

# Verbinden van werkgevers met werknemers met een Wajong achtergrond

*Dit is een uitgave van het KennisPlatform Jobcoaching (KPJ). Het Platform wil een bijdrage leveren aan de arbeidsparticipatievraagstukken rond mensen met een beperking. Die bijdrage wordt onder meer geboden door gevraagd en ongevraagd adviezen te geven om die arbeidsparticipatie te vergroten. Het Platform baseert haar kennis op eigen ervaringen met de uitvoeringspraktijk, het verrichten van onderzoek, het verzorgen van opleidingen en het ontwikkelen van innovatieve methoden en instrumenten.*

**Deelnemers aan het KennisPlatform Jobcoaching zijn:**

Marianne Coenen (Combo Emonomy)  
Sonja Brouwer (Stam BV)  
Herman Foeken (V-A-C)  
Henk van Gelder (Rozij Werk)  
Willie Gerth (Refrisk)  
Dick Hogenkamp (Inclusief Intervens)  
Annelies Leek (Refrisk)  
Henk de Rooij (Sterk in werk)  
Margje Oost (Stam BV)  
Branko Hagen (Vilans, voorzitter en auteur)

**Utrecht, 2011**

## **Colofon**

© KennisPlatform Jobcoaching/Vilans, februari 2011

Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op een andere wijze zonder voorafgaande toestemming.

Branko Hagen  
Vilans  
Catharijnesingel 47  
Postbus 8228  
3503 RE Utrecht  
Telefoon (030) 789 23 83  
E-mail [b.hagen@vilans.nl](mailto:b.hagen@vilans.nl)  
Website [www.vilans.nl](http://www.vilans.nl)

## Inhoud

<b>Verbinden van werkgevers met werknemers met een Wajong achtergrond ....</b>	<b>1</b>
1 Inleiding .....	6
2 Matching vanuit de vraag en het aanbod .....	7
2.1 Interventies op de arbeidsmarkt .....	7
2.1.1 Interventies vanuit de vraag naar arbeidskracht .....	7
2.1.2 De rij op de arbeidsmarkt .....	8
2.1.3 Interventies vanuit het aanbod naar arbeidskracht .....	8
2.2 Gevolgen veranderingen stelsel op matching .....	8
2.3 Recente ontwikkelingen .....	9
2.4 De kosten en opbrengsten van matches nader belicht.....	10
3 Methodiek van jobcoachorganisaties .....	12
3.1 De fundamenteën van de methode.....	12
4 Het dossieronderzoek .....	14
4.1 Aanpak onderzoek .....	14
4.2 Plaatsingsinformatie.....	15
4.3 Vraaggerichte of aanbodgerichte bemiddeling en jobcarving .....	16
4.4 De plaatsing ondersteund.....	17
4.4 Conclusies .....	19
5 Beter verbinden van werkgevers met Wajongers .....	20
Bijlage.....	22





# 1 Inleiding

De arbeidsparticipatie van Wajongers op de vrije arbeidsmarkt moet omhoog. Dit geldt ook voor een groep mensen met een WSW-indicatie. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. In de afgelopen jaren is er meer aandacht gekomen voor de rol en het belang van de werkgever hierbij. Immers, zonder werkgevers geen arbeidsparticipatie. Op dit moment heeft slechts 4% van de werkgevers een of meer Wajongers in dienst (UWV, 2010). Er lijkt zich een kleine kentering voor te doen, werkgevers benaderen verschillende organisaties met de vraag om een Wajonger om hem of haar werk aan te bieden. UWV rapporteert dat er 5000 vacatures voor Wajongers zijn gemeld<sup>1</sup>.

Het KennisPlatform Jobcoaching juicht het toe dat meer werkgevers belangstelling tonen om Wajongers in dienst te nemen. Het blijkt echter niet eenvoudig de vraag van werkgevers te verbinden met het arbeidspotentieel van jongeren met een beperking. Via dit rapport wil het platform bijdragen aan de discussie over: hoe kan worden ingespeeld op die nieuwe werkgeversvraag. Hierbij wil het platform de sterke kanten van de aanbodgerichte bemiddeling beter combineren met de nieuwe vragen van werkgevers.

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

Allereerst wordt ingegaan op vraag- en aanbodgericht bemiddelen om tot een goede matching te komen op de arbeidsmarkt. Vervolgens wordt een beeld gegeven hoe begeleid werkenorganisaties op een methodische wijze Wajongers aanbodgericht weten te bemiddelen. We presenteren de resultaten van een onderzoek naar plaatsingen van betrokken begeleid werkenorganisaties uit 2009.

Tot slot doen we een aantal voorstellen hoe we in Nederland de verbinding van werkgevers met Wajongers op de arbeidsmarkt kunnen verbeteren.

---

<sup>1</sup> UWV. Wajongmonitor: eerste rapportage (2010).

## 2 Matching vanuit de vraag en het aanbod

Bemiddelen gaat om matchen. De vraag naar en het aanbod van arbeidskracht moeten elkaar goed vinden. Bij Wajongers verloopt het matchingsproces vaak anders dan gebruikelijk, zoals bij mensen met een WW-uitkering. Het aanbod van Wajongers bestaat namelijk uit een groep aanbieders van arbeidskracht die niet zonder meer in staat zijn reguliere functies op de arbeidsmarkt te vervullen en daarmee een minimumloon te verdienen. Dit is het gevolg van hun beperking, die veelal van blijvende aard is. Tegelijkertijd is er de vraag naar arbeidskracht die over het algemeen wordt geformuleerd op basis van beschrijvingen van bestaande functies in een arbeidsorganisatie. Is de bezetting niet voldoende, dan wordt een vacature voor die functie bekend gemaakt. Hoe komt dan toch een Wajonger aan het werk?

### 2.1 Interventies op de arbeidsmarkt

In dit rapport gaan we er per definitie van uit dat arbeidsmarktinterventies nodig zijn. Bij Wajongers spelen twee factoren een rol waarom interventies noodzakelijk zijn:

1 Een groot deel van de Wajongers is niet zelf in staat te concurreren met andere aanbieders op de arbeidsmarkt. Zij beschikken niet over voldoende sollicitatievaardigheden of andere zoekstrategieën om zichzelf bij werkgevers meer gewild te maken dan andere werkzoekenden.

2 Een groot deel van de Wajongers is onvoldoende in staat het werk te verrichten zoals dat doorgaans wordt aangeboden op de arbeidsmarkt. Alleen via extra ondersteuning, de inzet van hulpmiddelen of andere aanpassingen van het werk of de functies lukt het wel een economische bijdrage te leveren op de arbeidsmarkt. Werkgevers werven bij voorkeur personeel waar deze extra aandachtspunten niet nodig zijn.

#### 2.1.1 Interventies vanuit de vraag naar arbeidskracht

Lange tijd is (zoals bij voormalig Arbeidsvoorziening) uitgegaan van de vraag naar de arbeidskracht door de werkgevers. Werkgevers beschikken over vacatures en Arbeidsvoorziening wilde het liefst beschikken over alle vacatures. Zodoende kon Arbeidsvoorziening alle ingeschreven werkzoekenden matchen met alle binnengekomen vacatures. Daarmee zou de beschikbare groep werklozen snel en op basis van de beste match bijeengebracht kunnen worden. Daarnaast hield Arbeidsvoorziening op deze wijze overzicht op de ontwikkelingen van de vraagzijde op de arbeidsmarkt. Met die kennis konden werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt gericht ondersteund worden richting werk waar vraag naar arbeidskracht was. Of wanneer analyses ontwikkelingen op termijn voorspellen, trajecten inzetten op werkgelegenheid die op termijn actueel wordt.

Zeer veel interventies bestonden er uit de werkzoekenden beter voor te bereiden op het werk. En vaardigheden aan te leren hoe werk te zoeken. Veel scholing en veel sollicitatiecursussen. De concurrentiekracht op de arbeidsmarkt van de werkzoekenden werd vergroot waardoor de ondersteunde groep meer kans maakte bij de selectie door de werkgever.

Arbeidsvoorziening heeft een tijd lang de draaggolfbenadering uitgedragen. In deze benadering werd uitgegaan van de strategie een vertrouwensband te ontwikkelen met werkgevers. Door eerst een zeer geschikte kandidaat te

plaatsen, ontstaat er een basis om met de werkgevers in gesprek te gaan ook minder kansrijke kandidaten voor te dragen.

### 2.1.2 De rij op de arbeidsmarkt

Nadeel van de vraaggerichte benadering was dat een deel van de werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt langdurig werkloos bleef. Het inzicht ontstond dat door de wervings- en selectiewijze van werkgevers bepaalde groepen werkzoekenden (onbedoeld) structureel meer achter in de rij van de werkzoekenden terecht kwamen. Dit had deels te maken met het selecteren op basis van voorkeuren (opleiding, jong en flexibel) en risico's (ouderen, mensen met beperkingen, ongeacht of die risico's reëel zijn). Beeldvorming speelt hier ook een rol bij. Uit onderzoek blijkt dat de beeldvorming over mensen met een psychische beperking ongunstiger is dan mensen met een lichamelijke beperking<sup>2</sup>.

### 2.1.3 Interventies vanuit het aanbod naar arbeidskracht

Begin negentiger jaren van de vorige eeuw werd de maatwerkmethode geïntroduceerd ('onbemiddelbaar bestaat niet'). Deze methode ging uit van een aanbodgerichte bemiddeling, met andere woorden: er werden werkgevers gezocht bij de werklozen. Door werkgevers te benaderen vanuit wat mensen kunnen, werden de moeilijke doelgroepen wel geplaatst. De bemiddelaars boden deze mensen direct bij werkgevers aan. Er hoefde op dat moment niet eens vacatures te bestaan. De aanbodgerichte benadering zorgde ervoor dat werkgevers vertrouwen hadden in de bemiddelaars. De bemiddelaars boden aan dat zij een groot deel van het werk rond de werving en selectie konden wegnemen, voor werkgevers ook een aantrekkelijk voorstel. De maatwerkmethode was een succes omdat de bemiddelaars hun cliënten goed kenden. Zij wisten wat voor personeel zij de werkgever aanboden. En zij bouwden een vertrouwensband op met werkgevers.

Begin negentiger jaren is ook de methodiek van Supported Employment in Nederland geïntroduceerd. Deze methodiek gaat ook uit van een aanbodgerichte benadering. Hier komen we later nog op terug (hoofdstuk 2).

## 2.2 Gevolgen veranderingen stelsel op matching

Met de introductie van de Wet SUWI (2002) werd de toeleidingsfunctie van Arbeidsvoorziening als bemiddelaar van moeilijk bemiddelbare groepen opgeheven. En daarmee werd de matching van deze groepen ook buiten het CWI (deels de opvolger van Arbeidsvoorziening) uitgevoerd. Die ondersteuning moest door de geprivatiseerde re-integratiesector worden opgepakt, in opdracht van gemeenten, UWV en werkgevers die verantwoordelijk zijn voor de re-integratie van hun werkzoekenden (schadelastbeperkingsgedachte). In de afgelopen jaren is die scherpe splitsing tussen markt en publiek domein wat vervaagd. Gemeenten zijn niet meer verplicht re-integratie uit te besteden en UWV en CWI zijn in elkaar opgegaan. Daarmee is de matching van Wajongers niet meer alleen een functie die vooral bij de re-integratiebedrijven ligt. UWV WERKbedrijf heeft, zeker op het terrein van Wajongers ingezet op een betere bediening van werkgevers die vragen naar arbeidskracht met een Wajongachtergrond. UWV werkbedrijf heeft onder meer gekozen voor:

- Een duidelijkere rol als casemanager die zijn bestand kent;

---

<sup>2</sup> Research voor Beleid. Onbekend maakt onbemind. Attitude onderzoek naar de positie van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt.



- Werkgeversservicepunten om werkgevers beter van dienst te kunnen zijn als zij Wajongers willen aanstellen, bijvoorbeeld rond
  - o Jobcarving (binnen arbeidsorganisaties werk geschikt maken of creëren op basis van wat een werkzoekende met een beperking kan);
  - o Eenvoudiger maken van administratie;
- Matching, waarbij via een zoekstelsel betere gematcht kan worden via aangemelde vacature (door werkgevers, maar ook re-integratiebedrijven moeten vacatures melden die zij niet zelf kunnen vervullen).

## 2.3 Recente ontwikkelingen

Op verschillende manieren is de werkgever in een toenemende belangstelling komen te staan. De oriëntatie op nieuw beleid rond Wajong en WSW heeft tot het inzicht geleid dat de cultuur van werkgevers beïnvloed moet worden. Er is in Nederland geen brede meerderheid te vinden voor een quotumbeleid. Het is belangrijk dat werkgevers echt energie willen steken in het aannemen van Wajongers en zo zien en ervaren dat er meer mogelijkheden zijn om deze groep in te zetten in de arbeidsorganisatie. Het veelvuldige appél op werkgevers, een toenemende belangstelling om Maatschappelijk Verantwoord te Ondernemen en ook bedrijfseconomische overwegingen (tekorten op de toekomstige arbeidsmarkt), hebben geleid tot een grotere vraag naar arbeidskracht met een Wajongachtergrond.

Het is echt nieuw dat de belangstelling voor het aannemen van Wajongers en WSW-ers zo is toegenomen. UWV meldt dat er voor bijna 5000 vacatures aan werk bij UWV is gemeld voor Wajongers. Er zijn pilots gestart met (grotere) bedrijven die bewust meer medewerkers uit WSW en Wajong willen aanstellen en experimenteren hoe zij dat het beste kunnen doen<sup>3</sup>. Er zijn inmiddels meerdere cao's waarin doelstellingen zijn beschreven om de arbeidsdeelname van Wajongers en/of WSW-ers te bevorderen. UWV stimuleert een inclusieve arbeidsmarkt door het experiment met het Slotervaartziekenhuis<sup>4</sup>. De crisis lijkt niet een groot effect te hebben op de groep arbeidsparticipatie van de Wajongers. Het lukt nog steeds een groot deel van hen aan het werk te brengen en te houden. Percentueel is het aandeel werkende Wajongers in 2010 met nog geen een procent gedaald ten opzichte van het jaar ervoor.

Ook in de ondersteuning aan werkgevers is er een en ander te melden. Er is altijd al wettelijk instrumentarium geweest om werkgevers tegemoet te komen bij de extra kosten die gemaakt worden bij het in dienst nemen van iemand met een beperking. De financiële risico's van het aannemen, zo die al realistisch zijn, worden goeddeels weggenomen. Ook de voorlichting aan werkgevers is verbeterd. Werkgevers kunnen terugvallen op betere informatie om Wajongers in dienst te nemen en te houden<sup>5</sup>. Tot slot is er een Wajongvoucher geïntroduceerd. Dit betreft een landelijk experiment om werkgevers een gratis bedrijfsanalyse aan te bieden waarmee deze zicht krijgt op de mogelijkheden Wajongers in zijn arbeidsorganisatie in te passen.

<sup>3</sup> Ook wel bekend onder de naam Pilots de Vries 1

<sup>4</sup> Frans Nijhuis, Henny Mulders en Fred Zijlstra. Inclusief herontwerp bedrijfsprocessen. In: Aan de slag, 1/2 2011.

<sup>5</sup> RWI Handreiking, ikbenHarrie.nl, Wajongwerkt.nl

## 2.4 De kosten en opbrengsten van matches nader belicht

Eind jaren negentig was het nog noodzakelijk uitgebreid toe te lichten waarom Wajongers baat hebben bij een aanbodgerichte benadering van werkgevers. De vraag was: Is aanbodgerichte bemiddeling niet per definitie inefficiënt? Immers, er wordt voor elke individuele werkzoekende een werkgever met een specifieke werkplek gezocht.

Uit het onderzoek bij de jobcoachorganisaties blijkt dat de aanbodgerichte bemiddeling, van werkgevers benaderen tot en met het afsluiten van een arbeidsovereenkomst rond de 20 uur in beslag neemt. Het is bekend welke plaatsingsresultaten jobcoachorganisaties behalen en, tot een bepaalde termijn, hoe duurzaam die zijn (zie hoofdstuk 3).

Het is van belang hier de methode van werken bij te betrekken.

Jobcoachorganisaties achterhalen in hun begeleiding wat de Wajongers goed kunnen (leren) en zoeken daar gericht werk bij. Zij zoeken bij werkgevers het werk zo op dat hun werkzoekende ook bij die werkgever werk kan verrichten met een economische waarde. Hierbij wordt, zo blijkt uit het onderzoek, vaak werk aangepast of er wordt werk gecreëerd (jobcarving). Tot slot hanteren de meeste jobcoachorganisaties het uitgangspunt dat de jobcoach zowel werk moet zoeken als de cliënten moet begeleiden. Het knippen van deze twee functies leidt tot informatieverlies en een slechtere kwaliteit om de verbinding van de jongere met de werkgever tot stand te brengen. Hier komt nog bij dat de begeleiding van de Wajonger en de werkgever in het proces van verbinden niet wordt verstoord door overdracht situaties van de ene professional naar de andere.

Vraaggerichte bemiddeling kost tijd en kent meerdere overdrachtsmomenten. Hoeveel tijd het kost om langs vraaggericht wijze jongeren met een beperking te bemiddelen is niet bekend. Op basis van het inzicht dat hier over bestaat (onder meer bij de deelnemers van het platform zelf) weten we dat de bemiddeling vanuit de vraag voor een groep als Wajongers grofweg de volgende activiteiten tot gevolg heeft (uitgaande van een melding van de werkgever):

- Werkbezoek om onder meer na te gaan wat de inpassingsmogelijkheden zijn en of de werkgever bereid is af te wijken van bestaande functieprofielen;
- Het werkbezoek geeft ook informatie over de motieven van de werkgever en de werksfeer. Deze factoren worden meegewogen in het matchingsproces;
- Werving en voorselectie van Wajongers binnen eigen bestand, grotendeels bij de re-integratiebedrijven ondergebracht, in eerste instantie via de begeleiders;
- Afstemming tussen jobcoach en de Wajonger over de mogelijk uit te voeren werkzaamheden die de werkgever kan aanbieden;
- Voordracht en begeleiding van een of enkele kandidaten die hierop zijn voorbereid;
- Definitieve afspraken maken over de plaatsing van de geselecteerde kandidaat. Zowel met de werkgever als met degene die de begeleiding na plaatsing verzorgt.

Bovenstaande activiteiten leiden zeker niet altijd tot succes. Het komt voor dat er geen kandidaten worden gevonden en dat ook na de bemiddeling er geen plaatsing wordt gerealiseerd.

Er doen zich in de praktijk bij een melding door een werkgever van een vacature een aantal knelpunten voor:

- Er zijn geen kandidaten te vinden
  - Er bestaat geen bestandsoverzicht van kandidaten met afdoende informatie om een goede verbinding te kunnen maken met de vraag van de werkgever. Onder meer jobcoaches kennen hun cliënten wel goed;

- De groep is zeer divers in wat hun mogelijkheden zijn. Deze mogelijkheden zijn nauwelijks te objectiveren. Wanneer een vacature bij jobcoaches wordt gemeld blijkt het heel moeilijk de goede verbinding te maken met de kandidaat;
- Na bekendmaking van een vacature blijkt dat met de kandidaten wordt gewerkt aan andere trajectdoelen. Er zijn maar weinig Wajongers die 'bemiddelingsrijp' wachten op een bank tot er passend werk wordt aangeboden. De grote aantallen Wajongers vertroebelt deze werkelijkheid;
- Kandidaten zijn niet flexibel. Wanneer zij snel in moeten gaan op alternatieve voorstellen, krijgen zij last van hun 'zijwindgevoeligheid'. De jongeren kunnen niet goed omgaan met plotselinge veranderingen met als gevolg dat zij dan niet goed bemiddelbaar zijn.
- De vraag van de werkgever is vaak gebaseerd op een beeld over Wajongers die in zijn bedrijf zouden kunnen werken. Dat beeld sluit niet goed aan op wat deze doelgroep kan bieden. Bijvoorbeeld een rolstoeler die administratie kan doen, is een speld in de hooiberg. Of hoogopgeleide mensen met autisme voor ICT. Als deze al als Wajonger bekend is, is hij al aan het werk. Of de werkgever vraagt een groot aantal Wajongers of per direct. Het is niet realistisch en risicovol om op zo op deze wensen in te gaan. UWV en begeleid werkenorganisaties kunnen langs die weg geen maatwerk bieden en dat is een voorwaarde voor goede arbeidsinpassing.

Al met al is vraaggericht bemiddelen tijdrovend. Binnen UWV gaan stemmen op om een matchingsysteem (of zoeksysteem) te ontwikkelen. De vraag is of dat een oplossing is. Het uniform registreren van zoekcriteria om in een bestand van Wajongers te kunnen zoeken, is uiterst moeilijk. Er zijn maar weinig objectieve arbeidskwaliteiten te benomen. Meestal zijn de kwaliteiten alleen beschrijvend weer te geven, wat het zoeken via een systeem belemmert en nog hogere eisen stelt aan het consequent invoeren van die informatie. Een matching systeem leidt daarom niet automatisch tot een effectievere matching. Bij WW-ers met een duidelijke opleiding- en werkervaring blijkt het matchen al lastig genoeg te zijn. Veel van de behaalde resultaten bij de Wajongere ligt in de eigen mogelijkheden van deze groep om zich op de arbeidsmarkt aan te bieden.

Wat blijft staan is de vraag van de werkgever naar arbeidskracht met een Wajong achtergrond. Daar moet een antwoord op komen.

## 3 Methodiek van jobcoachorganisaties

Begeleid werken, of ook wel supported employment (SE), is een van de weinige methodieken op het terrein van re-integratie met een sterk bewijs dat ze effectief is (in de jobcoaching voor mensen met psychiatrische beperkingen ook wel Individual Placement and Support genoemd). Op basis van een review zijn meer dan tien onderzoeken naar een vergelijkbare uitvoering van SE gedaan, waaruit blijkt dat SE daadwerkelijk effectief is. In vergelijking met diverse andere programma's levert SE een significant beter resultaat op<sup>6</sup>. Belangrijkste resultaten die zijn gemeten zijn het percentage plaatsingen, de snelheid van realiseren van een plaatsing en de duur van die plaatsingen. In de bijlage wordt meer informatie gegeven over de werkwijze van begeleid werken. Hierin is terug te lezen dat matching al begint bij de assessment van de Wajonger en ook niet eindigt na plaatsing.

### 3.1 De fundamenteën van de methode

Door de stappen heen kent de methodiek een aantal belangrijke fundamenteën die blijken onderzoek werkzaam zijn<sup>7</sup>.

- Vraaggericht begeleiden.

Om een zo economisch goed mogelijke werknemer te ontwikkelen, is het nodig aan te sluiten bij zijn wensen, zijn specifieke persoonlijke mogelijkheden en de juiste voorwaarden te scheppen om goed te functioneren.

- First place-then train in plaats van First train-then place.

Er wordt vaak aangedrongen op scholing om aan het werk te komen. Voor de jobcoachdoelgroep is scholing zonder werkcontext een weinig zinvolle manier van voorbereiding op werk. Vaardigheden die zij op een plek aanleren kunnen zij moeilijk transfereren naar een andere plek. Zij kunnen het beste leren te werken op de plek waar het ook echt moet gebeuren en die situatie moet dan ook zo echt mogelijk zijn. Simulatieplekken zijn vaak niet realistisch genoeg.

- Integrale ondersteuning.

Werken kan volgens SE alleen slagen wanneer de begeleiding in de thuissituatie, de behandeling van de Wajonger en de schoolbegeleiding onderdeel vormen van een totaal samenhangend plan en de uitvoering ervan. Jobcoaches moeten daar oog voor hebben en werken dan ook samen met de thuisomgeving, de zorg, de school van de deelnemer/werknemer. Het komt voor dat de jobcoach organiseert dat er hulpverlening komt om te voorkomen dat de arbeidsintegratie mislukt.

- Gebruik maken van 'natural support'-mogelijkheden.

In de methodiek is integratie op de werkplek een wezenlijk onderdeel. De deelname van mensen met een beperking in het arbeidsproces vraagt om betrokkenheid en wederkerigheid. De collega's van de deelnemer en de werkgever moeten bereid zijn een extra stapje te doen om de integratie te doen slagen en dat maakt ook dat de band tussen de werknemer en de collega's en de werkgever goed is. De jobcoach bevordert die samenhang tussen mensen op de werkvloer.

Matching en Begeleid Werken

---

<sup>6</sup> Bond, G.R., Drake, R.E., & Becker, D.R. (2008). An update on Controlled Trials evidence-based Supported Employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 31, 280-290.

<sup>7</sup> Idem. Verder blijkt de rol van natural support werkzaam te zijn, zie Hagen, B.A et al. (2010). *Arbeidsparticipatie van Wajongers op de werkplek*. Vilans, Utrecht.

In zekere zin vindt in de methodiek van begeleid werken voortdurend matching plaats. Er zijn een paar momenten waar het accent wat zwaarder ligt op de werkgever:

1. Het zoeken van een werkgever op basis van wat de werkzoekende kan;
2. Het begeleiden van de werkgever in het zoeken naar werk in het bedrijf;
3. Het faciliteren van die plaatsing met ondersteunende begeleiding en loondispensatie.

Bij het begeleiden van de werkgever in het zoeken naar werk in het bedrijf, spreken we over jobcarving. Er worden in Nederland verschillende termen gebezigd, zoals bijvoorbeeld job-composing en job-creation. Wij hanteren hier de term: jobcarving. Het gaat er om dat de werkgever bestaande functies wezenlijk aanpassen. Het kan gaan om aanpassingen als het schrappen van taken of het anders mixen van taken binnen een functie, een andere wijze van opdrachtverlening, de wijze waarop werkoverleg plaatsvindt. Het kan ook zijn dat er een nieuwe functie wordt gecreëerd op basis van taken die vanuit verschillende functies worden verricht. Soms zijn daar ook taken bij die niet in de functiebeschrijving zijn opgenomen, bijvoorbeeld werk dat anders zou blijven liggen.

In de praktijk begeleiden jobcoachorganisaties ook bedrijven die Wajongers zoeken en zijn zij voor langere tijd een wervingskanaal voor de werkgever die Wajongers willen aannemen.

Op bescheiden schaal wisselen jobcoachorganisaties ook de mogelijkheden van plaatsingen uit. Er bestaat een voorkeur dit te doen met organisaties waarbij het mogelijk is om op een verantwoorde wijze de relatie met de werkgever of de Wajongere over te kunnen dragen. Dit wordt individueel afgewogen.

## 4 Het dossieronderzoek

In het onderzoek wordt de volgende vraagstelling beantwoord: op welke wijze plaatsen jobcoachorganisaties hun cliënten op de vrije arbeidsmarkt en in welke mate passen zij hier specifieke interventies toe?

De subvragen zijn:

1. In hoeverre komen de plaatsingen via aanbodgerichte bemiddeling tot stand?
2. In hoeverre wordt jobcarving toegepast?
3. Hoe wordt de plaatsing gefaciliteerd via ondersteuning en loondispensatie?
4. Hoe duurzaam zijn de plaatsingen?

### 4.1 Aanpak onderzoek

De deelnemende jobcoachorganisaties (Refrisk, Rozij werk, Stam, Sterk in werk en VAC) hebben een steekproef (40 %) genomen in hun bestand van plaatsingen in 2009. Vervolgens hebben zij dossierstudie verricht aan de hand van een vragenlijst, die via de betrokken jobcoach is ingevuld. Dit onderzoek vond plaats in de zomer van 2010. De gegevens zijn centraal (bij Vilans) verzameld en samengevoegd in een bestand voor bewerking (in Excel). Inclusief Intervens heeft niet deelgenomen aan het onderzoek. De werkwijze van deze organisatie verschilt van de anderen omdat deze organisatie de regeling Begeleid Werken van de WSW uitvoert. De doelgroep verschilt en SW-bedrijven hanteren een andere systematiek waardoor de dossiergegevens moeilijk te vergelijken zijn met de andere organisaties.

#### *Achtergrondkenmerken werknemer*

De werknemers waren in meerderheid man (68%). Over het algemeen gaat het om jongeren-(dubbelop met vorige zin). 40% van de groep geplaatsten was tot en met 20 jaar oud en 36% was 21-25 jaar oud. 14% was ouder dan 30 jaar.

Uitgaande van de beperking die door UWV als meest belemmerend wordt genoemd, begeleiden de betrokken jobcoachorganisaties voornamelijk jongeren met verstandelijke beperkingen, in het bijzonder licht verstandelijke beperkingen. Deze laatste groep heeft vaak te maken een combinatie van zwakbegaafdheid met psychiatrische of andere problematiek. Een kleiner deel van de aanmeldingen betreft jongeren die met als meest belangrijke diagnose psychiatrische beperkingen zijn gemeld. De gevonden verschillen tussen de groepen (l)vg en psychiatrische beperkingen dienen daarom gerelativeerd te worden.

*Tabel 1: Doelgroep naar beperking*

Doelgroep	
(l)vg	63%
Psychiatrisch	26%
Lichamelijk	4%
Overig	7%
Totaal	100%

De plaatsingen vonden plaats in zeer uiteenlopende sectoren. De meest voorkomende zijn detailhandel 22%, industrie 13%, de zorg 11%, 8% agrarisch, 7% horeca en zakelijke dienstverlening.

## 4.2 Plaatsingsinformatie

In de steekproef zijn 219 plaatsingen geteld, waarmee het totale aantal plaatsingen van deze 5 organisaties uitkomt op bijna 500.

We hebben de plaatsingen onderverdeeld in 2 groepen:

Groep I betreft de groep die voor de zomer 2009 al aan het werk is gegaan. Zij werken langer dan een jaar. Groep II werkt korter dan een jaar, met een minimum van een half jaar.

Van de groep die in 2009 is geplaatst is 66 werkzaam bij de werkgever waar hij is begonnen en 6% is werkzaam bij een andere werkgever. Van de 28% die niet meer werkt is 5% nog in traject.

Van groep I is 67% nog werkzaam, van groep II 76%. We zien dat er verschillen bestaan tussen de duurzaamheid per doelgroep. Van de geplaatsten uit de doelgroep (I)VG werkt nog bijna 80%. Van de doelgroep psychiatrie is dat 58%. Het aantal werkenden die in 2009 is gestart daalt na verloop van tijd. Bij de doelgroep (I)VG werkt nog 73% bij groep I en 85% bij groep II. Bij de groep psychiatrie daalt het percentage van 61,3% naar 53,8%.

*Tabel 2: plaatsingen naar doelgroepen en duurzaamheid*

Doelgroep	Groep I (> 1 jaar)	Werkt nog	Werkt niet	Aandeel Werkt
(I)vg	63	46	17	67%
Psychiatrisch	26	14	12	53,8%
Lichamelijk/overige	8	5	3	62,5%
Totaal	97	65	32	67%
	Groep II (<1 jaar)	Werkt nog	Werkt niet	%
(I)vg	74	63	11	85,1%
Psychiatrische	31	19	12	61,3%
Lichamelijk/overige	17	11	6	64,7%
Totaal	122	93	29	76,2%
Totalen	219	158	61	72,1%

Referentiecijfers over de kans op werkbehoud zijn slechts in beperkte mate beschikbaar. Uit het SCP-rapport "Beperkt aan het werk"<sup>8</sup> kunnen we opmaken dat de groep Wajongers met een diagnose 'psychisch' minder kans op betaald werk heeft ten opzichte van de groep Wajongers met een diagnose 'verstandelijk'. De uitstroomkans, de kans dat iemand zijn werk weer verliest is bij de groep Wajongers met de diagnose 'psychisch' hoger in vergelijking met de groep met diagnose 'verstandelijk'.

Er is ook gekeken naar een mogelijke verklaring bij de prestatie van de bedrijven. Een van die bedrijven heeft 46% van de begeleid werkers uit de doelgroep psychiatrische beperkingen. Op het tweede meetmoment is het percentage nog werkende begeleid werkers 66,6%. De aantallen zijn te klein om hier verdere betekenis aan te geven, maar het lijkt er op dat de andere bedrijven vaker met uitval te maken hebben.

<sup>8</sup> Gerda Jehoel-Gijsbers (2010). Beperkt aan het werk. SCP.



### 3.3 Vraaggerichte of aanbodgerichte bemiddeling en jobcarving

Vanuit SE wordt uitgegaan van een aanbodgerichte benadering. Met andere woorden: er wordt werk gezocht bij de arbeidsmogelijkheden van de individu. We vragen ons af of de cliënt geplaatst is op een bestaande functie, of dat die een functie is aangepast of dat die plaatsing tot stand is gekomen via een nieuw gecreëerde functie. We hebben de jobcoaches gevraagd naar de inspanning die het heeft gekost om een plaatsing te realiseren. De inspanning wordt uitgedrukt in tijd.

Uit de bestudeerde plaatsingen blijkt dat 59% van de plaatsingen voortkomt uit het initiatief van de jobcoachorganisatie. 39% van de plaatsingen betreft nieuwe werkgevers. 23% van de werkgevers heeft contact opgenomen heeft met de jobcoachorganisatie. Werkgevers weten blijkbaar jobcoachorganisaties met succes te vinden. Voor 13% van de plaatsingen geldt dat de werkgever al eerder een cliënt via die jobcoachorganisatie heeft aangesteld. In 5% van de plaatsingen is de jobcoach later betrokken geraakt.

*Tabel 3: Heeft de werkgever initiatief genomen bij de plaatsing?*

Ja, werkgever heeft eerder via onze bedrijf werknemers betrokken	13%
Ja, is een nieuwe werkgever	23%
Nee, contact is door ons gelegd, werkgever heeft eerder via ons een begeleid aangenomen	20%
Nee, contact is door ons gelegd, werkgever is nieuw voor ons	39%
Cliënt was al geplaatst, jobcoach is op later moment betrokken geraakt	5%
	100% (n=219)

Had de werkgever een bestaande vacature? Had hij werk maar er geen functie voor? Of heeft de werkgever werk willen aanbieden aan een begeleid werker?

*Tabel 4: Heeft de werkgever werk ter beschikking gesteld en betrof dit een bestaande functie?*

Ja, voor een bestaande/gestelde functie	43%
Ja, geen duidelijke functie	25%
Nee, werkgever wil werk aanbieden aan begeleid werker	12%
Nee, werkgever is begeleid bij samenstellen functie	17%
Onbekend	3%
	100%

Bij 43 % van de plaatsingen wilde de werkgever een functie bekend maken, in de andere gevallen was de werkgeversvraag meer open geformuleerd en bestond er vooraf ruimte om de vraag van de werkgever nog flexibel in te vullen.



Tabel 5: De soort functie waar is geplaatst?

Begeleid werker is geplaatst op bestaande functie	27%
Begeleid werker is geplaatst op aangepaste functie	53%
Begeleid werker is geplaatst op nieuw gecreëerde functie	20%
	100%

Een van de vragen van het onderzoek gaat over de wijze waarop de betrokken organisaties met werkgevers in contact komen en of met de werkgever beschikbaar werk zo wordt aangeboden dat dit past bij de mogelijkheden van de Wajonger.

Van alle plaatsingen is 73% tot stand gekomen in werk waarbij een oorspronkelijke functie wezenlijk is veranderd (53%) of is er een nieuwe functie gecreëerd (20%).

De groep die op een bestaande functie is geplaatst heeft bij de betrokken dossiers een grotere kans op uitval. 38 % van de plaatsingen op functies is beëindigd tegen 26-28 % van de plaatsingen op een aangepaste of gecreëerde functie.

De inspanningen om tot deze plaatsingen te komen nemen in de meeste situaties (43%) 10-20 uur in beslag. Bij 32% van de plaatsingen is de inspanning 20-30 uur geweest. Deze inspanningen zijn door jobcoaches zo ingeschat en betreffen de werkgeversbenadering tot en met het tekenen van de arbeidsovereenkomst.

### 3.4 De plaatsing ondersteund

Er zijn 3 belangrijke manieren om plaatsingen te ondersteunen, via:

De inzet van de jobcoach;

Loondispensatie vanwege een verlaagde loonwaarde;

De inzet van een steun op de werkplek vanuit het bedrijf.

De inzet van de jobcoach wordt uitgedrukt in de percentages begeleiding die in het jobcoachprotocol zijn bepaald (van 3% tot 15%). Het percentage geeft weer hoeveel tijd de jobcoach begeleidingstijd mag besteden aan de begeleiding om de plaatsing goed te laten verlopen. Bij de start van de plaatsing is in meerderheid (44,9%) het 'regiem' toegepast van 15%. De inzet van 15% is daarmee niet standaard, vaak wordt 7,5% of 10% ingezet (totaal bijna 40%). Bij ruim 10% van de plaatsingen komt het niet tot de inzet van een jobcoach. Bij 14,6% van de plaatsingen ontbreken de juiste data. Het 3%-regiem komt vrijwel niet voor bij de onderzochte plaatsingen.

Medio 2010 is het aandeel geplaatsten in het zwaarste regiem gedaald naar 11,5%. Bij de 10% en 7,5% is er een lichte daling te zien. Bij de 5% en 3% ondersteuningsregiems zien we een stijging naar samen rond de 35%. 9% van de begeleiding via de jobcoach is beëindigd.

*Tabel 6: Inzet jobcoachregeling bij start en medio 2010*

Regiem jobcoachregeling	Bij start, in 2009	Medio 2010
15%	44,9%	11,5
10%	19,8%	16,7
7,5%	19,8%	18,6
5%	3,7%	18,6
3%	1,1%	14,7
geen	10,7%	19,9
Totaal	100% (n187)	100% (n156)

De loonwaarde van een begeleid werker ligt vaak onder de 100% en dan komt zijn werkgever in aanmerking voor een dispensatie van het betalen van een wettelijk minimumloon of cao-loon. Dit is alleen mogelijk wanneer de werknemer substantieel minder productief is als gevolg van zijn beperkingen. Bij 47% van de in kaart gebrachte plaatsingen is de loonwaarde 100% of hoger en is er geen loondispensatie noodzakelijk. In bijna 29% van de plaatsingen is de loonwaarde substantieel lager, maar wel minimaal 50%. In ruim 24% van de plaatsingen is de loonwaarde bepaald onder de 50%.

*Tabel 7: Veranderingen in loonwaarde medio 2010 in vergelijking met start*

	Bij start	Medio 2010
Niet gewijzigd		96,2%
100% functieloon	47,1%	
50 - 100% WML	28,6%	
25 - 50% WML	24,3%	
Eindtotaal	100%	

De loonwaarde is vrijwel niet veranderd medio 2010.

De betrokken jobcoachorganisaties merken het volgende op over de resultaten van de inzet van de loonwaarde. Op de eerste plaats hebben zij de indruk dat bij hun populatie vaker sprake is van een lagere loonwaarde. Als mogelijke verklaring voor dit verschil tussen het onderzoek en hun beleving noemen zij dat voor de jongste groep, tot 18 jaar, meestal wordt afgezien van het verzoek om loondispensatie. Het aanvragen van loondispensatie kost relatief veel werk, terwijl de werkgever er nauwelijks voordeel bij heeft omdat de minimum jeugdlonen nog zo laag zijn.

Op de tweede plaats vinden de jobcoachorganisaties dat dat de loonwaarde na verloop van tijd zou moeten toenemen omdat de productiviteit toeneemt. Uit het onderzoek blijkt dat, in ieder geval in de periode waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden, nauwelijks het geval te zijn. De organisaties gebruiken deze feed-back om intern na te gaan welke verbeteringen hier in zijn aan te brengen. We merken op dat formeel UWV de loonwaarde vaststelt en de loondispensatie afgeeft.

Er is medio 2010 onderzocht of er bij de plaatsing sprake is (geweest) van begeleiding vanuit het bedrijf. Bij twee derde van de plaatsingen betreft dit een leidinggevende, bij een derde een collega-werknemer. Wanneer we kijken naar het verloop van de plaatsingen en de duur van de plaatsing, valt het op dat van groep I er sprake is van een verhoogde uitval met begeleiding door een leidinggevende. We weten niet of hier een goede verklaring voor is te vinden of dat dit toeval betreft.

## 4.4 Conclusies

De vraagstelling in dit hoofdstuk was: op welke wijze plaatsen jobcoachorganisaties hun cliënten op de vrije arbeidsmarkt en in welke mate passen zij hier specifieke interventies toe? De subvragen waren:

1. In hoeverre komen de plaatsingen via aanbodgerichte bemiddeling tot stand?
2. In hoeverre wordt jobcarving toegepast?
3. Hoe wordt de plaatsing gefaciliteerd via ondersteuning en loondispensatie?
4. Hoe duurzaam zijn de plaatsingen?

Via de subvragen geven we antwoord op de vraagstelling zelf.

Het blijkt dat het overgrote deel van de plaatsingen tot stand komt door aanbodgerichte bemiddeling. Maar niet uitsluitend. Ook zijn er plaatsingen op basis van vragen van werkgevers aan de jobcoachorganisatie.

Bij de meeste plaatsingen wordt de functie aangepast of wordt een nieuwe functie gecreëerd. Plaatsingen op bestaande functies lijken minder duurzaam te zijn.

Er wordt sterk ingezet op begeleiding, zowel via natuurlijke ondersteuning in het bedrijf als via de jobcoach. De gemiddelde intensiteit van de inzet van jobcoaching neemt af. Er is in de helft van de plaatsingen sprake van een lagere loonwaarde die gecompenseerd kan worden met het verlenen van loondispensatie. Die loonwaarde neemt in de periode van onderzoek vrijwel niet toe.

Over het algemeen, zo blijkt uit gegevens van UWV, is het plaatsingspercentage van begeleid werkenorganisaties relatief gunstig, gemiddeld boven de 40%. Uit dit onderzoek blijkt dat het merendeel van de werknemers aan het werk blijft. In dit onderzoek is niet gekeken waarom arbeidscontracten worden verlengd of niet.

Het onderzoek laat zien dat jobcoachorganisaties veelal werken conform de uitgangspunten van de SE-methodiek als het om het proces van verbinden van werkgever met werkzoekende gaat. Daarmee behalen ze resultaten die in belangrijke mate bijdragen aan de vergroting van de arbeidsparticipatie van Wajongers.

Het KPJ meent dat er nog verbeteringen mogelijk zijn. Ten aanzien van de groep met psychiatrische problematiek zouden de organisaties graag de duurzaamheid verhoogd zien. De loonwaarde zou volgens de betrokken organisaties moeten toenemen.

## 5 Beter verbinden van werkgevers met Wajongers

Er ligt een uitdaging om meer Wajongers en mensen met een WSW-achtergrond te plaatsen. Dat er meer actieve vraag naar dit arbeidspotentieel is vanuit werkgevers, ziet het platform als een grote kans. Wanneer de intermediairs die vraag niet succesvol oppakken, zullen werkgevers verder afzien van het aannemen van mensen met een beperking en daar heeft niemand belang bij.

Wat het KPJ heeft gemist is een goed inhoudelijk overleg over hoe UWV en jobcoachorganisaties gezamenlijk het beste kunnen inspelen op de vraag van werkgevers. Op welke wijze kan dat het beste worden vormgegeven, uitgaande van de grote discrepantie tussen de vraag van die werkgevers aan de ene kant en het aanbod van arbeidskracht aan de andere kant. Maar ook hoe jobcoachorganisatie hun aanbodgerichte benadering beter kunnen combineren met de vraaggerichte benadering. Zij willen graag hun wijze van succesvol werken inbrengen, maar zonder afbreuk te doen aan de methodische principes. Het is van groot belang hier goede afspraken over te maken. Hoe de 'afhandeling' van de zakelijke aspecten moet plaatsvinden is een vraag die niet primair bij het KPJ ligt en naar onze visie vooral een uitkomst is van een goede verknoping van activiteiten.

### Aanbevelingen

Het KPJ ziet de volgende mogelijkheden om werkgevers te ondersteunen bij het werven van Wajongers:

- Betere begeleiding van de werkgeversvraag.

De werkgeversvraag moet goed begeleid worden. Nee zeggen kan niet, maar ja zeggen is ook niet altijd zonder risico's. Het gaat er om de verwachtingen van werkgevers in overeenstemming te brengen met wat realistisch is en zorgvuldig is. Dit kan tijdens het uitdiepen van zijn vraag om arbeidskrachten met een Wajongachtergrond. Anders loopt het uit op teleurstellingen en raken we potentieel geïnteresseerde werkgevers kwijt.

- Arbeidsparticipatie betekent voor werkgevers: ruimte maken

Als werkgevers werkelijk de daad bij het woord willen voegen, willen wij hen voorstellen na te denken over 'vooruitmatchen'. Op basis van de kennis van de werksoorten in een organisatie en de ontwikkeling van de werkgelegenheid, kan een werkgever plaatsingsmogelijkheden in het vooruitzicht stellen. Op dat moment kunnen jobcoaches ook richting hun cliënten in hun begeleiding beter rekening kunnen houden met mogelijke vraag. Gecombineerd hiermee zouden deze werkgevers ook snuffelstages kunnen aanbieden of werkbezoeken zodat er sprake is van een eerdere kennismaking met het werk en de Wajonger. Dit zou de kwaliteit van het proces van verbinden vergroten. Veel Wajongers kunnen zich weinig voorstellen bij diverse werksoorten, een beeld hiervan helpt ontzettend goed in de begeleiding.

- We spreken bij voorkeur niet over vacatures.

Jobcoachorganisaties kennen nauwelijks vacatures, vacatures worden in het algemeen nauwelijks door Wajongers ingevuld. Als er al werkmogelijkheden zijn bij een werkgever die door de jobcoach niet ingevuld kan worden uit zijn eigen bestand, valt deze eerst terug op zijn eigen netwerk, veelal de eigen collega's of collega's van andere bedrijven. Openbaar aanmelden is een sluitstuk en alleen als de werkgever daarin toestemt.

- Er is een noodzaak om gezamenlijk te komen tot betere afspraken over het verbinden van werkgever met de Wajonger en de te hanteren systematiek.

### Afspraken

Per situatie kan het tot stand brengen van een goede verbinding sterk verschillen. Een succesvolle plaatsing kan op basis van een goede relatie met de werkgever leiden tot de vraag om meer plaatsingen. Het is dan beter om de jobcoach de lead te laten houden bij de volgende plaatsing. Zo kan het ook voorkomen dat een jobcoach een andere jobcoach bij de plaatsing betreft en zelfs de jobcoaching laat verrichten vanwege specifieke begeleidingsvragen.

### Systematiek

Het KPJ vindt dat samen met de ketenpartners moet worden gekomen tot een meer systematische wijze van beschrijven en bespreken van wat werkgevers vragen en werknemers kunnen.

- Maak voor specifieke herkenbare doelgroepen zoekbestanden en niet voor alle Wajongers

De kern van de Wajongoplossing zit in maatwerk. Groeperen is alleen zinvol wanneer dat niet leidt tot 'bulkwerk'. Alle Wajongers en alle vacatures met elkaar matchen leidt niet tot goede verbindingen. Het KPJ kan zich wel voorstellen dat bepaalde werksoorten en zoekprofielen het maken van een relatief goede verbinding mogelijk maken, bijvoorbeeld hoogopgeleide mensen met autisme en bepaalde ict-functies.

# Bijlage

## **De werkwijze van begeleid werken in stappen.**

- 1 analyse/assessment deelnemer;
- 2 identificeren en werven van banen/werkmogelijkheden;
- 3 job-analyse;
- 4 matching en plaatsing;
- 5 training en (langdurige) coaching op werkplek;
- 6 loopbaanbegeleiding

### **Analyse/assessment deelnemer**

Het is van het grootste belang om in de eerste stap een goed beeld te krijgen van wat voor werk de deelnemer kan verrichten. Het is hierbij van belang uit te gaan van de vraag van de deelnemer, onder welke condities hij goed kan functioneren, op welke wijze de deelnemer goed kan leren te functioneren en wat zijn persoonlijkheid is. Op basis hiervan kan de jobcoach een beter beeld krijgen wat voor soort werk voor de deelnemer gezocht moet worden. De jobcoach spreekt hiervoor met de deelnemer, maar ook andere personen die hem goed kennen, niet in de laatste plaats in situaties met werk. Zo is het heel belangrijk gebruik te maken van de ervaringen die zijn opgedaan bij eerdere stages en de ervaringen van de school. Zodra dit beeld van de deelnemer duidelijk is, gaat de jobcoach op zoek naar een werkgever die werk aan de deelnemer zou kunnen aanbieden.

### **Identificeren en werven van banen/werkmogelijkheden**

Omdat het er om gaat werk te zoeken en geen vacature (daarvoor zijn de beperkingen vaak te ernstig), wordt bij de tweede stap gezocht naar een bepaalde werkomgeving waar hij goed bij past, het soort activiteiten dat hij goed aankan en wat aansluit bij zijn interesses en affiniteiten. De jobcoach benadert werkgevers die op basis van het gemaakte profiel (opbrengst eerste stap) mogelijk kunnen aansluiten bij het werk en de -omstandigheden dat de werkgever kan bieden. De jobcoach kent de argumenten om werkgevers bereid te krijgen om een deelnemer werk aan te bieden.

### **Job-analyse**

Zodra een werkgever interesse heeft in de mogelijkheden van een deelnemer, wordt in stap 3 een analyse gemaakt van de werkplek en de werkomgeving. Die moeten goed aansluiten bij de specifieke mogelijkheden van de deelnemer. Het kan zijn dat een werkplek wordt gevonden door bestaande functies te muteren. Maar het kan ook zijn dat er werkmogelijkheden worden gecreëerd door het anders organiseren van het werk in het bedrijf. Dan wordt een nieuwe werkplek gemaakt van werk dat er al was.

### **Matching en plaatsing**

Stap 4 (matching en plaatsing) volgt als afsluiting op stap 1-3. De werkgever en de deelnemer maken, onder regie van de jobcoach kennis en gaan een arbeidsovereenkomst aan. In deze fase wordt gesproken over de feitelijk te verrichten taken, de begeleiding door de werkgever en collega's, over introductie bij de collega's over het trainingsplan, over de arbeidsvoorwaardelijke aspecten enzovoort.

### **Training en (langdurige) coaching op werkplek**

De jobcoach stelt een inwerk en begeleidingsplan op, rapporteert aan UWV over de plaatsing en de gevolgen voor de uitkering van de werknemer (als gevolg van inkomsten wordt de uitkering tijdelijk herberekend) en de gevolgen voor de werkgever (bijvoorbeeld het recht om minder dan CAO-loon te betalen vanwege de lage loonwaarde).

Als de werknemer begint, conform het coachingsplan, wordt deze door de jobcoach ingewerkt. De jobcoach ondersteunt de werkgever en de collega's en er wordt tijd genomen om de nieuwe werknemer en de werkomgeving aan elkaar te laten wennen en op elkaar aan te sluiten. Er wordt aandacht beteed aan zowel de beroepsvaardigheden als de werknemersvaardigheden. De

beroepsvaardigheden worden vaak met ondersteuning van de jobcoach geleerd door iemand van het bedrijf zelf. De jobcoach kan verder bijvoorbeeld de collega helpen door goede tips en adviezen over de wijze waarop met de nieuwe werknemer om kan worden gegaan. Bij deze fase behoort tevens het verbeteren van de belastbaarheid. Het is de bedoeling dat de nieuwe werknemer zo productief mogelijk kan functioneren.

### ***Loopbaanbegeleiding***

Nadat de nieuwe werknemer en de werkgever zijn ingewerkt, wordt er gekeken naar doorgroeimogelijkheden van de nieuwe werknemer, de zesde stap. Hierbij hoort de HRM-(uitschrijven)functie van het bedrijf een rol te spelen en de jobcoach ondersteunt dit als dat nodig is.

Loopbaanbegeleiding kan bestaan uit:

doorgroeien op:

- (zelfstandig) uitvoeren van taken
- uitbreiding van taken
- meer verantwoordelijkheden dragen
- Scholingsmogelijkheden
- interne doorstroom
- uitstroom naar een andere werkgever

Ook bijvoorbeeld mensen met een verstandelijke beperking kunnen uitgekeken raken op hun werk en zijn toe aan uitbreiding of verandering van hun taken. Ook gaat het om bestendiging van de arbeidsrelatie door ondersteuning te bieden bij beoordelingsgesprekken enzovoort. De jobcoach streeft ernaar de werkgever en de werknemer zelf te outillieren om uiteindelijk zonder de jobcoach het dienstverband in stand te houden.