzoekende kan en niet kan en waar zij rekening mee moeten houden. Dit is belangrijk om een goede inschatting te kunnen maken of de werkgever passend is en of de werkgever kan bieden wat de werkzoekende nodig heeft. Volgens werkgevers is niet altijd aan de orde dat de uitvoeringsorganisatie deze informatie kan bieden aan de werkgever. Daarin schuilt dan ook een verbeterpunt voor een deel van de uitvoeringsorganisaties. Zij hebben namelijk een belangrijke rol om werkgevers duidelijkheid te bieden door aan te geven wat een kandidaat wel kan en waar hij/zij moeite mee heeft. Om werkgevers inzicht te bieden in de kandidaat hebben de BIGA-groep en de Universiteit Utrecht een formulier ontwikkeld dat ingevuld wordt wanneer iemand uit de doelgroep banenafpraak solliciteert bij de Universiteit Utrecht. Hierop moet worden aangegeven met welke kwaliteiten en belemmeringen rekening moet worden gehouden en welke aandachtspunten er zijn. De ervaringen met dit formulier zijn goed. De ervaring van betrokkenen is dat een dergelijke profielschets vaak meer zegt dan een CV. Ook andere werkgevers zeggen dat een CV voor een deel van de doelgroep weinig zegt.

Ten tweede is van belang dat het takenpakket goed wordt afgestemd op de mogelijkheden van de werknemer. Werkgevers gaan vaak uit van een vacature, maar dat blijkt in de praktijk niet altijd goed te werken. De ervaring van een aantal werkgevers is dat zij beter een betrekkelijk algemene taakomschrijving kunnen geven, waarna zij met meerdere kandidaten kennismaken.

Op basis van die kennismaking kan de werkgever besluiten met welke kandidaat hij in zee wil en waar dan het zwaartepunt van het takenpakket moet komen te liggen. Ook formuleren sommige werkgevers het aantal werkuren zeer globaal, bijvoorbeeld 12-24 uur per week. Dan is de belastbaarheid van de kandidaat leidend. Sommige werkgevers geven aan dat, sinds zij hun vacatures algemener formuleren, het werkgeversservicepunt meer kandidaten voorstelt.

Een werkgever vertelt: “ik zet nu meer een algemene zoekopdracht uit. Zoals “ik zoek iemand die administratieve taken kan doen. En hij/zij moet kunnen bellen en afspraken kunnen maken voor collega’s.” Dan maak ik kennis met meerdere kandidaten en daaruit kies ik iemand. Die kandidaat stel ik voor aan de afdelingsmanager, waarbij ik aangeef dat de kandidaat het één goed kan, maar andere dingen misschien wat minder goed. Dan kijken we in overleg of we het takenpakket daarop af kunnen stemmen.”

Ten derde is de ervaring van werkgevers dat het bijdraagt aan duurzaam baanbehoud wanneer werknemers met een arbeidsbeperking goed gemonitord worden. Dit maakt ook tijdige bijsturing mogelijk wanneer dat nodig is. Werkgevers signaleren dat het belangrijk is om regelmatig met de werknemer en eventueel zijn/haar jobcoach te bespreken hoe het gaat. De werkgever wil uiteraard zicht houden op de resultaten van de werknemer, maar daarnaast is het belangrijk dat werkgever en werknemer samen in de gaten houden of wellicht aanpassingen nodig zijn. In kleinere organisaties verloopt de monitoring vaak informeel: leidinggevenden kennen de werknemers met een arbeidsbeperking goed en zijn zelf verantwoordelijk voor hun begeleiding. In grote organisaties met veel plaatsingen voor de banenafpraak is dat niet altijd mogelijk. Dan is het monitoringsproces vaak in protocollen vastgelegd.

4.4 Conclusies

Bij 8 van de 34 werknemers die zijn geïnterviewd, hebben we ook de betreffende leidinggevende of jobcoach geïnterviewd over het verloop van de plaatsing van de geïnterviewde werknemer. Aanvullend hebben we 7 interviews gehouden met werkgevers die in het algemeen zijn geïnterviewd over duurzaamheid van werk en de dienstverlening van UWV en gemeenten.

Werkgevers signaleren dat er diverse factoren zijn die het risico op baanverlies vergroten of die tot uitval door ziekte leiden. De geïnterviewde werkgevers hebben veelal in de praktijk ondervonden dat werknemers uit zijn gevallen door ziekte of waarin de werkgever met belemmeringen te maken kreeg, die hebben geleid tot baanverlies. De belangrijkste door werkgevers genoemde risicofactoren en knelpunten zijn:

- Onjuiste inschatting van de belastbaarheid van de werknemer.
- Geen goede match van de kandidaat op de vacature.
- Privé- of gezondheidsproblematiek van de werknemer.
- Gebrek aan begeleiding of moeite met het accepteren van begeleiding

- Ontoereikende dienstverlening door UWV en/of gemeente. Uit de interviews met werkgevers komt verder naar voren dat een deel van hen weinig contact heeft met de uitvoeringsorganisatie. Werkgevers willen graag een vaste contactpersoon bij UWV of gemeente. Zij willen graag contact op kunnen nemen wanneer het niet goed gaat of dreigt te gaan met de werknemer. Werkgevers geven nadrukkelijk aan dat zij ook behoefte hebben aan een contactpersoon wanneer de werknemer een vast contract heeft.

Al deze factoren spelen een rol bij de overwegingen van de werkgever bij het aanbieden van een vast dienstverband. In het algemeen geven werkgevers aan dat het soms een lastige afweging is of zij iemand een vast contract willen aanbieden. Het is vaak de overweging of de loonkosten opwegen tegen de productiviteit (ondanks de toekenning van loondispensatie of loonkostensubsidie) en of de begeleidingsbehoefte in verhouding staat tot de productiviteit. Wanneer er veel tijd in de begeleiding van de werknemer gaat zitten, moet dit opwegen tegen de kwaliteit en omvang van de werkzaamheden die de werknemer verricht. Wanneer dit niet in balans is, kiezen werkgevers er naar eigen zeggen vaak voor om geen vast dienstverband aan te bieden.

Werkgevers noemen de volgende succesfactoren als bevorderend voor baanbehoud: jobcoaching, begeleiding op de werkvloer (door de werkgever), gespecialiseerde kennis binnen het bedrijf, verwachtingsmanagement en het matchingsproces.

Bijlage 1: Geïnterviewde werknemers

Werkgever	hoe in onderzoek gekomen?	Nug	Wajong	P-wet	Opleidingsniveau	hoe aan de baan gekomen?
Bouw	via brief UWV	X			MBO 2	zelf gesolliciteerd
Supermarkt	Via brief UWV		X		Praktijkonderwijs	?
Supermarkt	Via brief UWV		X		MBO 1	?
Supermarkt	via jobcoach-organisatie			X	basisschool	via zus die bij AH werkt
Supermarkt	Via brief UWV			X	VMBO	via gemeente/WS P
Marketing	Via brief UWV		X		REA-college praktijkdiploma	zelf gesolliciteerd
Voeding	Via brief UWV		X		MBO	zelf gesolliciteerd
Zorg	Via brief UWV		X		MBO 4	zelf gesolliciteerd
Onderwijs	via brief UWV		X		meao (niet afgemaakt)	via re-integratie-bureau
SW-bedrijf	Via brief UWV			?	VMBO	via gemeente/ WSP
Kinderopvang	Via brief UWV		X		WO	zelf gesolliciteerd
Horeca	Via brief UWV		X		MBO	?

Consul- tancy	Via brief UWV		X		WO	zelf gesolliciteerd
IT (nu werkloos)	Via brief UWV		X		WO	zelf gesolliciteerd
Geen	Via brief UWV		X		Bezig met HBO	NVT
Overheid	Via brief UWV			X	Hogere tuinbouwschool	via WSP
Onderwijs	Via brief UWV		X		WO	zelf gesolliciteerd
Groen	Via brief UWV		X		Middelbare school niet afgemaakt	via UWV
Overheid	via brief UWV	X			MBO 3	zelf gesolliciteerd
Onderwijs	Via brief UWV		X		HBO	zelf gesolliciteerd
Overheid	via haar werkgever			X	HBO	zelf gesolliciteerd
Overheid	Via brief UWV		X		HBO.	zelf gesolliciteerd
Overheid	via brief UWV		X		HBO	Via re- integratie- bureau
Overheid	Via geïnterviewde collega		X		HBO	via re- integratie- bureau
Overheid	Via brief UWV	?	?		HBO niet afgemaakt	via re- integratie- bureau
Overheid	via oude werkgever (UU)		X		WO	zelf gesolliciteerd

Schoon- maak	Via brief UWV			X	laag, niet bekend welk niveau	zelf gesolliciteerd
Post & Koeriers	Via brief UWV		X		MBO	zelf gesolliciteerd
Onderwijs	via haar werkgever	X			HBO (niet afgemaakt)	via begeleider van zorginstelling
Bouw	via brief UWV		X		praktijkonderwijs niet afgemaakt	via leerwerkloket
Horeca	via brief UWV		X		vmbo	via opleiding
Zorg	Via brief UWV		X		VSO	via UWV of gemeente
Hulp- verlening	Via brief UWV		X		HBO	via vrijwilligers- werk
Nutsbedrijf	Via brief UWV		X		Mavo	zelf gesolliciteerd

Bijlage 2: Geïnterviewde werkgevers

De volgende werkgevers zijn geïnterviewd in het kader van dit onderzoek:

- Fluenta (scholenkoepel)
- ROC Midden Nederland
- Universiteit Utrecht
- Albert Heijn jobcoach
- Albert Heijn assistent supermarktmanager
- Facilicom Groep/Buitengewoon
- Rijkswaterstaat
- PGOsupport
- De Brug (ouderenzorg)
- Bakkerij Van Menno
- Provincie Utrecht
- Vluchtelingenwerk Nederland
- Gemeente Zeist
- Axender

Bijlage 3: Geïnterviewde uitvoeringsorganisaties

UWV regio Midden-Utrecht	twee arbeidsdeskundigen
Ferm Werk	Accountmanager
Gemeente Stichtse Vecht	Consulent Werk
Gemeente Utrecht	Bedrijfsadviseur en twee werkmatchers
Werk en Inkomen Lekstroom	Accountmanager en beleidsmedewerker
RSD Kromme Rijn Heuvelrug i.s.m. Biga Groep	Recruiter en trajectbegeleider/jobcoach

Bijlage 4: Sollicitatieformulier

De Universiteit Utrecht werkt met een sollicitatieformulier voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit geeft de werkgever inzicht in de werknemer en diens beperking, zodat de begeleiding daar op aangepast kan worden.

Motivatie

Naam	
Geboortedatum	
Woonplaats	
Vervoer	
Aantal dagen/uur beschikbaar	
Betreft vacature	

Mijn motivatie voor de vacature of werken bij de Universiteit:

--

Toelichting op aansluiting opleiding/ervaring op taken/werkzaamheden:

--

Mijn kwaliteiten en valkuilen:**Dit heb ik nodig om goed te kunnen functioneren:****Werkzaamheden**

- (Bijvoorbeeld geleidelijke opbouw van uren en taken)
- (Bijvoorbeeld vast takenpakket)

Fysieke werkomgeving

- (Bijvoorbeeld prikkelarme werkomgeving)

Sociale werkomgeving

- (Bijvoorbeeld samenwerken in een team of zelfstandig werken)

Begeleiding op de werkvloer

- (Bijvoorbeeld vast aanspreekpunt)
- (Bijvoorbeeld wekelijks evaluatiegesprek/werkoverleg)
- (Bieden van structuur)

Noodzakelijke voorzieningen op de werkvloer, namelijk:

- (Bijvoorbeeld aangepaste....)

Huidige werkbegeleiding:

- | | |
|--|-----------------------------|
| • Word je begeleid door een jobcoach? | Ja ☐ |
| Nee ☐ | |
| • Wil je dat de jobcoach/begeleider mee komt naar het sollicitatiegesprek? | Ja ☐ |
| Nee ☐ | |
| • Zo ja, contactgegevens jobcoach/begeleider: | |
| Naam: | Bedrijf/organisatie: |

Email:	tel./mobiel:
Werkdagen:	

De Beleidsonderzoekers

Vestwal 2-4
2312 NP Leiden

071 566 59 47
info@beleidsonderzoekers.nl