REGIOPLAN
BE LEIDSONDERZOEK

Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk

Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk

- EINDRAPPORT -

Auteurs
Luuk Mallee
Marjolein Bouterse
Mats Gorter
Joris Timmerman

Amsterdam, 29 maart 2018
Publicatienr. 17014

© 2018 Regioplan, met subsidie van UWV

Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan. Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

REGIOPLAN

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 4

1 Inleiding 1
1.1 Jonggehandicapten duurzaam aan het werk 1
1.2 Doel- en vraagstelling 1
1.3 Uitwerking probleemstelling 1
1.4 De onderzoeksaanpak 3
1.5 Leeswijzer 5

2 Werkbehoud in tijdelijke contracten 7
2.1 Inleiding 7
2.2 De jonggehandicapte 7
2.3 De werkgever 13
2.4 De externe begeleider(s) 20
2.5 Het copings- en matchingsproces 23
2.6 Samenvatting: werkbehoud in tijdelijke contracten 26

3 De overgang naar een vast contract 29
3.1 Inleiding 29
3.2 De jonggehandicapte 29
3.3 De werkgever 31
3.4 De externe begeleider(s) 36
3.5 Samenvatting: de overgang naar een vast contract 37

4 Werkhervatting na eerdere werkervaring 39
4.1 Inleiding 39
4.2 Factoren die bijdragen aan re-integratie jonggehandicapten 39
4.3 Werkzoekgedrag bij werkhervatting 42
4.4 Werkhervatting als leerproces 44
4.5 Begeleiding bij werkhervatting 50
4.6 Duurzame werkhervatting 52
4.7 Samenvatting: werkhervatting na eerdere werkervaring 52

Bijlage 1: Literatuurlijst 56

Bijlage 2: Verantwoording onderzoeksaanpak 60

Bijlage 3: Handelingsperspectieven hoofdrolspelers 65

Managementsamenvatting

Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk

UWV heeft subsidie beschikbaar gesteld aan Regioplan Beleidsonderzoek en organisatieadviesbureau Hiemstra & De Vries voor een project met als doel duurzame arbeidsparticipatie van jonggehandicapten te bevorderen. Dit rapport doet verslag van het eerste deel van het project, namelijk een onderzoek waarin de factoren in beeld zijn gebracht die bijdragen aan werkbehoud en werkhervatting na eerdere werkervaring van jonggehandicapten.

In dit onderzoek hebben we duurzaam aan het werk ingevuld door naar drie transities te kijken:
1. werkbehoud in de tijdelijke contracten;
2. de overgang van een tijdelijk dienstverband naar een vast dienstverband;
3. werkhervatting nadat een eerdere baan is afgelopen.

Het onderzoek richt zich zowel op jonggehandicapten die onder de Wajong vallen als op jonggehandicapten die onder de Participatiewet vallen. De focus ligt daarbij op betaald werk in tijdelijke en vaste dienstverbanden bij reguliere werkgevers.
We hebben in dit onderzoek vier hoofdrolspelers benoemd: de jonggehandicapte, de direct-leidinggevende, de werkbegeleider en de toeleider. De werkbegeleider is de persoon die de werkende jonggehandicapte begeleidt en de toeleider begeleidt de jonggehandicapte bij het zoeken naar werk. In de praktijk kunnen de rollen van toeleider en werkbegeleider bij één persoon liggen.

Theorie Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk

In dit rapport is een theorie Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk uitgewerkt. Deze theorie benoemt de factoren en processen die bijdragen aan een duurzame arbeidsparticipatie van jonggehandicapten. De theorie is tot stand gekomen op basis van literatuuronderzoek, interviews met toeleiders en direct-leidinggevenden en groepsgesprekken met werkbegeleiders en toeleiders.

Werkbehoud en werkhervatting complexe processen

De doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan werkbehoud en werkhervatting van jonggehandicapten, in de relaties tussen die factoren en de gewichten van de factoren. Tijdens het onderzoek bleek dat werkbehoud en werkhervatting niet verklaard kunnen worden met een aantal vaststaande factoren die samen voor werkbehoud of werkhervatting zorgen, maar dat het geheel veel dynamischer en complexer is. Om te begrijpen waarom in een bepaalde situatie werkbehoud of werkhervatting gerealiseerd worden, is het even belangrijk om zicht te krijgen op processen als op de relevante factoren in de uitgangssituatie.

Noodzakelijke voorwaarden en doorslaggevende factoren

We maken in het onderzoek onderscheid tussen ‘noodzakelijke voorwaarden’ (het minimum van een factor dat nodig is voor werkbehoud of werkhervatting) en ‘doorslaggevende factoren’ (een factor die in combinatie met andere factoren de doorslag geeft).

Werkbehoud in tijdelijke contracten

Bij werkbehoud in tijdelijke contracten staan twee kernprocessen centraal: het copingsproces (hoe de jonggehandicapten omgaat met zijn beperking) en het matchingsproces (afstemming van de jonggehandicapte enerzijds en het werk en de context in het bedrijf anderzijds). Er is tijd nodig om de match te realiseren; dit kan drie tot zes maanden duren. Ook daarna blijft de match onderhoud nodig hebben.
In de onderstaande tabel zijn de factoren opgenomen die bijdragen aan werkbehoud in tijdelijke dienstverbanden, onderverdeeld in noodzakelijke voorwaarden en mogelijk doorslaggevende factoren.

Tabel MS.1 Theorie werkbehoud in tijdelijke dienstverbanden

Kernprocessen	• Copingsproces jongere • Matchingsproces op de werkvloer	
Factoren	Noodzakelijke voorwaarden[1]	Mogelijk doorslaggevende factoren
Jonggehandicapte	• Inzet • Openheid	• Inzet[2] • Uitstraling • Sociale en communicatieve vaardigheden • Thuissituatie
Werkgever	• Bereidheid om functie aan te passen • Passende begeleiding leidinggevende[3] • Acceptatie door collega's • Draagvlak bij management	• Persoonlijke betrokkenheid leidinggevende • Bedrijfscultuur
Externe begeleider	• Passende begeleiding[4]	• Oplossen van incidenten

Van de factoren gerelateerd aan de jongere zijn een bepaalde mate van inzet en openheid over de beperking meestal noodzakelijke voorwaarden voor werkbehoud. Daar bovenop kunnen uitstraling, sociale en communicatieve vaardigheden, de thuissituatie van de jongere en wederom de inzet doorslaggevend zijn.

Aan de kant van de werkgever is de bereidheid om de functie aan te passen de eerste noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud. Ook zijn passende begeleiding door de direct-leidinggevende, acceptatie van de jongere door de collega's en draagvlak bij het management noodzakelijke voorwaarden voor werkbehoud. De persoonlijke betrokkenheid van de direct-leidinggevende is vaak doorslaggevend. Ook de bedrijfscultuur kan de doorslag geven.

Verder is passende werkbegeleiding door een jobcoach vaak een noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud. Uit dit onderzoek blijkt de jobcoach op de eerste plaats een belangrijke faciliterende rol te spelen in de dialoog tussen de werkgever en de werknemer. Daarnaast heeft de jobcoach ook regelmatig een doorslaggevende rol bij het oplossen van incidenten (wrijvingen, te laat komen, verzuim, etc.).

Overgang naar vast contract

De overgang naar een vast contract is het sluitstuk van het matchingsproces. Pas wanneer werkbehoud in de voorgaande fase gerealiseerd is, komt een eventuele overgang naar een vast contract in beeld. De factoren die een rol spelen bij werkbehoud in tijdelijke dienstverbanden, bepalen uiteindelijk ook, samen met aanvullende factoren, of er een vast contract wordt aangegaan. Bij deze transitie staat het besluitvormingsproces van de werkgever centraal. Aan het besluit van de werkgever om al dan niet een vast contract aan te bieden, liggen deels persoonlijke afwegingen over de kostenbatenverhouding en over risico's ten grondslag.
In de onderstaande tabel zijn de factoren opgenomen die bijdragen aan de overgang van een tijdelijk naar een vast dienstverband, onderverdeeld in noodzakelijke voorwaarden en mogelijk doorslaggevende factoren.

[1] Wanneer een factor als 'noodzakelijke voorwaarde' benoemd is, wil dat zeggen dat dit meestal het geval is; er zijn bijna altijd ook voorbeelden waar de factor niet nodig blijkt voor werkbehoud.
[2] Factoren kunnen tegelijk een noodzakelijke voorwaarde en een doorslaggevende factor zijn. In dit geval is een minimale inzet een noodzakelijke voorwaarde, maar kan een meer dan gemiddelde inzet doorslaggevend zijn voor werkbehoud.
[3] Wat 'passende begeleiding' door de leidinggevende inhoudt, is (voor zover bekend) beschreven in paragraaf 2.3.
[4] Wat 'passende begeleiding' door de externe begeleider inhoudt, wordt besproken in paragraaf 2.4.

Tabel MS.2 Theorie overgang naar vast dienstverband

Kernproces	• Besluitvormingsproces werkgever	
Factoren	Noodzakelijke voorwaarden	Mogelijk doorslaggevende factoren
Jonggehandicapte	• Goed functioneren	• Inzet • Uitstraling
Werkgever	• Kosten en baten dienstverband in evenwicht • Beschikbaarheid subsidies en voorzieningen	• Inschatting risico's • Conjunctuur/bedrijfseconomische situatie • Persoonlijke betrokkenheid leidinggevende • Beleid vaste dienstverbanden
Externe begeleider		• Beschikbaarheid externe werkbegeleiding • Voorlichting over risico's en voorzieningen

Een noodzakelijke voorwaarde voor een vast contract is dat de jonggehandicapte in de ogen van de werkgever goed functioneert, al dan niet op een aangepaste functie. De kosten en baten van het dienstverband moeten minimaal in evenwicht zijn; hiervoor is voortzetting van loonkostensubsidie of loondispensatie vaak noodzakelijk. Regelmatig doet de direct-leidinggevende een goed woordje voor de jonggehandicapte; dit kan van doorslaggevend belang zijn voor een vast contract. Soms zijn inzet en/of uitstraling van de jongere doorslaggevend, onder de voorwaarde van goed functioneren van de jongere.

Goed functioneren is vaak geen voldoende voorwaarde voor het aanbieden van een vast contract. Een inschatting van de risico's is vaak een doorslaggevende reden om geen vast contract aan te bieden. Bovenop de gewone risico's zijn werkgevers nog huiveriger om werknemers met een beperking vast in dienst te nemen; zij zijn bang dat de werknemer minder productief wordt of vaak ziek is en/of zijn er niet zeker van dat ze gebruik kunnen blijven maken van subsidies en voorzieningen. Om deze (zorgen over) risico's te verminderen, kan een jobcoach een rol spelen door voorlichting te geven over de risico's en voorzieningen. De no-riskpolis is daarbij meestal een noodzakelijke, maar niet altijd voldoende voorwaarde; dit komt doordat werkgevers niet alleen financiële zorgen hebben, maar ook zorgen over vervanging bij ziekte, de re-integratieverplichtingen van de Wet Poortwachter en de ontslagbescherming bij verminderd presteren.

Tot slot zijn de bedrijfseconomische situatie van het bedrijf of het beleid om geen vaste contracten aan te gaan regelmatig doorslaggevend om geen vast contract te bieden aan een jonggehandicapte werknemer die goed functioneert.

Werkhervatting

Bij werkhervatting bepalen houding en vaardigheden van de jongere de effectiviteit van het werkzoekgedrag en daarmee de kans op werk. De belangrijkste houdingsaspecten zijn motivatie, zelfvertrouwen en acceptatie van de beperking. Belangrijke vaardigheden zijn zelfinzicht en zoekvaardigheden.
De thuissituatie van de jonggehandicapte is bij werkhervatting van nog groter belang dan bij werkbehoud. De rol van ouders is regelmatig doorslaggevend bij werkhervatting, doordat zij hun netwerk inzetten en invloed hebben op de motivatie van de jongere.

Een belangrijk nieuw inzicht van dit onderzoek is dat werkhervatting van jonggehandicapten een leerproces is waarin de jongere leert van ervaringen met het zoeken naar werk en van ervaringen met werken. De hierboven genoemde factoren ontwikkelen zich continu als onderdeel van het leerproces.
Dit leerproces beïnvloedt dus de vaardigheden en de houding van de jongere en daarmee het werkzoekgedrag en de kans op werkhervatting. In dit leerproces is het leervermogen van de jonggehandicapte van groot belang. Bij werkhervatting staan twee processen centraal: het copingsproces en het werkzoekproces. Deze processen zijn nauw met elkaar verbonden.

In de praktijk ondersteunt de toeleider de jongere actief in het leerproces van werk zoeken. Het gaat hierbij onder meer om het vergroten van het zelfinzicht, het aanleren van zoekvaardigheden, het trekken van lessen uit ervaringen met zoeken, het omgaan met teleurstellingen, gemotiveerd blijven, et cetera. Hiermee kan de toeleider bijdragen aan een gerichte zoekrichting en een realistische zoekstrategie,

wat de kans op werkhervatting vergroot. Acceptatie van de toeleider door de jonggehandicapte en een vertrouwensband tussen beiden zijn noodzakelijke voorwaarden voor effectieve begeleiding.

Omdat er nog niet eerder onderzoek gedaan is naar werkhervatting, is de theorie hierover veel minder robuust. Er is meer onderzoek nodig om het belang en de werking van de relevante factoren te bevestigen en verder uit te werken. Mogelijk zijn er ook nog andere factoren van belang. Het overzicht van factoren dat is opgenomen in de onderstaande tabel is daarom een eerste aanzet, die in de toekomst getoetst en verder uitgewerkt moet worden.

Tabel MS.3 Eerste aanzet theorie werkhervatting na eerdere werkervaring

Kernprocessen	• Copingsproces • Werkzoekproces	
Factoren	Noodzakelijke voorwaarden[5]	Mogelijk doorslaggevende factoren
Jonggehandicapte	• Motivatie • Acceptatie beperking • Acceptatie begeleiding	• Werkzoekgedrag: gericht zoeken, realistische strategie • Leervermogen • Zelfinzicht • Zelfvertrouwen • Motivatie[6] • Uitstraling • Thuissituatie
Werkgever		• Eerdere ervaringen met jonggehandicapten
Externe begeleider	• Vertrouwensrelatie met jongere	• Rol toeleider in leerproces • Motiverende rol woonbegeleider

Werkhervatting en werkbehoud als één proces voor de jonggehandicapte

Jonggehandicapten hebben vaak te maken met een afwisseling van periodes van werk en werkloosheid. Vanuit het perspectief van de jonggehandicapte zijn dit geen gescheiden fasen: werkbehoud en werkhervatting zijn sterk met elkaar verbonden. Het copingsproces loopt door en daarin staan dezelfde factoren centraal: motivatie/inzet, gezondheidsbeleving, zelfvertrouwen, zelfkennis en zelfregie. Werkbehoud en werkhervatting zijn vanuit het perspectief van de jonggehandicapte beide de resultante van het copingsproces.

Naast overeenkomsten zijn er ook verschillen tussen de factoren die van belang zijn bij werkbehoud en bij werkhervatting. Bij werkbehoud zijn vooral inzet/uitstraling, openheid over de beperking en communicatieve vaardigheden van belang. Samen moeten deze factoren resulteren in een goede match. Bij werkhervatting zijn de belangrijkste factoren van de jonggehandicapte acceptatie van de beperking, acceptatie van de begeleider, zelfinzicht en zelfvertrouwen. Deze factoren moeten zorgen voor effectief zoekgedrag (gericht en realistisch).

Werkbehoud en overgang naar vast contract als één proces voor de werkgever

Vanuit het perspectief van de werkgever zijn werkbehoud in tijdelijke contracten en de overgang naar een vast contract een doorlopend proces. Wanneer het matchingsproces goed verloopt, zal de jonggehandicapte naar tevredenheid van de werkgever functioneren en is de eerste noodzakelijke voorwaarde voor een vast contract gerealiseerd. In beide fasen van dit proces is de persoonlijke betrokkenheid van de direct-leidinggevende meestal van doorslaggevend belang en de beschikbaarheid van voorzieningen en subsidies een noodzakelijke voorwaarde. Het bieden van een vast contract is vervolgens afhankelijk van de risico-inschatting en het personeelsbeleid van de werkgever.

[5] Wanneer een factor als 'noodzakelijke voorwaarde' benoemd is, wil dat zeggen dat dit meestal het geval is; er zijn bijna altijd ook voorbeelden waar de factor niet nodig blijkt voor werkbehoud. Zo is er in de praktijk een groep jonggehandicapten die zonder begeleiding werk zoekt en vindt; voor deze jongeren is acceptatie van begeleiding geen noodzakelijke voorwaarde voor werkhervatting. Zie paragraaf 4.3.

[6] Factoren kunnen tegelijk zowel een noodzakelijke voorwaarde als een doorslaggevende factor zijn. In dit geval is een minimale motivatie een noodzakelijke voorwaarde, maar kan een meer dan gemiddelde motivatie doorslaggevend zijn voor werkhervatting.

Consequenties voor dienstverlening

Wat betekenen de uitkomsten van dit onderzoek voor de benodigde dienstverlening van gemeenten, UWV en re-integratiebedrijven?

Werkbehoud

- Werkbegeleiders moeten al bij aanname oog hebben voor de duurzaamheid en daarom niet te veel concessies doen aan de kwaliteit van de match.
- Na aanname van de jonggehandicapte hebben werkbegeleiders nog een belangrijke rol in het matchingsproces, dat drie tot zes maanden kan duren en ook daarna nog onderhoud nodig heeft.
- Incidenten van jonggehandicapte werknemers (zoals wrijvingen, te laat komen, verzuim, et cetera) leiden regelmatig tot uitval. Daarom moeten werkbegeleiders alert zijn op incidenten en snel ingrijpen wanneer deze zich voordoen.
- Werkbegeleiders moeten niet alleen de jonggehandicapte en leidinggevende ondersteunen op de werkvloer, maar ook aandacht hebben voor de collega's en de thuissituatie van de jongere.
- Werkende Wajongers die onder de oude Wajong[7] vallen (instroom voor 2010) hebben vaak nauwelijks mogelijkheden om er financieel op vooruit te gaan. Bonussen, extra uren, salarisverhogingen leiden regelmatig niet tot een hoger inkomen en soms zelfs tot een lager inkomen. Dit belemmert jongeren die stappen willen zetten in hun loopbaan. Een oplossing voor dit knelpunt zou deze jongeren helpen in hun loopbaanontwikkeling.[8]

Overgang naar vast contract

- Loondispensatie of loonkostensubsidie is niet alleen vaak nodig voor de aanname van een jonggehandicapte, maar is ook vaak noodzakelijk voor de overgang naar een vast contract.
- De focus in de dienstverlening moet liggen bij het verminderen van de risico's van werkgevers bij het aanbieden van een vast contract. De huidige voorzieningen lijken niet altijd alle zorgen van werkgevers over risico's van een vast contract voor jonggehandicapten weg te nemen. Een relevante vraag is daarom wat er nog meer gedaan kan worden om de zorgen van werkgevers te verminderen.
- Bij de overgang naar een vast contract kan goede voorlichting over de risico's en voorzieningen helpen om de werkgever over de streep te trekken. De vraag is hoe werkgevers van jonggehandicapte werknemers zonder jobcoach goed bereikt kunnen worden met voorlichting.

Werkhervatting

- Bij werkhervatting kunnen toeleiders een belangrijke rol spelen. Door de jongere te begeleiden in het leerproces kunnen zelfinzicht en zoekvaardigheden vergroot worden en motivatie behouden blijven. Hiermee wordt de kans op werkhervatting vergroot.
- Idealiter moet de toeleiding al starten voor het einde van het eerdere dienstverband en doorlopen na de start van het nieuwe dienstverband.
- Momenteel komen jonggehandicapten wiens dienstverband is beëindigd vaak pas in beeld van toeleiders wanneer de jongere werkloos is. Toeleiding en werkbegeleiding zijn daarbij in handen van verschillende begeleiders, terwijl het voor jonggehandicapten om een doorlopend proces gaat. Dit belemmert de mogelijkheden om het leerproces van de jongeren optimaal te ondersteunen. Bekeken vanuit dit perspectief is het beter om werkbegeleiding en toeleiding in handen van één begeleider te leggen. Hiermee worden overdrachten tussen begeleiders voorkomen en kan er sneller met werkhervatting worden begonnen, en kunnen periodes van werkloosheid worden voorkomen (van-werk-naar-werk).

Opbrengst van het onderzoek

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de theorievorming op het terrein van duurzame arbeidsparticipatie van jonggehandicapten. Deze theorie dekt de drie transities die relevant zijn voor duurzame arbeidsparticipatie: werkbehoud in tijdelijke dienstverbanden, de overgang naar een vast contract en werkhervatting na eerdere werkervaring.

[7] We hebben niet onderzocht of jonggehandicapten die onder de nieuwe Wajong (instroom 2010-2014) of de Participatiewet vallen ook knelpunten ervaren met betrekking tot het thema 'werk moet lonen'.

[8] Jonggehandicapten die onder de oude Wajong vallen, kunnen in bepaalde gevallen overstappen naar de nieuwe Wajong, waar deze specifieke beloningsproblemen niet spelen.

Over de eerste transitie (werkbehoud) was al veel bekend; de theorie is daarmee ook redelijk robuust. Over de twee andere transities was veel minder bekend. Onderzoek naar werkhervatting van jonggehandicapten zijn we helemaal niet tegengekomen; het perspectief was ook voor begeleiders nieuw. De beschreven theorie is daarmee een eerste aanzet en zal in de nabije toekomst verder uitgewerkt moeten worden.

De beschrijving van de theorie zorgt ervoor dat er een gemeenschappelijke begrippenkader beschikbaar komt voor deze drie transities. Aan de hand van de theorie kan een relatie gelegd worden tussen de rol die begeleiders kunnen vervullen en de factoren bij jonggehandicapten en werkgevers die bijdragen aan werkbehoud. Verder komt er zicht op de kennishiaten.

Meer onderzoek nodig

Een belangrijke opbrengst is verder dat de theorie recht doet aan de complexiteit van de thematiek; daarmee wordt ook duidelijk dat vervolgonderzoek vooral de diepte in moet gaan en minder in de breedte, en zich vooral zal moeten richten op (deel)processen en de werking van afzonderlijke factoren:

- Er is onderzoek nodig om preciezer vast te stellen welke eisen er gesteld moeten worden aan de bedrijfscultuur om de kans op werkbehoud van jonggehandicapte werknemers te vergroten.
- Daarnaast is er onderzoek nodig om te onderzoeken welke relatie er is tussen enerzijds de aard van de ziekte/handicap van de jonggehandicapte en anderzijds de benodigde bedrijfscultuur.[9]
- Ook onderzoek naar relatie tussen leiderschapsstijl en werkbehoud van werknemers met een beperking is zinvol.
- Verder is er onderzoek nodig naar de effectiviteit van jobcoaching en de aspecten van de begeleiding en de begeleider die werkbehoud bevorderen.
- Het kan zinvol zijn om een bestandsanalyse uit te voeren naar de opeenvolging van tijdelijke dienstverbanden, uitzendwerk, periodes van werkloosheid en vaste contracten. Door hierin kenmerken van jonggehandicapten en de betrokken werkgevers mee te nemen, kan een dergelijk onderzoek inzicht geven in de loopbanen van jonggehandicapten. Welke jonggehandicapten bemachtigen een vast contract? In hoeverre leidt de opbouw van werkervaring in tijdelijke dienstverbanden uiteindelijk tot een vast contract? In welke mate is de grens van 24 maanden het moment waarop werkgevers geen nieuw dienstverband aangaan met de jonggehandicapte? Welke typen werkgevers bieden alleen tijdelijke dienstverbanden? Welke werkgevers bieden vaste contracten?
- Tot slot is verdiepend onderzoek nodig naar werkhervatting en specifiek naar het leerproces dat de jongeren doormaken en de rol die toeleiders daarbij kunnen hebben. Dit is immers het eerste onderzoek in Nederland over de werkhervatting van jonggehandicapten na eerdere werkervaring.

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk bevat de inleiding van het rapport. Vervolgens komt per hoofdstuk één transitie aan bod: werkbehoud in tijdelijke banen (hoofdstuk 2), de overgang naar een vast contract (hoofdstuk 3) en werkhervatting na eerdere werkervaring (hoofdstuk 4). De meeste paragrafen beginnen met een puntsgewijze opsomming van de belangrijkste conclusies. Aan het eind van elk hoofdstuk is een korte samenvatting opgenomen.

[9] Groenewoud en Mallee (2016) constateren echter dat hier geen zicht op is.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Inleiding

1

1 Inleiding

1.1 Jonggehandicapten duurzaam aan het werk

Diverse onderzoeken laten zien dat duurzaamheid van het werk een belangrijk knelpunt is bij het vergroten van de arbeidsparticipatie van jonggehandicapten. Naast aan het werk komen, zijn werkbehoud en werkhervatting na uitval essentieel om een hogere arbeidsparticipatie van jonggehandicapten te realiseren.
UWV heeft subsidie beschikbaar gesteld aan Regioplan Beleidsonderzoek en organisatieadviesbureau Hiemstra & De Vries voor een project met als doel duurzame arbeidsparticipatie van jonggehandicapten te bevorderen.

Het project bestond uit twee delen:
1. Een onderzoek waarin de factoren in beeld zijn gebracht die bijdragen aan werkbehoud, werkverlies en werkhervatting na eerdere werkervaring van jonggehandicapten.
2. Het uitwerken van de handelingsperspectieven van jonggehandicapten, direct-leidinggevenden en begeleiders en de acties die deze hoofdrolspelers kunnen helpen bij het realiseren van werkbehoud en werkhervatting.

Het onderzoek is uitgevoerd door Regioplan. Dit rapport doet verslag van de uitkomsten van het onderzoek. Het tweede deel van het project is uitgevoerd door Hiemstra & De Vries en Regioplan. In bijlage 3 zijn de handelingsperspectieven van de hoofdrolspelers opgenomen.

1.2 Doel- en vraagstelling

Het onderzoek kende de volgende doelstelling:

Het verkrijgen van inzicht in de factoren die bijdragen aan werkbehoud, werkverlies en werkhervatting van jonggehandicapten, met relaties en gewichten.

Deze doelstelling is vertaald in de volgende onderzoeksvragen:
1. Welke factoren dragen bij aan werkbehoud c.q. werkverlies/uitval van werkende jonggehandicapten?
2. Welke factoren dragen bij het aanbieden van vaste contracten aan jonggehandicapten?
3. Welke factoren dragen bij aan werkhervatting van jonggehandicapten die hun werk verliezen?
4. Hoe hangen deze factoren met elkaar samen en wat is het relatieve gewicht van deze factoren?
5. Welke factoren zijn beïnvloedbaar? Door welke actoren? Welke factoren zijn niet beïnvloedbaar?

1.3 Uitwerking probleemstelling

In deze paragraaf werken we de centrale begrippen uit die we in het onderzoek gebruiken.

Jonggehandicapten

Dit onderzoek richt zich op Wajongers en jonggehandicapten die onder de Participatieladder vallen. De Participatiewet en de gemeentelijke praktijk kennen geen scherpe definitie van jonggehandicapten zoals deze er in de Wajong wel is. Daarom hebben we in dit onderzoek ook geen scherpe afbakening van de groep jonggehandicapten gebruikt. Wij hebben ons gericht op de doelgroep banenafspraak; dit zijn personen die door hun arbeidsbeperking niet in staat zijn om het wettelijk minimumloon te verdienen. Het gaat dus weliswaar om personen met ernstige arbeidsbeperkingen, maar niet per se om personen die voldoen aan de strikte eisen van de Wajong. In de praktijk hebben we ons gericht op jongeren die in de afgelopen jaren hun intrede op de arbeidsmarkt hebben gemaakt.

Werk

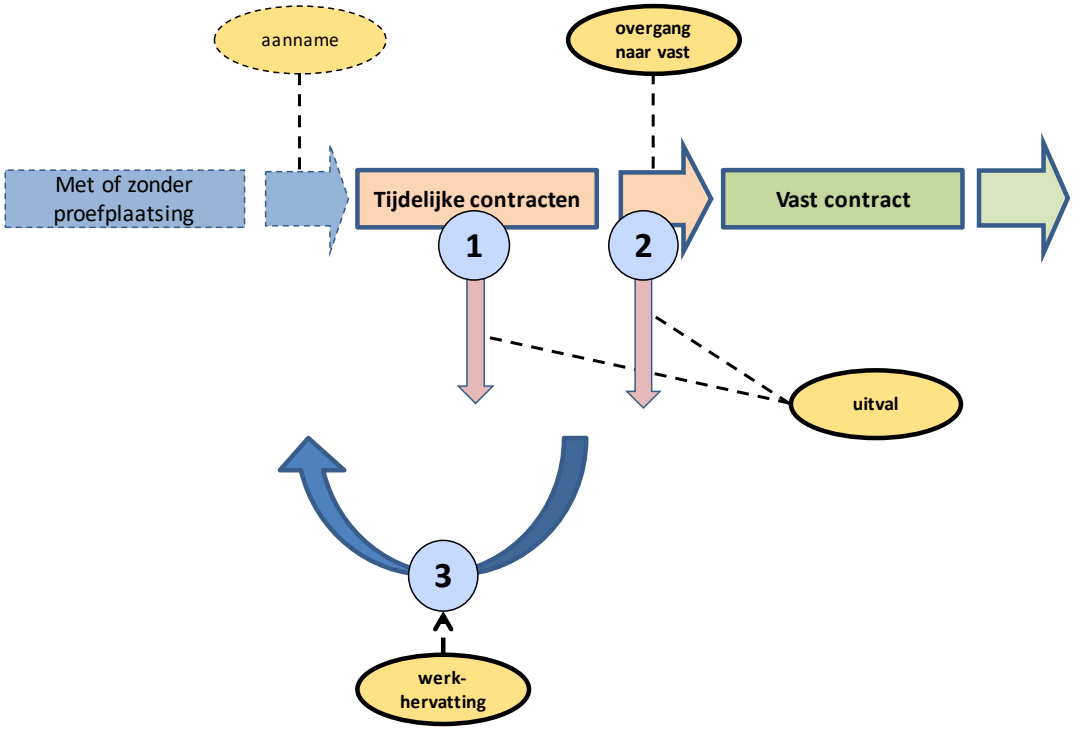
De focus van dit onderzoek ligt bij betaald werk. De volgende vormen van arbeid vallen buiten de scope van dit onderzoek: Wsw-dienstverbanden, proefplaatsingen, stages en werkervaringsplekken. Het gaat dus om dienstverbanden bij reguliere werkgevers. Hoewel we uitzendwerk niet bij voorbaat hadden

uitgesloten, zijn we in de praktijk geen voorbeelden tegengekomen van jonggehandicapten die uitzendwerk verrichtten.

Transities op weg naar duurzaamheid

Wat houdt duurzaam aan het werk in? In dit onderzoek definiëren wij duurzaam niet aan de hand van een minimum aantal maanden dat een arbeidsrelatie duurt. In tijden van flexibilisering van de arbeidsmarkt is een vast contract, zeker voor jongeren, lang niet altijd binnen afzienbare tijd te bereiken. Dit geldt voor jongeren met een beperking en jongeren zonder beperking. Daarom kijken wij in dit onderzoek niet alleen naar het verkrijgen van een vast contract, maar ook naar het behouden van een tijdelijk contract en werkhervatting na eerdere banen. In de onderstaande figuur is het proces van het verkrijgen van werk, het behouden van werk en werkhervatting weergegeven.

Figuur 1.1 Op weg naar duurzaamheid



In dit onderzoek kijken we naar drie transities:

1. Werkbehoud in/uitval uit tijdelijke banen, nadat de proefplaatsing of proefperiode is afgerond.
2. De overgang van een tijdelijk contract naar een vast contract.
3. Werkhervatting nadat een eerdere baan is afgelopen.

De aanname op een tijdelijk contract (al dan niet voorafgaand door een proefplaatsing) is een onderdeel van re-integratie en daarom voor dit onderzoek van secundair belang. Natuurlijk verloopt werkhervatting via deze stappen, maar deze stappen bekijken we vanuit het perspectief van werkhervatting: in hoeverre zijn er additionele factoren die bij aanname een rol spelen wanneer de jonggehandicapte al werkervaring heeft opgedaan? In hoeverre helpt het opbouwen van werkervaring jonggehandicapten om hun kans op werkhervatting te vergroten? Of zorgen teleurstellingen er juist voor dat de kans kleiner wordt dat jonggehandicapten opnieuw aan het werk gaan?

Hoofdrolspelers

We delen de factoren die bijdragen aan werkbehoud en werkhervatting in per hoofdrolspeler. Bij werkbehoud in/uitval uit tijdelijke banen (transitie 1) en bij de overgang naar een vast contract (transitie 2) zijn de hoofdrolspelers de jonggehandicapte, de direct-leidinggevende en de interne of externe begeleider. Op de achtergrond kan HRM/de directeur en/of een toeleider nog een rol spelen. Bij

werkhervatting na eerdere werkervaring (transitie 3) zijn de jonggehandicapte en de toeleider de hoofdrolspelers.
Dit impliceert dat wij in het onderzoek de volgende hoofdrolspelers hebben benoemd:

- de jonggehandicapte;
- de direct leidinggevende;
- de toeleider;
- de werkbegeleider.

Verschil toeleider en werkbegeleider

Wat is het verschil tussen een toeleider en een werkbegeleider? Een 'werkbegeleider' is een persoon die een werkende jonggehandicapte begeleidt. Dit kan een (externe) jobcoach zijn, maar nadrukkelijk ook een interne begeleider (in dienst van de werkgever: interne jobcoach, 'collega Harry').
Een 'toeleider' is een persoon die een jonggehandicapte begeleidt bij het vinden van werk. Dit zijn arbeidsdeskundigen en adviseurs intensieve dienstverlening van UWV, klantmanagers van gemeenten en consulenten van re-integratiebedrijven. Bij gemeenten en re-integratiebedrijven worden deze functionarissen soms jobcoach genoemd. Regelmatig zijn de functies van toeleider en werkbegeleider verenigd in dezelfde persoon. Vaak spelen ook SW-bedrijven een rol bij de toeleiding en de werkbegeleiding van jonggehandicapten die onder de gemeentelijke doelgroep vallen.

Werking van factoren in processen

We zijn in dit onderzoek uitdrukkelijk op zoek gegaan naar gewichten van en relaties tussen de factoren. In het onderzoek bleek al snel dat de factoren geen vaste gewichten hebben. De praktijk van werkbehoud en werkhervatting van jonggehandicapten bleek veel complexer. De waarden van de verschillende factoren kunnen zich ontwikkelen, factoren kunnen elkaar beïnvloeden waardoor de ene factor ervoor zorgt dat de waarde of het gewicht van de andere factor verandert. Hierdoor is het niet toereikend om de gewichten en waarden van de relevante factoren vast te stellen. De focus moet liggen op de interactie tussen factoren die voortdurend in ontwikkeling zijn. Met andere woorden: om te begrijpen waarom in een bepaalde situatie werkbehoud of werkhervatting gerealiseerd worden, is het even belangrijk om zicht te krijgen op processen als op de relevante factoren in de uitgangssituatie.

We definiëren in het onderzoek 'noodzakelijke voorwaarden' en 'doorslaggevende factoren' als volgt[10]:

- Een noodzakelijke voorwaarde is het minimum van een factor die nodig is voor werkbehoud of werkhervatting. Factoren kennen vaak een minimum waaronder werkbehoud of werkhervatting niet mogelijk is. De minimaal vereiste waarde van deze factoren is een noodzakelijke voorwaarde. Deze minimaal vereiste waarde hoeft geen vaste waarde te hebben; dit kan afhankelijk zijn van de context.
- Een doorslaggevende factor is een factor die in combinatie met andere factoren de doorslag geeft. De effecten van verschillende factoren kunnen vaak opgeteld worden waardoor ze samen een groter effect hebben. Via dit mechanisme kan een combinatie van factoren zorgen voor werkbehoud of werkhervatting. Wij noemen een factor die specifiek is voor een bepaalde casus doorslaggevend wanneer toevoeging van deze factor zorgt voor werkbehoud/verlies of werkhervatting.

1.4 De onderzoeksaanpak[11]

De onderzoeksaanpak bestond uit vijf stappen:

1. Gericht literatuuronderzoek
2. Telefonische interviews met toeleiders
3. Telefonische interviews met direct-leidinggevenden
4. Groepsgesprekken met toeleiders en werkbegeleiders
5. Uitwerken theorie 'Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk'

[10] We hebben voor deze definities gebruikgemaakt van Blatter, J. & M. Haverland (2014): *Designing Case Studies. Explanatory Approaches in Small-N Research.* Palgrave MacMilan, het hoofdstuk over 'Causal-Process Tracing'.
[11] In bijlage 2 is een uitgebreidere beschrijving van de onderzoeksaanpak opgenomen.

Stap 1: Gericht literatuuronderzoek

De eerste onderzoekstap was een gerichte literatuurstudie naar factoren die bijdragen aan werkbehoud, werkverlies en werkhervatting van jonggehandicapten. We hebben via diverse kanalen gezocht naar publicaties, waaronder Google Scholar, Google en literatuurlijsten in ons bekende beleidsonderzoeksrapporten. Vervolgens hebben we een selectie gemaakt van relevante publicaties die we in het onderzoek hebben gebruikt. Het belangrijkste criterium hierbij was dat de publicatie (deels) moest gaan over werkbehoud/uitval van werknemers met een arbeidsbeperking of om werkhervatting van personen met een arbeidsbeperking waarbij expliciet aandacht werd besteed aan de invloed van eerdere werkervaring. Publicaties die (grotendeels) gaan over re-integratie of andere levensdomeinen zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

Stap 2: Telefonische interviews toeleiders

We hebben 24 telefonische interviews uitgevoerd met toeleiders, woonbegeleiders en begeleiders van MEE. Deze interviews gingen alleen over de factoren die een rol spelen bij werkhervatting (transitie 3). We zijn in elk interview met een toeleider ingegaan op twee concrete voorbeelden van jonggehandicapten: één jongere waarbij de werkhervatting was gelukt en één jongere waarbij dat niet het geval was. We hebben de toeleiders geworven via UWV en gemeenten in de regio's Noordoost-Brabant en Groot-Amsterdam en via re-integratiebedrijven. De toeleiders moesten jonggehandicapten langere tijd begeleiden bij het zoeken naar werk *na* een periode van werk en/of *tussen* de periodes van werk.

Stap 3: Telefonische interviews direct-leidinggevenden

Daarna hebben we 19 telefonische interviews afgenomen met direct-leidinggevenden van jonggehandicapten. Ook in deze interviews bespraken we de concrete casus van de jonggehandicapte die bij deze werkgever in dienst was (in tijdelijke of vaste dienst, minimaal 16 uur per week en de proefperiode doorlopen). Deze interviews gingen over de factoren die een rol hebben gespeeld bij werkbehoud of werkverlies van de betreffende jonggehandicapte. We hebben de leidinggevenden geworven via de leden van de begeleidingscommissie.

Stap 4: Groepsgesprekken met toeleiders en werkbegeleiders

Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews met toeleiders en leidinggevenden hebben we een beeld gekregen van de factoren die van invloed zijn op de drie transities en de relaties tussen de factoren. Vervolgens hebben we in drie groepsgesprekken met toeleiders en werkbegeleiders de belangrijkste bevindingen getoetst en een aantal kennishiaten ingevuld. Het ging om twee groepsgesprekken over werkbehoud/uitval van werkende jonggehandicapten (transitie 1 en 2) en één groepsgesprek over werkhervatting na uitval (transitie 3).
We hebben de deelnemers aan deze groepsgesprekken geworven via de UWV en gemeenten in de arbeidsmarktregio's Noordoost-Brabant en Groot-Amsterdam en via re-integratiebedrijven.

Stap 5: Het uitwerken van de theorie 'Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk'

Tot slot hebben we op basis van de bovengenoemde stappen een theorie uitgewerkt waarin per transitie en per actor de factoren en processen benoemd worden die van invloed zijn op de transitie. Deze theorie is in dit rapport beschreven.
Naar aanleiding van de bespreking van het conceptrapport met de begeleidingscommissie en voortschrijdend inzicht van de onderzoekers, is in tweede instantie de theorie herschreven om meer recht te doen aan de complexiteit van de praktijk. Hierdoor zijn naast factoren ook de belangrijkste processen opgenomen in de theorie.

Vaststellen factoren en gewichten

We hebben in drie stappen bepaald welke factoren relevant zijn en wat het gewicht is van die factoren.

1. De eerste stap is vaststellen *welke* factoren bijdragen aan werkbehoud, uitval of werkhervatting. Voor transitie 1 en 2 konden we hiervoor gebruikmaken van publicaties waarin factoren worden benoemd. In de interviews over concrete casussen hebben we op de eerste plaats getoetst of de factoren uit de literatuur van belang waren en hoe deze factoren in de praktijk werken en op de tweede plaats gevraagd naar andere voor werkbehoud of werkhervatting relevante factoren. Voor transitie 3

konden we alleen putten uit de interviews. Dit leverde een overzicht van relevante factoren op voor de drie transities.
2. De tweede stap is vaststellen welke van de relevante factoren noodzakelijke voorwaarden zijn. Hiervoor konden we deels gebruikmaken van de literatuur daar waar bepaalde factoren als noodzakelijk werden benoemd. Daarnaast hebben respondenten ook regelmatig over concrete casussen aangegeven dat een bepaalde factor een noodzakelijke voorwaarde is.
3. De derde stap is het vaststellen welke factoren doorslaggevend zijn. Hiervoor hebben we grotendeels gebruikgemaakt van de interviews. Daar waar respondenten vonden dat een factor doorslaggevend was geweest of dat een factor de (belangrijkste) reden was voor werkbehoud, uitval of werkhervatting, hebben wij deze factor als doorslaggevend benoemd.

Tot slot hebben we onze bevindingen ten aanzien van de factoren uit het literatuuronderzoek en de interviews getoetst in de drie groepsgesprekken.

Afbakening van het onderzoek

Van belang om vooraf te benoemen, is dat dit onderzoek enkele beperkingen kent:

- We hebben voor dit onderzoek geen jonggehandicapten gesproken. Wel is in veel van de onderzoeken die in het literatuuronderzoek zijn meegenomen met jonggehandicapten gesproken.[12]
- De theorie is gebaseerd op literatuuronderzoek en een beperkt aantal casussen en zal in de toekomst getoetst moeten worden aan de hand van grootschaliger onderzoek. Ook zijn er verdiepende onderzoeken nodig naar diverse factoren en processen; wat voor soort onderzoek nodig is, is in de managementsamenvatting benoemd.
- De kern van dit onderzoek zijn dus gesprekken met leidinggevenden en begeleiders waarin we alleen gesproken hebben over concrete casussen van jonggehandicapten die aan het werk zijn of op zoek zijn naar werk. De focus lag hierbij op de factoren bij de jonggehandicapte en bij de werkgever. Dit heeft twee consequenties. Ten eerste hebben we de werking van de externe begeleiding niet onderzocht. In de gesprekken is de externe begeleiding aan bod gekomen als één van de factoren die van invloed zijn op werkbehoud. Daarbij is niet systematisch uitgevraagd wat de externe begeleider precies doet en hoe die begeleiding precies van invloed is op werkbehoud. Ten tweede hebben we de dienstverlening niet geëvalueerd. We hebben niet onderzocht hoe de begeleiding van jonggehandicapten georganiseerd is, hoe de overdracht plaatsvindt tussen verschillende organisaties en tussen verschillende begeleiders, door wie en op welk moment werkende jonggehandicapten die hun werk verliezen worden opgepakt, hoe er wordt gecommuniceerd over de no-riskpolis et cetera. Wij kunnen op basis van dit onderzoek daarom geen uitspraken doen over bereik, kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening van gemeenten, UWV en re-integratiebedrijven. Wel levert dit onderzoek aanknopingspunten op voor mogelijke verbeteringen van de dienstverlening vanuit het perspectief van de jonggehandicapten en leidinggevenden.

1.5 Leeswijzer

De opbouw van het rapport is als volgt. Hoofdstuk 2 gaat over werkbehoud in/werkverlies uit tijdelijke banen (transitie 1), hoofdstuk 3 gaat over de overgang naar een vast contract (transitie 2) en hoofdstuk 4 gaat over werkhervatting na eerdere werkervaring (transitie 3).
In hoofdstuk 2 en 3 wordt per hoofdrolspeler een model uitgewerkt waarin de relevante factoren en processen zijn opgenomen. Vervolgens worden de factoren en processen toegelicht, zo veel mogelijk aan de hand van korte citaten over casussen uit de interviews en groepsgesprekken.
In hoofdstuk 4 beschrijven we eerst de factoren die van invloed zijn op re-integratie (zonder rekening te houden met eerdere werkervaring) en gaan we vervolgens in op de processen en factoren die specifiek relevant zijn voor werkhervatting na eerdere werkervaring. Aan het eind van elk hoofdstuk is een korte samenvatting opgenomen.
In bijlage 3 zijn de handelingsperspectieven van de hoofdrolspelers opgenomen.

[12] In de tweede fase van dit project komen jonggehandicapten wel uitgebreid aan het woord. Er zijn elf casestudies uitgevoerd waarin de jongere zelf twee maal gesproken is. Vervolgens participeren in twee van de drie groepsgesprekken jonggehandicapten. De handelingsperspectieven van (onder meer) jonggehandicapten zijn opgenomen in bijlage 3 van dit rapport.

REGIOPLAN
BE LEIDSONDERZOEK

Werkbehoud in tijdelijke contracten

2

2 Werkbehoud in tijdelijke contracten

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over de factoren en processen die van invloed zijn op het werkbehoud en werkverlies van jonggehandicapte werknemers in tijdelijke contracten bij reguliere werknemers.
De focus van dit hoofdstuk ligt bij de fase na een eventuele proefplaatsing en/of proefperiode. Het werk is zo nodig aangepast aan de mogelijkheden van de jonggehandicapte en de jonggehandicapte is aangenomen in een tijdelijk dienstverband. Er is (nog) geen vast dienstverband gesloten.
Hiernaar is al redelijk veel onderzoek gedaan. We nemen deze inzichten uit eerder onderzoek mee in dit hoofdstuk. Daarnaast baseren we ons op interviews met 19 direct-leidinggevenden van jonggehandicapte werknemers en twee groepsgesprekken met toeleiders en werkbegeleiders.

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. Eerst gaan we in op de factoren gelegen in de persoon van de jonggehandicapte die van invloed zijn op werkbehoud/werkverlies (paragraaf 2.2), daarna op de factoren bij de werkgever (paragraaf 2.3) en vervolgens op de rol die de externe begeleiders (kunnen) vervullen (paragraaf 2.4). Paragraaf 2.5 gaat in op de belangrijkste processen waarin de factoren samenkomen en werkbehoud wel of niet gerealiseerd wordt. De afsluitende paragraaf 2.6 is een samenvatting van dit hoofdstuk.

2.2 De jonggehandicapte

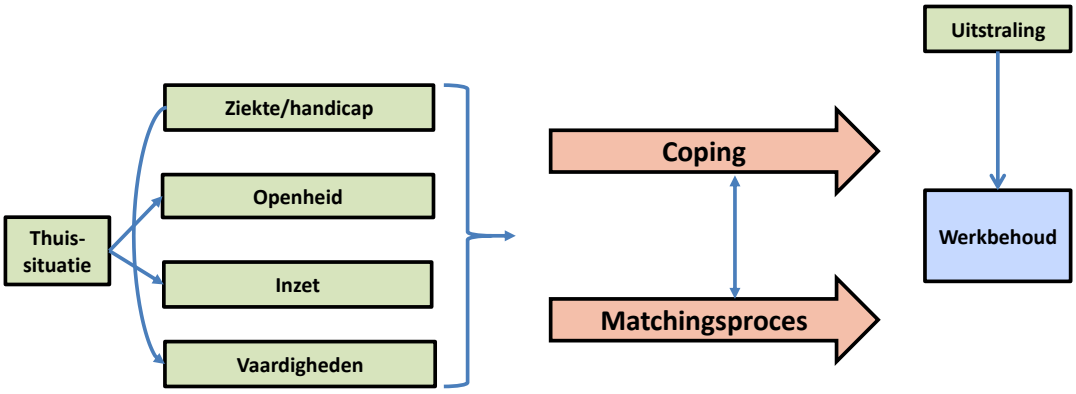
Model

Op basis van eerder onderzoek over werkbehoud van werknemers met een arbeidsbeperking, komen we tot het onderstaande model waarin het proces dat leidt tot werkbehoud, en de factoren die daarop van invloed zijn, is uitgewerkt. We maken onderscheid tussen factoren in de uitgangssituatie (de groene blokken) en processen (de roze pijlen).
De jonggehandicapte heeft te maken met twee kernprocessen:

1. Het copingsproces: de wijze waarop de jongere op de werkvloer omgaat met zijn beperkingen in relatie tot de eisen van het werk en de omgang met collega's en de leidinggevende.
2. Het matchingsproces waarin werk, begeleiding en de mogelijkheden van de jongere op elkaar worden afgestemd.

Het copingsproces en het matchingsproces moeten er samen voor zorgen dat de jongere het werk goed kan uitvoeren, dat de werkgever tevreden is over het functioneren van de jongere en dat de jongere tevreden is over het werk en het bedrijf. In dat geval kan werkbehoud gerealiseerd worden.

Figuur 2.1 Werkbehoud vanuit het perspectief van de jonggehandicapte



Hieronder gaan we in op de factoren in de uitgangssituatie. De processen komen in paragraaf 2.5 aan bod.

Conclusies factoren jonggehandicapten[13]

De factoren bij de jonggehandicapte die van invloed zijn op werkbehoud, zijn opgenomen in de onderstaande tabel.

Factoren werkbehoud/werkverlies bij jonggehandicapte	
J1	Ziekte of handicap van de jongere
	Persoonlijke factoren
J2	Openheid over de beperking
J3	De getoonde inzet
J4	Uitstraling/gunfactor
J5	Vaardigheden
	Externe factoren
J6	Thuissituatie

Onze analyse van de factoren levert de volgende conclusies op:

- De belangrijkste factoren die bijdragen aan werkbehoud zijn de openheid over de beperking, de getoonde inzet, de uitstraling en de thuissituatie.
- Een bepaalde mate van openheid en inzet zijn noodzakelijke voorwaarden voor werkbehoud.
- De getoonde inzet en uitstraling zijn regelmatig van doorslaggevend belang voor werkbehoud.
- Ook de thuissituatie (o.a. invloed ouders en partner) is regelmatig doorslaggevend voor werkbehoud of uitval.
- De aandoening lijkt in deze fase een beperkte rol te spelen.
- De meest voorkomende redenen voor uitval, voor zover deze bij de jonggehandicapte liggen, zijn: regelmatig niet komen opdagen, beperkte inzet van jonggehandicapte, ziekteverzuim en de jonggehandicapte is niet open geweest over aandoening.
- Van deze relevante factoren voor werkbehoud zijn openheid, inzet en de thuissituatie beïnvloedbaar, deels door de jonggehandicapte zelf, deels door een externe begeleider.

In de rest van deze paragraaf gaan we dieper in op deze factoren.

J1 Ziekte of handicap van de jongere

Jonggehandicapten hebben als gevolg van een ziekte of handicap beperkingen in hun arbeidsvermogen. De aard van de ziekte of handicap bepaalt voor een deel wat voor soort werk/taken de jongere kan uitvoeren, welke begeleiding hij/zij daarbij nodig heeft en in wat voor soort bedrijfscultuur hij/zij past.

Uit onderzoek blijkt dat er een relatie is tussen de aard van de aandoening en de kans op werk. Groenewoud et al. (2014, p.8) vinden verschillen tussen diagnosegroepen in het aandeel werkende Wajongers: van Wajongers met een psychiatrische ziektebeelden werkt 13 procent, van Wajongers met aandachtte-kortstoornissen (o.a. ADHD) werkt 20 procent, van Wajongers met een autismespectrumstoornis werkt 24 procent, van Wajongers met overige ontwikkelingsstoornissen werkt 27 procent en van Wajongers met een licht verstandelijke beperking werkt 29 procent.
Groenewoud en Mallee (2016) constateren verder dat er geen zicht is op verbanden tussen enerzijds groepen werkzoekenden met bepaalde ziektebeelden en anderzijds het soort werk en taken die zij kunnen uitvoeren en in welke contexten binnen bedrijven zij kunnen werken.
Verder is er vooralsnog geen onderzoek gedaan waaruit een relatie blijkt tussen de aard van de aandoening en de kansen op werkbehoud. Uit onderzoek van Van Horssen, Blommesteijn en Brukman (2009) blijkt wel dat personen met verschillende soorten aandoeningen een andere soort en intensiteit van werkbegeleiding nodig hebben. Dit komt in bod in paragraaf 2.4.

In dit onderzoek bevestigen de gesproken toeleiders dat personen met bepaalde psychiatrische ziektebeelden of gedragsproblematiek moeilijker plaatsbaar zijn. Zij kunnen geen typen jonggehandicapten noemen die in geen enkele bedrijfscultuur passen.

[13] Uit Brukman et al. (2008) blijkt dat jongeren in de oude Wajong (instroom voor 2010) er vaak financieel niet op vooruitgaan of zelfs achteruitgaan wanneer ze meer uren gaan werken. Wij zijn in dit onderzoek een voorbeeld tegengekomen waarin een bonus die een werkgever aan een jonggehandicapte werknemer gaf van de Wajonguitkering werd afgetrokken, waardoor ze niets extra's kreeg. Hoewel de betrokken Wajongers dit als ernstig knelpunt ervaren, zijn we geen voorbeelden tegengekomen waar dit leidde tot werkverlies. Daarom hebben we dit niet als factor in het model opgenomen. We hebben met dit onderzoek ook geen zicht gekregen op de vraag in hoeverre dit type beloningsproblemen ook speelt bij de nieuwe Wajong of de Participatiewet.

J2 Openheid over de beperking

Uit de literatuur blijkt dat wanneer een jonggehandicapte open is over zijn of haar beperking, dit kan bijdragen aan werkbehoud.[14] Regelmatig is een bepaalde mate van openheid een noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud. Openheid kan op verschillende manieren doorwerken.

1. Ten eerste omdat het voor werkgevers makkelijker is om de werkzaamheden passend te maken als ze goed weten wat iemand wel en niet kan.
2. Ten tweede kan ook de begeleiding beter ingestoken worden als men (vanaf het begin) weet wat iemand nodig heeft.
3. Ten derde zijn jonggehandicapten die niet open zijn over hun beperking minder geneigd om hulp te vragen wanneer iets niet lukt. Dat kan ertoe bijdragen dat een leidinggevende een minder positief beeld van het functioneren krijgt. Wanneer de leidinggevende denkt dat de jonggehandicapte onvoldoende functioneert, nemen de kansen op werkbehoud af.

Henderson (2013) noemt de beslissing om open te zijn over een psychische aandoening in een werkcontext een persoonlijke, complexe en potentieel moeilijke beslissing. Mensen met psychische aandoeningen hebben vaak te maken discriminatie of anticiperen op mogelijke discriminatie door werkgevers en collega's. Daarom kiezen veel mensen ervoor om niet open te zijn over de aandoening in contrast met de voorkeuren van werkgevers.

Henderson (2013) heeft onderzoek gedaan naar het effect van het gebruik van een beslishulp (CORAL: Conseal Or ReveAL) bij de beslissing van mensen met een psychische beperking om wel of niet open te zijn over hun beperking bij sollicitaties en na aanname. Henderson vindt eerste aanwijzingen dat het gebruik van de beslishulp ervoor zorgt dat de betrokkenen minder onzeker zijn over hun beslissing, minder onvrede hebben met hun beslissing en zich beter geïnformeerd en ondersteund voelen. Dit onderzoek was te beperkt om effect aan te tonen op de beslissing zelf (wel of niet open zijn) en op werkhervatting en werkbehoud. CORAL is in het Nederlands vertaald door Phrenos (Phrenos (2017).

De SER benoemt in zijn advies over werken met een chronische ziekte (SER 2015) de dialoog tussen werkgever en werknemer als voorwaarde voor werkbehoud van mensen met een chronische ziekte. De SER geeft aan dat voor een goede dialoog wederzijds begrip een voorwaarde is: de werkende moet zich kunnen inleven in de organisatiebelangen en de werkgever moet begrip kunnen tonen voor de situatie van de werkende. Verder kan een open en veilig klimaat in het bedrijf de dialoog stimuleren. De SER stelt dat er in bedrijven soms sprake is van negatieve beeldvorming over werknemers met een chronische ziekte, waardoor het nog lastiger wordt om gezondheid bespreekbaar te maken.

Ook Nelissen et al. (2014) wijzen op de grote invloed van de bedrijfscultuur en de houding van leidinggevende op de openheid van de werknemers over zijn/haar beperking. Zij zeggen dat stereotypering, houding, empathie en kennis van collega's grote invloed hebben op beslissingen van werknemers met een beperking om al dan niet open te zijn over hun beperking. Ook wijzen zij op een wisselwerking tussen openheid en de acceptatie van de werknemer met beperking door collega's. Een werkklimaat waarin werknemers met een beperking worden geaccepteerd en geholpen en behandeld worden als gewone collega's verzacht de negatieve gevolgen van openheid over de beperking. Andersom kan openheid over de beperking ertoe leiden dat collega's een positievere kijk krijgen op de werknemer met een beperking.

Ook in dit onderzoek is de kwestie van openheid over de beperking regelmatig naar voren gekomen. Jobcoaches gaven aan dat het regelmatig voorkomt dat jonggehandicapten niet aan het begin direct vertellen welke problemen of beperkingen ze hebben. Het is volgens hen niet zo gek dat jongeren bepaalde zaken, zoals gedragsproblemen, niet noemen tijdens het sollicitatiegesprek, omdat dit de kans op aanname kan verkleinen en het ingewikkeld is om aan de werkgever duidelijk te maken wat de consequenties van de beperking voor het werk zijn.

Zo komt in dit onderzoek naar voren dat het wel noemen van je beperking soms juist tot verkeerde verwachtingen leidt. Bijvoorbeeld: werkgevers denken soms dat iemand met autisme heel goed is in bepaalde taken, terwijl dat niet het geval hoeft te zijn.

[14] Zie onder meer: SER (2016), Henderson, C. et al. (2013); Phrenos (2017), Vornholt, K. et al. (2013), Nelissen, J.H., et al. (2014), Toren, T. van den (2008).

Praktijkvoorbeelden openheid over beperking
Leidinggevende over een jonge vrouw die als secretaresse werkt: 'Dat ze autisme had stond wel in een bijzin op haar cv, maar het was in de praktijk wel meer dan dat. Het is wel begrijpelijk dat ze dat deed om haar kansen te kunnen vergroten, maar als we het eerder hadden geweten, hadden we er iets mee kunnen doen. Nu is de match goed, maar dat was in het begin anders.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jonge vrouw die bij een catering bedrijf werkt: 'Ze heeft haar beperking omarmd en verbergt die niet. Ze staat open voor leerpunten.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jonge vrouw die werkt bij een assemblagebedrijf: 'Ze had niet bij ons geplaatst moeten worden. Ze heeft een verstandelijke beperking en een heel laag tempo. Dat wisten we niet, maar bleek in de loop van het traject. De functie blijkt niet passend te zijn. Het is ook lastig dat ze het niet aangeeft als er een probleem is. Dat moet je er echt uit trekken of van anderen horen. Dat maakt de begeleiding lastig. Het komt door de privacyregels dat we het niet wisten. Wij mogen niet vragen wat zij heeft en de gemeente mag het ook niet doorgeven.' (bron: interview leidinggevende)

Uit dit onderzoek blijkt verder dat openheid over de beperking ook kan bijdragen aan meer begrip bij (vaker) ziekmelden. Leidinggevenden zeggen dat veelvuldig ziekmelden een reden kan zijn om het contract van een jonggehandicapte niet te verlengen. Hierbij speelt de betrouwbaarheid van de jonggehandicapte als werknemer een rol (zie ook J3). Leidinggevenden en jobcoaches noemen dat het probleem vooral speelt wanneer het voor de werkgever niet duidelijk is waarom de jonggehandicapte zich vaker ziekmeldt. Voor een leidinggevende kan het overkomen als een gebrek aan motivatie van de jonggehandicapte. Jobcoaches vinden het dan ook belangrijk om de werkgever mee te nemen in het verhaal van de jonggehandicapte. Hierbij is openheid over de beperking en op welke wijze dat leidt tot ziekte belangrijk. Ook kan er soms door de jobcoach samen met de jonggehandicapte gezocht worden naar een goede oplossing.

Praktijkvoorbeelden ziekte en ziekmelden
Jobcoach over een jonge vrouw met diabetes: 'Ik heb bij haar leidinggevende een overzichtje op de deur gehangen wat een hypo en een hyper inhouden. Zodat hij er meer begrip voor heeft als ze belt dat ze niet kan komen.' (bron: groepsgesprek 2)

Jobcoach over een jongeman: 'Een jongere meldde zich vaak ziek vanwege een kater. Nu heb ik met hem afgesproken dat hij zich alleen ziek mag melden als hij koorts heeft. Het is voor hem nu duidelijk wanneer hij echt ziek is.' (bron: groepsgesprek 2)

J3 Getoonde inzet

Uit verschillende onderzoeken (o.a. Holwerda et al. (2013b) en Strieker (2014)) blijkt dat de motivatie van een jonggehandicapte werknemer een belangrijke rol speelt in de overweging van een werkgever om een arbeidsrelatie wel of niet voort te zetten. Dit onderzoek bevestigt het belang van motivatie in de vorm van getoonde inzet. Vaak is de getoonde inzet een doorslaggevende factor voor werkbehoud voor jonggehandicapten; omgekeerd kan (in de ogen van de werkgever) beperkte inzet een reden zijn tot werkverlies. Leidinggevenden antwoorden op de vraag of degene goed functioneert vaak dat de jonggehandicapte goed functioneert omdat hij of zij hard werkt of duidelijk laat zien dat hij of zij heel graag wil werken. Tot op zekere hoogte kan een hoge inzet compenseren voor een minder goede match met de taken. Als een jonggehandicapte duidelijk zijn of haar best doet dan kan dat voor de leidinggevende een extra reden zijn om diegene positief te beoordelen. Een bepaalde mate van inzet is een noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud. Een gebrek aan inzet is lastig te compenseren met andere factoren.

Praktijkvoorbeelden getoonde inzet
Leidinggevende over een jongeman die in de groenvoorziening werkt: 'Hij heeft humor, werkt op zijn manier kei- en keihard. Hij is ook leergierig. Ik zou hem niet kwijt willen.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman die schoonmaakwerkzaamheden op scholen uitvoert: 'Hij weet inmiddels precies wat de bedoeling is. Hij is vriendelijk en dienstbaar en dat is belangrijk voor de doelgroep. Het wordt bijvoorbeeld erg gewaardeerd dat hij vraagt of hij nog iets kan doen als alles schoon is en er nog wat tijd over is.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman die als inpakker bij een klein bedrijf werkt: 'Veel mensen zouden dit werk snel saai vinden, maar hij blijft het met enthousiasme doen. Het is fijn dat we iemand hebben die hier goed zit en blijft.' (bron: interview leidinggevende)

Direct-leidinggevenden zeggen in dit onderzoek dat vooral 'niet op komen dagen' een belangrijke uiting is van weinig inzet en een reden kan zijn dat een jonggehandicapte niet kan blijven. Leidinggevenden en jobcoaches noemen beiden dat betrouwbaarheid een belangrijke factor is voor werkgevers. Wanneer een jonggehandicapte er altijd is, ook op dagen waarop hij of zij zich misschien wat minder goed voelt, heeft de leidinggevende het gevoel dat de jonggehandicapte ook echt graag wil blijven werken. Dan is het vervolgens minder erg als het functioneren op zo'n dag wat minder is. Volgens jobcoaches kan regelmatig te laat komen ook een probleem vormen voor jonggehandicapten.

Praktijkvoorbeelden betrouwbaarheid
Leidinggevende over een magazijnmedewerker: 'Opkomst en betrouwbaarheid vind ik het belangrijkste bij een jonggehandicapte. Als ze er maar zijn, desnoods werken ze dan maar een dagje wat minder. Dat is bij deze jongen perfect.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongere in de sales: 'Het belangrijkste voor een duurzame arbeidsrelatie is de instelling van de persoon zelf. Hij heeft een enorme drive. Hij meldt zich niet ziek, we moeten hem juist naar huis sturen. Hij is daardoor heel betrouwbaar inzetbaar. We kunnen op hem bouwen.' (bron: interview leidinggevende)

Een kanttekening bij de factor 'getoonde inzet' die jobcoaches in dit onderzoek noemen, is dat het soms ook kan *lijken* alsof een jonggehandicapte niet gemotiveerd is of weinig inzet toont, terwijl dat eigenlijk niet zo is. Dat geldt ook voor niet op komen dagen en te laat komen: vaak liggen daar praktische problemen aan ten grondslag. Soms kan bijvoorbeeld het ontbreken van goede communicatieve vaardigheden ervoor zorgen dat een jonggehandicapte niet duidelijk kan communiceren waar de problemen liggen, waardoor het lijkt aan een gebrek aan motivatie te liggen.

Het is belangrijk dat de leidinggevende en de jobcoach hier oog voor hebben en bijvoorbeeld goed doorvragen naar de reden waarom een incident zich heeft voorgedaan. Ook kunnen er soms aanpassingen worden gedaan, waardoor het niet meer voorkomt of acceptabeler is voor de werkgever (zie ook W2).

Praktijkvoorbeelden schijn van te weinig motivatie
Jobcoach over een jongeman die te laat kwam: 'Hij moest bij deze baan om zes uur 's ochtends beginnen. Hij kwam alleen altijd te laat (pas om 6.45), en de leidinggevende dacht dat hij gewoon niet om 6 uur wilde komen. Dat vond ik vreemd, omdat hij bij eerdere banen ook om zes uur was begonnen. Dus ik ben naar de jongere toe gegaan om te vragen hoe het zat. Het bleek dat hij na een val niet meer durfde te fietsen en het OV kwam niet eerder aan. Hij durfde dit de werkgever niet zomaar te vertellen, maar mij wel.' (bron: groepsgesprek 2)

Jobcoach over een jongeman die steeds te laat komt: 'Het lukte hem niet om op tijd te komen. Nu is afgesproken dat hij één dag per maand extra werkt om die verloren tijd in te halen. Het is geen excuus om te laat te komen, maar zorgt er wel voor dat het voor de werkgever acceptabel is.' (bron: groepsgesprek 2)

Jobcoach over een jongeman die op zijn eerste werkdag niet kwam opdagen: 'De werkgever dacht dat hij ongemotiveerd was. Later bleek dat hij geen geld had gehad voor het OV en op een fiets met maar één trapper door de polder was gaan fietsen om door de regen naar zijn werk te komen. Hij redde dat alleen niet en moest terugkeren. Hij was eigenlijk heel gemotiveerd.' (bron: groepsgesprek 2)

Jobcoach over jongeman die altijd te laat kwam: 'Hij moest om 8 uur beginnen en kwam steeds te laat. In overleg zit hij nu in de ploeg die om 11 uur begint. Ik vind dit een goed voorbeeld van jobcarving.' (bron: groepsgesprek 2)

J4 Uitstraling/gunfactor

Uit dit onderzoek is gebleken dat wanneer de jonggehandicapte een positieve uitstraling heeft en plezier heeft in het werk, dat een positieve invloed kan hebben op werkbehoud. In sommige gevallen is het een doorslaggevende factor.
Terwijl inzet een gedragspatroon is dat beïnvloedbaar is door de jongere zelf en door de begeleider, is uitstraling vooral een karaktereigenschap en nauwelijks te beïnvloeden.

Praktijkvoorbeelden uitstraling en gunfactor
Jobcoach over een jongeman met het syndroom van Down die in een supermarkt schoonmaakwerkzaamheden uitvoert: 'Deze jongen had een enorme gunfactor. Zijn collega's gingen heel leuk met hem om, anders dan met andere Wajongers. En ook de klanten kenden hem. Zijn gedrag was ontwapenend.' (bron: groepsgesprek 2)

Leidinggevende over een jonge vrouw die werkt in de catering: 'Ze is vriendelijk en collegiaal en ze heeft een open en toegankelijk voorkomen.' (bron: interview leidinggevende)

Een positieve uitstraling kan het gevolg zijn van de inzet van de jongere, maar het kan daar ook los van staan. Daarnaast kan een minder goede uitstraling ook het gevolg zijn van de problematiek van de jongeren, bijvoorbeeld een gedragsproblematiek.
Net als bij de factor getoonde inzet (J3) geldt ook hier dat het soms kan *lijken* of iemand het werk niet leuk vindt, en daardoor een weinig positieve uitstraling heeft. Dat hoeft niet te betekenen dat diegene het werk niet leuk vindt. Dan kan bijvoorbeeld liggen aan zwakke sociale vaardigheden: iemand die niet zo vrolijk kijkt of iemand die niet mee lunchen wil.

J5 Vaardigheden

De vaardigheden van de jongere spelen in het matchingsproces een centrale rol. Wij zijn in dit onderzoek geen voorbeelden tegengekomen waarin de vaardigheden van de jongere doorslaggevend waren voor werkbehoud of werkverlies. Deze spelen waarschijnlijk in de eerste fase na aanname vaker een doorslaggevende rol bij werkbehoud of werkverlies. Uit dit onderzoek blijkt dat jonggehandicapte werknemers regelmatig werken aan verbetering van hun sociale en communicatieve vaardigheden om de kans op werkbehoud te vergroten, meestal onder begeleiding van een jobcoach.

J6 Thuissituatie

Uit dit onderzoek blijkt dat de thuissituatie regelmatig doorslaggevend is voor werkbehoud of uitval. In de literatuur hebben we weinig gevonden over de relatie tussen de thuissituatie en werkbehoud.

In dit onderzoek zijn we voorbeelden tegengekomen van ouders die een stimulerende rol hebben, waarmee ze bijdragen aan werkbehoud, en voorbeelden van een belemmerende rol van ouders, waarmee ze eerder bijdragen aan werkverlies. Ouders zijn stimulerend wanneer ze laten weten dat het werk van de jonggehandicapte belangrijk is. Ook kunnen ze concreet bijdragen door bijvoorbeeld te helpen met op tijd opstaan of de hulp van de jobcoach in te roepen als er problemen zijn. Ouders kunnen verder een belemmerende rol hebben als ze bijvoorbeeld het werk van de jonggehandicapte niet voor vol aanzien; of als ze tegenspreken wat de jobcoach of werkgever aan de jonggehandicapte heeft gezegd. Ook kunnen ouders te beschermend zijn naar hun zoon of dochter toe. Dit kan, naast werkverlies, er ook aan bijdragen dat de jongere te weinig gestimuleerd wordt om door te groeien. Ten slotte kan ook de afwezigheid van ouders het lastiger maken voor jonggehandicapten om hun werk te behouden, omdat ze niet expliciet gesteund en gestimuleerd worden.

Praktijkvoorbeelden invloed van ouders
Jobcoach: 'De ouders van een jongeman namen contact met mij op toen hun zoon niet meer naar zijn werk wilde na een incident. Ik kon dit met hem en zijn werkgever bespreken. Uiteindelijk stimuleerden zijn ouders hem om weer terug naar zijn werk te gaan.' (bron: groepsgesprek 2)

Leidinggevende in een autobedrijf: 'Zijn ouders zijn hardwerkende mensen en dat heeft hij van huis uit meegekregen. Hij wil niet achterover zitten. De gezondheid van zijn vader is nu slecht, en dat neemt hij mee naar zijn werk. Hij heeft dat zelf eigenlijk niet door. Wij moeten hem daarin remmen, en tegen hem zeggen: 'Neem maar een weekje vrij.'' (bron: interview leidinggevende)

Jobcoach: 'Een jonge vrouw had een nieuwe baan. Haar ouders wilden vlak daarna vijf weken op vakantie en deze vrouw kon niet alleen thuis blijven en moest dus mee op vakantie. Daardoor was ze haar baan meteen weer kwijt.' (bron: groepsgesprek 2)

Jobcoach: 'Toen halverwege de weg naar zijn werk de trams niet meer verder reden, belde een jongeman naar zijn ouders. In plaats van dat zij hem hielpen een bus te zoeken of een andere oplossing te verzinnen om naar zijn werk te komen, zeiden ze: 'Kom maar weer naar huis, dan werk je vandaag niet.'' (bron: groepsgesprek 2)

Leidinggevende in productiebedrijf: 'De ouders hebben haar verteld dat ze niet te open moet zijn en niet te veel met de werkgever moet delen. Daardoor komt ze minder makkelijk bij mij.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende van een groot industriebedrijf: 'Haar ouders zijn naar het buitenland verhuisd, haar kringetje is nu erg klein. Toen haar ouders weggingen, hebben we wel met haar overlegd: dat ze haar ritme en contacten wel moest onderhouden en dat ze zelf nu haar huishouden in orde moet houden. En naar buiten moet blijven gaan. We moeten er constant naar vragen.' (bron: interview leidinggevende)

Verschillende jobcoaches zeggen in dit onderzoek dat goede samenwerking tussen jobcoach en ouders een positieve bijdrage kan leveren aan werkbehoud. In sommige gevallen, zeggen jobcoaches, is het nodig dat zij zich actief bezighouden met de privésituatie om de kans op werkbehoud zo groot mogelijk te maken; vooral wanneer er veel verschillende actoren bij de jonggehandicapte betrokken zijn.

Ook andere problemen in de thuissituatie, zo blijkt uit dit onderzoek, kunnen invloed hebben op het functioneren, zoals ruzies met ouders of partners. Dit kan een (tijdelijke) invloed hebben op hun dagelijks functioneren, bijvoorbeeld doordat ze daardoor verminderde concentratie hebben. Wij zijn in dit onderzoek geen voorbeelden tegengekomen waar schulden van een jongere invloed hadden op het functioneren in het werk.[15]

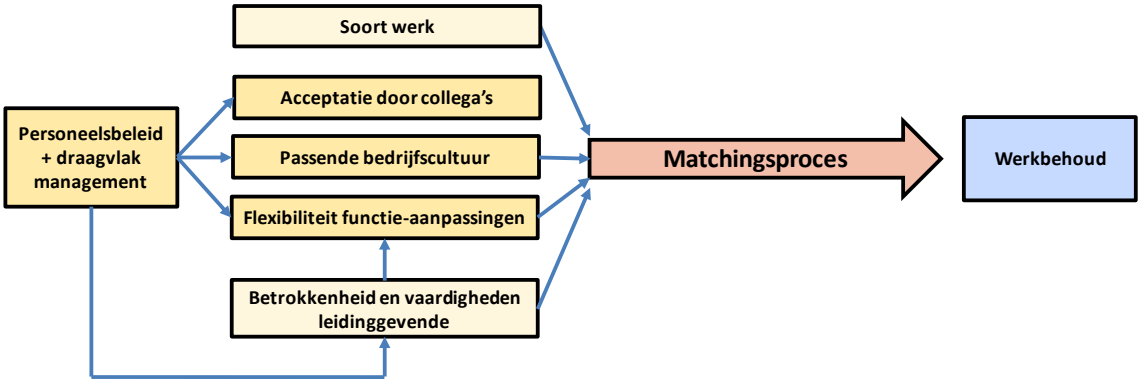
Praktijkvoorbeeld negatieve rol thuissituatie
Leidinggevende over gespannen thuissituatie: 'Het is een erg lastige thuissituatie; dat maakt dat deze jongeman soms erg gestrest op het werk komt. Dan is hij sneller overprikkeld en boos.' (bron: interview leidinggevende)

2.3 De werkgever

Model

Op basis van eerder onderzoek over werkbehoud van werknemers met een arbeidsbeperking, komen we tot onderstaand model waarin het proces dat leidt tot werkbehoud, en de factoren die daarop van invloed zijn, is uitgewerkt. Net als bij de jonggehandicapte maken we een onderscheid tussen factoren in de uitgangssituatie (de gele/oranje blokken) en de processen (de roze pijl).
De werkgever heeft te maken met één kernproces, namelijk het matchingsproces waarin werk, begeleiding en de mogelijkheden van de jongere op elkaar worden afgestemd; in dit proces participeren naast de leidinggevende ook de jonggehandicapte en de externe begeleider.
Het matchingsproces moet ervoor zorgen dat de jongere het werk goed kan uitvoeren, dat de werkgever tevreden is over het functioneren van de jongere en dat de jongere tevreden is over het werk en het bedrijf. In dat geval kan werkbehoud gerealiseerd worden.

Figuur 2.2 Werkbehoud vanuit het perspectief van de werkgever



Hieronder gaan we in op de factoren in de uitgangssituatie. Het matchingsproces komt in paragraaf 2.5 aan bod.

[15] We weten niet in hoeverre deze jongeren wel schulden hadden, maar deze geen invloed hadden op het functioneren.

Conclusies factoren werkgever

De factoren bij de werkgever die van invloed zijn op werkbehoud, zijn opgenomen in de onderstaande tabel.

Factoren werkbehoud/werkverlies bij werkgever	
W1	Soort werk
	Factoren organisatie
W2	Flexibiliteit/bereidheid om functie-aanpassingen te doen
W3	Passende bedrijfscultuur
W4	Acceptatie door collega's
W5	Personeelsbeleid en draagvlak management
	Persoonlijke factoren leidinggevende
W6	Persoonlijke betrokkenheid en vaardigheden leidinggevende

Onze analyse van de factoren levert de volgende conclusies op:

- Het soort werk bepaalt op de eerste plaats voor welke jongeren er een match mogelijk is en hoe moeilijk het is een goede match te realiseren.
- De belangrijkste factor voor werkbehoud is de bereidheid van de werkgever om de functie aan te passen aan de mogelijkheden van de jongere. Dit is vaak een noodzakelijke voorwaarde.
- Daarnaast zijn ook draagvlak bij het management en de acceptatie van collega's noodzakelijke voorwaarden.
- De benodigde bedrijfscultuur kan gekenschetst worden als een zorgzame, respectvolle cultuur met duidelijke, expliciete wederzijdse verwachtingen. Er moet ruimte zijn voor minder/anders functioneren van de jongere en er moeten voldoende begeleidingsmogelijkheden zijn.
- In de meeste gevallen van werkbehoud speelt de leidinggevende een centrale rol. Goede en passende begeleiding is bijna altijd noodzakelijk en persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende is regelmatig doorslaggevend.
- In dit onderzoek zagen we dat leidinggevenden van jonggehandicapte werknemers een empathische en oplossingsgerichte leiderschapsstijl toepassen en heldere afspraken maken met de jongere.
- Begeleiding door collega's kan in een aantal gevallen tekortkomingen in de begeleiding van de leidinggevende (deels) compenseren.
- De benodigde begeleiding is afhankelijk van de aandoening en de persoonlijkheid van de jonggehandicapte en de kwaliteit van de match tussen werk en jongere.
- Beïnvloedbaar op kortere termijn zijn de persoonlijke betrokkenheid en vaardigheden van de leidinggevende, de acceptatie van collega's en het matchingsproces.

In de rest van deze paragraaf gaan we dieper in op deze factoren.

W1 Soort werk

Het soort werk en de wijze waarop het werk is georganiseerd, bepalen in zekere mate welke (typen) jonggehandicapten in het bedrijf kunnen werken. Van Horssen (2013, p. IX) noemt de beschikbaarheid van geschikt werk in de vorm van laaggeschoold werk, specifiek werk voor een specifieke doelgroep of door middel van functiedifferentiatie een belangrijke succesfactor voor de aanname. In dat onderzoek is niet gekeken of het soort werk van invloed is op de kans op werkbehoud.
Het soort werk is overigens niet allesbepalend. Uit onderzoek blijkt namelijk dat jonggehandicapten meestal niet kunnen werken in bestaande functies en vacatures en er bijna altijd functieaanpassingen nodig zijn (Groenewoud et al., 2014, p.38).

W2 Flexibiliteit/bereidheid om functie-aanpassingen te doen

Uit het onderzoek van Van Horssen et al. (2013, p.97) blijkt dat de bereidheid van een werkgever om aanpassingen in functies te doen een centrale succesfactor is om een goede match tot stand te brengen tussen werknemer met een beperking en het werk en vervolgens om werkbehoud te realiseren. Van Horssen (2013) zegt dat "de meeste bedrijven kiezen voor een individuele afstemming tussen werknemer, leidinggevende en functie. Het gaat dan om marginale, maar wel vaak cruciale, functieaanpassingen: enkele taken worden uit de functie genomen, er mag wat meer tijd aan bepaalde taken besteed worden of de functie wordt samen met een collega uitgevoerd."

Dit onderzoek bevestigt het belang van functieaanpassingen: de bereidheid hiertoe is heel vaak een noodzakelijke voorwaarde voor aanname en werkbehoud. Jobcoaches benadrukken dat het zeer belangrijk is dat de werkgever flexibel kan en wil zijn. Zij zeggen dat het voor jonggehandicapten helpt als werkgevers niet zozeer in standaardfuncties denken, maar in taken. Naar eventuele aanpassingen moet zowel bij de start van het werk als tussentijds gekeken worden.
De jobcoaches zeggen verder dat het matchingsproces na aanname enkele maanden tot een half jaar kan duren. Na een half jaar moet er een goede match gerealiseerd zijn, als noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud. Dit betekent niet dat er daarna geen aanpassingen meer nodig zijn. Zo is het mogelijk dat een jonggehandicapte na verloop van tijd extra taken kan uitvoeren of dat het takenpakket juist te zwaar is.

Praktijkvoorbeelden functieaanpassingen
Leidinggevende over jonge vrouw die op de administratie van een groot bedrijf werkt: 'Ze heeft geen constante kwaliteit, omdat dat fluctueert met haar mentale staat. Het is een goede match, omdat we vooral kijken naar de kwaliteiten en beperkingen die ze heeft en de taken daarop aanpassen. Als er sprake is van onderprestatie, dan krijgt ze er taken bij. Als het weer minder gaat, haal ik ze weer bij haar weg.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over jonge vrouw in een supermarkt: 'Op de vorige locatie was ze hoofdkwaliteitsmedewerker geworden, maar dat was te veel druk en ging niet goed. Nu is ze weer gewoon kwaliteitsmedewerker en doet ze alleen de dingen die ze veilig vindt om te doen.' (bron: interview leidinggevende)

Jobcoach over aanpassingsbereidheid: 'Van hotels zou gezegd kunnen worden dat het te druk en stressvol is voor jonggehandicapten. Maar als een hotel goed kijkt naar een functie waar dat minder speelt, dan is het best mogelijk dat een jonggehandicapte daar werkt.' (bron: interview leidinggevende)

W3 Passende bedrijfscultuur

Met 'passen in de bedrijfscultuur' wordt bedoeld dat de jonggehandicapte zich op zijn of haar plek voelt en dat er acceptatie en begrip vanuit het bedrijf naar de jonggehandicapte zijn. Enerzijds zullen bedrijven waar een jonggehandicapte niet goed past minder geneigd zijn een contract te verlengen. Anderzijds zullen ook vooral jonggehandicapten zelf sneller uitvallen wanneer ze zich niet prettig voelen binnen het bedrijf. We maken bij de bespreking onderscheid tussen bedrijfscultuur in de breedte c.q. het werkklimaat (W3) en acceptatie en begrip van collega's (zie W4).

Wij zijn een beperkt aantal onderzoeken tegengekomen over de bedrijfscultuur die nodig is voor het werkbehoud van werknemers met een beperking. Bosch, Overmars-Marx, Ooms en Zwinkels (2009) wijzen bedrijfscultuur en werkklimaat aan als de belangrijkste factoren die het in dienst blijven van jonggehandicapten beïnvloeden. Ook in dit onderzoek komt de bedrijfscultuur naar voren als een centrale factor bij werkbehoud. De jonggehandicapte moet passen in de bedrijfscultuur; dit is een noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud.

Uit eerder uitgevoerd onderzoek[16] en het onderhavige onderzoek komen vier kenmerken naar voren van bedrijfsculturen waar jonggehandicapten succesvol werken:

- Op de eerste plaats gaat het om organisaties met een zorgzame, respectvolle cultuur. Bosch, Overmars-Marx, Ooms en Zwinkels (2009) noemen hierbij een groot vertrouwen tussen leidinggevenden en medewerkers, gezondheid als wezenlijk onderdeel van het sociaal beleid en de afwezigheid van een strikte scheiding tussen werk en privé. Lammerts en Stavenuiter (2010, p. 16) hebben het over mensgerichte organisaties waar collega's aandacht voor elkaar hebben. Jobcoaches zeggen in het onderhavige onderzoek dat voor jonggehandicapte werknemers een 'cultuur van respect' belangrijk is, die door de hele organisatie gedragen wordt en dat een leidinggevende daar actief op stuurt. Tot slot is het belangrijk dat men elkaar binnen het bedrijf durft aan te spreken wanneer iemand te weinig rekening houdt met de jonggehandicapte.
- Op de tweede plaats gaat het om open organisaties waar de collega's en het management toegankelijk zijn: 'Je kan bij iedereen zo binnenlopen', is een veel gehoorde opmerking. De bedrijven zijn informeel en vaak niet-hiërarchisch ingericht.
- Op de derde plaats gaat het om flexibele organisaties. Uit een buitenlands onderzoek (Stone & Colella, 1996) komt naar voren dat standaardisering en bureaucratisering werknemers met een

[16] Bosch, Overmars-Marx, Ooms en Zwinkels (2009) en Lammerts en Stavenuiter (2010).

beperking in een nadelige positie kunnen plaatsen, omdat zij wellicht niet kunnen voldoen aan inflexibele regels en procedures. De verwachting is dat werknemers met een beperking meer obstakels tegenkomen bij bureaucratische organisaties dan bij meer flexibele, ondersteunende organisaties.
- Ten slotte is duidelijkheid ook belangrijk. Bosch en zijn collega's vinden indicaties dat jonggehandicapten gebaat zijn bij een bedrijfscultuur die gepaard gaat met overzicht en duidelijke verwachtingen. Lammerts en Stavenuiter wijzen op het belang van een relatief strakke controle op de dagelijkse omgang met elkaar en het voorkomen en bestrijden van misstanden daarin.

Praktijkvoorbeelden passen binnen bedrijfscultuur
Leidinggevende over een jongeman bij een logistiek bedrijf: 'We zijn hier heel direct. What you see is what you get. Ons motto is: geen irritatie, maar direct uitspreken. Hij past heel goed, is een ruwe bolster, blanke pit.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman bij een productiebedrijf: 'De cultuur is vriendelijk en sociaal. Er is oprechte interesse. Hij heeft zo'n cultuur nodig. De leidinggevende voor mij was taaltechnisch niet sterk, die kon dingen onhandig zeggen. Harder dan hij ze bedoelde. Daar kon deze jongeman niet mee omgaan. Hij is daar gevoelig voor.' (bron: interview leidinggevende)

W4 Acceptatie door collega's

Uit het onderzoek van Van Horssen (2013, p. 79) blijkt dat 'zich geaccepteerd' voelen door hun collega's een belangrijke norm is voor werknemers met een beperking of het goed gaat op het werk. Ook Vornholt et al. (2013) concluderen dat een gebrek aan sociale acceptatie van collega's vaak een reden is waarom werknemers met een beperking niet duurzaam aan het werk blijven. Vornholt et al. gebruiken de volgende definitie van sociale acceptatie: 'Een werknemer met beperking wordt geaccepteerd wanneer hij/zij wordt behandeld als een volledig lid de bedrijfsgemeenschap en collega's niet verwachten dat de werknemer met beperking aan de reguliere normen voldoet en dat zij arbeidsbeperkingen zien als een natuurlijk deel van hun collega en dat zij de prestaties van de werknemer met beperking waarderen.' (Vornholt et al., 2013, p. 465)

Vornholt et al. noemen de volgende factoren die sociale acceptatie van een werknemer met een beperking beïnvloeden:

Kenmerken werknemer met beperking:
- de aard van de beperking;
- de prestaties van de werknemer met beperking;
- het gedrag, de communicatieve vaardigheden en de hygiëne van de werknemer met beperking;
- het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemer met beperking.

Kenmerken van het werk dat de werknemer met beperking uitvoert:
- de onderlinge verwevenheid van taken van de werknemer met beperking en van collega's bevordert de acceptatie;
- wanneer de werknemer met beperking fulltime werkt, bevordert dit de acceptatie.

Houding/verwachtingen van collega's:
- Collega's hebben vaak vooroordelen: zij onderschatten de prestaties van werknemers met beperking en voelen een sociale afstand. Deze vooroordelen zijn negatiever wanneer de prestaties van de werknemer met beperking van invloed zijn op de targets van de afdeling.
- Een gebrek aan kennis over de arbeidsbeperking, maar vooral over de prestaties van de werknemer met beperking, is de belangrijkste drempel voor acceptatie van collega's.
- Voorzieningen en aanpassingen voor de werknemer met beperking kunnen door collega's als onrechtvaardig gezien worden.
- Het komt ook voor dat werknemers met beperking zichzelf een stigma opleggen.

Kenmerken van de organisatie:
- Wanneer de organisatie mensen met een beperking als cliënt heeft (o.a. maatschappelijk werk, psychiatrie) is de acceptatie groter.
- In organisaties die eerder ervaringen hebben met werknemers met een beperking is de acceptatie groter.

- Als er meerdere werknemers met beperking werken, is de acceptatie hoger.
- Het management speelt belangrijke rol bij acceptatie; zij vertegenwoordigen het bedrijf, de cultuur en zijn het voorbeeld voor de werknemers. Dit komt ook in een Nederlands onderzoek naar voren. Lammerts en Stavenuiter (2010, p. 39-40) zeggen: 'De acceptatie op de werkvloer begint bij de wijze waarop de werkgever blijk geeft van zijn motieven en de manier waarop hij daaraan gevolg geeft. Hij moet als het ware een voortrekkersrol vervullen.'

Ook uit dit onderzoek blijkt dat de houding van de directe collega's bepalend is voor de mate waarin een jonggehandicapte zich op zijn of haar plek voelt. Wanneer collega's de jonggehandicapte het gevoel geven dat hij of zij deel uitmaakt van het team en de jonggehandicapte waar nodig ondersteunen, zal de jonggehandicapte zich sneller prettig voelen. Het is belangrijk dat de jonggehandicapte het gevoel heeft een volwaardige collega te zijn. Regelmatig vinden de collega's het lastig om de juiste omgangvormen te vinden. In enkele gevallen maakten collega's misbruik van de (beperking van) de jonggehandicapte.

Praktijkvoorbeelden rol directe collega's
Leidinggevende over een jonge vrouw die op de administratieafdeling van een groot bedrijf werkt: 'Voor deze collega is er zeker draagvlak. Ze voelt zich onderdeel van het team. We behandelen haar niet anders. Ze luncht bijvoorbeeld gewoon met iedereen mee.' (bron: interview leidinggevende)

Jobcoach over jongeman bij aannemersbedrijf: 'Hij dronk te veel tijdens de vrijdagmiddagborrel. Een collega (niet de leidinggevende) heeft hem erop gewezen: 'Je werkt bij ons en rijdt op onze brommer en met onze bodywarmer aan naar huis. Dan kan je niet slingerend over straat gaan.' Het hielp dat het een oudere man was die de jongen aansprak. Nu werd zo'n probleem op tijd ondervangen.' (bron: groepsgesprek 2)

Leidinggevende over een jongeman in een klein productiebedrijf: 'Soms hebben de collega's er moeite mee hun gespreksniveau aan te passen. Dan vergeten ze dat. Maar ze zijn wel betrokken. Ik stimuleer ze om hem bij het bedrijf te betrekken.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman bij een productiebedrijf: 'Hij is makkelijk voor de gek te houden, en dat deed een collega vaak. Daar was wel sprake van pesten. Hij is toen uit zijn vel gesprongen en daarna werd hij minder gepest. De collega is daar ook op aangesproken.' (bron: interview leidinggevende)

Lammerts en Stavenuiter (2010, p. 39-40) leggen nadruk op twee kenmerken van de werknemer met beperking die van belang zijn voor de acceptatie door collega's op de werkvloer. Zij zeggen dat het kan helpen als een jonggehandicapte open communiceert over zijn of haar beperking (zie ook J2). Dit kan begrip kweken onder collega's en draagt eraan bij dat collega's weten waar de jonggehandicapte ondersteuning bij nodig heeft. Verder benoemen zij dat de inzet en motivatie van een jonggehandicapte eraan kan bijdragen dat de collega's de jonggehandicapte als onderdeel van het team gaan zien en waardering hebben voor de jonggehandicapte als collega.

Praktijkvoorbeelden invloed openheid en inzet op acceptatie
Leidinggevende over jongeman in autobedrijf: 'Sociale contacten vindt hij lastig. Dat gaat goed, omdat collega's weten dat hij autisme heeft. Er zijn al die jaren geen incidenten geweest.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over jongeman bij productiebedrijf: 'Er is 100% draagvlak. Dat komt puur door zijn inzet. Hij werkt keihard. Ik denk dat iedereen weet hoe hij is, dus iedereen ondersteunt hem daarin. Ze zien allemaal dat hij meewerkt en niet zeurt. Hij heeft zijn plekje onder de collega's verdiend.' (bron: interview leidinggevende)

W5 Personeelsbeleid en draagvlak management

Uit eerder uitgevoerd onderzoek blijkt dat bij grote bedrijven draagvlak bij het hogere management een noodzakelijke voorwaarde is voor aanname en werkbehoud van werknemers met een beperking. Van Horssen (2013, p.35) verwoordt dit als volgt. 'Er moet draagvlak zijn bij management, directie, OR, afdelingshoofden en P&O. We zien in de meeste grote bedrijven dat draagvlak op het niveau van de raad van bestuur en de directie als eerste ter hand wordt genomen (..). Het draagvlak op dit niveau is een noodzakelijke stap om (..) te kunnen starten met de voorbereidingen.'
Van Horssen (2013, p. 22) noemt daarnaast MVO-beleid een zeer belangrijke succesfactor bij het aannemen van werknemers met een beperking. Dit speelde bij driekwart van de grote en middelgrote

bedrijven een rol. Bij grote bedrijven gaat het vaak om formeel geformuleerd MVO-beleid, bij kleine bedrijven gaat het vaak om persoonlijke overtuigingen van de directeur.

Ook in dit onderzoek zeggen direct-leidinggevenden dat het voor werkbehoud belangrijk is dat van hogerhand het signaal wordt afgegeven dat jonggehandicapten erbij horen en welkom zijn. Daarnaast bepaalt het management vaak het beleid omtrent verlenging van contracten en het aanbieden van vaste contracten. Dit komt in hoofdstuk 3 verder aan bod.

W6 *Persoonlijke betrokkenheid en vaardigheden leidinggevende*

In de meeste gevallen van werkbehoud van een jonggehandicapte werknemer speelt de leidinggevende een centrale rol. We gaan hieronder achtereenvolgens in op de managementstijl, de extra begeleiding en de persoonlijke drive van de leidinggevende.

Managementstijl

Het beeld van de managementstijl van de leidinggevenden van jonggehandicapte werknemers dat uit de interviews met leidinggevenden in dit onderzoek naar voren komt, sluit aan bij de hierboven beschreven bedrijfscultuur, en valt het beste te omschrijven als sociaal, empathisch en oplossingsgericht. Veel leidinggevenden in dit onderzoek geven aan dat ze zich veel op de werkvloer begeven, dat ze oog hebben voor hun medewerkers en proberen te luisteren naar de verschillende behoeftes. Een aantal geeft ook aan dat ze bewust aandacht hebben voor het privéleven van de jonggehandicapte. Verder willen ze graag de jonggehandicapte bewust bij de afdeling of het bedrijf betrekken. Verder zeggen veel leidinggevenden dat het voor hun jonggehandicapte werknemer belangrijk is om duidelijk en open te zijn en heldere afspraken te maken. Tot slot zien we vaak een goede 'klik' tussen leidinggevende en jongere. Dit sluit aan bij een conclusie van Van Horssen (2013, p.92) dat er 'voor een goede match ook een klik tussen de werknemer en de direct leidinggevende van belang is.'

TNO vindt aanwijzingen dat directief leiderschap bijdraagt aan de self-efficacy van kwetsbare werknemers; zij krijgen positiever beeld van hun eigen mogelijkheden (Emmerik et al., 2015, p. 32). Directief leiderschap is een actieve en dringende manier van aansturing; de leidinggevende geeft de teamrichting duidelijk aan, stelt specifieke doelen voor het team en de teamleden en geeft specifieke instructies voor de taken met betrekking tot wat er wordt verwacht, hoe het moet worden gedaan en wanneer het af moet zijn.

Praktijkvoorbeelden managementstijl leidinggevenden

Leidinggevende over zijn rol als manager: 'Ik wil iemand meenemen in de bedrijfscultuur. We hadden laatst een barbecue waar hij niet naar wilde komen omdat het niet halal was. Ik heb toen een barbecue met halalvlees geregeld, zodat hij er wel bij kon zijn. Zo laat je ook waardering zien.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over zijn rol als manager: 'Ik stimuleer de rest van het team ook om iets met hem te gaan doen. Hij vindt tafeltennis bijvoorbeeld heel leuk.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over zijn managementstijl: 'Ik denk dat ik behoorlijk mensgericht ben. Ik spreek ook duidelijk mijn verwachtingen uit en houd wel van een bepaalde vorm van controle.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman bij een hoveniersbedrijf: 'Hij wist eigenlijk niet goed wat hij moest doen en had meer aansturing nodig dan wij konden geven. Zijn IQ was te laag voor de werkzaamheden en hij wist niet goed hoe hij met klanten om moest gaan. Hij is een heel apart type. Ik kon hem niet aansturen. Er was geen klik.' (bron: interview leidinggevende)

Extra begeleiding leidinggevende

Lammerts en Stavenuiter (2010) concluderen dat 'in de regel, vooral wanneer het gaat om Wajongers met een verstandelijke of psychiatrische beperking, bij het uitvoeren van taken meer aansturing en begeleiding nodig is dan een jobcoach kan leveren.' Extra begeleiding binnen het bedrijf is dus een noodzakelijke randvoorwaarde voor werkbehoud van veel jonggehandicapte werknemers.

Ook dit onderzoek laat zien dat voor (bijna) alle jonggehandicapten extra begeleiding door de leidinggevende en/of een andere collega een noodzakelijke voorwaarde is voor werkbehoud. Het gaat hierbij op

de eerste plaats om praktische begeleiding; het is regelmatig nodig om de jonggehandicapte te helpen bij het praktisch goed uitvoeren van de werkzaamheden. Hoe een taak uitgevoerd moet worden, wordt dan bijvoorbeeld extra uitgelegd; of er wordt elke morgen even doorgesproken welke taken de jonggehandicapte die dag op zich gaat nemen.

Praktijkvoorbeelden praktische begeleiding
Leidinggevende over jongeman in autobedrijf: 'Hij krijgt elke ochtend een briefje met de taken voor die dag. Tussendoor pols ik hoe het loopt. Hij krijgt veel extra ondersteuning.' (bron: interview leidinggevende)

Een leidinggevende in een distributiebedrijf: 'We hebben als iemand met een beperking hier komt werken extra uren ingeroosterd voor de opleider. Een jongeman met een beperking gaat nu een heftruck-opleiding volgen bij ons en krijgt dan een-op-een les in plaats van in een groepje van zes personen.' (bron: interview leidinggevende)

In dit onderzoek komt verder naar voren dat de leidinggevende vaak niet alleen praktische begeleiding biedt, maar ook een coachingsrol inneemt. In deze rol heeft de leidinggevende meer aandacht voor de ervaringen en het gevoel van de jonggehandicapte, door bijvoorbeeld vaker te vragen hoe het gaat of door meer (positieve) feedback en complimenten te geven. Deze coachingsrol kan nodig zijn om bij te dragen aan het zelfvertrouwen en aan het gehoord voelen van de jonggehandicapte. Daarnaast kan een leidinggevende door meer op te letten en vragen te stellen wat beter de vinger aan de pols houden, bijvoorbeeld of er geen problemen zijn buiten het werk om. Dit is vooral ook van belang bij jonggehandicapten met een psychische aandoening.

Praktijkvoorbeelden over coachende begeleiding
Leidinggevende over een jonge vrouw die op de administratieve afdeling van een groot bedrijf werkt: 'Met reguliere werknemers heb ik eens per twee weken een werkinhoudelijk overleg. Bij haar is het vaker, een paar keer per week, en minder inhoudelijk en meer coachend.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jonge vrouw in de catering: 'Het is goed om haar aan het begin van de dag een complimentje te geven, dan zijn haar houding, gedrag en werkzaamheden de hele dag beter. Erkenning is heel belangrijk. Op de vloer wordt ze de hele dag aangestuurd door de vloermanager. In de pauze zoek ik haar vaak even op om te vragen hoe het gaat.' (bron: interview leidinggevende)

Persoonlijke drive

Ook in dit onderzoek valt het op dat veel leidinggevenden een persoonlijke drive voelen om jonggehandicapten aan te nemen en te begeleiden. Ze vinden het belangrijk dat ook mensen met een beperking mee kunnen draaien op de arbeidsmarkt. Deze persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende is vaak een doorslaggevende factor voor werkbehoud. Dit sluit aan bij de constatering van Van Horssen (2013); de persoonlijke factor is dus nog steeds van groot belang.
Een hieruit voortkomend risico is wel dat werkbehoud afhankelijk is van die ene leidinggevende met persoonlijke betrokkenheid. Het komt voor dat een jonggehandicapte werknemer niet bij een bedrijf of afdeling kan blijven wanneer de leidinggevende weggaat, zeker als er weinig steun van het hoger management is (zie ook W5).

Praktijkvoorbeelden persoonlijke drive leidinggevende
Leidinggevende in een supermarkt: 'De winkel moet een afspiegeling zijn van de samenleving. Reguliere medewerkers worden zich ervan bewust dat mensen met een beperking ook kunnen werken en hun best doen. Toen ik hier kwam was er één jonggehandicapte in dienst. Nu zijn dat er nu vier.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende bij een cateringbedrijf: 'Ik heb er, ook vanuit mijn privéleven, ervaring mee hoe erg het is om een stempeltje te krijgen. Dat is de rode draad: ik wil helpen. Ik zit ook in de dienstverlening omdat dit een branche is waarin mensen met een beperking goed kunnen werken.' (bron: interview leidinggevende)

2.4 De externe begeleider(s)

Model

De focus van dit onderzoek lag bij de jonggehandicapten en de werkgever en minder bij de externe begeleider. We hebben niet onderzocht wat de externe begeleider precies doet en hoe die begeleiding precies van invloed is op werkbehoud. Daarom presenteren we hier geen model.

Conclusies factoren begeleider

De volgende factoren die te maken hebben met de externe begeleiding, zijn van belang bij werkbehoud van jonggehandicapte werknemers.

Factoren werkbehoud/werkverlies bij externe begeleiders	
B1	Kwaliteit van de externe werkbegeleiding
B2	Match tussen werkbegeleider en jongere
B3	Aanwezigheid van en afstemming met woonbegeleiding

Onze analyse van de factoren levert de volgende conclusies op:

- Externe werkbegeleiding is vaak een noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud.
- Naarmate de interne begeleiding beperkter is, is een grotere rol van de externe werkbegeleider nodig.
- Verschillende aandoeningen stellen verschillende eisen aan de aard, intensiteit en duur van de begeleiding.
- De externe werkbegeleider heeft op de eerste plaats een belangrijke faciliterende rol in de dialoog tussen de werkgever en de werknemer.
- Daarnaast heeft de werkbegeleider ook regelmatig een doorslaggevende rol bij het oplossen van incidenten (wrijvingen, te laat komen, verzuim, et cetera).
- Voor de jongeren die dat nodig hebben, kan woonbegeleiding doorslaggevend zijn voor werkbehoud.

In de rest van deze paragraaf gaan we dieper in op deze factoren.

B1 Kwaliteit van de externe werkbegeleiding

In de publicatie '*Aan de slag met jobcoaching*' van de Programmaraad (mei 2017) wordt jobcoaching als volgt gedefinieerd (Programmaraad, 2017, p.4):
'Het geheel aan ondersteunende activiteiten dat nodig is om arbeidsparticipatie van mensen met een beperking op een specifieke werkplek optimaal en duurzaam te maken. Het gaat daarbij om activiteiten die overstijgend zijn aan het gebruikelijke inwerktraject van de werkgever en die na het inwerken (nog) nodig zijn om de opgedragen taken te kunnen blijven uitvoeren.'

In literatuur wordt externe werkbegeleiding (jobcoaching) opgeworpen als een zeer relevante of zelfs onmisbare factor voor het bestaan van een duurzame arbeidsrelatie (Welder, 2008; Aarts et al., 2008; Van Horssen, Blommesteijn & Brukman, 2009). Het grote belang van externe werkbegeleiding wordt door dit onderzoek bevestigd.

Aarts et al. (2008, p.73) constateren in de evaluatie van jobcoaching dat veel Wajongers die door een jobcoach werden begeleid voortijdig uitvielen. Volgens de onderzoekers waren de belangrijkste oorzaken van voortijdige uitval de ondeskundigheid van de jobcoach en de mismatch tussen baan en werknemer. Er is sindsdien geen evaluatie meer uitgevoerd naar jobcoaching; daarom kunnen wij op dit moment geen uitspraken doen over de huidige kwaliteit van jobcoaching.

De kwaliteit van jobcoaching hangt samen met:

- Voeren jobcoaches de taken uit die nodig zijn voor het werkbehoud van jonggehandicapten?
- Voeren zij deze taken deskundig uit?

Taken van jobcoaches

De Nederlandse jobcoachingsmethodiek[17] is mede gebaseerd op supported employment (AKC (2012): Leidraad Jobcoach). De methodiek Supported Employment (SE) is in de jaren 80 ontwikkeld in de VS als on-the-job-training voor werknemers met een verstandelijke beperking. Later is de methodiek verder ontwikkeld en ook toepasbaar gebleken voor een bredere doelgroep, namelijk personen met psychische of psychiatrische problematiek, met ontwikkelingsstoornissen en fysieke problematiek. Het doel van SE is om door middel van begeleiding op maat regulier werk toegankelijk te maken voor mensen met ernstige arbeidsbeperkingen (WASE: Handbook Supported Employment).
Hoewel de IPS-methode, een vorm van SE specifiek voor personen met ernstige psychiatrische problematiek, uitgebreid onderzocht en effectief bevonden is, geldt dit niet voor SE. Er zijn wel aanwijzingen voor effectiviteit, maar er is geen effectonderzoek naar SE uitgevoerd (Duijvestijn, 2012, p.9).

In Nederland vormt SE vaak het uitgangspunt van re-integratiebedrijven en jobcoachorganisaties voor jobcoaching. Ook het Protocol Jobcoaching dat UWV gebruikt, is mede op de SE-methodiek gebaseerd.[18]

Uit de beschikbare publicaties komen de volgende taken naar voren die de jobcoach zou moeten vervullen[19]:

- matching en zo nodig aanpassing van functie (job(re)design);
- introductie op de werkplek (inwerken, structureren van werk);
- training on the job;
- coaching van de klant;
- opsporen en verhelpen van storingen in arbeidssituatie (bij calamiteit of crisis);
- voorlichting van leidinggevende en collega's over omgang met jonggehandicapte;
- administratieve ondersteuning van werkgever;
- begeleiding van de klant in de thuissituatie voor zover werk gerelateerd.

Er is in Nederland in de afgelopen jaren nauwelijks onderzoek verricht naar de taken die jobcoaches in de praktijk uitvoeren. Alleen Heuts (2014) onderzocht de taken die jobcoaches werkzaam bij SW-organisaties, uitvoeren.[20]

Uit dit onderzoek blijkt dat de jobcoach vaak een belangrijke faciliterende rol speelt in de dialoog tussen de werkgever en de werknemer. Omdat de jobcoach meestal meer afweet van de specifieke behoefte van de jonggehandicapte kan hij of zij helpen om afspraken te maken, aanpassingen in het werk door te voeren of dingen goed uitleggen aan de jonggehandicapte en aan de werkgever. Daarnaast heeft de jobcoach ook regelmatig een doorslaggevende rol bij het oplossen van incidenten.

In dit onderzoek noemen de jobcoaches zelf de volgende onderdelen van de begeleiding: het aanleren van werknemersvaardigheden, het goed omgaan met de beperking, het goed uitvoeren van de taken en het ondersteunen in de communicatie met de leidinggevende. De jobcoach kan ook de leidinggevende ondersteunen door bijvoorbeeld samen te sparren over oplossingen voor problemen.

Praktijkvoorbeelden rol jobcoach

Leidinggevende over een jonge vrouw die op de administratieafdeling van een industriebedrijf werkt: 'Ze heeft een externe jobcoach, dat is heel prettig. Die kan extra uitleg geven en is ook betrokken bij de thuissituatie. Daar praten we tijdens de gesprekken ook over. Bij andere jonggehandicapten in onze organisatie ging het wel eens fout, omdat de manager niet wist wat de beperkingen zijn. De jobcoach kan dat uitleggen.' (bron: interview leidinggevende)

Jobcoach over een jongeman die bij een supermarkt werkt: 'Ook al bleven na de fusie de taken precies gelijk, dit leverde toch zo veel onrust op dat er een halfjaar jobcoaching nodig was.' (bron: groepsgesprek 1)

[17] Jobcoaching wordt ook wel begeleid werken genoemd. Zie: Duijvenstijn, P. (2012): *Methodebeschrijving Begeleid Werken - een individuele, vraaggerichte benadering*, Databank Effectieve, sociale interventies.
[18] SE is breder dan werkbegeleiding; in het Handboek SE worden de volgende fasen onderscheiden: assessment, job finding, job analysis, job matching, job (re)design, introduction into the workplace, training on the job/job coaching, support outside the workplace, ongoing support.
[19] Zie o.a. Staatcourant, nr. 3306, 27 januari 2016: *Beleidsregel Protocol Jobcoach 2016*, p.12.
[20] Het betreft de publicatie: Heuts, L. et al. (december 2014). *Jobcoaches in de SW-sector.* Amsterdam: Regioplan. Dit onderzoek gaat alleen over jobcoaches die in een SW-bedrijf werken, en niet over jobcoaches die voor UWV-klanten werken en over jobcoaches die in dienst zijn van gemeenten.

Jobcoach over een jongeman: 'Ik begeleidde een jongeman met multi-problematiek, onder andere een verslaving, schulden en medische problemen. Er waren veel partijen bij deze jongere betrokken. Van alle kanten werd er aan hem getrokken. Ik heb toen, in het belang van werkbehoud, in het complexe geheel de regiefunctie op me genomen. Ik heb bijvoorbeeld de werkgever het medische uitgelegd, en de bewindvoerder geld direct op de OV-kaart te laten storten. Zo heeft die jongen het nog een jaar volgehouden. Uiteindelijk heeft bij vanwege zijn verslaving alsnog moeten stoppen.' (bron: groepsgesprek 2)

Hoeveel begeleiding er nodig is en hoe lang varieert sterk, aldus de jobcoaches die wij gesproken hebben. In sommige gevallen is weinig begeleiding nodig en is het voldoende dat de jobcoach af en toe de vinger aan de pols houdt. In de meeste gevallen heeft de begeleiding uiteindelijk tot doel om zichzelf overbodig te maken en zal het over de tijd afgebouwd worden. Soms kan het afbouwen al vrij snel beginnen, na een maand of zes, en soms duurt het enkele jaren voordat de jonggehandicapte zonder begeleiding goed functioneert. In een aantal gevallen, vooral bij jonggehandicapten met een psychische aandoening, is het noodzakelijk dat de begeleiding (veel) langer blijft voortduren. De leidinggevende heeft ook een rol in de frequentie van de bezoeken en de termijn waarin de begeleiding afgebouwd kan worden. Wanneer de interne begeleiding door leidinggevende of collega goed opgepakt wordt, is er minder externe begeleiding nodig.

Deskundigheid jobcoaches

Duijvestijn (2012, p. 14) noemt een aantal uitgangspunten voor Begeleid Werken c.q. jobcoaching, waarvan de volgende als kwaliteitseisen gezien kunnen worden:

- individuele benadering: wie is de cliënt en wat kan en wil hij?
- een goede match tussen cliënt en werksituatie;
- oog voor en benutten van de sociale context;
- kracht en mogelijkheden van de cliënt centraal;
- regie zo veel mogelijk bij de cliënt;
- oog voor de context;
- begeleiding zo lang als nodig en zo kort als mogelijk.

Diverse instanties hebben competenties benoemd die een jobcoach moet bezitten. Aarts et al. (2008, p. 52) noemt de volgende kerncompetenties voor jobcoaches: kennis van wet- en regelgeving, van de arbeidsmarkt, van de mentale en fysieke arbeidsbelasting van voorkomende functies en van belastbaarheid bij verschillende ziektebeelden, en verder de beschikking over communicatieve vaardigheden en trainingsvaardigheden. In andere publicaties worden deels overlappende, deels andere competenties genoemd die de jobcoach nodig heeft (zie o.a. WASE: Handbook, p. 26; de Vos (2010), p.44).[21]
Er is in Nederland ook geen onderzoek verricht naar de deskundigheid van jobcoaches.

De Programmaraad (2017, p. 21-23) stelt dat jobcoaching een relatief nieuw beroep is en dat de kwaliteitsborging zich nog in ontwikkeling is. De Programmaraad noemt de diverse initiatieven om de kwaliteit van jobcoaching te borgen: de eisen die UWV stelt aan interne jobcoaches en jobcoachorganisaties (Erkenningskader 2016), het Keurmerk Blik op Werk voor jobcoachorganisaties, het OVAL-keurmerk voor onder meer jobcoachorganisaties, de door Noloc erkende beroepsopleidingen voor jobcoaching, het Noloc-beroepsregister van erkende jobcoaches en het Beroepsregister voor SE-jobcoaches.

B2 Match tussen werkbegeleider en jongere

Eén van de uitgangspunten van jobcoaching is de individuele benadering; de begeleiding moet afgestemd worden op de individuele behoeften van de jonggehandicapte en werkgever.

Van Horssen, Blommesteijn en Brukman (2009) omschrijven vier typen Wajongers; de zelfredzame, de specialist, de gezelschapsspeler en de begrensde. Ze laten in hun onderzoek zien dat deze vier typen Wajongers verschillende begeleiding en ondersteuning nodig hebben. Het gaat om verschillen in de intensiteit en de duur van begeleiding, waarop de begeleiding zich moet richten, in hoeverre er nazorg nodig is, of er werkplekaanpassingen nodig zijn en of er ook woonbegeleiding nodig is.

[21] Vos, E. De (2010). *Routekaart naar werk voor jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden.* TNO.

Deze verschillen in begeleidingsbehoefte blijken ook uit de mate waarin verschillende typen Wajongers begeleiding van een jobcoach krijgen. Eind 2012 had een derde van de Wajongers die bij een reguliere werkgever werkte in de twee jaar ervoor een jobcoach gehad (36%). Van de Wajongers met een verstandelijke beperking had 45 procent een jobcoach gehad, van Wajongers met een ontwikkelingsstoornis 44 procent, van Wajongers met psychiatrische ziektebeelden 21 procent en van Wajongers met een somatisch ziektebeeld 20 procent (Groenewoud, 2014, p. 26).

De match tussen de werkbegeleider en de jonggehandicapte is bij de transitie werkbehoud niet expliciet aan bod gekomen. Bij werkhervatting wel, en daaruit blijkt dat de match tussen toeleider en jongere van groot belang is voor werkhervatting. Het is aannemelijk dat dit ook bij werkbegeleiding zo is.

B3 Aanwezigheid van en afstemming met woonbegeleiding

Wij zijn geen Nederlands onderzoek tegengekomen naar de rol van woonbegeleiders bij het werkbehoud van jonggehandicapten.

In dit onderzoek zeggen jobcoaches dat het belangrijk is om contact te hebben met een eventuele woonbegeleider. Ze vinden het hun taak om ook de woonbegeleider erop te wijzen dat de baan van de jonggehandicapte belangrijk is en prioriteit verdient. Niet alle woonbegeleiders hebben dit goed door, menen de jobcoaches. Zo komt het bijvoorbeeld voor dat doktersafspraken regelmatig midden op de dag, in plaats van aan het begin van de ochtend of eind van de middag worden gepland. Daardoor mist een jonggehandicapte dan onnodig vaak werk. Een woonbegeleider kan soms te veel het idee hebben dat het gaat om ‘dagbesteding’ in plaats van een echte, betaalde baan.

Jobcoaches zouden het liefst willen dat de taken van de woonbegeleider en de jobcoach duidelijk afgekaderd zijn. In het geval van een probleem op het werk zou dan de woonbegeleider idealiter niet zelf contact opnemen met de werkgever, maar het melden bij de jobcoach. Een leidinggevende zegt dat dit in de praktijk ook zo werkt: als er iets op werk speelt dat van belang is voor de thuissituatie, meldt de leidinggevende dat bij de jobcoach; die speelt dat zo nodig door naar de woonbegeleiding.

Praktijkvoorbeeld taakverdeling jobcoach en woonbegeleider
Leidinggevende in een distributiecentrum: ‘Als hij bijvoorbeeld te laat komt doordat zijn fiets kapot is, dan geef ik dat door aan de jobcoach. Die laat dan weer aan de woonbegeleiding weten dat zijn fiets gemaakt moet worden. We hebben een duidelijk taakverdeling tussen de jobcoach en mij.’ (bron: interview leidinggevende)

Als het op het werk goed gaat en een jobcoach eigenlijk niet meer echt nodig is, kan de woonbegeleider het laatste beetje begeleiding in werk er wel bij doen. Als de begeleiding op werk wel echt belangrijk is kan dat beter door een jobcoach gedaan worden. Die kan de vertaalslag voor de werkgever vaak beter maken.

2.5 Het copings- en matchingsproces

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de *factoren* die bijdragen aan werkbehoud. Tijdens het onderzoek bleek echter dat werkbehoud niet verklaard kan worden met een aantal vaststaande factoren die samen voor werkbehoud dan wel uitval zorgen. Het geheel is veel dynamischer. Het gaat eerder om processen dan factoren. Daarom gaan we in deze paragraaf in op twee centrale processen waarin de beschreven factoren elkaar beïnvloeden, zich ontwikkelen en na verloop van tijd leiden tot werkbehoud of uitval: het copingsproces van de jongere en het matchingsproces op de werkvloer.

Het copingsproces

We hebben het copingsproces eerder beschreven als de wijze waarop de jongere op de werkvloer omgaat met zijn beperkingen in relatie tot de eisen van het werk en de omgang met collega’s en de leidinggevende.

Van den Toren et al. (2008, p. 6) constateren dat de wijze waarop werknemers met een beperking omgaan met hun beperking sterk varieert en een dynamisch proces is. In de praktijk blijkt dat mensen met

dezelfde beperking zeer verschillende arbeidsmogelijkheden hebben. Ze gaan ieder anders om met hun eigen beperkingen, ontwikkelen een eigen manier van omgang met de eisen die het werk stelt. Werknemers met een beperking gebruiken uiteenlopende handelingsstrategieën om de beperking te compenseren.

Van den Toren (2008, p.9) stelt dat motivatie en inzet daarbij noodzakelijke voorwaarden zijn om optimaal te kunnen functioneren binnen het werk: “Positieve resultaten die mensen met een beperking boeken, blijken vaak af te hangen van de inzet die zij tonen. Zij laten zich niet weerhouden door ‘beren op de weg’. Deze inzet is weer afhankelijk van de ‘self-efficacy’: als men zich zelf weinig competent acht, wordt de aandacht meer gericht op de eigen gebreken en beperkingen en op de onoverkomelijke hindernissen die de taakeisen lijken te stellen. Vervolgens zorgt de uitoefening van de taken voor bevestiging van eigen kunnen (self-efficacy) en ervaring waarmee de eigen mogelijkheden verder ontwikkeld worden.

De wijze waarop een jonggehandicapte omgaat met zijn/haar beperking heeft ook invloed op het zelfvertrouwen en draagt er zo aan bij dat een jonggehandicapte goed in zijn of haar vel zit. Dat draagt vervolgens bij aan goed functioneren. Wanneer de jonggehandicapte het vertrouwen heeft dat hij of zij iets kan, zal diegene het eerder proberen en mogelijk ook verdere succeservaringen opdoen. Weinig zelfvertrouwen kan leiden tot vermijdend gedrag.

Het matchingsproces

Een goede match is geen statisch gegeven: er is tijd nodig om dit te realiseren en de match blijft onderhoud nodig hebben. Voor een duurzame arbeidsrelatie is het belangrijk al bij aanname oog te hebben voor de lange termijn, dat wil zeggen hoge eisen te stellen aan de functie (relevante taken, aanpassingen) en aan de match. In het matchingsproces komen de factoren van de jongere, de werkgever en begeleider bij elkaar.

Matching is dus een proces: voor een duurzame arbeidsrelatie is het belangrijk om taken, begeleiding, werkuren te monitoren en zo nodig aan te passen en aandacht te hebben voor de ontwikkeling van de werknemersvaardigheden van de jonggehandicapte. Dit betekent overigens niet dat dat direct vanaf het begin zo moet zijn.

Praktijkvoorbeelden matchingsproces

Leidinggevende over een jonge vrouw die licht administratieve werkzaamheden uitvoert: ‘Het was eerst zoeken naar wat ze kon. Ze wilde dingen graag zelf oplossen, maar dat lukte vaak niet. Nu loopt het goed. Als ze iets niet weet, dan zegt ze dat.’ (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jonge vrouw die schoonmaakwerkzaamheden in een supermarkt uitvoert: ‘We hebben een beetje onderhandeld met haar over haar taken. Nu doet ze dingen die voor haar veilig en vertrouwd zijn.’ (bron: interview leidinggevende)

De match tussen jonggehandicapte en werk

Op de eerste plaats gaat het om de match tussen de mogelijkheden en beperkingen van de jongere en het werk c.q. de uit te voeren taken. Een positieve beoordeling van de werkgever over deze match is een noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud. Het is belangrijk dat de jonggehandicapte de hem of haar toegewezen taken voldoende kan uitvoeren. Veel leidinggevende antwoorden op de vraag waarom ze een bepaalde jonggehandicapte positief beoordelen, simpelweg dat hij of zij de taken naar tevredenheid uitvoert.
Verschillende leidinggevenden hebben aangegeven dat de ondergrens voor hen is dat iemand niet meer mag kosten dan diegene kan produceren. Dat kan bijvoorbeeld doordat iemand te veel fouten maakt (wat kan leiden tot materiaalverlies of tijdsinzet van andere medewerkers die de werkzaamheden over moeten doen) of doordat iemand te langzaam werkt.

Praktijkvoorbeelden match
Leidinggevende over een jongeman die productiewerkzaamheden uitvoert: 'Hij werkt bijna foutloos en heel geconcentreerd. Je hoeft niet achter hem aan te lopen. Als er een probleem is, komt hij zelf wel bij me.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman die magazijnmedewerker is bij een distributiecentrum: 'Over het algemeen voert hij zijn taken goed uit. Alleen als het hectisch wordt raakt hij het overzicht kwijt. We beoordelen hem niet volgens dezelfde normen als reguliere medewerkers.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jonge vrouw bij een cateringbedrijf: 'Er eten hier 1000 man in anderhalf uur. Dat was voor haar te overweldigend, dus ze is naar een rustiger locatie gegaan.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over jongeman die in de spoelkeuken werkt: 'Hij doet zijn werk aandachtig en zorgvuldig. Het werk dat hij doet staat er in verhouding tot wat hij kost, ook omdat we loonkostensubsidie krijgen.' (bron: interview leidinggevende)

Een onderliggende cruciale factor bij de match tussen mogelijkheden van de jongere en het werk c.q. de taken, is de bereidheid van de werkgever om de functie aan te passen (bij aanname, maar ook later in de tijd; zie W2).

De match tussen jonggehandicapte en context in het bedrijf
Op de tweede plaats is ook een goede match tussen de jongere en de context in het bedrijf noodzakelijk voor werkbehoud. Bij de context gaat het onder meer om de bedrijfscultuur, de begeleidingsmogelijkheden en ontwikkelingsmogelijkheden binnen het bedrijf (zie ook W3 (passende bedrijfscultuur) en W4 (acceptatie door collega's)). Groenewoud & Mallee (2016, p.8) stellen dat 'de ondersteuningsbronnen van de werkgever en de directe collega's van groot belang zijn voor een goede match. Het leer- en ontwikkelproces van de werknemer met arbeidsbeperking moet onder meer ondersteund worden door de collega's op de werkplek. Voor de duurzame match is daarom niet alleen de inhoud van het werk van belang, maar ook de context in het bedrijf.'

In de context in bedrijven zijn volgens Groenewoud & Mallee (2016, p.15) de volgende aspecten van belang voor de match: de bereikbaarheid en toegankelijkheid van het bedrijf, de werkomgeving, de mogelijkheden voor thuiswerken, de bedrijfscultuur, de begeleidingsmogelijkheden en de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Doorgroeien
Verschillende jobcoaches en leidinggevenden zeggen in dit onderzoek dat hoogopgeleide jonggehandicapten vaak niet werkzaam zijn op het niveau waarvoor ze opgeleid zijn, maar één of meerdere treden lager. Hierbij is doorgroeien naar een zwaardere of uitdagendere functie vaak wel het doel van de jobcoach voor de jongere.

Praktijkvoorbeelden hoger opgeleide jonggehandicapten
Leidinggevende over hoogopgeleide jonge vrouw bij een woningcorporatie: 'Ze is academisch geschoold, dus wat dat betreft is het werk nu eigenlijk te simpel voor haar. Ik gun haar meer uitdagend werk. Ze gaat een cursus doen, ik hoop dat ze dan kan doorgroeien.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een hoogopgeleide jongeman die bij een gemeente werkt: 'We zijn begonnen met een haalbaar pakket aan werkzaamheden. Door zijn opleiding heeft hij meer mogelijkheden op lange termijn. Zijn functie is in de loop van de tijd in zwaarte en uren gegroeid. Het beginpakket werd steeds met een beetje aangevuld.' (bron: interview leidinggevende)

Het komt ook regelmatig voor dat lager opgeleide jonggehandicapte werknemers mogelijkheden en ambities hebben om door te groeien. We zijn in dit onderzoek diverse voorbeelden tegengekomen waarbij de jonggehandicapte werknemer wensen en capaciteiten had om door te groeien. Meestal waren er bij de huidige werkgever beperkte mogelijkheden om door te groeien.

Praktijkvoorbeelden doorgroeimogelijkheden
Leidinggevende over een jongeman bij een productiebedrijf: 'Zijn moeder kwam met een scholingsvoucher. Hij heeft toen intern een cursus elektrotechniek gedaan. Hij snapte het wel, maar vergeet het binnen twee dagen. Ik zie hem niet doorgroeien naar een andere functie. Ik zie hem als iemand die hier op zijn 67e als een van de meest gewaardeerde krachten de deur uitgaat, maar met hetzelfde werk.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman in een distributiebedrijf: 'Hij kan bij ons nog magazijnmedewerker 2 worden. Daar gaat hij een opleiding voor krijgen. Verder groeien kan niet, omdat wij geen vaste contracten meer aanbieden, in verband met geplande automatisering.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman bij een autobedrijf: 'Er zijn wel doorgroeimogelijkheden, maar dat zal heel langzaam moeten gaan. Hij heeft veel begeleiding nodig. We hebben hem een keer mee laten lopen op de afdeling marketing, maar de begeleiding ontbrak en daardoor ging hij zwemmen. Dat ging helemaal mis.' (bron: interview leidinggevende)

Verschillende jobcoaches benoemen echter ook het risico dat werkgevers taken toevoegen aan het pakket van de jonggehandicapte wanneer hij/zij goed functioneert, terwijl dit de belastbaarheid van de jongere te boven gaat. De werkdruk wordt hierdoor te hoog en het heeft een verslechtering van het functioneren tot gevolg.

2.6 Samenvatting: werkbehoud in tijdelijke contracten

Factoren en processen
In dit hoofdstuk zijn de factoren en processen beschreven die van invloed zijn op het werkbehoud van jonggehandicapte werknemers in tijdelijke dienstverbanden bij reguliere werkgevers. Tijdens het onderzoek bleek dat werkbehoud niet verklaard kan worden met een aantal vaststaande factoren die samen voor werkbehoud dan wel uitval zorgen, maar dat het geheel veel dynamischer is. Het gaat eerder om processen dan factoren. In die processen beïnvloeden de factoren elkaar. Geen van de factoren is een voldoende voorwaarde voor werkbehoud of werkhervatting; er is altijd een combinatie van factoren en een bepaald verloop van processen nodig.

Kernprocessen
Bij werkbehoud staan twee processen centraal. Op de eerste plaats het copingsproces, dit is de wijze waarop de jongere op de werkvloer omgaat met zijn beperkingen in relatie tot de eisen van het werk en de omgang met collega's en de leidinggevende. Op de tweede plaats staat het matchingsproces. In het matchingsproces komen de factoren van de jongere, de werkgever en begeleider bij elkaar. Bij het matchingsproces gaat het om de match tussen de mogelijkheden van de jonggehandicapte en het werk en de match tussen de jonggehandicapte en de werkomgeving in het bedrijf (context). Er is tijd nodig om de match te realiseren en de match blijft onderhoud nodig hebben. Voor een duurzame arbeidsrelatie is het belangrijk al bij aanname oog te hebben voor de lange termijn, dat wil zeggen hoge eisen te stellen aan de functie (relevante taken, aanpassingen) en aan de match.

Factoren jonggehandicapte
Vier factoren, gerelateerd aan de jonggehandicapte, zijn belangrijk voor werkbehoud:
- openheid over de beperking;
- getoonde inzet;
- uitstraling;
- de thuissituatie.

Een bepaalde mate van openheid en inzet zijn noodzakelijke voorwaarden voor werkbehoud. De getoonde inzet, de uitstraling en de thuissituatie zijn regelmatig van doorslaggevend belang voor werkbehoud. Wat opvalt, is dat incidenten in de praktijk van invloed kunnen zijn op werkbehoud/uitval. Incidenten zoals te laat komen of niet komen opdagen worden door de werkgever regelmatig vertaald in gebrek aan motivatie/inzet en kunnen aanleiding vormen voor uitval.

Factoren werkgever

Er is een groot aantal factoren, gerelateerd aan de werkgever, die via het matchingsproces van invloed zijn op werkbehoud. Het geheel is een complex samenspel van factoren. De belangrijkste factor voor werkbehoud is de bereidheid van de werkgever om de functie aan te passen aan de mogelijkheden van de jongere. Dit is vaak een noodzakelijke voorwaarde.

Binnen de organisatie zijn draagvlak bij het management en de acceptatie van de jonggehandicapte door de collega's noodzakelijke voorwaarden voor werkbehoud. Ook de bedrijfscultuur is van belang voor werkbehoud; dit is een complex fenomeen waarnaar in Nederland weinig onderzoek is gedaan. Er zijn aanwijzingen dat een zorgzame, respectvolle cultuur met duidelijke, expliciete wederzijdse verwachtingen bijdraagt aan het werkbehoud van jonggehandicapte werknemers.

In de meeste gevallen van werkbehoud, speelt de leidinggevende een centrale rol. Goede en passende begeleiding door de leidinggevende is noodzakelijk en persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende is vaak doorslaggevend voor werkbehoud. Begeleiding door collega's kan in een aantal gevallen tekortkomingen in de begeleiding van de leidinggevende (deels) compenseren.

Rol externe begeleiders

Externe werkbegeleiding is vaak een noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud. Uit dit onderzoek blijkt de werkbegeleider op de eerste plaats een belangrijke faciliterende rol te spelen in de dialoog tussen de werkgever en de werknemer. Daarnaast heeft de werkbegeleider ook regelmatig een doorslaggevende rol bij het oplossen van incidenten (wrijvingen, te laat komen, verzuim, et cetera).

Uit dit onderzoek komt een aantal factoren naar voren waarop de externe werkbegeleider zich moet richten om een positieve bijdrage te leveren aan werkbehoud:

- de openheid van de jonggehandicapte over de beperking;
- de inzet van de jongere in het werk;
- de sociale en communicatieve vaardigheden van de jongere;
- de thuissituatie van de jongere;
- de drive en begeleiding door de leidinggevende;
- de acceptatie van de werknemer met beperking door de collega's.

Daarnaast kan de externe werkbegeleider een belangrijke rol spelen in het copingsproces van de jonggehandicapten en het matchingsproces op de werkvloer.

REGIOPLAN
BE LEIDSONDERZOEK

De overgang naar een vast contract

3

3 De overgang naar een vast contract

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de factoren die van invloed zijn op de overgang naar een vast contract. Veel factoren die van invloed zijn op werkbehoud van jonggehandicapten in tijdelijke dienstverbanden, beïnvloeden indirect ook de overgang naar een vast contract. Immers, een vast contract speelt pas wanneer de jonggehandicapte in één of enkele tijdelijke contracten zijn/haar werk heeft weten te behouden. Wij beschouwen de overgang naar een vast contract als het sluitstuk op de processen in de voorgaande fase: het copingsproces van de jongere en het matchingsproces op de werkvloer. De overgang naar een vast contract zelf is primair een afweging van de werkgever. Dit hoofdstuk gaat over de factoren die van invloed zijn op het besluitvormingsproces van de werkgever. Om overlap met hoofdstuk 2 te voorkomen, ligt in dit hoofdstuk de focus op de factoren die direct van invloed zijn op het besluit van de werkgever over het al dan niet aanbieden van een vast contract.

Er is beperkt onderzoek gedaan naar de factoren die een rol spelen bij de overgang naar een vast contract. Dit hoofdstuk is daarom hoofdzakelijk gebaseerd op het onderhavige onderzoek: interviews met 19 direct-leidinggevenden van jonggehandicapte werknemers en twee groepsgesprekken met toeleiders en werkbegeleiders.
De opbouw van dit hoofdstuk komt overeen met de opbouw van het voorgaande hoofdstuk. We gaan eerst in op de factoren die bij de jongere liggen (paragraaf 3.2), daarna op de factoren die bij de werkgever liggen (paragraaf 3.3) en tot slot op de factoren gerelateerd aan de externe begeleiders (paragraaf 3.4). Paragraaf 3.5 is een samenvatting van dit hoofdstuk.

3.2 De jonggehandicapte

Hoewel we eerst ingaan op de factoren bij de jonggehandicapte, is de werkgever bij de overgang naar een vast contract de centrale actor. Het aanbieden van een vast contract is in de praktijk vooral een besluit van de werkgever.

Conclusies factoren jonggehandicapte
Bij de jongere zijn drie factoren van belang bij het krijgen van een vast contract.

Factoren overgang naar vast contract bij jonggehandicapte	
J1	Goed functioneren (resultaat matchingsproces voorgaande fase)
	Persoonlijke factoren
J2	Getoonde inzet
J3	Uitstraling/gunfactor

Onze analyse van de factoren levert de volgende conclusies op:
- Een noodzakelijke voorwaarde voor een vast contract is dat de jongere in de ogen van de werkgever goed functioneert; meestal gaat het om een aangepaste functie en/of aangepaste functie-eisen.
- Daarnaast moet ook de jonggehandicapte zelf tevreden zijn over zijn over het bedrijf, het werk, de collega's en de leidinggevende.
- De mate waarin een gebrekkig functioneren bij de overgang naar een vast contract gecompenseerd kan worden door persoonlijke factoren is beperkt. Wel kunnen inzet en uitstraling bij het gegeven van goed functioneren doorslaggevend zijn voor de werkgever om een vast contract te bieden.

J1 ***Goed functioneren***
Voor een vast contract moet de jonggehandicapte *in de ogen van de werkgever* voldoende functioneren. Ook de jonggehandicapte zelf moet tevreden zijn over het bedrijf, het werk, de collega's en de leidinggevende. Dit is een noodzakelijke voorwaarde.

Praktijkvoorbeeld goed functioneren
Leidinggevende in een schoonmaakbedrijf die jongeman een vast contract heeft geboden: 'In het algemeen moet de beperking niet te groot zijn om schoonmaakwerkzaamheden uit te voeren. Een laag IQ is niet erg. Maar diegene moet wel goed Nederlands spreken en hebben bewezen dat hij zelf contact opneemt als er een probleem is. Dat heeft deze jongeman allemaal. Specifiek voor hem speelt ook zijn inzet mee. We willen hem de kans blijven geven.' (bron: interview leidinggevende)

Goed functioneren is op de eerste plaats gerelateerd aan de mogelijkheden en onmogelijkheden van de jonggehandicapte en de mate waarin de taken die hij/zij moet uitvoeren daarbij aansluiten. Zoals beschreven in hoofdstuk 2, heeft er tijdens het tijdelijke dienstverband een matchingsproces plaatsgevonden; zonder dat is werkbehoud meestal niet mogelijk. Het goed functioneren van de jonggehandicapte werknemer op het moment dat er een vast contract in het zicht is, is de resultante van dat proces. Er is blijvende aandacht van werknemer, werkgever en begeleider nodig om de jonggehandicapte goed te laten functioneren.

De werkgever moet dus vaststellen of de jonggehandicapte goed functioneert. Hij heeft hiervoor een realistisch beeld nodig van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de jongere. Uit dit onderzoek blijkt dat goed functioneren niet inhoudt dat de jonggehandicapte op hetzelfde niveau hoeft te werken als een reguliere medewerker, maar eerder dat hij of zij een bepaalde minimum hoeveelheid werk zonder te veel fouten kan verrichten. Leidinggevenden en jobcoaches zeggen dat de minimale grens ligt bij 'niet meer kosten dan opleveren'. Het continueren van loonkostensubsidie of loondispensatie is daarom bij een lagere productiviteit meestal een noodzakelijke voorwaarde voor een vast contract.

Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat het behulpzaam kan zijn wanneer een jonggehandicapte, tot op zekere hoogte, zelfstandig kan functioneren. Er is dan minder begeleiding nodig van de werkgever en de werkgever is minder afhankelijk van de beschikbaarheid van een jobcoach.

Leidinggevenden zeggen in dit onderzoek verder dat ze betrouwbaarheid en opkomst heel belangrijke aspecten vinden aan het functioneren van een jonggehandicapte werknemer. Hierdoor kan regelmatig ziekmelden of te laat komen bijdragen aan een negatief besluit ten aanzien van een vast contract. Zeker wanneer de leidinggevende het idee heeft dat een jonggehandicapte in de toekomst mogelijk (langdurig) uit zal vallen, kan dat een reden zijn om geen vast contract te geven.

Bij de overgang naar een vast contract kijkt de werkgever niet alleen naar het functioneren op dat moment. Jobcoaches zeggen in dit onderzoek dat er sprake moet zijn van *langdurig stabiel* functioneren, waar ook onder valt dat iemand niet te vaak afwezig of te laat is. Externe omstandigheden kunnen er wel voor zorgen dat er in een later stadium toch problemen komen, bijvoorbeeld door een verandering in de privésituatie of veranderingen op de werkvloer.

Tot slot kan het positief werken wanneer de jonggehandicapte er blijk van geeft zich nog verder te kunnen en willen ontwikkelen.

Praktijkvoorbeeld groeimogelijkheden
Leidinggevende over een jongeman in de groenvoorziening: 'De overweging bij het aanbieden van een vast contract is wat hij laat zien: dat hij niet terugzakt, maar aan het groeien is. Hij wil graag naar school. Hij wil het vak gaan leren. Ik ben de enige groenman hier, dus ik ben heel blij dat hij dat gaat doen. Ik zou er een behoorlijke steun aan hebben! Het groeien is de doorslaggevende factor: als ze niet willen, dan houdt de begeleiding op, want dan kost het te veel energie terwijl je er niets uithaalt.' (bron: interview leidinggevende)

J2 Getoonde inzet

Getoonde inzet blijkt ook belangrijk bij de vraag of een jonggehandicapte een vast contract krijgt. Onder de voorwaarde dat een jongere voldoende functioneert, kan inzet doorslaggevend zijn voor de werkgever om een vast contract te bieden.

Praktijkvoorbeelden inzet doorslaggevend
Een leidinggevende over het aanbieden van een vast contract aan een jongeman bij een autobedrijf: 'Het belangrijkst is de instelling van de persoon zelf. Als hij steeds ziek, zwak en misselijk zou zijn en geen drive had om te werken, dan zou hij niet zo lang aan dit bedrijf verbonden zijn.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over het aanbieden van een vast contract: 'Zijn inzet. Als hij er is, is hij er voor 1000 procent.' (bron: interview leidinggevende)

Inzet is geen voldoende voorwaarde voor een vast contract. Bij de overgang naar een vast contract kan deze factor een mindere match ook maar in beperkte mate compenseren. Het kan er wel voor zorgen dat een leidinggevende het gevoel heeft dat hij/zij diegene 'niet kwijt wil', en dat de inzet daarmee de leidinggevende over de streep trekt, ook als de jonggehandicapte misschien minder functioneert dan eerst verwacht of gehoopt.

J3 Uitstraling/gunfactor

Een positieve uitstraling of het hebben van een gunfactor kan eraan bijdragen dat men een vast contract krijgt aangeboden. Hierbij geldt ongeveer hetzelfde als bij getoonde inzet: het is geen voldoende voorwaarde voor een vast contract, maar kan leidinggevenden wel over de streep trekken.

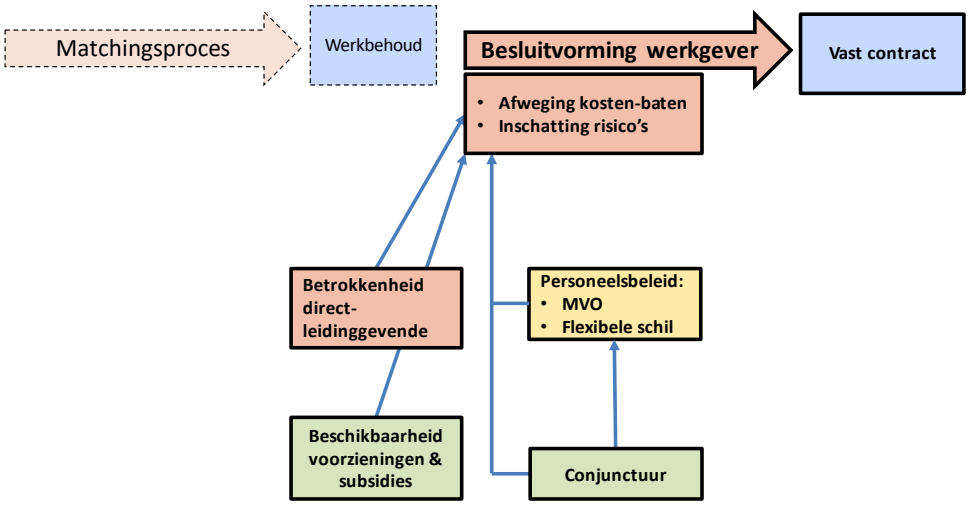
Praktijkvoorbeeld uitstraling
Een jobcoach over een jonge vrouw die achter de kassa van een supermarkt werkte: 'Het was het beleid van de supermarkt om geen personen met een beperking in vaste dienst te nemen. Voor haar werd een uitzondering gemaakt. Dat had te maken met haar klantvriendelijke uitstraling.' (bron: interview leidinggevende)

3.3 De werkgever

Model

Op basis van het onderhavige onderzoek komen we tot het onderstaande model waarin het proces dat leidt tot een vast contract voor een jonggehandicapte werknemer, en de factoren die daarop van invloed zijn, is uitgewerkt. Centraal staat het besluitvormingsproces van de werkgever waarbij het primair gaat om een afweging van kosten en baten en een inschatting van de risico's.

Figuur 3.1 Overgang naar vast contract vanuit het perspectief van de werkgever



Factoren

De belangrijkste factoren bij de werkgever die een rol spelen bij de overgang naar een vast contract zijn in de onderstaande tabel opgenomen.

Factoren overgang naar vast contract bij werkgever	
	Onderdelen besluitvormingsproces werkgever
W1	Afweging van de werkgever van kosten en baten van het dienstverband
W2	Een inschatting van de risico's die de werkgever ziet bij het aangaan van een vast contract
	Persoonlijke factoren bij werkgever
W3	De betrokkenheid van de direct-leidinggevende
	Organisatorische factoren
W4	Personeelsbeleid
	Externe factoren
W5	Beschikbaarheid van voorzieningen en subsidies
W6	De conjunctuur

Onze analyse van de factoren levert de volgende conclusies op:

- Een noodzakelijke voorwaarde voor een vast contract is een goede match tussen de jonggehandicapte en het werk waardoor er minimaal een evenwicht is in kosten en baten van het dienstverband.
- De continuering van loonkostensubsidie, loondispensatie, jobcoaching en/of de no-riskpolis speelt hierbij vaak een doorslaggevende rol.
- Een goede match is vaak geen voldoende voorwaarde voor het aanbieden van een vast contract.
- Een inschatting van de risico's is vaak de doorslaggevende reden om geen vast contract aan te bieden. Bovenop de gewone risico's zijn werkgevers nog huiveriger om werknemers met een beperking vast in dienst te nemen; zij zijn bang dat de werknemer minder productief wordt of vaak ziek is, en zijn er niet zeker van dat ze gebruik kunnen blijven maken van subsidies en voorzieningen.
- In de besluitvorming zijn persoonlijke betrokkenheid, overtuigingen en beelden van de manager/beslisser belangrijk.
- Tot slot is de bedrijfseconomische situatie van het bedrijf of het beleid om geen vaste contracten aan te gaan, regelmatig doorslaggevend om geen vast contract te bieden aan een jonggehandicapte werknemer die goed functioneert.

In de rest van deze paragraaf gaan we dieper in op deze factoren.

W1 Afweging van kosten en baten

In eerder onderzoek (Van Horssen, 2013, p.92) worden drie samenhangende factoren genoemd die bijdragen aan 'een duurzaam perspectief' voor een werknemer met een beperking bij een werkgever, namelijk dat de werknemer het werk goed kan uitvoeren, dat de kosten en baten van het dienstverband in evenwicht moeten zijn en dat er een klik moet zijn tussen de werknemer en de direct-leidinggevende. Het ging hier niet om de overgang naar een vast contract, maar om 'een duurzaam perspectief', dus eerder de kans dat in de toekomst een vast contract tot stand komt.

Uit het onderhavige onderzoek blijkt dat voor de overgang naar een vast contract in ieder geval de eerste twee factoren (goed functioneren en evenwicht kosten en baten) van groot belang zijn. In alle casussen blijkt goed functioneren noodzakelijk voor het krijgen van een vast contract (zie ook J1). Uit Van Horssen (2013) blijkt dat aanpassing van het werk aan de mogelijkheden van de werknemer bijna altijd nodig is om ervoor te zorgen dat de werknemer het werk goed kan uitvoeren. Een goede match tussen de mogelijkheden van de jonggehandicapte en het werk is noodzakelijk voor de (impliciete) eis die werkgevers bijna altijd stellen bij het bieden van een vast contract, dat de jonggehandicapte niet meer mag kosten dan hij/zij oplevert.

Praktijkvoorbeeld kosten groter dan baten

Leidinggevende van een productiebedrijf: 'We hadden hier eerst een jonge vrouw, die was niet slim genoeg. Er ging te veel fout. Dat werkt niet, als het keer op keer niet lukt en alles ontregeld raakt. Daar hebben we afscheid van genomen. Als iemand meer kost dan hij oplevert, dan gaat het fout. We zijn geen sociale werkplaats.' (bron: interview leidinggevende)

Uit Van Horssen (2013, p.26-27) blijkt overigens dat werkgevers vaak geen expliciete kosten-batenanalyse maken; het gaat meestal om een globale inschatting, waarbij persoonlijke betrokkenheid, overtuigingen en beelden van de manager/beslisser ook belangrijk zijn.

Praktijkvoorbeeld kosten-batenverhouding
Leidinggevende over de kosten en baten: 'Als geheel genomen (over het hele bedrijf) moet het ons niets kosten en hoeft het niet veel op te leveren. Maar of bij iemand individueel de kosten en baten in balans zijn, is niet echt in te schatten. Wij hebben wel een tool waarmee je dat ongeveer kan berekenen, maar daar is niet alles in meegenomen. Iemand die minder presteert, maar wel een positieve invloed heeft op de sfeer en collega's, kan daarmee wel daar zorgen voor meer productie.' (bron: interview leidinggevende)

W2 Inschatting van risico's

In Van Horssen (2013, p.93) wordt geconcludeerd dat voor 'duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking kosten en baten op de lange termijn in evenwicht moeten zijn en *de risico's vergelijkbaar moeten zijn met de risico's die werknemers zonder beperking met zich mee brengen*.'

Uit diverse onderzoeken komt naar voren dat de gepercipieerde risico's van werkgevers de belangrijkste reden zijn om een jonggehandicapte geen vaste aanstelling te bieden, belangrijker nog dan gebrek aan werk of financiële ruimte (Van Horssen, Blommesteijn, Rosing, 2011; Strieker, 2014). De factor onzekerheid heeft tijdens de overweging om iemand wel of niet in vaste dienst te nemen een zwaarder gewicht dan tijdens de overweging om iemand een (opvolgend) tijdelijk contract aan te bieden. Met andere woorden: de bereidheid om risico te nemen is bij het beslissen over tijdelijke aanstellingen groter dan tijdens de beslissing over vaste aanstellingen.

Bij de afweging om wel of niet een vast contract aan te bieden aan een jonggehandicapte werknemer is dus de inschatting van de werkgever van de risico's die het vaste contract met zich meebrengt, doorslaggevend. Bovenop de gewone risico's zijn bedrijven nog huiveriger om werknemers met een beperking vast in dienst te nemen (Van Horssen, 2013, p. 98); werkgevers zijn bang dat de werknemer minder productief wordt of vaak ziek is en zijn er niet zeker van dat ze gebruik kunnen blijven maken van subsidies en voorzieningen (zie ook W5). Dit wordt in dit onderzoek bevestigd met diverse casussen waarin een werkgever een besluit heeft genomen om al dan niet een vast contract te bieden.

In een aantal casussen is de werkgever bang voor het risico op een hoog ziekteverzuim. Hierbij zijn verschillende situaties mogelijk:

- De arbeidsbeperking brengt een hoger risico op ziekteverzuim met zich mee en de werkgever heeft een goed en realistisch beeld hierover.
- De arbeidsbeperking brengt geen hoger risico op ziekteverzuim met zich mee en het beeld van de werkgever is daarom niet realistisch.
- Er is sprake van regelmatig ziekmelden, maar de werkgever heeft geen goed zicht waardoor dit komt en welke risico's er precies spelen, doordat de jongere en de werkgever hierover niet open communiceren.

Uit eerder onderzoek blijkt verder dat naast het risico op een verhoogd ziekteverzuim, werkgevers regelmatig onzeker zijn over het verloop van de belastbaarheid en inzetbaarheid van de jongere op de middellange termijn. De ontwikkeling van stoornissen en aandoeningen van jonggehandicapten zijn veelal voor de werkgever onvoorspelbaar. Dit brengt onzekerheden voor de werkgever met zich mee (Strieker, 2014). Een onvoorspelbaar verlopend ziektebeeld betekent immers onzekerheden met betrekking tot productiviteit en ziekteverzuim.

Praktijkvoorbeelden risico's beperking
Leidinggevende over de risico's van het aanbieden van vast contract aan een jonge vrouw bij een groot bedrijf: 'De uitval door de handicap, dat is een risico. Een verandering in haar privéleven of op de afdeling leidt tot uitval. We zijn geen charitatieve instelling en kunnen geen vast contract aanbieden onder de huidige regelgeving.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman in de catering: 'Er is zicht op een vast contract. Het is wel de vraag hoe hij zich ontwikkelt en hoe de locatie zich ontwikkelt. Zoals het nu gaat, dan zeker. Als hij niet minder gaat functioneren. Dat zou kunnen door verhuizing of als het slechter gaat met zijn ouders.' (bron: interview leidinggevende)

W3 *Betrokkenheid van direct-leidinggevende*

In hoofdstuk 2 komt naar voren dat voor het werkbehoud van jonggehandicapte werknemers de rol van de direct-leidinggevend van groot belang is. Er is bijna altijd extra begeleiding en aandacht nodig van de direct-leidinggevende en er is vaak sprake van een persoonlijke drive van de leidinggevende om het werkbehoud van de jongere te realiseren. Van Horssen (2013) brengt naar voren dat bij contractverlengingen de direct-leidinggevende zich vaak extra inspant om de werknemer met beperking te kunnen behouden. Uit dit onderzoek blijkt dat direct-leidinggevenden ook vaak een goed woordje voor de jongere doen bij het hogere management om te bevorderen dat er een vast contract wordt aangeboden. Persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende kan dus ook bij de overgang naar een vast contract doorslaggevend zijn.

W4 *Personeelsbeleid*

Van Horssen (2013, p.98) noemt het niet aanbieden van vaste contracten aan werknemers met een beperking 'op de eerste plaats een weerspiegeling van de hedendaagse flexibele arbeidsmarkt: bedrijven zijn in z'n algemeenheid terughoudend in het aanbieden van vaste contracten, zeker in tijden van laagconjunctuur.' Wij kunnen met dit onderzoek niet vaststellen of werkgevers als gevolg van de positieve economische ontwikkelingen en de krappere arbeidsmarkt gemakkelijker vaste contracten aangaan met jonggehandicapten. Het onderstaande kader geeft twee voorbeelden van werkgevers die wel vaste contracten bieden aan jonggehandicapten.

Praktijkvoorbeelden personeelsbeleid

Leidinggevende bij een overheidsinstelling: 'In de beslissing of we een vast contract zouden aanbieden, was het belangrijk dat van hogerhand was besloten dat we mensen met een beperking wilden opnemen in de organisatie. We steken veel tijd in de screening, zodat uiteindelijk zowel de organisatie als de jongere op lange termijn daar profijt van hebben.' (bron: interview leidinggevende)

Leidinggevende over een jongeman bij een productiebedrijf: 'Wij hebben hier als regel dat je twee tijdelijke contracten krijgt en dan een vast contract. We behandelen hem hierin precies zo als iedere andere werknemer. Hij krijgt dezelfde waardering als ieder ander.' (bron: interview leidinggevende)

De SER constateert in zijn advies over werken met een chronische ziekte (SER, 2015) dat voor chronische zieke werknemers die door hun beperkingen niet meer bij hun eigen werkgever kunnen blijven werken, van-werk-naar-werkmogelijkheden worden onderbenut. Knelpunt is, aldus de SER, dat werkgevers niet over het juiste netwerk beschikken of geen organisatie vinden die bereid is eventuele risico's over te nemen.

In het onderzoek van Van Horssen (2013, p.89) zijn drie bedrijven gevolgd die tijdelijke leer-werkplekken bieden aan werknemers met een beperking en deze werknemers actief begeleiden bij het vinden van een baan bij een andere werkgever. In het onderstaande kader is meer informatie opgenomen over deze bedrijven.

Ondersteuning door werkgever bij van-werk-naar-werk-overstap

Er zijn drie bedrijven die al jarenlang in het kader van een werkgelegenheidsproject leer-werkplekken bieden met een mbo-opleiding. Bij deze bedrijven is doorstroom naar een andere baan het uitgangspunt. Iedere kandidaat moet na afloop van het leer-werktraject doorstromen naar een baan in een ander bedrijfsonderdeel binnen het bedrijf of bij een andere werkgever. De reden hiervoor is dat deze bedrijven een continue stroom van nieuwe mensen een kans wil bieden om werkervaring op te doen om zo te kunnen toetreden tot de arbeidsmarkt. Dit kan volgens de bedrijven niet als de plaatsen binnen het project 'bezet' blijven. De bedrijven geven aan dat wanneer werknemers goed functioneren en er een vacature is, de mogelijkheid bestaat om binnen het bedrijf te blijven werken. Een van deze bedrijven geeft expliciet aan dat alle deelnemers begeleid worden bij het solliciteren naar een baan bij een andere werkgever. Het bedrijf is van plan om hiervoor in de toekomst ook structurele

relaties met andere werkgevers te gaan onderhouden. Deze werkgevers worden dan periodiek ingelicht over de kandidaten die op dat moment op een leer-werkplek zitten. Bron: Van Horssen et al. (2013, p.89)

In dit onderzoek zijn we ook bedrijven tegengekomen die alleen tijdelijke dienstverbanden bieden aan jonggehandicapten. Jobcoaches zeggen dat deze bedrijven wel als springplank willen dienen voor jonggehandicapten, maar hen niet daadwerkelijk in vaste dienst willen nemen. Het bedrijf geeft dan aan dat de jonggehandicapte bij hen ervaring op kan doen en daarmee grotere kans maakt op een baan elders. Als veel bedrijven dit beleid hanteren, zorgt het er echter voor dat jonggehandicapten enkel steeds maar meer werkervaring op doen, zonder ook daadwerkelijk een keer te kunnen blijven. Een jobcoach zei: “Iedereen wil een springplank zijn, maar niemand laat het bad vullen.”

W5 Beschikbaarheid van voorzieningen en subsidies

Voor een evenwicht tussen kosten en baten van een dienstverband met een jonggehandicapte werknemer, zijn loonkostensubsidie of loondispensatie vaak nodig. Dit speelt niet alleen bij de aanname in een tijdelijk contract, maar ook bij de overgang naar een vast contract. Dit blijkt uit diverse eerder uitgevoerde onderzoeken en wordt bevestigd door de interviews die wij met leidinggevenden hebben afgenomen. Deze financiële regelingen kunnen dus een deel van een verminderd functioneren voor de werkgever compenseren; daarmee is continuering van deze instrumenten vaak een noodzakelijke voorwaarde voor de overgang naar een vast contract.

Zoals gezegd speelt de inschatting van de risico’s door de werkgever een belangrijke rol in de afweging van de werkgever om al dan niet een vast contract te bieden. Om de risico’s te verminderen, en daarmee de kans op een vast contract te verhogen, spelen jobcoaches een rol. Een jobcoach kan voorlichting geven over de beschikbare voorzieningen, eventuele verkeerde aannames ten aanzien van de risico’s wegnemen en over reële risico’s afspraken maken met de jonggehandicapte en werkgever.

Voor de zorgen van werkgevers over verhoogd ziekteverzuim van jonggehandicapte werknemers (zie W2), kan de no-riskpolis een oplossing zijn. In dit onderzoek zijn we diverse voorbeelden tegenkomen waarbij de beschikbaarheid van de no-riskpolis dit risico in voldoende mate financieel afdekte. Uit dit onderzoek blijkt echter ook dat de no-riskpolis voor werkgevers niet altijd een voldoende waarborg is om bij een (vermeend) hoger risico op ziekteverzuim een vast contract aan te gaan. Werkgevers maken zich niet alleen zorgen over de financiële risico’s, maar ook over het (regelmatig) moeten vervangen van de zieke werknemer en over de re-integratieverplichtingen bij langdurig ziekteverzuim (Wet Poortwachter). Enkele keren wordt verwezen naar de strenge ontslagbescherming waardoor een werkgever niet af zou kunnen komen van een werknemer die vaak ziek is of minder productief wordt.

Tot slot zijn werkgevers regelmatig onzeker of de voorzieningen waarvan zij gebruikmaken bij aanvang van het vaste dienstverband op termijn beschikbaar blijven (Van Horssen, Blommesteijn, Rosing, 2011; Van Ommeren & De Visser, 2011; Wolf, De Visser & Engelen, 2013).
UWV of de gemeente kunnen op een gegeven moment van mening zijn dat er geen externe begeleiding meer nodig is, terwijl de werkgever het daar niet mee eens is. Of de loonkostensubsidie of loondispensatie wordt (op basis van een loonwaardebepaling) verlaagd, terwijl de productiviteit van de werknemer in de ogen van de werkgever niet is gestegen. Ook zijn sommige werkgevers gewoon bang dat wet- en regelgeving verandert en bepaalde voorzieningen worden afgeschaft. Wanneer de werkgever er niet zeker van is dat de financiële compensatie in de toekomst blijft, kan hij/zij het financiële risico te groot vinden en afzien van een vast contract.

Praktijkvoorbeelden veranderende subsidies/regels
Leidinggevende over loonkostensubsidie: ‘Het is bij ons gelukkig nog nooit gebeurd, maar ik hoor wel eens van andere bedrijven dat gemeenten daar nadat ze iemand in vast contract hadden genomen de loonkostensubsidie stopzette. De betrouwbaarheid van gemeenten is belangrijk.’ (bron: interview leidinggevende)

Jobcoach over een jongeman bij een hotel: ‘Een jongen werkte in een hotel, en na drie jaar werd de jobcoaching stopgezet. Het hotel vond jobcoaching nog wel nodig en koos ervoor om daar zelf voor te betalen. Na een jaar kwam er een nieuwe keuring en kreeg de jongen toch weer jobcoaching.’ (bron: groepsgesprek 2)

Leidinggevende: 'Het vangnet van het UWV hielp ook [bij het aanbieden van een vast contract], met name bij vergoeding bij ziekteverzuim. Wat hij doet, sluit goed aan bij de collega's als team doen. Mocht hij wegvallen, dan kunnen we het met het team opvangen.' (bron: interview leidinggevende)

W6 De conjunctuur

Het onderzoek van Van Horssen et al. (2013) volgde drie jaar lang een groot aantal bedrijven die werknemers met een beperking hadden aangenomen. Door de laagconjunctuur tijdens het onderzoek (2010-2013) zijn deze werkgevers in bijna geen enkel geval een vast contract aangegaan met de werknemer met een beperking, ook in de vele gevallen dat de werknemer goed functioneerde. Van Horssen concludeert daarom dat laagconjunctuur een doorslaggevende factor is bij het (niet) aangaan van vaste contracten met werknemers met een beperking.

Ook uit het onderhavige onderzoek blijkt dat bedrijfseconomische redenen een aanleiding kunnen vormen om jonggehandicapten (en ook werknemers zonder beperking) geen vast contract te bieden. Wanneer een bedrijf onvoldoende zekerheid heeft over (de toekomst) van de bedrijfsresultaten, zet dat een rem op het aannemen van vaste medewerkers. Hierbij spelen ook (geanticipeerde) automatisering en digitalisering een rol. Een bedrijf dat verwacht in de toekomst dat type werk niet meer (in voldoende hoeveelheid) te hebben, biedt geen vaste contracten meer aan.

Praktijkvoorbeeld bedrijfseconomische redenen
Leidinggevende over een jongeman bij een distributiebedrijf: 'Omdat we bezig zijn met automatisering geven we maximaal twee tijdelijke contracten. Het is onze bedoeling dat hij voor die tijd doorgroeit naar magazijnmedewerker 2, en zijn heftruckdiploma heeft. Het is mijn streven om hem bij een ander distributiebedrijf te plaatsen als zijn contract afloopt. Dat hij dan voldoende klaargestoomd is voor een baan elders.' (bron: interview leidinggevende)

Zoals gezegd kunnen we met dit onderzoek niet vaststellen of werkgevers als gevolg van de positieve economische ontwikkelingen en de krappere arbeidsmarkt gemakkelijker vaste contracten aangaan met jonggehandicapten. Daar is een ander type onderzoek voor nodig.

3.4 De externe begeleider(s)

Wij zijn geen voorbeelden tegengekomen waarin een externe begeleider een expliciete rol heeft gehad bij de overgang naar een vast contract. Wel noemen enkele werkgevers de onzekerheid over de beschikbaarheid van de jobcoach op langere termijn als reden om geen vast contract te bieden.

Factoren overgang naar vast contract bij externe begeleiders	
B1	Beschikbaarheid van jobcoach op de langere termijn

B1 Beschikbaarheid van jobcoach op de langere termijn

Sommige jonggehandicapten kunnen uiteindelijk zonder jobcoach aan het werk blijven en in andere gevallen kan de werkgever de rol van de jobcoach helemaal overnemen. Er zijn echter ook jonggehandicapten waarbij de jobcoach als langdurige externe begeleider noodzakelijk is voor goed functioneren. Jobcoaches noemen dat dit vaak geldt voor jongeren met een psychische aandoening. In deze gevallen is het belangrijk dat de werkgever weet dat de jobcoaching ook daadwerkelijk langdurig ingevuld (en vergoed) zal worden.

Zeker in kleine bedrijven, waar werkgeversinstrumenten een relatief grote bijdrage leveren, en werkgevers zich geen fouten in hun personeelsbeleid kunnen veroorloven, kan het stoppen van jobcoaching een doorslaggevende reden zijn om de jonggehandicapte niet in vaste dienst te nemen (Bosch, et al., 2009; Strieker, 2014).

3.5 Samenvatting: de overgang naar een vast contract

Er is nog nauwelijks onderzoek gedaan naar de factoren die een rol spelen bij de overgang naar een vast contract. Dit hoofdstuk is daarom hoofdzakelijk gebaseerd op het onderhavige onderzoek. Eerste aanwijzingen uit eerder onderzoek kunnen met dit onderzoek bevestigd worden.

Vast contract als sluitstuk van het matchingsproces

De overgang naar een vast contract is het sluitstuk van het matchingsproces dat in hoofdstuk 2 besproken is. Pas nadat werkbehoud in de voorgaande fase gerealiseerd is, komt een eventuele overgang naar een vast contract in beeld. De factoren die een rol spelen bij werkbehoud bepalen uiteindelijk ook of er een vast contract wordt aangegaan. In dit hoofdstuk lag de focus op de factoren die direct van invloed zijn op het besluitvormingsproces van de werkgever om al dan niet een vast contract aan te bieden.

Factoren jonggehandicapte

Een noodzakelijke voorwaarde voor een vast contract is op de eerste plaats dat de jongere in de ogen van de werkgever goed functioneert. Daarnaast moet ook de jonggehandicapte zelf tevreden zijn over zijn over het bedrijf, het werk, de collega's en de leidinggevende. De mate waarin een gebrekkige functioneren bij de overgang naar een vast contract gecompenseerd kan worden door persoonlijke factoren zoals inzet en uitstraling, is beperkt. Wel kunnen inzet en uitstraling bij het gegeven van goed functioneren doorslaggevend zijn voor de werkgever om een vast contract te bieden.

Factoren werkgever

Een noodzakelijke voorwaarde voor een vast contract is een evenwicht in kosten en baten van het dienstverband met de jonggehandicapte. Hiervoor is continuering van loonkostensubsidie of loondispensatie vaak nodig. Een goede match c.q. evenwicht in kosten en baten is echter vaak geen voldoende voorwaarde voor het aanbieden van een vast contract. De risico's die de werkgever ziet, de bedrijfseconomische situatie en het personeelsbeleid (geen vaste contracten in de flexibele schil) zijn vaak doorslaggevende redenen om toch geen vast contract aan te bieden.

In de besluitvorming zijn persoonlijke betrokkenheid, overtuigingen en beelden van de manager/beslisser belangrijk. Verder doet de direct-leidinggevende, net als bij verlenging van tijdelijke contracten, ook bij de overgang naar een vast contract, vaak een goed woordje bij het hogere management.

Zorgen van werkgevers over risico's zijn vaak de belangrijkste reden om geen vast dienstverband te bieden. Werkgevers noemen de volgende risico's bij het aanbieden van een vast contract aan een jonggehandicapte:

- het risico op een verhoogd ziekteverzuim van de specifieke jongere;
- onzekerheid over het verloop van de belastbaarheid en inzetbaarheid van de jongere;
- onzekerheid over de continuïteit van werkbegeleiding, loonkostensubsidie/loondispensatie en de no-riskpolis.

Bij de risico-inschatting van de werkgever kan een werkbegeleider een rol spelen door voorlichting te geven over de beschikbare voorzieningen. Voor de zorgen van werkgevers over verhoogd ziekteverzuim van jonggehandicapte werknemers is de no-riskpolis voor een deel van de werkgevers een oplossing. In dit onderzoek zijn we echter ook voorbeelden tegengekomen waarbij de beschikbaarheid van de no-riskpolis voor de werkgever onvoldoende waarborg bood om een vast contract aan te gaan. Dit komt doordat werkgevers niet alleen financiële zorgen hebben, maar ook zorgen over vervanging bij ziekte, de re-integratieverplichtingen van de Wet Poortwachter en de ontslagbescherming bij verminderd presteren.

REGIOPLAN
BE LEIDSONDERZOEK

Werkhervatting na eerdere werkervaring

4

4 Werkhervatting na eerdere werkervaring

4.1 Inleiding

In dit onderzoek hebben we duurzaam aan het werk niet alleen ingevuld door te kijken naar werk-behoud in de tijdelijke contracten en de overgang naar vaste contracten, maar ook naar werkhervatting na werkverlies. Jonggehandicapten hebben immers net als andere starters op de arbeidsmarkt te maken met de flexibele arbeidsmarkt waar het verkrijgen van een vast contract moeilijk kan zijn. Dit maakt dat succesvolle werkhervatting na werkverlies een belangrijke voorwaarde is voor duurzame arbeidsparticipatie (zie ook Van Horssen, 2013, p. 99). Dit hoofdstuk gaat over het proces van werkhervatting van jonggehandicapten die eerder gewerkt hebben en wier dienstverband is beëindigd.

Wij zijn geen Nederlands onderzoek tegengekomen naar werkhervatting van jonggehandicapten. Wel is er vrij veel onderzoek gedaan naar de factoren die een rol spelen bij de re-integratie van jonggehandicapten, zonder expliciet rekening te houden met eventuele eerdere werkervaring. Deze factoren zijn ook van belang bij werkhervatting na eerdere werkervaring. Daarom benoemen wij deze factoren kort in paragraaf 4.2; deze factoren vormen de basis voor de rest van het hoofdstuk waarin we specifiek ingaan op werkhervatting: welke, aanvullende, factoren spelen daarbij een rol?

De paragrafen 4.3 en verder zijn volledig gebaseerd op het onderhavige onderzoek: interviews met 24 toeleiders, woonbegeleiders en begeleiders van MEE en een groepsgesprek met toeleiders en werkbegeleiders. Het gaat dus uitdrukkelijk om een eerste verkenning van een nieuw thema: werkhervatting na eerdere werkervaring.
Wat opviel bij de interviews die wij hebben afgenomen, is dat ook voor toeleiders dit perspectief relatief nieuw bleek; de meerderheid van de toeleiders had beperkt nagedacht over de vraag welke invloed ervaringen met werk zoeken en ervaringen met werken hebben op de werkkansen van jonggehandicapten. Op basis van de interviews en het groepsgesprek met toeleiders hebben we een nieuw model kunnen uitwerken waarin werkhervatting als leerproces wordt beschreven.

De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt. Zoals gezegd gaat paragraaf 4.2 over de factoren die een rol spelen bij de re-integratie van jonggehandicapten. Vervolgens gaan we in paragraaf 4.3 in op de vraag: hoe komen jonggehandicapten na beëindiging van een dienstverband aan een nieuwe baan, wat is hun werkzoekgedrag? Paragraaf 4.4 is de kern van dit hoofdstuk; hierin wordt werkhervatting beschreven als leerproces waarin de jongere leert van ervaringen met het zoeken naar werk en van ervaringen met werken. In paragraaf 4.5 gaan we in op de rol die toeleiders hebben in dit leerproces. Paragraaf 4.6 gaat over de rol die toeleiders hebben na de plaatsing. Paragraaf 4.7 ten slotte is de samenvatting van dit hoofdstuk.

4.2 Factoren die bijdragen aan re-integratie jonggehandicapten

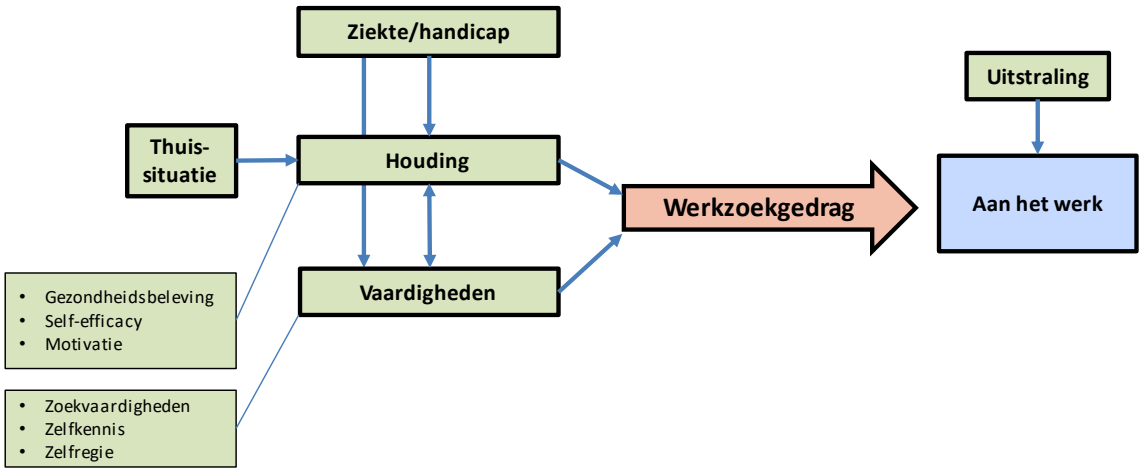
We maken in dit hoofdstuk onderscheid tussen werkhervatting en re-integratie. Bij re-integratie gaat het om werkaanvaarding zonder er rekening mee te houden dat de jonggehandicapte al eerder gewerkt heeft. Bij werkhervatting gaat het expliciet om werkaanvaarding door jonggehandicapten die al eerder gewerkt hebben in een of meer banen. In deze paragraaf gaan we in op de factoren die een rol spelen bij de re-integratie van jonggehandicapten. We bespreken deze factoren hier, omdat deze factoren ook een rol spelen bij werkhervatting. In de rest van het hoofdstuk concentreren wij ons op de factoren en processen die specifiek gaan over werkhervatting.

Model

Op basis van eerder onderzoek over re-integratie komen we tot het onderstaande model waarin de factoren die bijdragen aan de re-integratie van jonggehandicapten zijn uitgewerkt. We hebben voor dit model onder meer gebruikgemaakt van de theorie van gepland gedrag (zie o.a.: Ajzen, I. (1991)). In een publicatie van Gilde Re-integratie (2011) is deze theorie gebruikt om een model te beschrijven waarin de factoren die bijdragen aan re-integratie van werklozen zijn opgenomen. De kern van ons model is dat

verschillende houdingsaspecten en vaardigheden (via intentie[22]) resulteren in een bepaald werkzoekgedrag. De effectiviteit van dit zoekgedrag bepaalt de kans dat de werkzoekende aan het werk komt.

Figuur 4.1 Factoren die bijdragen aan re-integratie jonggehandicapten



Factoren

De factoren bij de jonggehandicapte, die van invloed zijn op re-integratie, zijn opgenomen in de onderstaande tabel.

Factoren re-integratie jonggehandicapten	
J1	Ziekte of handicap van de jongere
	Persoonlijke factoren
J2	Houding: gezondheidsbeleving, motivatie, self-efficacy
J3	Uitstraling/gunfactor
J4	Vaardigheden: zoekvaardigheden, zelfkennis en zelfregie
	Externe factoren
J6	Thuissituatie

We gaan in deze paragraaf slechts kort in op deze factoren, omdat de focus van het onderzoek ligt bij de vraag wat opgedane werkervaring en ervaringen bij het zoeken naar werk bijdragen aan werkhervatting.

J1 Aandoening/beperking

De aard van de aandoening heeft invloed op de kans op re-integratie. Uit het onderzoek Groenewoud et al. (2014, p.25) blijkt dat Wajongers met verschillende aandoeningen een uiteenlopende kans hebben om na het volgen van een re-integratietraject aan het werk te komen. De kans op werk na een re-integratietraject loopt uiteen van 32 procent tot 49 procent. Wajongers met psychiatrische/psychische aandoeningen hebben de kleinste kans om aan het werk te komen (32%).

J2 Houding

We bespreken hier kort de houdingsaspecten die wij in de casussen zijn tegengekomen: ‘motivatie’ en ‘gezondheidsbeleving’.

Motivatie

Motivatie is een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle re-integratie. Voor werkgevers is de motivatie van de jonggehandicapte om aan het werk te gaan cruciaal. Ook in het zoekproces naar een geschikte baan is motivatie noodzakelijk. Jobcoaches zeggen veelal dat de kans op werkhervatting sterk

[22] De kern van de Theory of Planned Behaviour is dat effectief zoekgedrag tot stand komt als gevolg van de intentie om te werken c.q. werk te zoeken. Die intentie wordt beïnvloed door houding, sociale normen en gedragscontrole. Wij hebben uit deze theorie de centrale rol van werkzoekgedrag overgenomen en de verschillende houdingsaspecten die van invloed zijn op de intentie. De intentie, het mechanisme waardoor de verschillende factoren tot bepaald werkzoekgedrag leiden (de pijlen tussen houding/vaardigheden en werkzoekgedrag), hebben we in ons model niet expliciet gemaakt om de figuur zo eenvoudig mogelijk te houden.

toeneemt naarmate een jongere gemotiveerder is om te werken. Een gemotiveerde jongere is sneller bereid meer verschillende soorten werk te accepteren en de motivatie maakt het de begeleider makkelijker om passend werk te vinden voor de jongere.

Praktijkvoorbeeld van motivatie als noodzakelijke voorwaarde
Jobcoach: 'Hoe belangrijk is motivatie? Wat mij betreft het allerbelangrijkste. Een kandidaat moet altijd op gesprek en uiteindelijk kunnen wij als begeleider van alles vinden, maar als die werkgever geen motivatie ziet, dan krijgt die jongen die baan nooit.' (bron: groepsgesprek 3)

Motivatie is bij re-integratie van doorslaggevend belang en heeft grote invloed op de andere factoren: zelfregie, zelfvertrouwen, zelfkennis en werkzoekgedrag.

Gezondheidsbeleving
Uit onderzoek blijkt dat de gezondheidsbeleving van uitkeringsgerechtigden veel bepalender is voor uiteindelijke werkhervatting dan de op geobjectiveerde wijze vastgestelde gezondheidsklachten: hoe negatiever de beleving van de gezondheid, hoe kleiner de kans op werkhervatting.[23]

J3 Uitstraling/gunfactor

De uitstraling van de jonggehandicapte kan een doorslaggevende invloed hebben op re-integratie. Een hoge 'gunfactor' c.q. een positieve uitstraling wordt in dit onderzoek regelmatig genoemd als reden waarom een werkgever een jongere aanneemt.
De mate waarin de jongere zichzelf kan 'verkopen', kan de kans op re-integratie sterk vergroten. Als een jongere zich verbaal en/of uiterlijk goed weet te presenteren, is de kans op succesvolle werkhervatting veel groter.

Praktijkvoorbeeld invloed gunfactor
Jobcoach: 'Ze kan zichzelf heel goed presenteren en ze kan zich verbaal ook goed uitdrukken. In de regel: als zij op gesprek gaat, krijgt ze de baan meestal ook.' (bron: interview jobcoach)

J4 Vaardigheden

Naast verschillende houdingsaspecten dragen vaardigheden via effectief werkzoekgedrag bij aan re-integratie. Dit komt aan bod in paragraaf 4.3.

J5 Thuissituatie

Ouders hebben op de eerste plaats invloed op de motivatie en gezondheidsbeleving van de jongere. Ouders kunnen de motivatie om werk te hervatten zowel positief als negatief beïnvloeden. Zo kunnen ouders de jongere aanmoedigen het werk te hervatten, maar zij kunnen ook overbezorgd of beschermend zijn en daarmee de jongeren beperken.

Praktijkvoorbeelden invloed ouders op motivatie en gezondheidsbeleving
Jobcoach: 'De ouders waren ondersteunend, maar ze hielden wel de onzekerheid van de jongere in stand. De moeder zegt tijdens het gesprek met haar dochter en de jobcoach steeds dat haar dochter iets niet kan of dat ze ergens te onzeker voor is.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Veel bemoeienis van ouders leidt tot onrust bij de werkgever, ouders bemoeien zich soms met van alles. Maar het gebeurt ook andersom: 'Jongen toch, schei er toch mee uit, voor die paar euro kun je net zo goed op de bank blijven zitten.'' (bron: groepsgesprek 1)

Ook de thuissituatie van alleenstaande jongeren is van invloed op de kans op werkhervatting. Is er sprake van een stabiele privésituatie? Is er rust en regelmaat? Krijgt de jongere voldoende sociale steun?

[23] Rijssen, J. van. Aan het werk door aandacht voor gezondheidsbeleving. In: *Investeren in Participeren. Kennis voor de uitvoering van werk en inkomen,* 15 mei 2013. p. 114-129.

Praktijkvoorbeelden invloed thuissituatie op werkhervatting
Jobcoach: 'Hij meldde zich. Hij wilde weer aan het werk, zei hij: 'Ik zit thuis en vind het verschrikkelijk.' Zijn privé-situatie was weer rustig.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'De woonbegeleider vertelt mij dan bijvoorbeeld (…) dat hij veel naar housefeesten gaat, waardoor hij laat thuis komt en een slecht dag-nachtritme heeft.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Hij heeft een klein netwerk en een hond uit het asiel die veel overlast veroorzaakt. Door eenzaamheid gaat hij vaak alleen drinken en blowen, waardoor hij met een kegel en te laat op het werk komt. Hij is daarop vaak aangesproken, maar hij heeft te weinig hulp en aansturing om het te redden.' (bron: interview jobcoach)

4.3 Werkzoekgedrag bij werkhervatting

Hoe komen jonggehandicapten na beëindiging van een dienstverband aan een nieuwe baan? Wat is hun werkzoekgedrag bij werkhervatting? Daarover gaat deze paragraaf. We doen dit aan de hand van concrete voorbeelden die voortgekomen zijn uit het onderhavige onderzoek.

Wat betreft zoekgedrag zijn er drie groepen jonggehandicapten te onderscheiden:
1. Een groep waar het zoeken naar werk geheel of grotendeels door de toeleider wordt uitgevoerd. De jonggehandicapte heeft in die gevallen nauwelijks een rol bij het zoeken naar werk.
2. Een groep jonggehandicapten die zelf actief zoekt en effectief werkzoekgedrag vertoont, waarbij geen begeleider betrokken is of een begeleider een zeer beperkte rol heeft.
3. Een groep die zelf zoekt en daarbij wordt ondersteund door een begeleider.

Groep 1: de begeleider zoekt werk voor de jonggehandicapte
Voor een deel van de jonggehandicapten neemt de begeleider het zoeken naar werk volledig uit handen van de jongere. Vaak gaat het hierbij om jongeren met een verstandelijke beperking. De begeleiders geven aan dat deze jongeren niet de vaardigheden bezitten om zelf werk te vinden. Daarnaast beschikken de begeleiders vaak over een netwerk van werkgevers dat zij kunnen inzetten om deze jongeren aan het werk te helpen.

Praktijkvoorbeelden groep 1: begeleider zoekt werk voor jonggehandicapte
Jobcoach: 'Hij kan niet zelfstandig een werkgever bellen, op gesprek gaan of op het internet naar vacatures zoeken. Zijn ervaringen met werk zoeken zijn met mij of met zijn moeder of met zijn woonbegeleiders erbij. Hij draagt positief bij en is niet snel gefrustreerd door een afwijzing.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Zij heeft niet veel gedaan. Ik zocht dit voor haar. Het was lang zoeken, maar vervolgens wel meteen raak. Ik regelde het sollicitatiegesprek en ik zat erbij, maar zij voerde het gesprek.' (bron: interview jobcoach)

Groep 2: de jonggehandicapte zoekt zelf werk
Daarnaast is er een groep jonggehandicapten die grotendeels zelfstandig werk zoekt en daarbij geen of nauwelijks ondersteuning nodig heeft van een begeleider. Deze jonggehandicapten slagen er vaak in om zelf werk te bemachtigen. Het gaat hier om jonge mensen, die gemotiveerd zijn om werk te vinden. Zij willen graag (snel) aan het werk. Verder kenmerkt deze groep zich door een grote mate van zelfregie, goede zoekvaardigheden en een hoge gunfactor.

Deze jongeren maken zo mogelijk gebruik van hun eigen netwerk; wij zijn drie voorbeelden tegengekomen van jonggehandicapten die zelf werk vonden via of bij een werkgever waar hij/zij al eerder had gewerkt en één voorbeeld waar de jonggehandicapte via een kennis werk vond.

Praktijkvoorbeelden groep 2: jongere zoekt zelf werk
Jobcoach: 'Hij was de baan al kwijt voordat ik hem kon coachen en hij vond weer nieuw werk voor ik het wist. Dat doet hij zelf, want hij is heel snel met het vinden van werk. Onze organisatie is langzamer en spreekt vaak proefplaatsingen af, maar dat wil hij niet, want hij kan ook werk vinden zonder proefplaatsing.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Na beëindiging van de stage werd onder begeleiding van de jobcoach een jobhunter ingezet, maar de jongere had zelf via school alweer contact gezocht met zijn stagebedrijf om daar als uitzendkracht te gaan werken. (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Van deze werkgever had ze zelf de vacature gevonden. We hebben samen de brief geschreven, de werkgever heeft het eerste gesprek met haar zelf gehad – omdat hij dat wilde – en daarna hebben we een driegesprek gevoerd. (…) De werkgever bood haar de baan aan. Hij zei: 'Ik vind het stoer dat je dit geregeld hebt en dat je initiatief toont, ik wil je graag deze kans geven.'' (bron: interview jobcoach)

Groep 3: jonggehandicapte zoekt met ondersteuning van een begeleider naar werk

Tot slot is er een groep jonggehandicapten die bij het zoeken naar werk begeleid wordt, maar daar zelf nauw bij betrokken is en vaak ook zelf zoekactiviteiten verricht.

We zien bij deze groep het volgende zoekgedrag:

- Soms gaan jongere en toeleider samen achter de computer op zoek naar sollicitaties en schrijven zij samen de sollicitatiebrieven.
- Sommige jongeren zoeken ook zelf vacatures en schrijven ook zelf brieven. Vaak wordt erbij vermeld dat daar weinig op terugkomt. In een aantal gevallen leest de toeleider de brief en geeft tips. Het zelf schrijven van sollicitatiebrieven is vooral genoemd bij cliënten met een stoornis in het autistisch spectrum.
- Enkele jonggehandicapten schrijven zich in bij een uitzendbureau. Dit levert echter weinig op.
- Soms kijkt de jonggehandicapte zelf naar vacatures en dan helpt de toeleider door contact op te nemen met de werkgever of samen het sollicitatiegesprek voor te bereiden. Ook gaat de toeleider vaak mee naar het sollicitatiegesprek.
- In andere gevallen selecteert de toeleider een aantal mogelijke vacatures en legt deze voor aan de jongere. Vervolgens benadert de toeleider de werkgevers die de jonggehandicapte interessant leken.
- In een beperkt aantal gevallen gaat de jonggehandicapte alleen naar een sollicitatiegesprek. Meestal gaat de toeleider mee. De rol die de toeleider daarbij vervult, is verschillend. In enkele casussen voert de jongere het gesprek en vult de toeleider alleen aan. In andere casussen gaat de toeleider mee om uit te leggen wat de jonggehandicapte wel/niet kan en waarmee de werkgever rekening moet houden.
- Tot slot was er een voorbeeld van een jonggehandicapte die wekelijks bijeenkomsten bezocht, als onderdeel van het re-integratietraject, om ervaringen uit te wisselen met en te leren van andere jonggehandicapten over het zoeken naar werk.

Praktijkvoorbeelden groep 3: jongere zoekt met ondersteuning van een toeleider
Jobcoach: 'Hij vindt het vooraf allemaal niet nodig dat ik erbij ben et cetera. Hij doet zo'n gesprek supergoed. Hij geeft sociaal wenselijke antwoorden en kan zich goed presenteren. Maar achteraf belt hij mij wel op met de vraag: wat hebben we nou allemaal besproken met dat bedrijf en hoe moet het nou?' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Als ze zonder begeleiding gaat solliciteren, zal ze naar hetzelfde werk zoeken. Ze heeft ondersteuning nodig om verder te kijken en daarnaast om de Wajongstatus toe te lichten bij de werkgever.' (bron: interview jobcoach)

Invloed ouders op werkzoekgedrag

De thuissituatie van de jonggehandicapte is bij werkhervatting van nog groter belang dan bij werkbehoud. De rol van ouders is regelmatig doorslaggevend bij werkhervatting.

Enerzijds kan actieve ondersteuning van ouders een positieve invloed hebben op de kans op werkhervatting van de jongere. Het komt regelmatig voor dat ouders hun netwerk inzetten en/of de jongere helpen bij het vinden van werk.
Anderzijds kunnen actief betrokken ouders ook overbeschermend zijn en dominant betrokken zijn bij veel aspecten van het leven van de jongere. Hoewel deze betrokkenheid voortkomt uit oprechte zorg, kunnen ouders hiermee onbedoeld een negatieve invloed uitoefenen op de kans op werkhervatting.

Praktijkvoorbeelden invloed ouders op werkzoekgedrag
Jobcoach: 'Zijn ouders zijn best actief, hij woont nog bij zijn ouders. Die hebben waarschijnlijk ook geholpen bij vinden van de stage. Zijn ouders vergroten zijn kans op succesvolle werkhervatting.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'De financiën worden gedaan door haar stiefmoeder, maar de keerzijde is dat zij daarmee alles bepaalt. Dat ze van haar stiefmoeder niet in het donker mag fietsen en dat ze toestemming van haar stiefmoeder moet hebben om bij ons langs te komen. Het zou geen invloed op werkkans moet hebben, omdat ze wel echt wil dat haar dochter werk vindt. Echter, horeca is werk in de avond en als je 's avonds niet mag fietsen, wordt het moeilijk om dat werk te vinden.' (bron: interview jobcoach)

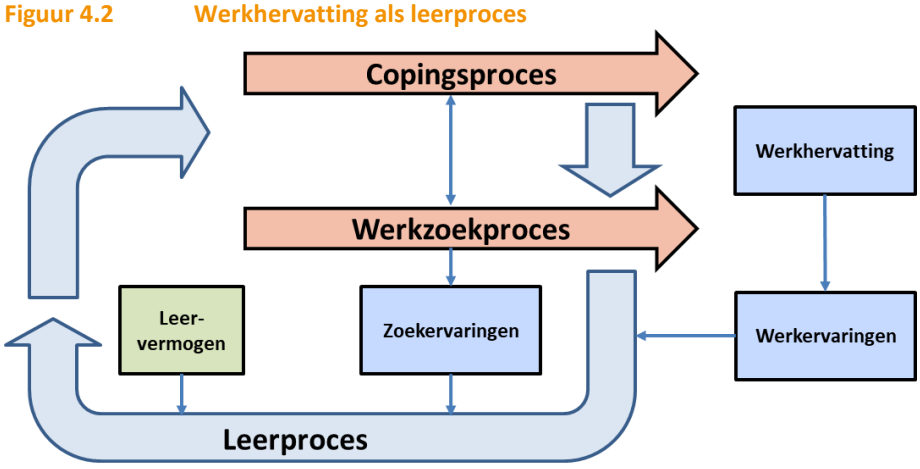
Jobcoach: 'Zijn moeder is heel betrokken, eigenlijk te betrokken. Ze stelt heel veel vragen aan de werkgever en ik zit daar bewust tussen, zodat de moeder geen last wordt voor de werkgever.' (bron: interview jobcoach)

4.4 Werkhervatting als leerproces

Model

Een belangrijk nieuw inzicht dat voortkomt uit dit onderzoek is dat werkhervatting van jonggehandicapten een proces is waarin de jongere kan leren van ervaringen met het zoeken naar werk en van ervaringen met werken. Werkhervatting kan niet begrepen worden door alleen factoren te benoemen die van invloed zijn op werkhervatting; de relevante factoren ontwikkelen zich continu als gevolg van de ervaringen die de jongere opdoet.
Vanuit dit inzicht hebben wij een nieuw model uitgewerkt waarin werkhervatting als leerproces wordt beschreven. In dit model zijn alleen de factoren en processen opgenomen die specifiek voor werkhervatting van belang zijn. De factoren die bijdragen aan re-integratie (zie paragraaf 4.2) spelen ook een rol in deze processen, maar zijn niet opgenomen in de onderstaande figuur. In het model staan twee processen centraal: het copingsproces en het werkzoekproces. Deze processen zijn nauw met elkaar verbonden. De blauwe pijlen beschrijven het leerproces; de invloed van de ervaringen met zoeken naar werk en met werken op het copings- en werkzoekproces. Overigens kan het leerproces ook negatief uitpakken: ervaringen kunnen negatieve invloed hebben op motivatie, zelfvertrouwen en gezondheidsbeleving, waardoor het werkzoekgedrag minder effectief wordt.

Figuur 4.2 **Werkhervatting als leerproces**



Wij maken dus onderscheid tussen het copingsproces en het werkzoekproces. Dit is vooral een analytisch onderscheid; in de praktijk is het één proces. In het copingsproces gaat het primair over de gezondheidsbeleving en de ontwikkeling daarin. In het werkzoekproces gaat het om motivatie, zelfvertrouwen, vaardigheden, concreet werkzoekgedrag en de ontwikkeling daarin. Hieronder gaan we op beide processen in.

Het copingsproces

In lijn met de definitie in hoofdstuk 2, beschrijven wij het copingsproces in het kader van werkhervatting als de wijze waarop de jongere bij het zoeken naar werk omgaat met zijn beperkingen in relatie tot de ervaringen die hij/zij opdoet met het zoeken naar werk en met werken. In dit onderzoek is het copingsproces vooral teruggekomen in termen van 'de acceptatie van de eigen beperking'.[24]

Wij concluderen dat een zekere mate van acceptatie van de eigen beperking in veel gevallen een noodzakelijke voorwaarde is voor werkhervatting.

Hieraan liggen de volgende mechanismen ten grondslag:

M1 Een beperkte acceptatie van de beperking zorgt voor een minder realistisch zelfbeeld en staat daarom gericht zoeken naar passende functies en duidelijk communiceren met werkgevers over de beperking in de weg.
M2 Een beperkte acceptatie kan leiden tot verminderde motivatie. Dit kan de kans op werkhervatting verkleinen.
M3 Een beperkte acceptatie kan leiden tot verminderd zelfvertrouwen. Ook dit kan de kans op werkhervatting verkleinen.
M4 Beperkte acceptatie van de beperking kan ertoe leiden dat de jonggehandicapte geen hulp denkt nodig te hebben.
M5 Acceptatie van de beperking is niet altijd nodig voor werkhervatting.
M6 De ouders kunnen doorslaggevend zijn voor de acceptatie van de beperking.

Hieronder gaan we dieper in op deze mechanismen.

M1 Beperkte acceptatie leidt tot minder realistisch zelfbeeld

Acceptatie van de eigen beperking draagt bij aan een realistischer beeld van de eigen capaciteiten, als gevolg waarvan de jongere (en zijn/haar jobcoach) gerichter kunnen zoeken naar passende functies en duidelijker kunnen communiceren met werkgevers. De kans op succesvolle werkhervatting neemt hiermee toe.
Er is sprake van een wederkerig verband tussen werkervaring opdoen en acceptatie van de beperking: acceptatie vergroot de kans op werkhervatting, maar werk kan tevens een positief effect hebben op acceptatie van de beperking. In deze gevallen biedt werk handvaten waar de jongere van kan leren of confronteert het werk de jongere met de grenzen aan zijn/haar capaciteiten.

Praktijkvoorbeelden invloed acceptatie van beperking op werkhervatting

Jobcoach: 'Hij zou zonder begeleiding ook wel werk vinden. Zijn eerdere werkervaring en de begeleiding hebben hem geleerd open te zijn over zijn beperking. Je moet open durven zijn over wat je nodig hebt om goed te kunnen functioneren. Ik maak het dan beeldend: als jij een collega hebt die in een rolstoel zit, dan horen daar ook aanpassingen bij. Jouw handicap is onzichtbaar en als jij niet tegen woordgrapjes kunt, dan zal je dat moeten aangeven.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Ze wil nu ook nog niet dat we in sollicitaties het doelgroepenregister noemen. Dat zou wel meer kansen bieden.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'In het begin was ze een ander mens. Ik heb haar 7 à 8 jaar begeleid. Nu zegt ze zelf ook: 'Toen werd ik boos, nu snap ik het.' Ze is bijvoorbeeld gaan accepteren dat het kwartje bij haar wat later valt. Een paar jaar geleden zat ze daar nog heel erg tegen te vechten.' (bron: interview jobcoach)

[24] Het copingsproces is meer dan alleen de acceptatie van de beperking. Om meer inzicht te krijgen in dit copingsproces in de breedte en de diepte is een ander soort onderzoek nodig, bijvoorbeeld een onderzoek waarin jonggehandicapten een lange tijd gevolgd worden in hun werkzoekproces.

M2 *Beperkte acceptatie leidt tot verminderde motivatie*

Uit dit onderzoek blijkt dat acceptatie van de beperking invloed heeft op de motivatie om werk te zoeken en te aanvaarden. Dit uit zich er vooral in dat een jongere niet accepteert dat hij door zijn beperkingen minder mogelijkheden heeft op de arbeidsmarkt. Hierdoor is de jongere niet gemotiveerd om op een lager niveau of in een andere richting naar werk te zoeken dan waar zijn/haar voorkeur ligt. Dit verkleint de kans op werkhervatting aanzienlijk.

M3 *Beperkte acceptatie leidt tot minder zelfvertrouwen*

Daarnaast heeft acceptatie van de beperking ook invloed op het zelfvertrouwen. Jobcoaches merken op dat een beperkte acceptatie van de beperking kan leiden tot zowel onder- als overschatting van de eigen capaciteiten.
In het eerste geval wijt de jongere ervaren tegenslagen aan de beperking, met een verminderd gevoel van eigenwaarde, minder zelfvertrouwen en een verminderde kans op succesvolle werkhervatting tot gevolg. In het tweede geval (vaak bij niet-aangeboren beperkingen) heeft de jongere nog niet geaccepteerd dat de beperking zijn/haar mogelijkheden vermindert, met herhaaldelijke tegenslagen en een verminderde kans op succesvolle werkhervatting tot gevolg. Ook dit zorgt voor een vermindering van het zelfvertrouwen.

M4 *Beperkte acceptatie van beperking leidt tot verminderde acceptatie van ondersteuningsbehoefte*

Jongeren die hun beperking niet accepteren, denken regelmatig ook geen hulp nodig te hebben. Zij vragen geen hulp als dit nodig is, accepteren niet dat ze een begeleider nodig hebben om werk te vinden of te behouden en/of komen regelmatig in conflict met hun begeleider.

Praktijkvoorbeeld geen acceptatie dat er begeleiding nodig is
Jobcoach: ‘Je zou hem snel moeten oppakken als hij weer eens een baan heeft opgezegd. Eerder acteren zou van invloed kunnen zijn: ‘Als je weer gestopt bent, dan kom je dezelfde middag nog hier.’ Maar doordat ik te veel klanten heb, lukt dat niet. Hij kan best wat als hij dat wil, maar hij accepteert onvoldoende hulp en begeleiding.’ (bron: interview jobcoach)

M5 *Acceptatie van beperking niet altijd nodig*

In andere gevallen is acceptatie van de beperking niet nodig voor werkhervatting. Het verzwijgen van de aandoening vergroot in bepaalde gevallen de kans op werkhervatting. Vaak is acceptatie van de aandoening en daarover open communiceren tijdens en direct na de aanname wel noodzakelijk voor een goede match tussen de (on)mogelijkheden van de jongere en het werk c.q. de taken en daarmee voor een duurzame arbeidsrelatie (zie paragraaf 4.6).

M6 *Ouders kunnen doorslaggevend zijn voor acceptatie van beperking*

De thuissituatie kan een belangrijke rol spelen in het accepteren van de eigen beperking. Vaak speelt de mate waarin ouders de beperking van hun kind hebben geaccepteerd een belangrijke rol in de mate waarin de jongere zijn/haar beperking zelf heeft geaccepteerd.

Praktijkvoorbeelden invloed ouders op acceptatie beperking
Jobcoach: ‘Een jonggehandicapte heeft een moeder die heel negatief is. Uit gesprekken tussen de moeder en de begeleider bleek dat de moeder zelf de beperking van de jonggehandicapte eigenlijk nog niet had geaccepteerd. Omdat de moeder hierdoor niet in staat was geweest haar kind te leren om te gaan met teleurstellingen en er weinig sprake was van steun, was werkhervatting moeilijk.’ (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: ‘De familie was wel steunend in haar ambitie. Die familie wilde vooral een goede behandeling en daarna weer verder. Die familie moest ook een acceptatieproces door en kreeg daar ook begeleiding bij. Dat gaf de jongere ook rust.’ (bron: interview jobcoach)

Het werkzoekproces

Onze hoofdconclusie over het werkzoekproces is dat de mate waarin de jonggehandicapte leert van het zoeken naar werk en van werkervaring een belangrijke bijdrage kan leveren aan werkhervatting.

Hieraan liggen de volgende mechanismen ten grondslag:

M1 Het leervermogen bepaalt hoeveel de jonggehandicapte leert in het zoekproces.

M2 Het zoeken naar werk kan leiden tot meer zelfinzicht, meer zicht op de arbeidsmarkt en/of meer zelfvertrouwen.

M3 Werkervaring kan leiden tot meer zelfinzicht, motivatie, zelfvertrouwen en verbetering van de werknemersvaardigheden.

M4 Werkervaring heeft meestal een positieve invloed op de beeldvorming van de werkgever.

Hieronder gaan we dieper in op deze mechanismen.

M1 Leervermogen

Welke invloed de ervaringen met werk zoeken en met werken hebben op de kans op werkhervatting wordt op de eerste plaats bepaald door het leervermogen van de jonggehandicapte. Naarmate een jongere beter in staat is lessen te trekken uit opgedane ervaring, zal de kans op succesvolle werkhervatting toenemen. Is de jongere in staat om te reflecteren op de opgedane ervaring, over het eigen functioneren, over de mate waarin bepaalde gedragingen succesvol zijn geweest, over de mate waarin wensen en behoeften realistisch zijn gebleken? Kan de jongere het eigen gedrag op de werkvloer en/of de zoekstrategie op deze ervaringen aanpassen?

Een beperkt leervermogen kan het gevolg zijn van een verstandelijke beperking of een psych(iatr)isch ziektebeeld. Daarnaast hebben motivatie en de acceptatie van de beperking invloed op het leervermogen.

Praktijkvoorbeelden invloed leervermogen

Jobcoach: 'Ze is op bepaalde plekken ontwikkelbaar. Sommige dingen zullen dus minder gaan spelen in de toekomst. Maar de impulsiviteit blijft. Dat wil zeggen: ze haakt af als het niet meer lekker gaat. Er is dan sprake van impulsief weggaan in plaats van overleg.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Hij lijkt er niet erg onder gebukt te gaan dat het (volhouden van de baan) uiteindelijk niet lukte, maar hij kan niet overzien wat de gevolgen van zijn handelen zijn. Hij is niet leerbaar.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Hij heeft groei doorgemaakt en is volwassener en minder onvoorspelbaar geworden.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Hij zou zonder begeleiding ook wel werk vinden. De werkervaring en begeleiding hebben hem geleerd open te zijn over zijn beperking.' (bron: interview jobcoach)

M2 Leren van werk zoeken

Afhankelijk van het leervermogen is een jongere al dan niet in staat competenties te ontwikkelen aan de hand van eerder opgedane ervaringen met het zoeken naar werk, met sollicitaties, en met afwijzingen. Bij deze competenties kan worden gedacht aan het verkrijgen van zelfkennis, zelfvertrouwen en zoekvaardigheden. Naarmate de jongere meer competenties heeft opgedaan, zal de kans op succesvolle werkhervatting toenemen.

Wat leren de jonggehandicapten van hun ervaringen met werk zoeken? In de casussen kwamen we onder meer de volgende lessen tegen:

- Een realistischer zelfbeeld: wat voor soort werk kan ik met mijn beperkingen wel doen en wat niet? Hierdoor kan de jonggehandicapte gerichter zoeken en beter uitleggen aan werkgevers wat hij wel en niet kan.
- Beter zicht op de kansen voor de jongere op de arbeidsmarkt en acceptatie dat de beperking die kansen verkleind. Ook dit kan leiden tot gerichter zoeken.
- De ervaringen met werk zoeken hebben invloed op het zelfvertrouwen. Dit kan positief en negatief uitwerken.

Praktijkvoorbeelden leren van ervaringen met werk zoeken
Jobcoach: 'Ze is kwetsbaar, mogelijk groeit ze daar overheen. Wel goed dat ze al die selectieprocedures heeft gedaan, want het geeft inzicht in realiteit. Ze voelt nu dat ze het niet kan.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Het is belangrijk dat jongeren succeservaringen opbouwen, waarover ze kunnen vertellen wat er goed ging. Beter dan dat ze zelf vertellen wat er allemaal mis ging. Ze worden vaak ontmoedigd door afwijzing. Ze krijgen er relatief veel en zijn er ook gevoeliger voor.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Hij heeft vertrouwen gekregen tijdens het oefenen van het sollicitatiegesprek. Zo ging hij zekerder zijn gesprek in.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Het was echt een proces. Ze heeft daarin bijvoorbeeld geleerd dat haar wens om in chocolade te werken heel specifiek was. De afwijzingen deden haar opvallend genoeg niet te veel twijfelen, maar gaven meer inzicht dat deze wens wel erg specifiek was en dat daar geen plek voor haar was.' (bron: interview jobcoach)

M3 Leren van werkervaring

Naast leren van ervaringen met het zoeken naar werk, leren jongeren ook van eerdere werkervaring en ervaringen met eerdere beëindigingen van dienstverbanden.
We zijn in dit onderzoek diverse voorbeelden tegengekomen van jongeren die als gevolg van werkervaring een persoonlijke ontwikkeling hebben doorgemaakt. Enerzijds kan werkervaring voor zelfinzicht, motivatie en zelfvertrouwen zorgen en de werknemersvaardigheden vergroten. Dit vergroot de kans op werkhervatting, doordat de jonggehandicapte aan de werkgever kan uitleggen wat hij/zij wel/niet kan. Ook kan het bijdragen aan de duurzaamheid van de werkhervatting, doordat de jonggehandicapte heeft ervaren wat daaraan kan bijdragen.
Anderzijds kunnen ervaringen tijdens het dienstverband en met het beëindigen van dienstverbanden negatieve invloed hebben op zelfvertrouwen en motivatie. Deze negatieve invloed van werkervaring komt regelmatig voor.

Wat leren de jonggehandicapten van hun ervaringen met werken? In de casussen kwamen we onder meer het volgende tegen:

- Werkervaring zorgt op de eerste plaats voor meer zelfinzicht. Zij leren waar ze goed in zijn en wat zij minder goed of niet kunnen. Ze leren hun grenzen kennen. Zij leren hoe ze over hun beperking kunnen communiceren aan leidinggevende en collega's. Ze krijgen beter zicht waar ze tegenaan lopen in werk en hoe ze daarmee om kunnen gaan. Ze leren wanneer en hoe zij hulp kunnen vragen bij knelpunten.

Praktijkvoorbeeld invloed werkervaring op zelfinzicht
Jobcoach: 'Hij vond het heel jammer dat het werk stopte, want hij ziet werk ook een beetje als familie. Maar hij snapte dat er geen passend werk meer voor hem was. In zijn beleving wilde de hoogste leidinggevende de productiviteit iets opvoeren terwijl er op dat punt voor hem een harde grens was.' (bron: interview jobcoach)

- Verder kan werkervaring invloed hebben op het zelfvertrouwen. Wanneer de ervaringen positief zijn en de beëindiging van het dienstverband goed verlopen is, kan werkervaring het zelfvertrouwen positief beïnvloeden. Werkervaring kan echter ook negatieve gevolgen hebben voor het zelfvertrouwen; werk dat onvoldoende is aangepast aan de mogelijkheden van de jongere, vervelende ervaringen met collega's, onvoldoende acceptatie door de collega's, niet goed kunnen opschieten met de leidinggevende, conflicten, et cetera. Ook kan de wijze waarop het dienstverband is beëindigd negatieve invloed hebben op het zelfvertrouwen van de jongere. In hoeverre ervaringen positief of negatief ervaren worden, hangt deels af van de gezondheidsbeleving van de jongere en de begeleiding die hij/zij krijgt.

- Ook heeft werkervaring vaak invloed op de motivatie om opnieuw op zoek te gaan naar werk. Positieve ervaringen vergroten de motivatie, terwijl negatieve ervaringen de motivatie juist verminderen.

Praktijkvoorbeelden invloed werkervaring op motivatie
Jobcoach: 'Zij zag het feit dat ze werk heeft gehad als positieve ervaring, ook al eindigde het met een conflict. Ze vond het heel jammer dat het was mislukt, maar ze had daarmee wel weer werkervaring en ze werd enthousiast over het zoeken van nieuw werk.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Deze jongere heeft als koerier gewerkt. Hij is heel loyaal en kan moeilijk nee zeggen en daar is misbruik van gemaakt, met als resultaat dat de jongere thuis kwam te zitten met burn-outverschijnselen en slaapproblemen. Deze ervaring had een zeer negatief effect op zijn motivatie om daarna weer op zoek te gaan naar een volgende baan.' (bron: groepsgesprek 3)

- Tot slot kan werkervaring zorgen voor verbetering van de werknemersvaardigheden. Hiermee kan de werkgever overtuigd worden de jongere aan te nemen.

Praktijkvoorbeeld invloed werkervaring op werknemersvaardigheden

Jobcoach: 'Eerdere werkervaring heeft een positieve invloed, want hij heeft twintig jaar gewerkt. Hij weet hoe hij zich moet ziekmelden, hij weet hoe hij zich moet gedragen richting leidinggevende. Werknemersvaardigheden zijn een plus voor het vinden van nieuw werk.' (bron: interview jobcoach)

M4 Invloed van werkervaring op beeld werkgever

Werkervaring heeft niet alleen invloed op houding en vaardigheden van de jonggehandicapte zelf, maar ook op het beeld dat werkgevers hebben van deze jongeren. De vraag hierbij is of de jongere als gevolg van eerdere werkervaring aantrekkelijker wordt voor de werkgever.

Uit dit onderzoek blijkt dat eerdere werkervaring van de jonggehandicapte vooral bij hoger opgeleide jongeren een positieve invloed heeft op het beeld van de werkgever. Hierdoor wordt de kans op werkhervatting vergroot.
Bij lager opgeleide jonggehandicapten zien jobcoaches weliswaar een positieve invloed, maar ze noemen deze invloed vaak niet doorslaggevend. Met eerdere werkervaring wordt een gemotiveerde jongere met een goede uitstraling wellicht aantrekkelijker voor een werkgever, maar met werkervaring kan niet voor een gebrek aan motivatie worden gecompenseerd.
Verder zijn de positieve of negatieve ervaringen die de werkgever zelf heeft met andere jonggehandicapten regelmatig van grotere invloed en bij aanname doorslaggevend.

Jobcoaches noemen ook risico's bij de beeldvorming van werkgevers over de werkervaring van jonggehandicapten:

- Hoewel het hebben van eerdere werkervaring vaak een positief effect heeft, kan een cv vol kortere werkverbanden een minder positief effect hebben op het beeld van de werkgever. Uitleg is daarbij dan nodig.
- Verder zeggen jobcoaches dat eerdere werkervaring kan leiden tot een overschatting van capaciteiten van de jongere door de werkgever. In deze gevallen kan de werkervaring de werkgever doen vergeten dat het gaat om een jongere met een beperking.

Praktijkvoorbeelden invloed werkervaring op beeld werkgever
Direct-leidinggevende: 'Hij heeft een academische achtergrond en werkervaring in de horeca, de loonadministratie, een stage bij sociale juridische dienstverlening et cetera. Met name zijn werk bij de loonadministratie was voor ons doorslaggevend om hem aan te nemen, omdat dat vergelijkbaar, nauwkeurig administratief werk is. Dat was voor ons de belangrijkste referentie.' (bron: interview direct-leidinggevende)

Jobcoach: 'Haar werkervaring en dat daarbij sprake was van een lang dienstverband, geeft een redelijke kans om weer binnen de zorg aan de slag te gaan. Dat maakt het makkelijker om haar weer aan de slag te krijgen.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Zijn cv geeft extra kans om bij een werkgever binnen te komen. Het is voor hem door zijn diploma en zijn dijk van cv niet moeilijk werk te vinden, maar duurzaamheid is lastig. Hij solliciteerde bij een bank op een project voor mensen met beperking. Binnen die categorie heeft hij een heel goed cv. Een jonggehandicapte met zo'n cv, die wil zo'n bedrijf meteen hebben. Hij kreeg dan ook meteen een jaarcontract. Maar na twee weken belden ze ons: er moet gecoacht worden.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Eerdere werkervaring heeft een goede invloed. De jongere heeft ook verschillende functies gehad. Het enige mindere is wellicht dat het meestal niet langer dan 2 à 3 jaar is per werkgever.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Hij wordt soms overschat doordat hij al langere tijd ergens zit. Dat is de keerzijde van het voordeel dat iemand veel werkervaring heeft. Deze factor leidt ertoe dat hij wel snel kan worden aangenomen, maar zonder begeleiding zal het dan snel mis gaan.' (bron: interview jobcoach)

4.5 Begeleiding bij werkhervatting

Werkhervatting is dus in belangrijke mate een leerproces waarin de jonggehandicapte leert van ervaringen met het zoeken naar werk en van ervaringen met werken. Dit betekent dat de toeleider op de eerste plaats de jongere in dit leerproces moet ondersteunen en faciliteren.

De volgende factoren die te maken hebben met de toeleider, zijn van belang bij werkhervatting van jonggehandicapten.

Factoren werkhervatting bij toeleiders	
B1	De rol van de toeleider bij het zoekproces
B2	Vertrouwensband tussen toeleider en jongere
B3	Rol van en afstemming met woonbegeleiding

Onze analyse van de factoren levert de volgende conclusies op:

- De rol van toeleiders in het zoekproces varieert sterk, deels als gevolg van de rol die de jongere zelf inneemt.
- Een vertrouwensband tussen toeleider en jongere kan doorslaggevend zijn voor werkhervatting.
- De woonbegeleider kan doorslaggevend zijn voor werkhervatting.

B1 De rol van de toeleider bij het zoekproces

Zoals in paragraaf 4.3 beschreven, is de rol van de toeleider in het zoekproces afhankelijk van de rol die de jongere zelf inneemt. In sommige gevallen neemt de toeleider het zoeken naar werk geheel of grotendeels over, omdat de jongere daar zelf niet toe in staat is. Andere jongeren zoeken daarentegen vrijwel zelfstandig naar werk, waarbij de toeleider slechts ondersteuning biedt wanneer daar behoefte aan is. In weer andere gevallen zoekt de jongere actief, maar wordt daarbij actief begeleid. Toeleiders geven veelal aan dat zij het belangrijk vinden om deze jonggehandicapten bij het zoekproces te betrekken, omdat de jonggehandicapten hiervan leren. Wij zijn één voorbeeld tegengekomen van een uitgebreid groepsprogramma waarin jonggehandicapten worden ondersteund in hun zoektocht naar werk.

Praktijkvoorbeeld Groepsprogramma ter ondersteuning van werkzoekende jonggehandicapten
Jobcoach: 'Ze heeft weer deelgenomen aan onze wekelijkse bijeenkomsten die ze vóór haar eerste baan ook had. Dat zijn bijeenkomsten met meerdere jonggehandicapten, waarin ze ervaringen uitwisselen en onder begeleiding worden gestimuleerd om bijvoorbeeld bij een mislukking of afwijzing te bekijken wat ze daarvan hebben geleerd voor de volgende keer. Het gaat om bijeenkomsten die de jonggehandicapten krijgen om sterker te worden. Dat maakt het mogelijk voor ze om eerlijk te zijn richting een werkgever, zodat er later geen verrassingen naar voren komen tijdens het werk. Wij willen in die bijeenkomsten, die zij vijf maanden wekelijks heeft meegemaakt, ook leren hoe je je gedraagt op het werk. Ze kreeg veel inzicht. Ze praatte bijvoorbeeld heel hard en daar werd ze zich door de bijeenkomsten van bewust.' (bron: interview jobcoach)

B2 *Vertrouwensband tussen toeleider en jonggehandicapte*

Voor de jongeren die begeleiding nodig hebben voor succesvolle werkhervatting, zijn de acceptatie dat er begeleiding nodig is en vertrouwen in de toeleider doorslaggevende factoren bij werkhervatting. Een langdurige relatie tussen beiden draagt bij aan wederzijds vertrouwen, evenals het maken en nakomen van heldere afspraken.

Noodzakelijk voor deze vertrouwensband is een goede match tussen toeleider en jongere. Het gaat hierbij om de persoonlijke match tussen toeleider en jongere. Hierbij spelen de persoonlijkheid en begeleidingsstijl van de toeleider een grote rol: die moeten passen bij de jongere. Wanneer de jongere de toeleider vertrouwt, kan de toeleider grote invloed hebben op acceptatie van de aandoening en de motivatie van de jongere.

Voor het opbouwen van de vertrouwensband is het belangrijk dat de toeleider zich betrouwbaar opstelt, bijvoorbeeld door eerlijk te zijn, gemaakte afspraken na te komen en goede wil te tonen.

Praktijkvoorbeelden relatie toeleider en jongere

Jobcoach: 'Voor werkhervatting is de relatie tussen de jongere en de jobcoach belangrijk: die moet goed zijn. Dat heb je nodig om iets te bereiken. Het opbouwen van die relatie kost tijd. Een jongere heeft behoefte aan een vertrouwenspersoon en dus begeleiding.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'De jongere had voor mij een andere jobcoach gehad, maar dat werkte niet. Je neemt als jobcoach je persoonlijkheid mee. Ik ben autoritair en duidelijk, dat heeft deze jongen nodig. De persoonlijkheid van de jobcoach is heel belangrijk: we hebben hier in het team verschillende persoonlijkheden en we kijken altijd goed welke jobcoach het beste matcht met welke jongere.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Ze zegt ook tegen mij: 'Jij bent tenminste altijd eerlijk tegen me. Jij legde me uit: als je dit zegt, wek je deze reactie op.' Ze heeft daar baat van gehad in haar communicatie op de werkvloer/met werkgevers.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'Verder hielp het groeiend vertrouwen in mij en in mijn advies, waardoor hij uiteindelijk mijn adviezen overneemt.' (bron: interview jobcoach)

B3 *De rol van de woonbegeleider en relatie met de (werk)toeleider*

Een deel van de jongeren met een beperking heeft een woonbegeleider. De rol van de woonbegeleider varieert sterk en is zodoende lastig in beeld te brengen. Woonbegeleiders kunnen invloed uitoefenen op de motivatie van de jongere, wat in een aantal gevallen doorslaggevend kan zijn voor werkhervatting. Wel lijkt er vaak sprake te zijn van regelmatig contact tussen de toeleider en de woonbegeleider.

Praktijkvoorbeelden rol woonbegeleider en relatie met (werk)toeleider

Jobcoach: 'De woonbegeleider wilde gevoel krijgen bij waar de jonggehandicapte naartoe zou gaan en hij begeleidde hem ook bij de reis naar het adres. Dit om te voorkomen dat hij niet verschijnt.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'We houden elkaar (jongere, jobcoach en woonbegeleider) veelvuldig op de hoogte want het is spannend voor de jongere, en het is dus belangrijk om van elkaar te horen wat er speelt.' (bron: interview jobcoach)

Jobcoach: 'In jaarlijks overleg met de verschillende begeleiders wordt een nieuw plan gemaakt. Ik ken de woonbegeleider persoonlijk en heb soms contact met haar als werk en privé kruisen.' (bron: interview jobcoach)

Veelal kan een jongere aanspraak maken op woonbegeleiding onder de voorwaarde dat er sprake is van dagbesteding of betaald werk. We zijn een aantal voorbeelden tegengekomen waarin dit positief uitwerkt op werkhervatting, simpelweg omdat het hebben van dagbesteding of een baan een vereiste is om de woonbegeleider te kunnen behouden en de dreiging van het wegvallen van woonbegeleiding de motivatie van de jongere aanspreekt.

Praktijkvoorbeelden vereiste dagbesteding voor woonbegeleiding
Woonbegeleider: 'Wij ondersteunen, we motiveren sterk richting werk. Een van onze regels is dat onze cliënten dagbesteding moeten hebben of daarnaar op zoek moeten zijn. Het mag ook onbetaalde dagbesteding zijn. Het moet gaan om sociale werkvoorziening, dagbesteding of regulier werk. De keuze stem je af op de mogelijkheden van de cliënt.' (bron: interview woonbegeleider)

Jobcoach: 'Een jongere werkte in een supermarkt en heeft haar overeenkomst zelfstandig beëindigd. Omdat deze jongere begeleid woont en dagbesteding een voorwaarde is om voor de woonbegeleiding in aanmerking te komen, is de woonbegeleiding zich ermee gaan bemoeien. Door de woonbegeleiding is de jongere gepusht weer aan het werk te komen, met succes. Als de dagbesteding geen vereiste was geweest voor woonbegeleiding, had de jonggehandicapte vaker werk afgewezen.' (bron: groepsgesprek 3)

De relatie tussen toeleiders en woonbegeleiders is afhankelijk van persoonlijke factoren en toeval; het is meestal niet gestructureerd vanuit gemeenten, UWV of andere instellingen. In een aantal gevallen zeggen toeleiders dat woonbegeleiders soms anders tegen betaald werk aankijken dan toeleiders: woonbegeleiders zien betaald werk als een vorm van dagbesteding.

Praktijkvoorbeeld verschillende inzichten jobcoaches en (werk)toeleiders
Jobcoach: 'Woonbegeleiders denken dan: 'Als acht uur werken niet lukt, dan doen we toch gewoon zes uur?' Die denken in termen van dagbesteding en niet aan een bedrijf waar geld verdiend moet worden.' (bron: groepsgesprek 3)

4.6 Duurzame werkhervatting

We hebben gezien dat betrokkenheid van een toeleider bij het vinden van geschikt werk en bij de aanname regelmatig noodzakelijk is voor werkhervatting. Een deel van de toeleiders stopt niet met hun begeleiding op het moment dat de jongere wordt aangenomen. Zij blijven de jongere begeleiden in de eerste maanden van de arbeidsovereenkomst waarin de match tussen de jongere en de taken vorm krijgt. Deze extra begeleiding vergroot in hun ogen de kans op succesvolle werkhervatting en wordt door toeleiders als noodzakelijk gezien voor een duurzame arbeidsrelatie. Zij achten het wegvallen van begeleiding tijdens het matchingsproces in de eerste maanden na werkhervatting onwenselijk. Daarnaast zijn er risico's bij de overdracht na aanname van een jongere van toeleider naar werkbegeleider.
Vaak kent een toeleider de jongere ten tijde van het matchingsproces beter dan de werkgever en kan de toeleider de werkgever voorzien van informatie die de jongere zelf niet kan of wil verstrekken. De toeleider kan hiermee een belangrijke bijdrage leveren aan het matchen van de jongere en de taken.

Praktijkvoorbeeld invloed begeleiding bij matchingsproces
Jobcoach: 'Ik geef in zo'n gesprek met de werkgever helder aan wat de jongere nodig heeft en bespreek wat de werkgever kan bieden. Bij het eerste keer langskomen is het direct goed gegaan. We gingen dan daar even koffie drinken. Voor horeca is het immers belangrijk om de kandidaat te zien. Ik doe het verhaal wel heel duidelijk met betrekking tot de verwachtingen, dus wat je niet kan verwachten van deze meid. Vervolgens hebben we eerst twee proefdagen gedaan, waarbij ik ook een dagdeel aanwezig was. Dat deden we omdat fastfood wel een relatief snelle omgeving is voor haar. Dat ging goed en vervolgens werd het een gewone proeftijd. De vraag was: in hoeverre kan ze met de druk mee en in hoeverre kunnen zij haar een stukje afschermen? Ik kijk toe en tegelijkertijd intervenieer ik. Ik ken de omgeving nog niet, maar zie wat er gebeurt en kan daar tips aan beide partijen geven.' (bron: interview jobcoach)

4.7 Samenvatting: werkhervatting na eerdere werkervaring

In dit hoofdstuk hebben we onderscheid gemaakt tussen 're-integratie' (zonder er rekening mee te houden dat de jonggehandicapte al eerder gewerkt heeft) en 'werkhervatting' (na eerdere werkervaring). Naar re-integratie van jonggehandicapten is al redelijk wat onderzoek gedaan. We zijn geen Nederlands onderzoek tegengekomen naar werkhervatting van jonggehandicapten.

Factoren re-integratie

We hebben op basis van eerder onderzoek een model uitgewerkt. De kern van dit model is dat houding en vaardigheden resulteren in een bepaald werkzoekgedrag. De effectiviteit van dit zoekgedrag bepaalt de kans dat de werkzoekende aan het werk komt. De belangrijkste houdingsaspecten zijn motivatie, self-efficacy en gezondheidsbeleving. Motivatie is een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle re-integratie. Belangrijke vaardigheden voor re-integratie zijn zelfkennis, zelfregie en zoekvaardigheden. De factoren die van invloed zijn op re-integratie zijn ook belangrijk bij werkhervatting.
De rol van ouders is regelmatig doorslaggevend bij re-integratie, doordat zij hun netwerk inzetten en invloed hebben op de motivatie van de jongere.

Werkhervatting als leerproces

Een belangrijk nieuw inzicht van dit onderzoek is dat werkhervatting van jonggehandicapten een proces is waarin de jongere kan leren van ervaringen met het zoeken naar werk en van ervaringen met werken. Werkhervatting kan niet begrepen worden door alleen factoren te benoemen die van invloed zijn op werkhervatting; de relevante factoren ontwikkelen zich continu als gevolg van de ervaringen die de jongere opdoet. Deze ervaringen beïnvloeden de vaardigheden en de houding van de jongere en daarmee het werkzoekgedrag en de kans op werkhervatting. Bij werkhervatting staan twee processen centraal: het copingsproces en het werkzoekproces.

Het copingsproces

In dit onderzoek is coping in het kader van werkhervatting vooral teruggekomen in termen van ‘de acceptatie van de eigen beperking’. Een zekere mate van acceptatie van de eigen beperking is in veel gevallen een noodzakelijke voorwaarde voor werkhervatting. Dit komt doordat een beperkte acceptatie van de beperking kan leiden tot verminderde motivatie en/of zelfvertrouwen en zorgt voor een minder realistisch zelfbeeld wat het gericht te zoeken naar passende functies in de weg staat.

Werkzoekproces

Afhankelijk van het leervermogen kunnen jongeren leren van werk zoeken en van werkervaring:

- Wij zien in het onderzoek dat jongeren door de zoekervaringen een realistischer zelfbeeld krijgen en een beter zicht op de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, waardoor hun zoekgedrag effectiever wordt. Daarnaast hebben ervaringen met werk zoeken (positieve en negatieve) invloed op het zelfvertrouwen.
- Daarnaast zien we dat werkervaring kan zorgen voor meer zelfinzicht, zelfvertrouwen en werknemersvaardigheden.
- Maar ervaringen tijdens het dienstverband en met het beëindigen van dienstverbanden kunnen ook negatieve invloed hebben op zelfvertrouwen, gezondheidsbeleving en motivatie. Dit komt regelmatig voor.

Begeleiding van het leerproces

De toeleider kan een belangrijke rol vervullen in het leerproces van de jonggehandicapte; het gaat hierbij onder meer om het vergroten van het zelfinzicht, het aanleren van zoekvaardigheden, het trekken van lessen uit ervaringen met zoeken, het omgaan met teleurstellingen, gemotiveerd blijven, et cetera. In de praktijk zien we ook vaak dat de toeleider de jongere actief ondersteunt in het leerproces van werk zoeken.

De acceptatie van de jongere dat hij/zij begeleiding nodig heeft en vertrouwen in de begeleider zijn vaak noodzakelijke voorwaarden voor werkhervatting. Tot slot speelt bij een deel van de jongeren een woonbegeleider nog een rol. Soms kunnen zij de jongere motiveren en zo doorslaggevend zijn voor werkhervatting.
Een deel van de toeleiders blijft de jongere begeleiden in de eerste maanden van de arbeidsovereenkomst waarin de match tussen de jongere en de taken vorm krijgt. Deze extra begeleiding wordt door toeleiders als noodzakelijk gezien voor een duurzame arbeidsrelatie.

Eerste aanzet voor theorie

Omdat er nog niet eerder onderzoek is gedaan naar werkhervatting, is de theorie hierover minder robuust. Er is meer onderzoek nodig om het belang en de werking van de relevante factoren te bevestigen en verder uit te werken. Dit onderzoek resulteert in een eerste en voorlopig overzicht van de factoren die bij werkhervatting relevant zijn:

- Noodzakelijke voorwaarden voor werkhervatting zijn motivatie, acceptatie van de beperking, acceptatie van de begeleider en een vertrouwensrelatie tussen jonggehandicapte en begeleider.
- Mogelijk doorslaggevende factoren bij werkhervatting zijn effectief zoekgedrag, leervermogen, zelfinzicht, zelfvertrouwen, motivatie, uitstraling, de thuissituatie, eerdere ervaringen van de werkgever met jonggehandicapten, de rol van de toeleider in het leerproces en de motiverende rol van de woonbegeleider.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Bijlage 1: Literatuurlijst

Bijlage 1: Literatuurlijst

Aarts, L. Van Hout, C., Thijs, C. & Visschier, K. (2008). *Evaluatie jobcoaching*. APE.

Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179-211.

AKC (2012). *Leidraad Jobcoach*. AKC/UWV.

Beer, P. de (2001). *Aan de slag. Eindrapport van de werkgroep Toekomst van het arbeidsmarktbeleid*, Interdepartementaal beleidsonderzoek. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Blatter, J. & M. Haverland (2014). *Designing Case Studies. Explanatory Approaches in Small-N Research.* Palgrave MacMilan.

Bolhaar, J., Brouwers, A. & Scheer, B. (2016). *De flexibele schil van de Nederlandse arbeidsmarkt: een analyse op basis van microdata.* Den Haag: CPB.

Borghouts et al. (2015). *Het werkt niet vanzelf. Over loonprikkels als instrumenten in de Participatiewet.* Reflect.

Borghouts-Pas, I. van de & F. Pennings (2008). *Arbeidsparticipatie van jonggehandicapten: een onderzoek naar Europese systemen en praktijken*. OSA, Institute for Labour Studies Tilburg.

Bosch, L. et al. (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang.* Vilans en TNO.

Brakel, K. van, Stoutjesdijk, M. & Spijkerman, M. (2015). *UWV Monitor Arbeidsparticipatie*. UWV.

Brukman, M., M. Groenewoud, L. Mallee & N. van den Berg (2008). *Werk moet lonen. Onderzoek onder Wajongers naar de financiële baten van werk.* Regioplan.

CBS (2012). *Minder werknemers met een vast contract*, gedownload via https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2012/50/minder-werknemers-met-een vast-contract.

Commissie Werkend Perspectief (2006). *Bouwen op vertrouwen*. CWP.

Duijvenstijn, P. (2012). *Methodebeschrijving Begeleid Werken - een individuele, vraaggerichte benadering*, Databank Effectieve, sociale interventies.

Emmerik, M. van, Huijs J. & Blonk, R. (2015). *Succes en faalfactoren bij de implementatie van werkgeversarrangementen.* TNO.

Gilde Re-integratie (2011). *Een stap voorwaarts. Effectiviteit van re-integratie, een praktische handreiking om te meten of interventies doen wat ze moeten doen. Deel 1.* Gilde Re-integratie/Regioplan Beleidsonderzoek.

Groenewoud, M. et al. (2014). *Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten*. Regioplan.

Henderson, C., E., et. al. (2013). *Decision aid on disclosure of metal health status to an employer: feasibility and outcomes of an randomised controlled trial*. In: The British Journal of Psychiatry 203, p. 350-357.

Heuts, L. et al. (december 2014). *Jobcoaches in de SW-sector.* Amsterdam: Regioplan.

Heyma, A., Van der Werff, S. & Prins, J. (2009). *Baten van baan-baanmobiliteit*. SEO Economisch Onderzoek.

Heyma, A. & Van der Werff, S. (2013). *Lagere doorstroom van flex naar vast: conjunctuur of trend?* In: CBS/TNO (2013). Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt 2013. Den Haag: CBS/TNO.

Holwerda et al. (2012). *Wat werkt bij Wajongers? Voorspellers voor het vinden en behouden van werk in de Wajongpopulatie.* Universiteit Maastricht.

Holwerda A., et al. (2013a). *Predictors of work participation of young adults with mild intellectual disabilities*. Research in Developmental Disabilities 34*(*6), 1982–1990.

Holwerda, A., et al. (2013b). *Predictors of sustainable work participation of young adults with developmental disorders.* Research in Developmental Disabilities*, 34*(9), 2753-2763.

Horssen, C. van, Blommesteijn, M. & Brukman, M. (2009). *De Wajonger als werknemer. Een onderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajongers.* Regioplan.

Horssen, C. van, Blommesteijn, M. & Rosing, F. (2011). *Een Wajonger in mijn bedrijf?!* Regioplan.

Horssen, C. van, et al. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers.* Regioplan.

Horssen, C. van, Timmerman, J. & Wissink, C. (2012). *Tussen intentie en actie. Vervolg werkgeversonderzoek monitor Wajong.* Regioplan.

Lammerts, R. en Stavenuit, M. (2010). *Wajongers op de werkvloer. Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven*. Verwey-Jonker Instituut.

Groenewoud, M. & L. Mallee (2016). *Hoe vinden werkzoekenden met een beperking en werkgevers elkaar? Op weg naar effectiever en duurzamer matchen.* Regioplan/AKC.

Muffels, R. & Luijkx, R. (2006). *Gaanders en staanders op de arbeidsmarkt: de mobiliteit van jongeren en ouderen*, in: Ester, P. et al. (2006). Dynamiek en levensloop. Assen: Van Gorcum.

Ommeren, C. van & De Visser, S. (2011). *Van deelnemer naar werknemer*. Research voor Beleid.

Phrenos Kenniscentrum (2017). *Coral. Verzwijgen of vertellen. Een hulp bij de keuze om werkgevers over een psychische aandoening te informeren.*

Programmaraad (mei 2017): *Aan de slag met jobcoaching.*

Nelissen, P. (2017). *The Building Blocks of workplace inclusion*. Universiteit Maastricht.

Nelissen, Ph.T.J.H., K. Vornholt, G. Ruitenbeek, U. Hülsheger, S. Uitdewilligen (2014). *Disclosure or Non-disclosure – Is this the Question?* In: Industrial and Organizational Psychology, volume 7, Issue 2, June 2014.

Petersen A. van, Vonk, M. & M. Bouwmeester (2004). *Onbekend maakt onbemind: attitude onderzoek naar de positie van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt*. Research voor Beleid.

Reijenga, F. Prins, R. (2008). *Bruggen bouwen naar de arbeidsmarkt voor jongeren met een beperkingen*. Astri.

Rijssen, J. van (2013). *Aan het werk door aandacht voor gezondheidsbeleving.* In: Investeren in Participeren. Kennis voor de uitvoering van werk en inkomen, p. 114-129.

SER (maart 2015). *Werk: van belang voor iedereen. Een advies over werken met een chronische ziekte*. Staatcourant, nr. 3306, 27 januari 2016: *Beleidsregel Protocol Jobcoach 2016*.

Stone, D. & D. Colella (1996). *A model of factors affecting the treatment of disabeled individuals in organiszations*. In: Acedemy of Managerial Review. 1996, Vol. 21. No. 2, p. 352-401.

Strieker (2014). *Wajongeren aan het werk*. Universiteit Utrecht.

Toren, K. van den (2008). *Reeël in Werk*. Universiteit Maastricht.

Versantvoort, M. et. al. (2016). *Beperkt in functie.* SCP.

Vornholt, K. et al. (2013). *Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: a literature review.* In: J Occup Rehabil *(2013) 23: 463-475*

Vos, E. de (2010): *Routekaart naar werk voor jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden.* TNO.

Vos, E. de & Andriessen, S. (2010). *Handvatten voor werkgevers die Wajongeren in dienst nemen en houden. Eindrapportage studie 1ste jaar*. TNO.

WASE: *Handbook Supported Employment, World Association of Supported Employment*/ILO.

Welder (2008). *Gewoon een kans. Ervaringen van jonggehandicapten op de arbeidsmarkt.* Welder.

Wilthagen, T., Peijen, R., Dekker, R. & Bekker, S. (2014). *Het perspectief van jongeren op de Nederlandse arbeidsmarkt.* Reflect.

Wolf, E., De Visser, S. & Engelen, M. (2013). *Pilots werken naar vermogen. Een samenvattend rapport.* Panteia.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Bijlage 2: Verantwoording onderzoeksaanpak

Bijlage 2: Verantwoording onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak bestond uit vijf stappen:
1. Gericht literatuuronderzoek
2. Telefonische interviews met toeleiders
3. Telefonische interviews met direct-leidinggevenden
4. Groepsgesprekken met toeleiders en werkbegeleiders
5. Uitwerken theorie 'Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk'

***Stap 1**: Gericht literatuuronderzoek*

De eerste onderzoekstap was een gerichte literatuurstudie naar factoren die bijdragen aan werkbehoud, werkverlies en werkhervatting van jonggehandicapten. De nadruk lag op recente wetenschappelijke studies en toegepaste onderzoeksliteratuur binnen Nederland. We hebben daarbij gekozen voor een bredere doelgroep dan alleen jonggehandicapten, omdat de problematiek deels los staat van specifieke kenmerken van jonggehandicapten; onder meer het perspectief van werkgevers op werknemers met een arbeidsbeperking.

We zochten naar publicaties op de volgende vier manieren:
1. *Google Scholar* en *Google*. We voerden zoekopdrachten uit met de volgende termen: "werk jonggehandicapten", "participatie jonggehandicapten", "werk arbeidsgehandicapten", "werk arbeidsbeperk*", "werk wajong*" en "arbeidstoeleiding". Via Google Scholar vonden we voornamelijk wetenschappelijke studies. Google leverde ook toegepaste onderzoeksliteratuur op. We hebben alleen gezocht naar Nederlandstalige onderzoeken.
2. *Database KWI*. We maakten gebruik van de database van het Kennisplatform Werk en Inkomen via http://onderzoekwerkeninkomen.nl/#rapporten. Ook hier richtten we ons op rapporten over de (arbeids)participatie van jongehandicapten.
3. *Literatuurlijsten in publicaties.* Via de literatuurlijsten van de gevonden publicaties zochten we naar relevante studies. Recente studies leverden via deze manier het meest op.
4. *Literatuurlijst TNO.* Naar aanleiding van een bijeenkomst van onderzoeksbureaus over re-integratie en werkbehoud van jonggehandicapten, stuurde TNO Regioplan een recente literatuurlijst. Andere deelnemers van deze bijeenkomst hebben ook nog enkele literatuurtips gegeven.

Vervolgens hebben we op basis van relevantie een selectie gemaakt van publicaties die we in het onderzoek hebben gebruikt. Het belangrijkste criterium hierbij was dat de publicatie (deels) moest gaan over werkbehoud/uitval van werknemers met een arbeidsbeperking of om werkhervatting van personen met een arbeidsbeperking, waarbij expliciet aandacht werd besteed aan de invloed van eerdere werkervaring. Publicaties die (grotendeels) gaan over re-integratie of andere levensdomeinen zijn niet meegenomen in dit onderzoek. De relevantie van een onderzoekspublicatie werd bepaald aan de hand van de samenvatting, inhoudsopgave en/of conclusies. Omdat we beperkte tijd hadden voor het literatuuronderzoek is het resultaat geen 100 procent dekkend overzicht van relevante inzichten uit de literatuur: we hebben nauwelijks buitenlandse publicaties betrokken in het onderzoek en mogelijk hebben we Nederlandse literatuur over het hoofd gezien (met name publicaties met een ander hoofdonderwerp waar ook aandacht is besteed aan het thema van het onderhavige onderzoek).

Uit het literatuuronderzoek bleek dat er in Nederland redelijk wat onderzoek is uitgevoerd over transitie 1 (werkbehoud en werkverlies). Aan transitie 2 (overgang naar vast contract) wordt beperkt aandacht besteed in de onderzoeken die we hebben gevonden. Over transitie 3 (werkhervatting na uitval) zijn we geen Nederlands onderzoek tegengekomen.

***Stap 2**: Telefonische interviews toeleiders*

Om meer zicht te krijgen op de loopbanen van jonggehandicapten, opeenvolgende periodes van werk en geen werk, hebben we telefonische interviews uitgevoerd met toeleiders, woonbegeleiders en begeleiders van MEE. Deze interviews gingen alleen over werkhervatting (transitie 3). De hoofdvragen bij deze interviews waren de volgende. Welke factoren zorgen ervoor dat jonggehandicapten weer opnieuw aan het werk komen of juist niet meer? In hoeverre zit er ontwikkeling in die factoren; is er een leereffect? Wat bouwen jonggehandicapten op door werkhervatting?

We hebben elke toeleider gevraagd om ter voorbereiding op het interview voor de twee jonggehandicapten, op basis van de dossiers, een korte vragenlijst invullen, waarmee de periodes van werken en niet werken in kaart gebracht werden. In het interview zijn we ingegaan op deze twee concrete voorbeelden van jonggehandicapten.

We hebben de toeleiders geworven via de UWV-regiokantoren en gemeenten in de arbeidsmarktregio's Noordoost-Brabant en Groot-Amsterdam en via re-integratiebedrijven.
De toeleiders moesten voldoen aan diverse criteria. Zij moesten jonggehandicapten langere tijd begeleiden, zodat zij goed zicht hebben op de loopbanen van jonggehandicapten (de afwisseling van periodes met en zonder werk). Zij moesten de jonggehandicapten zelf begeleid hebben na de periode van werk en/of tussen de periodes van werk. De toeleider mocht ook begeleiding tijdens werk gegeven hebben, maar dat was geen eis.

Voor de jonggehandicapten waarover de interviews gingen, golden de volgende criteria:
- De jonggehandicapte moest het laatste jaar minimaal één maal gewerkt hebben; dat wil zeggen betaald werk in een dienstverband bij een reguliere werkgever of alleen een proefplaatsing van minimaal een maand.
- De jonggehandicapte moest na beëindiging van dat dienstverband actief op zoek zijn geweest naar nieuw werk.
- Eén van de twee jonggehandicapten moest na beëindiging van dat dienstverband opnieuw aan het werk zijn gegaan, de andere was (nog) niet geslaagd opnieuw werk te bemachtigen. Dit laatste criteria moesten we gaandeweg de werving loslaten, omdat we anders niet voldoende respondenten hadden kunnen werven.

In de onderstaande tabel is opgenomen welke toeleiders wij hebben gesproken.

Tabel B2.1 Respondenten interviews toeleiders

Type toeleider	Aantal uitgevoerde interviews
Arbeidsdeskundigen of adviseurs intensieve dienstverlening van UWV	6
Jobcoaches van gemeenten/SW-bedrijven	5
Consulenten van re-integratiebedrijven	7
Woonbegeleiders	3
Begeleiders van MEE	2
Overig	1
Totaal	24

***Stap 3**: Telefonische interviews direct-leidinggevenden*
Daarna hebben we negentien telefonische interviews afgenomen met direct-leidinggevenden van jonggehandicapten. Ook in deze interviews bespraken we de concrete casus van de jonggehandicapte die bij deze werkgever in dienst was. Op dezelfde wijze als bij de toeleiders hebben we samen met de leidinggevende de factoren in beeld gebracht die een rol hebben gespeeld bij werkbehoud of werkverlies van de betreffende jonggehandicapte. Tabel B2.2 geeft een overzicht van de leidinggevenden die wij geïnterviewd hebben.

Tabel B2.2 Respondenten interviews direct-leidinggevenden

Soort bedrijf	Functie respondent	Omvang bedrijf
Woningcorporatie	Directeur	Middelgroot
Gemeente	HR-afdeling	Groot
Industrieel bedrijf	Personeelszaken	Groot
Autobedrijf	Vestigingsmanager	Groot
Universiteit	Universitair hoofddocent	Groot
Logistiek	Manager bedrijfsvoering	Middelgroot
Communicatiebureau	Directeur	Klein
Onderhoud openbare ruimte	Teamleider wijkteam	Groot
Productiebedrijf	General manager	Middelgroot
Industrieel bedrijf	Manager financiële afdeling	Groot
Productiebedrijf	Productieleider	Groot

Vervolg tabel B2.2

Soort bedrijf	Functie respondent	Omvang bedrijf
Facilitaire dienstverlening	Eindverantwoordelijke locaties schoonmaak	Groot
Cateraar	Site manager	Groot
Productiebedrijf	Manager personeelszaken	Groot
Cateraar	Interne jobcoach	Groot
Supermarkt	Manager	Groot
Productiebedrijf	Directeur	Klein
Distributiecentrum	Teamleider	Groot
Hoveniersbedrijf	Afdelingshoofd	Groot

De meerderheid van de gesproken leidinggevenden werkt dus in een groot bedrijf of instelling (meer dan 100 werknemers). Slechts een kwart van de bedrijven behoort tot het MKB. Relevant hierbij is te benoemen dat er grote verschillen zijn tussen MKB-bedrijven en grote bedrijven wat betreft het aandeel werknemers met een beperking, het personeelsbeleid, cultuur, praktijken en de rol van de leidinggevende. Ook eerder uitgevoerd onderzoek gaat meestal grotendeels over grote bedrijven.

We hebben de leidinggevenden geworven via de leden van de begeleidingscommissie, met name via de AWVN, VNO-NCW, CNV Jongeren, Ieder(in) en de LCR. Het moest gaan om direct-leidinggevenden van een jonggehandicapte werknemer, dat wil zeggen: de persoon die zicht heeft op het dagelijks functioneren van de werknemer, maar niet de interne begeleider, interne jobcoach, Harry, et cetera. De interviews gingen over één jonggehandicapte werknemer. Deze werknemer moest in dienst zijn van de werkgever (dus geen detachering, proefplaatsing of stage en ook geen bbl-leerwerkbaan). De jonggehandicapte moest minimaal zestien uur per week werken en door zijn proefperiode heen zijn. Het mocht gaan om een vast of tijdelijk dienstverband.

***Stap 4**: Groepsgesprekken met toeleiders en werkbegeleiders*

Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews met toeleiders en leidinggevenden hebben we een beeld gekregen van de factoren die van invloed zijn op de drie transities en de relaties tussen de factoren. Vervolgens hebben we in drie groepsgesprekken de belangrijkste bevindingen getoetst en een aantal kennishiaten ingevuld.

Het gaat om de volgende drie groepsgesprekken:

1. Het eerste groepsgesprek, in Den Bosch, ging over werkbehoud/uitval van werkende jonggehandicapten (transitie 1 en 2). De negen deelnemers waren een toeleider van UWV, drie werkbegeleiders van gemeenten/SW-bedrijven, vier toeleiders/werkbegeleiders van re-integratiebedrijven en een woonbegeleider.
2. Het tweede groepsgesprek, in Amsterdam, ging ook over werkbehoud/uitval van werkende jonggehandicapten (transitie 1 en 2). De vier deelnemers waren twee toeleiders van UWV, een werkbegeleider van een gemeente en een toeleider/werkbegeleider van een re-integratiebedrijf.
3. Het derde groepsgesprek, ook in Amsterdam, ging over werkhervatting na uitval (transitie 3). De vijf deelnemers waren een toeleider/werkbegeleider van een gemeente, twee toeleiders/werkbegeleiders van re-integratiebedrijven, een toeleider van UWV en een zelfstandige jobcoach/ervaringsdeskundige.

We hebben de deelnemers aan deze groepsgesprekken geworven via de UWV-regiokantoren en gemeenten in de arbeidsmarktregio's Noordoost-Brabant en Groot-Amsterdam en via re-integratiebedrijven. Daarnaast hebben we de respondenten uit stap 2 gevraagd om deel te nemen en via LinkedIn een oproep gedaan.

***Stap 5**: Het uitwerken van de theorie 'Jonggehandicapten Duurzaam aan het Werk'*

Tot slot hebben we op basis van de bovengenoemde stappen een theorie uitgewerkt waarin per transitie en per actor de factoren en processen benoemd worden die van invloed zijn op de transitie. Deze theorie is in dit rapport beschreven.

Naar aanleiding van de bespreking van het conceptrapport met de begeleidingscommissie en voortschrijdend inzicht van de onderzoekers, is in tweede instantie de theorie herschreven om meer recht te

doen aan de complexiteit van de praktijk. Hierdoor zijn naast factoren ook de belangrijkste processen opgenomen in de theorie.

Begeleidingscommissie

Het onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van een subsidieprogramma in het kader van de Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen (SUWI). UWV Kenniscentrum bepaalt de onderzoeksthema's van dit programma, maar is geen opdrachtgever van het onderzoek. In het onderzoek is gebruikgemaakt van een onafhankelijke begeleidingscommissie die de kwaliteit van het onderzoek en de maatschappelijke relevantie bewaakt, het onderzoek aanstuurt en besluiten neemt.

De voorzitter van de begeleidingscommissie was Romke van der Veen, hoogleraar Sociologie van arbeid en organisatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast hebben de volgende organisaties geparticipeerd in de begeleidingscommissie: de AWVN, CNV Jongeren, de FNV, Divosa, de gemeente Amsterdam, Ieder(in), de LCR, het ministerie van SZW (de Directie Participatie en decentrale voorzieningen en de Directie Werknemersregelingen, ziekte en arbeidsongeschiktheid), UWV Werkbedrijf, UWV Kenniscentrum en VNO-NCW.

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

Bijlage 3: Handelingsperspectieven hoofdrolspelers

Bijlage 3: Handelingsperspectieven hoofdrolspelers

Inleiding

In dit onderzoek zijn factoren in beeld gebracht die van invloed zijn op de duurzaamheid van het werk van jonggehandicapten.
Vervolgens is in casestudies in beeld gebracht hoe de hoofdrolspelers proberen de kans op duurzaam werk te vergroten. Dit hebben we vertaald in handelingsperspectieven per hoofdrolspeler: jonggehandicapten, leidinggevenden en werkbegeleiders/toeleiders. Deze handelingsperspectieven, gebaseerd op de casestudies, zijn getoetst en uitgediept in drie arenagesprekken met deze hoofdrolspelers. Zij voerden samen het gesprek over hoe zij werken aan duurzaam werk voor jonggehandicapten en welke randvoorwaarden daarbij behulpzaam en belemmerend zijn. In de buitenring waren organisaties vertegenwoordigd die invloed hebben op deze randvoorwaarden: het ministerie van SZW, UWV, gemeenten, cliëntenorganisaties, vakbonden, werkgeversorganisaties, vertegenwoordigers van jobcoaches, re-integratiebedrijven, enzovoorts. In deze gesprekken zijn de handelingsperspectieven verduidelijkt en aangevuld. De organisaties in de buitenring hebben ernaar geluisterd en vragen gesteld.

Enkele rode draden uit de arenagesprekken zijn (in aanvulling op de beschreven handelingsperspectieven):

- Omgaan met je beperkingen: hoe en wanneer informeer je je werkgever en je collega's over je beperkingen? Hoe beïnvloedt dat je kans op werk en de kans om te mogen blijven? Wat zijn de rol van UWV en de rol van de jobcoach daarbij?
- Uitgebreid is gesproken over de rol van de jobcoach. Beperkt die zich tot het begeleiden van de jonggehandicapte in het huidige werk? Of ondersteunt de jobcoach ook in de privésituatie en bij het vinden van nieuw werk? Wat is de opdracht van jobcoaches daarbij? En waar is de kwaliteit van jobcoaches in het geding?
- Een ander vraagstuk was of een jobcoach gekoppeld moet zijn aan de jongere (zodat de jobcoach de jonggehandicapte goed kent en kan begeleiden over de grenzen van een baan heen) of moet de jobcoach gekoppeld worden aan het bedrijf, zodat maximaal aangesloten wordt bij de cultuur en mogelijkheden van het bedrijf en er niet voor elke jonggehandicapte een aparte jobcoach rondloopt in het bedrijf?
- Als het over duurzaam werk voor jonggehandicapten gaat, gaat het niet alleen om behoud van de huidige baan. Er zijn ook jonggehandicapten met ambitie. Zij willen doorgroeien en carrièreperspectief hebben. In de gesprekken kwam het belang van realistische ondersteuning aan bod: een balans tussen ambitie en accepteren van de beperkingen die er zijn.
- Een deel van de jonggehandicapten gaf in de arenagesprekken aan hoe frustrerend het is voor hun motivatie en eigenwaarde om nooit zicht op salarisverhoging te hebben, ook niet als ze beter gaan functioneren.
- Tot slot kwam de vraag aan de orde: hoe kunnen jonggehandicapten ondersteund worden in hun hele loopbaan, over banen heen. Dat vraagt ook om tijdige actie van begeleiders vóór het einde van een contract.

De partners in de buitenring hebben deze opbrengsten uit de arenagesprekken en hun eigen ideeën gebruikt om samen acties te bedenken die deze organisaties voornemens zijn te ondernemen (afzonderlijk en gezamenlijk) om de hoofdrolspelers te ondersteunen bij het werken aan duurzaam werk voor jonggehandicapten.

Leeswijzer
In deze bijlage zijn de handelingsperspectieven van de hoofdrolspelers uitgewerkt. Dit zijn de acties die jonggehandicapten, leidinggevenden en begeleiders in de praktijk inzetten en de mogelijkheden die zij verder nog zien om werkbehoud of werkhervatting te bevorderen.
We beschrijven per hoofdrolspeler achtereenvolgens de handelingsperspectieven voor werkbehoud en voor werkhervatting.
De in deze bijlage beschreven handelingsperspectieven zijn gebaseerd op elf casestudies waarin gesproken is met de jonggehandicapte, de werkbegeleider of toeleider en de leidinggevende.

De jonggehandicapte

Mogelijkheden jonggehandicapte bij werkbehoud

Uitkomsten onderzoek

- Een bepaalde mate van inzet van de jongere en openheid over de beperking zijn noodzakelijke voorwaarden voor werkbehoud.
- Daar bovenop kunnen uitstraling, sociale en communicatieve vaardigheden en de thuissituatie van de jongere doorslaggevend zijn bij werkbehoud.
- Goed functioneren is een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor een vast contract.

Gewone werknemersvaardigheden

Diverse jonggehandicapten werken expliciet aan hun werknemersvaardigheden om daarmee de kans op werkbehoud te vergroten. Het gaat hierbij onder meer om niet te laat komen op het werk, alleen ziek melden als men echt ziek is en zich aan afspraken houden.

Extra je best doen vanwege je beperking

Wat voor veel jonggehandicapten een strategie is om de kans op werkbehoud te vergroten, is extra je best doen ter compensatie van de beperking.

Hulpmiddelen in het werk

Een aantal jongeren met LVB of autisme hebben werkwijzen ontwikkeld om meer structuur in hun werk aan te brengen. Zo zijn er jongeren die een lijst gebruiken waarin al hun taken zijn opgenomen, zodat zij weten wat ze moeten doen en wat niet.

Verschillende jongeren wijzen hun werkgever op de mogelijkheden van voorzieningen en/of vragen zelf voorzieningen aan (bijv. jobcoaching).

Sociale/communicatieve vaardigheden

Veel jonggehandicapten werken aan hun sociale en communicatieve vaardigheden omdat dit nodig is voor werkbehoud. Bij sociale vaardigheden gaat het bijvoorbeeld om: leren samen te werken, af een toe een praatje maken met collega's ook al doe je dat liever niet, enzovoort. Bij communicatieve vaardigheden gaat het bijvoorbeeld om hoe je verzoeken aankaart bij collega's en leidinggevende, hoe je je collega's aanspreekt op hun gedrag en hoe je reageert op verzoeken van collega's.

Omgang met beperking

Alle jongeren denken voortdurend na hoe zij in het werk het beste met hun beperking kunnen/moeten omgaan. De meeste jonggehandicapten vinden het belangrijk om op de werkvloer hun beperking niet te verbergen en hun collega's te vertellen over hun beperking.
Soms kiezen jongeren ervoor om bij hun sollicitatie niet open te zijn over hun beperking. De meeste werkgevers hebben liever dat de jongere direct bij aanname vertelt over de beperking en de consequenties daarvan. Volgens deze werkgevers helpt dit om een vertrouwensband op te bouwen en begrip te krijgen bij de collega's.

Een ander belangrijk onderdeel van de omgang met de beperking is het aanvoelen en bewaken van de eigen grenzen. Een groot deel van de jongeren moet leren accepteren dat zij verminderd belastbaar zijn of dat zij bepaalde taken niet (goed) kunnen uitvoeren. En ze moeten leren om het te zeggen als ze iets niet kunnen of als het te veel wordt, en om hulp vragen wanneer dat nodig is. Andere jongeren moeten juist leren dat ze meer kunnen dan ze zelf denken.

Tot slot werken verschillende jongeren eraan om werk en privé beter te kunnen combineren; ook daarbij komt het aan op grenzen bewaken en zo nodig hulp inschakelen, bijvoorbeeld van een woonbegeleider of een therapeut.

Mindswitch
Een deel van de jongeren zit op een bepaald spoor en heeft moeite daarvan af te komen, ook als dat spoor geen perspectief (meer) heeft.
Dit kan gaan over het accepteren dat bepaald werk of een bepaald niveau niet binnen de mogelijkheden van de jongere ligt en ook in de toekomst niet zal komen. Het kan ook gaan om jongeren die in een tijdelijk dienstverband werken en geen perspectief hebben op een vast contract.
Hoe sneller duidelijk is dat er geen vervolg komt en de jongere dit accepteert, hoe meer tijd er is om nieuw werk te vinden. Het is dus belangrijk om tijdig actief te vragen of er een vast dienstverband komt en wanneer dit niet het geval is de werkgever te vragen om te helpen nieuw werk te vinden. Hierbij kan ook de externe begeleider een rol spelen.

Loopbaanontwikkeling
Diverse jongeren willen graag doorgroeien in hun huidige baan of hebben ambities om een carrièrestap te maken. Het gaat om twee groepen. De eerste groep zijn jongeren die zich ontwikkelen en gaandeweg meer aankunnen. De tweede groep zijn hoger opgeleide jongeren die beginnen in een baan onder hun eigen niveau en meer in hun mars hebben.

In de eerste groep zien we jongeren die bij de leidinggevende om urenuitbreiding vragen of aangeven dat ze meer willen of iets anders. In de praktijk is dit voor de jongeren niet gemakkelijk. Zij hebben hiervoor bepaalde communicatieve vaardigheden nodig, voldoende zelfvertrouwen en zelfregie. Daarbij denken werkgevers niet altijd in groeimogelijkheden voor jonggehandicapten.

De tweede groep heeft ambitie om carrière te maken. Daarbij is het van belang om de ambitie kenbaar te maken, te tonen aan de werkgever, dit te bespreken en een realistisch plan te maken. Een aantal jongeren volgt bijscholing, gefinancierd door de werkgever, of is bezig met interne sollicitaties om de volgende stap te kunnen maken. We zijn verschillende voorbeelden tegengekomen waarbij de leidinggevende vindt dat de jongere te snel wil groeien, te veel druk op zichzelf legt.

Mogelijkheden jonggehandicapte bij werkhervatting
Uitkomsten onderzoek
- Motivatie, acceptatie van de beperking en acceptatie dat er een begeleider nodig is, zijn noodzakelijke voorwaarden voor werkhervatting.
- Daar bovenop kunnen zelfinzicht, motivatie, zelfvertrouwen, uitstraling en de thuissituatie doorslaggevend zijn bij werkhervatting, omdat deze factoren samen kunnen resulteren in effectief werkzoekgedrag: gericht en realistisch zoeken.

Acceptatie
Voor een deel van de jonggehandicapten is de zoektocht naar werk op de eerste plaats een acceptatieproces. Zij hebben bepaalde ambities en wensen voor het soort werk dat zij willen uitvoeren. Niet altijd zijn deze ambities realistisch. Zij moeten vaak leren accepteren dat ze alleen een kans maken in werk in een andere richting en/of op een lager niveau dan zij zelf voor ogen hadden.

Jongeren moeten zich een beeld vormen hun eigen mogelijkheden en van wat er op de arbeidsmarkt mogelijk is. Sommige jongeren gaan vrijwilligerswerk doen of stage lopen om te onderzoeken wat ze leuk vinden, wat ze niet leuk vinden en wat voor soort werk bij hun mogelijkheden past. Dit helpt bij het aanpassen van de ambitie en zoekrichting van de jongere.

Solliciteren
Jonggehandicapten solliciteren vaak op gewone vacatures waarbij ze concurreren met werkzoekenden zonder beperking. Meestal is dit niet succesvol.
De jongeren geven als tip om bij sollicitaties enerzijds jezelf positief te verkopen en niet meteen negatieve dingen te noemen en anderzijds wel je beperking te benoemen voor zover dit het werk beïnvloedt.

Een deel van de jonggehandicapten zet zijn eigen netwerk in, probeert via ouders, vrienden, familie en bekenden bij werkgevers binnen te komen. Soms heeft dit succes. LinkedIn wordt ook regelmatig ingezet om een baan te vinden.

Veel jonggehandicapten hebben de ervaring dat het kansrijker is om banenmarkten te bezoeken voor werkzoekenden met een beperking of te solliciteren op doelgroepbanen, dan solliciteren op reguliere banen.

Sommige jongeren werken actief aan hun cv. Zij gaan ervan uit dat ook vrijwilligerswerk en proefplaatsingen goed staan op hun cv en dat ze daarmee hun kans op werk vergroten.

Houding
Tot slot noemen begeleiders een aantal houdingsaspecten die kunnen helpen bij werkhervatting: werken aan motivatie voor bijgestelde ambitie en motivatie hoog houden en zelfvertrouwen opbouwen ondanks afwijzingen.

Huidige werkgever benutten
Vaak wil de oude leidinggevende zich inspannen om binnen het bedrijf naar mogelijkheden te kijken of een goed woordje te doen bij andere werkgevers. De jonggehandicapte wiens tijdelijk contract afloopt, kan hier actief gebruik van maken.

De leidinggevende

Mogelijkheden leidinggevende bij werkbehoud

Uitkomsten onderzoek

- Voor werkbehoud noodzakelijke voorwaarden bij de werkgever zijn bereidheid om de functie aan te passen, passende begeleiding door de leidinggevende, acceptatie van de jonggehandicapte werknemer door de collega's en draagvlak bij het management.
- Daar bovenop kunnen een persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende en de bedrijfscultuur doorslaggevend zijn voor werkbehoud.

Monitoren
De bijdrage die direct-leidinggevenden van jonggehandicapten leveren aan het werkbehoud bestaat in de basis uit het monitoren van de jongere. Het gaat onder meer om frequent een gesprek voeren met de jongere, evaluatiemomenten inplannen, actief vragen hoe het met de jongere gaat en alert zijn op veranderingen die van invloed kunnen zijn op het functioneren van de jongere.

Coachen
Bovenop het monitoren van de jongere, coacht een deel van de leidinggevenden de jongere. Het gaat hierbij om een intensievere vorm van begeleiding. Wanneer de leidinggevende de rol van coach niet op zich neemt c.q. hier geen tijd voor heeft, wordt deze door de jongere gemist. Soms delegeert de leidinggevende de coachingstaak aan een collega.

In de praktijk blijken leidinggevenden van jonggehandicapten vaak een persoonlijke drive te hebben om het dienstverband van de jongere tot een succes te maken.

Helpen bij omgang met beperking
Ook leidinggevenden moeten vaak leren hoe om te gaan met de beperking van de jongere. Een deel van de leidinggevenden zegt dat het belangrijk is om zich door de jobcoach te laten voorlichten over en/of zich te trainen in de omgang met beperking van de jongere.

Eén leidinggevende zegt dat het belangrijk is om de jongere ruimte te geven en er begrip voor te hebben wanneer de jongere niet direct alles vertelt over zijn beperking.

Werkomgeving
Diverse leidinggevenden hebben een vaste en/of afgescheiden werkplek gecreëerd om te voorkomen dat de jongere te veel omgevingsprikkels krijgt.

Vast contract realiseren
Wanneer de leidinggevende tevreden is over het functioneren van de jongere doet hij regelmatig een goed woordje bij het management met het oog op een vast contract. Wanneer een vast contract er niet inzit, is het belangrijk dat de leidinggevende dit zo snel mogelijk aan de jongere vertelt, zodat er tijdig met het zoeken naar ander werk begonnen kan worden.

Collega's
Leidinggevenden kunnen ook een belangrijke rol spelen bij de integratie van de jonggehandicapte in het team. De leidinggevende kan zorgen voor een goede introductie van de jongere in de organisatie, collega's aanspreken om meer in contact te treden met jongere, om de jongere als een gewone collega te behandelen en om de jongere te accepteren. De leidinggevende kan hierin een voorbeeldfunctie vervullen.

Loopbaanontwikkeling
Het komt regelmatig voor dat jonggehandicapte werknemers willen doorgroeien in hun huidige baan of ambities hebben om een carrièrestap te maken. Leidinggevenden kunnen met de jongere over de ambitie te praten en de mogelijkheden bespreken, zo nodig zorgen voor taakverbreding en ingaan op het verzoek van de jongere om interessanter werk. Verder kan de leidinggevende de jongere ander werk laten uitproberen en kansen bieden op andere afdelingen.

Bij hoger opgeleide jongeren kan de leidinggevende voorkomen dat de jongere gaat disfunctioneren omdat het werk te eenvoudig is, door een alternatief werk te bieden dat beter past bij het niveau van de jongere.

Mogelijkheden leidinggevende bij werkhervatting

Uitkomsten onderzoek
- Eerdere ervaringen van de werkgever met jonggehandicapte werknemers kunnen doorslaggevend zijn voor de aanname van een jonggehandicapte. Dit kan positief of negatief werken.

Van werk naar werk
In het geval de jongere niet kan blijven, kan de leidinggevende 'bagage' meegeven voor andere banen. Het gaat hier bijvoorbeeld om een referentie van de werkgever of een getuigschrift van de competenties die de jongere in de praktijk heeft geleerd en heeft laten zien. Daarnaast kan de werkgever helpen bij een van-werk-naar-werk-overstap door andere werkgevers in zijn netwerk te benaderen en de jongere voor te dragen.

Ideeën van jonggehandicapten
De jonggehandicapten die wij hebben gesproken, geven de volgende tips aan werkgevers:
- Wanneer een jongere met een beperking solliciteert, laat je dan niet afschrikken door de beperking, ga het gesprek aan, stel je flexibel op.
- Wanneer bij een sollicitatie één van de kandidaten een jonggehandicapte is, geef die jongere dan een kans.
- Neem de tijd om een jonggehandicapte goed in te werken.
- Bied werk op niveau aan (dat wil óók zeggen: niet te laag niveau).
- Maak tijdens een proefplaatsing zo snel mogelijk duidelijk of er een vervolg komt na de proefplaatsing.
- Geef altijd duidelijke en eerlijke feedback aan jonggehandicapten bij afwijzing voor een vacature. Dit is van groot belang in het leerproces van jonggehandicapten die op zoek zijn naar werk.

De externe begeleider

Onderscheid werkbegeleider en toeleider
We maken onderscheid tussen werkbegeleiders en toeleiders. Een 'werkbegeleider' is een persoon die een werkende jonggehandicapte begeleidt. In de praktijk worden werkbegeleiders meestal jobcoaches genoemd.
Een 'toeleider' is een persoon die een jonggehandicapte begeleidt bij het vinden van werk. Dit zijn arbeidsdeskundigen en adviseurs intensieve dienstverlening van UWV, klantmanagers van gemeenten en consulenten van re-integratiebedrijven. Bij gemeenten en re-integratiebedrijven worden deze functionarissen soms ook jobcoach genoemd. Regelmatig zijn de functies van toeleider en werkbegeleider verenigd in dezelfde persoon.

Mogelijkheden werkbegeleider bij werkbehoud

Uitkomsten onderzoek

- Passende werkbegeleiding door een externe begeleider is vaak een noodzakelijke voorwaarde voor werkbehoud. De kern van deze werkbegeleiding is het faciliteren van de dialoog tussen de werkgever en werknemer.
- De werkbegeleiding van de externe begeleider moet zich bij de jonggehandicapte richten op de openheid over de beperking, de inzet, de sociale en communicatieve vaardigheden en de thuissituatie en bij de werkgever op de begeleiding door de leidinggevende en de acceptatie door de collega's.

Incidenten
Werkbegeleiders spelen vaak een belangrijke rol bij het oplossen van misverstanden, wrijvingen en incidenten. In een vroeg stadium misverstanden en wrijvingen uit de weg ruimen door de situatie goed uit te leggen en een bemiddelende rol te spelen, kan ervoor zorgen dat ernstigere incidenten worden voorkomen.

Coachen in werk
Voor de jonggehandicapte vervult de externe werkbegeleider vaak een coachende rol. Aan de basis hiervan ligt het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de jongere.
Een deel van de werkbegeleiders zegt dat zij de jongere coachen naar zelfstandig functioneren. Zij willen het niet overnemen, niet te betuttelend zijn en werken aan het zelfvertrouwen van de jongere.
Werkbegeleiders besteden ook vaak aandacht aan de privésituatie van de jongere. Er zijn ook werkbegeleiders die vinden dat de privésituatie van de jonggehandicapte buiten hun werkdomein ligt.

Begeleiden leidinggevende
Werkbegeleiders vervullen vaak een faciliterende rol in de communicatie tussen de jongere en de leidinggevende. Dit gebeurt onder andere door het voeren van driegesprekken waarin de jongere, de leidinggevende en de werkbegeleider participeren.

Communicatie naar collega's
Werkbegeleiders ondersteunen de jongere en leidinggevende vaak bij de communicatie naar de collega's. Zij helpen de jongere hoe hij de collega's het beste kan voorlichten over de beperking, hoe hij kan uitleggen wat de consequenties zijn van de beperking en wanneer collega's kunnen helpen.

Loopbaanontwikkeling
Externe werkbegeleiders spelen ook een rol bij de loopbaanontwikkeling van de jonggehandicapte. Zij kunnen de jongere op de eerste plaats helpen om erachter te komen wat voor werk de jongere kan en wil doen. Verder kan de werkbegeleider de jongere begeleiden in zijn ambitie naar de volgende stap in de loopbaan. Het gaat hierbij onder meer om het helder krijgen van (realistische) doelen, grenzen afbakenen en focussen.

Vast contract realiseren
Externe werkbegeleiders proberen de mogelijkheid van een vast contract zo vroeg mogelijk met de werkgever te bespreken. De werkbegeleiders vinden het belangrijk om open over het vervolg te

spreken, hierbij dus ook de jongere te betrekken. Wanneer duidelijk is dat er geen vast contract komt, is het belangrijk dat de jongere tijdig op zoek gaat naar een nieuwe baan. Werkbegeleiders vinden het belangrijk hier een bijdrage aan te leveren, maar dit past niet altijd in hun opdracht.

Nazorg
Werkbegeleiders zeggen dat het belangrijk kan zijn om na beëindiging van de jobcoachvoorziening nog op de achtergrond beschikbaar te blijven voor de jongere en de werkgever.

Mogelijkheden toeleider bij werkhervatting

Uitkomsten onderzoek

- Een vertrouwensrelatie tussen de jonggehandicapte en de toeleider is een noodzakelijke voorwaarde voor werkhervatting.
- De toeleider kan een doorslaggevende rol spelen in de ondersteuning van het leerproces van de jonggehandicapte bij het zoeken naar werk.

Vertrouwensband
De basis voor ondersteuning door de toeleider is, net als bij de externe begeleider, het creëren van een vertrouwensband. Daarna is het pas mogelijk om zo nodig weerstand om te buigen of het gedrag van de jongere te bespreken.
De wederzijdse verwachtingen moeten duidelijk zijn, zodat de jongere begrijpt wat de meerwaarde is van de begeleiding. Inspraak van de jongere daarbij is belangrijk voor de vertrouwensband en voor draagvlak.
Verder noemen toeleiders dat het belangrijk is om ruimte te geven aan de jongere, niet betuttelend te zijn, complimenten en positieve feedback te geven, en open te communiceren (als concreet voorbeeld daarvan is genoemd om de jongere in de cc mee te nemen in mails naar andere begeleiders).

Werk vinden
De toeleiders helpen met het vinden van geschikte organisaties/werkgevers en geschikte vacatures, nemen contact op met werkgevers, gaan regelmatig mee op sollicitatiegesprek en lichten de werkgever in over de beperking van de jongere en over de mogelijkheden van voorzieningen.

Mindswitch
Een deel van de jonggehandicapten moet een acceptatieproces doorlopen: accepteren dat ze alleen een kans maken op werk in een andere richting en/of op een lager niveau dan zij zelf voor ogen hadden. Mits zij een vertrouwensrelatie met de jongere hebben, kunnen toeleiders de jongere helpen met het bijstellen van verwachtingen en de jongere motiveren voor een kansrijkere zoekrichting.

Nazorg
Tot slot zegt een deel van de toeleiders dat zij de jongere blijven begeleiden in de eerste fase van het werk, minimaal tot aan het einde van de proefplaatsing, tot er een arbeidscontract is getekend. De toeleiders kennen de jongere goed en kunnen een bijdrage leveren aan het inwerken en de totstandkoming van een goede match tussen de mogelijkheden van de jongere en het werk.

REGIOPLAN
BE LEIDSONDERZOEK

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
T +31(0)20 531 53 15
www.regioplan.nl