

Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang

In dienst treden van Wajongers en behoud
van werk

Vilans
Leon Bosch
Tessa Overmars-Marx

TNO
Daan Ooms
Wim Zwinkels

Vilans
Utrecht, februari 2009



Colofon

© 2009 Vilans

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.

Dit project is tot stand gekomen met subsidie van UWV.

Auteurs

Leon Bosch (Vilans)
Tessa Overmars-Marx (Vilans)
Daan Ooms (TNO)
Wim Zwinkels (TNO)

Vilans
Catharijnesingel 47
Postbus 8228
3503 RE Utrecht
Telefoon (030) 789 23 00
Fax (030) 789 25 99
E-mail info@vilans.nl
Website www.vilans.nl en www.werkenhandicap.nl

Inhoud

Samenvatting	5
1 Achtergrond en vraagstelling onderzoek	9
1.1 Belangrijkste karakteristieken en cijfers	9
1.2 Vraagstelling en analytisch raamwerk.....	12
1.3 Aanpak en opbouw rapport.....	14
2 Resultaten deskresearch en expertmeeting.....	17
2.1 Opzet onderzoek	17
2.2 In dienst treden	18
2.3 In dienst blijven	22
2.4 Veronderstellingen.....	25
3 Resultaten analyse re-integratietrajecten Stam	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Gebruikte gegevens.....	29
3.3 Resultaten beschrijvende analyse	30
3.4 Resultaten multivariate analyse.....	32
3.5 Resumé van bevindingen.....	34
4 Resultaten telefonische enquête	37
4.1 De data.....	37
4.2 Algemene kenmerken bedrijven en hun Wajongers.....	40
4.2.1 Aantal Wajongers in dienst	40
4.2.2 Bedrijfskenmerken	41
4.2.3 Persoonskenmerken Wajonger	44
4.3 In en uit dienst	46
4.4 Begeleiding, collega's en werkklimaat.....	50
4.5 Attitude en beeldvorming	55
4.6 Resultaten multivariate analyse.....	60
5 Belangrijkste resultaten en conclusies.....	65
Geraadpleegde literatuur.....	69
Bijlage 1 Vragenlijst	73
Bijlage 2 Geraadpleegde personen.....	87

Samenvatting

Aanleiding en doel onderzoek

De afgelopen jaren is de aandacht voor vergroting van de arbeidsparticipatie van jongeren met een beperking sterk toegenomen, mede door de enorme groei van de Wajong. Ruim een kwart van de Wajongers heeft een betaalde baan, waarvan bijna twee derde in de sociale werkvoorziening (SW). De SW is in dit rapport buiten beschouwing gebleven. Momenteel werken er naar schatting 15.000 Wajongers bij een reguliere werkgever. Ruwweg 2 tot 3% van de werkgevers heeft één of meer Wajongers in dienst. Veelal betreft het 1 tot 3 Wajongers, zo blijkt uit ons onderzoek.

De directe aanleiding voor dit project '*Wajong en bedrijfsleven*' betreft de geconstateerde verschillen tussen grootteklassen van bedrijven: de kans op werk is voor Wajongers groter in het midden- en kleinbedrijf (MKB, minder dan 100 werknemers) dan in het grootbedrijf (GB, vanaf 100 werknemers). Het doel van dit project is om inzicht te geven in verschillen in arbeidsparticipatie van Wajongers tussen MKB en GB en mogelijke achterliggende oorzaken daarvan, zoals beeldvorming, plaatsingsmogelijkheden, HRM-beleid en re-integratieaanpak. Mogelijk kunnen aan deze inzichten ideeën worden ontleend om het aantal Wajongers in het grootbedrijf te vergroten.

Centrale vragen

Centrale vragen van het onderzoek *Wajong en bedrijfsleven*:

1. Welke factoren spelen een rol bij de besluitvorming van werkgevers over het in dienst *nemen* van Wajongers?
2. Welke factoren spelen een rol voor het in dienst *blijven* van Wajongers?
3. Welke verschillen doen zich daarbij voor tussen de grootteklassen van bedrijven, in het bijzonder MKB en GB?
4. In hoeverre kunnen er aan het MKB handvatten worden ontleend om het aantal Wajongers in het GB te stimuleren? Of heeft het GB een eigen aanpak, en zo ja welke?

In hoofdstuk 1 is een analysekader uitgewerkt dat mede is gebaseerd op het onderscheid tussen het in dienst nemen en in dienst blijven van Wajongers.

Onderzoeksopzet

Het onderzoek omvatte een drietal stappen:

1. Gestart is met een deskresearch van bestaande literatuur, aangevuld en getoetst via enkele gesprekken met experts/ sleutelinformanten en een expertmeeting.

Vervolgens hebben aanvullende analyses plaatsgevonden door middel van

2. Een specifieke kwantitatieve analyse uitgevoerd op data met informatie van trajecten naar werk van één re-integratiebedrijf en;
3. een telefonische enquête waarvoor 178 werkgevers die één of meerdere Wajongers in dienst hebben (gehad), zijn ondervraagd.

De hoofdstukken 2 t/m 4 beschrijven achtereenvolgens de resultaten van elk van de drie stappen.

Resultaten

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat een groot aantal factoren een rol speelt bij het in dienst nemen en blijven van Wajongers. Opvallend is dat *onbekend* zijn:

- Het relatieve gewicht van de factoren;
- de verschillen tussen MKB en GB.

In het bestaande onderzoek is er over het algemeen weinig oog voor effecten van bedrijfsgrootte.

Primair blijkt de persoon van de werkgever van belang. De bereidwilligheid van werkgevers om een Wajonger aan te nemen of in dienst te houden, is sterk persoonsgebonden en hangt niet af van de grootteklasse. Wij hebben geen aanwijzingen gevonden dat die bereidwilligheid op welke wijze dan ook te koppelen is aan bepaalde persoons- of bedrijfskenmerken. Dit maakt het lastig om op bepaalde categorieën ondernemers gericht beleid te voeren om Wajongers aan te nemen. Ook de invloed van bepaalde factoren, zoals de Flexwet, is sterk gebonden aan de persoon van de werkgever.

In dienst nemen

Vooraf voor het in dienst nemen van Wajongers is de diversiteit aan factoren groot. Werven van personeel, beeldvorming en (ervaren) rompslomp zijn eveneens factoren die een rol spelen. Op dit terrein hebben we geen verschillen tussen MKB en GB kunnen vaststellen. Wel is een aantal veronderstellingen geformuleerd die te maken hebben met de schaalgrootte van de bedrijven en het zoekgedrag van werkgevers. Uit het literatuuronderzoek blijken verschillen tussen kleine en grote werkgevers op het gebied van wervingsmethoden. Kleine bedrijven zoeken meer via hun eigen netwerk terwijl er binnen grote bedrijven vaker gebruik wordt gemaakt van de personeelsfunctionaris. Ruim een derde van de werkgevers deelt, blijkens de enquête, ervaringen met Wajongers ook met collega-ondernemers. Als het gaat om de wervingskanalen van de Wajonger, dan zijn er geen grote verschillen tussen grote en kleine bedrijven. De jongeren komen vaak binnen via school, re-integratiebedrijf of doordat ze zelf direct het bedrijf hebben benaderd.

In dienst houden

Voor het in dienst houden van Wajongers zijn bedrijfscultuur, werkklimaat en (interne en externe) begeleiding de belangrijkste aspecten. De financieel-economische positie van bedrijven blijkt nauwelijks van invloed op het behoud van werk. Uit de diverse bevindingen blijkt dat er sprake is van een concentratie van Wajongers in een verhoudingsgewijs beperkt aantal werksoorten en functies. Wajongers werken vaak in een assistentfunctie bij een team. Veelal gaat het om een of twee jongeren die men er goed bij kan hebben.

Een van de veronderstellingen was dat kleine bedrijven vanwege hun zorgzame bedrijfscultuur beter geschikt zouden zijn voor Wajongers. We vinden hiervoor onvoldoende aanwijzingen. Er zijn indicaties dat Wajongers meer gebaat zijn bij een veeleisende cultuur, mogelijk omdat deze meer helderheid verschaft, eventuele verbeterpunten sneller worden opgepakt enz. Er is echter meer onderzoek nodig om op dit punt meer uitsluitsel te kunnen geven.

Zijn kleine bedrijven beter geschikt voor Wajongers? De meningen van de respondenten zijn verdeeld. Volgens een deel van de respondenten zijn kleine bedrijven meer geschikt onder andere vanwege overzichtelijkheid en andere aspecten die aan de kleinschaligheid zijn verbonden. Anderen gaan uit van gelijke geschiktheid want de kansen hangen vooral af van werkklimaat, begeleiding en dergelijke, kortom de kwaliteit van de werkomgeving die in principe ook in grotere bedrijven te realiseren moet zijn. Ook re-integratieprofessionals wijzen op die gelijke geschiktheid, maar lijken zich relatief vaak op het MKB te richten (zie hoofdstuk 3). Op dit punt heeft het onderzoek vooral subjectieve waarnemingen opgeleverd. Er is behoefte aan verder onderzoek dat meer objectief eventuele verschillen in geschiktheid aan het licht kan brengen.

Ten aanzien van de begeleiding doen zich weinig verschillen voor tussen grootteklassen van bedrijven. Uit de telefonische enquête blijkt dat bestaande regelingen voor voorzieningen voor kleine werkgevers belangrijker zijn dan voor grotere werkgevers. Uit deze enquête blijkt dat in middelgrote bedrijven relatief vaak gebruik gemaakt wordt van taakafsplitsing (jobcarving) en creëren van additioneel werk. Verder kennen middelgrote bedrijven een relatief groot niet-natuurlijk verloop, verloop waarbij problemen aanleiding geven voor het vertrek

van de Wajonger. Deze problemen liggen op diverse terreinen, productiviteit, werksfeer, relatie met collega's enz. Het werkklimaat is in middelgrote bedrijven relatief vaak minder gunstig voor Wajongers. Werkgevers van middelgrote bedrijven zoeken op diverse terreinen ook actiever naar informatie. Een precieze verklaring voor deze specifieke rol van de middelgrote bedrijven hebben we niet kunnen vinden. Daarvoor zouden we dieper de werksituatie moeten analyseren en daar leent het instrument van telefonische enquête zich minder voor.

De rol van re-integratie

Op basis van data één (regionaal opererend) re-integratiebedrijf is gekeken naar de rol van re-integratie. De verschillen tussen MKB en GB doen zich ook voor bij Wajongers die vanuit een re-integratietraject de arbeidsmarkt proberen te betreden. Deze gegevens zijn aangevuld met informatie van geïnterviewde experts.

Re-integratie vindt relatief vaker plaats in het MKB. De verschillen tussen MKB en GB doen zich voor bij de aanname. De duurzaamheid van de baan verschilt niet tussen Wajongers die bij het MKB respectievelijk GB geplaatst zijn. De inhoud van de re-integratieactiviteiten (jobtraining, jobcoaching e.d.) verschilt niet tussen Wajongers die uiteindelijk bij het MKB dan wel GB terecht komen. Wel zijn er aanwijzingen dat re-integratiebedrijven zich meer richten op het MKB bij de toeleiding. Het MKB stelt minder eisen ten aanzien van de cliënt en ook het hele proces verloopt daar over minder schijven zodat het (vermoedelijk) efficiënter en minder bureaucratisch is. Vanuit kosten-baten oogpunt lijkt het vanuit het re-integratiebedrijf op voorhand aantrekkelijker om zich op het MKB in plaats van het GB te richten.

De beschikbare informatie maakt dat de bevindingen met enige voorzichtigheid moeten worden gehanteerd. Aanvullend onderzoek moet uitwijzen in hoeverre de gevonden verbanden algemeen geldend zijn.

Verschillen tussen klein en groot

In het voorgaande zijn diverse verschillen tussen MKB en GB benoemd, inclusief een specifieke rol van het middenbedrijf. Het totaalbeeld van hoofdstuk 4 is echter dat de verschillen tussen grootteklassen overwegend beperkt van omvang zijn, althans als het gaat om behoud van werk. Bijgevolg moeten de oorzaken van de verschillen in kansen op werk tussen MKB en GB vooral te maken hebben met factoren die een rol spelen bij het in dienst nemen van Wajongers. Er is momenteel onvoldoende informatie beschikbaar over de achtergronden van deze oorzaken.

Overdraagbare aanpak?

Het verkregen beeld – onder andere sterke persoonsgebondenheid, grote diversiteit, invloed van bedrijfscultuur en werkklimaat – leidt ertoe dat een aanpak sterk contextafhankelijk is. Het lijkt vooral te gaan om het principe 'de juiste persoon op de juiste plaats'. Die individuele context samen met de diverse samenstelling van de groep Wajongers maakt re-integratie van Wajongers tot een uiterst complexe aangelegenheid. Vanwege deze complexiteit is het moeilijk om uit bestaande praktijken werkzame bestanddelen af te leiden die elders (zonder aanpassing) constructief ingezet kunnen worden. De vierde en laatste onderzoeksvraag moet derhalve ontkennend worden beantwoord.

Aanknopingspunten voor verder onderzoek

In dit onderzoeksverslag zijn diverse punten voor verder onderzoek naar voren gebracht:

- Factoren die een rol spelen bij in dienst nemen van Wajongers. Inzicht in zowel het relatieve gewicht van deze factoren als in hun relatie met bedrijfsgrootte ontbreekt;
- ten aanzien van het in dienst houden van Wajongers is de specifieke rol van met name de middelgrote bedrijven benoemd in relatie tot

werkklimaat en actief zoekgedrag van werkgevers. Die rol vergt een meer diepgaande analyse;

- inzicht in verschillen in de plaatsingsmogelijkheden binnen het arbeidsproces van MKB versus GB;
- de rol van diagnose/aard van de beperkingen bij het vinden en behouden van werk;
- zoekgedrag en werkwijze van re-integratiebedrijven en scholen. Zij lijken zich meer op het MKB te richten, maar zijn de omstandigheden in het MKB ook daadwerkelijk beter voor de meeste Wajongers? Zijn het vooral verwachtingen en beelden over mogelijkheden die de keuze re-integratiebedrijven en scholen bepalen? Of is deze keuze ingegeven door bepaalde praktijkervaringen? Het is interessant om hier aanvullend kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar te verrichten;
- gedragsmechanismes van werkgevers en re-integratiebedrijven evenals effecten van regelgeving;
- onderzoek dat zicht geeft op de duurzaamheid van de banen. Jongeren wisselen veelvuldig van baan, Wajongers doen dat ook. In hoeverre doen Wajongers dit vaker? En zo ja, heeft dit te maken met bepaalde gedragsmechanismen van de diverse marktpartijen, kwaliteit van de trajecten of zijn andere factoren in het geding?

1 Achtergrond en vraagstelling onderzoek

De afgelopen jaren is de aandacht voor vergroting van de arbeidsparticipatie van jongeren met een beperking sterk toegenomen. Recentelijk zijn er met name voor jongeren die op grond van de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong) arbeidsongeschikt werden verklaard nieuwe beleidsvoornemens geformuleerd door het kabinet. Het aantal Wajongers bedroeg in 2007 167.000. Er is sprake van een sterke groei, die naar verwachting verder doorzet bij ongewijzigd beleid (Andriessen e.a. 2008). De nieuwe instroom is de afgelopen vijf jaar verdubbeld. In 2007 kregen 15.000 jongeren een Wajong-uitkering toegekend. De nieuwe beleidsvoornemens moeten deze groei een halt toeroepen en meer Wajongers aan werk helpen.

Vilans en TNO voeren samen een onderzoek uit onder de naam *Wajong en bedrijfsleven*. Dit onderzoek wordt gesubsidieerd door UWV en maakt deel uit van een groter UWV-programma dat betrekking heeft op 'Wajong en arbeidsparticipatie'. Het project *Wajong en bedrijfsleven* is gericht op verschillen in arbeidsparticipatie van Wajongers tussen midden- en kleinbedrijf (MKB) en grootbedrijf (GB) en mogelijke achterliggende oorzaken daarvan, zoals beeldvorming, plaatsingsmogelijkheden, HRM-beleid en re-integratieaanpak. De vraagstelling van dit project en de aanpak worden later in dit hoofdstuk weergegeven, respectievelijk in 1.2 en 1.3. Allereerst volgt in 1.1 een cijfermatig beeld.

1.1 Belangrijkste karakteristieken en cijfers

Algemeen beeld baankarakteristieken Wajongers

Uit gegevens van UWV is een aantal karakteristieken af te leiden over de aard en omvang van de arbeidsparticipatie van Wajongers (UWV 2006):

- Een kwart van de Wajongers werkte in 2005 in een betaalde baan, in de sociale werkvoorziening (SW) of elders (26%);
- ruim een derde van deze groep werkt buiten de SW, oftewel bijna 10% van de Wajongers werkt bij een reguliere werkgever;
- eind 2005 had 2 tot 3% van de werkgevers een of meer Wajongers in dienst;
- indicatief werkten er ruim 10.000 jongeren met een Wajong-uitkering in het particuliere bedrijfsleven. Buiten het particuliere domein zijn 3000 tot 4000 Wajongers actief.¹

Beeld per grootteklasse

Voor het beeld per grootteklasse zijn twee tabellen van belang:

- Tabel 1.1, waarin het aantal bedrijven is opgenomen met ten minste één Wajonger in dienst;
- tabel 1.2, waarin voor verschillende grootteklassen het aantal Wajongers is gerelateerd aan het aantal werknemers.

Uit tabel 1.1 blijkt dat het percentage werkgevers dat een of meer Wajongers in dienst heeft, stijgt met het toenemen van de bedrijfsgrootte (cijfers exclusief SW). Van de grootste werkgevers (met meer dan 1400 werknemers) heeft bijna 80% een of meer Wajongers in dienst. Het aantal bedrijven in het midden- en

¹ Een verdeling van de groep Wajongers naar bedrijfstak is wel te maken, maar een precieze verdeling naar de particuliere sector en het publieke domein is lastiger aan te geven. Deze cijfers zijn een eigen raming van de onderzoekers.

kleinbedrijf (MKB; minder dan 100 werknemers) is echter aanzienlijk groter. Uit tabel 1.2 blijkt dat het aantal Wajongers per 10.000 werknemers afneemt naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt; in het grootbedrijf (GB; vanaf 100 werknemers) is er weinig verschil tussen de onderscheiden grootteklassen. Het beeld is nogal eens dat kleine bedrijven geringe mogelijkheden hebben om mensen met een beperking te (re-)integreren. Ze lijken hier echter naar verhouding meer toe in staat te zijn dan de grote bedrijven (zie ook UWV 2006). Per saldo lijkt voor Wajongers de kans op werk in het MKB groter dan in het GB.

Volledigheidshalve moet worden opgemerkt dat een aanzienlijk deel van de grotere bedrijven (onder andere diverse detailhandels- en horecaketens) bestaat uit kleinere vestigingen die qua omvang en uiterlijk veel gelijkenis vertonen met het MKB.

Tabel 1.1 Percentage werkgevers met Wajongers in dienst naar bedrijfsgrootte*, eind 2005²

bedrijfsgrootte	aantal werkgevers	totaal aantal werkgevers	% werkgevers met een of meer Wajongers in dienst
1-9 werknemers	2.299	256.697	1%
10-34 werknemers	2.481	65.636	4%
35-99 werknemers	1.715	18.284	9%
100-499 werknemers	1.433	7.519	19%
500-1399 werknemers	508	1.056	48%
1400+ werknemers	431	555	78%
Totaal	8.867	349.747	3%

*exclusief Wsw-bedrijven
Bron: UWV 2006

Tabel 1.2 Werkende Wajongers en totaal aantal werknemers naar bedrijfsgrootte*, eind 2005

bedrijfsgrootte	aantal werkende Wajongers	% Wajongers	totaal aantal werknemers x1.000	% werknemers	aantal Wajongers per 10.000 werknemers
1-9 werknemers	2.400	18%	785	12%	31
10-34 werknemers	2.900	21%	1.016	15%	28
35-99 werknemers	2.100	15%	919	14%	23
100-499 werknemers	2.100	15%	1.358	20%	15
500-1399 werknemers	1.100	8%	786	12%	14
1400+ werknemers	2.900	21%	1.776	27%	16
Totaal	13.446	100%	6.660	100%	20

*exclusief Wsw-bedrijven
Bron: UWV 2006

In tabel 1.3 is de verdeling van het aantal jobcoachklanten naar grootteklasse opgenomen, zowel voor werknemers met een jobcoach via UWV als via begeleid werken (bw) in het kader van de Wsw (Aarts e.a. 2008).

Tabel 1.3 Grootte bedrijf, lopende voorzieningen jobcoaching 2005

bedrijfsgrootte	UWV	Wsw-bw
0-9 werknemers	26%	27%
10-49 werknemers	25%	19%
50-199 werknemers	14%	14%
200-499 werknemers	5%	10%
> 500 werknemers	29%	30%
Totaal	100%	100%

Ter toelichting: APE-bewerking van de integrale bestanden: Wsw-statistiek, SSB-Banenbestand, AO-bestand en de voorzieningenbestanden UWV (pre-2005 en post-2005).
Bron: Aarts e.a. 2008

² Ter aanvulling: het aantal werkgevers laat zich niet verbijzonderen naar aantal sociale ondernemingen en overige werkgevers. Tevens zijn er geen gepubliceerde gegevens over het aantal Wajongers bij één werkgever. Voor MKB en GB is er derhalve ook geen informatie over het aandeel van de Wajongers in de werknemerspopulatie.

Jobcoaching komt voor bij kleine en bij grote werkgevers. Ruim een kwart van de werknemers met een jobcoachvoorziening werkt in het kleinbedrijf (KB; minder dan 10 werknemers), en ongeveer 30% werkt in een bedrijf met meer dan 500 werknemers.

Dit geldt voor beide regelingen. Verder blijkt dat ongeveer de helft van de werknemers met een jobcoach via UWV of via de Wsw werkt in een bedrijf met minder dan 50 werknemers.

De bedrijfsgrootte zegt niet alles over de werkomgeving van de werknemer.

Kleine, zelfstandig opererende vestigingen van grote bedrijven kunnen het karakter hebben van een klein bedrijf. Tussen 2000 en 2005 neemt het aandeel van jobcoachklanten die bij bedrijven met meer dan 500 werknemers werken licht toe. In 2000 (niet in tabel) werkte daar 26% van de werknemers met een UWV-jobcoach en werkte 20% van de werknemers met een Wsw-jobcoach.

Branche en aard werkzaamheden

Branche

De verdeling van Wajongers tussen MKB en GB verschilt enigszins tussen de sectoren: ruwweg is het MKB-aandeel 75 à 85%. Algemeen bekend is dat het MKB in een aantal branches relatief sterk is vertegenwoordigd. Uit de in tabel 1.4 gepresenteerde gegevens komt dit beeld minder scherp naar voren.

Tabel 1.4 Verdeling Wajongers over MKB en GB voor enkele branches

branche	MKB	GB
Bouw	75%	25%
Groothandel	72%	28%
Autosector	79%	21%
Horeca	83%	17%
Persoonlijke dienstverlening	76%	24%
Overige sectoren	85%	15%

*exclusief werkenden bij Wsw-bedrijven

Bron: EIM, website met kerngegevens MKB december 2007

Beroepsgroep

Er zijn wel gegevens beschikbaar over het soort werk en de functies die Wajongers verrichten, maar niet per grootteklasse. Afgaande op tabel 1.5 is een aantal sectoren, waaronder horeca en detailhandel, koploper. Overwegend lijkt het te gaan om functies die in alle grootteklassen voorkomen.

Tabel 1.5 Soort werk Wajongers bij reguliere werkgevers (in % van aantal werkende Wajongers)

functie	% *
Medewerker horeca	11
Medewerker groenvoorziening/hoveniersbedrijf/kwekerij	11
Medewerker supermarkt	6
Medewerker bouw-, houtbedrijf	6
Productiemedewerker	5
Verkoopmedewerker	5
Keukenhulp	5
Schoonmaker	5
Administratief medewerker	3
Magazijnmedewerker	4
Overig	33
Totaal	100

* exclusief werkenden bij Wsw-bedrijven

Bron: UWV 2008a

Duurzaamheid van banen

Een derde van Wajongers die werk vindt, raakt die baan binnen een jaar weer kwijt (UWV 2008a). Van het instroomcohort 2002 werkten van degenen die eind 2002 een dienstverband hadden (inclusief sociale werkplaats) ultimo 2005 nog 60%. Na minimaal drie jaar is dus, van diegenen die na een jaar nog werkzaam

zijn, 40% uitgevallen. De jongere cohorten geven een soortgelijk beeld (UWV 2008a, zie ook Hop en Kok 2008)). Exclusief sociale werkplaats ligt dit percentage uitval hoger. Specifiek voor werknemers met een begeleidwerkvoorziening lijken de verschillen in de duurzaamheid (regeling begeleid werken voor Wsw versus regeling voor persoonlijke ondersteuning van UWV) niet al te groot (Aarts e.a. 2008).

Verder ter vergelijking: voor de gehele werknemerspopulatie in 2005 blijkt voor de anciënniteit van banen dat voor 18,8% van de banen de anciënniteit korter is dan één jaar en voor 10,4% tussen één en twee jaren ligt (bron CBS, www.cbs.nl). Deze percentages zijn voor jongeren tot 25 jaar waarschijnlijk nog (wat) hoger. Een vraag is in hoeverre de uitval van Wajongers spoort met de relatief vele baanwisselingen die we ook bij andere jongeren zien.

De belangrijkste baankarakteristieken van Wajongers op een rij:

- *Betaald werk.* Een kwart van de Wajongers werkt in een betaalde baan, in de sociale werkvoorziening (SW) of elders. Als de SW niet wordt meegerekend, is dit 10%;
- *werkgevers.* Eind 2005 had 2 tot 3% van de werkgevers een of meer Wajongers in dienst;
- *bedrijfsgrootte.* Hoe groter het bedrijf, hoe groter de kans dat het bedrijf een of meer Wajongers in dienst heeft. Er zijn echter meer kleine bedrijven dan grote bedrijven. Relatief neemt het aantal Wajongers af naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt;
- *sector.* Het overgrote deel van de Wajongers werkt in het MKB. Horeca en detailhandel zijn koploper;
- *duurzaamheid.* Een derde van de Wajongers is hun baan binnen één jaar weer kwijt.

1.2 Vraagstelling en analytisch raamwerk

Inleiding

Feitelijk is er weinig bekend over de achtergronden van verschillen tussen grootteklassen van bedrijven. Zijn grotere of kleinere werkgevers eerder geneigd om een Wajonger in dienst te nemen? Of is de situatie bijvoorbeeld dat grotere bedrijven er ‘gemakkelijker een Wajonger bij kunnen hebben’? Hebben grotere bedrijven meer mogelijkheden voor (extra) ondersteuning en begeleiding? Of hebben juist kleinere bedrijven betere werkcondities voor Wajongers door de kleinschaligheid en andersoortige arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen? In hoeverre kan het GB leren van het MKB om het aantal Wajongers in het GB te stimuleren; welke handvatten voor een aanpak (werkwijze, instrumenten en andere werkzame bestanddelen) zijn er te ontlelen aan het MKB? En omgekeerd, kan het MKB op dit gebied nog iets leren van het GB? De kernvraag is of en hoe werkgevers gestimuleerd kunnen worden om (meer) werkgelegenheid te creëren voor Wajongers. Welke factoren zijn specifiek voor het MKB dan wel het GB van belang en welke factoren spelen meer generiek een rol? Hiervoor is eerst inzicht nodig in de motieven en belemmeringen die werkgevers ervaren bij het in dienst hebben of nemen van Wajongers. Ook is inzicht vereist in het soort werk dat Wajongers (kunnen) doen en werkgevers (kunnen) bieden.

Analytisch raamwerk

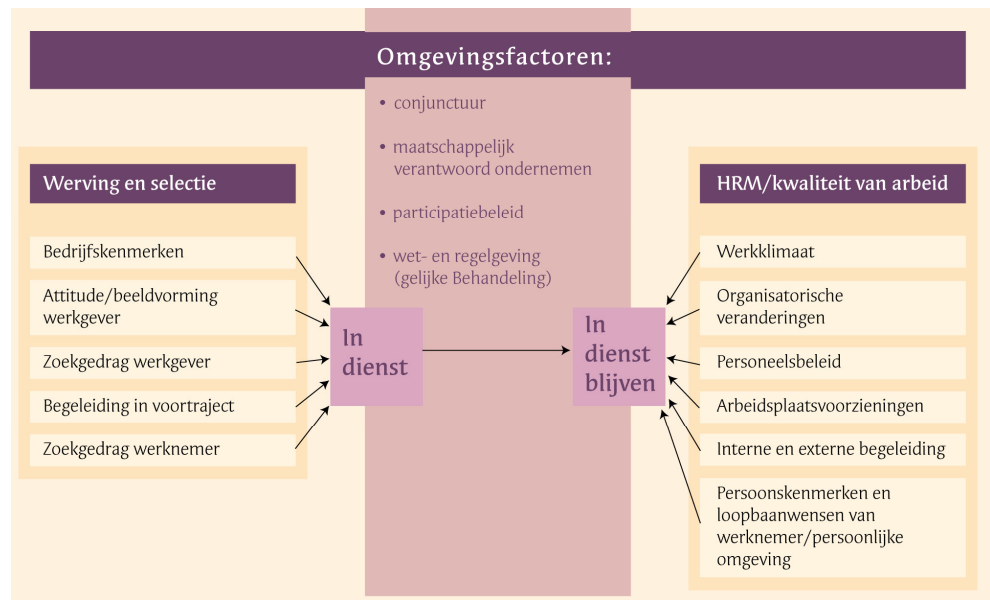
Het onderzoek is uitgevoerd met het volgende analytisch raamwerk in gedachten (zie figuur 1.1):

1. Het is nodig een onderscheid te maken tussen:
 - *in dienst treden*. Of jongeren met een beperking een baan vinden, is deels (mogelijk) een kwestie van bewustwording en drempels slechten bij werkgevers en diverse instanties. Deels is het ook een (regulier) vraagstuk van werving en selectie, waarbij zo nodig ondersteuning kan worden geboden;
 - *in dienst blijven*. Welke factoren zijn van invloed op het behoud van de baan? Gaat het bijvoorbeeld om tijdelijke banen van één jaar of korter die niet worden gecontinueerd of worden dienstverbanden afgebroken vanwege opgedane ervaringen, onvoldoende voorbereiding of anderszins? Eenmaal in dienst, spelen vermoedelijk vooral aspecten van de kwaliteit van arbeid zoals werksfeer en werkomgeving een rol en niet zozeer wervingsfactoren.

Het gegeven onderscheid is wenselijk aangezien er vaak veel aandacht is voor het in dienst nemen van mensen, maar niet voor het behoud van deze mensen.

2. Beeldvorming is een belangrijke achtergrondvariabele die zowel attitude als zoekgedrag van werkgevers beïnvloedt. In de literatuur krijgt beeldvorming veel aandacht;
3. verder zijn andere, externe, omgevingsfactoren, zoals de conjunctuur, van belang voor het in dienst treden en in dienst blijven van Wajongers. Deze omgevingsfactoren kunnen direct van invloed zijn of indirect, doordat zij andere factoren beïnvloeden.

Figuur 1.1 Schema analytisch raamwerk



Bron: Vilans

Er zijn verschillende theorieën over het aannemen van werknemers door werkgevers. Blok (2008) gaat hier uitgebreid op in. De *neoklassieke economische theorie* gaat uit van rationele, naar winstmaximalisatie strevende werkgevers. Volledige rationaliteit veronderstellen is echter niet realistisch, aangezien emoties, gevoel en intuïtie een grote rol spelen in dezen. Volgens het *baancompetitiemodel van Thurow* selecteert een werkgever op vermeende

productiviteit en kiest hij voor de werknemers met de hoogste productiviteit (afgezet tegen het loon). Voor het vaststellen hiervan zijn opleiding en leeftijd belangrijke factoren, evenals variabelen zoals perioden van werkloosheid en de gezondheid van de werknemer. Het belang van opleiding is later verbreed door de *theorie van menselijk kapitaal*, waarin naast opleiding bijvoorbeeld ook werkervaring en training-on-the-job zijn verdisconteerd. *Matchingtheorieën* leggen de nadruk op de 'match' van kenmerken van de werknemer en de kenmerken van de baan: de werknemer moet vooral bij de baan, en de baan bij de werknemer passen. Enerzijds gaat het dan over motivatie, vereiste deskundigheden en in de groep passen. *Psychologische matchingtheorieën* leggen de nadruk op persoonlijkheidsfactoren van de werknemer, zoals interesse, zelfbeeld, behoefte, persoonlijke oriëntatie en verwachtingen. Anderzijds gaat het om arbeidsinhoud, de werksfeer en arbeidsverhoudingen van het bedrijf alsmede karakteristieken van een bedrijf zoals sector en bedrijfsgrootte. Hiertoe behoort ook de maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf en bijvoorbeeld de wijze waarop in het bedrijf wordt omgegaan met maatschappelijke vraagstukken en discussies (zoals de participatie van Wajongers).

Doel en centrale vragen

Het doel van het project *Wajong en bedrijfsleven* is om te inventariseren wat bekend is, hoe 'hard' bepaalde bevindingen zijn en na te gaan waar nog 'witte vlekken' zijn.

Volledigheidshalve vermelden we dat we de sociale werkvoorziening (SW) verder buiten beschouwing laten, omdat deze sector zich niet goed laat inpassen in een vergelijking tussen MKB en GB.

Centrale vragen van het onderzoek *Wajong en bedrijfsleven*

1. Welke factoren spelen een rol bij de besluitvorming van werkgevers over het in dienst *nemen* van Wajongers?
2. Welke factoren spelen een rol voor het in dienst *blijven* van Wajongers?
3. Welke verschillen doen zich daarbij voor tussen de grootteklassen van bedrijven, in het bijzonder MKB en GB?
4. In hoeverre kunnen er aan het MKB handvatten worden ontleend om het aantal Wajongers in het GB te stimuleren? Of heeft het GB een eigen aanpak, en zo ja welke?

1.3 Aanpak en opbouw rapport

Het project *Wajong en bedrijfsleven* omvat drie onderdelen of stappen:

1. Deskresearch van bestaande literatuur, een website en andere documenten. De verkregen informatie is aangevuld en getoetst via enkele gesprekken met experts/sleutelinformanten. Dit onderdeel is afgerond met een expertmeeting;
2. in aanvulling hierop is een specifieke kwantitatieve analyse uitgevoerd op data met informatie van trajecten naar werk van één re-integratiebedrijf;
3. op basis van de resultaten van de deskresearch is een telefonische enquête gehouden. Mede op basis van deze resultaten zijn de onderwerpen van de enquête bepaald. De vragenlijst is in bijlage 1 opgenomen. De keuze voor een telefonische enquête is gemaakt na raadpleging van een aantal experts. Sommige aspecten laten zich beter via face-to-face-interviews uitvragen. Met een telefonische enquête is echter relatief gemakkelijk meer informatie te verzamelen; er kunnen meer werkgevers worden benaderd.

Tijdens het onderzoek zijn op diverse momenten experts geraadpleegd, deels op basis van face-to-face-interviews, deels via twee expertmeetings waarin de resultaten van de deskresearch en het conceptrapport zijn besproken³.

De drie stappen zijn ook aangehouden bij de opbouw van dit rapport. Hoofdstuk 2 gaat over de eerste stap, de deskresearch. De (aanvullende) kwantitatieve analyse volgt in hoofdstuk 3. De resultaten van de telefonische enquête zijn opgenomen in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 zijn de belangrijkste bevindingen en conclusies geformuleerd.

Deze opzet van het rapport impliceert dat de beantwoording van de centrale vragen stapsgewijs plaatsvindt. De antwoorden op de drie eerste centrale vragen (zie eind 1.2) vindt verspreid over de hoofdstukken 2 t/m 4 plaats. In hoofdstuk 2 wordt op basis van bestaande informatie en na raadpleging van experts een eerste aanzet gegeven voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvragen. In de hoofdstukken 3 en 4 voegen we daar informatie aan toe. Hoofdstuk 3 bekijkt de onderzoeksvragen met gegevens van het re-integratiebedrijf Stam BV. Hoofdstuk 4 spitst zich toe op aspecten verbonden aan het in dienst blijven van Wajongers. De vierde en laatste centrale vraag (zie eind 1.2) betreffende de handvatten voor een aanpak wordt in hoofdstuk 5 beantwoord op basis van het totaalbeeld van de bevindingen.

³ In bijlage 2 zijn alle geraadpleegde deskundigen vermeld. De onderzoekers danken deze experts alsmede Leonie Berkhouwer voor hun bijdrage.

2 Resultaten deskresearch en expertmeeting

2.1 Opzet onderzoek

In de loop der tijd zijn er de nodige publicaties verschenen over werkgevers en bedrijfsleven in relatie tot Wajongers en mensen met functiebeperkingen in het algemeen. Er is daarbij echter nauwelijks aandacht besteed aan verschillen tussen grootteklassen van bedrijven. Veel literatuur hierover is er dus niet. Lastig is bovendien dat veel informatie is opgeslagen in zogenoemde grijze documenten, evaluaties en andersoortige notities van projecten die vaak niet op grote schaal worden verspreid en veelal ook niet in de catalogi van bibliotheken terechtkomen. Documenten over dit onderwerp die we desondanks hebben kunnen traceren, zijn meegenomen in het literatuuronderzoek. Verder is gekeken naar de projecten op de site www.vanwajongnaarwerk.nl om te achterhalen of de vernieuwende Wajong-projecten nog interessante informatie voor ons onderzoek opleveren. Tot slot is in de literatuursearch gekeken naar andere groepen die tot de ‘moeilijk plaatsbare groepen’ of ‘mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt’ worden gerekend, met name naar de informatie die over deze groepen beschikbaar is in relatie tot bedrijfsgrootte.

In het licht van het analytisch raamwerk (figuur 1.1, hoofdstuk 1) en de vraagstelling is informatie van de volgende terreinen bekeken:

- *Werving en selectie van personeel.* Hoe werven bedrijven en welke verschillen doen zich voor tussen grote en kleine bedrijven?
- *Matchen, fricties verkleinen.* Op de arbeidsmarkt treden fricties op waardoor vraag en aanbod onvoldoende samenkomen. Voor Wajongers is dit zeker het geval. De laatste jaren zijn diverse initiatieven genomen om werkgevers en Wajongers dichterbij elkaar te brengen. Welke lering valt er uit die initiatieven te trekken?
- *Beeldvorming.* De afgelopen decennia zijn er verschillende projecten en andersoortige initiatieven uitgevoerd om mogelijkheden van mensen met een beperking in de vorm van *good practice* uit te dragen en te proberen koudwatervrees bij werkgevers weg te nemen.
- *Bedrijfscultuur en HRM-beleid.* Wanneer de jongeren eenmaal in het bedrijf werkzaam zijn, zijn personeelsbeleid en kwaliteit van arbeid van invloed op het behoud van werk. Kwaliteit van arbeid is hier bedoeld in de brede betekenis: het betreft niet alleen arbeidsinhoud, maar zeker ook arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Doen zich op dit vlak belangrijke verschillen voor tussen grote en kleine bedrijven?
- *Ondersteuning en begeleiding.* Op welke wijze ondersteunen bedrijven medewerkers zowel via de interne mogelijkheden – bijvoorbeeld via collega’s – als via externe mogelijkheden, zoals jobcoaching? En welke verschillen doen zich voor tussen grote en kleine bedrijven?

Bij de beschrijving van de resultaten van de deskresearch hebben we conform figuur 1.1 (hoofdstuk 1) het onderscheid aangehouden tussen in dienst treden (2.2) en in dienst houden (2.3). Op basis van de bevindingen volgt in 2.4 een aantal veronderstellingen over (mogelijke) verschillen tussen klein en groot.

2.2 In dienst treden

Algemeen

De (vooral) internationale literatuur biedt het volgende beeld (Carroll e.a. 1999, Ram en Edwards 2003, Matlay 1999, Szamosi 2006, Wilkinson 1999).

Werving door kleinere bedrijven

Kleinere bedrijven zoeken als het ware in een aantal stappen:

1. De ondernemer zoekt pas op het moment dat er een concrete aanleiding is of zich een 'probleem' voordoet en hij iemand nodig heeft;
2. in eerste instantie wordt binnen het bestaande team gekeken. Kennen we nog iemand?
3. Wanneer deze persoonlijke netwerken geen kandidaat opleveren, wordt er breder gekeken in het eigen zakelijke netwerk bij collega-ondernemers, leveranciers, klanten enzovoort;
4. wanneer deze stap niets oplevert, wordt er pas een formele wervingsprocedure gestart. Dit komt relatief weinig voor.

Veel kleinere ondernemers kijken bovenal of iemand in een team past en richten pas daarna de aandacht op competenties. Van de competenties zijn de werknemersvaardigheden (zoals sociale vaardigheden, op tijd komen) het belangrijkste. Het vak wordt, onder begeleiding, wel op de werkvloer geleerd. Het zelf opleiden van jongeren via een traject van leren en werken is in veel MKB-bedrijven gebruikelijk.

In kleinere bedrijven heeft de directeur een relatief grote invloed. Een afdeling P&O is er niet; de directeur doet deze zaken erbij. De 'waan van de dag' bepaalt veelal waar de directeur zich mee bezighoudt, waardoor personele zaken vaak ondergeschikt raken. Pas wanneer het bedrijf enige omvang heeft (indicatief vaak 25 à 35 werknemers) en zaken meer geformaliseerd zijn, wordt er een personeelsfunctionaris aangesteld. Er wordt nogal eens verondersteld dat de persoonlijke kenmerken van de ondernemer, zoals opleiding en leeftijd, mede bepalend zijn voor de inspanningen die de ondernemer zich getroost bij het zoeken van nieuw personeel en hoe hij zoekt. Onderzoek naar informatiezoekgedrag in het MKB (niet op werving van personeel gericht) wijst echter uit dat deze kenmerken nauwelijks tot geen invloed hebben. Andere persoonlijkheidskenmerken, zoals sociale vaardigheden en een *open mind*-instelling, blijken wel van invloed te zijn op de persoonlijke en zakelijke netwerken van ondernemers (Broekmate e.a. 1993).

Uit de literatuur komen de volgende specifieke aspecten naar voren over het werven van jongeren met een beperking:

- Algemene informatie en voorlichting werkt niet en gaat vaak langs de kleinere ondernemers heen;
- persoonlijke benadering van de kleinere ondernemer werkt het beste;
- wanneer de ondernemer of een van zijn medewerkers vanuit hun eigen sociale netwerk een vraag krijgt of er nog een baan beschikbaar is voor iemand met een beperking, dan wordt daar (relatief) vaak positief op gereageerd. Men is eerder geneigd om die persoon aan te nemen. Dit sluit goed aan bij het hiervoor beschreven zoekgedrag;
- beeldvorming over mogelijkheden verschilt tussen handicaps. Vooral personen met psychiatrische problemen hebben het moeilijk om te werken binnen een organisatie (Petersen e.a. 2004).

Werving door grotere bedrijven

In grotere bedrijven heeft de personeelsfunctionaris een belangrijke rol bij de werving. Die rol heeft meerdere aspecten. Eén aspect betreft de beleidsmatige kant: het stimuleren van (voorkeurs)beleid gericht op het kansen bieden aan groepen mensen met 'een grote afstand' tot de arbeidsmarkt, waaronder Wajongers. Een tweede aspect is de deskundigheid van personeelsfunctionarissen, aangezien deze vaak intern een spin in het web zijn betreffende voorlichting en ondersteuning. Die deskundigheid is vaak nodig om een goede brug te slaan binnen het bedrijf; daarvoor lijken mensen uit het midden- of hoger management de meest geschikte partners. Hooggeplaatsten, zoals CEO's en bestuurders, zijn veelal strategisch gericht. De afstand tot de dagelijkse werkpraktijk is te groot om de gegeven brug te slaan. Verder is er voor de werving van mensen met beperkingen een goed plan van aanpak nodig, inclusief het identificeren van de mogelijkheden en het voorzien in organisatorische oplossingen.

Naar een betere match

Veel re-integratiebedrijven werken met een zogeheten aanbodgerichte benadering. Een praktische wetenswaardigheid is dat 70% van de vacatures wordt ingevuld door het directe en indirecte netwerk. De overige 30% wordt gepubliceerd. Op deze 30% wordt massaal gesolliciteerd, waarbij veel jongeren met een Wajong-status vrijwel kansloos zijn. Voor deze jongeren is het opbouwen en onderhouden van een netwerk gericht op arbeid vaak erg moeilijk (MW Talentenbeurs 2008). Diverse initiatieven van de Verburgexperimenten (www.vanwajongnaarwerk.nl) haken min of meer hierop in en proberen zelf netwerken met werkgevers te vormen of gebruik te maken van reeds bestaande netwerken. Voorbeelden van deze projecten zijn MW Talentenbeurs, Emma at Work en Stichting Maatjesplatform (voorheen maatjesproject van Leads on Demand). De hierin participerende werkgevers zijn veelal afkomstig van de middelgrote en grotere bedrijven. De doelstellingen van deze projecten zijn gemengd: enerzijds mikken deze projecten op verbetering van de beeldvorming en empowerment van de jongeren; anderzijds ondersteunen werkgevers in verschillende rollen Wajongers bij het vinden van een stage, werkervaringsplaats of baan. Voor deze werkgevers is het een leuke manier om iets voor de doelgroep te betekenen zonder dat er allerlei directe verplichtingen aan verbonden zijn, bijvoorbeeld om jongeren zelf aan een baan te helpen. Voor hen is het ook goede pr. Deze initiatieven hebben tot wisselend succes geleid, maar lijken perspectief te bieden voor de toekomst.

De genoemde initiatieven zetten in op een verbeterde match tussen werkgevers en werknemers. Andersoortige initiatieven hebben hetzelfde doel, maar richten zich meer op de rol en activering van de Wajonger. Het blijkt dat de (re-)integratieprojecten voor Wajongers nogal eens moeilijk aan deelnemers kunnen komen. De jongeren zijn moeilijk te bereiken, hebben vaak een negatief beeld van hulpinstanties en zouden moeilijk te activeren zijn. De achtergronden hiervan zijn niet helemaal helder: persoonsgebonden factoren, de weg weten, koudwatervrees, attitude van werkgevers en andere factoren zijn vermoedelijk van invloed, maar over de afzonderlijke effecten van iedere factor is weinig bekend. Hieraan raakt ook de discussie over 'werk moet lonen'. Wajongers ervaren dat werk lang niet altijd loont (Brukman e.a. 2008). Dit in combinatie met de reeds genoemde hoge uitval maakt dat Wajongers ook niet altijd sterk gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan. Ook ouders spelen hierbij een belangrijke rol. Dat de jongeren niet gemotiveerd zijn, wil niet zeggen dat ze geen baan willen, integendeel. Maar het opgeven van bestaande rechten, sociale contacten en eventueel zelfs vrijwilligerswerk voor een onzekere toekomst van betaald werk is weinigen gegeven. De laatste jaren zijn er diverse initiatieven genomen om jongeren meer te activeren, waaronder een aantal Verburgprojecten zoals Swink en E-webs / Drive.

Beeldvorming

Koudwatervrees en de beeldvorming over de mogelijkheden tot werken zijn in de praktijk belangrijke drempels. Onbekend maakt onbemind, en werkgevers hebben over het algemeen een slecht beeld van wat de jongeren kunnen. De Commissie het Werkend Perspectief (CWP) heeft hiernaar in 2004 onderzoek laten doen (Van Petersen e.a. 2004.) Dit onderzoek is een paar jaar later herhaald (Verveen en Van Petersen 2007) en vertoont een nauwelijks gunstiger beeld. Negatieve beeldvorming en vooroordelen vormen de grootste drempels voor Wajongers en andere arbeidsgehandicapten bij het vinden van werk. De volgende aspecten worden in dit verband veel genoemd (zie o.a. Van Lierop 2001):

- De jongere kost te veel begeleiding;
- er zijn vraagtekens bij de veiligheid op de werkplek;
- er is geen werk dat geschikt is voor jongeren met een beperking;
- angst voor veel ziekteverzuim en een lagere productiviteit;
- onvoldoende kennis over de communicatie met de Wajonger;
- een werknemer met een beperking doet een te groot beroep op de collega's, in verband met bijvoorbeeld samenwerken;
- het geeft onrust op de werkvloer.

Zolang een werkgever geen eigen ervaringen heeft met jongeren met een arbeidsbeperking is de beeldvorming deels intuïtief, deels 'van horen zeggen' en is het beeld vaak niet volledig. Er is bijvoorbeeld weinig wetenschappelijk bewijs dat werknemers met een beperking vaker verzuimen of een lagere productiviteit hebben (Blok 2008), hoewel hierbij mogelijk selectie-effecten een rol spelen (binnen de groep Wajongers zijn het voornamelijk de gezonde mensen die werken). Uit verschillende buitenlandse onderzoeken komt naar voren dat werknemers met een beperking niet minder productief zijn en niet vaker verzuimen (Van Petersen e.a. 2004). Daarnaast is het ook mogelijk mensen met een beperking te laten uitbetalen naar hun productiviteit. Uit CBS-cijfers uit 2005 blijkt dat de totale groep arbeidsgehandicapten weliswaar meer verzuimt dan het landelijke verzuimpercentage van 5,3%, maar 70% verzuimt minder dan dit landelijke percentage. Ander onderzoek meldt ervaringen van werkgevers die werken met jongeren zonder startkwalificatie; zij geven aan dat de productiviteit tijdelijk laag is, maar voor de meeste jongeren na een aantal maanden normaal wordt (Regioplan / Collusie 2009).

Het ontbreekt vaak aan realistische beeldvorming. Het SER-advies *Meedoen zonder beperkingen* (2007) noemt negatieve beeldvorming een van de grootste drempels. Steeds is het verhaal dat het erg veel tijd kost om vooroordelen te veranderen. Men is er al sinds de invoering van de WAGW (Wet Arbeidsgehandicapte Werknemers) in de jaren tachtig min of meer structureel mee doende. Begin jaren negentig publiceerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een spraakmakend onderzoeksrapport onder de titel *Kiezen uit sollicitanten. Concurrentie tussen werkzoekenden zonder baan* (Van Beek en Van Praag 1992). Onderzoeksbureau Astri deed in 2007 opnieuw onderzoek hiernaar (Astri 2007). Werkgevers blijken sollicitanten nog steeds vaak te selecteren op kenmerken die weinig relevantie hebben voor de arbeidsmarkt: leeftijd, etniciteit en gezondheid (Veerman en De Zwart 2008). Het lijkt erop dat vijftien jaren doelgroepenbeleid weinig effect heeft gehad (zie onder andere De Leij in Astri 2007). De volgende vragen dringen zich hierdoor op: Is het wenselijk bestaande initiatieven te continueren als 'soort van onderhoud'? Of moeten we andere aanpakken kiezen om de beeldvorming te beïnvloeden? Of is het weinig effectief om hierin te blijven investeren?

Overige wervingsfactoren

In de literatuur zijn ook andere factoren genoemd die invloed hebben op de toegang tot de arbeidsmarkt, in het bijzonder de werving en bereidwilligheid om jongeren met een beperking in dienst te nemen. Er is weinig bekend over verschillen tussen kleine en grote bedrijven ten aanzien van deze factoren:

- *Weerstand en discriminatie.* Jongeren met beperkingen ondervinden verschillende belemmeringen bij toetreding tot de arbeidsmarkt, zoals weerstand en soms (indirecte) discriminatie (SCP 2006, Van Lierop 2001). De Wet gelijke behandeling (WGBH/CZ) moet hierbij zorgen voor een stok achter de deur. De weerstanden houden vaak sterk verband met de hiervoor genoemde aspecten van negatieve beeldvorming;
- *rol wettelijke instrumenten.* De regels en procedures bij aanvragen van re-integratie-instrumenten en de inkomensgevolgen voor de Wajonger zijn voor werkgevers (en de Wajongers) vaak moeilijk te begrijpen en brengen ook nog eens extra administratieve lasten met zich mee, aldus de Inspectie voor Werk en Inkomen (IWI 2007);
- *eerdere ervaringen.* Als eigen, eerdere ervaringen met deze doelgroep gunstig zijn, vergroot dit de kans dat ook andere jongeren met beperkingen worden aangenomen. Is de ervaring ongunstig, dan zal men niet zo snel een 'tweede poging' wagen (o.a. Van Lierop 2008);
- *informatie over beperkingen.* Werkgevers hebben over het algemeen weinig kennis over beperkingen (o.a. Research voor Beleid 2008). Er is de nodige praktische informatie voor werkgevers beschikbaar (zie www.werkenmeteenbeperking.nl), maar onbekend is in hoeverre deze informatie wordt gebruikt, zich een weg vindt en effect heeft;
- *communicatie begeleidende instanties.* De begeleidende instanties spreken vaak niet de taal van de werkgevers. Vaak krijgen werkgevers het gevoel dat zij er een 'probleem' bij krijgen. En dat ze onder meer door ingewikkelde regelgeving met extra werk worden geconfronteerd (SCP 2006). Tegelijkertijd betekent dit dat begeleidende instanties vaak onvoldoende servicegericht werken, waardoor bedrijven er allerlei rompslomp bij krijgen. Werkgevers willen vooral geen extra 'gedoe';
- *doolhof.* Wanneer werkgevers graag een jongere met een beperking in dienst willen nemen, maakt een doolhof aan instanties het hun niet gemakkelijk. Er is niet één loket waar de werkgever zich kan melden. De werkgever moet diverse instanties langs zonder de zekerheid dat hij ergens wordt geholpen. Dit zijn bekende signalen uit de praktijk die nog niet in de literatuur zijn terug te vinden;
- *frequentie benadering.* Er is een veelheid aan instanties bezig met jongeren met een beperking en andere groepen naar de arbeidsmarkt te leiden (en/of hen daar te houden). Er zijn signalen dat werkgevers in toenemende mate worden benaderd door re-integratiebedrijven, scholen enzovoort. Dit heeft al snel weinig meer van de persoonlijke benadering die kleine werkgevers op prijs stellen en kan ook leiden tot afhoudend gedrag. Een bevestiging hiervan in onderzoek is niet gevonden;
- *overgang van school naar werk.* Een soepele en 'warme' overdracht van school naar werk is nodig, maar een naadloze aansluiting is in de praktijk voor veel Wajongers nog geen realiteit. Onderzoek (Lammerts en Stavenuiter 2005, Research voor Beleid 2008, Bosch e.a. 2001, Herweijer 2008) wijst nog op allerlei knelpunten, onder meer omtrent stages;
- *financiële prikkels.* De rol van de verschillende soorten financiële prikkels is onduidelijk.⁴ Er zijn voorbeelden bekend waarin financiële voordelen de aantrekkelijkheid van kandidaten voor werkgevers vergroten. Zo is er ook een supermarkt die in een sterk prijsconcurrerende markt opereert die bewust kiest voor Wajongers omdat het goedkope arbeidskrachten zijn (Wibra, bron landelijke Wajong-dag UWV). Tevens zijn er ook allerlei signalen die erop duiden dat geschiktheid en passen in het team primaire voorwaarden zijn en dat financiële prikkels soms het laatste duwtje in de rug geven. In die laatste situatie hebben de financiële mogelijkheden vooral het karakter van een randvoorwaarde: het compenseren van een lagere loonwaarde;

⁴ Strikt genomen moet in dit verband een onderscheid worden gemaakt tussen een compensatie voor de meerkosten (een werknemer mag niet meer kosten dan hij/zij opbrengt voor de werkgever) en een beloning voor het aannemen van jongeren met een beperking.

- *innovatieve werkgeversbenaderingen*. Een deel hiervan betreft het presenteren van jongeren via video's en visuele portfolio's aan werkgevers. Werkgevers hebben dan een eerste beeld voordat ze jongeren ontmoeten en kunnen zich wellicht beter voorbereiden. Mogelijk worden zo ook onnodige teleurstellingen voorkomen. Een ander deel betreft initiatieven die jongeren op een andere manier in aanraking willen laten komen met werkgevers, zoals de Talentenbeurs (meer informatie over deze benaderingen is te vinden via de site www.vanwajongnaarwerk.nl);
- *job carving*. Een deel van de werkgevers is bereid om functies aan te passen aan de capaciteiten van de jongeren. Vaak is het overhevelen van een bepaalde taak voldoende om de jongere kansen te bieden om als productieve werknemer te functioneren (Van Soest e.a. 2007, Research voor Beleid 2008). Uit onderzoek van Regioplan blijkt dat een deel van de werkgevers hierover kritisch is in relatie tot de doorstroommogelijkheden. Het zou de aansluiting bij andere functies voor interne doorstroom en voor uitstroom naar andere bedrijven bemoeilijken (Regioplan/Collusie 2009).

2.3 In dienst blijven

Oorzaken korte baanduur en uitval onbekend?

Banen van Wajongers blijken vaak van korte duur, zoals eerder is aangegeven. Momenteel is onduidelijk hoe dit gegeven zich laat duiden. Enerzijds is het gebruikelijk dat veel jongeren frequent van baan wisselen. Anderzijds speelt wellicht ook de insteek bij de re-integratietrajecten een rol. Deze trajecten worden formeel (bij de beoordeling van re-integratiebedrijven) als geslaagd beschouwd als de dienstbetrekking ten minste een halfjaar of langer duurt: onbedoeld kan dit beoordelingscriterium richtinggevend worden voor de afspraken die met werkgevers worden gemaakt. Hierover is geen informatie beschikbaar. De duur van de banen hangt verder uiteraard af van de kwaliteit van het voortraject: aspecten als arbeidstraining, begeleiding, de voorbereiding van de plaatsing en uiteindelijke inpassing in de bedrijven spelen hierbij een rol. Aarts e.a. (2008) noemen ondeskundigheid van de jobcoach en de mismatch tussen baan en werknemer belangrijke oorzaken van voortijdige uitval. UWV en Universiteit Groningen gaan de komende tijd verder onderzoek doen naar de oorzaken van de uitval.

Zorgzame bedrijfscultuur

Een bedrijfscultuur is volgens Schein (2001) simpelweg 'de manier waarop we dingen nu eenmaal doen' in bedrijven. De vaak moeilijk tastbare bedrijfscultuur heeft een grote invloed op het aantrekken en behouden van personeel, en ook op hun productiviteit. Bedrijfssfeer en werkklimaat zijn belangrijke indicatoren voor die bedrijfscultuur. Het overgrote deel van de werknemers vindt de werksfeer het meest bepalend voor de betrokkenheid bij de organisatie. Eerder is onder meer in het kader van Disability Management gewezen op het belang van een zorgzame bedrijfscultuur (Bosselaar en Reijenga 2001). Deze cultuur, waar van bovenaf voor de werknemers wordt gezorgd, komt met name voor bij kleine (familie)bedrijven met minder dan 100 werknemers. Vermoedelijk is die zorgzame bedrijfscultuur ook van groot belang voor het behoud van Wajongers binnen het bedrijf; dit behoeft echter nader onderzoek. Enkele aspecten van die cultuur zijn:

- Alle werknemers zijn belangrijk voor het bedrijf;
- de mogelijkheden van de werknemers zijn belangrijker dan hun beperkingen;
- er is onderling een groot vertrouwen tussen leidinggevenden en medewerkers;

- gezondheid is een wezenlijk en vanzelfsprekend onderdeel van het sociaal beleid van de onderneming;
- er is geen strikte scheiding tussen werk en privé.

Hiertegenover staat het beeld dat bijna een vijfde van de MKB-werkgevers het belang van de bedrijfssfeer bij het binden van personeel niet inziet (Jong Management, bron: website Intermediair Loopbaanenquête, 2001).

De bedrijfscultuur wordt mede bepaald door de managementstijl. Vanwege de persoonlijke invloed van de directeur zijn kleine organisaties divers in managementstijlen. Diverse bronnen laten voor kleine bedrijven het beeld zien van goed People Management met betere communicatie, meer flexibiliteit en minder conflictsituaties. Er heerst een familiale sfeer. Dit kan worden gezien als kracht, maar ook als beperking (o.a. Wilkinson 1999). De keerzijde hiervan is dat een conflictsituatie eerder kan escaleren. Er zijn dan geen uniforme regels hoe hiermee om te gaan en dit kan leiden tot ongewenste situaties. Er komen in kleine organisaties echter ook andere scenario's voor met een meer dictatoriale sfeer en slechte omstandigheden voor de werknemers. Belangrijk is de interne voorbeeldfunctie; persoonlijke en meer informele managementstijlen worden door werknemers overgenomen (Wilkinson 1999, Ram en Edwards 2003). Dit laatste kan waarschijnlijk verschillend uitpakken voor de verschillende groepen Wajongers.

Net als bij het merendeel van de kleine bedrijven heeft een kwart van de middelgrote bedrijven een informele managementstijl. Bij de helft van de middelgrote bedrijven is sprake van een professionele managementstijl (Matlay 1999).

Mogen leren

Het is van belang dat de bemiddelaar, het re-integratiebedrijf, eerlijk is tegenover werkgevers. Niet alles is van tevoren duidelijk en het is beter om hierover open te zijn. Wanneer er irreële verwachtingen worden gecreëerd, wordt het voor alle partijen moeilijk en is de kans op mislukking groot. De werkervaringplaats of proefplaats biedt een goede mogelijkheid om werkgevers de boodschap te geven dat jongeren de mogelijkheid nodig hebben om 'in een baan te groeien' en dat het re-integratiebedrijf daarbij zowel de jongere als de werkgever ondersteuning biedt. Er kunnen met werkgevers vooraf duidelijke afspraken worden gemaakt onder welke voorwaarden een arbeidscontract wordt geboden. De werkgever heeft zelf ook altijd de mogelijkheid – op grond van hoe het gaat en als er niet aan de voorwaarden wordt voldaan – te stoppen. Soms, wanneer er nog weerstanden zijn, is het zelfs beter in het begin nog niet te praten over een arbeidscontract (Mulder e.a. 2004). Zo werkt bijvoorbeeld re-integratiebedrijf Stam en dit blijkt effectief te zijn in de zin van meer plaatsingen (Hagen e.a. 2008).

Sleutelfactoren

In het kader van het *Opti-Work*-project is in vijftien Europese landen onderzoek gedaan onder werkgevers, waarbij per land tien werkgevers zijn ondervraagd. Daaruit blijken de factoren 'helpfulness of services', 'existence of supportive internal procedures' en 'broadly supportive organisational culture' de grootste positieve invloed te hebben op het realiseren van een baan. Deze factoren zijn verzameltermen, bundelingen van diverse indicatoren. Andere, meer omgevingsgebonden factoren hebben een veel geringere invloed (Van Lierop 2008). Dit onderzoek maakt helder dat het begeleiden en ondersteunen van mensen met beperkingen, de verankering daarvan binnen het bedrijf (inclusief aanpassingen van de werkomgeving) en de bedrijfscultuur de belangrijkste sleutelfactoren zijn voor het behoud van werk. Verankering heeft te maken met goed onderling overleg tussen betrokkenen, schriftelijk vastleggen van afspraken en toetsing daarvan in functioneringsgesprekken, duidelijke communicatie over het afgesproken traject en de werkverdeling naar collega's enzovoort. Belangrijk

hierbij zijn betrokkenheid, samenwerking, waardering, eerlijkheid, respect, begrip, tolerantie, zorg en vertrouwen. Werknemers vinden het belangrijk dat hun mening telt en dat ze worden gesteund door hun organisatie.

Begeleiding

Uit het onderzoek naar de effectiviteit van Supported Employment (Mank e.a. 1999 en 2000) blijkt dat de rol van 'natural support' op de werkplek een positieve invloed heeft op de mate waarin de werknemer met een beperking in het bedrijf is geïntegreerd en op de hoogte van het loon.

Recent onderzoek wijst uit dat jobcoaching en begeleid werken inderdaad effectieve instrumenten zijn om cliënten met structurele functionele beperkingen bij reguliere werkgevers aan het werk te helpen en te houden. Er is weliswaar veel uitval – in die zin lukt het niet om de betreffende werknemers aan het werk te houden – maar voor een grote groep is die uitval tijdelijk. Zij blijken na enige tijd met hulp van de jobcoach weer een andere baan te vinden. Hun verblijf op de arbeidsmarkt stopt niet als de baan stopt (Aarts e.a. 2008).

De jobcoach beschikt over kennis waaraan het de werkgever doorgaans ontbreekt. De werkgever is mogelijk onvoldoende in staat aan het personeel uit te leggen wie de jongere is en hoe zij het beste met deze collega kunnen omgaan. Ook bestaat het risico dat de werkgever problemen pas signaleert wanneer er sprake is van escalatie. In veel gevallen zal de jobcoach de situatie dan niet meer kunnen redden. De jongere zal in die gevallen aan het kortste eind trekken. Tot slot bestaat het risico van overschatting van de capaciteiten van de jongere: wanneer de werkgever te weinig kennis van de beperking van de jongere heeft, kan het moeilijk zijn in te schatten waartoe een jongere wel en niet in staat is. Het zelfvertrouwen van een jongere en de bereidwilligheid van de werkgever kunnen danig worden ondermijnd als dingen blijven misgaan doordat de werkgever structureel te veel van de jongere vraagt.

Overige factoren

Verder spelen de volgende elementen een rol voor het behoud van werk:

- *P&O-achtige zaken.* Hierover is nauwelijks iets in de literatuur te vinden. Grotere bedrijven hebben veelal een meer professioneel personeelsbeleid. Het algemene beeld van de praktijk is echter dat er, ongeacht de bedrijfsgrootte, meestal weinig extra aandacht is voor functioneringsgesprekken enzovoort, en evenmin voor ondersteuning van leidinggevenden. Verder krijgt de groep werknemers met functiebeperkingen in P&O-opleidingen nauwelijks aandacht. Ook ondernemingsraden zijn op dit punt weinig actief;
- *training en scholing.* De visie van de ondernemer speelt een belangrijke rol in het beleid betreffende scholing en ontwikkeling van werknemers. Bij bedrijven met een informele managementstijl wordt behoefte aan training informeel geëvalueerd op basis van persoonlijke percepties en verwachtingen. Trainingen vinden vooral op ad-hocbasis plaats; ze worden gegeven wanneer werknemers actuele behoefte hebben aan nieuwe vaardigheden. Werknemers prefereren het informele van de evaluatie van de training, de voorziening zelf en de feedback (Wilkinson 1999);
- *persoonkenmerken.* Jongeren met een beperking zijn kwetsbaarder dan hun leeftijdgenoten, waardoor zij meer begeleiding nodig hebben. Het is een groep jongeren waarbij voortdurend een vinger aan de pols moet worden gehouden. Jonggehandicapten zijn vaak minder flexibel in werktijden en 'meedoen' (SCP 2007);
- *afbouw jobcoaching.* In de praktijk wordt jobcoaching vaak geleidelijk afgebouwd. Dit kan een tijd goed gaan, maar door organisatorische wijzigingen (zoals een nieuwe leidinggevende, verbouwing in combinatie met een andere werkplek, reorganisatie, een andere functie) kan de

jobcoach naar verloop van tijd weer nodig zijn (zie ook het vorige punt). De praktijk leert dat zaken op dit punt fout kunnen lopen. Bijvoorbeeld doordat een nieuwe leidinggevende niet is geïnformeerd over de eerdere inzet van een jobcoach en de extra noodzaak om een vinger aan de pols te houden, bijvoorbeeld door één keer per jaar contact te hebben. Dit hangt ook samen met de eerste opmerkingen over P&O-achtige zaken;

- *aanschaf voorzieningen/aanpassingen werkplek*. De ervaring leert dat aanpassingen soms laat worden geleverd en dat werkgevers hierdoor kunnen ‘afhaken’. Op welke schaal dit laatste plaatsvindt, is onbekend, maar vermoedelijk gebeurt dit in kleinere bedrijven vaker. Uit de literatuur is bekend dat tevredenheid over de fysieke werkplaats een positieve invloed heeft op de werktevredenheid (Szamosi 2006);
- *projectmatig uitbesteden*. Enkele grotere bedrijven bieden een specifieke doelgroep werk aan en besteden de werving uit aan gespecialiseerde bureaus. Deze werving vindt op grotere schaal plaats (Regioplan/Collusie 2008).

2.4 Veronderstellingen

De centrale onderzoeksvragen richten zich op factoren die een rol spelen bij het in dienst nemen en in dienst blijven van Wajongers. In dit hoofdstuk is een groot aantal van die factoren benoemd. Er is echter weinig bekend over:

- het relatieve gewicht van de verschillende factoren;
- de verschillen tussen MKB en GB ten aanzien van Wajong.

Vanwege dit laatste punt is de derde onderzoeksvraag betreffende verschillen tussen MKB en GB bij het in dienst nemen en in dienst houden van Wajongers onvoldoende te beantwoorden op basis van de literatuur. Wel kunnen op basis van de beschikbare informatie veronderstellingen worden geformuleerd over (de achtergronden van) mogelijke verschillen tussen MKB en GB. In het onderstaande hebben we deze veronderstellingen geformuleerd. In lijn met het voorgaande hebben we daarbij de uitsplitsing tussen in dienst nemen en in dienst blijven aangehouden.

De laatste jaren is al het nodige onderzoek gedaan naar beeldvorming en kwesties die spelen bij het wel of niet aannemen van mensen met een functiebeperking. Hoewel deze onderzoeken niet specifiek de Wajong betreffen, bieden ze al veel informatie en handvatten voor de kwesties rond het in dienst treden en/of nemen van Wajongers.

Vermoedelijk worden kleinere bedrijven naar verhouding meer afgeschrikt om Wajongers in dienst te nemen dan grotere bedrijven vanwege (de ervaren dan wel verwachte) rompslomp, ingewikkelde regelgeving, de doolhof aan organisaties en het feit dat ze (ervaren dat ze) er een ‘probleem’ bij krijgen. Een vergelijkbaar stereotiep beeld geldt voor ziekteverzuim, productiviteit en kosten. Weerstand en indirecte discriminatie komen daarentegen mogelijk meer voor bij grotere bedrijven door minder bekendheid met Wajongers. Het onderhavige onderzoek is echter nadrukkelijk niet bedoeld voor een nadere studie van dergelijke aspecten van beeldvorming. Wel kunnen/moeten deze aspecten als achtergrondvariabelen in de verdere analyse worden meegenomen omdat ze samenhangen met bereidwilligheid om Wajongers in dienst te nemen, bedrijfscultuur, wijze waarop voor- en nadelen worden gewogen en zo meer.

Veronderstellingen ‘In dienst treden’

1. De bereidwilligheid van de werkgever staat voorop. Deze is in sterke mate persoonsgebonden. In kleinere bedrijven is de besluitvorming sterker aan de directeur gebonden, in grotere bedrijven veelal aan leidinggevendenden (afdelingshoofden, vestigingsmanagers). Lef om ‘ervoor te gaan’, creativiteit en een zekere persoonlijke betrokkenheid bij de

problematiek (via het sociale netwerk of via de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf) zijn daarbij belangrijk. In grotere bedrijven komt daarbij dat leidinggevendens soms hun meerderen niet (direct) meekrijgen. Grotere bedrijven hebben in principe meer mogelijkheden via P&O en de ondernemingsraad om het actief werven van Wajongers te stimuleren, maar dit heeft in de praktijk weinig resultaat.

Veronderstelling 1

De bereidwilligheid van werkgevers om een Wajonger aan te nemen of voor hun bedrijf te behouden, is sterk persoonsgebonden. Het verschil tussen de grootteklassen zit vooral in de extra 'horde' die leidinggevendens nogal eens moeten nemen om hun directieuren/bestuurders te overtuigen. Die extra horde zorgt voor minder kansen voor Wajongers bij grotere bedrijven.

2. Werkgevers, vooral de kleinere, zoeken nogal eens via hun informele kanalen naar werknemers. Hun persoonlijke inzet en betrokkenheid voor Wajongers die langs deze weg het bedrijf binnenkomen, is vaak groot. Bovendien zoeken Wajongers veelvuldig via hun eigen sociale netwerk naar werk.

Veronderstelling 2

Het zoekgedrag van zowel werkgevers als Wajongers op de arbeidsmarkt maakt dat de kansen voor Wajongers in het MKB groter zijn dan in het GB.

3. Er is, zoals geconstateerd, onvoldoende informatie over het soort werk in relatie tot grootteklassen. Gaat het in grote lijnen om dezelfde functies of doen de Wajongers in het MKB ander werk dan in de grotere bedrijven? Afgaande op het soort functies waarvoor jongeren in aanmerking komen, lijkt het erop dat het vaak om hetzelfde soort werkzaamheden gaat.

Veronderstelling 3

Ten aanzien van het soort werk dat Wajongers doen, is er momenteel geen verschil tussen de grootteklassen van bedrijven.

4. Kleinschaligheid kan in meerdere opzichten een rol spelen, onder meer vanwege houvast, structuur en overzichtelijkheid van de werkomgeving. In verband met de werkomgeving is onvoldoende bekend c.q. systematisch in kaart gebracht voor welke categorieën Wajongers dit aspect van kleinschaligheid met name van belang is. Vaak kunnen ook binnen grotere bedrijven kleinschalige, beschutte werkomgevingen worden gecreëerd; in dit opzicht zegt kleinschaligheid dan ook niet alles. Andere aspecten die met kleinschaligheid samenhangen, zijn de veelal kortere communicatielijnen en het draagvlak c.q. de ervaren ondersteuning door het gehele team van collega's. In kleinere bedrijven is meteen het gehele team geïnformeerd en wordt een nieuwe (Wajong-)collega vaak sneller opgenomen, terwijl in grotere bedrijven ook het informeren van collega's van andere teams/afdelingen aandacht vraagt. Een en ander is vooral van invloed voor het behoud van werk.

Veronderstelling 4

Kleinschaligheid beïnvloedt de kansen van de Wajongers positief vanwege de relatief overzichtelijke werkomgeving, betere/gemakkelijkere interne communicatie en een (relatief) breder draagvlak.

Veronderstellingen 'Behoud van werk'

5. In het voorgaande is gewezen op het belang van de bedrijfscultuur en het werkklimaat. Deze aspecten zijn divers en in kleinere bedrijven zijn deze elementen afhankelijk van de directeur. In kleinere bedrijven is de 'zorgzame bedrijfscultuur' denkkelijk belangrijk.

Veronderstelling 5

Kleinere bedrijven zijn vanwege hun zorgzame bedrijfscultuur beter geschikt voor Wajongers dan grotere bedrijven.

6. Het beeld rond begeleiding is tot op zekere hoogte divers. Hierbij zijn diverse mensen betrokken:
- Intern: collega's, persoonlijke mentor of coach, werkleiders, leidinggevende;
 - extern: jobcoaches, ambulante begeleiders, trainers;
 - eventueel ook het eigen netwerk van de jongere.

Het samenspel van deze factoren bepaalt de kwaliteit van de begeleiding. Voor een deel gaat het om de 'klik' tussen de Wajonger en zijn begeleider; er moet tijd zijn om vertrouwen te creëren. Deels gaat het ook om de 'klik' tussen werkgever en externe begeleiders. Deze externen moeten zich kunnen verstaan met de taal, de communicatie en de sfeer binnen het bedrijf en moeten de werkvloer goed kennen (persoonlijke benadering). De begeleiding in grotere bedrijven is veelal professioneler maar ook zakelijker, en de communicatie gaat over meerdere schijven, is minder direct. Wellicht wordt er ook meer in eigen beheer uitgevoerd. Daartegenover staat een meer informele stijl in kleinere bedrijven met meer directe communicatie en begeleiding door werkleiders en collega's.

Veronderstelling 6

Het samenspel van de diverse begeleidingsaspecten werkt bij kleinere bedrijven anders dan bij grotere bedrijven en resulteert in een andere kwaliteit van de begeleiding. Het samenspel bij kleinere bedrijven is voor veel Wajongers geschikter. Dit maakt de kans op duurzaamheid van de banen in het MKB groter dan in het GB.

7. Onbekend is in hoeverre het MKB en de grotere bedrijven andersoortige functie-eisen stellen aan kandidaten. Als de soorten werk in grote lijnen hetzelfde zijn (zie veronderstelling 3), hebben eventuele verschillen tussen grootteklassen van bedrijven niet zozeer te maken met werknemers- of beroepsvaardigheden. Verschillen hebben dan vooral te maken met een meer of minder soepele houding, de ruimte en de tijd die jongeren krijgen c.q. werkgevers nemen om te leren en fouten te maken, de wijze waarop de training-on-the-job is vormgegeven alsmede met verschillen tussen informele en meer professionele managementstijlen. Het betreft dan verschillen in het werkklimaat, de begeleiding en de werkcondities binnen het team. In de praktijk is nogal eens te beluisteren dat kleinere werkgevers denkkelijk wat socialer zijn als het gaat om de Wajonger. Mogelijk is dit signaal op deze aspecten terug te voeren.

Veronderstelling 7

Verschillen tussen grootteklassen van bedrijven hebben te maken met werkklimaat, begeleiding en werkcondities binnen het team (en niet zozeer met het soort werk of andersoortige competenties).

De mogelijkheden om deze veronderstellingen te toetsen hangen af van de beschikbare data. Hierop gaan we in hoofdstuk 4 nader in.

3 Resultaten analyse re-integratietrajecten Stam

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk kijken we naar re-integratie van Wajongers en de verschillen tussen kleine en grote werkgevers. We richten ons hierbij op de volgende vraagstukken:

- Wat zijn de verschillen in kansen op werk?
- Welke kenmerken hebben Wajongers die re-integreren bij het MKB-respectievelijk GB?
- Wat is de invloed van het re-integratietraject daarbij?

Om inzicht te krijgen in de mogelijkheden om Wajongers bij grote bedrijven te plaatsen, is het van belang te weten welke groepen Wajongers nu al een grotere kans hebben op het vinden van werk in het GB. Ten eerste kunnen er re-integratie-inspanningen gericht worden ingezet zodat nog meer Wajongers uit deze groep bij grote bedrijven worden geplaatst. Ten tweede is het identificeren van de groep die moeilijk bij grote bedrijven aan de slag komt van belang om gericht te zoeken naar de betreffende belemmeringen.

Er zijn tamelijk weinig gegevens over het re-integratietraject van Wajongers ontsloten en voor onderzoek beschikbaar. We gebruiken voor dit onderzoek gegevens van één re-integratiebedrijf, Stam BV. Noodzakelijkerwijs brengt dit beperkingen met zich mee voor de reikwijdte van de analyse en interpretatie van de resultaten.

In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we in op de kans dat een Wajonger bij Stam uiteindelijk werk vindt. Daarvoor beschrijven we eerst de gebruikte gegevens (in 3.2) en de kenmerken van de groepen Wajongers die wel respectievelijk geen baan vinden (3.3). Binnen de groep met een baan maken we onderscheid tussen GB en MKB. Vervolgens beschrijven we de effecten van verschillende kenmerken van Wajongers op de kans werk te vinden bij een groot bedrijf (3.4). Dit doen we met een multivariaat model. De kans op het vinden van werk bij een groot bedrijf wordt bepaald door twee factoren. Ten eerste de kans op het vinden van werk. Ten tweede de kans op het vinden van werk bij een groot bedrijf, gegeven dat de Wajonger werk vindt. Effecten van kenmerken van Wajongers op beide kansen worden hierbij besproken. Hierna beschrijven we de mogelijkheid een analyse te doen op de duur van banen. Tot slot doen we uitspraken over eventuele verschillen in duurzaamheid van banen bij grote en kleine bedrijven. We sluiten dit hoofdstuk af met een korte weergave van de bevindingen (3.5)

3.2 Gebruikte gegevens

In dit onderzoek gebruiken we gegevens van Stam die ook gebruikt zijn bij eerder onderzoek. Stam is een re-integratiebedrijf in Heerenveen met veel ervaring op het gebied van re-integratie van Wajongers. De specifieke aanpak van Stam is het aanbieden van jobtraining voordat een Wajonger bij een bedrijf wordt geplaatst. Uit eerder onderzoek blijkt dat jobtraining Wajongers sneller naar werk leidt (Hagen e.a. 2008).

Stam heeft ons gegevens geleverd over de periode maart 2001 - december 2006. Uit deze gegevens hebben we 374 trajecten van achtereenvolgens aanmelding - (eventuele) jobtraining - (eventuele) plaatsing in een baan kunnen construeren. Daarnaast hebben we zicht op het geslacht en de geboortedatum van de Wajongers.

Van de 374 trajecten resulteerden er 129 in plaatsing van Wajongers in een baan. 33 Wajongers zijn aan de slag gegaan bij een groot bedrijf en 96 Wajongers bij een klein bedrijf. Filialen en franchise-ondernemingen van grote ondernemingen (zoals C1000) hebben meestal minder dan 100 werknemers. Ze kunnen daarom als GB of als MKB gezien worden. In onze analyses delen we ze in bij de grote bedrijven. We hebben dezelfde analyses ook gedaan waarbij we ze indelen bij de kleine bedrijven. Wanneer de resultaten van deze analyses afwijken van de gepresenteerde resultaten, dan wordt dat vermeld.

Van de cliënten van Stam weten we of en wanneer jobtraining is ingezet. We doen uitspraken over de effecten van jobtraining. Verder hebben we geen informatie over de inhoud van het re-integratietraject. Hierover kunnen we dus geen uitspraken doen. Ook hebben we geen informatie over de kosten van individuele trajecten. We kunnen dus ook geen uitspraken doen over de kosteneffectiviteit van de re-integratie-inspanningen van Stam. Om uitspraken te doen over de duurzaamheid van banen, hebben we een duuranalyse gedaan op de banen van Wajongers.

Met de gegevens van Stam doen we slechts een uitspraak over één re-integratiebedrijf. De resultaten geven een indicatie voor eventuele verschillen in re-integratie naar grote of kleine bedrijven. De resultaten zijn derhalve niet representatief voor alle re-integratiebedrijven om een aantal redenen:

- De werkwijze van Stam verschilt van die van andere re-integratiebedrijven (zie ook Hagen e.a., 2008). De plaatsingsresultaten van Stam zijn in het algemeen beter dan van een gemiddeld ander re-integratiebedrijf. Mogelijk heeft dit invloed op de verschillen tussen plaatsing bij kleine en grote werkgevers;
- er is geen groep van Wajongers die geen traject krijgen om mee te vergelijken. Er is vanuit Stam vrij weinig informatie over de inhoud van het traject. Er is ook geen informatie over de kosten;
- Stam opereert vrij regionaal in het noorden van het land. Verschillen in de lokale arbeidsmarkt kunnen een rol spelen bij re-integratie en de verschillen tussen klein en groot. Mogelijk zitten er ook in het noorden minder grote bedrijven;
- de dataset bevat weinig achtergrondkenmerken. Zo ontbreekt diagnose. Er ontbreekt ook informatie over de plaatsingsmogelijkheden van cliënten die UWV heeft aangeleverd.

3.3 Resultaten beschrijvende analyse

Tabel 3.1 betreft de verdeling van geslacht en leeftijd over verschillende groepen Wajongers die bij Stam aangemeld zijn in de periode maart 2001 tot december 2006.

Wajongers absoluut en relatief vaak bij kleinbedrijf

Van de Wajongers bij Stam die een baan vinden, komt 26% terecht bij een bedrijf met meer dan 100 werknemers. In hoofdstuk 2 (tabel 2) hebben we gezien dat van de werkzame Wajongers totaal 44% bij het GB werkt. Vanuit Stam komen dus aanmerkelijk minder Wajongers bij grote bedrijven terecht dan vanuit de gehele groep Wajongers in Nederland. Dit verschil wordt mogelijk veroorzaakt door het geringere aantal grote werkgevers in het noorden van het land. Van de werkzame beroepsbevolking werkt 59% bij het GB. Het percentage GB van de werkzame beroepsbevolking in Friesland zal lager liggen. Het percentage ligt echter waarschijnlijk wel ruim boven de 26% Wajongers die vanuit Stam bij een GB werken. Hiermee is de conclusie gerechtvaardigd dat ook op basis van de dataset van Stam de kans op werk bij het GB voor Wajongers lager ligt dan de kans op werk bij het MKB.

Tabel 3.1 Verdeling persoonskenmerken over werksituatie (percentages)

	geen werk	wel werk	werk bij GB	werk bij MKB
<i>Geslacht</i>				
Man	63	75	51	83
Vrouw	37	25	49	17
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>Leeftijd</i>				
16-19 jaar	45	47	46	47
20-24 jaar	33	33	42	30
> 24 jaar	22	20	12	23
<i>Totaal</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
<i>Jobtraining*</i>				
Sinds laatste aanmelding	80	80	79	80
Bij eerdere aanmelding	9	14	18	13
Niet	17	17	12	19
Aantal Wajongers	245	129	33	96

* Telt op tot meer dan 100% door meerdere keren jobtraining.

Grootste deel Wajongers vindt een baan

De onderste rij in tabel 1 laat zien dat het grootste deel van de Wajongers geen werk vindt in de onderzoeksperiode tot eind 2006. Een deel van deze jongeren kon maar een korte periode na aanmelding bij Stam onderzocht worden. Het is waarschijnlijk dat een deel van de 245 Wajongers alsnog een baan heeft gevonden.

Mannen en Wajongers met eerdere jobtraining vaker aan het werk⁵

Mannen zijn oververtegenwoordigd in de groep Wajongers die werk vindt. De verdeling over leeftijdsklassen is nagenoeg gelijk in de groepen Wajongers die uiteindelijk wel en niet een baan vinden. Hetzelfde geldt voor de jobtrainingsactiviteiten sinds de laatste aanmelding. Wajongers met jobtraining bij eerdere aanmeldingen vinden wel vaker een baan.

Vrouwen vaker naar GB

Van de Wajongers die wel een baan vinden, komt het overgrote deel terecht bij een klein bedrijf. Uit tabel 3.1 blijkt dat mannen oververtegenwoordigd zijn in de groep Wajongers die een baan vindt bij een klein bedrijf. Vrouwen zijn oververtegenwoordigd in de groep Wajongers die een baan vindt bij een groot bedrijf. Wanneer franchises en filialen met minder dan 100 werknemers bij de kleine bedrijven worden gerekend, blijven vrouwen oververtegenwoordigd bij grote bedrijven. De oververtegenwoordiging is dan wel aanmerkelijk minder sterk. Bij franchises en filialen met minder dan 100 werknemers zijn vrouwen dus oververtegenwoordigd. Vier van de vijf franchises en filialen betreffen een winkel of een hotel. De oververtegenwoordiging van vrouwen hierin is dus een sectoreffect.

20- tot 24-jarigen het vaakst naar GB

Net als geslacht is ook leeftijd niet gelijk verdeeld over de groepen die een baan vinden bij een groot dan wel een klein bedrijf. 20- tot 24-jarige Wajongers komen relatief vaak terecht bij een groot bedrijf en 25-plussers juist vaker bij een klein bedrijf. Er is geen verschil in het percentage 16- tot 19-jarige Wajongers in de groepen die bij een groot of bij een klein bedrijf werk vinden. Wanneer de filialen en franchise-ondernemingen van grote ketens tot de kleine bedrijven worden gerekend, valt op dat de 16- tot 19-jarigen relatief vaak bij kleine bedrijven terechtkomen. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat er veel winkels tussen de franchises en filialen zitten. Winkels staan erom bekend vooral jonge mensen aan te nemen, met name vanwege het minimumloon.

⁵ Stam hanteert voor de arbeidsintegratie van Wajong-gerechtigden een eigen aanpak in de fase van het arbeidsintegratieproces waarin de Wajonger wordt toegeleid naar het sluiten van een arbeidsovereenkomst. De kern van de aanpak is dat na de jobfinding eerst wordt overgegaan tot een Jobtraining op de toekomstige werkplek, voordat definitieve plaatsing met een arbeidscontract op deze werkplek plaatsvindt.

3.4 Resultaten multivariate analyse

Er is dus gebleken dat vrouwen vaker bij een groot bedrijf terechtkomen. Of dit komt door hun vrouw-zijn of doordat ze toevallig in een bepaalde leeftijdsklasse vallen, kunnen we echter niet concluderen uit de verdeling van persoonskenmerken in tabel 3.1. Hiervoor is een multivariaat onderzoek vereist waarin de kans van een Wajonger bij Stam om bij een groot bedrijf terecht te komen wordt verklaard door de persoonskenmerken. Hierbij worden de kenmerken leeftijd, geslacht en het volgen van jobtraining in onderlinge samenhang bekeken. We gebruiken een probitmodel dat de kans om uiteindelijk bij een groot bedrijf te werken verklaart door middel van kenmerken van cliënten. We kijken hier, in tegenstelling tot een duurmodel, alleen naar het uiteindelijke resultaat en niet naar hoe snel een cliënt al dan niet bij een groot bedrijf wordt geplaatst.

In 3.1 staat dat de kans op het vinden van een baan bij een groot bedrijf afhangt van twee effecten. Ten eerste de kans op het vinden van een baan; ten tweede de kans dat die baan bij een groot bedrijf is. Deze twee effecten zijn weergegeven in de eerste twee kolommen van tabel 3.2. De eerste kolom van tabel 3.2 geeft de schattingsresultaten voor het effect van kenmerken op de kans op werk. Alle 374 trajecten van Stam zijn meegenomen in de schattingen. De tweede kolom van tabel 3.2 betreft de effecten van kenmerken op de kans op het werken bij een groot bedrijf indien iemand werk heeft. In deze schatting zijn alleen de 129 trajecten die leiden tot het vinden van werk meegenomen. De derde kolom van tabel 2 geeft de kans op werken bij een groot bedrijf onafhankelijk van het hebben van werk. De laatste kolom betreft verschillen in de snelheid van de uitstroom naar werk.

Tabel 3.2 Effecten op de kans op werk, werken bij GB indien werk, algemene kans op werk bij GB en snelheid van het vinden van werk

	werk	werk bij GB indien werk	werk bij GB	duureffecten op het vinden van werk
Geslacht (vrouw)				
Man	0,36**	-1,04**	-0,35*	0,37*
Leeftijd (20-24 jaar)				
16-19 jaar	0,05	-0,37	-0,17	0,14
> 24 jaar	-0,04	-0,74**	-0,32	-0,09
Jobtraining (Niet)				
Wel	0,02	0,55	0,26	1,66**
Constante	-0,68**	0,08	-1,20**	-8,16**
n=	374	129	374	374

* significant op 10-procentsniveau

** significant op 5-procentsniveau

Mannen minder vaak bij GB, ondanks grotere algemene kans op werk

Geslacht heeft effect op alle beschreven kansen in tabel 2. Mannen hebben een grotere algemene kans op werk. Wanneer een man werk vindt, is de kans groot dat dit bij een klein bedrijf is. Deze laatste kans is zo groot dat de kans dat een Wajonger die zich bij Stam aanmeldt uiteindelijk bij een groot bedrijf terechtkomt kleiner is voor mannen dan voor vrouwen.

Wanneer franchise-vestigingen en filialen met minder dan 100 werknemers bij de kleine bedrijven worden gerekend, hebben mannen geen kleinere kans om bij een groot bedrijf terecht te komen (deze tabel is niet opgenomen in het rapport). Vier van de vijf franchise-vestigingen en filialen betreffen een winkel of een hotel. De conclusie is dat mannen vooral een kleine kans hebben in deze sectoren.

Mannen krijgen niet vaker een re-integratietraject aangeboden.

De bevinding dat mannen vanuit het re-integratieproces relatief vaker bij het MKB terecht komen dan vrouwen, zou ook een verklaring kunnen zijn voor de verschillen tussen klein- en grootbedrijf. Dit is het geval als mannen vaker een re-integratietraject krijgen dan vrouwen. Empirische gegevens laten echter zien

dat deze verschillen niet heel groot zijn. UWV-gegevens laten zien dat de kans op een traject binnen een jaar voor mannen 15% en voor vrouwen 13% is. Ook multivariate gegevens laten zien dat de kans op een traject slechts in geringe mate verschilt tussen mannen en vrouwen. De kans op een traject binnen een jaar is voor zowel mannen als vrouwen 7%. Na drie jaar is die kans 8% voor vrouwen en 9% voor mannen (Hop en Kok, 2008). De verschillen tussen mannen en vrouwen geven dus slechts een beperkte verklaring voor het gegeven dat er meer Wajongers in het MKB dan in het GB zitten.

Als 25-plussers een baan hebben, dan vaker bij een klein bedrijf

Leeftijd heeft weinig effect op de kansen op werk van Wajongers bij Stam. Alleen binnen de groep Wajongers die werk vindt, hebben 25-plussers een kleinere kans op werk bij een groot bedrijf. Dit effect is niet sterk genoeg om stand te houden binnen de groep inclusief Wajongers die geen werk vinden.

Meer jongeren bij filialen van grote ketens

Als filialen en franchise-ondernemingen van grote ketens tot de kleine bedrijven worden gerekend, werken 16- tot 19-jarige Wajongers minder bij grote bedrijven. Dit suggereert wederom de invloed van winkels die jonge medewerkers aannemen.

Wajongers met jobtraining en mannelijke Wajongers vinden sneller werk

De laatste kolom van tabel 3.2 geeft het effect van kenmerken van Wajongers op de duur tussen aanmelding bij Stam en het vinden van een baan.⁶ Het blijkt dat mannen sneller een baan vinden dan vrouwen en dat jobtraining ervoor zorgt dat Wajongers sneller een baan vinden. Uit de overige kolommen blijkt dat jobtraining geen effect heeft op het uiteindelijk vinden van een baan (bij een groot of een klein bedrijf). Maar jobtraining versnelt het vinden van een baan wel, wat uitkeringsdagen bespaart.

Jobtraining

Vergt de toeleiding van Wajongers naar grote bedrijven minder uren jobtraining dan naar kleine bedrijven? Op basis van individuele gegevens van cliënten is het gemiddelde aantal uren jobtraining bepaald. Wajongers die bij grote bedrijven terechtkomen en jobtraining hebben gehad, kregen gemiddeld 86 uur jobtraining. Voor Wajongers die bij kleine bedrijven terechtkomen is dit gemiddeld 90 uur jobtraining. Het verschil in het aantal uren is klein. We kunnen dus concluderen dat het aantal uren jobtraining niet substantieel verschilt tussen Wajongers die bij kleine en grote bedrijven terechtkomen.

Duurzaamheid van een baan

We hebben een duuranalyse uitgevoerd naar effecten op de duurzaamheid van banen. Hierbij hebben we gekeken of banen in een groot bedrijf meer of minder duurzaam zijn dan in een klein bedrijf. Hiervoor hebben we geen bewijzen gevonden. Een kanttekening hierbij is dat voor een duuranalyse meer waarnemingen nodig zijn voor betrouwbare uitkomsten dan bij het schatten van kansen, zoals in de vorige paragraaf. De resultaten zijn daardoor met enige onzekerheid omgeven.

⁶ Deze resultaten zijn afkomstig uit Hagen, Mulder e.a. 2008. Niet alle geschatte variabelen uit deze publicatie zijn overgenomen in tabel 2.

3.5 Resumé van bevindingen

Conclusie

De analyses op basis van de Stam-data leiden tot de volgende conclusies:

- De kans op werk voor Wajongers is bij Stam kleiner bij het GB dan bij het MKB. Dit is te verenigen met het cijfermatige beeld in hoofdstuk 1;
- het voorgaande geldt vooral voor mannen. Vrouwen hebben bij Stam een relatief grotere kans om in het GB terecht te komen dan mannen, al zijn ook vrouwelijke Wajongers ondervertegenwoordigd in het GB. Dit is vooral een franchise-effect: veel vrouwen werken in supermarkten en horeca;
- het effect van de jobtraining van Stam op klein-groot is neutraal. Dat wil zeggen dat de inrichting van de jobtraining geen verklaring is voor de waarneming dat Wajongers relatief vaker in het MKB terechtkomen.

Deze bevindingen worden bevestigd door een interview met Stam. De inhoud van de *jobtraining* verschilt niet tussen Wajongers die bij kleine en die bij grote werkgevers worden geplaatst. Ook de jobcoaching verschilt niet; het hangt meer af van de persoon. Wel is er bij het MKB meer aandacht voor administratieve ondersteuning (formulieren bij ziekte e.d.) en wordt er bij het GB op gelet dat de Wajonger voldoende persoonlijke aandacht en begeleiding krijgt.

We zijn er verschillen in de *toeleiding*. De ervaring vanuit Stam is dat Wajongers veel lastiger te plaatsen zijn in het GB dan in het MKB. In het MKB is sprake van korte lijnen en snelle besluitvorming. In het GB loopt het vaak over meerdere schijven. Hierbij komt het regelmatig voor dat de vestiging graag een Wajonger in dienst wil nemen maar dat het hoofdkantoor hiermee niet instemt, of dat de beoogde aanname van de Wajonger verzandt in de bureaucratie. Ook vraagt het GB meer inspanningen in de sfeer van persoonlijke aandacht en begeleiding. Het GB is daarnaast ook meer risicomijdend. Er wordt minder vaak gewerkt met een vast contract en de houding ten opzichte van de arbeidsparticipatie van de Wajonger is veel zakelijker: de kosten en inspanning moeten opwegen tegen de baten. Hier staat tegenover dat er in het GB meer mogelijkheden zijn tot taaksplitsing (jobcarving zie 2.2.), waardoor de kansen op werk groter worden voor Wajongers. Dit effect weegt echter niet op tegen de eerdergenoemde factoren die gunstiger zijn voor het MKB als werkgever voor Wajongers.

Met het oog hierop richt Stam zich dan ook meer op het MKB dan op het GB voor de plaatsing van Wajongers. De grotere persoonlijke aandacht voor de Wajonger in het MKB maakt dat de in het algemeen minder kansrijke groepen, zoals jongeren met een autistische stoornis, veel vaker in het MKB dan in het GB terechtkomen. Het feit dat we geen verschillen vinden in duurzaamheid tussen MKB en GB kan dus ook samengesteld zijn uit twee tegengestelde effecten: meer risicomijdend gedrag bij het GB en een populatie met gunstiger arbeidsmarktkenmerken. Dit vergt gegevens over de diagnose van Wajongers.

Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Het is van belang te realiseren dat dit hoofdstuk gebaseerd is op gegevens van één re-integratiebedrijf. Onderzoek onder meerdere re-integratiebedrijven is van belang om te zien of bovenstaande conclusies in algemene zin gelden voor de re-integratie van Wajongers. Is bijvoorbeeld de conclusie algemeen geldend dat verschillen tussen klein en groot ontstaan bij het in dienst nemen en minder bij het in dienst houden?

Daarnaast is het ook wenselijk om aanvullende gegevens te verzamelen teneinde enkele hypothesen te toetsen. Zo kan bijvoorbeeld de beschikking over de diagnose van de jonggehandicapte inzicht geven in de vraag of grote werkgevers

in het algemeen wat minder bereid zijn de moeilijkere doelgroep een kans te geven.

Ook informatie over de inhoud van het re-integratietraject en het proces kan meer zicht bieden. Richten re-integratiebedrijven zich meer op het MKB omdat daar de inspanningen eerder leiden tot een plaatsing of spelen andere factoren een rol? Het is interessant om hier aanvullend kwantitatief en kwalitatief (casestudies) onderzoek naar te verrichten.

Bij de casestudies zouden ook de plaatsingsmogelijkheden in het klein- en grootbedrijf meegenomen kunnen worden. Is de organisatie van het werk in het grootbedrijf principieel anders waardoor er minder mogelijkheden voor Wajonger zijn? Kunnen de voucher mogelijkheden in het MKB ook met succes toegepast gaan worden in het grootbedrijf?

4 Resultaten telefonische enquête

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de telefonische enquête onder de groep bedrijven die Wajongers in dienst hebben of in dienst hebben gehad. De keuze is gemaakt om vooral aandacht te schenken aan aspecten die spelen rond het *behoud van werk*. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 1.

In aanvulling op hoofdstuk 2 zijn eventuele verschillen tussen MKB en GB ten aanzien van in dienst nemen van Wajongers niet verder onderzocht. In hoofdstuk 2 is vermeld dat er al het nodige onderzoek is gedaan naar beeldvorming en kwesties die spelen bij het wel of niet aannemen van mensen met een functiebeperking. Hoewel deze onderzoeken niet specifiek de Wajong betreffen, bieden ze al veel informatie en handvatten voor de kwesties rond het in dienst treden en/of nemen van Wajongers. Indien mogelijk kan het zinvol zijn dergelijke informatie te verbijzonderen naar Wajongers en naar bedrijfsgrootte. Werkgevers die hebben overwogen Wajongers in dienst te nemen of die Wajongers in dienst hebben gehad, zijn echter niet makkelijk te traceren. Vanwege de geringe ‘vindkans’ moeten zeer veel bedrijven worden benaderd om een representatief bestand te maken, zeker wanneer een voorwaarde is dat die representativiteit ook op sector- en/of grootteklasse geldt. Dit is een tijdrovende en kostbare aangelegenheid die niet paste in het beschikbare onderzoeksbudget. Tegen die achtergrond en omdat aspecten rond het behoud van werk naar verhouding minder vaak zijn onderzocht, is de keuze gemaakt om het vervolg van het onderzoek te richten op deze aspecten en eventuele verschillen tussen grote en kleine bedrijven.

In 4.1 gaan we in op de herkomst van de data, de steekproef, het veldwerk en de kenmerken van de respondenten. Vervolgens komen in 4.2 de algemene kenmerken van bedrijven waar Wajongers werken aan de orde. De motieven achter het in en uit dienst treden van Wajongers komen aan bod in 4.3. In 4.4 gaat het over begeleiding, collega’s en werkklimaat. In 4.5 gaan we in op de attitude en beeldvorming van de werkgever. Tot slot wordt in 4.6 aandacht besteed aan een diepere analyse van de data om tot een typering van werkgevers te komen. Iedere paragraaf wordt afgesloten met een kort overzicht van de belangrijkste bevindingen.

4.1 De data

Herkomst data

De informatie over bedrijven die Wajongers in dienst hebben of in dienst hebben gehad, is aangeleverd door UWV. UWV heeft hiervoor twee bronnen gebruikt:

1. De regiokantoren zijn via intranet gevraagd om op basis van hun contacten ten minste vijf bedrijven te noemen die Wajongers in dienst hebben;
2. via het ontwikkelde cliëntvolgsysteem (CVS) zijn namen en adressen van bedrijven verkregen.

In eerste instantie is ingezet op de eerste bron. Omdat deze onvoldoende data opleverde, is de tweede databron benut.

De informatie in het CVS betreft ‘trajecten naar werk’. Dit betekent dat Wajongers mogelijk nog in traject zijn en nog niet in (tijdelijke of vaste) dienst zijn. Tegen die achtergrond is een aantal vragen in de vragenlijst opgenomen om helderheid te verschaffen over de ‘status’ van de Wajonger. De sociale

werkvoorziening (SW) is in dit onderzoek niet meegenomen. De SW-bedrijven zijn derhalve uit de aangeleverde CVS-data verwijderd.

Respons en verantwoording veldwerk

Het telefonische veldwerk is uitgevoerd door Stratus marktonderzoek. Het veldwerk vond plaats door middel van computergestuurde telefonische ondervraging. Het veldwerk is uitgevoerd door ervaren interviewers, die kort voor de aanvang van het veldwerk mondeling zijn geïnstrueerd. Daarbij hebben zij een toelichting op schrift ontvangen.

De vragenlijst is vooraf bij een aantal personen uitgetest op duidelijkheid, begrijpelijkheid en telefonische hanteerbaarheid. Bij deze ‘proefgesprekken’ waren de Vilans-onderzoekers mede aanwezig.

Er zijn in totaal 403 beschikbare adressen verkregen. Behalve naam en adres van het bedrijf was vaak ook een contactpersoon beschikbaar. In tabel 4.1 is de veldwerkverantwoording opgenomen.

Tabel 4.1 Veldwerkverantwoording

adressen	absoluut aantal	in %
Aantal beschikbare adressen	403	
- niet benaderde adressen	13	
Aantal benaderde adressen	390	
- niet bruikbaar	72	
Aantal bruikbare adressen	318	100
- interview	178	56
- screener (voldoet niet aan criteria)	38	12
- weigering	51	16
- overig	51	16

Bron: Stratus

Het telefonische veldwerk is uitgevoerd binnen een periode van drie weken: van eind oktober 2008 tot begin november 2008. Aan de termijn is strikt vastgehouden. Een klein deel van de aangeleverde adressen is daarom niet benaderd.

Een deel van de benaderde adressen bleek om uiteenlopende redenen niet bruikbaar te zijn. Soms bleek het bedrijf te zijn opgeheven, soms was het niet bereikbaar, soms was er alleen ‘fax of infotoon’.

Op basis van de 318 bruikbare adressen is een nettorespons van 56% verkregen. 16% weigerde om deel te nemen. De groep ‘overig’ is divers van samenstelling. Zo bleek soms een afspraak mogelijk, maar niet binnen de steekproefperiode. Incidenteel was de telefoon steeds in gesprek. De categorie ‘screener’ betreft bedrijven die aangaven geen Wajonger in dienst te hebben of te hebben gehad. Dit spoort niet met de UWV-informatie. Hier is geen nader onderzoek naar gedaan; deze groep is buiten beschouwing gebleven. Het is denkbaar dat dit bedrijven betreft waarvoor geen contactpersoon beschikbaar was en de (uiteindelijk) geënquêteerde zelf niet op de hoogte was van de aanwezigheid van een of meer Wajongers.

In totaal zijn er 178 respondenten daadwerkelijk geïnterviewd. Van de 178 reacties zijn er 145 (81,5%) afkomstig uit de CVS-data; de overige 33 zijn verkregen via de dataverzameling via UWV-intranet (18,5%).

Op het moment van enquêtering hebben 22 van de benaderde bedrijven (12%) geen Wajonger in dienst, maar eerder wel in dienst gehad. Bij het merendeel van de analyses zijn deze 22 werkgevers niet meegenomen. Voor deze groep van 22

bedrijven is een aparte analyse uitgevoerd. Het overgrote deel van de analyse vindt derhalve plaats op basis van 156 bedrijven. In twee situaties is het aantal respondenten afwijkend:

1. Incidenteel hebben respondenten vragen niet beantwoord (zogenoeten *missing values*) of zijn vragen op een kleinere groep van toepassing. De responsaantallen zijn dan lager;
2. voor diverse vragen geldt dat meerdere antwoorden mogelijk zijn; één respondent kan daardoor in meerdere antwoordcategorieën vallen. Bijgevolg komen in tabellen waarbij ‘meerdere antwoorden mogelijk’ wordt vermeld de aantallen hoger uit.

Kenmerken respondenten

De gesprekken zijn indien mogelijk gevoerd met de aangewezen contactpersoon. Waar deze niet bekend was, is bij grote bedrijven gevraagd naar het hoofd P&O en bij kleine bedrijven naar de directie. Het interview is bij 47% van de bedrijven gehouden met de baas/eigenaar van het bedrijf of een meewerkend gezinslid (tabel 4.2). Bij ruwweg een vijfde van de bedrijven is het hoofd van personeelszaken geïnterviewd. Bij 15% is de vragenlijst aan de filiaalmanager voorgelegd. Bij de categorie ‘overig’ is de belangrijkste groep administratief medewerker.

Tabel 4.2 Functie respondent, in procenten en absolute aantallen

functie	in %	absoluut aantal
Baas/eigenaar	45	80
Meewerkend gezinslid	2	4
Hoofd personeelszaken/HRM	3	6
Filiaalmanager	14	25
Overig staf	1	2
Algemeen directeur	20	36
Leidinggevende afdeling	6	11
Overig	8	14
Totaal	100	178

Vanwege de uiteenlopende functies spreken we verder over respondenten of ondervraagden en niet over werkgevers.

Leeftijd, geslacht en opleidingsniveau respondent

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is ruim 43 jaar. Bijna twee derde van de geïnterviewden (64%) is man.

Vier vijfde van de respondenten heeft een mbo- of hogere opleiding. Ruim een derde heeft een hbo- of wo-opleiding. De hoger opgeleide respondenten zijn vooral werkzaam in de wat grotere (50+)bedrijven en de respondenten met lagere en middelbare opleidingsniveaus werken relatief veel in het kleinbedrijf, tot 35 werknemers.

Representativiteit

Het gebruikte CVS-bestand bood geen bedrijfsinformatie over de sector en bedrijfsgrootte. Het was nogal eens mogelijk de sector af te leiden uit de benaming van het bedrijf of die te achterhalen op basis van internetinformatie (zoeken via Google). Achteraf bezien is er voldoende spreiding naar grootteklasse en sector.

Bij ruim een kwart van de ondervraagde bedrijven is niet meer dan tien werknemers werkzaam (tabel 4.3); een op de zes bedrijven is GB. De weergegeven verdeling naar grootteklassen spoort redelijk met de verdeling in

tabel 1.1 uit hoofdstuk 1, waarin op basis van de bestandsinformatie van UWV een verdeling naar grootteklassen is gegeven.

Dit betekent dat de steekproef op basis van bedrijfsgrootte als (voldoende) representatief kan worden beschouwd.

Tabel 4.3 Aantal werknemers in dienst, in procenten en absolute aantallen

aantal werknemers	in %	absoluut aantal
1-10	28	44
11-35	30	47
36-50	10	15
51-100	14	22
101 en meer	17	27
Totaal	100	155

Deze conclusie over representativiteit valt niet met zekerheid te trekken ten aanzien van andere bedrijfs- of persoonskenmerken, zoals de branche waarin het bedrijf actief is of de aard van de beperkingen van de Wajongers. Hierover zijn onvoldoende gegevens bekend. Herweging van cijfers ten behoeve van representatieve percentages is dus ook niet aan de orde.

De belangrijkste bevindingen op een rij:

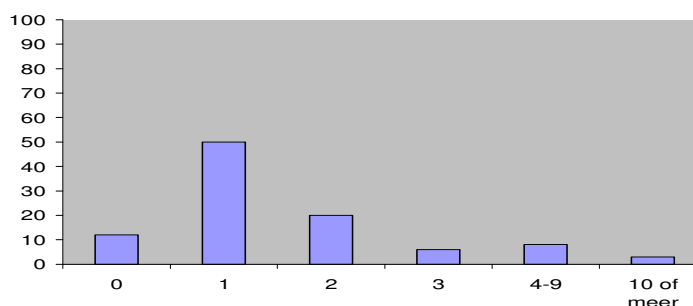
- De steekproef vormt een redelijke weerspiegeling van de verdeling van bedrijven met Wajongers naar grootteklassen van bedrijven;
- de nettorespons is 56%. In totaal zijn er 178 respondenten daadwerkelijk geïnterviewd. Hiervan hebben er 22 op het moment van onderzoek geen Wajonger in dienst;
- bijna de helft van de respondenten (47%) is zelfstandige/eigenaar of meewerkend gezinslid. Ruwweg 40% heeft een leidinggevende functie of is manager. De overige 14% heeft een andersoortige (staf)positie;
- op basis van bedrijfsgrootte is de steekproef als representatief te beschouwen.

4.2 Algemene kenmerken bedrijven en hun Wajongers

4.2.1 Aantal Wajongers in dienst

In figuur 4.1 is te zien dat de helft van de ondervraagde werkgevers 1 Wajonger in dienst heeft. Driekwart van de benaderde bedrijven heeft 1 tot 3 Wajongers in dienst; bij een kwart werken 4 of meer Wajongers. De bedrijven met Wajongers hebben gemiddeld 2,9 Wajongers in dienst. Er zijn 13 bedrijven (8% van het totaal) waar 6 of meer Wajongers werken, waarvan 8 in het grootbedrijf, 4 in het middenbedrijf en 1 in het kleinbedrijf. Van deze 8 grote bedrijven zijn er 3 binnen de detailhandel actief en 3 binnen onderwijs/zorg.

Figuur 4.1 Aantal Wajongers in dienst, in procenten



Aan de bedrijven waar geen Wajonger meer in dienst is, is gevraagd hoelang het geleden is dat zij een Wajonger in dienst hadden. Bij ruim driekwart is dit minder dan een jaar geleden (tabel 4.4). De ervaring, afgemeten aan het aantal jaren dat Wajongers in dienst zijn, is redelijk evenredig verdeeld over de jaren (tabel 4.5; alleen gevraagd aan bedrijven die nu Wajongers in dienst hebben).

Tabel 4.4 Hoeveel jaren geleden heeft de laatste Wajonger bij werkgever gewerkt, in procenten en absolute aantallen

aantal jaren	in %	absoluut aantal
Minder dan 1 jaar	77	17
1 tot 2 jaren	9	2
2 tot 3 jaren	9	2
Weet niet	5	1
Totaal	100	22

Tabel 4.5 Aantal jaren ervaring met Wajongers, in procenten en absolute aantallen

aantal jaren	in %	absoluut aantal
Minder dan 1 jaar	17	26
1 tot 2 jaren	15	23
2 tot 3 jaren	14	22
3 tot 5 jaren	17	27
5 tot 10 jaren	17	27
Meer dan 10 jaren	18	28
Weet niet	1	2
Totaal	100	155

4.2.2 Bedrijfskenmerken

Algemeen

- *Familiebedrijf*. De helft van de respondenten geeft aan dat hun bedrijf een familiebedrijf is (niet in tabel). Familiebedrijven zijn in de meeste gevallen bedrijven met minder dan 35 werknemers. Ook onder het GB komt het familiebedrijf voor, maar in significant mindere mate;
- *financieel-economische positie*. Bijna vier vijfde van de respondenten beschouwt de financieel-economische positie van het bedrijf als goed tot zeer goed. Slechts vijf geïnterviewden benoemen hun financieel-economische positie als slecht. Er kunnen dus geen conclusies worden getrokken of deze positie van invloed is op het aannemen en behouden van Wajongers.

Sector en aard van de werkzaamheden

In tabel 4.6 wordt een beeld geschetst van de sectoren waarin de Wajongers werkzaam zijn. Volgend op de tabel is een uitgebreide toelichting gegeven.

Tabel 4.6 Sector werkgever in procenten en absolute aantallen

sector	in %	absoluut aantal
Detailhandel	17	27
Industrie	15	23
Commerciële diensten	12	19
Bouw en bouwinstallatie	10	15
Groen	10	15
Maatschappelijke en publieke diensten	10	16
Autobranche	7	11
Horeca en catering	7	11
Hout en meubel	5	8
Groothandel	3	5
Logistiek en transport	3	4
Veeteelt	1	2
Totaal	100	156

In de enquête is ook gevraagd naar de subsector. Per sector noemen we de belangrijkste segmenten:

- *Detailhandel*. Dit is een breed samengestelde groep, met als belangrijke onderdelen de bouwmarkten, de supermarkten en enkele bedrijven die zich als discounters affichereren;
- *industrie*. Dit segment is divers van samenstelling. Wajongers zijn hoofdzakelijk werkzaam in de voedings- en genotmiddelenindustrie (o.a. vlees- en visverwerking inclusief verpakkingen), in de grafische industrie (drukwerk, offset reclameprints, repro) en in de metaal (o.a. coating, spuitserijen). Incidenteel werken Wajongers in andere segmenten zoals de textielindustrie;
- *commerciële diensten*. Deze bestaan onder meer uit schoonmaak- en reinigingsbedrijven, facilitaire dienstverlening, bezorging van post e.d. en ICT-achtige werkzaamheden. Verder is een bijzonder segment dat van re-integratie, begeleid werken, payroll-organisaties en uitzendwezen; deze bedrijven hebben soms de formele werkgeversrol, terwijl de Wajongers feitelijk ergens anders werkzaam zijn;
- *bouw en bouwinstallatie*. De Wajongers zijn vooral in de volgende segmenten te vinden: de grond-, weg en waterbouw (vooral grondverzet en bestratingen), bouwrijp maken van terreinen (inclusief sloop) en de zogeheten afwerkingsbedrijven (stukadoors, timmeren, tegelzetten, schilderen e.d.);
- *groen*. Deze sector bestaat voornamelijk uit twee segmenten: (a) de werkzaamheden van hoveniersbedrijven en (b) de kwekerijen die zich richten op de teelt van groenten, bloemen en champignons;
- *maatschappelijke en publieke diensten*. De Wajongers in dit segment werken voornamelijk bij zorgorganisaties en onderwijsinstellingen. Een klein deel van deze sector betreft een divers segment met onder meer musea, toezicht en kinderopvang;
- *autobranche*. Een sector waar relatief veel Wajongers werkzaam zijn, hierbinnen is echter geen specifiek segment aan te wijzen. Wajongers werken bij garages, bergingsbedrijven, recycling/sloop en schoonmaak/reiniging ('carcleaning');
- *horeca en catering*. De Wajongers zijn ook hier in diverse segmenten werkzaam: restaurants, cafés, lunchrooms, partycatering, bezorging van broodjes. Dit segment is in bepaalde opzichten verwant met andere sectoren zoals de voedingsmiddelenindustrie, waar Wajongers ook

(mee)werken aan het bereiden en verpakken van voedsel, en aan de recreatiesector, waar Wajongers op vakantieparken bijvoorbeeld in de kantine of snackbar werkzaam zijn;

- *hout en meubel*. Dit is een door ons gecombineerde groep, voornamelijk bestaande uit de hout- en meubelindustrie (timmerfabrieken, meubelmakerij e.d.) en de houthandel (groot- en detailhandel).

De laatste jaren zijn in het praktijk- en vso-onderwijs – die beide een belangrijk aandeel in de Wajong-instroom hebben – diverse opleidingen ontwikkeld:

- Autotechniek;
- las- en metaaltechniek;
- horecaopleidingen;
- brood- en banketopleidingen;
- bedrijfsveiligheid;
- fietstechnieken;
- houtbewerkingopleidingen;
- bouwtechniek;
- bouwassistent;
- cateringbranche;
- zorgopleidingen;
- facilitaire opleidingen;
- autopoets- en reinigungsopleidingen;
- paardenverzorging.

Verder worden er voor Wajongers ook opleidingen aangeboden in de sfeer van:

- Economisch-administratief;
- ICT (o.a. webdesign);
- grafische techniek;
- groen.

Deze opleidingen worden weerspiegeld in de hiervoor genoemde sectoren en komen ook sterk tot uitdrukking in de diverse werksoorten. Wanneer er meerdere Wajongers in het bedrijf werkzaam zijn, hebben we gekozen voor de werkzaamheden die het meest worden verricht.

Veel Wajongers komen terecht in elementaire en lagere beroepen (classificatie op basis van de zogeheten standaardberoepenindeling CBS). Zij zijn werkzaam als assistent, hulparbeider, rijder en dergelijke; zij verlenen hand-en-spandiensten en/of verrichten ondersteunende werkzaamheden voor een of meer collega-werknemers, zoals ook blijkt uit tabel 4.7. Hun opleidingsniveau is veelal ROC-niveau 1 of lager. Algemeen bekend is ook dat een deel van de groep jongeren zonder verstandelijke of fysieke beperkingen nogal eens graag zware fysieke arbeid verricht of als productiemedewerker aan de slag gaat. Een functie als grondwerker en het verrichten van sloopwerkzaamheden en dergelijke passen daarbij.

Tabel 4.7 Werkzaamheden Wajonger, in procenten en absolute aantallen

werkzaamheden	in %	absoluut aantal
Reiniging/schoonmaak	12	18
Assistent horecamedewerker	10	16
Vakken vullen en schoonmaken in winkel	8	12
Assistent bouwkundige beroepen: afwerking	6	9
(Hulp)arbeider groen en terrein	6	10
Magazijnwerkzaamheden	5	8
Winkelbediende breed inclusief kassa	5	8
Inpakken en verpakken	5	8
Chauffeur/bijrijder	5	7
Lagere administratieve beroepen	5	8
Grondwerker	3	4
(Hulp)arbeider agrarisch bedrijf	3	5
Metaalkundige beroepen	3	5
Montage/assemblage	3	5
Productiemedewerker overig	3	4
Dierenverzorger	2	3
Grafische beroepen	2	3
Meubelmaker/houtbewerking	2	3
Demontage/sloopwerkzaamheden	1	2
Assistent bouwkundige beroepen: isolatie en installatie	1	2
Middelbare administratieve beroepen	1	2
Huishoudelijke hulp inrichting/tehuis	1	1
(Hulp)arbeider vervaardiging voedsel	1	2
Receptionist/baliemedewerker	1	1
Assistent toezicht/beveiliging	1	1
Reparatie en onderhoud	1	2
Assistent medewerker wasserij	1	1
Facilitair	1	2
Overige werkzaamheden	3	4
Totaal	100	156

4.2.3 Persoonskenmerken Wajonger

Aard van de beperking

Het merendeel van de werkgevers (69%) geeft aan Wajongers in dienst te hebben met een verstandelijke beperking (tabel 4.8). Ruim een kwart heeft een Wajonger in dienst met een lichamelijke beperking. Verder worden vaker dan eens genoemd: autisme, psychische beperking en chronische ziekte. In de vragenlijst is het mogelijk om meerdere antwoorden, dus een combinatie van beperkingen, aan te geven. Een dergelijke combinatie komt vooral voor wanneer een werkgever meerdere Wajongers in dienst heeft en incidenteel is ook sprake van meervoudige beperkingen bij één Wajonger.

Tabel 4.8 Aard beperking Wajongers (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen (n=156)

beperking	in %	absoluut aantal
Verstandelijke beperking	69	107
Lichamelijke beperking	28	43
Autisme	15	24
Psychische/psychiatrische beperking	7	11
Chronische ziekte	5	8
Overig	6	10
Weet niet / wil niet zeggen	2	1

Opleidingsniveau

In de vragenlijst is gevraagd naar het opleidingsniveau van de jongeren en – wanneer sprake is van meerdere Wajongers in het bedrijf – naar het opleidingsniveau van de meeste Wajongers. Ruim de helft van de werkgevers heeft Wajongers in dienst die praktijkonderwijs of speciaal onderwijs hebben gevolgd (tabel 4.9). Verder werkt 13% van de bedrijven met Wajongers die een vmbo-opleiding hebben. Zoals eerder is aangegeven, gaat het verhoudingsgewijs vooral om elementaire en lagere beroepen.

Tabel 4.9 Opleidingsniveau Wajongers, in procenten en absolute aantallen

opleiding	in %	absoluut aantal
Praktijkonderwijs	37	57
Vso-onderwijs	20	31
Vmbo	13	20
ROC/mbo/BBL	8	13
Opleiding in richting	2	3
Geen opleiding	2	3
Basisonderwijs	1	2
Lbo/mavo	1	2
Overig	1	2
Weet niet	15	23
Totaal	100	156

Dienstverband

Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat een of meer Wajongers een vast contract hebben. Bijna de helft heeft een of meer Wajongers in dienst met een tijdelijk dienstverband (tabel 4.10).

Verder is er een groep van 31 bedrijven waar Wajongers werken op basis van een stage, werkervaringsplek, detacheringsplek of re-integratietraject (dus niet op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd).

Dergelijke ‘constructies’ komen relatief vaak voor bij grote bedrijven; vaste en tijdelijke contracten komen verhoudingsgewijs meer voor bij kleine bedrijven met minder dan 35 werknemers.

- Bij 22 van de 31 bedrijven zijn meerdere Wajongers actief en werken dus ook Wajongers met een vast of tijdelijk contract. Er zijn dus 9 bedrijven waarbij uitsluitend Wajongers werkzaam zijn vanwege stage, werkervaringsplek, detacheringsplek of re-integratietraject;
- bij een iets andere, maar even grote groep van 22 bedrijven hebben deze Wajongers zicht op een betaalde baan bij hun bedrijf. Dit gaat in vijf gevallen om een vaste baan en de andere jongeren hebben zicht op een tijdelijke baan, meestal voor één jaar.

Tabel 4.10 Type dienstverband Wajongers (meerdere antwoorden mogelijk) in procenten en absolute aantallen (n=155)

dienstverband	in %	absoluut aantal
Vast dienstverband	56	86
Tijdelijk dienstverband	49	76
Stage, werkervaringsplek, detachering of re-integratietraject	20	31

De belangrijkste karakteristieken op basis van de steekproef:

- *Aantal Wajongers.* Bij de bedrijven met Wajongers in dienst werken veelal (in ruwweg 80% van de bedrijven) een of twee Wajongers;
- *ervaring met Wajongers.* Ruim een derde van de werkgevers heeft meer dan vijf jaren ervaring met een Wajonger die bij hen werkt; bijna een derde heeft minder dan twee jaren ervaring met een Wajonger;
- *bedrijfs grootte.* Een op de zes bedrijven met Wajongers in dienst is een GB. Ruim de helft (58%) heeft minder dan 35 werknemers in dienst;
- *aard werkzaamheden.* Er is een zekere concentratie naar sector en niveau van de werkzaamheden. De werksoorten zijn divers. Vele Wajongers komen terecht in elementaire en lagere beroepen; zij werken als assistent, hulparbeider, rijder en dergelijke. Zij verlenen hand-en-spandiensten en/of verrichten ondersteunende werkzaamheden voor een of meer collega-werknemers;
- *opleidingsniveau Wajonger.* Dit is veelal ROC-niveau 1 of lager voor de onderzoeksgroep;
- *aard beperking.* Veel van de werkzame Wajongers hebben een lichamelijke of verstandelijke beperking. Bij een derde van de respondenten werken ook jongeren met een chronische ziekte of een andere functiebeperking;
- *dienstverband.* Indicatief: bedrijven waar meer Wajongers werken, bieden ook vaker een vast dienstverband. Ruim twee derde van de Wajongers die werken op basis van een stage, werkervaringsplek, detacheringsplek of re-integratietraject heeft uitzicht op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd.

4.3 In en uit dienst

Werving en selectie

Ruim de helft van de bedrijven voert personeelszaken volledig in eigen beheer uit. Uitbesteding van werkzaamheden betreft vooral (a) loon- en salarisadministratie, (b) arbo en verzuim, (c) uitvoering van een aantal CAO-regelingen. Werving en selectie heeft een gering aandeel in de uitbestede werkzaamheden (bij een handvol bedrijven).

Wervingskanalen

Tabel 4.11 biedt een overzicht van de wervingskanalen die respondenten melden. Bedrijven maken regelmatig gebruik van meerdere wervingskanalen.

Tabel 4.11 Kanalen werving personeel (meerdere antwoorden mogelijk), in percentages en absolute aantallen

wervingskanalen	in %	absoluut aantal
Vacatures in krant/tijdschriften	47	74
Internet	30	46
Eigen werknemers en hun netwerk	22	35
Eigen sociale netwerk	21	33
Stages/school	19	30
Uitzendbureaus	17	27
CWI	16	25
Collega-ondernemers	5	7
Opleidingsfonds van onze sector	1	1
Overig	26	40

De top vijf:

- Vacature plaatsen in krant of (vak)tijdschrift;
- vacature plaatsen via internet;
- via netwerken, zowel het eigen netwerk (inclusief collega-ondernemers) als dat van werknemers;
- school/stages;
- uitzendbureau.

De eerste twee opties worden door grotere bedrijven vaker gebruikt dan door kleinere bedrijven. De derde optie, via netwerken, komt vaker voor bij kleinere bedrijven. Dit bleek ook al uit het literatuuronderzoek; er wordt in eerste instantie een beroep gedaan op het bestaande team en de persoonlijke netwerken binnen dit team. Aan bedrijven is ook gevraagd of zij hun ervaringen met Wajongers delen met collega-ondernemers. Ruim een derde van de bedrijven blijkt deze ervaringen uit te wisselen. Dit percentage verschilt niet tussen MKB en GB.

De open sollicitatie is het meest genoemd bij de categorie 'overig'. Dit betekent dat jongeren vaak zelf komen vragen of er een baantje voor hen is. Daarnaast wordt er geworven via affiches of posters in de winkel en op de ramen. Ook zijn er bedrijven die mond-tot-mondreclame gebruiken en er is een deel dat aangeeft helemaal niets aan werving te doen.

Slechts 12% van de bedrijven geeft aan moeite te hebben om Wajongers te vinden die bij hun bedrijf willen werken.

Bij de meeste ondervraagden is de Wajonger binnengekomen via school of het re-integratiebedrijf, wat blijkt uit tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hoe de Wajonger is binnengekomen (meerdere antwoorden mogelijk), in percentages en absolute aantallen

wijze van binnenkomen	in %	absoluut aantal
Via school	43	67
Via re-integratiebedrijf/jobcoach	37	58
Direct benaderd door de jongere zelf	19	29
Bekende	6	9
Ouders/familie	5	8
UWV	6	4
Gemeente	2	3
Overig	4	6
Weet niet	4	6

Ook kunnen Wajongers op meerdere wijzen zijn binnengekomen bij een bedrijf. Bedrijven met meer dan 100 werknemers worden vaker benaderd door een re-integratiebedrijf dan kleine bedrijven en minder vaak door het onderwijs.

Twee respondenten geven aan dat zij zelf actief hebben gezocht naar Wajongers (niet in tabel). De redenen hiervoor zijn dat het gemotiveerde krachten zijn en één bedrijf wil op deze wijze graag een maatschappelijke bijdrage leveren. Dit duidt op een weinig actief zoekproces gericht op Wajongers.

Benadering re-integratiebedrijven

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat bedrijven het als belastend (kunnen) ervaren wanneer ze vaak worden benaderd door re-integratiebedrijven. Vanwege dit beeld is aan de respondenten gevraagd hoe vaak ze worden benaderd door re-integratiebedrijven of andersoortige organisaties. Bijna 60% geeft aan zelden tot nooit benaderd te worden door re-integratiebedrijven, terwijl 20% wel (heel) vaak wordt benaderd (tabel 4.13). Zes respondenten (van de 31 die aangeven dat zij (heel) vaak worden benaderd) ervaren de benadering van re-integratiebedrijven als belastend. Volgens 17 van de 31 respondenten worden zij

vaak of meestal benaderd voor Wajongers. Grote bedrijven worden wel vaker benaderd door re-integratiebedrijven dan kleine bedrijven. Gerelateerd aan het totaal aantal respondenten geeft minder dan 5% aan de situatie als belastend te ervaren, een relatief kleine groep. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de groep die niet (heel) vaak wordt benaderd door re-integratiebedrijven de enkele keer dat ze benaderd worden niet als belastend ervaren. De veronderstelling uit hoofdstuk 2 wordt dus niet bevestigd.

Tabel 4.13 Benaderd door re-integratiebedrijven, in percentages en absolute aantallen

frequentie benadering	in %	absoluut aantal
Heel vaak	4	6
Vaak	16	25
Soms	22	34
Zelden	31	48
Nooit	28	43
Totaal	100	156

Afstemmen met vestigingen

Ruim een kwart van de respondenten geeft aan dat hun bedrijf een vestiging is van een groter bedrijf. De helft van deze respondenten geeft aan dat de grotere onderneming invloed heeft het terrein van personeelszaken, soms volledig, soms alleen op terrein van werving en selectie, soms in de randvoorwaardelijke sfeer zoals bewaken van de identiteit van de onderneming. Een enkele respondent geeft aan de invloed afhangt van realisatiecijfers en omzet en geeft aan dat Wajongers daarbij een probleem kunnen vormen. Waarschijnlijk voelen respondenten die dergelijke invloeden ervaren zich relatief vaker een onderdeel van een grotere onderneming, terwijl de meer zelfstandige vestigingen zichzelf eerder als kleine onderneming beschouwen.

Aanpassen werk

45% van de respondenten geeft aan dat er voor de Wajonger(s) in hun bedrijf bestaande functies zijn aangepast of additionele functies gecreëerd. In het middenbedrijf ligt dit percentage hoger dan in het KB en GB (50 à 60% in het middenbedrijf afhankelijk van de grootteklasse tegenover ruwweg een derde van de werkgevers in het KB en GB; significant op 0.10 niveau).

Tevredenheid en vooruitzichten

Drie kwart van de respondenten is (zeer) tevreden over de Wajonger; een vijfde is "niet tevreden, niet ontevreden". Slechts 5 respondenten zijn ontevreden. Diverse grootteklassen vertonen ten aanzien van dit aspect hetzelfde beeld

Voor de helft van de ondervraagde werkgevers is het onzeker of zij in de toekomst meer Wajongers in dienst zullen nemen (tabel 4.14). Een tiende weet zeker dat zij geen Wajongers in dienst nemen in de toekomst. Bij bedrijven met meer dan 100 werknemers weet slechts 4% zeker dat zij geen Wajonger meer aannemen in de toekomst (niet in tabel).

Tabel 4.14 Streven in de toekomst meer Wajongers in dienst te nemen, in percentages en absolute aantallen

streven in dienst nemen	in %	absoluut aantal
Zeker	37	58
Onzeker	49	76
Zeker niet	12	18
Weet niet	3	4
Totaal	100	156

Ruim de helft van de bedrijven geeft aan dat het investeren in Wajongers uiteindelijk goed is voor hun bedrijf. De helft van de ondervraagden gaat (zeer) bewust om met de Wajonger. Ongeveer een derde van de geïnterviewden doet dit niet heel bewust (tabel 4.15). Wanneer bedrijven (zeer) bewust omgaan met Wajongers, streven zij er ook vaker zeker naar om in de toekomst meer Wajongers in dienst te nemen.

Tabel 4.15 Hoe bewust gaat het bedrijf om met Wajongers, in percentages en absolute aantallen

mate van bewust omgaan	in %	absoluut aantal
Zeer bewust	24	37
Bewust	28	43
Tamelijk bewust	18	28
Niet zo bewust	19	30
Helemaal niet bewust	12	18
Totaal	100	156

Redenen niet meer werkzaam

Zoals in 4.1 is beschreven, hebben 22 ondervraagde werkgevers geen Wajonger meer in dienst. Aan deze werkgevers is gevraagd om welke reden de Wajonger het bedrijf heeft verlaten. Ook zijn er 65 werkgevers die nu wel een Wajonger in dienst hebben, maar waar eerder een Wajonger het bedrijf heeft verlaten. Deze twee groepen zijn naast elkaar gezet in tabel 4.16.

Tabel 4.16 Redenen vertrek Wajonger (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen

redenen vertrek	nu Wajonger in dienst (n=65)		nu geen Wajonger in dienst (n=22)	
	in %	absoluut aantal	in %	absoluut aantal
Jongere veranderde van baan	39	25	41	9
Jongere paste niet in team, weerstand collega's	15	10	14	3
Te lage productiviteit, te hoog ziekteverzuim	12	8	14	3
Was alleen stage of werkervaringsplaats	11	7	9	2
Jongere vroeg intern te veel begeleiding	8	5	18	4
Tijdelijke functie/onzekerheid werkgever	8	5	0	0
Jongere kwam afspraken niet na	6	4	9	2
Ongeschikte kandidaat	6	4	5	1
Verhuizing werknemer of werkgever	6	4	0	0
Te zware belasting	5	3	5	1
Te weinig motivatie	5	3	5	1
Privéproblemen	5	3	0	0
Wijzigingen binnen onze organisatie, geen werk meer	2	1	0	0
Te veel administratieve rompslomp	0	0	5	1
Overig	8	5	23	5
Weet niet	2	1	0	0

De hoofdreden dat een Wajonger is vertrokken, is omdat deze van baan veranderde. Daarnaast wordt als belangrijke reden genoemd dat de jongere niet in het team paste en er weerstand was bij collega's. Bij de categorie 'overig' wordt een aantal keer de bemoeienis van ouders of instanties genoemd. Ook andere privé zaken speelden in sommige gevallen een rol. Er is uiteindelijk een tweedeling gemaakt met redenen als gevolg van natuurlijk verloop en verloop om andere redenen, veelal onvrijwillig en verband houdend met (organisatorische en/of financiële) overwegingen c.q knelpunten. Hieruit blijkt dat 54% van de Wajongers uit dienst is gegaan met een natuurlijke reden en 46% met een 'problematische reden'. Wajongers in een klein bedrijf gaan vaker om een natuurlijke reden weg dan Wajongers in een groot bedrijf.

Het voorgaande over in en uit dienst treden resulteert in de volgende inzichten:

- *Wervingskanalen.* De werving van nieuw personeel vindt veelal plaats via advertenties in een krant/tijdschrift of via het internet. Ook het eigen netwerk is heel belangrijk. Advertenties en het internet worden voornamelijk gebruikt in grote bedrijven en het eigen netwerk is belangrijk voor kleine bedrijven;
- *instroom.* De Wajonger komt veelal het bedrijf binnen via school of het re-integratiebedrijf;
- *benadering re-integratiebedrijven.* Een vijfde van de bedrijven wordt (heel) vaak benaderd door re-integratiebedrijven. Een vijfde deel hiervan ervaart dit als belastend;
- *afsplitsing taken en/of additioneel werk.* 45% van bedrijven geeft aan dat er voor de Wajonger(s) bestaande functies zijn aangepast of additionele functies gecreëerd. In middelgrote bedrijven is hiervan relatief vaak sprake, in vergelijking met KB en GB;
- *toekomst.* Ruim een derde van de geïnterviewden neemt zeker meer Wajongers in dienst in de toekomst. Bij de helft is dit onzeker. De helft van de respondenten gaat (heel) bewust om met Wajongers. Wanneer bedrijven bewust omgaan met Wajongers, streven zij er ook eerder naar deze in de toekomst wederom in dienst te nemen;
- *redenen uit dienst.* Jongeren gaan zowel uit dienst om problematische als om natuurlijke redenen. Dit is ongeveer gelijk verdeeld. In kleine bedrijven gaan jongeren vaker weg om een natuurlijke reden en zij verlaten grote bedrijven vaker om een problematische reden.

4.4 Begeleiding, collega's en werkklimaat

Bedrijfscultuur

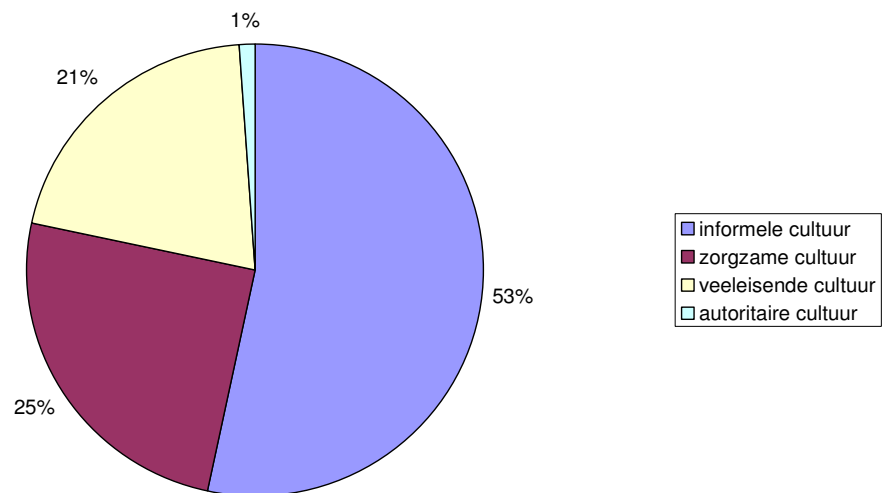
We veronderstellen dat oordelen over de bedrijfscultuur iets zeggen over werksfeer c.q. werkklimaat. Er laten zich doorgaans vier soorten bedrijfsculturen onderscheiden (Van Hoof 2002):

- Een veeleisende cultuur, waarin veel van de werknemers wordt gevraagd en alles om werk draait;
- een autoritaire cultuur, waarin de baas vertelt wat je als werknemer moet doen;
- een informele cultuur, waarin privé en werk meer geïntegreerd zijn, bijvoorbeeld doordat men naast het werk samen leuke dingen gaat doen;
- een zorgzame cultuur, waarin de elementen privé en zorg voor kinderen 'bijna' net zo belangrijk zijn als werk.

De vraag die aan respondenten is voorgelegd, luidt: *Welke van de volgende bedrijfsculturen vindt u het meest geschikt om uw bedrijf te typeren?* Hierbij vormden de genoemde vier culturen de keuzemogelijkheden. De informele

cultuur heerst bij de helft van de ondervraagde werkgevers (figuur 4.2). Een kwart van de werkgevers dicht hun bedrijf een zorgzame cultuur toe. Een veeleisende cultuur wordt door een kwart van de werkgevers genoemd. Slechts één werkgever vindt dat er in het betreffende bedrijf een autoritaire, hiërarchische cultuur heerst. De informele bedrijfscultuur komt verhoudingsgewijs het meest voor in het kleinbedrijf; de veeleisende cultuur wordt relatief het vaakst genoemd door de middelgrote bedrijven.

Figuur 4.2 Bedrijfscultuur, in procenten



Stellingen werkklimaat

Verder is de respondenten in verband met het werkklimaat ook een aantal stellingen voorgelegd (tabel 4.17), te weten:

- Ik kan me goed een houding geven tegenover de Wajonger.
- Wij hanteren binnen het bedrijf een aantal afspraken over de manier waarop we met elkaar willen omgaan. Daarbij gelden voor mij dezelfde regels als voor mijn medewerkers.
- De Wajonger kan bij het uitvoeren van het werk meestal rekenen op zijn directe collega's.
- Binnen ons bedrijf spreken directe collega's elkaar aan op negatief gedrag.
- Wajongers worden ondergewaardeerd in mijn bedrijf.

Ruim 90% van de werkgevers is het (helemaal) eens met de eerste vier stellingen. Voor de laatste stelling geldt min of meer het omgekeerde: 6% van de werkgevers vindt dat Wajongers ondergewaardeerd worden in hun bedrijf; vrijwel alle andere werkgevers zijn het oneens met de stelling.

Tabel 4.17 Stellingen werkklimaat, in procenten

stelling	helemaal eens	eens	eens noch oneens	oneens	helemaal oneens
Ik kan me goed een houding geven tegenover de Wajonger	37	61	1	1	0
Wij hanteren binnen het bedrijf een aantal afspraken over de manier waarop we met elkaar willen omgaan. Daarbij gelden voor mij dezelfde regels als voor mijn medewerkers.	36	60	3	1	0
De Wajonger kan bij het uitvoeren van het werk meestal rekenen op zijn directe collega's	30	65	1	2	2
Binnen ons bedrijf spreken directe collega's elkaar aan op negatief gedrag	16	65	10	8	1
Wajongers worden ondergewaardeerd in mijn bedrijf	0	6	5	55	35

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat voor de werkklimaat de hiernavolgende aspecten – aandacht tijdens functioneringsgesprekken, begeleiding jobcoach, betrokkenheid collega's, weerstanden – zeer van belang zijn. De ondervraagden lijken dit te beamen.

Aandacht tijdens functioneringsgesprekken

Ruim de helft van de werkgevers besteedt altijd extra aandacht aan de situatie van de Wajonger bij functioneringsgesprekken (tabel 4.18). Een vijfde van de werkgevers doet dit alleen indien nodig en een vijfde voert het functioneringsgesprek met de Wajonger op dezelfde wijze als met alle andere werknemers.

Tabel 4.18 Extra aandacht voor de situatie van de Wajonger bij functioneringsgesprekken, in procenten en absolute aantallen

extra aandacht	in %	absoluut aantal
Altijd	56	87
Indien nodig	20	31
Nee, hetzelfde als met andere werknemers	21	32
Weet niet	4	6
Totaal	100	156

Begeleiding

Vrijwel alle respondenten zijn van mening dat de Wajonger voldoende begeleiding krijgt op de werkvloer (94%) en ook alle ruimte krijgt om in zijn eigen tempo het vak te leren (83%).

Driekwart van de respondenten heeft Wajongers in dienst die worden begeleid door een *jobcoach*. Ten aanzien van dit aspect zijn er weinig verschillen tussen bedrijfsgrootteklassen. Bij een kwart van de ondervraagde bedrijven werken dus Wajongers zonder begeleiding van een *jobcoach*.

Vergelijking met onderzoek van APE over jobcoaching roept de vraag op of onze steekproef op dit punt voldoende representatief is.⁷ De APE-cijfers lijken te wijzen op een grotere groep die zonder *jobcoach* werkt (Aarts e.a. 2008).

Aan de eerstgenoemde groep respondenten is gevraagd in hoeverre ze *tips en adviezen* krijgen van de *jobcoach*. Bijna twee derde van deze respondenten krijgt (zeer) regelmatig tips en adviezen (tabel 4.19). Over deze tips en adviezen is het merendeel van deze respondenten (zeer) tevreden.

Tabel 4.19 Tips en adviezen van de *jobcoach*, in procenten en absolute aantallen

tips en adviezen <i>jobcoach</i>	in %	absoluut aantal
Zeer regelmatig	20	23
Regelmatig	44	51
Af en toe	23	26
Praktisch nooit	10	12
Weet niet	3	3
Totaal	100	115

Een vijfde deel van de respondenten ontvangt ook langs andere kanalen adviezen. Tabel 4.20 biedt hiervan een overzicht. De gegevens onderstrepen het belang van de ouders, naast school en UWV.

Tabel 4.20 Tips en adviezen van organisaties en anderen (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen

tips en adviezen organisaties en anderen	in %	absoluut aantal
Ouders	26	8
(Oud-)begeleider van school	23	7
Persoon binnen eigen organisatie	23	7
UWV	19	6
Familie/bekenden	10	3
Overig	10	3
Totaal	100	31

Betrokkenheid collega's

Bij bijna 80% van de bedrijven zijn een of meer collega's betrokken bij de begeleiding van de Wajonger(s), zo blijkt uit tabel 4.21. Vaak zijn dit meerdere collega's. In 15% is er één directe collega betrokken bij de begeleiding. Deze is dan vaak de mentor van de jongere. In vrijwel alle grote bedrijven zijn er een of meer collega's bij de begeleiding betrokken. In kleine bedrijven is de groep zonder begeleiding van collega's groter.

⁷ Vergelijk tabel 5.1 in Aarts e.a. 2008, p. 40. De percentages zijn niet zonder meer vergelijkbaar omdat deze tabel is gerelateerd aan het aantal Wajongers en in ons onderzoek gaat het om percentages bedrijven.

Tabel 4.21 Directe collega's betrokken bij de begeleiding van de Wajonger, in procenten en absolute aantallen

betrokkenheid collega's	in %	absoluut aantal
Bijna alle directe collega's	13	20
Meerdere directe collega's	18	28
Enkele directe collega's	31	49
Eén directe collega	15	24
Nee, helemaal niet	22	34
Weet niet	1	1
Totaal	100	156

Ook is nagegaan op welke wijze collega's zijn voorbereid op de komst van de Wajonger (tabel 4.22). Ruim een derde van de respondenten informeert (enkele of alle) collega's volledig zelf. Bij 15% van de bedrijven neemt de jobcoach de voorbereiding (deels) voor zijn rekening. Bij een vijfde van de bedrijven zijn de collega's helemaal niet voorbereid op de komst van de Wajonger. Sommige respondenten geven aan dat de collega's op meerdere manieren zijn geïnformeerd.

Tabel 4.22 Wijze van voorbereiding collega's op komst Wajonger (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen

wijze van voorbereiding	in %	absoluut aantal
Zelf enkele collega's geïnformeerd	30	47
Helemaal niet	20	31
Jobcoach	15	24
Enkele collega's laten informeren	10	15
Eén van mijn mensen laten informeren en als mentor benoemd	6	9
Zelf alle collega's ingelicht	6	9
Informeel, is vanzelf gegaan	5	7
Samen met jobcoach	4	6
Zelf één van mijn mensen geïnformeerd en als mentor benoemd	3	5
Overig	7	11
Weet niet	5	8
n.v.t. (eenmanszaak)	2	3
Totaal	100	156

Weerstand

In 24 bedrijven zijn er weerstanden van de directe collega's geweest tegen de komst van de Wajonger. Genoemde redenen zijn voornamelijk: de werksituatie is voor de collega's te belastend (Wajongers vragen extra begeleiding, uitleg moet herhaald worden enz.), lage productiviteit van de Wajonger, onbegrip, problemen met gedrag en geen duidelijke of te hoge verwachtingen (tabel 4.23). Deze weerstanden hebben vooral betrekking op de beeldvorming over een Wajonger. Deze aspecten zijn ook naar voren gekomen in het literatuuronderzoek dat is weergegeven in hoofdstuk 2 (2.2).

Tabel 4.23 Weerstanden bij collega's, in procenten en absolute aantallen

weerstand	in %	absoluut aantal
Werksituatie belastend	33	8
Lage productiviteit	17	4
Onbegrip	13	3
Problemen met gedrag	13	3
Geen duidelijke of te hoge verwachtingen	13	3
Houding/inspanning Wajonger	4	1
Overig	8	2
Totaal	100	24

Samenvattend ontstaat ten aanzien van begeleiding en werkklimaat het volgende beeld:

- *Bedrijfscultuur*. De helft van de respondenten geeft aan dat in hun bedrijf een informele cultuur heerst. Bij een kwart van de bedrijven is dit een zorgzame cultuur en bij een vijfde van de bedrijven is een veeleisende cultuur heersend. De informele bedrijfscultuur komt het meest voor in het kleinbedrijf; de veeleisende cultuur wordt relatief het vaakst genoemd door de middelgrote bedrijven;
- *werkklimaat*. Het overgrote merendeel (90%) van de respondenten hecht veel waarde aan een positief werkklimaat met gelijke verhoudingen en waardering voor elkaar;
- *functioneringsgesprekken*. De helft van de respondenten besteedt tijdens functioneringsgesprekken altijd extra aandacht aan de situatie van de Wajonger;
- *jobcoach*. Bij driekwart van de bedrijven worden de Wajongers begeleid door een jobcoach. Twee derde van deze respondenten krijgen regelmatig tips en adviezen van de jobcoach. De tevredenheid hierover is groot. Op dit punt zijn er weinig verschillen tussen grootteklassen van bedrijven;
- *collega's*. In 20% van de bedrijven is geen collega betrokken bij de begeleiding van de Wajonger. Dit zijn bijna allemaal kleine bedrijven;
- *voorbereiding op komst Wajonger*. Collega's zijn op verschillende manieren voorbereid op de komst van de Wajonger. De meest genoemde antwoorden op de vraag hierover zijn: door de respondent zelf geïnformeerd, helemaal niet geïnformeerd, door de jobcoach geïnformeerd;
- *weerstanden*. Bij 24 bedrijven zijn er weerstanden van collega's tegen de komst van de Wajonger. Zij ervaren de werksituatie vaak als belastend, verwachten een lage productiviteit, hebben geen begrip voor de situatie, hebben problemen met het gedrag van de Wajonger of hebben geen duidelijke of te hoge verwachtingen.

4.5 Attitude en beeldvorming

In het kader van attitude en beeldvorming besteden we eerst aandacht aan actief zoekgedrag van werkgevers. Vervolgens gaan we in op de rol van diverse regelingen en voorzieningen: welke opvattingen hebben ondervraagden hierover?

Actief zoekgedrag

In de enquête is nagegaan in hoeverre respondenten c.q. de betreffende bedrijven actief naar informatie hebben gezocht over de aard (achtergronden) van de beperking van de jongere en over welke andere thema's informatie is ingewonnen.

- Van de respondenten heeft 18% zelf actief naar informatie gezocht over de aard van de beperking van de jongere. De reden hiervoor was meestal dat het bedrijf meer wilde weten over eventuele risico's, meer informatie wenste in het kader van werving en over de gevolgen voor het werk (tabel 4.24);
- de helft van de geïnterviewden is door het re-integratiebedrijf of de begeleidende instantie (mede) geïnformeerd over de aard van de functiebeperking (tabel 4.25). Andere belangrijke informatiebronnen zijn de school/stagedocent, UWV en de Wajonger zelf. Veelal wordt via diverse bronnen informatie verzameld;
- verder heeft ongeveer twee vijfde van de respondenten zelf actief naar informatie gezocht over subsidies en over wet- en regelgeving (tabel 4.26). Vooral grote bedrijven zoeken vaker informatie over subsidies en mogelijkheden voor begeleiding. UWV is hiervoor de instantie die werkgevers het vaakst benaderen (tabel 4.27);
- uit tabel 4.27 blijkt ook dat de zoekkanalen heel divers zijn. Bekend is dat kleinere bedrijven, vooral de bedrijven die vanuit de praktijk zijn opgegroeid, eerst en vooral informatie inwinnen bij directe dagelijkse contacten, zoals collega's, leveranciers en klanten. Vervolgens zoeken zij naar informatie bij frequente lokale contacten, zoals accountants, daarna bij brancheorganisaties, tijdschriften en beurzen en ten slotte bij overheidsinstanties (Risseuw en Thurik 2003). Tegen deze achtergrond is de diversiteit die blijkt uit tabel 4.27 goed te verklaren;
- bijna alle respondenten (80 van de 90) geven aan dat verkregen informatie aansluit bij hun behoefte. Drie werkgevers benoemen dat de informatie niet altijd op maat is geweest voor hun situatie. Ook ontbrak er volgens drie werkgevers informatie over mogelijkheden voor begeleiding. Eén ondervraagde heeft meer behoefte aan informatie over aanpassingen op de werkplek. Daarnaast wordt informatie over de betrouwbaarheid van re-integratiebedrijven door één geïnterviewde genoemd als ontbrekende informatie.

Tabel 4.24 Redenen zelf informatie gezocht over aard functiebeperking (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen (n=28)

redenen zelf naar informatie zoeken	in %	absoluut aantal
Ik wilde meer weten over eventuele risico's	43	12
Ik wilde in het kader van de werving meer informatie	39	11
Ik wilde meer weten over de gevolgen voor het werk	39	11
Meer kennis/achtergrond persoon	14	4
Op advies van de begeleiding	4	1
Onzeker over bejegening van de Wajonger	4	1
Overig	14	4

Tabel 4.25 Door wie geïnformeerd over aard functiebeperking (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen (n=127)

informant	in %	absoluut aantal
Het re-integratiebedrijf of de begeleidende instantie	51	65
De school of de stagedocent	36	46
UWV	17	21
De Wajonger zelf	13	17
Familie van de Wajonger	7	9
Bedrijfsarts	2	3
Niemand	2	3
Overig	3	4
Weet niet	1	1

Tabel 4.26 Zelf actief gezocht naar informatie over ... (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen (n=156)

informatie over	in %	absoluut aantal
Subsidies	41	64
Wet- en regelgeving	37	58
Mogelijkheden voor begeleiding	28	44
Instanties die me hulp kunnen bieden	22	34
Aanpassing werkplek	19	30
Ervaringen van anderen	15	23

Tabel 4.27 Bij welke organisaties informatie gezocht (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen (n=90)

organisatie	in %	absoluut aantal
UWV	63	57
Jobcoach/re-integratiebedrijf	16	14
Accountant	10	9
CWI/gemeente	8	7
Sociale werkvoorziening	8	7
Brancheorganisatie	4	4
MEE	4	4
School	3	3
Hoofdkantoor	3	3
Arbodienst	2	2
Belastingdienst	2	2
Kamer van Koophandel	1	1
Patiëntenorganisatie	1	1
Overig	8	7
Weet niet	4	4

Opvattingen en beeldvorming over het belang van regelingen

In tabel 4.28 zijn de reacties verwerkt op een aantal stellingen over regelingen/voorzieningen waarop bedrijven bij indiensttreding van de Wajonger een beroep kunnen doen. De weergegeven reacties komen van bedrijven met Wajongers in vaste of tijdelijke dienst.

- Er zijn twee groepen te onderscheiden: één groep die de regelingen (heel) belangrijk vindt en één groep waarvoor ze niet zo belangrijk zijn of zelfs geen rol spelen;
- subsidies voor aanpassingen van de werkplek lijken een minder belangrijke rol te spelen bij indiensttreding dan de andere voorzieningen;
- ruwweg hecht twee derde van de ondervraagden belang aan loonkostensubsidies⁸ en de begeleiding van een jobcoach bij het in dienst nemen van een Wajonger;
- de regelingen lijken iets belangrijker te zijn voor kleine bedrijven dan voor grote bedrijven. Deze verschillen zijn niet significant (niet in tabel).

Verder laat het volgende zich vaststellen:

- De sectoren waarin loonkostensubsidies en loondispensatie meer dan gemiddeld een belangrijke rol spelen voor het in dienst nemen van een Wajonger zijn met name groen en industrie. Dit geldt als het gaat om de

⁸ In de praktijk gaat het niet om loonkostensubsidies, maar om gecombineerde maatregelen die zodanig uitwerken voor werkgevers dat Wajongers de werkgevers niet meer kosten dan dat ze hun opleveren. In de enquête is gemakshalve voor loonkostensubsidie gekozen.

begeleiding van een jobcoach voor de sectoren detailhandel, groen, en horeca en catering;

- vooral in een zorgzame bedrijfscultuur wordt verhoudingsgewijs meer waarde gehecht aan de mogelijkheid van een proefplaatsing.

Tabel 4.28 Regelingen die een rol spelen bij in het dienst nemen van Wajongers (n=142-145), in procenten

regeling	heel belangrijk	belangrijk	niet zo belangrijk	speelt geen rol
Loonkostensubsidies, loondispensatie	17	48	12	23
De mogelijkheid van proefplaatsing	12	44	15	29
Subsidies voor aanpassingen werkplek	1	11	19	68
Begeleiding door een jobcoach	24	42	13	21

Voor bijna een derde van de respondenten geldt dat regelmatige veranderingen van bestaande regelingen hen weerhoudt van het aannemen van Wajongers.

Verder is in de expertmeeting gevraagd naar de invloed van de Flexwet. Bij 15% van de bedrijven geeft de Flexwet inderdaad redenen om een Wajonger niet in dienst te nemen. Het beperken van (financiële)risico's wordt daarbij veelal als argument genoemd. Voor een aantal bedrijven geldt dit argument niet specifiek voor de Wajongere; zij nemen zo weinig mogelijk personeel in vaste dienst.

In de expertmeeting is ook naar voren gebracht dat het na drie jaren stoppen van de externe begeleiding door een jobcoach, een reden kan zijn om de Wajonger niet in vaste dienst te nemen. Er zijn 31 (van de 156) respondenten het (helemaal) eens met de stelling: *Wanneer de externe begeleiding van de jobcoach stopt, is dat voor mij een reden om een Wajonger niet in vaste dienst te nemen.* Deze respondenten lijken meer belang te hechten aan zowel loonkostensubsidies als loondispensatie en bestempelen de begeleiding door een jobcoach als (heel) belangrijk. Op dit punt doen zich geen verschillen voor tussen grootteklassen van bedrijven.

Kleine bedrijven versus grote bedrijven

De vragenlijst omvat de stelling: *Kleinere bedrijven zijn vaak beter geschikt voor Wajongers dan grotere bedrijven.* 70 respondenten zijn het met deze stelling eens, 48 zijn het ermee oneens. Ook geven 27 respondenten aan het niet eens en niet oneens te zijn met deze stelling en 11 geïnterviewden hebben geen mening. Vooral kleine bedrijven zijn het eens met deze stelling. Grotere bedrijven zijn het significant vaker oneens met de stelling.

Ruim de helft van de 70 werkgevers die het eens is met de stelling denkt dat de persoonlijke binding en aandacht van de leiding groter is in een klein bedrijf dan in een groot bedrijf (tabel 4.29). Ook de sociale controle en de overzichtelijke werksituatie wordt door twee vijfde van de ondervraagden genoemd.

Tabel 4.29 Redenen dat kleine bedrijven beter geschikt zijn voor Wajongers dan grote bedrijven (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen

redenen betere geschiktheid kleine bedrijven	in %	absoluut aantal
De persoonlijke binding en aandacht van de leiding is groter	57	40
Sociale controle in een klein bedrijf is groter	39	27
De werksituatie is overzichtelijker	39	27
De zorgzame bedrijfscultuur in kleinere bedrijven	34	24
Men heeft meer voor elkaar over	33	23
De collega's houden meer rekening met elkaar	31	22
Overig	11	8
Totaal	100	70

In tabel 4.30 wordt door 47 respondenten de reden genoemd waarom zij vinden dat kleine bedrijven niet beter geschikt zijn voor Wajongers dan grote bedrijven. Belangrijke redenen zijn dat beide type bedrijven even geschikt zijn en dat andere factoren bepalend zijn voor geschiktheid. Inclusief de 27 respondenten die 'niet eens, niet oneens' hebben aangegeven, gaat het om een grote groep bedrijven die beide even geschikt vinden. Een derde van de 47 respondenten zegt dat in een groot bedrijf meer ruimte en tijd is voor actievere begeleiding dan in een klein bedrijf. Een deel van de argumenten heeft te maken met aanpassingsmogelijkheden op uiteenlopende terreinen.

Tabel 4.30 Redenen dat kleine bedrijven niet beter geschikt zijn voor Wajongers dan grote bedrijven, (meerdere antwoorden mogelijk), in procenten en absolute aantallen

redenen niet betere geschiktheid kleine bedrijven	in %	absoluut aantal
Beide even geschikt, afhankelijk van andere zaken	43	20
In groot bedrijf meer ruimte en tijd voor actievere begeleiding	32	15
Klein bedrijf minder mogelijkheden, qua functies, aanpassingen, taken	13	6
In groot bedrijf meer tijd voor ontwikkeling	2	1
Makkelijker integreren in groot bedrijf	2	1
Bij groot bedrijf administratieve zaken sneller en beter geregeld	2	1
Problemen makkelijker op te vangen bij groot bedrijf	2	1
Overig	4	2
Totaal	100	47

De belangrijkste resultaten op het gebied van attitude en beeldvorming luiden:

- *Actief zoekgedrag aard beperking.* Een vijfde (18%) van de respondenten heeft zelf actief naar informatie gezocht over de aard van de beperking van de Wajonger, met de reden meer te weten te komen over eventuele risico's. Respondenten zijn in de helft van de gevallen geïnformeerd door het re-integratiebedrijf of de begeleidende instantie;
- *actief zoekgedrag subsidies en wet- en regelgeving.* Twee vijfde van de respondenten heeft actief naar informatie gezocht over subsidies en wet- en regelgeving. UWV wordt hiervoor het meest benaderd. Bijna alle geïnterviewden geven aan dat deze informatie aansluit bij hun behoefte;
- *belang regelingen.* Het belang van regelingen is verdeeld in twee groepen respondenten. Een ruime meerderheid hecht belang aan loonkostensubsidies, proefplaatsing en aan begeleiding van de

jobcoach. Verder is in het kader van regelingen gewezen op de effecten van de Flexwet, de regelmatige veranderingen van regelgeving en de (eventuele) beëindiging van de inzet van de jobcoach na drie jaren;

- *kleine versus grote bedrijven.* Ongeveer de helft van de respondenten vindt kleine bedrijven geschikter voor Wajongers dan grote bedrijven. Persoonlijke binding, sociale controle, overzichtelijke werksituatie en zorgzame cultuur worden genoemd als belangrijke redenen hiervoor. Ook denken 47 respondenten dat kleine en grote bedrijven even geschikt zijn voor Wajongers. Tot slot is er een kleine groep die grote bedrijven geschikter vindt voor Wajongers dan kleine bedrijven.

4.6 Resultaten multivariate analyse

De voorgaande analyses zijn overwegend beschrijvend van aard. In aanvulling hierop hebben we gekeken naar mogelijkheden voor multivariate analyses. Vanwege het relatief geringe aantal waarnemingen zitten hier de nodige haken en ogen aan. De resultaten moeten dan ook met enige slagen om de arm worden geïnterpreteerd.

De multivariate analyses is in *drie stappen* uitgevoerd:

- Met behulp van factoranalyse is het materiaal (zo veel mogelijk) geclusterd en is gezocht naar onderliggende variabelen;
- voor deze onderliggende factoren zijn nieuwe variabelen gecreëerd, waarbij ook een toets heeft plaatsgevonden op de betrouwbaarheid van de (meet)schaal;
- vervolgens is multivariaat, met behulp van regressieanalyses, onderzocht welke aspecten significant van invloed zijn op de nieuwe variabelen. Als betrouwbaarheidsniveau is 90% aangehouden.

De volgende drie factoren resulteren uit de analyse:

- Het belang van voorzieningen;
- actief informatiezoekgedrag;
- werkklimaat.

Tabel 4.31 biedt een overzicht van de variabelen waaruit deze factoren zijn opgebouwd.

Tabel 4.31 Overzicht van achterliggende variabelen 'belang van voorzieningen', 'actief informatiezoekgedrag' en 'werkklimaat'

Belang van voorzieningen	Variabelen
	- belang van loonkostensubsidies (vraag 38)
	- belang van mogelijkheid proefplaatsing (vraag 39)
	- belang van begeleiding door jobcoach (vraag 41)
	- aanwezigheid jobcoach i.v.m. vast dienstverband (vraag 60)
	- noodzaak proefplaatsing voor aangaan dienstverband (vraag 61)
Actief informatiezoekgedrag	Variabelen
	- zelf actief informatie zoeken over wet- en regelgeving (vraag 23_1)
	- zelf actief informatie zoeken over subsidies (vraag 23_2)
	- zelf actief informatie zoeken over mogelijkheden begeleiding (vraag 23_3)
	- zelf actief informatie zoeken over hulpverlenende instanties (vraag 23_6)
Werkklimaat	Variabelen
	- afspraken over omgaan met elkaar. Voor leiding gelden dezelfde regels als voor medewerkers (vraag 55)
	- ik kan me goed een houding geven tegenover Wajonger (vraag 56)
	- Wajonger krijgt bij ons voldoende begeleiding (vraag 58)

- Wajonger krijgt alle ruimte om in zijn eigen tempo vak te leren (vraag 59)

Om te bepalen welke variabelen van invloed zijn op de verschillende factoren, zijn in eerste instantie veel variabelen meegenomen. De analyse is meerdere malen uitgevoerd, wat resulteerde in een model met een beperkt aantal variabelen. De variabelen die relatief van invloed zijn op minimaal een van de drie factoren zijn opgenomen in tabel 4.32. Deze factoren zijn in het hiernavolgende nader beschreven. Het kan zijn dat eerder genoemde verschillen tussen grootteklassen van bedrijven niet langer significant zijn in de onderhavige analyse.

Tabel 4.32 Overzicht van variabelen die van invloed zijn op 'belang van voorzieningen', 'actief informatiezoekgedrag' en 'werkklimaat'

	Belang voorzieningen	Informatie zoekgedrag	Werkklimaat
Niet bewust omgaan met Wajonger			+
Tevredenheid over Wajonger		+	
Persoonlijk bekend met Wajonger		-	
Ervaring 1-3 jaar		+	
Ervaring langer dan 3 jaren		+	-
Aantal Wajongers in dienst	-		
Werkklimaat		+	
Informatiezoekgedrag			+
Zorgzame cultuur			-
Informele cultuur	-	-	
Middenbedrijf		+	-
Jongere binnengekomen via school	+	-	
Regelmatig tips van jobcoach	+		

+ = invloed in positieve, opwaartse richting

- = invloed in negatieve, neerwaartse richting

Belang van voorzieningen

Op het belang van voorzieningen is een beperkt aantal variabelen van invloed. Dit laat zich als volgt toelichten:

- Naarmate men meer Wajongers in dienst heeft, doen de regelingen voor voorzieningen er minder toe;
- bedrijven met een informele cultuur hechten, in vergelijking met andere bedrijfsculturen, minder belang aan voorzieningen als loonkostensubsidies, proefplaatsing en zo meer;
- in situaties waarin jongeren binnenkomen via school hecht men meer belang aan voorzieningen (relatief, ten opzichte van andere wervingskanalen);
- regelmatige tips van de jobcoach vergroten ook het belang dat men hecht aan de voorzieningen.

Actief informatiezoekgedrag

Actief zoekgedrag gaat samen met:

- Meer tevredenheid over de Wajonger;
- meerjarige ervaring met de Wajonger;
- een beter werkklimaat.

De causaliteit van deze relatie is niet helemaal helder. Mogelijk is deze wederzijds. Enerzijds kan actief zoekgedrag bijdragen aan een grotere tevredenheid, aan een langer durend dienstverband (men heeft daardoor langer ervaring) en aan het verbeteren van het werkklimaat. Omgekeerd kan er, vanwege onder meer een grotere tevredenheid en een goed werkklimaat, meer bereidheid zijn om aan bepaalde zaken aandacht te besteden, inclusief de wens om een Wajonger voor het bedrijf te behouden. Die bereidheid kan aanleiding geven tot actiever zoekgedrag.

In het geval van het werkklimaat is in schema 2 (kolom werkklimaat) ook te zien dat het een 'tweerichtingsverband' is. Het actieve zoekgedrag hangt positief samen met het werkklimaat en andersom.

Bedrijven die verhoudingswijs minder actief zoeken, zijn:

- Bedrijven bij wie de jongere persoonlijk bekend is bij de werkgever en/of werknemers;
- bedrijven met een informele cultuur;
- bedrijven waar de jongere is binnengekomen via school.

Verder zoekt het middenbedrijf ten opzichte van zowel het klein- als het grootbedrijf actiever. Het is een samengaan van drie aspecten:

- Actiever zoeken;
- relatief meer problemen die aanleiding geven tot vertrek van de medewerkers (zie 4.4);
- een relatief minder gunstig werkklimaat in het middenbedrijf.

Werkklimaat

- De veronderstelling was dat bedrijven die aangeven bewust om te gaan met Wajongers (mogelijk) een relatief beter werkklimaat hebben. De resultaten lijken op het omgekeerde te wijzen: bedrijven die niet bewust omgaan met de Wajonger, scoren beter op werkklimaat. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bedrijven die niet bewust omgaan met Wajongers blijkbaar 'gewonere' werkcondities hebben, in de zin van verhoudingsgewijs minder aangepast zijn en dichter bij 'gewoon meedoen' zitten. Het kan ook zijn dat bedrijven die bewust met Wajongers omgaan vooral de financiële aspecten c.q. de beheersing van de kosten als insteek/strategie hebben (bijvoorbeeld discountformule), waardoor alle extra menskracht min of meer is weggesaneerd. Per saldo gaat dit ook ten koste van het werkklimaat. Een afdoende verklaring hebben we echter niet voorhanden;
- een andere bevinding die op het eerste gezicht niet helemaal verklaarbaar is, is dat bedrijven die meer/langer ervaring hebben met Wajongers (vooral bedrijven met meer dan drie jaren ervaring) lager 'scoren' op werkklimaat. Misschien verslapt de (extra) aandacht van betrokkenen na enige tijd;
- verder valt op dat werkklimaat in bedrijven met een zorgzame bedrijfscultuur wat achter lijkt te blijven bij bedrijven met een veeleisende cultuur. Veeleisend lijkt ook te gelden op het gebied van de begeleiding en de werkcondities van de Wajonger; blijkbaar ziet men daar meer/beter op toe. Hierbij is overigens gecorrigeerd voor eventuele effecten van grootteklasse. Volledigheidshalve moet hierbij worden opgemerkt dat de verschillende culturen niet nader zijn omschreven in de enquête; iedere respondent hanteert zijn eigen beeld bij het typeren van de cultuur, waardoor interpretatieverschillen van invloed kunnen zijn op de vermelde cultuureffecten.

Tot slot

Aan het eind van hoofdstuk 2 zijn diverse veronderstellingen opgenomen over verschillen tussen klein en groot. In dit hoofdstuk concentreren we ons op de

stellingen over het behoud van werk. Daarbij zijn de volgende bevindingen relevant:

- We vinden in dit onderzoek geen aanwijzingen voor de veronderstelling dat kleinere bedrijven vanwege hun zorgzame bedrijfscultuur beter geschikt zijn voor Wajongers dan grotere bedrijven;
- ook ten aanzien van de begeleiding zijn de verschillen tussen grootteklassen van bedrijven beperkt. We hebben geen aanknopingspunten gevonden voor de veronderstelling dat het samenspel van diverse begeleidingsaspecten zou resulteren in een betere kwaliteit van de begeleiding in kleinere bedrijven;
- mede op basis van de multivariate analyse vinden we wel aanwijzingen voor de invloed van het werkklimaat. Het werkklimaat hangt af van actief zoekgedrag en bedrijfscultuur. De resultaten suggereren een wisselwerking tussen werkklimaat en actief zoekgedrag. Het actief zoekgedrag is mede afhankelijk van de persoon van de ondernemer. Tevens wordt dit zoekgedrag beïnvloed door tevredenheid over de Wajonger, persoonlijke bekendheid met de Wajonger en de mate van ervaring. Indirect - via actief zoekgedrag - hebben deze factoren dus invloed op het werkklimaat. In die zin is het werkklimaat afhankelijk van een samenspel van factoren.
Verder is het werkklimaat in het middenbedrijf minder gunstig. Wellicht dat om deze reden middelgrote bedrijven ook actiever zoekgedrag vertonen. Het lijkt erop dat in bedrijven van deze grootte sprake is van een specifieke problematiek. Ook de resultaten rond taakafsplitsing en additioneel werk wijzen in die richting. Nader onderzoek is nodig om de aard van deze problematiek scherper in beeld te brengen. Een verklaring voor die bijzondere positie van het middenbedrijf hebben we niet gevonden. Dit neemt niet weg dat de resultaten aanwijzingen bevatten ter bevestiging van de veronderstelling dat verschillen tussen grootteklassen te maken hebben met werkklimaat en werkcondities.

5 Belangrijkste resultaten en conclusies

Algemeen beeld

Ruim een kwart van de Wajongers heeft een betaalde baan, waarvan bijna twee derde in de sociale werkvoorziening (SW). De SW is in dit rapport buiten beschouwing gebleven. Momenteel werken er circa 15.000 Wajongers bij een reguliere werkgever.

De kans op werk voor Wajongers is kleiner bij het grootbedrijf (GB; vanaf 100 werknemers). In hoofdstuk 1 is het cijfermatige beeld gepresenteerd. Het percentage werkgevers met een of meer Wajongers in dienst neemt toe met de bedrijfsgrootte. Het aantal bedrijven in het midden- en kleinbedrijf (MKB; minder dan 100 werknemers) is echter aanzienlijk groter dan in het grootbedrijf. Per saldo, gerelateerd aan het aantal banen, is de kans op werk in het MKB groter. In dit onderzoek hebben we gezocht naar verklaringsgronden van dit (kans)verschil tussen klein en groot.

Uit de diverse bevindingen blijkt dat er sprake is van een concentratie van Wajongers in een verhoudingsgewijs beperkt aantal werksoorten en functies. Wajongers werken vaak in een assistentfunctie bij een team. Veelal gaat het om een of twee jongeren die men er goed bij kan hebben. Een grotere groep zou veel moeilijker inpasbaar zijn in een klein team. Verschillen tussen mannen en vrouwen geven slechts een beperkte verklaring voor het gegeven dat er meer Wajongers in het MKB dan in het GB zitten.

Op basis van de gevoerde gesprekken en de deskresearch hebben we het beeld gekregen dat bedrijven die bewust wel op grotere schaal Wajongers inzetten dit vaak doen op basis van een bewuste strategie, bijvoorbeeld als onderdeel van een discountformule in de detailhandel, soms ook vanuit het perspectief van maatschappelijk betrokken ondernemen. Soms is dit bewuste beleid bij toeval ontstaan, als gevolg van één positieve ervaring die zich als een olievlek uitbreidt.

Centrale vragen

In hoofdstuk 1 zijn de volgende centrale vragen geformuleerd:

1. Welke factoren spelen een rol bij de besluitvorming van werkgevers over het in dienst *nemen* van Wajongers?
2. Welke factoren spelen een rol voor het in dienst *blijven* van Wajongers?
3. Welke verschillen doen zich daarbij voor tussen de grootteklassen van bedrijven, in het bijzonder MKB en GB?
4. In hoeverre kunnen aan het MKB handvatten worden ontleend om het aantal Wajongers in het GB te stimuleren? Of heeft het GB een eigen aanpak, en zo ja welke?

Deze vragen zijn mede gebaseerd op een analytisch raamwerk waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen het in dienst nemen van een Wajonger en het behoud van werk wanneer een Wajonger eenmaal aan de slag is.

Beantwoording onderzoeksvraag 1 en 2: Wajongers in dienst nemen en in dienst houden

Voor de beantwoording van vraag 1 en 2 is in hoofdstuk 2 een groot aantal factoren benoemd. Op basis van de literatuur is het moeilijk om het relatieve belang van deze factoren te duiden. *Dit inzicht ontbreekt momenteel.*

Met name voor het *in dienst nemen* van Wajongers is de diversiteit aan factoren groot. De bereidwilligheid van de werkgever is een belangrijke factor en deze is sterk persoonsgebonden. Werven van personeel, beeldvorming en (ervaren) rompslomp zijn eveneens factoren die een rol spelen. Voor het *in dienst houden* van Wajongers zijn bedrijfscultuur, werkklimaat en (interne en externe) begeleiding de belangrijkste aspecten.

Beantwoording onderzoeksvraag 3: verschillen tussen klein en groot

In verband met vraag 3 is van belang dat in de literatuur over Wajongers geen aandacht wordt besteed aan de verschillen tussen klein en groot. Hier is geen onderzoek naar gedaan. Als zodanig is dit een belangrijke conclusie.

Er is wel andersoortige informatie beschikbaar over werkgevers en bedrijfsleven in relatie tot Wajongers en mensen met functiebeperkingen. Die informatie biedt belangrijke handvatten voor (mogelijke) verklaringen van de verschillen tussen klein en groot. In aanvulling hierop biedt de telefonische enquête informatie, specifiek voor bedrijven die Wajongers in dienst hebben of in dienst hebben gehad. De enquête biedt een representatief beeld naar grootteklasse van bedrijven. Op andere punten is de representativiteit van de steekproef moeilijk te bepalen.

Uit de diverse bronnen is het volgende beeld over verschillen tussen klein en groot af te leiden:

1. Primair is de persoon van de werkgever van belang. De bereidwilligheid om een Wajonger aan te nemen is sterk persoonsgebonden en hangt niet af van de grootteklasse. De aanpak is op de meeste plaatsen sterk persoonsgebonden en wordt bepaald door een combinatie van durf, creativiteit, ondernemerschap, leiderschapsstijl en geboden ontwikkelruimte voor initiatieven.
2. Wij vinden verder *weinig of geen* significante verschillen ten aanzien van:
 - *Wervingskanalen Wajonger*. De top drie van kanalen:
 - via school;
 - via re-integratiebedrijven;
 - via de jongere zelf, zijn/haar ouders/familie.
 - *Begeleiding*. Alleen in kleine bedrijven met minder dan tien werknemers is de groep zonder begeleiding van collega's groter.
 - *Weerstand van collega's*;
 - *werkwijze re-integratie*. Afgaande op de analyse van de Stam-data in hoofdstuk 3 heeft de inrichting van het re-integratietraject geen significante invloed. Omdat dit alleen voor Stam is onderzocht, vormt de analyse op dit punt vooral een aanwijzing en geen representatieve conclusie;
 - *duurzaamheid*. We hebben deels op basis van de enquête, deels op basis van de Stam-analyse niet de indruk dat verschillen in duurzaamheid van banen zorgen voor verschillen tussen klein en groot.
3. Tussen grootteklassen treedt *wel* een verschil op ten aanzien van:
 - *Redenen voor vertrek*. Er is onderscheid gemaakt tussen redenen die te maken hebben met natuurlijk verloop, zoals verhuizing of een andere baan en, andersoortig niet-natuurlijk verloop vanwege een te laag werktempo, weerstanden bij collega's enzovoort. In de kleine bedrijven en de grote bedrijven komt significant minder niet-natuurlijk verloop voor. In de middelgrote bedrijven (35-100 werknemers) zijn niet-natuurlijke problemen verhoudingswijs vaak aanleiding voor vertrek van de Wajonger;
 - *regelingen die een rol spelen*. Deze betreffen mogelijke voorzieningen en zijn in hoofdstuk 4 uitgebreid beschreven en lijken iets belangrijker te zijn voor kleinere bedrijven dan voor grotere bedrijven;
 - *werkklimaat en actief zoekgedrag*. In hoofdstuk 4 is beschreven dat in middelgrote bedrijven sprake is van een specifieke problematiek. Het werkklimaat is in middelgrote bedrijven relatief vaak minder gunstig voor Wajongers. Werkgevers van middelgrote bedrijven zoeken op diverse terreinen ook actiever naar informatie. Een

precieze verklaring voor deze specifieke rol van de middelgrote bedrijven hebben we niet kunnen vinden. Daarvoor zouden we dieper de werksituatie moeten analyseren en daar leent het instrument van telefonische enquête zich minder voor.

4. De onder punt 3 genoemde factoren doen echter niets af aan het totaalbeeld dat er nauwelijks verschillen zijn tussen groot en klein als het gaat om zaken op het terrein van behoud van werk. De resultaten suggereren dat de kansen sterk verbonden zijn met de persoon van de werkgever en het betreffende bedrijf. De resultaten in hoofdstuk 4 laten een grote diversiteit aan werkgevers zien.
5. Bijgevolg lijken de verschillen in kansen op werk tussen klein en groot vooral verband te houden met het in dienst nemen van personeel. Welke factoren concreet verantwoordelijk zijn voor deze verschillen, is moeilijk te achterhalen. Mogelijk dat een sectoreffect hierbij een rol speelt. De werkzaamheden die de jongeren verrichten zijn echter zeker niet specifiek aan bepaalde grootteklassen gebonden. Het vaststellen van dit sectoreffect vraagt een nadere analyse die wellicht op basis van de combinatie van UWV- en CBS-data mogelijk is.

Beantwoording onderzoeksvraag 4: aanpak MKB en aanpak GB

De mogelijkheden in bedrijven zijn, zoals aangegeven, sterk persoonsgebonden en afhankelijk van de werkgever, maar niet van de bedrijfsgrootte grootteklasse. Wij hebben geen aanwijzingen gevonden dat die bereidwilligheid van werkgevers op welke wijze dan ook te koppelen is aan bepaalde persoons- of bedrijfskenmerken. Dit maakt het lastig om op bepaalde categorieën ondernemers gericht beleid te voeren om Wajongers aan te nemen. Ook de invloed van bepaalde (omgevings)factoren, zoals de Flexwet, is sterk gebonden aan de persoon van de werkgever. Het verkregen beeld – onder andere sterke persoonsgebondenheid, grote diversiteit, invloed van bedrijfscultuur en werkklimaat – leidt ertoe dat een aanpak sterk contextafhankelijk is. Het lijkt vooral te gaan om het principe ‘de juiste persoon op de juiste plaats’. Die individuele context tezamen met de diverse samenstelling van de groep Wajongers maakt re-integratie van Wajongers tot een uiterst complexe aangelegenheid. Vanwege deze complexiteit is het moeilijk om uit bestaande praktijken werkzame bestanddelen af te leiden die elders (zonder aanpassing) constructief ingezet kunnen worden. Op basis van over inzichten en mogelijkheden uit het MKB is geen eenvoudig recept af te leiden dat gekopieerd of vertaald zou kunnen worden naar het GB.

Aanknopingspunten voor verder onderzoek

In dit onderzoeksverslag zijn diverse punten naar voren gebracht:

- Factoren die een rol spelen bij in dienst nemen van Wajongers. Inzicht in zowel het relatieve gewicht van deze factoren als in hun relatie met bedrijfsgrootte ontbreekt veelal. Dit zou met vervolgonderzoek ingevuld kunnen worden;
- inzicht in verschillen in de plaatsingsmogelijkheden binnen het arbeidsproces van MKB versus GB;
- in verband met het in dienst houden van Wajongers is vooral de specifieke rol van de middelgrote bedrijven benoemd in relatie tot werkklimaat en actief zoekgedrag van werkgevers. Die rol vergt een meer diepgaande analyse;
- zoekgedrag en werkwijze van re-integratiebedrijven en scholen. Zij lijken zich meer op het MKB te richten, maar zijn de omstandigheden in het MKB ook daadwerkelijk beter voor de meeste Wajongers? Zijn het vooral verwachtingen en beelden over mogelijkheden die de keuze re-integratiebedrijven en scholen bepalen? Of is deze keuze ingegeven door bepaalde praktijkervaringen?

In aanvulling hierop willen we nog de volgende punten naar voren brengen:

- Frans Leeuw heeft recentelijk aandacht gevraagd voor menselijke gedragsmechanismen en regelgeving die nogal eens haaks staat op deze menselijke gedragsmechanismen (Leeuw 2008). In het kader van re-integratie weten we weinig van de gedragsmechanismen zowel van werkgevers als van re-integratiebedrijven. Hetzelfde geldt voor bepaalde effecten van regelgeving. Zo worden bijvoorbeeld trajecten naar werk als geslaagd beschouwd als Wajongers een baan hebben voor ten minste een half jaar. Veel Wajongers hebben kortlopende contracten (zie hoofdstuk 4). Is dit nu omdat veel jongeren veelvuldig van baan wisselen, of gaat de eis van één half jaar als een soort ondergrens fungeren en “stoppen” we min of meer een eis in het systeem die we er vervolgens ook uitkrijgen? Vervolgens komen de Wajongers na verloop van tijd in een nieuw re-integratietraject. De vraag is tot welke gedragsmechanismen een dergelijk systeem leidt onder de re-integratiebedrijven. Werken de gedragsmechanismen ook als beoogd?. Zicht op dergelijke mechanismen is wezenlijk om de inspanningen richting werkgevers en kansen van Wajongers goed te kunnen beoordelen. Gedragsmechanismen van werkgevers lijken nu vooral te worden gekoppeld aan risicomijdend gedrag, financiële prikkels en marktwerking. De praktijk laat zien dat er ook andere mechanismen zijn en het zou goed zijn deze mechanismen in kaart te brengen. Gedragsmechanismen werken binnen een bepaalde context en die is mede bepalend voor de effectiviteit en het resultaat (zie ook Sol 2007);
- in het verlengde van het voorgaande is meer zicht nodig op de duurzaamheid van de banen. Jongeren wisselen veelvuldig van baan, Wajongers doen dat ook. In hoeverre doen Wajongers dit vaker? En zo ja, heeft dit te maken met bepaalde gedragsmechanismen van de diverse marktpartijen, kwaliteit van de trajecten of zijn andere factoren in het geding? Wellicht kan het lopende onderzoek van de Universiteit van Groningen, waarin jongeren langere tijd worden gevolgd, hier enig licht op werpen.

Geraadpleegde literatuur

Aarts, L., C. van Hout e.a. *Evaluatie jobcoaching*. Eindrapport. Den Haag: APE, 2008

Andriessen, S., J. Besseling e.a. *Toename gebruik ondersteuning voor jongeren met een gezondheidsbeperking*. Den Haag: Ministerie van SZW, 2008

Astri. *Arbeidsparticipatie van iedereen lukt dat?* Leiden: Astri, 2007

Beek, K.W.H. van, en B.M.S. van Praag. *Kiezen uit sollicitanten. Concurrentie tussen werkzoekenden zonder baan*. (Voorstudies en achtergronden; WRR). Den Haag: Sdu, 1992

Besseling J., S. Andriessen e.a. *Participatiemogelijkheden van Wajongers*. Hoofddorp: TNO, 2008

Blok, N. *Wajongers in dienst van reguliere werkgevers*. Doctoraalscriptie Universiteit Utrecht, 2008

Bosch, L., M. Spierenburg en H. van der Wielen. *Arbeidstoeleiding in het VSO*. Utrecht: NIZW, 2001

Bosselaar, J.H. en F.A. Reijenga. Koplopers in Disability Management. *Maandblad Reïntegratie*, jrg. 1, nr. 3, p. 6-9, 2001

Broekmate, H., L.M.A. Boelrijk e.a. *Informatiezoekgedrag van de ondernemer in het Midden- en Kleinbedrijf*. Amsterdam: Ministerie van EZ, 1993

Brukman, M., M. Groenewoud e.a. *Werk moet lonen. Onderzoek onder Wajong'ers naar de financiële baten van werk*. Utrecht: CG-Raad, 2008

Carroll, M., M. Marchington e.a. Recruitment in small firms. Processes, methods and problems. *Employee Relations*, jrg. 21, nr. 3, p. 236-250, 1999

Dewson, S., H. Ritchie en N. Meager. *New Deal for Disabled People. Survey of Employers*. DWP: Research Report nr. 301, 2005

Dijkgraaf, E., J. Gravesteijn e.a. *Plaatsing van Wsw'ers bij reguliere werkgevers: hoe en onder welke voorwaarden?* Den Haag: RWI, 2006

Egmond, J. van, P. Molenaar-Cox en F. Rijenga. *Evaluatie van het maatjesproject van de commissie het Werkend Perspectief, onderzoek naar effecten en leerervaringen van een project waarbij jonggehandicapten samen met een manager op pad gaan naar werk*. Leiden: Astri, 2007

Eijsink, A.B.M. *Op weg naar werk. Een onderzoek naar de afstemming tussen de vraag naar en het aanbod van arbeidskrachten met een functiebeperking op de reguliere arbeidsmarkt*. Afstudeerproject Technische Bedrijfskunde Universiteit Twente, 2004

Hagen, B., A. Mulder e.a. *Trainen voor een baan. Onderzoek naar de werkwijze Stam BV: vergelijking en resultaten*. Utrecht/Hoofddorp: Vilans/TNO, 2008

Herweijer, L. *Gestruikeld voor de start. De school verlaten zonder startkwalificatie*. Den Haag: SCP, 2008

Hoof, J.B.M. van. *Werk(en) moet wel leuk zijn: arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Van Gorcum, 2002

Hop, P. en L. Kok. *In en uit de Wajong. Analyse van stromen en de samenloop met betaald werk*. Den Haag: RWI, 2008

IWI. *Wajong en werk. Onderzoek naar de arbeidsparticipatie van jonggehandicapten*. Den Haag: IWI, 2007

Lammerts, J. en M. Stavenuiter. *Jonggehandicapten aan de slag. Knelpunten en good-practices bij de overgang school-werk van Wajonggerechtigden*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut, 2005

Leeuw, F. *Gedragmechanismen achter overheidsinterventies en rechtsregels*. Oratie Universiteit van Maastricht, 2008

Lierop, B. van. *Re-integratie en nascholing. De brug tussen arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie*. Proefschrift Universiteit van Maastricht, 2001

Lierop, B. van. *Report on National Employer Threshold Tool Profiles (D7)*. Hoensbroek: Work Research Centre, 2008

Mank D., A. Cioffi en P. Yovanoff. Impact of coworker involvement with supported employees on wage and integration outcomes. *Mental Retardation*, 37/5, p. 383-394, 1999

Mank D., A. Cioffi en P. Yovanoff. Direct support in supported employment and its relation to job typicalness, coworker involvement, and employment outcomes. *Mental Retardation*, jrg. 38, nr. 6, p. 506-516, 2000

Matlay, H. Employee relations in small firms. A micro-business perspective. *Employee Relations*, jrg. 21, nr. 3, p. 285-295, 1999

Mulder, A., J. Timmer en M. Spierenburg. *Handboek arbeidstoeleiding van cliënten met een auditieve, communicatieve of meervoudige beperking*. Utrecht: NIZW, 2004

MW Talententeams. *Beleggen in ontwikkeling en groei*. Leek: MW Talententeams, 2008

Nicis. *De rotonde van Hamed*. Den Haag: 2007

Petersen, A. van, M. Vonk en J. Bouwmeester. *Onbekend maakt onbemind. Attitude onderzoek naar de positie van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt*. Eindrapport. Leiden: Research voor Beleid, 2004

Raad voor Werk en Inkomen. *Buitenkans. Aanbevelingen om meer Wsw'ers in een reguliere werkomgeving te brengen*. Den Haag: RWI, 2006

Raad voor Werk en Inkomen. *Analyse Wajong en werk*. Den Haag: RWI, 2008

Ram, M. en P. Edwards. Praising Caesar Not Burying Him. What We Know about Employment Relations in Small Firms. *Work Employment Society*, jrg. 17, nr. 4, p. 719-730, 2003

Ravenberg, H. en F. Steendam. *Handboek equal 2 project Jobcomposing*. Enschede: Het Roessingh, 2007

Research voor Beleid. *Hobbels en kruiwagens. Knelpunten en succesfactoren bij de overgang van school naar werk door Wajongers*. Zoetermeer, 2008

Regioplan/Collusie. *Nieuwe wegen naar werk*. 2009 (nog te verschijnen)

Risseeuw, P. en R. Thurik. *Handboek ondernemers & adviseurs. Management en economie van het midden- en kleinbedrijf*. Deventer: Kluwer, 2003

Schein, E.H. *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum Books, 2001

SCP. *Jeugd met beperkingen. Rapportage gehandicapten 2006*. Den Haag: SCP, 2006

SCP. *Meedoen met beperkingen. Rapportage gehandicapten*. Den Haag: SCP, 2007

SER. *Meedoen zonder beperkingen. Meer participatiemogelijkheden voor jonggehandicapten*. Den Haag: SER, 2007

Soest, K., B. van Lierop e.a. *Methode MaakWerk. Een handleiding voor het creëren van banen voor mensen met een verstandelijke beperking*. Utrecht: Vilans, 2007

Sol, E. *Op zoek naar werkzame bestanddelen: een zoektocht naar de heilige graal?* Discussiepaper HSI Amsterdam, 2007

Suijker, F. *Verdubbeling van de instroom in de Wajong; oorzaken en beleidsopties*. Den Haag: CPB, 2007

Szamosi, L.T. Just what are tomorrow's SME employees looking for? *Education and Training*, jrg. 48, nr. 8-9, p. 654-665, 2006

Timmerman, J.E. van Doorn en L. Mallee. *Hoogopgeleide jonggehandicapten aan het werk, succes- en faalfactoren bij het behouden van werk*. Amsterdam: Regioplan, 2006

UWV. *Kwartaal Verkenning 2006-II*. Amsterdam: UWV Kenniscentrum, 2006

UWV. *Kenniscahier 07-01; De groei van de Wajonginstroom*. Amsterdam: UWV Kenniscentrum, 2007

UWV. *Kenniscahier 08-01; de participatiemogelijkheden van de Wajonginstroom, een onderzoeksrapport in het kader van het dossieronderzoek Wajong 2007*. Amsterdam: UWV Kenniscentrum, 2008a

Veerman, T.J., V. Veldhuis e.a. *Een markt in beweging. Ontwikkelingen aan de aanbodzijde van de re-integratiemarkt*. Den Haag: RWI, 2008

Veerman, T. en B. de Zwart. Ongelijke kansen bij sollicitaties. *ESB*, jrg, 93, nr. 4536, p. 330-332, 2008

Verveen, E. en A. van Petersen. *Weerbarstige denkbeelden. De beeldvorming van leidinggevend en werknemers over mensen met een arbeidsbeperking*. Eindrapport. Leiden: Research voor Beleid, 2007

Wilkinson, A. Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, jrg. 21, nr. 3, p. 206-217, 1999

Bijlage 1 Vragenlijst

Introductie

1. Hoeveel Wajongers zijn er momenteel bij u werkzaam? Dat kan gaan om Wajongers in vaste of tijdelijke dienst maar ook om stagiaires en proefplaatsingen.

ENQ: Dit laatste is het geval als de jongeren in een traject naar werk zitten bijvoorbeeld bij de overgang van school naar werk of in het kader van een re-integratietraject omdat ze eerder om welke reden dan ook elders zijn gestopt.

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 of meer, te weten ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

2. Is deze Wajonger bij u in vaste dienst, tijdelijke dienst of actief vanwege een stage- of werkervaringsplaats, detachering of een zogeheten re-integratietraject?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Vaste dienst, door naar 6 als niet in combinatie met stage etc. dan door naar 3
- ☐ Tijdelijke dienst, door naar 6 als niet in combinatie met stage etc. dan door naar 3
- ☐ Stage- of werkervaringsplaats, detachering of re-integratietraject, door naar 3
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

De volgende 2 vragen hebben betrekking op Wajongers die bij u een stage- of werkervaringsplaats hebben, gedetacheerd zijn of in een zogeheten re-integratietraject zitten.

3. Hoeveel van deze Wajongers hebben uitzicht op een betaalde baan in uw bedrijf?
... Wajongers
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

4. Voor welke duur wilt u deze jongeren een dienstverband gaan aanbieden?
- ☐ Vast
 - ☐ Tijdelijk, een halfjaar
 - ☐ Tijdelijk < 1 jaar
 - ☐ Tijdelijk 1 < 2 jaar
 - ☐ Tijdelijk 2-3 jaren
 - ☐ Een deel van de jongeren vast, de rest tijdelijk
 - ☐ Tijdelijk, maar de looptijd van de diverse contracten varieert
 - ☐ Weet niet / wil niet zeggen

5. Indien vraag 3 = 0, geen enkele
Waarom hebben deze Wajongers geen uitzicht op een betaalde baan in uw bedrijf?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Geen mogelijkheden, tijdelijke uitbreiding
- ☐ Wil geen risico lopen
- ☐ Onvoldoende geschikte kandidaat
- ☐ Bij nader inzien toch te veel beperkingen
- ☐ Te veel aanpassingen werkplek nodig
- ☐ Te veel begeleiding nodig
- ☐ Kost me te veel geld
- ☐ Is nooit de bedoeling geweest
- ☐ Anders, te weten ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

6. Hebben er eerder Wajongers bij u gewerkt, die uw bedrijf inmiddels weer hebben verlaten?

- ☐ Nee
- ☐ Ja
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

Indien vraag 1=0 en vraag 6=nee, door naar afsluiting

7. Waarom hebben deze Wajongers het bedrijf verlaten?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Jongere veranderde van baan
- ☐ Jongere kwam afspraken niet na
- ☐ Wijzigingen binnen onze organisatie, hierdoor geen werk meer
- ☐ Jongere paste niet in team, weerstand bij collega's
- ☐ Jongere vroeg intern te veel begeleiding
- ☐ Te veel administratieve rompslomp
- ☐ Ik vond begeleiding door re-integratiebedrijf onvoldoende
- ☐ De externe begeleiding stopte
- ☐ Was alleen stage- of werkervaringsplaats
- ☐ Te lage productiviteit, te hoog ziekteverzuim
- ☐ Anders, ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

8. Hoe bewust of onbewust gaat uw bedrijf om met het aantrekken van Wajongers? Is dat:

ENQ: Lees op!

- ☐ Zeer bewust
- ☐ Bewust
- ☐ Tamelijk bewust
- ☐ Niet zo bewust
- ☐ Helemaal niet bewust
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

9. Hoeveel jaren geleden heeft er voor het laatst een Wajonger bij u gewerkt?

- ☐ Minder dan 1 jaar
- ☐ 1 tot 2 jaren
- ☐ 2 tot 3 jaren
- ☐ 3 tot 5 jaren
- ☐ 5 tot 10 jaren
- ☐ Meer dan 10 jaren
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

10. Hoeveel jaren ervaring heeft uw bedrijf met het werken met Wajongers?

- ☐ Minder dan 1 jaar
- ☐ 1 tot 2 jaren
- ☐ 2 tot 3 jaren
- ☐ 3 tot 5 jaren
- ☐ 5 tot 10 jaren
- ☐ Meer dan 10 jaren
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

11. Hoe tevreden bent u in het algemeen over de Wajongers die bij u werken of hebben gewerkt? Bent u zeer tevreden, tevreden, niet tevreden, niet ontevreden, ontevreden of zeer ontevreden hierover?

- ☐ Zeer tevreden
- ☐ Tevreden
- ☐ Niet tevreden, niet ontevreden
- ☐ Ontevreden
- ☐ Zeer ontevreden
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

12. Indien vraag 11 niet tevreden
Waarom bent u niet tevreden?

ENQ: Goed doorvragen, meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Jongere komt afspraken niet na
- ☐ Past niet in team
- ☐ De werksfeer gaat achteruit
- ☐ Kost te veel begeleiding
- ☐ Onvoldoende mogelijkheden voor aanpassen werkplek
- ☐ Last van te veel rompslomp
- ☐ Ontevreden over begeleiding door re-integratiebedrijf of Wsw-bedrijf
- ☐ Levert te weinig op, te lage productiviteit
- ☐ Jongere kan werk niet aan
- ☐ Is te rooskleurig voorgespiegeld
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

13. Welke werkzaamheden verricht(t)en deze Wajongers?

ENQ: Goed doorvragen, meerdere antwoorden mogelijk!

NB. CONCREET BEROEP is prima, maar het noemen van de SECTOR OF BRANCHE is ONVOLDOENDE!

☐ ...

14. Zijn er voor de Wajongers bestaande functies aangepast of extra functies gecreëerd?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

15. Is dit voor een deel van de Wajongers of voor alle Wajongers die bij u werken het geval?

- ☐ Een deel van de Wajongers
- ☐ Alle Wajongers
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

16. Welke opleiding heeft deze jongere of hebben de meeste van deze jongeren?

- ☐ Praktijkonderwijs
- ☐ Vso-onderwijs
- ☐ Vmbo
- ☐ ROC/mbo/BBL
- ☐ Anders, te weten ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

17. Hoe is deze jongere / zijn deze jongeren bij u binnengekomen? Is dat:

ENQ: Lees op, meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Via een re-integratiebedrijf
- ☐ Via school, stagedocent
- ☐ Door de jongere zelf benaderd
- ☐ Of via een ander kanaal, te weten ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

18. Welke beperking heeft de Wajonger in uw bedrijf / hebben de Wajongers in uw bedrijf?

ENQ: Lees op, meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Lichamelijke beperking
- ☐ Verstandelijke beperking
- ☐ Beperkingen hebben psychische/psychiatrische achtergrond
- ☐ Chronische ziekte
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

19. Hebt u zelf actief gezocht naar informatie over de aard van de functiebeperking van de Wajongers?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

20. Om welke redenen was dat?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Ik wilde in het kader van de werving meer informatie
- ☐ Toen zich problemen voordeden met ...
- ☐ Op advies van de begeleiding
- ☐ Op verzoek van de Wajonger
- ☐ Ik voelde me onzeker over bejegening van de Wajonger
- ☐ Ik wilde meer weten over de gevolgen voor het werk
- ☐ Ik wilde meer weten over eventuele risico's
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

21. Door wie bent u over de aard van de functiebeperking geïnformeerd?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ De Wajonger zelf
- ☐ Familie van de Wajonger
- ☐ De school of stagedocent
- ☐ UWV
- ☐ Het re-integratiebedrijf of begeleidende instantie
- ☐ Niemand
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

22. Bent u voldoende bekend met de aard van de functiebeperking of zou u graag over meer informatie beschikken?

- ☐ Wil graag meer weten
- ☐ Ja, voldoende bekend
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

23. Hebt u zelf actief gezocht naar informatie over ...?

ENQ: Lees voor!

	Ja	Nee	Weet niet / wil niet zeggen
Wet- en regelgeving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subsidies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mogelijkheden voor begeleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aanpassing werkplek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ervaringen van anderen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instanties die me hulp kunnen bieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Bij welke organisatie(s) hebt u deze informatie gezocht?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Kamer van Koophandel
- ☐ UWV
- ☐ Mijn accountant
- ☐ Mijn Arbodienst
- ☐ Poortwachtercentrum
- ☐ CWI/gemeente
- ☐ Sociale werkvoorziening
- ☐ Patiëntenorganisatie
- ☐ Ministerie van SZW
- ☐ Brancheorganisatie
- ☐ Anders, ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

25. Sloot deze informatie aan bij uw behoefte?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

26. Welke informatie ontbreekt volgens u of vond u onvoldoende bruikbaar?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Uitwerking van wet- en regelgeving 'op maat' voor mijn situatie
- ☐ Mogelijkheden voor begeleiding
- ☐ Aanpassing werkplek
- ☐ Ervaringen van collega-ondernemers
- ☐ Ik weet niet waar ik geschikte Wajongers kan vinden
- ☐ Instanties die me hulp kunnen bieden
- ☐ Hoe informeer ik mijn werknemers
- ☐ Betrouwbaarheid en kwaliteit van re-integratiebedrijven
- ☐ Anders, ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

27. Krijgt de Wajonger of één van uw Wajongers begeleiding van een jobcoach?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

28. In hoeverre krijgt u van deze jobcoach bruikbare tips en adviezen voor de ondersteuning en begeleiding van de Wajongers? Is dat:

ENQ: Lees op!

- ☐ Zeer regelmatig
- ☐ Regelmatig
- ☐ Af en toe
- ☐ Praktisch nooit
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

29. Hoe tevreden of ontevreden bent over deze adviezen ? Bent u hierover zeer tevreden, tevreden, niet tevreden, niet ontevreden, ontevreden of zeer ontevreden?

- ☐ Zeer tevreden
- ☐ Tevreden
- ☐ Soms wel, soms niet tevreden
- ☐ Ontevreden
- ☐ Zeer ontevreden
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

30. Waarom bent u ontevreden?

ENQ: Goed doorvragen!

...

31. Krijgt u behalve van de jobcoach nog van anderen tips en adviezen over de begeleiding van de Wajongers?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

32. Van wie?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Van ouders
- ☐ Van (oud) begeleider van school
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

33. Zijn er directe collega's betrokken of betrokken geweest bij de begeleiding van de Wajonger?

- ☐ Ja, bijna alle directe collega's
- ☐ Ja, meerdere directe collega's
- ☐ Ja, enkele directe collega's
- ☐ Ja, 1 directe collega
- ☐ Nee, helemaal niet
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

34. Hoe hebt u de directe collega's voorbereid op de komst van de Wajonger?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Helemaal niet
- ☐ Jobcoach van de begeleidende organisatie is langs geweest en heeft voorlichting gegeven
- ☐ Heb enkele directe collega's laten informeren
- ☐ Heb zelf enkele directe collega's geïnformeerd
- ☐ Heb één van mijn mensen laten informeren en als mentor benoemd
- ☐ Heb zelf één van mijn mensen geïnformeerd en als mentor benoemd
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

35. Zijn er op enig moment bij de directe collega's weerstanden geweest tegen de komst van een Wajonger?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

36. Welke weerstanden zijn dat?

ENQ: Goed doorvragen!

...

37. In welke mate bent u bekend met de subsidieregelingen waarop u een beroep kunt doen wanneer u een Wajonger in dienst neemt? Is dat:

- ☐ In geringe mate
- ☐ In redelijke mate
- ☐ In grote mate
- ☐ Volledig
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

Ik noem u nu een aantal regelingen die voor u een reden kunnen vormen of hebben gevormd om een Wajonger in dienst te nemen of te houden. U kunt bij iedere regeling aangeven of deze heel belangrijk was, belangrijk, niet zo belangrijk was of dat dit geen rol speelde.

	Is heel belangrijk	Is belangrijk	Is niet zo belangrijk	Speelt geen rol	Weet niet / wil niet zeggen
38. Loonkostensubsidies, loondispensatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. De mogelijkheid van proefplaatsing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Subsidies voor aanpassingen werkplek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Begeleiding door een jobcoach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Speelt de Flexwet voor u nog een rol bij het wel of niet aannemen van Wajongers?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

43. Kunt u dit toelichten?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ In het algemeen zo weinig mogelijk personeel vast in dienst
- ☐ Ik wil geen risico's lopen dus ik neem nooit een Wajonger in vaste dienst
- ☐ Bij twijfel als ik me niet zeker voel over de financiële risico's neem ik geen Wajonger aan
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

44. Deelt u uw ervaringen met Wajongers met collega-ondernemers?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

45. Kent u persoonlijk iemand met een handicap, chronische ziekte of psychische klachten?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

46. Langs welke kanalen werft u meestal uw personeel?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Via stages/school
- ☐ Via collega-ondernemers
- ☐ Via mijn werknemers en hun netwerk
- ☐ Via mijn sociale netwerk
- ☐ Via vacatures in krant/tijdschriften
- ☐ Via uitzendbureaus
- ☐ Via CWI
- ☐ Via internet
- ☐ Via Opleidingsfonds van onze sector
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

47. Hoe bent u in contact gekomen met de Wajongers die bij u werken?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Ik heb hen zelf actief gezocht
- ☐ Ik ben benaderd door re-integratiebedrijf
- ☐ Ik ben direct benaderd door de jongere zelf
- ☐ Ik ben benaderd vanuit het onderwijs/school
- ☐ Verzoek vanuit mijn eigen sociale netwerk
- ☐ Anders, te weten ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

48. Om welke redenen hebt u de Wajonger zelf actief gezocht?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Financiële voordelen, het zijn relatief goedkope werknemers
- ☐ Gemotiveerde krachten
- ☐ Zij zorgen voor een betere werksfeer
- ☐ Ik kan moeilijk aan personeel komen
- ☐ Mijn bedrijf wil graag een maatschappelijke bijdrage leveren
- ☐ Op advies van collega-ondernemers
- ☐ Anders, te weten ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

49. Hoe vaak wordt u benaderd door re-integratiebedrijven en andersoortige organisaties die u mensen uit diverse doelgroepen als werknemer aanbieden? Is dat:

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Vaak
- ☐ Heel Vaak
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

50. Ervaart u dit als te belastend voor uw bedrijf?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

51. Betreft dit meestal Wajongers? Is dat:

- ☐ Nooit
- ☐ Zelden
- ☐ Soms
- ☐ Vaak
- ☐ Meestal
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

52. In hoeverre streeft u ernaar om in de toekomst meer Wajongers in dienst te nemen? Streeft u dat zeker na, is dat onzeker of streeft u dat zeker niet na?

- ☐ Zeer zeker
- ☐ Is onzeker
- ☐ Zeker niet
- ☐ Weet niet

Wij leggen u nu een aantal stellingen voor en vragen u te reageren op basis van de volgende vijf antwoordcategorieën: helemaal eens, eens, eens noch oneens, oneens of helemaal oneens

53. De Wajonger kan bij het uitvoeren van het werk meestal rekenen op zijn directe collega's? In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

54. Binnen ons bedrijf spreken directe collega's elkaar aan op negatief gedrag. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

55. Wij hanteren binnen het bedrijf een aantal afspraken over de manier waarop we met elkaar willen omgaan. Daarbij gelden voor mij dezelfde regels als voor mijn medewerkers. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

56. Ik kan me goed een houding geven tegenover de Wajonger. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

57. Wajongers worden ondergewaardeerd in mijn bedrijf. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

58. De Wajonger krijgt bij ons op de werkvloer voldoende begeleiding. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

59. De Wajonger krijgt binnen mijn bedrijf alle ruimte om in zijn eigen tempo het vak te leren. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

60. Wanneer de externe begeleiding van de jobcoach stopt, is dat voor mij een reden om een Wajonger niet in vaste dienst te nemen. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

61. Een proefplaatsing is absoluut noodzakelijk voor het aangaan van een dienstverband. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

62. Investeren in Wajongers is uiteindelijk goed voor mijn bedrijf. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

63. De regelmatige veranderingen van bestaande regelingen weerhoudt me van het aannemen van Wajongers. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

64. Ik heb moeite om Wajongers te vinden die bij ons bedrijf willen werken. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Niet van toepassing bij geen actieve werving

65. Kleinere bedrijven zijn vaak beter geschikt voor Wajongers dan grotere bedrijven. In welke mate bent u het hiermee eens of oneens?

- ☐ Helemaal eens
- ☐ Eens
- ☐ Eens noch oneens
- ☐ Oneens
- ☐ Helemaal oneens
- ☐ Geen mening

66. Waarom denkt u dat kleinere bedrijven beter geschikt zijn?

ENQ: Meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ De collega's houden meer rekening met elkaar
- ☐ Sociale controle in een klein bedrijf is groter
- ☐ De werksituatie is overzichtelijker
- ☐ Men heeft meer voor elkaar over
- ☐ De persoonlijke binding en aandacht van de leiding is groter
- ☐ De zorgzame bedrijfscultuur in kleinere bedrijven
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

67. Waarom denkt u dat kleinere bedrijven niet geschikter zijn?

- ☐ ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

68. In welke branche bent uw werkzaam? Klopt het dat u werkzaam bent in ...

- ☐ Ja, dat klopt
- ☐ Nee, dat klopt niet, ik ben werkzaam in: ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

69. Hoeveel jaren bestaat uw bedrijf?

- ☐ Minder dan 1 jaar
- ☐ Meer dan 1 en minder dan 2 jaar
- ☐ Meer dan 2 en minder dan 3 jaar
- ☐ Meer dan 3 en minder dan 4 jaar
- ☐ Meer dan 4 en minder dan 5 jaar
- ☐ Meer dan 5 en minder dan 10 jaar
- ☐ Meer dan 10 jaren
- ☐ Weet niet

70. Hoeveel werknemers (zonder eigenaren) heeft uw bedrijf in vaste of tijdelijke dienst? Inclusief alle oproepkrachten, tijdelijke krachten enz.

- ☐ ... Werknemers
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

71. Weet u hoeveel dit aantal is in fulltime equivalenten?

- ☐ ... fte
- ☐ Weet niet

72. Hebt u een of meer moeilijk vervulbare vacatures?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

73. Welk aandeel van uw werknemers betreft jongeren beneden 23 jaar? Het personeelsbestand bestaat:

ENQ: Lees op!

- ☐ Overwegend uit jongeren (meer dan 75%)
- ☐ Een aanzienlijk aandeel (meer dan 50%)
- ☐ Een redelijk aandeel (25-50%)
- ☐ Een gering aandeel (10-25%)
- ☐ Een minimumaandeel, minder dan 10%
- ☐ 0%
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

74. Is uw bedrijf een vestiging van een grotere onderneming?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

75. Heeft deze grotere onderneming invloed op uw beleid inzake werving en selectie van personeel?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

76. Welke terreinen of onderwerpen betreft dit dan?

ENQ: Goed doorvragen, meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

77. Hoe is de financieel-economische positie van uw bedrijf? Is deze:

- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Niet goed, niet slecht
- ☐ Slecht
- ☐ Zeer slecht
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

78. Welke van de volgende bedrijfsculturen vindt u het meest geschikt om uw bedrijf te typeren?

- ☐ Een veeleisende cultuur, waarin alles om werk draait
- ☐ Een autoritaire, hiërarchische cultuur
- ☐ Een zorgzame cultuur
- ☐ Een informele cultuur, waarin privé en werk meer geïntegreerd zijn
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

79. Beschouwt u uw bedrijf als een familiebedrijf?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

80. Wat is uw functie?

- ☐ Baas/eigenaar/ondernemer
- ☐ Meewerkend gezinslid
- ☐ Algemeen directeur
- ☐ Filiaal- of locatiemanager/bedrijfsleider
- ☐ Hoofd/leidinggevende van werkplaats of afdeling (middenmanagement)
- ☐ Hoofd Personeelszaken of HRM
- ☐ Overig staf
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Wil niet zeggen

81. Bent u binnen uw bedrijf verantwoordelijk voor personeels- en HRM-beleid?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

82. Wie is er dan verantwoordelijk voor het personeels- en HRM-beleid?

- ☐ Algemeen directeur / directeur-eigenaar
- ☐ Vestigingsmanager
- ☐ Hoofd Personeelszaken of HRM
- ☐ Andere directeur, te weten ...
- ☐ Anders, te weten ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

83. Voert uw bedrijf personeelszaken volledig in eigen beheer uit?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

84. Welke onderdelen hebt u uitbesteed?

ENQ: Antwoorden oplezen, meerdere antwoorden mogelijk!

- ☐ Loon- en salarisadministratie
- ☐ Uitvoering CAO-regelingen
- ☐ Ziekteverzuim, herstel en arbodienst
- ☐ Werving en selectie
- ☐ Alle onderdelen uitbesteed
- ☐ Anders, namelijk ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

85. Wordt er bij de functioneringsgesprekken met de Wajonger extra aandacht besteed aan zijn/haar situatie?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ Ja, indien nodig
- ☐ Nee, de gesprekken zijn hetzelfde als met de andere werknemers
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

86. Wat is uw leeftijd?

- ☐ ... jaar
- ☐ Wil niet zeggen

87. Wat is uw opleiding?

- ☐ Lagere school/lbo/Leerlingstelsel
- ☐ Mavo
- ☐ Mbo
- ☐ Havo/Vwo
- ☐ Hbo/universiteit
- ☐ Overige, te weten ...
- ☐ Weet niet / wil niet zeggen

88.

ENQ: Noteer stilzwijgend het geslacht van de respondent

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Opmerkingen

ENQ: Noteer hier eventuele opmerkingen. LET OP: na deze vraag kun je niet meer terug in de vragenlijst!

- ☐ Geen opmerkingen
- ☐ Opmerkingen: ...

Dan waren dit al mijn vragen. Ik dank u hartelijk voor uw medewerking aan dit onderzoek en ik wens u verder een prettige dag/avond.

Bijlage 2 Geraadpleegde personen

Naam	Organisatie
Wim Altena	Zicht-HR oplossingen
Sonja Brouwer	Stam
Eric Datema	Bureau Dat
Daniël Giltay Veth	DGV Holding
Jan Thijs Greveling	Rea College Nederland
Arie van den Herik	Werkgever en directeur SSPB
Peter Hilbers	UWV
Jan de Kok	EIM
Koos Koopal	Stichting Collusie
Margje Oost	Stam
Maarten van Riemsdijk	Universiteit Twente
Ed Staal	Mariëndael
Paul Vroonhof	EIM
Frans van Weert	Interesita
Liesbeth Vis	UWV