



# Samen voor werkzekerheid

Handreiking voor publiek-private samenwerking voor een veilige loopbaan van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben

Petra Oden, Leni Beukema, Monique Beukeveld (redactie), Kathinka Geling, Soner Korucu, Erzsi Meerstra, Trix Mulder, Margot Oling, Anneloes Scholing

## Samen voor werkzekerheid

**Handreiking voor publiek-private samenwerking voor een veilige loopbaan van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben**

Petra Oden, Leni Beukema, Monique Beukeveld (redactie),  
Kathinka Geling, Soner Korucu, Erzszi Meerstra, Trix Mulder,  
Margot Oling, Anneloes Scholing

Januari 2025

@ Hanze 2025



# Inhoudsopgave

<b>Bouwstenen voor veilige loopbanen</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1 Voorgeschiedenis	11
1.2 Praktijkonderzoek en beleid	13
1.3 Onderzoeksopzet	15
<b>2. Loopbaan-reconstructies</b>	<b>19</b>
2.1 Inleiding	19
2.2 Loopbaanreconstructies in het kort	19
2.3 Loopbaanreconstructies	25
2.4 Analyse van de loopbaanreconstructies	49
<b>3. Ervaringen van werkgevers en professionals</b>	<b>53</b>
<b>4. Analyse van de praktijkervaringen</b>	<b>61</b>
<b>5. Doorlopende begeleiding: jobcoaching</b>	<b>67</b>
5.1 Inleiding	67
5.2 Veilige loopbanen	68
5.3 Onduidelijkheid over de invulling van jobcoaching	69
5.4 Afstemming van de begeleiding in het speelveld	73
5.5 Kwaliteitsborging jobcoaching	75
<b>6. Doorlopende begeleiding vraagt andere (omgang met) regels</b>	<b>79</b>
6.1 Inleiding	79
6.2 Onderwijswetgeving, Wmo en Participatiewet	79
6.3 Gegevensdeling	87
<b>7. Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>95</b>
7.1 Doel- en vraagstelling	95
7.2 Terugvalpreventie vraagt doorlopende begeleiding	96
7.3 Bouwstenen voor publiek-private samenwerking bij veilige loopbanen	102
<b>Bronnen</b>	<b>103</b>

# Bouwstenen voor veilige loopbanen

## Grondslag voor de bouwstenen voor samenwerking ten behoeve van een veilige loopbaan

Uit dit onderzoek blijkt dat psychosociale problemen vaak ten grondslag liggen aan de uitval van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. Om te voorkomen dat deze medewerkers uit beeld raken moet **terugvalpreventie** het hoofddoel zijn van de uitvoering van wetgeving gericht op veilige loopbanen voor deze medewerkers. Terugvalpreventie vereist dat de begeleiding van deze medewerkers doorloopt en niet stopt bij de plaatsing op een dagbestedingsplek, werkervaringsplek of (beschutte) werkplek. De **doorlopende begeleiding** moet starten in het onderwijs als het risico op uitval dan al zichtbaar wordt.

## Bouwstenen kort samengevat

Faciliteer **doorlopende begeleiding**:

1. **Start het traject op school** en behoudt de informatie over de stagiair als deze de overstap maakt naar dagbesteding of werk.
2. Voor de doorlopende begeleiding zijn **register jobcoaches** cruciaal, vooral voor de begeleiding bij problemen in de context van de medewerker.
3. Zorg dat alle betrokken partijen werken vanuit een **integraal begeleidingsteam**.
4. Impactondernemers kunnen een belangrijke rol spelen in het activeren en ontwikkelen van medewerkers. Breng het netwerk van **impactondernemers** in beeld en faciliteer het contact met het netwerk.
5. Maak **onderscheid tussen sociale, constructieve en commerciële ondernemers**.
6. Maak **afspraken** met de **werkgever**: wie doet wat als het misgaat?
7. Maak van het **sociaal ontwikkelbedrijf** een vangnet waarbij vooral aandacht is voor de door-ontwikkeling van de medewerker, stimuleer de samenwerking met impactondernemingen.
8. Zorg voor **voldoende structurele financiering** voor de doorlopende begeleiding.

## Rol onderwijs

1. Op school kan al duidelijk worden dat er **begeleiding** nodig is. Informeer de leerling/student en/of ouders over het belang van begeleiding.
2. Informeer de leerling/student en/of de ouders dat een indicatie voor de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (hierna: Wmo) en/of registratie in het **doelgroepregister** van belang is om begeleiding te kunnen bieden in de verdere loopbaan van de leerling/medewerker.
3. Betrek al tijdens de opleiding in een vroegtijdig stadium een **register jobcoach** die verantwoordelijk is voor de doorlopende begeleiding gedurende de verdere loopbaan van de medewerker.

## Rol arbeidsmarktregio

1. Werk aan **eenduidigheid** in de terminologie en de aanpak in de gehele arbeidsmarktregio.
2. Faciliteer een **doorlopende lijn** onderwijs – ondernemers – gemeenten – sociale werkvoorziening. Voor een doorlopende lijn is
3. **Terugvalpreventie: investeer in register jobcoaches** en betrek hierbij ook marktpartijen. De register jobcoach blijft **gedurende de hele loopbaan in contact** met de medewerker, dus ook bij elke overstap. Dit is van belang om de ontwikkeling die de medewerker doormaakt vast te houden. De begeleiding beperkt zich niet tot de werksituatie maar omvat ook levensvragen van de medewerker wanneer deze het functioneren op het werk beperken. Een langdurige relatie tussen medewerker en begeleider met meer en minder frequent contact is van belang. De medewerker heeft op de achtergrond iemand nodig waarmee hij of zij bij **terugval** als gevolg van de aandoening contact kan hebben.
4. **De register jobcoach is het aanspreekpunt** van de medewerker én de werkgever.
5. Faciliteer een sterk **netwerk** ten behoeve van de onderlinge samenwerking tussen ondernemers en zorg voor voldoende **financiering** voor de doorlopende begeleiding:
  - Voeg **budgetten** Wmo en Participatiewet bij elkaar: zorg voor een vloeiende lijn;
  - Creëer een **fonds** ten behoeve van de doorlopende begeleiding:
    - o **Beloon sociale en constructieve ondernemers** voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers.
    - o Betrek grote reguliere ondernemers:
      - **employer branding** – ze zijn op zoek naar zingeving, het verhaal,
      - ze willen vaak constructieve ondernemer zijn, en
      - **meebetalen**.

## Rol gemeenten

1. **Werk mee aan eenduidigheid** in de terminologie en de aanpak in de arbeidsmarktregio.
2. Stel **terugvalpreventie** voorop bij de uitvoering van de ondersteuning van mensen die extra begeleiding nodig hebben op de arbeidsmarkt.
3. **Maak onderscheid tussen werkgevers:**
  - impactondernemers met als doel ontwikkelen, begeleiden, dagbesteding en/of doorgeleiding (**sociale ondernemers**);
  - impactondernemers met als doel mensen (vast) in dienst nemen om bij te dragen aan het primaire werkproces. Begeleiding van mensen met een afstand is niet de hoofdzaak van het bedrijf (**constructieve ondernemers**);
  - op winst gerichte grote ondernemers, die wel bereid zijn mensen die extra begeleiding nodig hebben in dienst te nemen en waarbij begeleiding niet de hoofdzaak is, maar soms wel extra begeleiding kunnen bieden in de vorm van interne jobcoaches (**reguliere ondernemers**).
4. Faciliteer uitgebreide **informatie-uitwisseling** tussen werkgevers bij de overstap van de ene naar de volgende werkgever. Bevorder **openheid** over de omgang met de beperkingen voor zover relevant voor de uitvoering van de werkzaamheden en de werknemersvaardigheden.
5. **Leg afspraken vast:** wie is aanspreekbaar bij terugval en wat is dan het vangnet voor de medewerker. Zet de afspraken in een **begeleidingsplan** dat meegaat gedurende de gehele loopbaan van de medewerker.
6. Zorg ervoor dat de register jobcoach bij elke overstap **na 2 maanden contact** heeft met de werkgever over de voortgang.
7. Faciliteer de **vangnetfunctie** van het **sociale ontwikkelbedrijf** en maak ze onderdeel van de doorlopende begeleiding bij medewerkers die extra begeleiding nodig hebben.
8. Een veilige loopbaan voorkomt dat mensen steeds moeten wisselen van uitkering naar werk en weer terug naar uitkering, met alle gevolgen voor toeslagen van dien. Gemeenten zouden voorzieningen moeten treffen die anticiperen op het inkomensverlies dat hierdoor ontstaat. Inspanningen zouden dan ook niet alleen gericht moeten zijn op werkzekerheid, maar ook op **inkomenszekerheid**.

## Rol werkgevers

1. **Verwachtingsmanagement:** helderheid over werkzaamheden en over de sfeer, de cultuur en veiligheid op de volgende werkplek.
2. Maak duidelijk **welke begeleiding** door het bedrijf geboden kan worden en tot hoever die begeleiding kan gaan.
3. Bij de overdracht van de ene naar de andere werkgever: wees **open** over de beperkingen, voor zover relevant voor de werkzaamheden en voor het functioneren in het team. Instrumenten zoals de **Harrie Helpt-training** zijn behulpzaam. Ook zijn er handreikingen beschikbaar voor omgang met mensen met chronische aandoeningen (**Boris-boekjes**).
4. **Leg afspraken vast:** wie is waarvoor verantwoordelijk; wat is nodig bij terugval van de medewerker.
5. Neem contact op met de **register jobcoach** bij terugval van de medewerker.

## Rol sociale ontwikkelbedrijven

1. **Werk mee aan eenduidigheid** in de terminologie en de aanpak in de arbeidsmarktregio.
2. Maak een **gevarieerd werkaanbod** mogelijk voor medewerkers.
3. Ontwikkel een **vangnetfunctie** als onderdeel van de doorlopende begeleiding bij medewerkers die extra begeleiding nodig hebben.

## Aanbevelingen voor de wetgever

1. Geef de (potentiële) **werkgever een positie in de Participatiewet** en maak het voor gemeenten mogelijk om met werkgevers gegevens uit te wisselen die relevant zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden, zodat de werkgever beter kan inspelen op de behoeften van de medewerker die extra begeleiding nodig heeft en terugval kan worden voorkomen.
2. Vervang in de Participatiewet persoonlijke ondersteuning door: **jobcoaching en interne werkbegeleiding** (d.i. begeleiding op de werkvloer).
3. Stem persoonlijke ondersteuning en begeleiding in de **Wmo en de Participatiewet** op elkaar af.
4. Geef ten behoeve van de gegevensdeling een **ruimere uitleg aan het noodzakelijkheidsvereiste bij 're-integratie of begeleiding'** uit artikel 30 lid 1 sub b Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (hierna: UAVG).
5. **Voer voor wat betreft de gegevensdeling de Wams zo snel mogelijk in.** Deze **Wet aanpak meervoudige problematiek** biedt zowel een grondslag als waarborgen voor de verwerking van onder andere gezondheidsgegevens. De Wams vraagt om een coördinator die toezicht houdt op de gegevensuitwisseling. Wij stellen voor deze functie te laten uitoefenen door de jobcoach bij medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. Maak werkgevers waar deze medewerkers (gaan) werken onderdeel van het in de Wams omschreven casusoverleg.

# 1. Inleiding

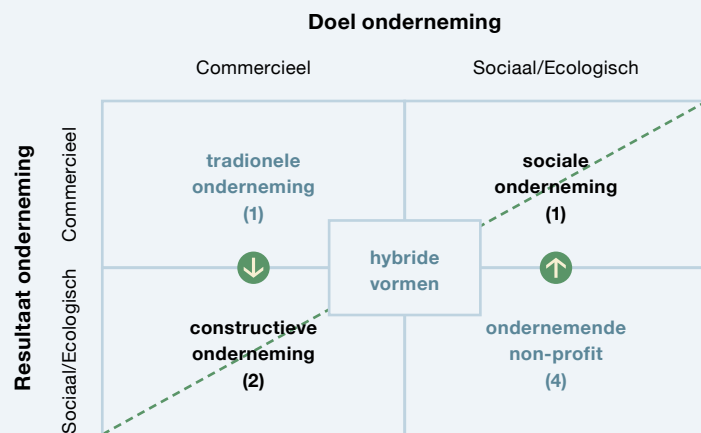
## 1.1 Voorgeschiedenis

In dit onderzoek staat de vraag centraal hoe publiek-private samenwerking verbeterd kan worden met als doel het vergemakkelijken van de overgang van werk naar werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aan het onderzoek is in 2023 en 2024 gewerkt door de lectoraten Juridische aspecten van ondernemerschap en het lectoraat Leiderschap en duurzaam werken (voorheen Duurzaam HRM) van het Centre of Expertise Ondernemen van de Hanze.

Door een langjarige samenwerking met impact ondernemers in de regio, onder andere in het samenwerkingsverband [Impact Noord](#), met de [Arbeidsmarktregio Werk in Zicht](#), [VNO-NCW-MKB-Noord](#), [FNV regio Noord](#), [De Normaalste Zaak](#) en de [City Deal Impact Ondernemen](#) is veel kennis opgedaan over de problematiek die ondernemers ervaren met de inzet van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben (zie o.a. Oden et al. 2014, Beukema & Kuipers, 2018, Oden et al. 2018, Beukeveld & Oden 2019, Oden et al. 2021). Hoewel uit dit onderzoek al bleek dat doorlopende begeleiding van deze medewerkers van belang is blijkt dat de concentratie in de praktijk zich vooral richt op de fase van plaatsing van medewerkers en dat er minder kennis is over de vraag wat er nodig is als medewerkers op hun werkplek zodanig gegroeid zijn dat zij een volgende stap in hun loopbaan kunnen maken, of wanneer de werkplek toch niet passend blijkt te zijn.

## Definitie impactonderneming

Onder **impactondernemingen** verstaan we sociale ondernemingen die een maatschappelijke doelstelling vooropstellen naast het maken van winst (impact eerst) en reguliere ondernemingen die naast hun bedrijfsvoering maatschappelijke verantwoordelijkheid willen nemen door bijvoorbeeld mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen (vergelijk Hogenstijn 2024). Van Orden en Wennekes (2020) hebben dit als volgt in beeld gebracht en het begrip constructieve ondernemingen geïntroduceerd voor reguliere ondernemingen die maatschappelijke verantwoordelijkheid willen nemen. Die terminologie hanteren we ook in dit onderzoek.



Dit onderscheid is van belang omdat sociale en constructieve ondernemingen verschillende wegen bewandelen als het gaat om het versterken van de positie op de arbeidsmarkt van mensen met een afstand daartoe. Voor **sociale ondernemingen** die zich primair richten op arbeidsparticipatie is de begeleiding van hun medewerkers een centraal onderdeel in het primair proces (impact first). Voor **constructieve ondernemers** is deelname van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weliswaar een belangrijke doelstelling van het bedrijf, maar geen centraal kenmerk van de bedrijfsvoering (impact second). Onder **reguliere bedrijven** verstaan we in dit onderzoek bedrijven die werk bieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar het is geen doelstelling van het bedrijf (in bovenstaand schema traditionele onderneming genoemd).

Voor impactondernemers is de vraag naar stappen in de loopbaan juist essentieel. Zij vragen zich af hoe die stap veilig kan worden gemaakt, dat wil zeggen rekening houdend met het chronische karakter van de beperkingen van de medewerker, met continuïteit in de begeleiding en in de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker (Beukema & Kuipers 2018). Daarmee komt de manier waarop impactondernemingen en publieke partijen met elkaar samenwerken om veilige loopbanen te realiseren in beeld. Op verzoek van Impact Noord is een voorstel gedaan om onderzoek te doen naar de samenwerking tussen publieke en private partijen bij de overgang van werk naar werk van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

## Definitie medewerkers en werk

In plaats van 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' hanteren wij in het vervolg de term '**medewerkers**'. Medewerkers verrichten werkzaamheden in een organisatie, waarbij we het begrip '**werk**' ook ruim opvatten. Daaronder verstaan we stage, dagbesteding, proefplaatsing, werkervaringsplaats, beschut werk en werk op arbeidscontract.

## 1.2 Praktijkonderzoek en beleid

De Arbeidsmarktregio Werk in Zicht (hierna: WIZ), waarvan de gemeenten en de sociale ontwikkelbedrijven binnen de provincie Groningen en binnen Noord-Drenthe deel uitmaken, herkent de urgentie van deze problematiek en heeft aangegeven graag te participeren in dit onderzoeksproject. De Arbeidsmarktregio is op zoek naar handvaten voor nieuw beleid om de relatie met werkgevers te versterken bij het creëren van veilige loopbanen voor de inwoners van het gebied. Deze arbeidsmarktregio is gericht op de samenwerking tussen de verschillende partijen op de arbeidsmarkt, waaronder zowel publieke organisaties als werkgevers en onderwijsinstellingen. De arbeidsmarktregio gaat de resultaten van het project structureel inbedden in het beleid, onder voorbehoud van ontwikkelingen vanuit het rijk.

Bovenstaande vragen zijn niet alleen voor Noord-Nederland van belang. Het gesprek over een infrastructuur van de arbeidsmarkt, die inclusie ook daadwerkelijk bevordert, wordt ook landelijk volop gevoerd (Wilthagen & Stolp, 2021). Voor het Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds en Kenniscentrum voor de sociale werkgelegenheid (SBCM) reden om de uitvoering van het onderzoek mogelijk te maken en deel te nemen aan gesprekken daarover.

## Definitie werkzekerheid

Doel van een veilige loopbaan is **werkzekerheid** (niet baanzekerheid). Het is voor de medewerker van belang om perspectief te hebben op een volgende stap in de loopbaan. Weten dat men er in die zoektocht niet alleen voor staat is zeker voor deze groep van belang, omdat zij de weg niet altijd weten en vaak een beroep moeten doen op aanvullende voorzieningen.

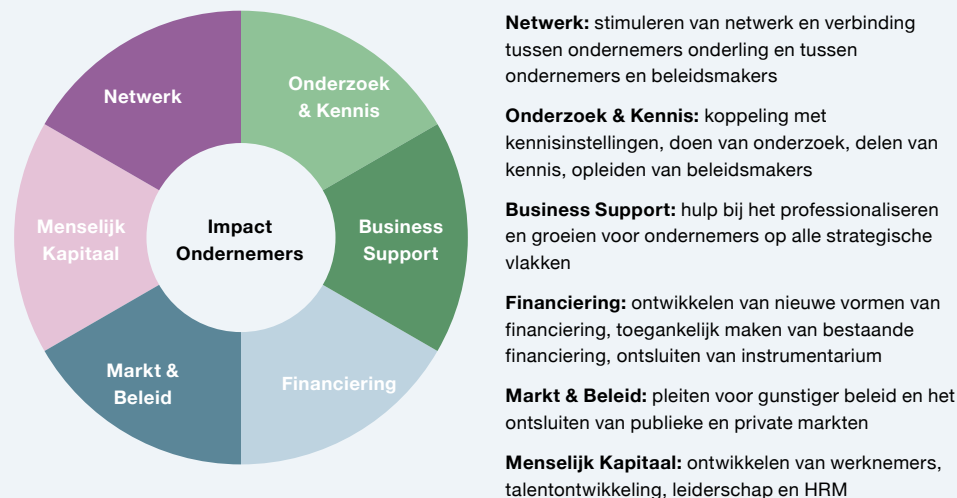
Een succesvolle manier voor ondernemers om de samenwerking met publieke partijen te verbeteren komt uit de aanpak van Entrepreneurial Ecosystem (Wennekes & Van Orden 2020, Stam & Spigel 2016). Het begrip ecosysteem is treffender dan het begrip infrastructuur, omdat het duidelijk maakt dat alle partners in de samenwerking onderling afhankelijk, in balans en noodzakelijk zijn. De belangen van de partners in het ecosysteem hoeven niet hetzelfde te zijn, wel moeten ze tegemoetkomen aan de behoeften van alle partners.



## Definitie Impact ecosysteem

De ecosysteem benadering benadrukt het belang van de context waarin een impactondernemer zich bevindt (Stam 2014). Deze context kan niet los worden gezien van de ondernemer en beïnvloedt de dagelijkse gang van zaken. Onder een ecosysteem verstaan wij alle actoren en factoren die binnen een afgebakend gebied van invloed zijn op een onderneming (Stam & Van de Ven 2021). Voor impactondernemers kan het ecosysteem worden ingedeeld in zes domeinen (zie figuur). Een ecosysteem benadering helpt om ondernemerschap te verbeteren (Wennekes & Van Orden 2020). Door de onderneming te bekijken in het gehele ecosysteem kan inzichtelijk worden op welke domeinen verbeteringen mogelijk zijn en hoe de verschillende contextelementen met elkaar samenhangen.

### Ecosysteem impact ondernemen



Bron: Wennekes & Van Orden 2020

Een ecosysteem rondom een impactondernemer vraagt om een structurele samenwerking tussen verschillende stakeholders. In dit onderzoeksproject zijn dat: constructieve en reguliere bedrijven, onderwijsinstellingen, gemeenten en sociale ontwikkelbedrijven. De impactondernemer heeft deze stakeholders nodig en is soms afhankelijk van stakeholders om de onderneming draaiende houden.

Het huidige onderzoek hanteert een ecosysteembenadering om in kaart te brengen welke actoren en contextfactoren een rol spelen bij veilige loopbaanpaden. Hierbij staat de medewerker centraal en wordt gekeken met welke organisaties en werkgevers hij of zij te maken heeft (gehad). Door middel van loopbaanreconstructies is inzicht verkregen in hoe de samenwerkingen binnen dit ecosysteem zijn ingericht en op welke domeinen verbeteringen mogelijk zijn. De volgende partijen speelden een rol in dit ecosysteem: de (impact-)

ondernemingen waarnaar de medewerkers waren overgestapt en de betrokken gemeenten, onderwijsinstellingen en sociale ontwikkelbedrijven. In de hoofdstukken 2, 3 en 4 presenteren we de analyses van het onderzoeksmateriaal aan de hand van deze partijen. Uit ons onderzoek kwam naar voren dat de knelpunten in de loopbaan van de medewerkers die extra begeleiding nodig hebben zich al in het onderwijs voordoen. Daarom starten we de analyses bij het onderwijs en geven we vervolgens weer wat in het onderzoek naar voren kwam bij ondernemers, gemeenten en sociale ontwikkelbedrijven.

## 1.3 Onderzoeksopzet

### Doelstelling van het onderzoek is:

Het versterken van samenwerking tussen (impact-)ondernemers onderling en van (impact-)ondernemers met gemeenten, onderwijsinstellingen en sociaal ontwikkelbedrijven om bij te dragen aan de duurzaamheid van de loopbanen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### Hoofdvraag van het onderzoek is:

Op welke wijze kunnen (impact-)ondernemers de onderlinge samenwerking en de samenwerking met gemeenten, onderwijsinstellingen en sociale ontwikkelbedrijven vormgeven ten behoeve van continuïteit in loopbaantrajecten van medewerkers met behoud van belangeigenaarschap bij impact ondernemers?

### Deelvragen zijn:

1. Interne governance: Welke werkzame bestanddelen dragen bij aan de onderlinge samenwerking van (impact-)ondernemers bij het bieden van loopbaantrajecten voor hun medewerkers?
2. Externe governance: Welke werkzame bestanddelen dragen bij aan de samenwerking van (impact-)ondernemers met gemeenten, onderwijsinstellingen en sociale ontwikkelbedrijven bij het bieden van loopbaantrajecten voor hun medewerkers, met behoud van belangeigenaarschap bij (impact-)ondernemers?<sup>1</sup>

### Aanpak

Het praktijkonderzoek is gestructureerd met behulp van het model van praktijkgericht interventieonderzoek van Van Zouwen (2018). Dit model maakt een combinatie van innovatie en onderzoek: gedurende het onderzoek werken mensen uit de praktijk en onderzoekers samen in de diagnose van de problematiek, het formuleren van een ontwerp voor verbetering ervan, het implementeren van de uitgevoerde innovatie en reflectie. De reflectie vormt de basis voor de diagnose in de volgende cyclus. In dit onderzoek hebben we de diagnose- en ontwerpfasen uitgevoerd. Wanneer de Arbeidsmarktregio pilots uit gaat voeren ter voorbereiding op de implementatie komen ook de volgende fasen aan bod.

<sup>1</sup> In de loop van het onderzoek hebben we besloten om de term 'bestanddelen' uit de deelvragen te vervangen door 'bouwstenen' omdat daarmee de samenhang tussen verschillende onderdelen beter tot zijn recht komt. In het onderzoek spreken we ook niet meer van 'loopbaantrajecten', omdat duidelijk werd dat de begeleiding niet moet zijn gericht op korte trajecten, maar op de gehele loopbaan van de medewerker om terugval te voorkomen.



Het onderzoek is gestart met literatuurstudie, waarbij speciale aandacht was voor beleidsonderzoek naar de effecten van de Participatiewet, de stand van zaken rond sociaal ontwikkelbedrijven en publicaties op het terrein van impact ondernemen. Empirische dataverzameling is opgezet in de vorm van een multiple case study, waarin vijf reconstructies zijn gemaakt van loopbanen van medewerkers, waarbij de nadruk ligt op de overstapmomenten in die loopbaan en de gevolgen van die overstappen voor de medewerker. In ons onderzoek duiden we die overstapmomenten in de loopbaan aan met de term 'van-werk-naar-werk' traject. Ten behoeve van dit onderzoek hebben we in totaal 27 interviews gehouden. Voor elke reconstructie interviewden we - naast de medewerker zelf - de relevante stakeholders in dat van-werk-naar-werktraject: de impactondernemer(s), de jobcoach en andere begeleiders, de gemeente, en als aan de orde de onderwijsinstelling en het sociaal ontwikkelbedrijf. Hierbij zijn we ook ingegaan op de juridische basis waarop de geïnterviewde medewerkers werkzaam waren. Per reconstructie maakten we een overzicht van succesfactoren en knelpunten in de overgang naar een volgende plek in de loopbaan, die de basis vormden van de in deze handreiking opgenomen analyse.

De loopbaanreconstructies vonden plaats in drie gemeenten binnen de arbeidsmarktregio WIZ: de gemeente Groningen, de gemeente Het Hogeland (beide in de provincie Groningen) en de gemeente Tynaarlo (in de kop van de provincie Drenthe). De keuze voor deze gemeenten werd ingegeven door de vestigingsplaats van drie impactondernemingen die bereid waren deel te nemen aan het onderzoek, een constructieve onderneming en twee sociale ondernemingen. Omdat medewerkers niet altijd bereid waren om mee te doen aan het onderzoek is in de gemeente Groningen een tweede impactonderneming benaderd.

De analyse van de loopbaanreconstructies en interviews legden we voor aan vier focusgroepen met dertig deelnemers, waaronder impactondernemers, professionals van onderwijsinstellingen, van gemeenten, van sociale ontwikkelbedrijven en van het Regionaal Mobiliteitsteam. De focusgroepmethode is een onderzoeksmethode voor het verzamelen van gegevens door middel van een groepsdiscussie waarbij de focus ligt op een bepaald onderwerp. Het doel is om te komen tot gedeelde inzichten, ervaringen en visies ten aanzien van het vraagstuk (Morgan & Krueger, 2000). In de eerste focusgroep lag de nadruk op de bijdrage van de stakeholders aan de loopbanen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de fase waarin zij actief zijn en de onderlinge samenwerking. In de andere drie focusgroepen werden een aantal centrale thema's uit de analyse van de onderzoekers besproken over de rollen in de samenwerking om uitval te voorkomen.

De (tussentijdse) bevindingen van het onderzoek zijn voorgelegd aan ruim 140 ondernemers, professionals van gemeenten, onderwijsinstellingen en sociale ontwikkelbedrijven en kennisinstellingen in diverse bijeenkomsten waaronder een symposium en een innovatiekring. Input voor het onderzoek is verkregen op het event Hart voor je zaak dat op 14 februari 2024 werd georganiseerd door arbeidsmarktregio WIZ, Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven (SBB), VNO-NCW MKB Noord en Nederland werkt aan werk. De eindresultaten worden gepresenteerd in een inspiratiesessie tijdens het event Hart voor je zaak op 14 februari 2025.

Parallel aan de uitvoering van dit onderzoek kreeg het lectoraat Juridisch aspecten van ondernemerschap van de gemeente Groningen de vraag om mee te werken aan de evaluatie van Route Arbeid+. Route Arbeid+ richt zich op leerlingen van het praktijkonderwijs (Pro) en Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) die geïndiceerd worden voor dagbesteding, maar die onder begeleiding toch arbeidspotentieel kunnen ontwikkelen. In die evaluatie (Oden & Beukeveld 2025) bleek dat er grote parallellen waren tussen de beide onderzoeken. Reden om resultaten uit deze evaluatie ook mee te nemen in dit onderzoeksproject.

Om het onderzoek te toetsen op relevantie voor andere contexten en om de mogelijkheden voor innovatie breder te kunnen verkennen, hebben we een innovatiekring ingericht. Daarin namen experts deel die nauw betrokken zijn bij het onderhavige thema in Nederland. Deze innovatiekring is tweemaal bij elkaar gekomen, de eerste keer om de diagnose te bespreken, de tweede keer om mogelijke handelingsperspectieven voor innovatie onder de loep te nemen. Daarnaast zijn de tussenresultaten gepresenteerd op het symposium Passende Arbeid (Hanze Groningen juni 2024).

## 2. Loopbaanreconstructies

### 2.1 Inleiding

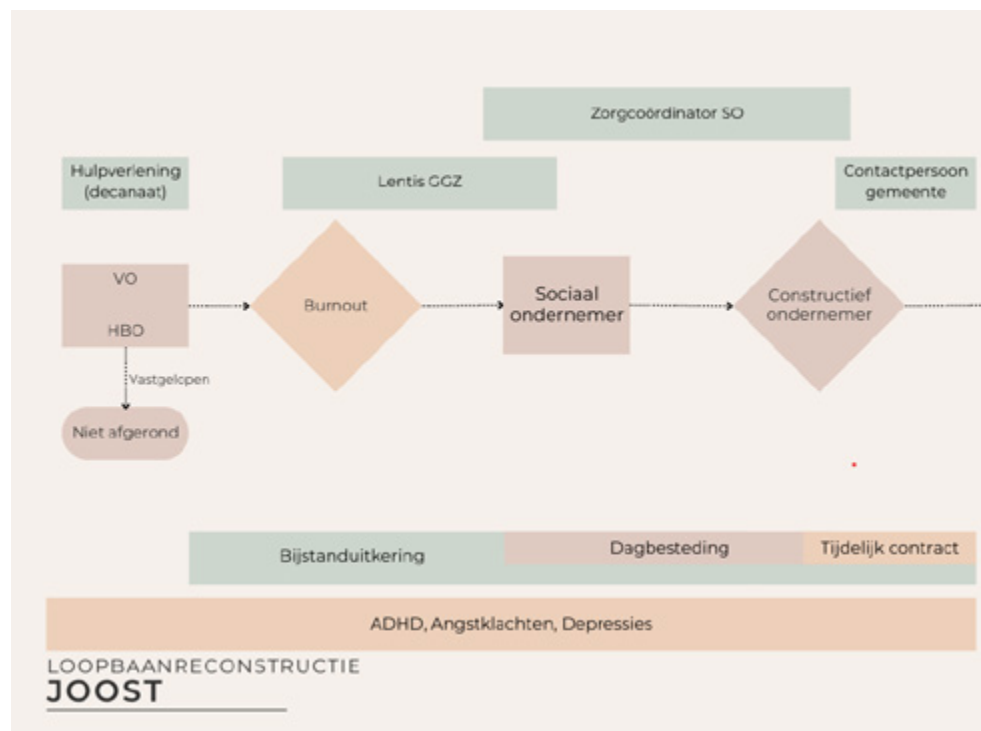
Ten behoeve van de loopbaanreconstructies hebben we interviews gehouden met sociale ondernemers. We hebben hen gevraagd of ze voorbeelden konden noemen van loopbanen van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben en die de overstap hebben gemaakt naar een volgende organisatie, oftewel waar sprake is van een van werk-naar-werk-traject. Vervolgens hebben we deze medewerkers geïnterviewd. Om een beeld te krijgen van de partijen die in het ecosysteem van de medewerker een rol spelen zijn meerdere betrokkenen in dit traject geïnterviewd. Op basis van de interviews hebben we loopbaanreconstructies gemaakt. In de loopbaanreconstructies geven we een beschrijving van de ervaringen van de medewerker, de ondernomen stappen en uitgevoerde werkzaamheden in het van-werk-naar-werk traject en de rol van de betrokken partijen en wijze van begeleiding daarbij in het van-werk-naar-werk traject. In de loopbaanreconstructies gebruiken we gefingeerde namen. We hebben niet alle medewerkers kunnen spreken. De loopbaanreconstructies van twee medewerkers zijn gebaseerd op interviews van betrokken partijen.

### 2.2 Loopbaanreconstructies in het kort

Hieronder geven we de loopbaanreconstructies eerst weer via een kort overzicht, daarna volgen de uitgebreide beschrijvingen van de loopbaanreconstructies.

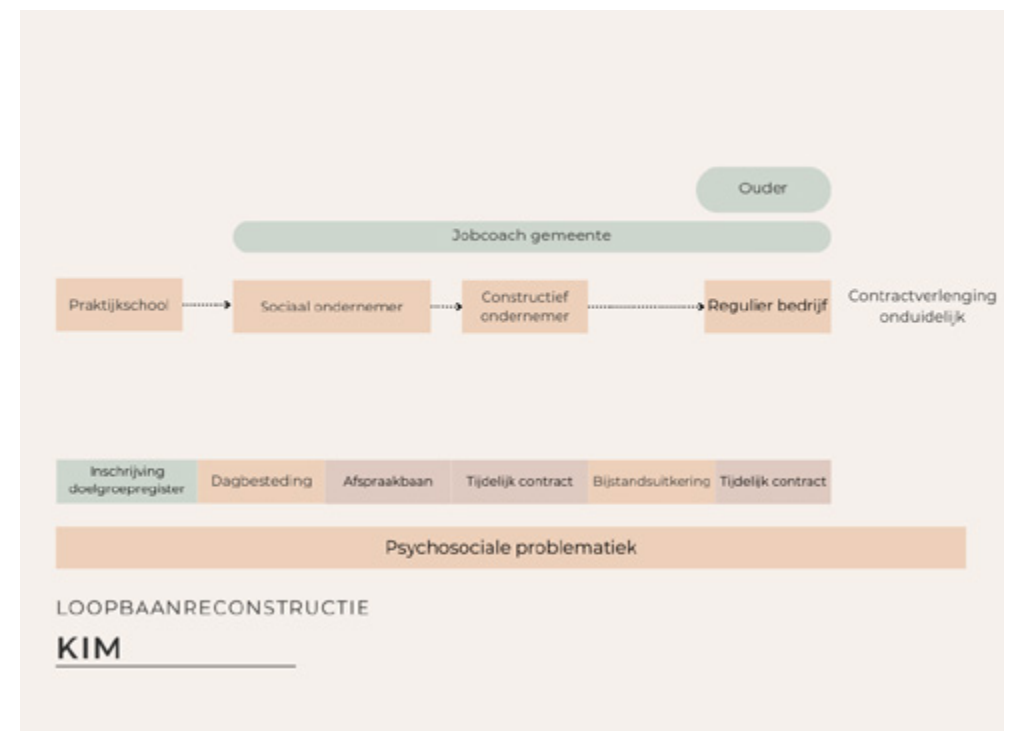
## Joost

- Hbo-niveau.
- Opleiding(en): vastgelopen bij meerdere studies.
- Na het stoppen van zijn studie: bijstandsuitkering, de gemeente laat hem met rust vanwege een burn-out, maar heeft jaarlijks telefonisch contact (het is niet bekend met welke functionaris) om te vragen hoe het gaat.
- Vindt met begeleiding vanuit de GGZ een baan bij de sociale onderneming Kant&Klaar. Hij gaat daar aan de slag op basis van een indicatie dagbesteding vanuit de Wmo.
- Vanuit Kant&Klaar stroomt hij door naar betaald werk bij Brandpunt, een constructieve onderneming. Joost gaat eerst een half jaar aan de slag op basis van de indicatie dagbesteding en er is nog regelmatig contact vanuit Kant&Klaar, dat de eerste maanden als vangnet beschikbaar blijft. Joost wil niet in het doelgroepregister opgenomen worden, omdat hij daarmee het gevoel heeft beperkt te worden in zijn zoektocht naar een betaalde baan. Maar hierdoor kan de werkgever geen loonkostensubsidie en geen no-riskpolis aanvragen.
- Na verloop van tijd gaat hij aan de slag op basis van tijdelijke arbeidscontracten voor zestien uur in de week, de overige uren ontvangt hij een bijstandsuitkering.
- Nu is hij op zoek naar nieuw werk.



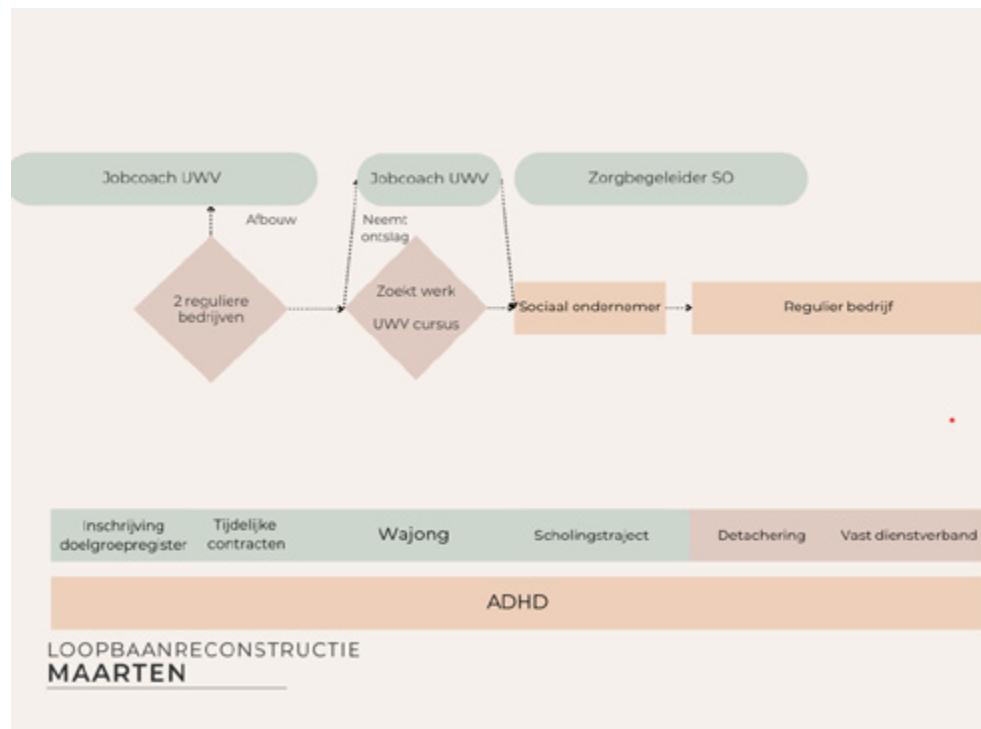
## Kim

- Praktijkschool.
- Kim begint op een dagbestedingsplek bij sociale onderneming Kant&Klaar.
- Na goed functioneren en het behalen van een Praktijkverklaring kan ze op reguliere basis aan het werk bij Kant&Klaar.
- Kim is opgenomen in het doelgroepregister.
- Kant&Klaar attendeert haar op sociale onderneming Spic&Span uit hun netwerk.
- Kim blijft voor twee dagen aan het werk bij Kant&Klaar en gaat twee dagen bij Spic&Span aan het werk op een contract van zeven maanden, waaronder een maand proeftijd.
- Bij Spic&Span krijgt ze een nieuwe jobcoach van de gemeente. Ze functioneert goed, maar het bedrijfsdeel waar ze werkt wordt afgestoten. Ze blijft nog een tijdje in dienst, het loon wordt doorbetaald, maar ze komt thuis te zitten.
- De jobcoach heeft contact met Spic&Span, de ouders en een accountmanager van de gemeente om een nieuwe werkgever te vinden voor Kim.
- De moeder van Kim vindt een plek bij GrootBedrijf, waar ze een contract krijgt van zeven maanden waarvan een maand proeftijd. De jobcoach zoekt contact met dit bedrijf en adviseert om gebruik te maken van loonkostensubsidie. De werkgever vraagt dat niet aan. De jobcoach constateert dat grote bedrijven vaker geen loonkostensubsidie aanvragen.
- Het is nog niet duidelijk of het contract wordt verlengd.



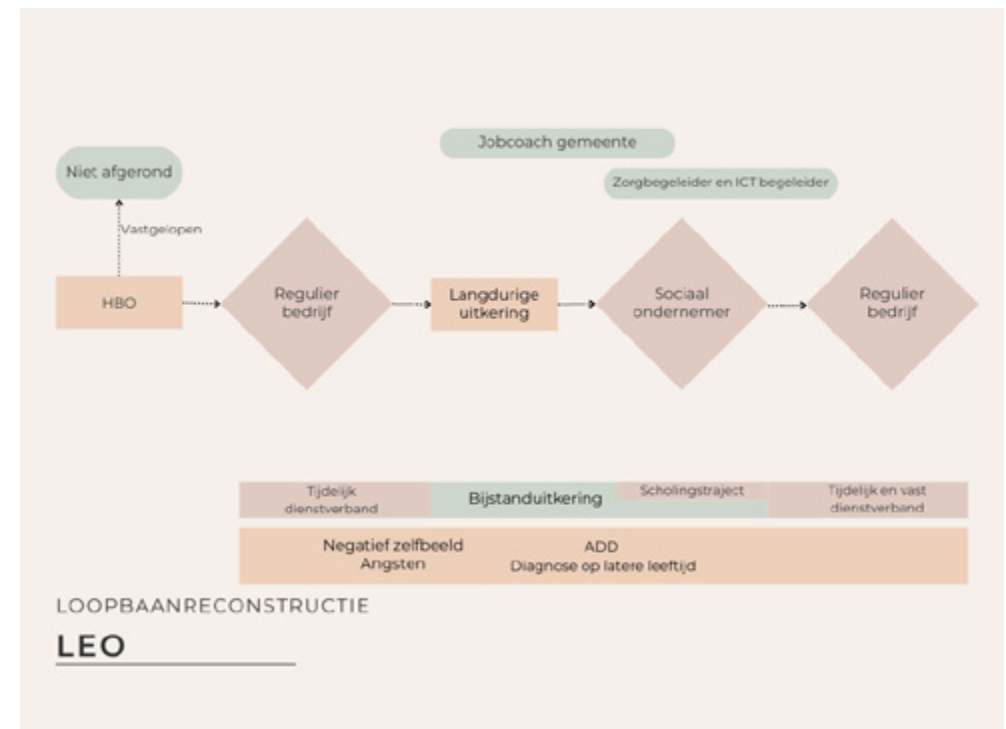
## Maarten

- Hbo-niveau.
- Wajong-uitkering.
- Opgenomen in doelgroepregister.
- Meerdere tijdelijke contracten gehad bij reguliere werkgevers.
- Meerdere jobcoaches gehad vanuit UWV en gemeenten.
- Door UWV-jobcoach komt hij in contact met Inclusive-IT, een sociale impactonderneming, waar hij een scholingstraject krijgt gefinancierd door het UWV.
- Door Inclusive-IT is hij voor een periode van vier jaar gedetacheerd naar een reguliere werkgever. De werkgever krijgt loonkostensubsidie en komt in aanmerking voor de no-riskpolis en Maarten krijgt een kleine aanvulling vanuit de Wajong. Jobcoaching werd geboden door Inclusive-IT (een keer in de twee maanden).
- Maarten krijgt nu een vast dienstverband bij de reguliere werkgever.

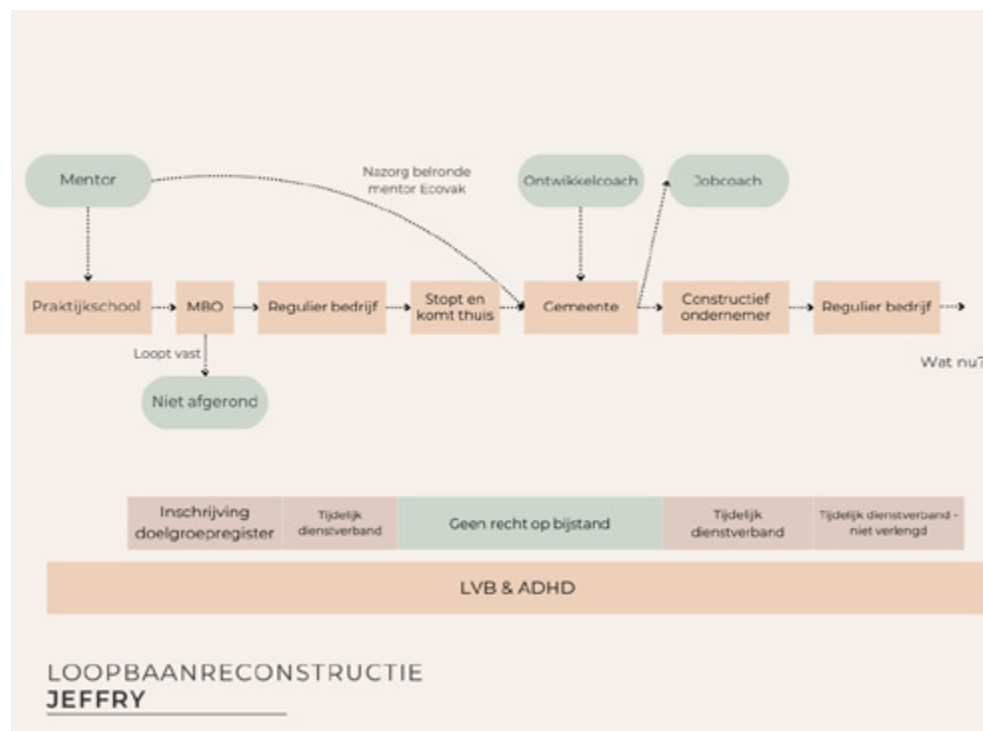


## Leo

- Hbo-niveau.
- Opleiding: vastgelopen tijdens zijn studie.
- Werkzaam bij een reguliere werkgever, maar liep vast vanwege zijn beperking.
- Dagbesteding/vrijwilligerswerk.
- Kreeg via een jobcoach bij de gemeente meerdere opties waaronder Inclusive-IT.
- Leerwerktraject bij Inclusive-IT.
- Via het netwerk van Inclusive-IT liep Leo een aantal maanden stage (waarschijnlijk een werkervaringsplek) bij een constructieve werkgever, daarna een tijdelijk contract en nu een contract voor onbepaalde tijd.
- Jobcoaching vanuit Inclusive-IT, betaald door de reguliere werkgever.
- Werkt nu drie jaar bij de reguliere werkgever.
- Is opgenomen in het doelgroepregister en de werkgever komt daarmee in aanmerking voor loonkostensubsidie en de no-riskpolis.



- Opleiding: praktijkschool groen en entree-opleiding groen. Vastgelopen op mbo-niveau 2 (Groen).
- Opgenomen in doelgroepregister.
- Als hij stopt met de opleiding kan hij aan het werk bij zijn oom die een constructieve onderneming heeft.
- Via zijn mentor van de Ecovak Praktijkschool wordt hij in het kader van de nazorgverplichting gestimuleerd om contact op te nemen met de gemeente en daar zijn mogelijkheden te bespreken.
- Van school doorgestroomd naar een constructieve onderneming, hoveniersbedrijf Groei en Bloei.
- Jobcoaching vanuit gemeente.
- Tijdelijk contract bij reguliere werkgever.
- Werkgever ontvangt loonkostensubsidie en komt in aanmerking voor de no-riskpolis.
- Doorgestroomd naar reguliere werkgever.
- Hij besluit tegen het advies van de jobcoach in het huis uit te gaan. Dat leidt tot problemen waardoor zijn contract niet wordt verlengd.



## 2.3 Loopbaanreconstructies

### 2.3.1 Loopbaanreconstructies Kant&Klaar

Twee loopbaanreconstructies vonden plaats bij het bedrijf Kant&Klaar. Voordat we deze loopbaanreconstructies weergeven volgt eerst de algemene informatie over dit bedrijf.

#### De sociale onderneming Kant&Klaar

Het betreft een sociale onderneming in de horecabranche. Daarnaast heeft Kant&Klaar ook een sociale functie: ze bieden arbeidsmatige dagbesteding, re-integratie en zijn een erkend leerbedrijf voor Praktijkleren.

Het bedrijf biedt werkgelegenheid voor een mix van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben op verschillende niveaus. De organisatie vindt het belangrijk dat het team een afspiegeling vormt van de maatschappij, waarbij medewerkers van en met elkaar leren. Men biedt geen algemene dagbesteding maar alleen arbeidsmatige dagbesteding.

Er werken mensen met uiteenlopende opleidingsniveaus waarbij sprake is van psychische of lichamelijke klachten, bijvoorbeeld mensen met een aangeboren beperking. De vaste medewerkers hebben affiniteit met het werken met de doelgroepen. De wijze waarop medewerkers instromen is divers. Via het netwerk van de organisatie, woonbegeleiders, familieleden van medewerkers, andere horecaondernemingen, mbo-onderwijsinstellingen of praktijkscholen.

De medewerkers bij Kant&Klaar komen uit de gemeente waar het bedrijf gevestigd is, maar ook uit omliggende gemeenten. Kant&Klaar ervaart dat de begeleiding die de gemeenten aan de medewerkers en hem als ondernemer bieden, per gemeente verschilt.

### *Wat voorafging*

Vanaf zijn veertiende levensjaar krijgt Joost psychische begeleiding, omdat hij ADHD heeft, angstklachten en depressies. Qua scholing loopt hij vast bij meerdere hbo-studies en op latere leeftijd begint hij weer met een studie. Hierdoor legt hij zichzelf veel druk op, omdat hij de opleiding dit keer wel wil afronden. Hij belandt uiteindelijk in een burn-out situatie. Hij vraagt een bijstandsuitkering aan. De gemeente laat hem vanwege zijn burn-out met rust. Hij wordt elk jaar gebeld door de gemeente met de vraag hoe het gaat.

Het decanaat van de opleiding verwijst hem naar de GGZ omdat hij een langdurige hulpvraag heeft. Hij stopt vervolgens met de studie en omschrijft deze periode als een angstige en moeilijke tijd waarin hij het huis niet uitkomt. Hij realiseert zich dat hij hulp nodig heeft om hem te activeren weer onder de mensen te komen. Zijn begeleider vanuit de GGZ neemt hem mee voor een oriënterend gesprek naar zijn eerste werkgever, Kant&Klaar, waar hij gaat werken vanaf januari 2020.

Joost start twee middagen in de week bij Kant&Klaar op een relatief rustige werkplek. Dit vindt hij best wel moeilijk en hij geeft aan dat het een heel traject is geweest van langzaamaan meer uren werken en uitbreiding van werkzaamheden. De begeleiding ligt bij een interne coach en voor de keukenwerkzaamheden bij de koks. De begeleiding vanuit de GGZ is inmiddels gestopt nadat deze eerst langzaam afgeschaald is.

Bij aanvang worstelt Joost soms met het in contact blijven met Kant&Klaar. Als reden geeft hij aan overprikkeld te raken en niet goed te weten hoe daarmee om te gaan. Soms leidt dit tot het in zichzelf keren of zelfs wegblijven van het werk waarbij hij niets van zich laat horen. Dit zich terugtrekken omschrijft hijzelf als 'killing', omdat hij vreest weer in een isolement terecht te komen en dat kan gevolgen hebben voor het behoud van zijn werk.

Op het werk heeft Joost samen met zijn coach gesprekken waarin zij hem activeert. Zij confronteert hem regelmatig met de effecten van zijn gedrag en laat hem hierop reflecteren. Dit maakt hem bewust van zijn neiging om te vluchten. Ook stelt zij een limiet ten aanzien van zijn afwezigheid en schenkt aandacht aan de ontwikkeling van zijn werknemersvaardigheden. Beide zijn helpend voor hem om vervolgstappen te maken.

Joost merkt dat er weinig doorgroeimogelijkheden zijn binnen Kant&Klaar en hij realiseert zich minder affiniteit te hebben met de horecabranche. Hij bespreekt dit met zijn coach. Zij legt de verantwoordelijkheid bij hem, maar blijft hem stimuleren opdat 'het vlammetje blijft branden'. De vestigingsmanager van Kant&Klaar attendeert Joost op een vereniging voor impactondernemers. Hij gaat zich oriënteren op de daarbij aangesloten organisaties, waarbij de uitstraling van een aantal bedrijven hem in het bijzonder aanspreekt. Met hulp van zijn coach schrijft hij open sollicitatiebrieven naar meerdere impactondernemingen.

### **Ervaringen van Kant&Klaar met de overstap van Joost**

De coach beschrijft hoe de overstap van Joost verlopen is:

*“Ik heb de gemeente gebeld en aangegeven dat het succes gaat hebben als ik hem vooralsnog de begeleiding bied. Zijn angststoornis is gebaat bij veiligheid. Hij vertrouwt niet veel mensen. Het is een traject waarbij nabijheid nodig is van mij. De gemeente ging akkoord.*

*Wat ik dan doe is jobcoaching. Hij had een **dagbestedingsindicatie**. Ik heb contact gehad met zijn contactpersoon vanuit de gemeente en werd doorverwezen naar een collega die aangaf dat hij in het doelgroepregister moest komen. Ik gaf aan dat hij dat niet wilde omdat hij daarmee het gevoel had beperkt te worden in zijn zoektocht naar een betaalde baan. Hij wilde werken. Daar hadden zij geen antwoord op waarop men mij verwees naar het Wmo-loket, die een indicatie voor begeleiding vanuit de zorg regelden. Omdat wij ook ambulante begeleiding doen kunnen wij dat via een zorginstelling declareren. Het betrof dus een gefinancierde vorm van jobcoaching van een uur per week voor de duur van de werkervaringsplaats. Dat is een creatieve vorm om betaalde jobcoaching te blijven bieden. Als we de regels zouden volgen had ik hem moeten loslaten. Ik heb hem gecoacht en na een half jaar hebben we het traject afgesloten omdat het goed ging op het werk en hij geen nabijheid van mij meer nodig had. Ook het eerste half jaar van zijn betaalde baan bleef ik vanuit mijn betrokkenheid in contact met hem.”*

### *Overstap naar de huidige werkgever*

Eind 2021 heeft Joost een kennismakingsgesprek met Brandpunt, zijn huidige werkgever, in het bijzijn van de coach van Kant&Klaar. Ze spreken af dat hij één of meerdere dagen gaat meedraaien waarna hij officieel gaat starten. In een tweede gesprek maken ze afspraken over zijn rechtspositie, de wijze van begeleiding door de nieuwe werkgever en de rol van de coach van Kant&Klaar. Informatie wordt gegeven over de doorgemaakte ontwikkeling van Joost bij Kant&Klaar, de opgedane werknemersvaardigheden en sociale vaardigheden.

Na de meeloopdag volgt een onbetaalde proeftermijn van een maand om te kijken of deze constructie gaat werken, daarna gaat Joost voor de duur van een half jaar onbetaald aan de slag op een werkervaringsplaats, op basis van de indicatie dagbesteding vanuit de Wmo. Ze spreken af dat Joost en de coach van Kant&Klaar gedurende de eerste periode bij Brandpunt nog regelmatig contact met elkaar houden, een soort van ambulante begeleiding, omdat hij zich nog niet volledig “werkfit” voelt. Ze maken ook de afspraak om na een half jaar de werkperiode in het bijzijn van alle relevante betrokkenen te evalueren en te kijken welke mogelijkheden de toekomst biedt.

### *Ervaringen bij de huidige werkgever*

Joost ervaart deze werkervaringsplaats als positief, omdat er minder druk ligt op het slagen ervan.

### **Constructieve onderneming Brandpunt**

De impactonderneming is een klein bedrijf dat actief is in de organische chemie. Ooit klein begonnen en in ca. elf jaar tijd uitgegroeid naar een samenwerking met twee andere impactondernemingen onder andere in de horecabranche waar nu zeventien mensen werken. Men heeft oog voor de omgeving en voor de mens, duurzaam in de breedste zin van het woord. Samenwerkingen worden aangegaan op een duurzame manier.

Joost komt terecht in een klein team en de werkzaamheden zijn veelzijdig. De bezorgwerkzaamheden bevallen hem goed, geven hem de nodige vrijheid. Een collega die dezelfde werkzaamheden uitvoert werkt hem in en neemt ook de rol van intern begeleider op zich.

Na het half jaar, aan het eind van de proefplaatsing, krijgt Joost een aanbod voor een betaalde baan van zestien uur per week voor de duur van acht maanden. Het contract is daarna nog twee keer verlengd, telkens met een contract voor bepaalde tijd van acht maanden.

Inmiddels werkt Joost bijna twee jaar bij Brandpunt met een aanvullende bijstandsuitkering. Hij krijgt nog één keer een terugval, waardoor hij thuisblijft en naar de werkgever niets van zich laat horen. Er is inmiddels geen contact meer met de coach van Kant&Klaar. Zijn intern begeleider neemt contact met hem op en er volgt een gesprek met de werkgever, waarbij hij een officiële waarschuwing krijgt. Joost gaat weer aan het werk en werkt tot op heden bij Brandpunt.

Sinds enige tijd is hij toe aan urenuitbreiding. Het is zijn wens om uit de bijstand te komen. Uitbreiding van uren bij Brandpunt is alleen mogelijk als Joost allround inzetbaar wordt en meer klantcontacten oppakt, maar hij geeft aan daarin niet in zijn kracht te staan. In zijn zoektocht naar uitbreiding van werkzaamheden of ander werk wordt Joost via een vriend geattendeerd op het Talentperron, een samenwerking tussen de gemeente en het UWV. Hij komt in contact met een werkcoach van het Talentperron. Met deze werkcoach verkent hij de mogelijkheden om over te stappen. Hierbij is zijn interne begeleider niet meer betrokken.

### **Overdracht en begeleiding bij Brandpunt**

Bij Brandpunt is Joost een van de eerste medewerkers die op basis van een werkervaringsplaats aan het werk gaat. Men heeft nauwelijks ervaring met het begeleiden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De begeleider vond dat er achteraf sprake was van een beperkte overdracht vanuit Kant&Klaar over de benodigde intensiteit van de begeleiding. Zowel de werkgever als de begeleider van Brandpunt geven aan deze te hebben onderschat. Hierdoor is de start van Joost bij Brandpunt stroef verlopen. Meer informatie over zijn beperkingen en waar ze als werkgever rekening mee moesten houden hadden daarbij helpend kunnen zijn.

Na het eerste halfjaar verwacht Joost nog een soort vangnet, maar dat kan Brandpunt niet bieden. Dit is duidelijk besproken met hem. Later in het traject, wanneer Joost aangeeft graag meer uren te willen werken, worden daar duidelijke voorwaarden aan gesteld. Allereerst dat hij breed inzetbaar moet zijn. Maar ook dat de intensieve begeleiding zal stoppen omdat de organisatie zich financieel niet kan veroorloven om begeleiding te blijven bieden. De begeleider biedt wel een stimulerende rol door Joost te begeleiden in zijn zoektocht naar aanvullende werkzaamheden buiten de organisatie en hem informatie te geven over de arbeidsmarkt. Ook is er expliciete aandacht in de begeleiding voor het tonen van eigen initiatieven.

Twee quotes van de werkgever van Joost:

*“De tussenfase dat hij hier aan het werk was en de afstemming met Kant&Klaar. Dat is belangrijk, dat heb ik ervaren. Ervaren wat wel werkt en wat niet. Eigenlijk is het heel belangrijk om te denken wat als dit niet goed gaat...! Bij wie ligt de verantwoordelijkheid wil ik niet zeggen maar waar blijft het overleg of het gesprek tussen beide organisaties? Zodat dit niet strandt, want als bedrijf heb je gewoon meer aan je hoofd. Als je een bedrijf bent wat zich puur richt op zorg dan is dat je vak. Maar als je probeert hier ruimte voor te geven binnen je bedrijf dan moet het wel heel helder zijn wat de rollen en randvoorwaarden zijn als het niet goed gaat en wat je kan doen. Ik denk dat dat niet heel helder was.”*

*“Ik vond dat het jaar omvloog, maar hij was er nog niet.”*

*“Maar vooral voor de juridische en arbo-technische aspecten, dat zou onwijs fijn zijn als een jobcoach zich daarvoor inzet en het voor ons aantrekkelijk maakt. Dat zie ik dat dat weinig gebeurt.”*

*“Het verschil met iemand als Joost is, ze komen te laat, voelen zich schuldig, dan doe je even een bakje koffie samen. En we bekostigen dat allemaal zelf en lopen zelf risico. We doen het uit een sociaal hart. Maar qua tijd en kosten klopt het niet.”*



### *Wat voorafging*

Na de Praktijkschool is Kim via de gemeente bij Kant&Klaar terechtgekomen. Ze start op basis van dagbesteding. De werkplek bleek voor haar een schot in de roos.

Kim heeft het erg naar haar zin bij Kant&Klaar. Het werk gaat haar goed af en ook persoonlijk bloeit ze op. De begeleider bij Kant&Klaar ziet dat er meer in haar zit en de mogelijkheid dat ze dit werk op reguliere basis zou kunnen doen. Daarvoor is het belangrijk dat ze over een diploma beschikt. In gezamenlijk overleg met de jobcoach van de gemeente start Kim met praktijkleren.

In eerste instantie vindt Kim het erg spannend om weer een leertraject te starten. Haar eerdere ervaring met school is niet prettig. In de schoolomgeving ervaarde ze veel sociale druk wat haar onzeker maakte en haar belemmerde in haar leerproces. Nu is de situatie anders. Het praktijkleren vindt plaats bij Kant&Klaar, in haar vertrouwde werkomgeving. En de vaardigheden die ze voor het praktijkleren moet laten zien kent ze voor een groot deel al door haar werk bij Kant&Klaar. Het praktijkleren voelt voor haar dan ook als een erkenning van wat ze allemaal kan en dat geeft haar zelfvertrouwen een boost.

Kim doorloopt het leertraject met succes en behaalt een praktijkverklaring. Voor Kant&Klaar is dat het moment om het dagbestedingstraject om te zetten in een arbeidscontract op basis van een afspraakbaan. Werkgever Kant&Klaar ontvangt loonkostensubsidie en komt in aanmerking voor de no-riskpolis.

De behaalde praktijkverklaring en het arbeidscontract geven Kim nog meer zelfvertrouwen. Ze geeft aan de jobcoach en begeleider bij Kant&Klaar aan dat ze graag verder wil groeien en ook eens bij een ander bedrijf aan de slag wil.

### *Overstap naar de huidige werkgever*

De ondernemer van Kant&Klaar heeft een breed netwerk, hij kent veel andere ondernemers en bedrijven. Een daarvan is de sociale impactonderneming Spic&Span die ook horeca biedt. Beide ondernemers kennen elkaar goed en in overleg met de jobcoach tipt Kant&Klaar Kim om te solliciteren bij Spic&Span. Er volgt een gesprek tussen Kim, waarbij ze begeleid wordt door de ondernemer van Kant&Klaar, met de ondernemer van Spic&Span en een van diens medewerkers van de horecalocatie. Ondernemer Kant&Klaar heeft een goed gevoel over het gesprek. Zijn indruk is dat Spic&Span begrijpt wat belangrijk is voor Kim. Ze willen daaraan bijdragen en zien Kim niet als een 'goedkope' arbeidskracht, zoals ondernemer Kant&Klaar soms bij andere bedrijven ervaart.

## **Ervaringen van Kant&Klaar met de gemeente**

bij de overstap van Kim

Over de gemeente die verantwoordelijk is voor Kim is Kant&Klaar erg te spreken. De **gemeente legt de regie in het traject bij Kant&Klaar**. Kant&Klaar geeft aan wat nodig is en de gemeente zorgt ervoor dat dat geregeld wordt. Het uitgangspunt van deze gemeente is dat Kant&Klaar het beste weet wat nodig is voor de medewerkers. Zij werken dagelijks met de medewerkers en kennen hen goed. Ook vertrouwt de gemeente op de kennis die Kant&Klaar heeft door het brede netwerk met collega-ondernemers die ze goed kennen waardoor ze beter kunnen inschatten waar een medewerker als volgende stap op zijn plek is. Ook adviseert en helpt de gemeente goed bij het regelen van de loonkostensubsidie.

De ervaringen van Kant&Klaar zijn minder goed met een andere gemeente waar het veel mee te maken heeft. Daar komt, zodra een medewerker arbeidsvermogen heeft ontwikkeld, de jobcoach zelf met een lijstje van potentiële werkgevers waar de medewerker naar toe zou kunnen overstappen. Volgens Kant&Klaar houdt de gemeente daarbij geen rekening met de setting waarin de medewerker bij Kant&Klaar het arbeidsvermogen heeft ontwikkeld. Zo is er bij Kant&Klaar sprake van een veilige en stabiele werkomgeving dat juist dat arbeidsvermogen mogelijk maakt. Wanneer die veiligheid en stabiliteit er bij de volgende werkgever niet of onvoldoende is, is het risico groot dat het arbeidsvermogen wegvalt en de medewerker uitvalt en/of weer terugvalt in dagbesteding. Hier zou de gemeente meer gebruik kunnen maken van de kennis van Kant&Klaar.

### *Ervaringen bij de huidige werkgever*

## **Sociale onderneming Spic&Span**

Spic&Span is een sociale impactonderneming die mensen ondersteunt bij hun weg naar zelfontwikkeling en werk. Ze bieden ambulante begeleiding, dagbesteding en perspectief op een betaalde baan voor mensen van alle leeftijden, ook jongeren. Het kan gaan om mensen met een forensische of psychische achtergrond, met verslavingsproblemen, een (licht) verstandelijke beperking of mensen die op zoek zijn naar structuur en begeleiding in hun leven. De onderneming heeft diverse bedrijven waaronder schoonmaak, klussen en horeca.

Kim gaat aan de slag bij het horecabedrijf van Spic&Span. Ze krijgt een contract voor zeven maanden waarvan een maand proeftijd, voor twee dagen in de week. Ook blijft ze twee dagen in dienst bij Kant&Klaar. Beide ondernemers komen in aanmerking voor loonkostensubsidie en de no-riskpolis. De gemeente helpt hen om dit goed te regelen.

Zodra Kim in dienst treedt bij Spic&Span krijgt ze een jobcoach toegewezen van de gemeente. Dit is een andere jobcoach dan die betrokken was bij Kant&Klaar. Kim heeft het naar haar zin en het werk gaat haar goed af. Ze krijgt zelfs wat leidinggevende taken erbij.

Na verloop van tijd stapt Kim volledig over naar Spic&Span. Dat wil ze graag, het werk bevalt haar goed en ze heeft meer taken en verantwoordelijkheden. Echter, na een tijdje blijkt het horecabedrijf niet voldoende rendabel te zijn en moet men besluiten om dat deel te sluiten. Het horecabedrijf blijft wel actief als dagbestedingslocatie waar Kim voorlopig mag blijven werken totdat ze een andere werkplek heeft gevonden.

De jobcoach van Kim zoekt contact met de ondernemer van Spic&Span om te bespreken welke mogelijkheden de ondernemer ziet voor een andere werkplek voor Kim. De ondernemer geeft aan actief rond te zullen kijken in zijn netwerk. Hier komt echter niets uit. Wel betaalt hij het loon van Kim door, die inmiddels al een aantal maanden thuis zit. Hoewel dat een mooi gebaar is naar Kim levert haar dat niet op wat ze graag wil, namelijk aan het werk zijn.

Ondertussen is de jobcoach ook in gesprek gegaan met Kim zelf en haar ouders om in kaart te brengen wat Kim wil en kan. Daarbij gaat het om inhoudelijke aspecten zoals het soort werkzaamheden en bedrijf, maar ook praktische zaken zoals reisafstand. Voor het zoeken naar een potentiële werkgever schakelt de jobcoach een collega accountmanager in. Binnen de betreffende gemeente is het zo geregeld dat zodra er een werkplek gezocht moet worden dit altijd door de accountmanager wordt gedaan. Er zijn meerdere accountmanagers die ieder voor een bepaalde branche contacten leggen en onderhouden met bedrijven en organisaties.

De jobcoach geeft de accountmanager op basis van het gesprek met Kim en haar ouders aan wat voor werkplek passend zou zijn voor Kim. Daar is geen werkplek uit voort gekomen. Uiteindelijk vindt de moeder van Kim via haar eigen netwerk een werkplek bij GrootBedrijf, een groot bedrijf in de regio met een eigen bedrijfsrestaurant waar Kim aan de slag kan.

De jobcoach is betrokken bij het regelen van het contract. Kim krijgt een tijdelijk contract voor een half jaar met een maand proeftijd. De jobcoach attendeert GrootBedrijf op de mogelijkheid om loonkostensubsidie aan te vragen. Na enkele maanden heeft GrootBedrijf dat nog steeds niet gedaan.

### **Ervaringen van een jobcoach met werkgevers**

De jobcoach uit deze loopbaanreconstructie ervaart verschillen tussen werkgevers in hoe zij met medewerkers omgaan. Zo speelt de ene werkgever een belangrijke rol bij de overstap, zoals het voorbeeld van Kant&Klaar dat actief gebruik maakt van hun netwerk. Ook blijven zij na de overstap nog geruime tijd betrokken doordat Kim daar deels in dienst blijft.

Bij andere werkgevers ervaart de jobcoach dat zaken soms minder goed lopen, bijvoorbeeld als het gaat om de loonkostensubsidie waar de werkgever aanspraak op kan maken. Soms duurt het lang voordat de gemeente alle benodigde formulieren ontvangt die nodig zijn om de loonkostensubsidie te kunnen vaststellen. Zo moet de gemeente eerst een loonwaardemeting doen om de hoogte van de subsidie te kunnen bepalen. Daarvoor moet de werkgever zelf een verzoek indienen bij de gemeente. Hoewel de jobcoach werkgevers hier actief op wijst, vragen lang niet alle werkgevers een loonwaardemeting aan of ze doen het te laat. Met name grote bedrijven en organisaties ervaart de jobcoach hierin als 'laks'. 'Alsof we de subsidie door de brievenbus moeten duwen' aldus de jobcoach.

### **2.3.2 Loopbaanreconstructies Inclusive-IT**

Twee loopbaanreconstructies vonden plaats bij het bedrijf Inclusive-IT. Voordat we deze loopbaanreconstructies weergeven volgt eerst algemene informatie over dit bedrijf.

### De sociale onderneming Inclusive-IT

Inclusive-IT is een sociale onderneming die actief is in de IT-branche. Het doel is dat deelnemers na een scholingstraject een passende arbeidsplek krijgen bij een werkgever uit hun netwerk. De onderneming is ca. acht jaar geleden opgericht en gestart met dagbesteding. De onderneming biedt een combinatie van ICT en zorg aan. Werkinhoudelijk leren deelnemers programmeren en werken ze aan hun IT-skills. Van individueel aan hun eigen project werken, tot in groepsverband software bouwen.

De doelgroep waar men zich vooral op richt zijn mensen van ca. vijftien tot zestig jaar met autisme en/of hoogbegaafdheid. Mensen met een diagnose in het autistisch spectrum (ASS) en ook 'een vermoeden van'. Ze begeleiden ook andere deelnemers die veel behoefte hebben aan rust, structuur en/of een prikkelarme werkomgeving. In ieder geval moet men een indicatie vanuit de zorg hebben omdat het traject gefinancierd moet worden en dat is het gemakkelijkste vanuit de zorg. Ze begeleiden op basis van financiering vanuit onder andere de Wmo, het UWV, een pgb of een werkgever.

Nagenoeg alle trajecten (95%) betreffen **maatwerktrajecten**. Daar stromen mensen in via onder andere sociale wijkteams, begeleiders van zorginstellingen, ambulante begeleiders, job- of werkcoaches van gemeenten. Ook komen er mensen waarvoor de werkgever een re-integratietraject moet regelen. In geval van een maatwerktraject wordt iedere deelnemer in principe geschoold voor dezelfde functie van developer maar soms is er sprake van een afwijkend scholingstraject. Een voorbeeld is een deelnemer die game ontwikkeling wilde doen. In beginsel is programmeren het doel en gaandeweg wordt gekeken of het scholingstraject aansluit bij de deelnemer.

*“Soms lijkt het in het begin niets te worden en dan na een jaar toch wel.”*

*“Geen tijdslimiet is een van de werkzame factoren voor een succesvol traject.”*

*“Druk is vaak de reden dat de doelgroep uitvalt. Daarom willen we geen trajecten met ‘druk’. Want anders zou je al na drie maanden moeten zeggen of het hem gaat worden of niet, dat kan dan niet. Lukt het niet omdat iemand het niet kan of omdat die druk leidt tot een selffulfilling prophecy van ‘zie je wel het lukt me niet’.”*

### Ervaringen van Inclusive-IT met gemeenten en UWV

Inclusive-IT werkt samen met meerdere gemeenten en UWV. Zij kiezen veelvuldig voor een kortdurend traject, passend bij het beschikbare budget, maar dat is eigenlijk niet passend. *“Er wordt niet gekeken naar wat het op de langere termijn kan opleveren.”* Ook willen zij vaak precies weten hoe lang iemand nodig heeft om naar werk bemiddeld te kunnen worden, maar dat antwoord is moeilijk te geven. Het UWV verwacht daarnaast vaak een baangarantie. Het hebben van perspectief op werk is voor een deelnemer vanuit de Wmo niet per se vereist. Minder zorg kan vanuit de Wmo ook een doel zijn.

De informatieoverdracht bij aanvang van een traject verschilt nogal. Zowel bij een traject vanuit de gemeente als het UWV worden doelen gezamenlijk opgesteld. Van het UWV ontvangt Inclusive-IT voorafgaand aan het gesprek meestal het werkplan met daarin de voorgeschiedenis van de aspirant deelnemer. Dat is vaak niet het geval bij de trajecten vanuit de gemeente en de Wmo-trajecten.

Alhoewel bij de meeste trajecten jaarlijks moet worden verantwoord of verlenging wenselijk is, komt het ook voor dat Inclusive-IT gedurende een traject soms halfjaarlijks een nieuwe indicatie moet aanvragen. Als aan het eind van de afgesproken trajectduur Inclusive-IT een verlenging wenselijk acht, levert het soms “getouwtrek” op om dit voor elkaar te krijgen. Succesvol bij dergelijke aanvragen is een gedegen verantwoording waarom verlenging noodzakelijk is. De werkgever is voorstander om de verantwoording over de trajectduur bij de werkgever te beleggen, eventueel in samenwerking met de betrokken Wmo-consulent en overige hulpverleners. Dan hoeven deelnemers niet continue hiermee lastig gevallen te worden. Hiervoor is vertrouwen nodig in de werkwijze van Inclusive-IT vanuit de toeleveranciers zoals de gemeente en het UWV.

De wijze waarop de trajecten verantwoord moeten worden verschilt per gemeente. Dat kan variëren van het aanleveren van een uitgebreid evaluatieverslag per leerdoel, waarna in een gesprek dit verslag nogmaals toegelicht moet worden.

In door gemeenten gefinancierde trajecten verloopt de samenwerking niet altijd even voorspoedig. Bij Wmo-gefinancierde trajecten is de bemoeienis en de mate van verantwoording vaak uitgebreider dan bij trajecten vanuit het UWV. De betrokkenheid bij de deelnemer vanuit het UWV is vaak geringer, vanuit het vertrouwen dat er is in de aanpak van Inclusive-IT. De eigenaar van Inclusive-IT geeft aan dat dit nogal persoonsafhankelijk is. Ook is er bij de uitvoering van de Wmo regelmatig sprake van overdracht van dossiers naar een andere Wmo-consulent. In plaats van uit te gaan van het belang voor de cliënt/deelnemer is het systeem/de regeling leidend.

### Ervaringen van Inclusive-IT met onderwijs

Inclusive-IT werkt samen met Mbo- en Hbo-onderwijsinstellingen. Soms betreft het reguliere stageplaatsen, maar meestal is er contact doordat een deelnemer na het traject overstapt naar een Mbo-opleiding of omgekeerd: een student loopt vast tijdens de studie. Die samenwerking is voortgekomen uit de missie om mensen die het niet redden vanuit de opleiding op te vangen door ze een **leertraject op maat** aan te bieden. Daartoe heeft de organisatie contact met zowel docenten van de ICT-opleidingen als studieadviseurs en decanen. Ofwel een studieadviseur attendeert de student op de organisatie of verwijzing komt tot stand vanuit een psycholoog of psychiater nadat de studiestaker gediagnosticeerd is met ASS, ADD, etc.

### Ervaringen van Inclusive-IT met werkgevers

Voor de overstap naar de volgende werkgever maakt Inclusive-IT gebruik van het netwerk van het bedrijf. Werkgevers bieden vacatures voor developers aan. Bij een eerste vacaturemelding gaat Inclusive-IT altijd in gesprek met de potentiële werkgever om kennis te maken. Het gesprek heeft tot doel om in te schatten of de verwachtingen aan weerskanten op één lijn liggen.

Werkgevers vragen geen diploma's, maar ze vragen deelnemers om te laten zien waar ze aan hebben gewerkt, zodat zichtbaar is wat ze kunnen. De deelnemers maken een soort portfolio.

In dat gesprek toetst men of de werkplek geschikt is voor de deelnemerspopulatie van Inclusive-IT. Aspecten waarop men let zijn onder andere de mate van flexibiliteit en of er voldoende tijd beschikbaar is voor de begeleiding. Komt bij de matching naar voren dat een organisatie veel vergt van de flexibiliteit van hun medewerkers, dan is dat vaak niet een geschikte werkplek. Kleine aanpassingen kunnen grote effecten hebben voor mensen met de diagnose ASS. Naast coaching-on-the-job (door iemand die mensen met autisme begrijpt en het idee om deze doelgroep te helpen mooi vindt) zijn dit belangrijke werkzame factoren voor succes.

Op basis van dit gesprek beoordeelt Inclusive-IT of ze een geschikte developer hebben, die het traject heeft afgerond, voor de gevraagde positie of die geplaatst kan worden op een stageplaats. Vervolgens volgt een gesprek waarbij de deelnemer ook aansluit. In geval van een positieve beoordeling helpt Inclusive-IT bij de feitelijke baanbemiddeling. De uit te plaatsen developers worden bij de organisaties geplaatst via een **detachingsconstructie** of door **directe plaatsing in combinatie met een bemiddelingsfee**.

Jobcoaching vindt plaats vanuit Inclusive-IT. In het begin is er regelmatig contact met zowel de medewerker als, indien nodig, de werkgever. Als het goed gaat wordt het afgebouwd. De werkgever betaalt de jobcoaching.

Het bedrijf wil het netwerk van werkgevers uitbreiden, maar heeft daar nog niet de mogelijkheden voor.

### Wat voorafging

Maarten krijgt op jonge leeftijd de indicatie ADHD en krijgt last van persoonlijkheidsproblematiek waarvoor hij in therapie gaat. Hij krijgt een Wajong-uitkering en wordt opgenomen in het doelgroepregister. Hij krijgt begeleiding vanuit het UWV van een jobcoach en komt terecht bij een groothandel. Zijn ervaring is dat het UWV wil dat mensen zo snel mogelijk weer aan het werk gaan en in mindere mate gericht zijn op wat voor persoon ze voor zich hebben en waar de behoeftes van die persoon liggen. Letterlijk geeft hij aan *“die willen je in principe gewoon desnoods in een fabriek achter de lopende band zetten.”*

Hij ziet wel dat er verschil zit in de werkwijze van de jobcoaches. Zijn jobcoach ten tijde van zijn werkzaamheden bij de groothandel besloot bijna wekelijks langs te komen toen hij merkte dat het niet goed ging met Maarten. Daar heeft hij veel aan gehad. Op de vraag wat helpend is in de begeleiding door een jobcoach geeft Maarten aan dat het goed doorvragen van de jobcoach van belang is. *“Je geeft niet snel aan dat het privé of op het werk niet goed met je gaat. De jobcoach moet daar doorheen prikken, kijken naar het verhaal achter oppervlakkige antwoorden en bij signalen je meer in de gaten houden.”*

Na wat omwegen gaat hij aan het werk bij een hovenier. Zijn werkgever krijgt hiervoor loonkostensubsidie en komt in aanmerking voor de no-riskpolis. Hij heeft meerdere tijdelijke contracten bij het bedrijf, omdat het seizoenswerk betreft. Hij heeft in deze periode minder behoefte aan begeleiding vanuit het UWV. De jobcoaching wordt afgebouwd.

Na enkele jaren vindt hij het werk niet meer goed bij hem passen. In zijn zoektocht naar ander werk komt hij weer terecht bij het UWV. Zij bieden hem een cursus aan voor werkzoekenden. Tijdens deze cursus komt hij in contact met een jobcoach van het UWV. Daar voert hij enkele gesprekken mee. De jobcoach wijst hem op enkele vacatures en attendeert hem op Inclusive-IT. Er volgt een gesprek met een medewerker van deze organisatie en Maarten start met een scholingstraject van negen maanden waar hij de beginselen van het programmeren leert. Het doel is om hem op te leiden tot software developer.

### Het traject bij Inclusive-IT

Maarten wordt gedurende zijn scholing bij Inclusive-IT begeleid door een zorgbegeleider. Deze begeleidt hem bij zijn persoonlijke ontwikkeling. Onderwerpen die aan bod komen zijn: werkmotivatie, leermotivatie, zelfvertrouwen en sociale vaardigheden. Zaken als op tijd komen en afspraken nakomen gaan al goed. De begeleiding voor het technisch programmeerdeel ligt bij een vakinhoudelijk ICT-specialist. Deze begeleidt hem bij de ontwikkeling van zijn technisch instrumentele skills. Uiteindelijk is de opleiding niet helemaal geworden wat hij ervan gehoopt had en in gezamenlijk overleg met Inclusive-IT wordt de scholing na ca. drie maanden stopgezet. Het was, volgens eigen zeggen, te veel stof in te korte tijd en het tempo lag te hoog.

### *Overstap naar de huidige werkgever*

Maarten heeft kort nadat hij stopt met de scholing een gesprek met zijn zorgbegeleider. Deze attendeert hem op twee vacatures bij CrimeResearch. Er volgt een gesprek bij CrimeResearch in het bijzijn van zijn zorgbegeleider. Er volgt een antecedentenonderzoek wat uiteindelijk een half jaar in beslag neemt en Maarten kom “op de bank te zitten” in afwachting van het onderzoek. In die tijd heeft hij nog regelmatig contact met zijn zorgbegeleider.

Uiteindelijk volgt groen licht en Maarten wordt, met behoud van zijn uitkering, via Inclusive-IT met loonkostensubsidie en een no riskpolis, gedetacheerd en gaat aan het werk voor 28 uur per week. De functie is door CrimeResearch speciaal in het leven geroepen voor mensen uit het doelgroepregister en specifiek geschikt voor mensen met een beperking die is gerelateerd aan ASS.

De overstap naar CrimeResearch verloopt voorspoedig. Hoewel hij vaste werktijden heeft wordt hier binnen de organisatie en door collega's flexibel mee omgegaan. Daar waar hij het voorheen lastig vond om zaken waar hij moeite mee heeft aan te kaarten, gaat dit hem nu beter af. De samenwerking met collega's verloopt goed. Wel is het voor hem van belang om zich goed te kunnen concentreren in een prikkelarme omgeving.

### **Begeleiding vanuit de huidige werkgever**

**CrimeResearch** is een reguliere organisatie. Terwijl in deze organisatie niet de focus ligt op arbeidsparticipatie van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben biedt men wel een aantal functies aan waarop een specifieke doelgroep geplaatst wordt, mensen met een aan ASS gerelateerde indicatie. Er is in de loop der jaren expertise opgebouwd met de doelgroep.

### *Ervaringen bij de huidige werkgever*

Als Maarten eenmaal start bij CrimeResearch komt zijn zorgbegeleider nog tweemaandelijks langs en bespreekt met hem, in het bijzijn van de coördinator, zijn functioneren bij de nieuwe werkgever. Deze begeleiding loopt door tot op het moment dat hij rechtstreeks in dienst komt bij CrimeResearch.

Maarten wordt ingewerkt door een ervaren collega. Het betreft functiegerichte begeleiding. Inmiddels heeft hij ook een interne opleiding die vereist is voor de uitvoering van zijn functie succesvol afgerond.

Maarten werkt nu vier jaar bij CrimeResearch op detachingsbasis. Binnenkort krijgt hij uitbreiding van uren en een dienstverband bij de organisatie. Zijn uitkering zal dan stopgezet worden. Maarten geeft aan blij te zijn met zijn huidige baan. Het geeft hem zelfvertrouwen, hij kan zichzelf zijn en heeft het gevoel nuttig te zijn en een bijdrage te leveren aan de samenleving.

### *Wat voorafging*

Leo heeft zijn hbo-studie niet afgerond en gaat aan het werk. Pas op latere leeftijd krijgt hij de diagnose Attention Deficit Disorder (ADD). Deze diagnose leidt tot een negatief zelfbeeld en angsten. Hij verliest mede hierdoor zijn baan die niet goed aansluit bij zijn affiniteit en kwaliteiten. Hij komt terecht in een uitkeringssituatie en zit lange tijd thuis zonder werk. Hij belandt in de put, maar weet daar uiteindelijk zelfstandig uit te komen.

Om weer in een werkritme te komen doet hij op eigen initiatief een tijd vrijwilligerswerk op dagbesteding-basis. Zijn jobcoach vanuit de gemeente attendeert hem na een lange zoektocht op Inclusive-IT, een sociale onderneming in een andere arbeidsmarktregio. Leo neemt contact op en besluit zelfstandig af te reizen naar de organisatie. Hier krijgt hij de kans om mee te doen aan een assessment. Dit is een soort voortraject van enkele weken waarin hij diverse opdrachten en testen moet uitvoeren. Op basis daarvan wordt gekeken of hij geschikt is om te starten met een scholing. Hij komt in aanmerking voor deelname aan een leerwerktraject bij Inclusive-IT. Het leren programmeren en weer leren wennen aan een vast dagritme staat centraal. Dat blijkt voor hem goed uit te pakken. Bij aanvang van de scholing wordt hij langs de zijlijn nog begeleid door zijn jobcoach vanuit de gemeente. Hij kan bij haar terecht voor andere vragen over financiële zaken.

### *Het traject bij Inclusive-IT*

Leo wordt bij Inclusive-IT vanuit de onderneming begeleid door zowel een intern zorgbegeleider als een vakinhoudelijk ICT-begeleider, die hij aanduidt als zijn leercoach. Omdat hij al enige programmeerervaring heeft stroomt Leo vrij vlot door naar een van de development-teams. Hij werkt gedurende zijn scholingsperiode aan uiteenlopende programmeeropdrachten en hij wordt vakinhoudelijk voorbereid op de stageperiode. Naar eigen zeggen verloopt het scholingstraject voortvarend.

Met de zorgbegeleider heeft Leo regelmatig een gesprek over zijn functioneren en ontwikkeling. De zorgbegeleider is op de hoogte van de ADD-diagnose. Coaching op werknemersvaardigheden is niet echt aan de orde. Leo geeft aan dat hij deze vaardigheden al ontwikkeld heeft tijdens zijn vrijwilligerswerk. Hij ziet dat hier bij andere deelnemers in het traject wel aandacht aan geschonken wordt.

Leo kan de scholing in zijn eigen tempo doorlopen, wat hem extra activeert. Omdat het traject plaatsvindt in een andere arbeidsmarktregio en er hoge reiskosten mee gemoeid zijn, pusht de gemeente hem enigszins om te versnellen. Binnen zeven maanden rondt hij het scholingsdeel van het traject af.

Tegen het eind van de scholingsperiode gaat de zorgbegeleider van Inclusive-IT actief op zoek naar een geschikte stageplaats. Zo wordt door hem ook een gesprek gearrangeerd met twee medewerkers van Research@Health en start Leo kort daarna met zijn stageperiode.

#### *Overstap naar de huidige werkgever*

Tijdens zijn stage wordt Leo nog begeleid door zowel de zorg- als de ICT-begeleider van Inclusive-IT. Bij de start van de stageperiode heeft Leo niet verteld dat hij ADD heeft. Gaandeweg de stageperiode krijgt hij echter moeite om zijn werkzaamheden te ordenen doordat hij te veel zaken tegelijkertijd wil doen. Hij neemt op eigen initiatief contact op met een psycholoog en meldt hierover niets aan Inclusive-IT en Research@Health.

Na drie maanden wordt door Research@Health de stageovereenkomst omgezet in een tijdelijk contract voor een half jaar waarna hij een vast dienstverband krijgt. Omdat hij geregistreerd staat in het doelgroepregister krijgt zijn werkgever loonkostensubsidie en komt deze in aanmerking voor een no-riskpolis.

In de eerste fase van zijn betaalde werkzaamheden is er nog frequent telefonisch contact met zijn zorgbegeleider vanuit Inclusive-IT, die peilt hoe het met hem gaat.

#### **Begeleiding vanuit de huidige werkgever**

**Research@Health** is een reguliere onderneming en heeft geen intern begeleiders, zoals jobcoaches of zorgbegeleiders. De behoefte aan extra persoonlijke begeleiding van Leo is door zijn leidinggevende adequaat opgepakt. Informatie over zijn rolopvatting en wijze van begeleiding is niet beschreven als gevolg van een langdurig verlof van zijn leidinggevende ten tijde van het onderzoek.

#### *Ervaringen bij de huidige werkgever*

Leo blijft last houden van het feit dat hij weinig structuur kan aanbrengen in zijn inmiddels betaalde werkzaamheden bij Research@Health. Hij wordt in zijn werkzaamheden steeds vaker geconfronteerd met de gevolgen van zijn ADD-diagnose. Hij is bang voor een terugval zoals hij die had tijdens zijn eerste baan.

Na tweeëneenhalf jaar brengt hij tijdens een functioneringsgesprek met zijn leidinggevende aan de orde waar hij last van heeft. Op basis hiervan stelt zijn leidinggevende een coachingtraject voor. Omdat de organisatie geen intern begeleiders in dienst heeft zoals een (job)coach wordt gezamenlijk de oplossing gevonden in de vorm van een betaald coachingtraject vanuit Inclusive-IT. Deze gesprekken worden gefinancierd door Research@ Health.

Momenteel heeft Leo nog regelmatig coaching gesprekken met de zorgbegeleider van Inclusive-IT. Daarin staat het leren omgaan met ADD centraal: structuur aanbrengen in zijn werkzaamheden. Leo geeft aan dat, achteraf hierop terugkijkend, het verstandig was geweest wanneer er bij de start van de stageperiode meer openheid van zaken was geweest zowel vanuit hemzelf als Inclusive-IT en direct coaching was opgestart. Inmiddels heeft hij een dusdanig goed contact met zijn leidinggevende dat hij, in geval van een terugval, dat bij hem zou aanklaarten.

Bij Research@Health programmeert Leo software en is ondertussen overgestapt van de functie van junior naar medior developer. Hij is zeer tevreden over de mate waarin hij uitgedaagd wordt in zijn werk, hier zelf inhoud aan kan geven en zijn ontwikkelmogelijkheden. Leo had graag gezien dat er iemand zou zijn die regelmatig telefonisch of via de mail informeert naar hoe het gaat.



### Wat voorafging

Jeffry gaat na de basisschool naar de Ecovak praktijkschool. Hij heeft een licht verstandelijke beperking en op de basisschool is hij tevens gediagnosticeerd met ADHD.

### De Praktijkschool

In het praktijkonderwijs is veel aandacht voor het kind dat extra ondersteuning nodig heeft. De klassen zijn klein en elke leerling krijgt intensieve, persoonlijke begeleiding. Op de Ecovak Praktijkschool wordt de leerling voorbereid op de arbeidsmarkt of het vervolgonderwijs. Vanaf jaar drie wordt de stap buiten school gezet. De leerling gaat stagelopen en volgt daarnaast op school nog verschillende vakken. Het doel van de stage is in eerste instantie om werknemersvaardigheden aan te leren. Er wordt een stage gezocht die zoveel mogelijk aansluit bij het uitstroomprofiel van de leerling.

Er zijn drie uitstroomprofielen:

- Arbeid
- Beschermde arbeid (nieuw beschut werk en dagbesteding)
- Vervolgonderwijs

In de Wet Voortgezet Onderwijs 2020 staat dat praktijkonderwijs direct opleidt voor de arbeidsmarkt. Daarmee is praktijkonderwijs 'eindonderwijs': een leerling is hierna niet meer leerplichtig en kan gelijk aan het werk. Wanneer een leerling uitstroomprofiel Arbeid heeft blijft hij of zij in de regel tot zijn achttiende op school.

In het ontwikkelplan van Jeffry wordt als uitstroomprofiel Arbeid opgenomen. In het derde jaar kiest hij voor de richting Groen en gaat hij één dag in de week stagelopen bij een hoveniersbedrijf. Vanaf jaar vier komt daar nog een dag in de week bij. Jeffry vindt de stage bij het hoveniersbedrijf erg leuk. Hij houdt ervan buiten te werken en met planten bezig te zijn. Hoewel zijn ouders goed contact hebben met Jeffry's mentor op school en begrip hebben voor het geadviseerde uitstroomprofiel Arbeid, willen ze toch liever dat Jeffry een opleiding gaat doen. Zij denken dat hij op die manier meer kansen heeft op de arbeidsmarkt en ze vinden hem eigenlijk nog te jong als hij op zijn achttiende zal gaan werken. Tegen het advies van school in schrijft Jeffry zich in voor de mbo-opleiding op niveau 1 (entreeopleiding). In overleg met zijn ouders wordt hij wel aangemeld voor het doelgroepregister. Deze indicatie is bekend bij de gemeente.

### Begeleiding & Praktijkleren op school

Elke leerling op de Ecovak Praktijkschool heeft een **mentor**. Deze mentor is zowel het eerste aanspreekpunt voor de leerling als voor de ouders. In het ontwikkelplan wordt het ontwikkelperspectief en de ondersteuningsbehoefte van de leerling beschreven en waar nodig wordt interne of externe begeleiding ingeschakeld om de leerling zoveel mogelijk te ondersteunen.

Als de leerling vanaf het derde jaar stage gaat lopen, krijgt de leerling een **stagebegeleider**. Deze stagebegeleider begeleidt de leerling vanaf het kennismakingsgesprek op de stageplek. Tijdens dit kennismakingsgesprek op de stageplek wordt niet het hele dossier van de leerling gedeeld, maar alleen de leerpunten van de leerling die het stagebedrijf moet weten. Voor de leerlingen die op sociaal emotioneel vlak veel begeleiding nodig hebben zijn er zogeheten beschermde stageplekken. Op deze beschermde stageplekken is meer tijd en aandacht voor sociale aspecten zoals het maken van contact met een collega of samen eten tijdens de pauze.

Gedurende de hele schooltijd onderhoudt de school intensief contact met de **ouders**. Dit contact gaat niet alleen over het ontwikkelplan en het uitstroomprofiel maar ook over een passende stageplek en allerlei drempels die een leerling kan hebben om goed te kunnen functioneren. Omdat leerlingen vaak nog jong zijn en niet altijd een goede inschatting kunnen maken van wat ze kunnen en wat mogelijk is, is het contact met de ouders van groot belang. De ouders kunnen informatie geven over eventuele financiële drempels en praktische informatie over bijvoorbeeld de afhankelijkheid van openbaar vervoer waardoor een bepaalde stageplek mogelijk niet haalbaar is.

De Ecovak Praktijkschool onderhoudt gedurende de bovenbouwfase (vanaf jaar drie) contact met de diverse **gemeenten** waar de leerlingen wonen. Er zijn structureel leerling besprekingen met een vast aanspreekpunt binnen die gemeenten in het jaar dat de leerlingen gaan uitstromen. Aan de gemeente wordt doorgegeven of de leerling zal uitstromen naar arbeid, beschut werk of vervolgonderwijs.

Alle leerlingen uit het praktijkonderwijs kunnen worden geregistreerd in het **doelgroepregister**. De school stimuleert dit actief en werkt hierin samen met de gemeenten. Zo komt de gemeente waarin de school is gevestigd ouders voorlichting geven over het belang van deze indicatie. Ook als het uitstroomprofiel vervolgonderwijs is, kan deze indicatie op termijn van belang zijn als de leerling gaat werken. Het voordeel van deze indicatie wordt benadrukt. Dat het misschien wel fijn is als er meer hulp is voor het vinden van een baan of een jobcoach die begeleiding biedt.

Het eerste jaar op de mbo-opleiding verloopt voorspoedig. Jeffry behaalt zijn diploma en stroomt daarna door naar de basisberoepsopleiding voor medewerker hovenier, een opleiding op niveau 2. Tijdens het eerste jaar merkt Jeffry dat er veel van hem wordt gevraagd en dat hij flink op zijn tenen moet lopen.



Aan het begin van het tweede jaar kan hij het tempo niet meer bijbenen en loopt hij vast. In overleg met zijn ouders stopt hij met de opleiding. Via zijn oom krijgt hij een baantje bij een autowasstraat. Dit is helaas geen goede match. Hij vindt het werk niet leuk, kan het tempo niet aan en heeft moeite met het afmaken van zijn taken. Hij besluit te stoppen en komt thuis te zitten. Tijdens een belronde van zijn mentor van de Ecovak Praktijkschool in het kader van de nazorgverplichting wordt Jeffry gestimuleerd om contact op te nemen met de gemeente en daar zijn mogelijkheden te bespreken.

### Ervaringen van de praktijkschool met nazorg

Uit het interview met de medewerker van de Ecovak Praktijkschool blijkt dat de overgang van school naar werk via vervolgonderwijs niet altijd soepel verloopt. Het afronden van een mbo-opleiding op niveau twee of het vasthouden van een baan zonder voldoende ondersteuning blijkt heel lastig te zijn. De voorloper van de Sectorraad Praktijkonderwijs heeft met de Inspectie van het onderwijs de afspraak gemaakt dat praktijkscholen hun oud-leerlingen nazorg bieden.

De Ecovak Praktijkschool biedt deze nazorg aan uitgestroomde oud-leerlingen, die aan het werk zijn of een opleiding volgen, uitgestroomd zijn via een andere weg of geen baan hebben. Oud-leerlingen worden jaarlijks gebeld door begeleiders van de school.

Praktijkscholen werken met het systeem Uitstroom- en volgmonitor. Met dit systeem brengen zij in kaart waar de leerlingen na het praktijkonderwijs naar toe gaan en hoe hun loopbaan in de twee jaar na uitstroom verloopt. Het doel is tweeledig: enerzijds de leerling volgen en waar nodig ondersteunen of toeleiden naar de juiste instantie die de oud-leerling verder kan helpen, anderzijds levert deze monitor ook waardevolle informatie op voor het onderwijs zelf. Zo kan na analyse van deze uitstroommonitor blijken dat leerlingen ergens anders zijn terechtgekomen dan in het ontwikkelplan was geadviseerd. Is die keuze dan succesvol en waar loopt deze oud-leerling dan tegenaan?

Omdat de oud-leerlingen vaak jarenlang op de Ecovak Praktijkschool hebben gezeten, hebben ze een band opgebouwd met de docenten en begeleiders. Ook na het verlaten van de school nemen oud-leerlingen zelf contact op met de school wanneer zij zijn vastgelopen of uitgevallen. De praktijkschool heeft ook daarom een belangrijke rol in de ontwikkeling van de oud-leerling. Deze fungeert ook vaak als veilig vangnet voor oud-leerlingen.

### Overstap naar de huidige werkgever

Jeffry volgt het advies van school op en meldt zich bij de gemeente. Omdat Jeffry bij zijn ouders woont, heeft hij geen recht op een bijstandsuitkering. Hij komt terecht bij het Ontwikkelplein van de gemeente. Het Ontwikkelplein biedt inwoners van de gemeente hulp bij het vinden van werk. Een ontwikkelcoach van het Ontwikkelplein brengt samen met Jeffry zijn situatie in kaart. De coach inventariseert alle aspecten die een rol spelen bij het kunnen verwerven van een inkomen. Naast een fysieke of verstandelijke beperking kunnen ook andere

factoren een belemmering vormen om werk te vinden en te behouden, zoals bijvoorbeeld een verslaving, schulden of huisvestingsproblemen.

### Ontwikkelplein gemeente

Alle gemeenten hebben de wettelijke taak om hun inwoners te begeleiden en te ondersteunen bij het vinden van passend werk. In de gemeente waar Jeffry woont draagt het zogeheten Ontwikkelplein zorg voor die ondersteuning. Bij het Ontwikkelplein kunnen alle inwoners terecht die onder de Participatiewet vallen, zoals bijvoorbeeld mensen die in aanmerking komen voor inschrijving in het doelgroepregister of voor beschermt werk. Ook helpt het Ontwikkelplein alle mensen die in aanmerking komen voor een sociale werkvoorziening, jonggehandicapten en mensen die geen indicatie hebben maar vanuit de bijstand verplicht zijn om werk te zoeken. Tenslotte helpt het Ontwikkelplein ook mensen die door omstandigheden geen recht op bijstand hebben en daardoor tussen wal en schip vallen, de zogeheten niet-uitkeringsgerechtigden.

Wanneer een kandidaat zich bij het Ontwikkelplein meldt komt hij terecht bij een ontwikkelcoach. Deze brengt samen met de kandidaat diens situatie in kaart. De ontwikkelcoach inventariseert onder andere in hoeverre de kandidaat onder een doelgroep valt, werkfit is en wat een passende werkgever zou zijn. Alle aspecten die een rol kunnen spelen bij het vinden van werk brengt de **ontwikkelcoach** in kaart. Behalve een beperking kunnen ook andere factoren van belang zijn zoals bijvoorbeeld problemen met schulden, verslaving of huisvesting. Indien nodig zorgt het Ontwikkelplein voor een passende werkplek om de kandidaat werkfit te maken of bijvoorbeeld voor het behalen van een VCA-certificaat.

Afhankelijk van de situatie van de kandidaat en wat er nodig is om werkfit te worden, duurt het traject met de ontwikkelcoach zo'n drie tot zes maanden. Zodra de kandidaat voldoende werkfit is, komt een werkgeversadviseur in beeld die helpt om een passende werkplek te vinden. De **werkgeversadviseurs** van het Ontwikkelplein onderhouden contacten met het werkveld en hebben een netwerk van werkgevers waar kandidaten uitgeplaatst kunnen worden. De ontwikkelcoach heeft in deze fase de regie.

Zodra een passende werkplek is gevonden waar de kandidaat aan de slag kan, wordt een **jobcoach** toegewezen die de medewerker op de werkplek begeleidt. Op dat moment neemt de jobcoach de regie over van de ontwikkelcoach.

Tijdens het traject met de ontwikkelcoach komen Jeffry's groene ambities duidelijk naar voren. De ontwikkelcoach ontdekt dat Jeffry de Ecovak Praktijkschool heeft gedaan en is ingeschreven in het doelgroepregister. Duidelijk is dat Jeffry over de benodigde basisvaardigheden beschikt om te werken, zijn schoolstage bij het hoveniersbedrijf ging destijds goed. Belangrijk is wel dat de werkplek past bij Jeffry. Hij heeft behoefte aan duidelijke structuur en niet te veel prikkels, en bij voorkeur in het groen. Jeffry werkt graag buiten en met zijn groene vingers heeft hij niet voor niets op school de richting Groen gekozen.

De ontwikkelcoach zoekt contact met haar collega werkgeversadviseur met de vraag voor een passende werkplek voor Jeffry. De werkgeversadviseur denkt direct aan hoveniersbedrijf Groei en Bloei waar hij goede contacten mee onderhoudt. Ondernemer Jan, eigenaar van het hoveniersbedrijf, is een sociale ondernemer die het belangrijk vindt om in zijn bedrijf plek te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Jeffry krijgt een jobcoach toegewezen die hem begeleidt bij het sollicitatiegesprek. Jeffry krijgt een tijdelijk contract voor zes maanden, met het vooruitzicht dat te verlengen met een jaar als het goed gaat. Jan is wel duidelijk over de langere termijn: zijn doel is dat mensen zoals Jeffry de kans krijgen om zich te ontwikkelen zodat ze op een gegeven moment kunnen uitstromen naar een reguliere werkgever.

### Sociale onderneming Groei en bloei

Hoveniersbedrijf Groei en Bloei is een sociale onderneming gericht op het ontwerpen, aanleggen en onderhouden van tuinen voor bedrijven en particulieren. Het bedrijf neemt opdrachten aan van zowel particuliere als zakelijke klanten. De medewerkers kunnen op verschillende manieren bij het bedrijf terecht komen: via stages, de gemeente, UWV of via het zakelijk netwerk of familie- of kennissenkring van de eigenaar.

Vanuit zijn eigen ervaring en levensovertuiging vindt Jan dat iedereen de mogelijkheid moet hebben om zich te kunnen ontwikkelen. Jan biedt mensen een werkplek en de kans om zich te kunnen ontwikkelen, met het doel dat zij op een gegeven moment doorstromen naar een reguliere werkplek bij een andere werkgever.

Jan vindt sociaal ondernemen belangrijk en moet als ondernemer zijn bedrijf draaiende houden. Er moet in zijn bedrijf een goede balans zijn van vakbekwame medewerkers en medewerkers die in meer of mindere mate begeleiding nodig hebben. Omdat Jan een groot sociaal hart heeft, gebeurt het soms dat die balans doorslaat waardoor de vaste medewerkers te zwaar belast worden en bij Jan aan de bel trekken. Jan kijkt dan welke tijdelijke medewerkers toe zijn aan een overstap en zoekt in zijn brede netwerk van collega-ondernemers naar een passende plek. Omgekeerd kloppen er regelmatig collega-ondernemers bij Jan aan of hij medewerkers heeft die ze van hem kunnen overnemen. Ze weten dat als Jan iemand aanbeveelt, het een goede medewerker is.

### Begeleiding bij sociale onderneming Groei en Bloei

Vanuit het Ontwikkelplein heeft Jeffry een jobcoach toegewezen gekregen op het moment dat Jeffry aan de slag kon bij Groei en Bloei. De ontwikkelcoach is daarmee uit beeld verdwenen. De jobcoaches van het Ontwikkelplein begeleiden kandidaten op de werkplek. Meestal is de jobcoach in ieder geval de eerste drie maanden betrokken, maar er zijn geen standaarden voor. De ervaring van het Ontwikkelplein is dat er die eerste drie maanden intensief begeleiding nodig is. Niet alleen is het voor de kandidaat wennen, maar ook voor de medewerkers in het bedrijf kan het wennen zijn hoe om te gaan met hun nieuwe collega.

Hoewel er geen standaarden voor zijn, wordt er bij iedere plaatsing voor drie maanden een jobcoach ingezet. In de eerste weken dat Jeffry is gestart heeft de jobcoach wekelijks contact met Jeffry en de ondernemer. Als Jeffry na een aantal weken meer gewend is aan het werken wordt het contact met de jobcoach teruggebracht naar zo'n eenmaal per zes weken.

Op het werk krijgt Jeffry begeleiding van een voorman die gewend is om medewerkers zoals Jeffry te begeleiden. Als er dingen niet goed lopen bespreekt hij dat met Jeffry. En omgekeerd durft Jeffry bij de voorman aan te kloppen als hij tegen iets aanloopt.

Ook eigenaar Jan komt regelmatig even kijken. Jan vindt het belangrijk dat mensen zich kunnen ontwikkelen, maar heeft er ook oog voor en vindt het leuk om hen te stimuleren.

Het gaat erg goed met Jeffry, hij groeit duidelijk in het werk en ook in zelfstandigheid. Na zes maanden verlengt Jan zijn contract met een jaar. Jeffry heeft duidelijk aanleg voor het werk. Jan is tevreden over Jeffry en ziet dat er meer in hem zit. Jan heeft contact met een collega-ondernemer van hoveniersbedrijf Gardendreams die op zoek is naar medewerkers. Het bedrijf doet net als Jan in ontwerp, aanleg en onderhoud van zowel particuliere als bedrijfstuinen. Verschil is dat het een veel groter bedrijf is met meer werknemers en meer verschillende klussen. Jeffry's jaarcontract loopt bijna ten einde en na anderhalf jaar lijkt het Jan een goed moment voor Jeffry om een overstap te maken. Hij krijgt een halfjaar contract met uitzicht op verlenging voor een jaar. De werkgever komt in aanmerking voor loonkostensubsidie en de no-riskpolis, net als de vorige werkgever.

### Reguliere onderneming Gardendreams

Gardendreams is een middelgroot hoveniersbedrijf met circa 75 medewerkers. Het doet aanleg- en onderhoudsprojecten voor bedrijven, vastgoedbeheerders en instellingen, maar ook voor overheden zoals gemeente en provincie. Daarnaast maken ze tuinontwerpen en beplantingsplannen voor particulieren en verzorgen desgewenst ook de aanleg. Afhankelijk van de omvang van een opdracht werkt men alleen, in duo's of in ploegen.

### *Ervaringen bij de huidige werkgever*

Bij Gardendreams komt Jeffry in een ploeg te werken, net als bij Groei en Bloei. Het gaat er wel anders aan toe: meer collega's, ze verwachten meer van Jeffry en ook weten ze niet allemaal dat Jeffry wat meer tijd nodig heeft om het werk onder de knie te krijgen. Ook wordt er meer zelfstandigheid van Jeffry verwacht.

Ondertussen speelt er ook privé het nodige bij Jeffry. Hij heeft besloten om op zichzelf te gaan wonen, ondanks dat de jobcoach had geadviseerd daar nog even mee te wachten. Hij moet nu zijn eigen huishouden voeren, zelf op tijd opstaan, zorgen voor boodschappen, eten en rekeningen betalen. En daarnaast heeft hij zijn werk. Dat valt niet mee. Steeds vaker komt Jeffry te laat op zijn werk en krijgt hij waarschuwingen. Hij blijft soms weg zonder zich af te melden. Het leidt er uiteindelijk toe dat na een half jaar zijn contract bij Gardendreams niet wordt verlengd.

## 2.4 Analyse van de loopbaanreconstructies

In de loopbaanreconstructies werden medewerkers gevolgd die werkzaam waren in een sociale onderneming. Hieronder volgt een overzicht van de ervaringen van de partijen die in het ecosysteem van de loopbaanreconstructies een rol speelden.

### Onderwijs

Opvallend is dat bij bijna alle medewerkers sprake was van studie-uitval. De leerling die van het **praktijkonderwijs** kwam kreeg **nazorg** van de school en kwam via de mentor op school in contact met de gemeente. De andere medewerkers vinden zelf een baan bij een reguliere onderneming en vallen daar vaak alsnog uit, doordat de ondernemer onvoldoende is ingespeeld op de **psychosociale problemen** die bij alle onderzochte medewerkers een rol spelen.

Wij constateren dat het van belang is dat al tijdens de opleiding (niet alleen bij praktijkonderwijs maar ook bij mbo-, hbo- en universitaire opleidingen) aandacht wordt besteed aan de mogelijke uitval doordat er sprake is van een psychosociale beperking.

### Sociale ondernemingen

De sociale ondernemingen uit de loopbaanreconstructies bieden werkzaamheden voor verschillende doelgroepen met uiteenlopende opleidingsniveaus. De medewerkers komen via allerlei wegen binnen: vanuit opleidingen (stages), gemeenten, UWV, uit het netwerk van werkgevers in de regio of via familie. De sociale ondernemers bieden de medewerkers een veilige plek waar ze gericht zijn op hun ontwikkeling.

Uit de cases blijkt dat het van belang is dat medewerkers voldoende tijd krijgen om zich te ontplooiën op de werkplek. Eén van de ondernemers biedt de mogelijkheid in eigen tempo de opleiding te doorlopen. Bij de één gaat dat sneller dan het gemiddelde, maar voor anderen duurt het langer. De werkgevers geven aan dat het belangrijk is om **geen tijdslimiet** te stellen. Door hun psychosociale problematiek ervaren de medewerkers heel snel druk en dat heeft grote negatieve consequenties voor hun functioneren met **terugval** tot gevolg. Door ze in hun eigen tempo te laten ontwikkelen krijgen ze zelfvertrouwen, verliezen ze hun motivatie niet en blijven ze zich door-ontwikkelen.

Het valt op dat de meeste medewerkers starten op een **dagbestedingsplek**, maar na verloop van tijd zo goed functioneren dat ze **betaald werk** kunnen doen. Ze komen dan op een **tijdelijk contract** in de sociale onderneming zelf of bij een volgende werkgever.

### Overstap naar de volgende onderneming

Sociale ondernemers zoeken binnen hun netwerk heel gericht een nieuwe werkplek voor hun medewerkers. De werkplek moet passend zijn voor de medewerker. Als blijkt dat de medewerker arbeidsvermogen heeft, dan betekent dat niet dat de medewerker overal aan het werk kan. Als belangrijke **criteria** voor een **passende werkplek** worden genoemd: een klein team met veelzijdige werkzaamheden; flexibiliteit, dat wil zeggen inspelen op de behoeften van de medewerker, bijvoorbeeld flexibel omgaan met werktijden als dat noodzakelijk is voor het functioneren van de medewerker; stabiliteit en een prikkelarme omgeving en coaching-on-the-job.

Eén van de sociale ondernemers geeft aan dat het tijd en dus geld kost om voor medewerkers een geschikte werkplek te vinden. Hij ziet een rol voor gemeenten weggelegd om ondernemers hierin te faciliteren.

Als de medewerker de overstap maakt naar de volgende ondernemer blijven de sociale ondernemers uit veel cases in beeld. Sommigen bieden tegen betaling begeleiding op de volgende plek. Anderen bieden de begeleiding vanuit intrinsieke motivatie en een verbondenheid met de medewerker. Financiering vindt dan plaats vanuit de sociale onderneming. Bij constructieve en reguliere ondernemingen vindt er **geen of onvoldoende begeleiding rond psychosociale problematiek** plaats op de volgende werkplek. Terwijl de begeleiding vanuit de vorige onderneming van belang is voor de medewerker, maar zeker ook voor de nieuwe werkgever, die niet weet wat hem precies te wachten staat.

De medewerkers blijken door hun psychosociale beperking na een aantal maanden vaak te kampen met **terugval**. Werkgevers vinden het belangrijk daarop voorbereid te worden en willen informatie over wat ze kunnen doen bij terugval of om terugval te voorkomen. De opvolgende werkgever van Joost werd bijvoorbeeld geconfronteerd met het onaangekondigd wegblijven van Joost, wat uit de lucht kwam vallen voor het bedrijf en nadelige consequenties had voor de bedrijfsvoering. Bij de voorgaande werkgever bleek dit ook te zijn gebeurd.

**Informatieoverdracht tussen de werkgevers** blijkt cruciaal voor het functioneren op de volgende werkplek. De nieuwe werkgever moet zodanige informatie krijgen over de beperking van de medewerker dat deze niet voor verrassingen komt te staan. Openheid over de beperking is daarbij van belang. Die openheid kan niet worden verwacht van de medewerker zelf, omdat deze soms geen inzicht heeft in de beperking of omdat de medewerker het moeilijk vindt om open te spreken over de beperking. De werkgever van Joost gaf aan dat het belangrijk is dat bij de overdracht van de ene naar de andere werkgever helder is welke verantwoordelijkheden de werkgever precies heeft, zeker na stopzetting van de begeleiding vanuit de voorgaande onderneming. Hij vindt het van belang om vast te leggen wie welke rollen en verantwoordelijkheden hebben als het mis gaat.

Een risicofactor is het verschuiven van de eisen van de werkgever. Bij de overgang van een tijdelijk naar een vast contract werd van Joost meer zelfstandigheid gevraagd, een reële bijdrage aan het bedrijfsresultaat en een bredere inzetbaarheid dan hij kan bieden. De **omvang van de onderneming** speelt hierbij een rol. In het geval van Maarten gaat het om een **groot bedrijf** waar met functies zodanig geschoven kan worden dat deze aangepast kunnen worden aan de mogelijkheden van de medewerker. Sociale ondernemingen en constructieve ondernemingen hebben die mogelijkheden vaak niet. De mogelijkheden om aan het werk te blijven worden in veel gevallen kleiner door kwesties in het persoonlijk leven en de moeite daarmee om te gaan door de beperking die de medewerkers hebben. **Sociale ondernemers** zijn zich hiervan bewust en begeleiden vaak op een breder terrein dan werk alleen. Voor **constructieve bedrijven** is dit veelal een onontgonnen terrein. In het geval van Jeffry was de constructieve ondernemer helemaal niet voorbereid, deze ging over tot het niet verlengen van het contract, terwijl het disfunctioneren veroorzaakt werd door de beperking.

## Gemeenten

In deze loopbaanreconstructies spelen gemeenten een rol in het **voortraject**. Bij Jeffry wordt de gemeente ingeschakeld, omdat de praktijkschool vanuit nazorg aanraadt om contact op te nemen met de gemeente. Leo wordt door de gemeente geattendeerd op een leerwerkplek in een andere arbeidsmarktregio.

Bij **de overstap** van de ene naar de andere werkgever spelen de gemeenten in de cases nauwelijks een rol. Ondanks dat Joost bijvoorbeeld een bijstandsuitkering krijgt en jaarlijks contact heeft met de gemeente wordt hij niet door de gemeente, maar door een vriend geattendeerd op het Talentperron. Bij Kim levert de jobcoach wel de nodige inspanningen om een nieuwe werkplek te vinden. Uiteindelijk vindt ze een baan via haar moeder.

De ervaring van werkgevers is dat **trajecten vanuit uitkeringen bij gemeenten en UWV veelal te kort** zijn. Het budget is dan leidend, niet het maatwerk voor de medewerker. Vanuit de Wmo is vaak meer ruimte om maatwerk te bieden ten gunste van de ontwikkeling van de medewerker. De cases laten zien dat mensen die een indicatie dagbesteding kregen kunnen ontwikkelen richting betaald werk.

Als medewerkers zijn opgenomen in het **doelgroepregister** kunnen niet alleen zij aanspraak maken op begeleiding en voorzieningen, ook hun werkgever kan aanspraak maken op loonkostensubsidie en de no-riskpolis. Echter, medewerkers worden niet automatisch opgenomen in het doelgroepregister. Sterker, als medewerkers zich niet aanmelden om daarin opgenomen te worden, omdat ze geen stempel willen, komt ook hun werkgever niet in aanmerking voor loonkostensubsidie of een no-riskpolis, omdat ook daarvoor inschrijving in het doelgroepenregister een voorwaarde is. De ruimte en de mogelijkheden die medewerkers krijgen zijn daarmee afhankelijk van de indicatie die hij of zij krijgt, terwijl uit de loopbaanreconstructies blijkt dat ongeacht de uitkering psychosociale problemen vaak een rol spelen en begeleiding gedurende de loopbaan noodzakelijk blijft.

In de loopbaanreconstructies worden een aantal knelpunten genoemd die in eerder onderzoek naar voren kwamen (Oden et al. 2018). Genoemd zijn de verschillen tussen gemeenten onderling en tussen gemeenten en UWV bij de **verantwoording** van de trajecten, zowel wat betreft frequentie als uitgebreidheid.

Gevraagd naar voor hun belangrijke kernwaarden noemden sociale ondernemers **vertrouwen** van gemeenten in hun expertise bij de begeleiding en de trajecten van de medewerkers. Of sociale ondernemers dat vertrouwen krijgen van professionals van gemeenten en UWV is veelal persoonsafhankelijk.

## Sociale ontwikkelbedrijven

Bij een van de medewerkers maakt het sociale ontwikkelbedrijf onderdeel uit van de ontwikkelplek van de gemeente. Verder spelen sociale ontwikkelbedrijven geen rol binnen deze cases.

### 3. Ervaringen van werkgevers en professionals

Hierna volgt een analyse van de interviews en focusgroepen met onderwijsinstellingen, ondernemers (zowel sociale als constructieve als reguliere), gemeenten en sociale ontwikkelbedrijven.

#### Onderwijs

De medewerkers die hun opleiding op een praktijkschool hebben gevolgd komen vaak door stage, vanuit de uitstroomroute arbeid of de uitstroomroute dagbesteding bij de geïnterviewde ondernemers terecht. In het derde leerjaar van de student hebben deze praktijkscholen nauw contact met professionals van gemeenten met als doel een preventieve aanpak en een doorlopende route naar arbeid of dagbesteding. De coaches van gemeenten sluiten aan bij leerling-overleggen om alvast kennis te krijgen over de beperkingen en mogelijkheden van de toekomstige kandidaat. De praktijkscholen hebben, nadat de leerling is uitgestroomd, een nazorgverplichting van twee jaar. Dat betekent dat zij de leerling jaarlijks bellen om te vragen hoe het gaat, of ze nog aan het werk zijn en of zij iets kunnen betekenen.

Uit de interviews met een praktijkschool en gemeenten blijkt dat **ouders** een belangrijke rol hebben bij de uitstroomroute van de jongeren. De rol van ouders is vaak bepalend of de jongere al dan niet een Wmo-indicatie krijgt of wordt opgenomen in het doelgroepregister. Sommige ouders willen niet dat hun kind een **indicatie** krijgt. Dit heeft in de huidige structuur van zowel de Wmo als de Participatiewet grote gevolgen voor de loopbaan van deze jongeren omdat de keuze bepalend is of zij al dan niet recht hebben op de inzet van instrumenten zoals een dagbestedingsplek en begeleiding van een jobcoach. Zoals bij de loopbaanreconstructies al naar voren kwam heeft dit ook grote consequenties voor de werkgevers, omdat zij dan niet in aanmerking komen voor loonkostensubsidie, de no-riskpolis en andere regelingen.

## Ondernemers

De geïnterviewde sociale ondernemers bieden voor medewerkers die extra ondersteuning nodig hebben mogelijkheden om zichzelf te **ontwikkelen** en hun competenties te vergroten op basis van bijvoorbeeld een stage vanuit onderwijs, een dagbestedingsplek, een werkervaringsplaats/proefplaatsing, een afspraakbaan of op een tijdelijk arbeidscontract. Het leerproces van de medewerkers krijgt vorm door ze onderdeel te laten zijn van het team en ze verschillende werkzaamheden te laten verrichten. Hierdoor ontwikkelen zij zelfvertrouwen en eigenheid. De geïnterviewde impactondernemers richten zich op de kwaliteiten en interesse van de medewerker, zodat ze hen kunnen adviseren over werkzaamheden die bij hen passen, een opleiding of een vervolgstap naar een andere werkgever.

De sociale ondernemers geven aan dat ze **met de medewerker in overleg** gaan welke volgende werkgever zou kunnen passen. Sociale ondernemers merken dat het belangrijk is om te kijken in hoeverre de sfeer in het bedrijf passend is bij de persoon, of de werkgever het leuk vindt en mogelijkheden heeft om de medewerker te begeleiden en wat de werkmogelijkheden voor de medewerker zijn, passend bij zijn of haar beperking.

De ondernemers vinden het belangrijk om een **netwerk** te hebben van (impact)ondernemers dat groot en gevarieerd is. In het netwerk verkrijgen ze inzicht in geschikte werkplekken voor medewerkers. Door een groot netwerk kan vraag en aanbod makkelijker bij elkaar gebracht worden en worden andere werkgevers geholpen aan geschikte medewerkers. Op deze wijze leveren ze een bijdrage aan een succesvolle loopbaan voor medewerkers gericht op werkzekerheid.

De sociale ondernemers gaan steeds per deelnemer op zoek naar een geschikte opvolgende werkplek. In de keuze voor de **volgende werkgever** wordt rekening gehouden met een aantal factoren die volgens sociale ondernemers werkzaam zijn voor succes. Er wordt gekeken of de cultuur van het bedrijf passend is bij de medewerker en of er ondersteuning geboden kan worden. Ze zoeken een werkgever die rekening kan houden met wat de medewerker nodig heeft en die gericht is op coaching-on-the-job. Een werkgever die de beperking van de medewerker begrijpt en van meerwaarde wil zijn voor de medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. Ook is het van belang dat ondernemers op voorhand duidelijk hebben hoeveel medewerkers die extra begeleiding nodig hebben zij kunnen plaatsen in hun bedrijf en hoe intensief de begeleiding vanuit het bedrijf kan zijn. Duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over de continuïteit in de begeleiding, de financiering van de begeleiding op lange termijn en over het vangnet bij een eventuele terugval van de medewerker. In de praktijk ontbreekt het soms aan dergelijke afspraken, zo blijkt uit de interviews en de focusgroepen. Een andere factor voor succes is het bieden van een **warme overdracht**. De ondernemer regelt een gesprek met de andere werkgever uit zijn netwerk en gaat met de medewerker mee naar een kennismakingsgesprek. Er wordt open gecommuniceerd over de ervaringen die de ondernemer met de medewerker heeft opgebouwd, dat het vertrouwen er is dat de medewerker het kan, en ze geven tips aan de volgende werkgever over hoe met de medewerker om te gaan. Wanneer er een klik is volgt een proefperiode.

Tijdens de **proefperiode** wordt door enkele sociale ondernemers nog coaching geboden. De geïnterviewde sociale ondernemers hebben vaak vanuit hun persoonlijke situatie het sociaal ondernemerschap omarmd. Zij nemen begeleidingstaken op zich die verder reiken dan begeleiding van de medewerker op de werkplek. Daarbij wordt ook vaak veel tijd en dus geld gestoken in de **begeleiding bij de overstap** naar de volgende werkgever. Alhoewel ze dit niet altijd als hun taak zien.

De intensieve begeleiding komt vaak bij de werkgever te liggen of vindt niet plaats. Ondernemers zien dat problemen en belemmeringen vaak pas op het werk zichtbaar worden en dat de medewerker vaak **terugvalt in 'oude patronen'**. Een van de ondernemers noemt dit de 'drie maanden dip'. Dit kan leiden tot onbegrip van de werkgever en uitval van de medewerker. Daarom willen ondernemers op voorhand geïnformeerd worden over de beperkingen van de medewerker, waar de ondersteuningsbehoefte ligt, hoe zij de medewerkers hierbij kunnen faciliteren en wat ze van de gemeente kunnen verwachten qua ondersteuning en subsidie.

Op onze vragen over belangeigenaarschap en beslissingsruimte voor werkgevers geven de ondernemers in ons onderzoek aan dat er te veel bij hen terechtkomt. Onderstaand citaat is illustratief voor wat ondernemers ervaren in hun samenwerking met gemeenten.

### Citaat van een van de sociale ondernemers

*"Ik moet zelf alles doen. Het netwerk in kaart brengen. Met wie heb ik te maken? Wat is de diagnose, ik hoor vaak niet wat iemand heeft omdat ze dat denk ik vaak niet weten. Sommige deelnemers zeggen het zelf. Ik hoef niet altijd te weten wat de diagnose is, maar wel waarom mensen niet kunnen werken. Ik vraag niet naar de diagnose, maar wat maakt dat je niet betaald werkt. Door door te vragen krijg ik er vaak tijdens een sollicitatie wel wat uit, maar dan zit de gemeente erbij en zegt niets en helpen niet. Ik moet wel weten of de persoon bij ons past. Wij moeten in zes weken een plan schrijven en als iemand dan niet past is dat jammer voor onze tijdsinvestering en geld. Als ik bel met de gemeente waar ik tegenaan loop dan zijn ze vaak verrast. Maar dat zou voordat ze bij ons komen al bekend moeten zijn."*

Evenals uit onze eerdere onderzoeken (Oden et al. 2018) blijkt nog steeds dat ondernemers begrip van gemeenten nodig hebben:

- voor de risico's die zij nemen als ze iemand met een beperking in hun bedrijf laten meewerken;
- dat de corebusiness van de ondernemer zijn bedrijfsvoering is en dat er productie gedraaid moet worden;
- dat zij daarnaast extra ondersteuning bieden op het werk aan de medewerkers;
- voor de grenzen in de begeleiding die de ondernemer kan bieden. Zij zijn vaak niet toegerust om medewerkers te begeleiden bij psychosociale problemen en zien dit ook niet altijd als hun taak.
- voor snelle bereikbaarheid van de gemeente als zich problemen voordoen en/of de medewerker een terugval heeft.

Ondernemers vragen voor zichzelf en de medewerker **meer actieve en structurele ondersteuning**. Jobcoaches hebben hierin een belangrijke rol. Deze worden ingezet, maar voor een afgebakende periode en niet bij iedere medewerker die extra ondersteuning nodig heeft.

Sociale ondernemers ervaren dat gemeenten en ook het UWV precies van hen willen weten hoelang iemand nodig heeft om aan het werk te kunnen, waarbij ook vaak een baangarantie wordt verwacht. Dit is voor de werkgevers op voorhand vaak niet duidelijk omdat zij de medewerkers en hun (ontwikkelings-) mogelijkheden en vaardigheden moeten leren kennen. Zij ervaren dat de trajecten die gemeenten inkopen, waarbij snel resultaat geleverd moet worden, meestal te kort zijn. Dit is vaak niet passend voor mensen die een blijvende beperking hebben en blijvend extra begeleiding nodig hebben. Een te kort traject kan zelfs schadelijk zijn voor de medewerker omdat het extra druk geeft, wat averechts werkt voor de ontwikkeling en het creëren van een veilige loopbaan. Meestal is er een meer **langdurig traject** nodig, langer dan de maximale duur van zes maanden en een dag die de onderzochte gemeenten en het UWV nu bieden. Hierdoor komt volgens de geïnterviewde impactondernemers het kostenplaatje voorop te staan in plaats van wat passend is voor de medewerker. Sociale ondernemers hebben er wel begrip voor dat gemeenten zich aan beleid en wettelijke regels moeten houden. Toch is er behoefte aan meer professionals van de gemeenten die durven om creatief met de regels om te gaan en gebruik te maken van de ruimte die de wetgever biedt. De ervaring van ondernemers is dat de uitvoering nu nog **te veel afhankelijk is van de individuele professional**.

## Gemeenten

Binnen de arbeidsmarktregio WIZ hebben coaches en accountmanagers in samenspraak met de kandidaat, een rol in het **voortraject** gericht op het vinden van de juiste werkomgeving. Coaches gaan in gesprek met de kandidaten over hun wensen en mogelijkheden in de intake en ontwikkelfase, waarbij zij instrumenten en trajecten inzetten zoals bijvoorbeeld een werkfittraject. Accountmanagers zoeken naar een geschikte werkplek voor de medewerker in de fase van matching en plaatsing. Bij de plaatsing bespreekt de accountmanager met de werkgever de subsidiemogelijkheden, de no-riskpolis, de loonwaardemeting en hoe om te gaan met ziekmeldingen.

In de interviews met de **coaches** kwam naar voren dat **accountmanagers** voornamelijk gericht zijn op de feitelijke competenties die nodig zijn voor een functie. Deze werkwijze is meer passend voor de werving en plaatsing van medewerkers die geen extra begeleiding nodig hebben. Bij medewerkers die extra begeleiding nodig hebben zouden coaches liever zien dat accountmanagers op zoek gaan naar functies die meer passend zijn voor de persoon, rekening houdend met zijn of haar beperking. De coaches geven aan dat de groep medewerkers die extra ondersteuning nodig hebben om werk te verkrijgen en te behouden zeer gevarieerd is. Maar voor allen geldt dat zij stabiliteit, veiligheid en structuur op de werkplek nodig hebben. De huidige werkwijze van accountmanagers vergroot echter het risico dat niet altijd de juiste match wordt gevonden tussen de medewerker en de werkgever. Sommige coaches nemen daarom de rol op zich om zelf op de werkplek te kijken wat passend is bij de medewerker en met de werkgever hierover in gesprek te gaan.

De coaches van gemeenten adviseren de medewerker om zelf aan de werkgever te vertellen wat hij of zij nodig heeft om te kunnen werken. Op basis hiervan geven de coaches tips aan de werkgever over de omgang met de medewerker, bijvoorbeeld het bieden van rust en structuur. De coaches willen weten of de medewerker een vast aanspreekpunt krijgt binnen het bedrijf, of er een vast contract in het vooruitzicht ligt en of er duidelijke afspraken worden gemaakt. Wanneer de werkgever geen mogelijkheden ziet om aanpassingen in het werk of op de werkplek te doen wordt gekeken welke werkgever een betere match zal zijn en komt de accountmanager weer in beeld.

Net als werkgevers ervaren professionals van gemeenten dat de **termijn** van trajecten voor medewerkers die extra begeleiding nodig hebben vaak **te kort** is. Opgemerkt wordt dat vanuit de Wmo de termijnen niet zo strikt de termijnen worden gehanteerd, omdat deze trajecten vanuit zorg worden ingestoken. Professionals geven aan dat het goed zou zijn om in te zetten op ontschotting van de Wmo en Participatiewet en de financieringsstromen met elkaar te verbinden waardoor ook de weg van dagbesteding naar werk makkelijker wordt gemaakt.

Evenals ondernemers zien ook professionals van gemeenten dat er **terugvalmomenten** zijn bij deze medewerkers en dat voorafgaande aan deze momenten de begeleiding juist intensief ingezet moet worden. Deze intensieve begeleiding kan worden geboden door jobcoaches, maar niet iedere medewerker die extra begeleiding nodig heeft, kan aanspraak maken op een jobcoach. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om medewerkers die geen indicatie willen voor het doelgroepregister omdat ze graag het gevoel willen hebben dat ze een 'normale' medewerker zijn. Aangezien gemeenten een zorgplicht hebben naar hun inwoners wordt in de focusgroepen ervoor gepleit om iedere medewerker die extra begeleiding nodig heeft begeleiding te bieden in de gehele loopbaan, ook van-werk-naar-werk, ongeacht of de medewerker in het doelgroepregister zit.

De focus in de ondersteuning door gemeenten ligt voornamelijk op het voortraject: coaching naar het werk en plaatsing op het werk. Sommige jobcoaches begeleiden ook in van-werk-naar-werktrajecten. Wanneer de medewerker in het **doelgroepregister** zit kan een jobcoach worden ingezet. Deze biedt dan langdurige begeleiding op het werk, bij psychosociale problematiek en bij de overstap naar de volgende werkplek. Deze jobcoaches bieden bij de overstap naar de volgende werkplek informatie over wat de medewerker bij de vorige werkgever heeft geleerd. De werkgever heeft dan een beeld wat de mogelijkheden van de medewerker zijn, wat hen de mogelijkheid geeft om met scholing en werkzaamheden daarop aan te sluiten.

De meeste geïnterviewden geven aan dat de begeleiding die vanuit de onderwijsinstellingen, de gemeente of UWV mogelijk wordt gemaakt eindigt na plaatsing op een dagbestedingsplek, leerwerkplek of werkplek. De begeleiding wordt dan overgelaten aan de plek waar de medewerker terechtkomt. De werkgever richt zich in de begeleiding op de uitvoering van de werkzaamheden en minder op de psychosociale problematiek. Als het op de volgende plek misgaat raken de medewerkers uit beeld. De kans is dan groot dat de persoon thuis komt te zitten als hij of zij niet per **toeval** iemand tegenkomt die hem of haar verder brengt. Bijvoorbeeld een coach die in gesprek gaat of een vertrouwd persoon waar hij of zij op



kan terugvallen of familieleden of kennissen die kunnen wijzen op de ondersteuning die de gemeente kan bieden of op een potentiële werkgever.

### Sociale ontwikkelbedrijven

De arbeidsmarktregio WIZ heeft acht sociaal ontwikkelbedrijven. De sociale ontwikkelbedrijven bieden beschut werk, leer-werktrajecten, praktijkleren, inburgeringstrajecten en reclasseringstrajecten. De meeste zijn nog bezig om zich om te vormen tot bedrijven met meer focus op ontwikkeling en doorstroom naar regulier werk.

#### Definitie (nieuw) beschut werk

Beschut werk wil zeggen dat mensen betaald werk verrichten in een veilige, aangepaste omgeving. UWV beoordeelt in opdracht van gemeenten of iemand voor een beschutte werkplek in aanmerking komt. Sinds 1 januari 2017 kan iemand ook zelf een beoordeling aanvragen bij UWV. Als UWV aangeeft dat iemand in aanmerking komt voor beschut werk, is de gemeente verplicht de beschutte werkplek aan te bieden.

Sinds de Participatiewet is de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) afgesloten voor nieuwe instroom. Beschut werk is als instrument opgenomen in de Participatiewet, dit wordt ook wel 'nieuw beschut' genoemd. Gemeenten moeten op termijn in totaal 30.000 van deze beschutte werkplekken realiseren.

Zie verder <https://cedris.nl/themas/beschut-werk/>

Evenals uit de loopbaanreconstructies blijkt ook uit de interviews dat de sociaal ontwikkelbedrijven nog nauwelijks een rol spelen in het ecosysteem rondom impactondernemers. Sommige sociale ondernemers hebben ervaring met sociale ontwikkelbedrijven, die zich overigens in andere gemeenten bevinden dan waar de sociale ondernemers zelf gevestigd zijn.

Een van de geïnterviewde sociale ondernemers vertelt dat jongeren er de voorkeur aan geven om in de sociale onderneming te werken boven het sociale ontwikkelbedrijf, omdat ze daar veel verschillende taken kunnen doen en omdat ze zien waar ze het voor doen. *“Dan hebben ze bij ons heel veel vaardigheden opgedaan en als ze na ons in zo'n werksetting komen dan verrichten ze maar één taak. (...) Jongeren die we daar naartoe plaatsen vinden dat verschrikkelijk. Ze hebben al te maken met dat ze niet kunnen werken, voelen zich al anders en dan moeten ze iets doen waar ze het nut niet van zien.”*

Sociale ontwikkelbedrijven merken ook dat mensen gevarieerder werk willen. *“Als de mensen niet worden uitgedaagd dan blijven ze zomaar weg.”* Daarom vinden sociale ontwikkelbedrijven het van belang niet meer alleen productiewerk aan te bieden, maar een gevarieerd aanbod van werkzaamheden. Ook willen ze niet meer alleen gericht zijn op diploma's, maar ook op het aanleren van werknemersvaardigheden zoals *“een kopje koffie durven drinken in de kantine.”*

Sociale ontwikkelbedrijven merken dat de doelgroep complexer is geworden. Zo maken ook mensen van niet-Nederlandse afkomst daar deel vanuit, waardoor taal een belangrijke factor is geworden. Ook stellen mensen hogere eisen en zijn ze minder plooibaar. Dreigingen met geweld komen bijvoorbeeld vaker voor.

De vraag wordt opgeworpen wie er verantwoordelijk is als iemand uitvalt bij een sociaal ontwikkelbedrijf door ongewenst gedrag. Soms zit er een gezin achter, waardoor iemand niet zomaar op straat kan worden gezet. Aangegeven wordt dat het nu niet duidelijk is wie er in dit soort situaties verantwoordelijk is. Het sociaal ontwikkelbedrijf zou daar wel een verantwoordelijkheid in moeten hebben als vangnet. Dat vereist voor het sociaal ontwikkelbedrijf een plek op “de maatschappelijke kaart” en het vereist duidelijkheid over de verdeling van verantwoordelijkheden.

Sociale ontwikkelbedrijven zouden onderdeel moeten worden van de loopbaan van een medewerker. *“Je moet een soort van continue lijn gaan organiseren, zodat je altijd voldoende aandacht hebt voor de groep die die aandacht nodig heeft. Dat is natuurlijk wel een ingewikkeld traject. Alles hangt samen met geld financieringsstructuren en methodieken. Mensen moeten daar geen last van hebben.”* Gedacht wordt aan het inzetten van begeleiding bij ondernemers door sociale ontwikkelbedrijven, gefinancierd door de ondernemers.

Gewezen wordt op het belang van “een integraal sociaal domein.” De wens wordt uitgesproken om een goede structuur neer te zetten waarbij minder vanuit kokers wordt gewerkt. Passend werk vinden voor mensen, ook extern. *“Dat je de poort openzet en weet wat er te halen is en daar de infrastructuur ultiem voor benut. En tegelijkertijd een warme plek bieden aan mensen van wie je weet dat die het nodig hebben.”*

## 4. Analyse van de praktijkervaringen

Op basis van de loopbaanreconstructies uit hoofdstuk 2 en de ervaringen van werkgevers en professionals uit hoofdstuk 3 volgt hieronder een analyse van de praktijkervaringen. We volgen hierbij weer de volgorde van het ecosysteem zoals omschreven in hoofdstuk 1. We sluiten dit hoofdstuk af met een aantal algemene bevindingen uit het onderzoek.

### Onderwijs: start van de begeleiding

Uit de loopbaanreconstructies blijkt dat medewerkers vaak te maken hadden met **psychosociale problemen** die gedurende de gehele loopbaan een rol spelen. In de meeste loopbaanreconstructies leidden deze problemen tot studie-uitval. Wij constateren dat het van belang is dat al tijdens de **opleiding** (niet alleen bij praktijkonderwijs maar ook bij mbo-, hbo- en universitaire opleidingen) aandacht wordt besteed aan de mogelijke uitval door de psychosociale beperkingen.

Uit de loopbaanreconstructies blijkt ook dat de medewerkers met passende begeleiding in staat zijn om **arbeidspotentieel** te ontwikkelen. Hoewel de meeste van deze medewerkers hun loopbaan begonnen vanuit dagbesteding konden ze na verloop van tijd deelnemen aan het arbeidsproces als er begeleiding aanwezig was. Ons onderzoek naar Route Arbeid+ (Oden & Beukeveld 2025) laat ook zien dat leerlingen waarvan verwacht wordt dat ze geen arbeid kunnen verrichten toch arbeidspotentieel blijken te hebben als ze begeleiding krijgen die gericht is op verdere ontwikkeling. Het laat ook zien dat het van belang is dat de begeleiding aanvangt op het moment dat deze leerlingen stage gaan lopen en dat er een verbinding moet zijn met **jobcoaches** die de begeleiding daarna overnemen. Als studie-uitval dreigt is het van belang begeleiding te starten en de gemeente in te schakelen, omdat het risico anders bestaat dat de leerling/student uit beeld raakt en de begeleiding pas start op het moment dat een uitkering wordt aangevraagd. Bij leerlingen van praktijkscholen gaan dan minstens vier jaar verloren.

## Route Arbeid+

De gemeente Groningen startte in januari 2019 het project Route Arbeid+ om jongeren van het praktijkonderwijs (Pro) en het Voorgezet Speciaal Onderwijs (VSO) die het **uitstroomprofiel dagbesteding** krijgen in beeld te houden. Verwacht werd dat deze jongeren nog genoeg ontwikkelpotentieel hebben om uiteindelijk toch, met begeleiding, door te stromen naar werk.

Route Arbeid+ is een succes, omdat er sprake is van een **vloeiende lijn tussen de verschillende domeinen onderwijs, maatschappelijke ondersteuning en werk**. De hele keten van Pro/VSO, VO WIJ-team, Wmo tot en met sociale en reguliere ondernemers is betrokken. Een belangrijke aanvulling zou zijn om sociaal ontwikkelbedrijf Lederz (en de andere sociaal ontwikkelbedrijven in de regio) daadwerkelijk onderdeel te laten zijn van Route Arbeid+. Hierdoor kunnen leerlingen die toch niet in staat blijken te zijn om door te stromen naar regulier werk vanzelfsprekend beschut werk aangeboden krijgen, zodat hun ontwikkeling niet stil blijft staan, maar op een veilige plek door kan lopen. Ook kan het sociaal ontwikkelbedrijf een vangnetfunctie krijgen voor jongeren waarvan de werkomgeving niet passend blijkt te zijn en waarbij het belangrijk is dat de ontwikkeling door blijft gaan.

Route Arbeid+ werkt met leerlingen die vallen onder verschillende doelgroepen van verschillende regelingen. Daardoor is er veel kennis beschikbaar over mogelijkheden in wet- en regelgeving om voor leerlingen een passend ontwikkeltraject te vinden, waarmee ze op een veilige manier door kunnen stromen richting betaald werk en als dat toch niet lukt naar passende dagbesteding of beschut werk. Door de integrale benadering waarbij professionals **expertise** samenbrengen in Route Arbeid+ vindt er ook een professionaliseringsslag plaats in het netwerk van de scholen en de werkgevers. Door intensieve samenwerking verkrijgen professionals en werkgevers kennis over de leerling en de toepasselijke regelingen waardoor de slagingskansen van de leerling ook in de verdere loopbaan toenemen.

Omdat jongeren tot 27 jaar nog volop ontwikkelingsmogelijkheden hebben is het van belang om verlies van kennis over die mogelijkheden en beperkingen te voorkomen. Daarom is het cruciaal dat **Route Arbeid+ vloeiend doorloopt in Route Arbeid**. Hiervoor is het noodzakelijk dat er vanuit de betrokken domeinen Onderwijs, Jeugdwet, Wmo, Inkomen en Werk een gezamenlijke aanpak komt voor de gehele Arbeidsmarktregio WIZ. Als de budgetten uit de verschillende domeinen bij elkaar worden gelegd lijkt er voldoende financiering aanwezig te zijn om deze succesvolle aanpak te borgen.

De nieuwe aanpak vraagt van de arbeidsmarktregio om op een andere manier te werken, minder binnen bestaande kaders, meer met een doorlopende lijn van school tot en met werk. Deze aanpak leidt tot een duurzaam toekomstperspectief voor jongeren in de regio met meer zelfredzaamheid en daarmee tot lagere maatschappelijke kosten.

en het doelgroepregister, omdat jongeren hiermee recht hebben op de inzet van instrumenten zoals een dagbestedingsplek, en begeleiding van een jobcoach, loonkostensubsidie en andere regelingen en hun kansen op werkzekerheid hierdoor toenemen.

## Ondernemers: doorlopende begeleiding en informatie-uitwisseling

Zowel de sociale als de constructieve als de reguliere ondernemers uit dit onderzoeksproject bieden een scala aan mogelijkheden om werkervaring op te doen: stages, werkervaringsplekken, dagbesteding en (beschut) werk. Sociale ondernemers bieden een veilige plek waar medewerkers begeleiding krijgen en mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Deze ondernemers zijn vaak ook ingespeeld op de psychosociale problematiek bij de medewerkers. Constructieve en reguliere ondernemers zijn meestal niet ingericht op het begeleiden bij psychosociale problematiek, terwijl ook deze ondernemers ervaren dat door deze problematiek het risico bestaat op terugval.

Als medewerkers als gevolg van hun ontwikkeling bij de sociale onderneming toe zijn aan de volgende stap in hun loopbaan gaan deze sociale ondernemingen zelf op zoek naar geschikte werkplekken. Het zoeken van een vervolgplek is nu een extra taak voor ondernemers die niet wordt vergoed. Ondernemers zoeken de nieuwe plekken in hun netwerk. Ondernemers geven aan graag door gemeenten gefaciliteerd te willen worden in het onderhouden van dit netwerk. Er is geen duidelijk ecosysteem voorhanden waar passende werkplekken gezocht kunnen worden. Sociale ondernemingen die branchegericht werken hebben zelf een netwerk in de branche opgebouwd. Dat geldt niet voor alle sociale ondernemingen.

Door hun psychosociale problematiek vraagt de begeleiding bij de overstap extra aandacht. Sociale ondernemers nemen de begeleiding van de medewerkers na de overstap vaak zelf op zich. Deze extra begeleiding wordt niet gefinancierd. Sommige sociale ondernemingen laten de opvolgende werkgever hiervoor betalen. Maar meestal stopt de begeleiding na de overstap. Constructieve en reguliere ondernemers zijn vaak onvoldoende voorbereid op de specifieke begeleiding die de medewerker nodig heeft. Terwijl uit ons onderzoek blijkt dat het van belang is dat partijen zich bij deze medewerkers voorbereiden op de **terugval** die bijna altijd voorkomt na een aantal maanden. Vaak leidt deze terugval vervolgens tot uitval of het niet verlengen van het contract. Als er geen begeleiding wordt geboden raakt de medewerker uit beeld. Opvallend is dat medewerkers dan alleen nog aan de slag kunnen als ze toevallig iemand tegenkomen die ze verder kan helpen. De ervaringen bij sociale ondernemingen en uit Route Arbeid+ laten zien dat medewerkers met passende begeleiding in staat zijn om hun arbeidspotentieel vast te houden op de volgende plek. Inspelen op de terugval van deze mensen is dan ook van cruciaal belang. Ondernemers hebben er behoefte aan te weten hoe ze kunnen inspelen op terugval. De vorige werkgever beschikt over informatie over hoe om te gaan met de beperkingen van de medewerker. **Informatieoverdracht tussen de werkgevers** over de consequenties van de psychosociale problematiek voor de uitoefening van de werkzaamheden en de omgang daarmee is dan ook cruciaal.

Evenals uit de loopbaanreconstructies blijkt uit de interviews dat **ouders** vaak bepalend zijn of jongeren al dan niet een Wmo-indicatie krijgen of worden opgenomen in het doelgroepregister. Het is van belang dat ouders worden geïnformeerd over de voordelen van de Wmo-indicatie

## Gemeenten: terugvalpreventie

De aanpak van gemeenten is gericht op snelle plaatsingstrajecten van medewerkers, terwijl ondernemers aangeven dat de trajecten vaak te kort zijn. De verschillen in aanpak tussen gemeenten zijn nog steeds groot (zie ook Oden et al. 2018). De terminologie die wordt gehanteerd in de verschillende gemeenten wisselt ook. Daarmee krijgen zowel medewerkers als werkgevers te maken met allerlei soorten beleid, benamingen en functionarissen. Het overzicht laat zien welke begeleiders betrokken zijn bij loopbanen van mensen die extra begeleiding nodig hebben.

Afbeelding 1 Overzicht van de begeleiders in loopbaantrajecten

begeleider van praktijkscholen stagebegeleider  
interne jobcoach externe jobcoach  
leermeester regiecoach zorgbegeleider  
erkende jobcoach niet erkende jobcoach ontwikkelcoach  
werkcoach accountmanager relatiemanager adviseur werk  
trajectbegeleider loopbaancoach vanuit de vakbond  
intensief Wmo-begeleiders life coach zorgcoördinator  
vitaliteitscoach

Het al dan niet verkrijgen van begeleiding is nu afhankelijk van de beslissing van een medewerker of deze zich wel of niet laat inschrijven in het **doelgroepregister**. Het besluit van de medewerker heeft in het huidige beleid ook consequenties voor de werkgever, want die krijgt dan geen loonkostensubsidie en kan geen aanspraak maken op de no-riskpolis. De vraag is of het al dan niet krijgen van begeleiding afhankelijk gemaakt moet worden van registratie in het doelgroepregister.

Het gaat bij de medewerkers vaak om blijvende psychosociale problematiek. **Doorlopende begeleiding** blijkt cruciaal voor een veilige loopbaan. Begeleiding waarbij niet alleen aandacht is voor de benodigde vaardigheden voor het werk, maar ook voor de psychosociale problematiek en de context om de medewerker heen. Echter, ons onderzoek laat zien dat gemeenten zich vooral richten op het voortraject: zij willen zo snel mogelijk mensen plaatsen bij een werkgever. Daarbij komt dat de begeleiding die nu wordt geboden vaak persoonsafhankelijk is. De ene professional blijft in beeld voor medewerkers die daar behoefte aan hebben en de andere professional neemt afstand.

Er is geen standaard-aanpak in de begeleiding die rekening houdt met terugval van medewerkers en die gericht is op een doorlopende ontwikkeling en werkzekerheid. Er is geen aandacht voor terugvalpreventie. **Terugvalpreventie** vraagt om duidelijke afspraken over de continuïteit in de begeleiding, de financiering van de begeleiding op lange termijn en over het vangnet bij een eventuele terugval van de medewerker. In de praktijk ontbreekt het vaak aan dergelijke afspraken.

Gemeenten geven aan dat ze de medewerker zelf laten vertellen wat zij nodig hebben om te kunnen werken. Het is de vraag of deze medewerkers altijd inzicht hebben in wat zij nodig hebben en het is de vraag of medewerkers bij een nieuwe werkgever voldoende open willen zijn over hun beperkingen. Het zou goed zijn als elke medewerker die extra begeleiding nodig heeft een **begeleidingsplan** heeft op basis van (samen) vastgestelde doelen en dat meegaat in de gehele loopbaan van de ene naar de volgende werkgever. De vraag is of de huidige wetgeving toestaat dat de benodigde gegevens mogen worden gedeeld. In hoofdstuk 6 gaan we nader in op deze vraag.

Zowel ondernemers als professionals gaven aan dat de termijnen zoals die nu worden gehanteerd door de gemeenten te kort zijn. Medewerkers die extra begeleiding nodig hebben hebben vaak meer tijd nodig, niet alleen om vaardigheden op te doen, maar ook om zelfvertrouwen op te bouwen. Bovendien vragen ook de terugvalmomenten extra tijd. Sommige professionals kiezen daarom sneller voor Wmo-trajecten, omdat daar de termijnen minder strikt worden gehanteerd. Afgezien van dat iemand die arbeidspotentieel heeft op de arbeidsmarkt thuishoort en dus in het domein Werk, blijkt uit ons onderzoek naar Route Arbeid+ dat kiezen voor Wmo-trajecten als risico heeft dat medewerkers zich terugtrekken, omdat ze als volwaardige medewerker willen meedraaien en niet zonder inkomen op een dagbestedingsplek willen werken.

Professionals pleiten er in ons onderzoek voor dat het goed zou zijn om in te zetten op een vloeiende lijn tussen de Wmo en de Participatiewet en de financieringsstromen met elkaar te verbinden waardoor ook de weg van dagbesteding naar werk makkelijker wordt gemaakt. Ook zouden zowel ondernemers als professionals graag zien dat van werk-naar-werktrajecten vergemakkelijkt worden door vanuit de persoon te denken en niet uitsluitend regelgeving het uitgangspunt te laten zijn. Professionals geven dit ook aan: 'kleuren buiten de lijntjes' is een geliefde uitspraak. Toch zien professionals niet altijd mogelijkheden om dit in praktijk te brengen. Deze onderwerpen komen terug in hoofdstuk 6.

## Sociaal ontwikkelbedrijven

Uit ons onderzoek blijkt dat sociale ontwikkelbedrijven in de Arbeidsmarktregio WIZ nog nauwelijks een rol spelen in het ecosysteem rondom sociale ondernemingen. Deze bedrijven zijn nog volop bezig met de omvorming als gevolg van de Participatiewet, waarbij ze meer gericht zijn op de loopbaan van medewerkers in samenwerking met andere bedrijven. Sociale ontwikkelbedrijven merken dat hun doelgroep complexer is geworden en dat het soort werk dat ze bieden niet altijd meer aantrekkelijk wordt gevonden. Ook hier wordt de wens uitgesproken om minder vanuit kokers te werken.

# 5. Doorlopende begeleiding: jobcoaching

## 5.1 Inleiding

Dit onderzoek laat zien dat voor medewerkers die extra begeleiding nodig hebben doorlopende begeleiding gedurende hun loopbaan van essentieel belang is. Doorlopende begeleiding is voor deze medewerkers cruciaal om hen kansen te bieden om te blijven leren en zich te ontwikkelen, zodat ze een positie op de arbeidsmarkt kunnen behouden. Deze begeleiding moet niet stoppen bij het beëindigen van hun werkzaamheden, maar moet doorlopen in de overstap van werk naar werk en bij de volgende werkgever. Vooral bij medewerkers die extra begeleiding nodig hebben zijn onzekere en kortdurende arbeidsrelaties de norm en lopen zij op de arbeidsmarkt het grootste risico om hun baan te verliezen met een grote kans op langdurige werkloosheid (zie ook SCP 2020). Het SCP (2019) concludeert ook op basis van de eindevaluatie van de Participatiewet dat de grootste groep binnen de Participatiewet er sinds de invoering in 2015 nauwelijks op vooruit is gegaan in termen van baankansen. Als mensen uit de doelgroep een baan vonden, betrof dit veelal een kleine, tijdelijke baan waarbij in economisch onzekere tijden zij naar verwachting de eersten zijn die hun baan zullen verliezen. Van werkzekerheid is voor een grote groep dan ook nauwelijks sprake.

Er zal naast de doorlopende begeleiding ook meer geïnvesteerd moeten worden in scholing en ontwikkeling om deze medewerkers in het arbeidsproces te brengen en te houden. Hierbij wordt een beroep gedaan op investeren in een leven lang ontwikkelen waarbij vitaliteit, flexibiliteit, duurzame inzetbaarheid, inkomenszekerheid, sociale integratie, persoonlijke ontwikkeling en versterking van de positie op de arbeidsmarkt belangrijke aspecten zijn (Van der Klink 2015, SCP 2019). Om hier invulling aan te kunnen geven pleit de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR, 2020) voor een actief arbeidsmarktbeleid dat zich daarbij richt op persoonlijker, intensievere en op maat gemaakte begeleiding van medewerkers en werkgevers voor het vinden en behouden van werk. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP 2023) laat zien dat de multiproblematiek waar de doelgroep uit de Participatiewet vaak mee te maken heeft een levensbrede benadering vereist. Ons onderzoek laat zien dat begeleiding in de vorm van jobcoaching een prominente plek moet krijgen zodat veilige

loopbanen mogelijk worden. De jobcoach vervult gedurende de loopbaan een coördinerende rol naar andere betrokken professionals.

In dit hoofdstuk bieden we inzicht in de rol van de jobcoach bij het realiseren van veilige loopbanen. Hierbij maken we gebruik van de uitgangspunten van de methodiek Begeleid Werken (Coenen-Hanegraaf & Valkenburg 2012) die algemeen erkend zijn als grondslag voor het beroep van jobcoach.<sup>2</sup> In deze benadering wordt vanuit de individuele medewerker een match gezocht met een passende werkplek en vanuit die match verder gewerkt aan de ontwikkeling van de medewerker in zijn loopbaan. In de werkwijze staat de driehoek medewerker – werkgever – jobcoach centraal. Het hoofdstuk sluit af met een aantal voorstellen die meer duidelijkheid kunnen verschaffen over de rolverdeling van publieke en private partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van jobcoaching.

## 5.2 Veilige loopbanen

In ons onderzoek gaat het om het bieden van veilige loopbanen aan mensen die extra begeleiding nodig hebben. Om ‘veilige loopbanen’ nadere betekenis te geven gebruiken we de volgende definitie:

*‘dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over realiseerbare mogelijkheden en over de voorwaarden beschikken om in huidige en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te kunnen (blijven) functioneren, waarbij de werkcontext hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.’ (Van der Klink et al. 2010: p.8).*

Deze definitie laat zien dat het gaat om een goede balans tussen werk, bedrijf en medewerker waarbij wordt ingezet op ontwikkelingsmogelijkheden in de huidige functie, op scholing en op doorstroom naar een andere functie of werkgever. Uit eerdere onderzoeken blijkt dat de continuïteit en intensiteit van begeleiding en de match tussen medewerkers en de werkplek essentiële elementen zijn in de ondersteuning van de jobcoach. De begeleiding en de mogelijkheden die de werkcontext biedt dienen in nauwe interactie te staan met de behoeften, mogelijkheden en ontwikkeling van de medewerker. Blijvende aandacht voor ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden, voor eigen regie en voor de psychosociale problematiek van de medewerker zijn hierbij essentieel (Beukema & Kuijpers 2018, Beukeveld & Oden 2019, Oden et al. 2018, De Lange 2020). Uit ons onderzoek blijkt (zie ook UWV 2023) dat de partijen een (job)coach een belangrijke rol toedichten bij het voorkomen van uitval op de arbeidsmarkt bij medewerkers die extra begeleiding nodig hebben door het bieden van doorlopende ondersteuning naar werk, op het werk en van werk naar werk. We hebben gezien dat medewerkers die extra begeleiding nodig hebben juist als de werkzaamheden eindigen, om welke reden dan ook, een vangnet missen. Investeren in jobcoaching lijkt daarmee bevorderlijk voor het creëren van werkzekerheid.

<sup>2</sup> [www.noloc.nl](http://www.noloc.nl)

## Veilige loopbanen vragen om verruiming van jobcoaching

Er bestaan verschillende definities voor de term jobcoaching, die grotendeels neerkomen op de volgende definitie die in Nederland veelvuldig wordt gehanteerd: ‘Het geheel aan ondersteunende activiteiten dat nodig is om arbeidsparticipatie van mensen met een beperking op een specifieke werkplek optimaal en duurzaam te maken’ (Verlaan 2011, p.9). Een belangrijk knelpunt bij deze definitie en bij het instrument jobcoaching is dat het geen ruimte biedt voor begeleiding van een jobcoach na het eindigen van de werkzaamheden. Uit onderzoek blijkt dat deze medewerkers vaak lang moeten wachten tot ze hulp krijgen bij het zoeken naar een nieuwe baan. Bovendien wordt aangegeven dat coaching in de thuissituatie geen taak is van de jobcoach tenzij het gaat om activiteiten die direct gaan over de situatie op het werk, zoals op tijd komen. Factoren die indirect van invloed zijn op het functioneren op de werkvloer, zoals omgaan met schulden, verslavingsproblematiek, aanvragen van toeslagen, etc. behoren nu niet tot de taak van de jobcoach (UWV 2023). Uit ons onderzoek blijkt dat in de praktijk de begeleiding dan ook vrijwel altijd gericht is op het werken aan zelfredzaamheid binnen de huidige functie en minder op de loopbaan van een medewerker op de lange termijn in eventuele andere functies of bij een andere werkgever (zie ook Drijvers & Engelsens 2018 en UWV 2023).

Dit staat in schril contrast met onze bevindingen en eerder onderzoek (Oden et al. 2018): dat juist bij medewerkers die extra begeleiding nodig hebben de kans groot is dat zij te maken krijgen met kortdurende contracten en uitval vanwege hun beperking of dat het werk of de werkomgeving niet de juiste match is.

De invulling van jobcoaching gebaseerd op de methodiek begeleid werken/supported employment is breder en omvat wel jobfinding en bredere ondersteuning in de privésituatie als dat relevant is voor het functioneren op het werk. Door de beperking van de rol van de jobcoach krijgt een (potentiële) medewerker te maken met meerdere hulpverleners en coaches en ontbreekt een vast contactpersoon.

## 5.3 Onduidelijkheid over de invulling van jobcoaching

Gemeenten hebben met de invoering van de Participatiewet, de verantwoordelijkheid gekregen om mensen die onder de Participatiewet vallen al dan niet jobcoaching toe te kennen en jobcoaches in te schakelen. Voor werkgevers en jobcoaches die met meerdere gemeenten te maken hebben brengt dit onduidelijkheid met zich mee die niet zelden tot frustratie leidt. Een ander knelpunt is dat er onduidelijkheid bestaat over wie ‘de jobcoach’ is. In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat er in de praktijk vaak meerdere partijen zijn die een begeleidende rol als die van een jobcoach vervullen, waarbij op verschillende manieren jobcoaching wordt vormgegeven. De invulling van de begeleiding is dan afhankelijk van degene die als jobcoach aan de medewerker en werkgever wordt toegewezen (zie ook Oden et al. 2018 en Beukeveld & Oden 2019). Daardoor bestaat er bij de partijen onduidelijkheid over wat ze van elkaar kunnen en mogen verwachten. Zij hebben daardoor te weinig zicht op de wijze waarop jobcoaching ingevuld kan worden, welke rol zij hierin kunnen spelen en wat ze van de jobcoaching van andere partijen kunnen verwachten. Dit zorgt ervoor dat door de verschillende partijen een eigen invulling wordt gegeven aan de begeleiding. Uit ons onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat er



bij gemeenten jobcoaches zijn die doorlopende begeleiding bieden (zolang de medewerker in het doelgroepregister zit), maar er zijn er ook die enkel begeleiding bieden op de werkplek.

In de praktijk kan jobcoaching op verschillende manieren en door verschillende partijen (gemeenten, onderwijs, werkgevers) worden ingezet. Jobcoaching kan daarbij worden onderscheiden in twee hoofdvormen: interne en externe jobcoaching. Bij interne jobcoaching maken werkgevers gebruik van begeleiding voor medewerkers 'on the job'. Dat houdt in dat zij een jobcoach binnen hun bedrijf inzetten of eigen werknemers inzetten als werkbegeleider. Eigen medewerkers krijgen dan een specifieke training, zoals 'Harrie Helpt', om met medewerkers om te gaan en ze te ondersteunen. Externe jobcoaching wordt onder andere uitgevoerd door jobcoachbedrijven, re-integratiebedrijven of door jobcoaches van gemeenten (Oden et al. 2018).

### **Prominente rol voor de jobcoach**

Uit het onderzoek en ook uit onze eerdere onderzoeken (Oden et al. 2018, Beukeveld & Oden 2019) blijkt dat jobcoaching een prominente plek moet krijgen in de loopbaan van medewerkers in de vorm van doorlopende begeleiding. Deze insteek sluit aan bij de methodiek Begeleid Werken/Supported Employment (Coenen-Hanegraaf & Valkenburg 2012). Uitgangspunt is dat de relatie tussen jobcoach en (potentiële) medewerker langdurig is en vorm krijgt in het hele loopbaantraject. In deze benadering wordt vanuit de individuele medewerker een match gezocht met een passende werkplek en vanuit die match wordt verder gewerkt aan de ontwikkeling van de medewerker op de werkplek en in de richting van een volgende stap in de loopbaan van de medewerker. In deze werkwijze staat de driehoek medewerker - werkgever - jobcoach centraal, waarbij de jobcoach een spilfunctie heeft.

Jobcoaching omvat meer dan alleen de individuele ondersteuning op de werkplek van een medewerker in een speelveld waarin verschillende partijen een rol hebben. De jobcoach verricht activiteiten die overstijgend zijn aan het gebruikelijke inwerktraject van de werkgever en die na het inwerken (nog) nodig zijn om de taken te kunnen blijven uitvoeren. Uitgangspunt is om op basis van leren op de werkplek de medewerker succeservaringen te laten opdoen en daarop verder te bouwen in de context van een werkplek gericht op een veilige loopbaan. In dat proces heeft de jobcoach te maken met verschillende relaties.

### **Driedledige klantrelatie**

Bij jobcoaching is het van belang dat ondersteuning van de betrokken partijen wordt gefaciliteerd, dat er goed wordt samengewerkt en dat er afstemming plaatsvindt tussen belanghebbenden (Plotner & Oertle 2011, Oden et al. 2018). De methodiek Begeleid Werken biedt voor de samenwerking en afstemming een model voor een ideaaltypische driedledige klantrelatie. Een klantrelatie waarbij onderlinge interactie een belangrijke plek inneemt (Coenen-Hanegraaf et al. 2012). In de methodiek Begeleid Werken (Coenen-Hanegraaf et al. 2012) wordt uitgegaan van een ideaaltypische driedledige klantrelatie. Daarin krijgt de jobcoach een spilfunctie in de onderlinge interactie waarin hij de vragen en behoeften van de medewerker, werkgever en opdrachtgever (de instantie die de jobcoaching betaalt: zoals gemeenten) op elkaar afstemt. In deze driedledige klantrelatie staat de jobcoach voor de taak om met de medewerker diens vragen en mogelijkheden te verhelderen, deze af te stemmen op

de situatie van de werkgever en de opdrachtgever (gemeente/UWV/onderwijs). Het gaat niet om drie afzonderlijke klantrelaties, de jobcoach staat voor de taak om de vraag en behoeften van de betrokken partijen in goed overleg op elkaar te betrekken met de individuele cliënt als uitgangspunt. Dit zorgt ervoor dat de jobcoach zicht moet hebben op de mogelijkheden, beperkingen en behoeften van de medewerker. Daarnaast heeft deze de rol om zicht te krijgen op de behoeften van de werkgever in relatie tot de medewerker en hoe daarbij passende ondersteuning geboden kan worden binnen de werkcontext. In de jobcoaching wordt ingezet op continue opvolging van de ondersteuning waarbij de jobcoach advies geeft aan werkgevers en collega's over de wijze waarop zij de medewerker kunnen ondersteunen op de werkplek.

Het vinden van een optimale afstemming tussen de verschillende partijen is een grote uitdaging omdat de vragen en behoeften van de partijen in de praktijk vaak onvoldoende op elkaar zijn afgestemd (Coenen-Hanegraaf et al. 2012). De partijen hebben namelijk te maken met verschillende maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op hun handelen en keuzes. De medewerker heeft bijvoorbeeld te maken met individualisering wat van invloed is op de sociale context van de persoon. De opdrachtgever (zoals gemeente) heeft te maken met veranderende wet- en regelgeving en beleidsontwikkelingen rondom arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werkgevers hebben onder andere te maken met technologische en economische ontwikkelingen en concurrentie, wat van invloed is op hun bedrijfsvoering. Ons onderzoek en eerdere onderzoeken (Oden et al., 2018 Beukeveld & Oden 2019) laten zien dat optimale afstemming tussen publieke en private partijen een uitdaging is, onder andere vanwege cultuurverschillen en verschil in bedrijfsvoering. Wanneer samenwerking en afstemming gebaseerd is op partnerschap en wederkerigheid, zal er meer onderling begrip en vertrouwen ontstaan (Oden et al. 2018, 2025, zie ook Zuiderma 2012). Het model van een driedledige klantrelatie bevordert dit op het niveau van het primair proces. Het gaat om een klantrelatie waarbij onderlinge interactie een belangrijke plek inneemt (Coenen-Hanegraaf et al. 2012).

### **De individuele medewerker als uitgangspunt**

Bij de methodiek Begeleid Werken gaat het om een individuele vraaggerichte benadering, waarbij in de ideale situatie de medewerker en jobcoach in interactie met elkaar zoeken naar een werkomgeving die aansluit bij de mogelijkheden, wensen, motieven, persoonlijke kenmerken, sfeer en interesses van de medewerker, bij de werksituatie en de vraag van de werkgever. De jobcoach neemt met de medewerker deze onderwerpen door met als doel te zoeken naar de kernmotivatie van de medewerker. Hierbij is een begeleidingsplan met gestelde doelen onmisbaar, omdat daarmee de ontwikkeling van de medewerker zichtbaar wordt. De medewerker wordt ondersteund bij het leren functioneren op de werkplek en als collega op de werkvloer. Hierbij ligt de focus op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van de medewerker, zoals werknemersvaardigheden en het aanleren van werkzaamheden, de match tussen de werknemer, het werk en de werkgever. In de individuele benadering gaat het er juist om aandacht te besteden aan loopbaanbegeleiding gericht op de ontwikkeling van de medewerker met kans op nieuwe taken, een nieuwe functie of een nieuwe werkgever (Coenen-Hanegraaf et al. 2012, Bond 2004).



## De werkcontext

Het bieden van ondersteuning aan de werkgever en collega's ten behoeve van doorlopende begeleiding van de medewerker is een belangrijk onderdeel van de driedelige klantrelatie. Werkgevers en de werkcontext hebben een bepalende rol bij het verkrijgen en behouden van werk voor medewerkers. Om de slagingskans van werkzekerheid voor medewerkers te vergroten is binnen de werkcontext in ieder geval draagvlak op de werkvloer nodig; een inclusieve organisatiecultuur. Dat betekent dat de werkgever open communiceert met het personeel over zijn visie en motieven om mensen die extra begeleiding nodig hebben in dienst te nemen, waardoor vooroordelen minder kans krijgen. Wanneer vooroordelen ontstaan kunnen deze namelijk van negatieve invloed zijn op de prestaties en motivatie van mensen uit kwetsbare groepen wat duurzame inzetbaarheid niet ten goede komt (Smit 2009). Uit ons onderzoek (zie ook Oden et al. 2018) blijkt dat werkgevers het bieden van werkbegeleiding en het opleiden van medewerkers op de werkplek als een onderdeel van hun taak zien. Zij kennen hun bedrijfsvoering het beste en weten welke kennis en vaardigheden medewerkers voor het werk nodig hebben. Aan de andere kant ervaren werkgevers dat de ondersteuning van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben veel tijd en energie kost en dat een jobcoach een belangrijke meerwaarde heeft ter ondersteuning van hun bedrijfsvoering. Het plaatsen van de medewerker in het bedrijf vraagt namelijk om maatwerk waarbij moet worden ingespeeld op de behoeften van medewerkers en werkgevers. Daarom is het belangrijk om hen te informeren en te adviseren over de verschillende mogelijkheden van jobcoaching en andere ondersteuningsmogelijkheden in de vorm van bijvoorbeeld loonkostensubsidie, zodat zij hierin een eigen keuze kunnen maken. Onze onderzoeken maken duidelijk dat werkgevers zelf ook behoefte hebben aan ondersteuning bij het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingsmogelijkheden en scholingsmogelijkheden van medewerkers ten behoeve van doorstroom en uitstroom van werk naar werk, zodat werkzekerheid geboden kan worden. Zij willen daarbij kunnen terugvallen op een vaste contactpersoon (jobcoach) voor vragen en ondersteuning. De samenwerkingsrelatie die daarvoor nodig is dient gebaseerd te zijn op partnerschap: wederkerigheid en interactie op basis van vertrouwen.

### Jobcoaching: on-going-support

Werkgevers blijken de voorkeur te geven aan begeleiding van de medewerker 'on the job' door jobcoaches die het bedrijf, de bedrijfsvoering en het werk goed kennen. Door op de werkplek hun mogelijkheden uit te proberen kunnen medewerkers successen ervaren en wordt hen perspectief geboden om voor zichzelf kansen te creëren. De ervaring is dat dit bijdraagt aan een ontwikkelingsgerichte en lerende houding. Dat lukt door ze met de praktijk in aanraking te laten komen waarbij de werkgever een veilige werkomgeving biedt.

Werkgevers ervaren dat het werken en leren in een werkomgeving met begeleiding in de vorm van jobcoaching de kans op werkzekerheid voor de medewerkers die extra begeleiding nodig hebben vergroot. Om de kans op een veilige loopbaan te vergroten is voor externe jobcoaching het principe 'ongoing support' van belang: blijvende begeleiding en ondersteuning op maat, die op termijn wordt afgebouwd en waar mogelijk wordt overgenomen door de werkgever. Volgens Mank et al., (1997) gaat het hierbij om een vorm van ondersteuning door collega's die het voor iemand mogelijk maakt zijn positie op de arbeidsmarkt te behouden. Uit onderzoek van Beukema & Kuijpers (2018) naar de ervaringen van mensen met een beperking met

(duurzaam) werk blijkt ook dat zij behoefte hebben aan goede interne begeleiding door buddy's en leidinggevenden. Jobcoaches hebben daarbij de taak om de continuïteit van de arbeidsrelatie te bewaken, het bieden van ondersteuning bij hun ontwikkeling op het werk en de bijbehorende omgang met de beperking, waarbij ook oog is voor het thuisfront en life-events. Daarbij is ook de afstemming tussen interne begeleiding, ook wel werkbegeleiding genoemd, en externe begeleiding van belang omdat dit een veilige loopbaan ten goede komt.

Sanders & Wevers (2006) wijzen erop dat externe jobcoaching vaak geleidelijk verdwijnt, zonder dat daar een andere vorm van ondersteuning voor in de plaats komt. Uit ons onderzoek (zie ook Oden et al. 2018) blijkt dat dit niet wenselijk is, omdat mensen die extra begeleiding nodig hebben vaak kampen met blijvende problematiek, die vraagt om doorlopende begeleiding. De inzet van collega's die fysiek dicht bij de medewerker staan is een goed alternatief voor die ondersteuning op de werkplek. Echter, een externe jobcoach dient beschikbaar te blijven voor aanvullende begeleiding van de medewerker, de collega en ondersteuning in de fase van nazorg (Sanders & Wevers 2006). Zoals begeleiding gericht op de psychosociale aspecten van de medewerker. Deze ondersteuning is volgens werkgevers van cruciaal belang om zoveel mogelijk uitval te voorkomen. Uit ons onderzoek blijkt dat de ervaring leert dat problemen vaak pas zichtbaar worden als de medewerker is geplaatst op een werkplek binnen het bedrijf. Werkgevers kunnen deze ondersteuning vaak niet bieden omdat hier meer specialistische kennis voor nodig is. Volgens hen zou de jobcoach hierin doorlopende begeleiding moeten kunnen bieden en medewerkers naar het werk, op het werk en naar een volgende werkgever begeleiden (zie ook Oden et al. 2018). De jobcoach wordt daarmee een spilfunctie toegekend bij het vormgeven van een optimale afstemming tussen de partijen in de werkcontext en de sociale context van de medewerker ten behoeve van een veilige loopbaan van de medewerker. De wens van de werkgever sluit aan bij methodische uitgangspunten van jobcoaching op basis van begeleid werken/supported employment.

### 5.4 Afstemming van de begeleiding in het speelveld

Welke rol de partijen hebben in het speelveld van jobcoaching is niet alleen afhankelijk van welke begeleiding bij de medewerker past, maar ook wat de wensen en behoeften van de andere betrokken partijen zijn. Dit vereist maatwerk, goede afstemming, een vraaggerichte houding en dus samenwerking in partnerschap tussen de betrokken partijen (zie Oden et al. 2018). Uit onze eerdere onderzoeken kwam naar voren dat deze partijen elk uitvoering geven aan jobcoaching, maar hierbij zoekende zijn naar ieders rol en de afstemming hierbij. De partijen ervaren dat hier onduidelijkheid over bestaat en dat er nog onvoldoende afstemming plaatsvindt (Oden et al. 2018; Beukeveld & Oden 2019).

Uit ons onderzoek blijkt dat de partijen het met name van belang vinden dat binnen jobcoaching aandacht is voor onderlinge afstemming in loopbaanbegeleiding, scholing en ontwikkeling om medewerkers die extra begeleiding nodig hebben werkzekerheid te bieden en om ervoor te waken dat zij uitvallen bij een werkgever en terugvallen in de uitkering.

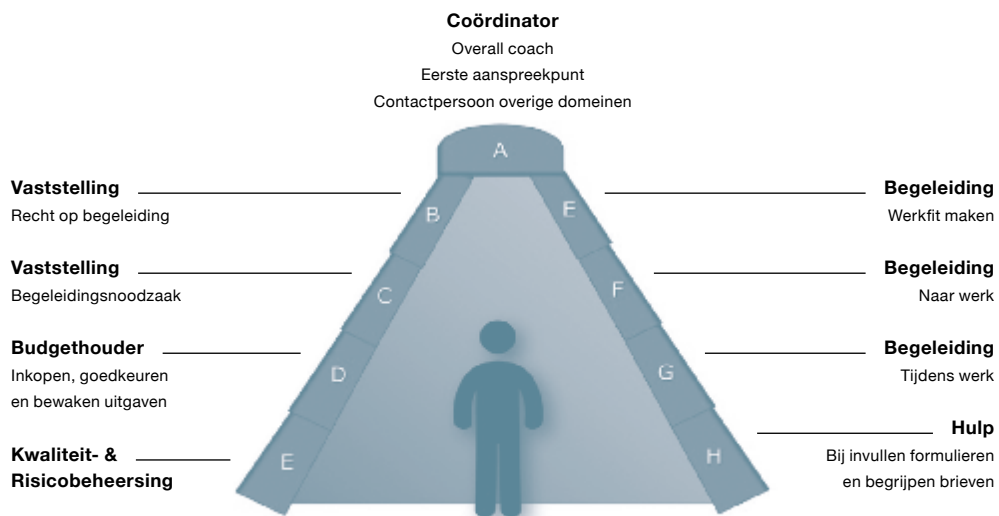
## Begeleiding door onderwijs

Scholen bieden (stage)begeleiding bij een leer-werktraject bij de werkgever aan de leerling. Zij bieden daarin begeleiding on the job en richten zich daarbij ook op het psychosociale aspect van de leerling. Hiervoor zoeken ze samenwerking en afstemming met de werkgever, ouders en betrokken (zorg)partijen. Consulents van gemeenten worden vroegtijdig betrokken bij de uitstroomroute. Wanneer de uitstroomroute dagbesteding of werk betreft kunnen zij alvast in samenwerking met de onderwijsinstelling voorsorteren op een soepele overgang bij dezelfde of opvolgende werkgever. Deze werkwijze ligt in lijn met de wijze waarop partijen wensen dat doorlopende begeleiding wordt vormgegeven.

## Eén aanspreekpunt: coördinerende rol voor de jobcoach vanuit gemeenten of jobcoachorganisaties

Uit ons onderzoek blijkt vervolgens dat de partijen één aanspreekpunt (jobcoach) wensen met expertise op het gebied van werk gerelateerde coaching en psychosociale ondersteuning voor medewerkers en ondersteuning voor werkgevers tijdens de gehele loopbaan. Eén aanspreekpunt zorgt ervoor dat de medewerker en werkgever met zo min mogelijk professionals te maken hebben. Dit biedt duidelijkheid, veiligheid en vertrouwen aan medewerkers en werkgevers, omdat met een jobcoach een langdurige relatie wordt opgebouwd vanaf het begin van de loopbaan. Dat betekent dat de jobcoach in dit kader een coördinerende rol wordt toegekend, waarin domeinoverstijgend afstemming en integrale samenwerking plaatsvindt met betrokken hulpverlening en dienstverlening en het sociaal netwerk (bijvoorbeeld ouders) van de medewerker, de werkgever en medewerkers zelf. Ook dit sluit aan bij de uitgangspunten van jobcoaching.

Het onderzoek dat UWV heeft uitgevoerd (2023) bevat om dezelfde redenen een voorstel om de verschillende rollen in een dakpanconstructie onder te brengen. Onderstaande afbeelding biedt hiervan een weergave.



Bron: UWV 2023, p.21

Deze constructie maakt het mogelijk om vanuit de individuele situatie van de werknemer de verschillende methodische stappen van Begeleid Werken te zetten in de verschillende fasen van het traject, zonder een scherpe knip tussen coaching on the job en jobfinding en met een minder scherpe afbakening tussen begeleiding op het werk en in de privésfeer (zie ook UWV 2023). Het vraagt om een integrale manier van samenwerken tussen de verschillende partijen. Het model gaat uit van gelijkwaardigheid, waaronder gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid tussen publieke en private partijen die om de medewerker heen staan. Bovendien vraagt de invulling van jobcoaching om methodisch handelen en dus om een (Noloc) gecertificeerde jobcoach.

## Job-lifecoaches in Den Haag Zuidwest

Een constructie die hiermee gelijkenissen vertoont is die van job-lifecoaches, die in het Nationaal Programma Den Haag Zuidwest wordt ontwikkeld (Beukema & Kuijpers 2024). Een integrale benadering waarin de samenwerking tussen publieke en private partijen vanuit de individuele deelnemers is georganiseerd. In Den Haag wordt een stap verdergegaan met de ondersteuning in de leefsituatie en jobcoaching is beschikbaar voor alle inwoners die aan het werk gaan of zijn via dit programma. Jobcoaches zijn daar onderdeel van een coalitie tussen constructieve impactondernemers, ROC, woningbouwcoöperaties en gemeente, die gericht is op het vergroten van de arbeidsparticipatie van inwoners van Den Haag Zuidwest. Zij zijn vanaf het begin van het traject nauw met de deelnemers verbonden, volgen hen gedurende de opleiding (12 weken), bij de overgang van opleiding naar werk en op de werkplek zelf. De strikte scheiding tussen werk en privé wordt hier niet gehanteerd, omdat privéomstandigheden vaak belemmerend zijn om te kunnen functioneren op een reguliere werkplek. Daarom wordt hier van job- en life-coach gesproken. Bij ernstige problematiek zoals dakloosheid, verslaving en dergelijke wordt de sociaal casemanager ingeschakeld, die lid is van het integraal begeleidingsteam. In dat team worden ook de ondersteuning en budgetten vastgesteld. Bovendien werken de job- en life-coaches met groepen, zodat deelnemers elkaar kunnen stimuleren en ondersteunen. Na een jaar ervaring met deze werkwijze zijn de banden met het sociaal ontwikkelbedrijf en verschillende sociale ondernemingen aangehaald zodat mensen de gelegenheid hebben om bij terugval toch actief te blijven op de arbeidsmarkt.

## 5.5 Kwaliteitsborging jobcoaching

Wijzigingen in het kader van de Participatiewet (Breed Offensief) zijn sinds 1 juli 2023 van kracht (zie ook hoofdstuk 6). Hierin worden een aantal eisen door het Rijk aan de gemeenten gesteld over het opstellen van regels voor kwaliteitseisen van persoonlijk ondersteuners (jobcoaches), voor onderzoek door de gemeente ten behoeve van vaststelling van duur en intensiteit van een traject en voor bezwaar- en beroepsrecht van werkgever en werknemer. Het huidige criterium 'kwaliteit van de jobcoach' wordt beperkt tot het opleidingsniveau van de coaches (ten minste hbo-niveau). Dit kwaliteitscriterium zegt echter niets over de kwaliteit waarmee jobcoaching wordt uitgevoerd (UWV 2023). Jobcoach is voorsnog geen erkend beroep, maar jobcoaches hebben zich inmiddels wel georganiseerd bij Noloc, de beroepsvereniging voor loopbaanadvies. Vanuit deze vereniging zijn opleidingseisen en certificeringscriteria vastgesteld en zijn er opleidingsinstituten aangewezen die certificaten

kunnen uitreiken. Ook is een beroepsprofiel vastgesteld van een Noloc-erkende jobcoach, daarin staan de voorwaarden en competenties voor kwaliteitsborging van jobcoaching.

### **Beroepsprofiel register jobcoach**

Het Beroepsprofiel register jobcoach beschrijft (onder andere) de volgende competenties en daarbij genoemde indicatoren (<https://www.noloc.nl/register-jobcoach>):

#### **Jobfinding & matching:**

Is in staat om proactief een geschikte werkplek voor cliënt te zoeken en in afstemming met cliënt en werkgever te onderzoeken of de werkplek passend is, dan wel passend te maken.

- Legt op eigen initiatief contact met potentiële werkgevers, stelt cliënt positief en realistisch voor aan werkgever en bespreekt de mogelijkheden van cliënt.
- Informeert de potentiële werkgever over wet- en regelgeving, subsidieregelingen en mogelijke voorzieningen.

#### **Coachen:**

Is in staat om cliënt te stimuleren tot zelfstandig en ondernemend gedrag op het gebied van loopbaan, werk, leren en/of ontwikkelen.

- Luistert actief, vanuit gelijkwaardigheid en zonder oordeel naar het verhaal van cliënt en/of werkgever.

#### **Effectief communiceren:**

Is in staat om ideeën, meningen en informatie in verbale en non-verbale communicatie over te dragen.

- Bouwt en onderhoudt een vertrouwensrelatie met cliënt, werkgever, (persoonlijke en professionele) netwerk van cliënt en/of opdrachtgever.

#### **Omgevingssensitiviteit:**

Is in staat om signalen uit de omgeving waar te nemen, ze te benoemen, is zich bewust van mogelijke spanningsvelden en durft stelling te nemen en weet te handelen.

- Herkent en erkent belangen en behoeften en persoonlijkheden van mensen die (in-)direct betrokken zijn bij het traject.
- Luistert zonder oordeel naar alle betrokkenen uit de context van de cliënt, zonder voor de één of tegen de ander te zijn.
- Benoemt consequenties en impact van keuzes en gedrag van cliënt voor zijn (sociale en professionele) netwerk, werkgever, collega's en/of opdrachtgever.
- Begrijpt en herkent de complexiteit van meerszijdige partijdigheid en handelt hiernaar.

#### **Adviseren:**

Is in staat om vanuit expertise het inzicht van cliënt, werkgever en/of opdrachtgever in zijn situatie en mogelijkheden te verruimen.

- Doet voorstellen voor aanpak en oplossingsrichtingen en benoemt daarvan de voor- en nadelen.
- Reikt heldere en passende informatie, voorstellen en ideeën aan.
- Reikt actuele informatie over relevante wet- en regelgeving en re-integratie instrument aan aan cliënt en werkgever
- Bespreekt met werkgever de verschillende begeleidingsmogelijkheden en geeft (werktechnische) adviezen.

Daarnaast beschikt de jobcoach over diepgaande kennis van en ervaring met jobcoaching, heeft een opleiding gevolgd aan een van de erkende jobcoachopleidingen en minimaal 1.400 uur specifieke werkervaring als jobcoach. De jobcoach heeft theoretische en praktische deskundigheid op het gebied van doelgroepen en arbeidsmarkt en heeft kennis met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling, behoefte en motieven op het gebied van arbeid en specifieke kennis op het gebied van het werken met een beperking. Daarbij is hij op de hoogte van de relevante wet- en regelgeving. Om methodisch te kunnen handelen is beheersing van psychodiagnostische methoden, technieken en instrumenten van belang zoals: Supported Employment en Begeleid werken.

# 6. Doorlopende begeleiding vraagt andere (omgang met) regels

## 6.1 Inleiding

Ons onderzoek laat zien dat terugvalpreventie van belang is en dat doorlopende begeleiding vereist is. De vraag is of op welke manier wet- en regelgeving hierop inspeelt en of het noodzakelijk is om de wetgeving hierop aan te passen. In dit hoofdstuk starten we met de wet- en regelgeving die relevant bleek in dit onderzoek: de onderwijswetgeving, de Wmo en de Participatie. Omdat uit ons onderzoek blijkt dat informatieoverdracht over de omgang met de beperkingen van de medewerker op de werkvloer belangrijk is, bespreken we daarna de privacyaspecten die daarmee samenhangen.<sup>3</sup>

Het onderzoek laat zien dat begeleiding al noodzakelijk is op school. Daarom starten we met de wetgeving in het onderwijs.

## 6.2 Onderwijswetgeving, Wmo en Participatiewet Nazorg onderwijs – nieuw wetsvoorstel

Uit het onderzoek blijkt dat scholen een belangrijke rol spelen in de loopbaan van jongeren. In het praktijkonderwijs wordt al vroeg ingezet op het begeleiden van de leerlingen naar hun uitstroomprofiel. Ook na de schooltijd houden praktijkscholen contact met hun leerlingen. De praktijkscholen volgen de oud-leerlingen twee jaar nadat zij de school hebben verlaten. Deze nazorgverplichting is niet als zodanig in de Wet voortgezet onderwijs 2020 opgenomen maar is gebaseerd op een afspraak tussen de voorloper van de Sectorraad praktijkonderwijs en de Inspectie van het Onderwijs. De Sectorraad heeft een aantal speerpunten geformuleerd waaronder het wettelijk vastleggen van de rol van praktijkscholen in de nazorg en constateert ten aanzien van dit speerpunt dat deze nazorg hard nodig is omdat oud-leerlingen in deze flexibele arbeidsmarkt sneller op zoek moeten naar een nieuwe baan en daarbij ondersteuning nodig hebben.<sup>4</sup> De signalerende rol van de praktijkschool en de goede band die praktijkscholen vaak hebben met de oud-leerling maken van de nazorg een belangrijk

<sup>3</sup> Het juridische onderzoek van het onderhavige project is afgesloten op 30 januari 2025.

<sup>4</sup> Zie voor speerpunt 8 van de Sectorraad: <https://www.praktijkonderwijs.nl/speerpunten/netwerkcoördinatoren/>

instrument om mensen die extra begeleiding nodig hebben op de arbeidsmarkt in beeld te houden en te begeleiden naar een volgende stap. De wetgever is inmiddels ook doordrongen van het belang van de scholen in de begeleiding bij de overgang van school naar werk van jongeren die extra begeleiding nodig hebben op de arbeidsmarkt. De minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (hierna: OCW) heeft op 9 december 2024 een wetsvoorstel ingediend bij de Tweede Kamer.

Het wetsvoorstel Wet van school naar duurzaam werk heeft als hoofddoel het vergroten van kansengelijkheid door jongeren met een (risico op) afstand tot de arbeidsmarkt beter te begeleiden naar economische zelfstandigheid. Het wetsvoorstel introduceert vier met elkaar samenhangende maatregelen:

1. Aanvullende loopbaanbegeleiding: scholen bieden extra begeleiding aan jongeren tijdens hun opleiding en tot een jaar na diplomering of het verlaten van de school. Dit geldt voor het beroepsonderwijs, praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs, en is gericht op de overgang naar vervolgonderwijs of werk.
2. Verhoging maximumleeftijd Doorstroompunten<sup>5</sup>: de maximumleeftijd van de doelgroep van de Doorstroompunt-functie (voorheen RMC-functie) wordt verhoogd van 23 naar 27 jaar. Hierdoor kunnen meer jongeren zonder startkwalificatie begeleiding krijgen terug naar school of naar werk.
3. Preventieve rol voor gemeenten: gemeenten krijgen in de Participatiewet een meer preventieve rol bij het ondersteunen van jongeren tot 27 jaar. Dit houdt in dat zij jongeren proactief helpen bij de overgang naar school, werk of een combinatie van beide, met passende ondersteuning.
4. Verplichte regionale samenwerking: het wetsvoorstel stimuleert de samenwerking tussen onderwijsinstellingen, Doorstroompunten en gemeenten op casusniveau en bij een regionaal programma. Partijen werken verplicht samen in een aanvullend regionaal programma om de overgang van school naar werk te verbeteren en voortijdig schoolverlaten tegen te gaan.

Deze maatregelen zijn bedoeld om jongeren die moeite hebben met de overgang van school naar werk beter te ondersteunen, zodat zij een duurzame plek op de arbeidsmarkt kunnen vinden en behouden.

Met deze wet zou de nazorgverplichting in het praktijkonderwijs een wettelijke basis krijgen gedurende één jaar na het verlaten van de school. De Sectorraad Praktijkonderwijs pleit voor een structurele financiële vergoeding aan de praktijkscholen voor het leveren van minimaal twee jaar nazorg aan oud-leerlingen omdat dan pas de meeste problemen zich voordoen. Zo lopen de eerste contracten af wanneer oud-leerlingen aan het werk zijn gegaan en ook in het eventuele vervolgonderwijs ontstaan de eerste strubbelingen pas na het eerste jaar. Dit beeld wordt bevestigd door ons onderzoek waarin ook duidelijk is geworden dat scholen

5 Het Doorstroompunt (RMC) voert de wettelijke opdracht van gemeenten uit jongeren die voortijdig de school verlaten in beeld te brengen en, indien nodig, begeleiding te bieden. Doel is het behalen van een startkwalificatie en het voorkomen van maatschappelijke uitval door een passende opleiding en/of baan te vinden voor iedere jongere. Zie verder: <https://ingrado.nl/actueel/items/doorstroompunt-nieuwe-naam-voor-rmc>

een belangrijke rol blijven spelen nadat leerlingen de school hebben verlaten. Door de vertrouwensband die is ontstaan melden oud-leerlingen zich soms eerder bij de praktijkschool wanneer zij vastlopen dan bij de gemeente. Voorts blijkt ook duidelijk dat het uitvoeren van de nazorgverplichting door de praktijkscholen oud-leerlingen weer een zetje in de goede richting kan geven. Naar aanleiding van een debat van de Tweede Kamer commissie over het praktijkonderwijs in september 2024 heeft het ministerie van OCW opdracht gegeven aan De Beleidsonderzoekers om een verkenning te doen naar de duur van de aanvullende loopbaanbegeleiding zoals beschreven in het wetsvoorstel. De verkenning heeft ertoe geleid dat het wetsvoorstel is aangepast. Pro/VSO krijgen een taak om gedurende twee jaar aanvullende loopbaanbegeleiding te bieden maar waarbij in het eerste jaar deze begeleiding actief door de school zal worden aangeboden, zal in het tweede jaar de school alleen op verzoek van de leerling adviseren. De aanpassing is inmiddels in het wetsvoorstel opgenomen.

Ook wij onderschrijven het belang van een langere nazorgtermijn om scholen een effectieve rol in de doorlopende begeleiding te kunnen laten spelen. Daarnaast laat het project Route Arbeid+ zien dat het van belang is om al bij dreigende studie-uitval de gemeente in te schakelen, omdat het risico anders bestaat dat de leerling/student uit beeld raakt en om begeleiding aan te bieden vanuit een integraal team waar de bij de leerling betrokken professionals deel van uitmaken.

De Afdeling advisering van de Raad van State vroeg de minister in juni 2024 hoe is verzekerd dat jongeren met gelijktijdige problemen op verschillende terreinen van het leven worden voorzien van de ondersteuning die zij nodig hebben. Daarnaast wijst de Afdeling erop dat het voorstel moet voorzien in aanvullende passende en specifieke waarborgen voor de verwerking van bijzondere persoonsgegevens en in passende waarborgen voor de verwerking van persoonsgegevens van strafrechtelijke aard.<sup>6</sup> Minister Bruins van OCW heeft in een nader rapport over de Wet Van school naar duurzaam werk een reactie heeft gegeven op het advies van de Raad van State.<sup>7</sup> De minister wijst erop dat de maatregelen in dit wetsvoorstel zich met name richten op de samenwerking tussen het onderwijs- en arbeidsdomein, aangezien juist in de belangrijke overstap van school naar werk wettelijke belemmeringen voor een integrale en doorlopende aanpak bleken te bestaan.<sup>8</sup> Voor een nadere invulling van de integrale ondersteuning verwijst de minister naar Breed Offensief (zie ook hieronder), waarin is geregeld dat gemeenten per 1 juli 2023 verplicht zijn om in hun verordening te regelen op welke wijze waar nodig wordt voorzien in integrale ondersteuning, en in voortgezette persoonlijke ondersteuning bij de overgang van onderwijs naar werk, van werk naar onderwijs en van werk naar werk.

De minister deelt de opvatting dat het van belang is om te voorzien in aanvullende passende en specifieke maatregelen voor de verwerking van bijzondere persoonsgegevens en heeft het wetsvoorstel aangepast op dit punt. Voor het onderhavige project voert het te ver om hier verder nader op in te gaan. Wel is het relevant om te vermelden dat de minister ten behoeve

6 Kamerstukken II 2024/25, 36667, nr. 4.

7 <https://open.overheid.nl/documenten/dpc-b57ffb73021da13471bf6f01dccb233935d13377/pdf>

8 Bijlage bij Kamerstukken II 2019/20, 29544, nr. 952.

van gegevensverwerking bij de aanpak van meervoudige problematiek in dit wetsvoorstel de verbinding legt met het wetsvoorstel aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (hierna: Wams) dat in behandeling is bij de Tweede Kamer.<sup>9</sup> Dit wetsvoorstel zorgt voor een wettelijk kader voor het verwerken van gegevens die nodig zijn om tot een gecoördineerde aanpak en samenwerking te komen voor mensen met meervoudige problematiek in het sociaal domein (zie verder paragraaf 6.3 Zoals aangegeven heeft de minister het wetsvoorstel inmiddels ingediend bij de Tweede Kamer.

## Wmo en Participatiewet

Zowel de Participatiewet als de Wmo hebben tot doel om mensen te ondersteunen bij participatie in de maatschappij en hen zo zelfredzaam mogelijk te maken. De Participatiewet focust hierbij op werk en financiële onafhankelijkheid, terwijl de Wmo dit doet door hulp te bieden in het dagelijks leven en de woonomgeving. De Participatiewet richt zich op participatie via betaald werk, terwijl de Wmo sociale participatie ondersteunt, bijvoorbeeld door dagbesteding of toegang tot sociale activiteiten. Beide wetten benadrukken het belang van maatwerk, waarbij ondersteuning wordt afgestemd op de individuele behoeften van mensen. Gemeenten spelen een centrale rol in zowel de Participatiewet als de Wmo. Zij zijn verantwoordelijk voor het bieden van ondersteuning, begeleiding en uitvoering van de wet. Tenslotte hebben beide wetten een preventief karakter. De Participatiewet probeert langdurige afhankelijkheid van uitkeringen te voorkomen door mensen te activeren. De Wmo biedt aanvullende ondersteuning bij de doelstellingen van de Participatiewet door een focus op het welzijn en de basisvoorwaarden voor participatie.

## Eenduidigheid

Een van de knelpunten die zichtbaar werden in ons onderzoek is dat niet alleen de aanpak, maar ook de terminologie verschilt in de gemeenten. In het onderzoek Partnerschap door regelruimte (Oden 2018) zagen we al dat eenduidigheid van regels belangrijk is voor werkgevers. Minder onderscheid tussen de doelgroepen, minder instrumenten en vooral instrumenten gelijktrekken, zou de regelgeving voor ondernemers al een stuk eenvoudiger maken. Niet alleen werkgevers, ook professionals worstelen in de praktijk met het gebrek aan eenduidigheid.

Het UWV heeft in 2023 een onderzoek uitgevoerd naar jobcoaching en doet een voorstel om de terminologie aan te passen. Het UWV pleit in haar rapport voor integrale begeleiding gericht op duurzame arbeidsparticipatie, zonder scherpe knip tussen jobcoaching en re-integratiedienstverlening, met een minder scherpe scheidslijn tussen coaching op het werk en in de privésfeer. Het UWV adviseert om eenduidigheid te brengen in de naamgeving en ‘persoonlijke ondersteuning’ zoals jobcoaching wordt genoemd in onder andere de Participatiewet te vervangen door ‘jobcoaching’. Het zou goed zijn als deze wijziging in de Participatiewet zou worden opgenomen.

Het UWV (2023) pleit er ook voor om ‘interne jobcoaching’ te vervangen door ‘interne werkbegeleiding’. Ook dit zou onderdeel moeten worden van de Participatiewet, maar dit brengt mee dat ook de rol van de werkgever duidelijk wordt omschreven in deze wet. Deze rol ontbreekt nu, terwijl het doel van de Participatiewet niet gehaald kan worden zonder werkgevers.

## Begeleiding en termijnen

Uit de loopbaanreconstructies en het onderzoek naar Route Arbeid+ blijkt dat psychosociale problematiek vaak aan de orde is. Omdat deze problematiek meestal blijvend is, kan dit zorgen voor samenloop van de verschillende regelingen en is er vaak een behoefte aan doorlopende begeleiding op werk als ook in het privéleven.

Gemeenten hebben verschillende instrumenten ter beschikking om mensen te ondersteunen bij zowel het vinden en behouden van een baan als wel in het persoonlijk leven. Zo kunnen gemeenten ondersteuning bieden bij de arbeidsinschakeling waaronder ook persoonlijke ondersteuning zoals jobcoaching. Dit instrument is beschreven in art.10 Participatiewet en bevat geen termijnen. Ook in de Wmo is de mogelijkheid tot begeleiding opgenomen. Deze begeleiding is gericht op het bevorderen van zelfredzaamheid en participatie en is een maatwerkvoorziening. Ook de artikelen die hierop betrekking hebben bevatten geen termijnen. In het onderzoek blijkt dat vaak gekozen wordt voor “de route Wmo, omdat daar minder strikt wordt vastgehouden aan termijnen”. Kennelijk gelden er ongeschreven regels over de termijnen want wij hebben niet kunnen constateren waar de termijnen in de Participatiewet op zijn gebaseerd.

In zowel de Participatiewet als de Wmo wordt de gemeente opgedragen in een verordening nadere regels vast te stellen over bijvoorbeeld de persoonlijke ondersteuning of de maatwerkvoorziening. De Re-integratieverordening van de gemeente bevat regels met betrekking tot de re-integratietaken van de gemeente, de Verordening Maatschappelijke ondersteuning bevat de uitwerking van de taken van de gemeente op grond van de Wmo.

Omdat elke gemeente zijn eigen verordening vaststelt kunnen termijnen dan ook per gemeente verschillen. In het geval van de Participatiewet kan een gemeente ervoor kiezen een maximale termijn op te nemen met eventueel een mogelijkheid tot verlenging of een termijn achterwege te laten en te kiezen voor een maatwerkbenadering waarbij de duur en intensiteit van de persoonlijke ondersteuning worden afgestemd op de individuele behoeften van de medewerker. In de praktijk komen allerlei verschillende variaties voor. De verordeningen van de gemeenten in de Arbeidsmarktregio WIZ die wij hebben onderzocht kennen in de Re-integratieverordening 2024 een maximale termijn van 12 maanden. Deze termijn kan telkens worden verlengd. En dus elke keer worden beoordeeld of de persoonlijke ondersteuning nog noodzakelijk is. Ook in het geval van begeleiding vanuit de Wmo kan deze worden toegekend zolang deze noodzakelijk is om de doelen van de wet te bereiken, zoals zelfredzaamheid en participatie. De termijn van toekenning van de voorziening is vaak afhankelijk van de situatie. Is er verbetering te verwachten of is er sprake van een blijvende beperking en is verbetering niet mogelijk.

<sup>9</sup> Kamerstukken II 2022/23, 36295, nr. 2.

Wij hebben geen onderzoek gedaan naar andere gemeenten, maar bevelen wel aan om in de gemeentelijke verordeningen geen maximale termijnen op te nemen maar juist de mogelijkheid tot maatwerk open te houden en dit in de praktijk toe te passen.

Overigens staat ook in de door ons onderzochte Re-integratieverordeningen dat persoonlijke ondersteuning zich niet alleen uitstrekt tot begeleiding naar werk, maar ook tot van-werk-naar-werk. Deze begeleiding vindt in de praktijk nog nauwelijks plaats, wellicht heeft dat te maken met de voorwaarde die de gemeente stelt, namelijk dat begeleiding pas geboden wordt als mensen zijn ingeschreven in het doelgroepregister.

### **Consequenties van niet-opname in het doelgroepregister**

Uit ons onderzoek is gebleken dat niet iedereen ingeschreven wil worden in het doelgroepregister en dat dit soms nadelige gevolgen heeft. Mensen met soortgelijke problematiek die niet staan ingeschreven in het doelgroepregister komen daardoor moeilijker aan het werk en worden minder goed ondersteund en hun werkgevers geen aanspraak maken op loonkostensubsidie en de no-riskpolis. Hoewel de Wet banenafpraak een positieve insteek had, heeft deze wet negatieve effecten voor groepen die niet staan ingeschreven in het doelgroepregister. Ieder(in) liet in 2021 zien dat in totaal meer dan 800 duizend mensen met een arbeidsbeperking buiten het doelgroepregister vallen.

#### **Banenafpraak en doelgroepregister**

In het sociaal akkoord van 2013 hebben het toenmalige kabinet en sociale partners afgesproken banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. De banenafpraak geldt voor mensen die onder de doelgroep vallen van het doelgroepregister. Dit zijn bijvoorbeeld mensen met een arbeidsbeperking die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen of schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs of het praktijkonderwijs. De werkplekken moeten wel voldoen aan de eisen van de wet, bijvoorbeeld dat het een reguliere werkplek betreft en niet een “beschutte” werkplek. Aan deze Wet banenafpraak is een quotumregeling gekoppeld. De quotumregeling houdt in dat bedrijven met 25 of meer werknemers een verplichting hebben om een bepaald percentage van hun medewerkers uit de doelgroep van de Wet Banenafpraak aan te nemen. Wanneer zij niet voldoen aan dit percentage kan een quotumheffing worden opgelegd.

Hoewel in ons onderzoek inschrijving in het doelgroepregister als voorwaarde naar voren kwam om in aanmerking te komen voor jobcoaching, loonkostensubsidie en no-riskpolis is dat volgens de Participatiewet niet noodzakelijk. De doelgroep voor de loonkostensubsidie in de Participatiewet is breder dan de doelgroepen van de Wet banenafpraak. Zo kan ook loonkostensubsidie worden aangevraagd voor personen die onder de Participatiewet vallen en niet het minimumloon kunnen verdienen maar niet in het doelgroepregister staan ingeschreven. Datzelfde geldt voor de doelgroepen van de no-riskpolis. Waarschijnlijk geven financiële redenen de doorslag om inschrijving in het doelgroepregister als voorwaarde te stellen. Maar de wetgeving biedt gemeenten de mogelijkheid om deze instrumenten breder in te zetten en daarmee maatwerk te leveren.

### **Vloeiende lijn Wmo-Participatiewet**

Vanuit de analyse van de loopbaanreconstructies is gebleken dat doorlopende begeleiding van wezenlijk belang is voor de medewerkers in dit onderzoek. Zowel de Participatiewet als de Wmo bieden instrumenten voor persoonlijke ondersteuning en begeleiding elk vanuit het doel van de desbetreffende regeling. Dit blijkt in de praktijk eerder belemmerend dan helpend te zijn. In het rapport Inspiratie voor integrale ondersteuning (De Beleidsonderzoekers 2023) wordt onder meer als belemmerende factor voor integrale samenwerking beschreven dat veel organisaties op lokaal niveau een eigen systeemwereld ontwikkelen waarbij iedere organisatie en iedere afdeling een eigen budget heeft, eigen beleidsregels, eigen doelen en targets, een eigen visie op integraal werken en een eigen werkwijze bij het ondersteunen van burgers.

Veilige loopbanen vergen een vloeiende lijn in de overgang van werk naar werk, waarbij het wenselijk kan zijn dat een bepaalde ondersteuning of indicatie (tijdelijk) blijft bestaan bij de volgende stap. In de praktijk blijken professionals niet altijd te weten wat kan en mag. Ook weten ze niet wie hen dat antwoord dan wel kan geven. Twee voorbeelden die in ons onderzoek naar voren kwamen maken de dilemma's waar professionals in de dagelijkse praktijk tegenaan lopen zichtbaar.

#### **Dilemma 1**

Een voorbeeld in ons onderzoek is de vraag of een schoolstage vervuld kan worden op een dagbestedingsplek. Het betreft een jongen die een mbo-3 opleiding volgt, maar vanwege zijn sociale beperkingen extra begeleiding op de stageplek nodig heeft. De consultant van het gemeentelijk wijkteam wil de jongen daarom stage laten lopen op een dagbestedingsplek met het idee dat hij zich daar kan ontwikkelen en vervolgens kan doorstromen naar een reguliere (stage)werkplek. De consultant loopt echter tegen het gemeentelijk beleid aan: dagbesteding valt onder de Jeugdwet en daarvoor komt de jongen niet in aanmerking. De gemeente acht de school verantwoordelijk voor de stage.

De vraag is of het onderscheid tussen dagbesteding en stage echt zo strikt moet worden toegepast. Of is er sprake van dat de gemeente hier niet de beleidsvrijheid pakt die er wel is? Kennelijk voelde de consultant niet de ruimte om met de school in overleg te gaan op welke manier de stage op de dagbestedingsplek wel zou kunnen voldoen aan de eisen van de opleiding.



## Dilemma 2

Een jongeman werkt in dagbesteding op een locatie van een groot hoveniersbedrijf. Hij vindt het werk leuk, doet het goed en wil graag hovenier worden. De betrokken begeleiders van de dagbesteding en gemeente zien potentie in de jongen en hij gaat in leertraject voor het praktijkexamen assistent hovenier. Daarna kan hij de overstap maken naar een reguliere ploeg van het hoveniersbedrijf. Dat betekent wel dat er dan andere eisen aan hem worden gesteld zoals meer zelfstandigheid, langere werktijden en hogere eisen aan de kwaliteit van het werk. Om de jongen deze stap geleidelijk te laten maken, zou het wenselijk zijn als hij in eerste instantie twee dagen in de reguliere hoveniersploeg werkt en daarnaast twee dagen in de dagbestedingsploeg. De consultant van de gemeente vraagt zich af in hoeverre de jongen zowel een indicatie dagbesteding als indicatie afspraakbaan kan hebben. Kunnen beide indicaties naast elkaar bestaan? Deze vraag krijgt zij niet beantwoord binnen de gemeente.

Op basis van ons juridisch onderzoek zien wij geen reden waarom een indicatie dagbesteding niet naast een indicatie afspraakbaan kan worden afgegeven als dit helpt om de medewerker arbeidsperspectief te geven.

Uit de voorbeelden in de boxen blijkt dat professionals worstelen met de samenloop van wet- en regelgeving zoals stage en dagbesteding of Wmo en afspraakbaan. Oplossingen vinden in dit soort vraagstukken vraagt creativiteit, integrale samenwerking tussen de verschillende partijen en maatwerk. Wat deze voorbeelden ook laten zien is dat een ‘zachte’ overgang van belang is in het kader van terugvalpreventie. Soms is er behoefte aan een combinatie van indicaties/mogelijkheden om de geleidelijke ontwikkeling van een persoon te ondersteunen en bovendien om een eventuele terugval zo veilig mogelijk te laten verlopen.

De overheid is op verschillende manieren bezig om de complexiteit van de regelgeving en de schotten tussen regelingen, die vaak belemmerend werken, weg te nemen. Zo zien we de volgende initiatieven:

- De agenda Breed Offensief heeft als doel om de arbeidsmarktkansen voor mensen met een arbeidsbeperking te vergroten. De achtergrond van dit voorstel ligt in de ambitie om meer mensen met een beperking duurzaam aan het werk te krijgen en te houden, omdat zij vaak tegen belemmeringen aanlopen in het vinden en behouden van werk. Per 1 januari 2023 en 1 juli 2023 zijn verschillende wijzigingen ingevoerd die hebben geleid tot uniformering van regelgeving en die kunnen bijdragen aan verlaging van drempels.
- Het programma ‘Simpel Switchen in de participatieketen’ moet het voor mensen makkelijker en veiliger maken om stappen die ze in hun loopbaan kunnen zetten, ook daadwerkelijk te gaan zetten. Het programma beoogt drempels voor mensen om werk te aanvaarden weg te nemen en overgangen soepeler te laten verlopen. Vanuit dit programma zijn kleine wetwijzigingen voortgekomen, zijn toolkits ontwikkeld en is nader onderzoek gedaan. Uit het onderzoek Route Arbeid+ (Oden & Beukeveld, 2025) is gebleken dat een toolkit lastig is in te passen in de bestaande organisatie en structuren van de gemeente en de partijen waarmee wordt samengewerkt.

- Het programma Participatiewet in balans bevat drie sporen waarmee de complexiteit van de Participatiewet moet worden aangepakt. Spoor 1 is een wetsvoorstel tot aanpassing van de Participatiewet op korte termijn waarin regels en procedures moeten worden vereenvoudigd en meer maatwerk mogelijk gemaakt moet worden. Spoor 2 is gericht op de beleidsvoorbereiding van een meer fundamentele wijziging van de Participatiewet. Spoor 3 heeft als doel te werken aan het versterken van de vakkundigheid waarbij een cultuuromslag wordt beoogd om te werken vanuit vertrouwen en de mens. Concrete wijzigingsvoorstellen worden nog niet gedaan.

Uit het onderzoek Route Arbeid+ (Oden & Beukeveld 2025) blijkt dat een integrale aanpak binnen een integraal begeleidingsteam succesvol kan zijn. Wanneer domeinoverstijgend wordt gewerkt en vanuit de persoon wordt gedacht, en niet vanuit de regeling en de bestaande systemen en kokers, wordt meer bereikt (zie ook SCP 2023). Tevens is meer expertise voorhanden waardoor ook sneller een oplossing kan worden gevonden. De regelgeving zelf hoeft hierin niet belemmerend te zijn. Vanwege de verschillende doelen zijn Participatiewet en Wmo vaak complementair en geven de regelingen beleidsvrijheid om zelf keuzes te maken met betrekking tot de inrichting van de processen en om maatwerk te bieden.

Omdat domeinoverstijgend werken vereist dat vanuit meerdere domeinen gegevens moeten worden gedeeld bespreken we hierna de privacyaspecten die daarmee samenhangen.

## 6.3 Gegevensdeling<sup>10</sup>

Bij medewerkers met psychosociale problemen zijn veelal meerdere zorgdomeinen betrokken die ieder afzonderlijk uitvoering geven aan één van de vier wetten in het sociaal domein: Wmo, Jeugdwet, Participatiewet of Wet gemeentelijke schuldhulpverlening en zoals we hierboven hebben gezien dient volgens de minister van OCW ook sprake te zijn van een integrale samenwerking met het onderwijs. Om de doorlopende begeleiding te kunnen bieden die deze medewerkers nodig hebben, is onderlinge gegevensdeling noodzakelijk en dan speelt privacy een rol. Om die reden hebben we onderzocht welke mogelijkheden de Algemene Verordening Gegevensbescherming (hierna: AVG) in samenhang met de Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (hierna: UAVG) hiertoe biedt in samenhang met de Participatiewet. In dit juridisch onderzoek hebben we ook het wetsvoorstel Wet aanpak meervoudige problematiek (hierna: Wams) meegenomen.

### 6.3.1 AVG

De AVG stelt regels voor de verwerking van persoonsgegevens. Op grond van de AVG moeten persoonsgegevens onder andere rechtmatig, behoorlijk en transparant worden verwerkt.<sup>11</sup> Een van de belangrijkste vereisten voor een rechtmatige verwerking van persoonsgegevens is dat er een rechtsgrondslag moet zijn voor die verwerking.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Het onderzoek in paragraaf 6.3 is verricht in het kader van het project [Baanbrekend Perspectief voor een Duurzame Regio](#), dat mede is gefinancierd vanuit het Just Transition Fund.

<sup>11</sup> Artikel 5 lid 1 sub a AVG.

<sup>12</sup> Artikel 6 AVG.

### *Categorieën persoonsgegevens*

Voor het bepalen van de rechtsgrondslag maakt de AVG een onderscheid tussen ‘gewone’ persoonsgegevens en persoonsgegevens die in de bijzondere categorie persoonsgegevens (hierna: bijzondere persoonsgegevens) vallen. Alle informatie die kan helpen om een natuurlijk persoon (in)direct te identificeren en die niet in de bijzondere categorie persoonsgegevens vallen, zijn gewone persoonsgegevens.<sup>13</sup> Daarbij kan gedacht worden aan naam, geboortedatum en adresgegevens.

In de bijzondere categorie persoonsgegevens vallen persoonsgegevens waarvan de wetgever heeft gedacht dat deze extra bescherming nodig hebben.<sup>14</sup> Het gaat dan om gegevens zoals etnische afkomst, politieke opvattingen en gegevens over gezondheid. Vooral deze laatste categorie is relevant voor dit onderzoek.

Gegevens over gezondheid (hierna: gezondheidsgegevens) zijn alle persoonsgegevens die ‘verband houden met de fysieke of mentale gezondheid van een natuurlijk persoon’.<sup>15</sup> Dit is een brede definitie, aangezien het niet alleen gaat over gegevens die rechtstreeks verband houden met iemands gezondheid, zoals hartslag en bloeddruk. Ook gegevens die iets zeggen over de gezondheid van een persoon in het verleden of in de toekomst vallen hieronder.<sup>16</sup> Dit betekent dat gegevens over een medewerker die zien op de gezondheidstoestand van die medewerker, bijzondere persoonsgegevens zijn volgens de AVG. Denk hierbij bijvoorbeeld aan informatie over een medewerker die smetvrees heeft en om die reden met handschoenen aan wil werken. Of aan een medewerker met autisme die beter functioneert op een prikkelvrij kantoor.

Door de **brede definitie van gezondheidsgegevens** die de AVG hanteert, zijn veel persoonsgegevens zoals beschreven in de loopbaanreconstructies aan te merken als gezondheidsgegevens en daarmee als bijzondere persoonsgegevens. Uit de loopbaanconstructies uit dat hoofdstuk blijkt dat juist deze gezondheidsgegevens gedurende de gehele loopbaan van een medewerker van belang zijn. Daarmee is het noodzakelijk dat deze persoonsgegevens integraal onderdeel vormen van de doorlopende begeleiding. Voor het vervolg van dit onderdeel gaan we ervan uit dat het altijd noodzakelijk is om de gezondheidsgegevens van een medewerker te kunnen delen om te zorgen voor een veilige loopbaan van de medewerker die extra begeleiding nodig heeft.

Gezondheidsgegevens mogen op grond van de AVG alleen verwerkt worden als voldaan is aan een van de vereisten die de AVG zelf stelt in het tweede lid van artikel 9. Voor publieke en private partijen in het kader van dit onderzoek is de uitzondering op het gebied van het arbeidsrecht, het socialezekerheidsrecht en het socialebeschermingsrecht van belang. Volgens de AVG mogen bijzondere persoonsgegevens, waaronder gezondheidsgegevens, in dit kader verwerkt worden als dit noodzakelijk is voor de verplichtingen en de rechten die rusten op zowel de medewerker als de verwerker van die persoonsgegevens (de

verwerkingsverantwoordelijke).<sup>17</sup> Het is hiervoor, op grond van de AVG, niet noodzakelijk dat er sprake is van een verwerking door iemand die onderworpen is aan het medische beroepsgeheim. De AVG laat deze bredere verwerking echter alleen toe als dit in Europees of Nederlands recht nader is geregeld. Dat recht vormt dan de grondslag voor de verwerking en moet passende waarborgen bieden, zodat de grondrechten van de persoon wiens persoonsgegevens worden verwerkt beschermd blijven.

De AVG biedt hiermee ruimte om in de publiek-private samenwerking voor medewerkers die extra begeleiding nodig hebben de verwerking van gezondheidsgegevens mogelijk te maken in Europees of nationaal recht.<sup>18</sup>

### *Uitvoeringswet AVG*

De AVG biedt, zoals ook bij de verwerking van gezondheidsgegevens, in voorkomende gevallen ruimte aan lidstaten om op nationaal niveau de regels uit de AVG nader in te vullen. In Nederland geeft de UAVG op nationaal niveau uitvoering aan de open normen in de AVG.

Het eerste lid van artikel 30 UAVG regelt dat onder andere bestuursorganen en werkgevers gezondheidsgegevens mogen verwerken indien die noodzakelijk zijn voor een goede uitvoering van wettelijke voorschriften of voor de re-integratie of begeleiding van medewerkers of uitkeringsgerechtigden in verband met ziekte of arbeidsongeschiktheid. Dit eerste lid moet in samenhang gelezen worden met het vierde lid. Daarin is bepaald dat iedereen die op grond van dit artikel gezondheidsgegevens verwerkt en nog niet gebonden is aan het beroepsgeheim, verplicht is tot geheimhouding van deze gegevens. Deze geheimhouding kan alleen doorbroken worden indien dit bij wet geregeld is of indien het hoort bij zijn of haar taak om deze gegevens te delen aan anderen. Deze anderen zijn beperkt tot de partijen die genoemd staan in het eerste lid, dus in dit geval aan andere bestuursorganen en andere werkgevers die betrokken zijn bij de begeleiding van uitkeringsgerechtigden in verband met ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Hierbij laat de UAVG dus in theorie ook ruimte voor de verwerking van gezondheidsgegevens in het geval van publiek-private samenwerking voor medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. Echter de toelichting die de wetgever bij dit artikel geeft werkt zeer beperkend. Het gaat hierbij alleen om gegevens omtrent het feit dat, de mate waarin en de duur dat iemand arbeidsongeschikt is.<sup>19</sup> Dit is volgens ons een gemiste kans, omdat dit onderzoek heeft aangetoond dat gegevensdeling tussen werkgevers onderling kan bijdragen aan het verwezenlijken van re-integratie doelen / verplichtingen vanuit bijvoorbeeld de Participatiewet.

<sup>17</sup> Artikel 9 lid 2 sub b AVG.

<sup>18</sup> Artikel 88 van de AVG biedt nog de mogelijkheid aan lidstaten om bij wet nadere regels te stellen voor de bescherming van persoonsgegevens in het kader van een arbeidsverhouding. Van deze aanvullende ruimte heeft Nederland echter geen gebruik gemaakt, waardoor dit artikel verder buiten beschouwing wordt gelaten.

<sup>19</sup> *Kamerstukken II 2017/18, 34851, nr. 3, p. 111 (MvT UAVG).*

<sup>13</sup> Artikel 4 onder 1 AVG jo. artikel 9 lid 1 AVG.

<sup>14</sup> Overweging 51 AVG.

<sup>15</sup> Artikel 4 onder 15 AVG.

<sup>16</sup> Overweging 35 AVG.

### 6.3.2 Participatiewet

Om ondersteuning te bieden aan mensen die extra begeleiding nodig hebben is in het bijzonder de Participatiewet relevant. Deze wet heeft als doel om mensen, met en zonder arbeidsbeperking, aan het werk te krijgen. De uitvoering van deze wet is ingevolge artikel 7 Participatiewet primair toebedeeld aan het college van burgemeesters en wethouders (hierna: college).

Ter uitvoering van de wettelijke taken zoals opgenomen in de Participatiewet is het college bevoegd om de benodigde persoonsgegevens te verwerken. Hierbij gelden de algemene beginselen uit de AVG.<sup>20</sup> Bij elke beoogde verwerking dient het college zich af te vragen of de verwerking toelaatbaar is op grond van de AVG. Deze relatief ruime bevoegdheid van het college om persoonsgegevens te verwerken is niet beperkt tot enkel gewone persoonsgegevens. Ook bijzondere persoonsgegevens, zoals gezondheidsgegevens, mogen in beginsel worden verwerkt door het college ter uitvoering van de Participatiewet (Engelfriet et al. 2023). Zo bepaalt artikel 30, lid 2 UAVG dat gezondheidsgegevens wel mogen worden verwerkt als de verwerking geschiedt door een overheidsinstelling en de verwerking noodzakelijk is voor de re-integratie of begeleiding van medewerkers in verband met ziekte of arbeidsongeschiktheid. Om tot een goede uitvoering van de Participatiewet te komen, kan het noodzakelijk zijn dat hierbij ook gezondheidsgegevens aan te pas komen (VNG 2023).

De Participatiewet laat weinig ruimte voor andere partijen dan de gemeenten om bij de uitvoering van de Participatiewet persoonsgegevens te verwerken. In artikel 63 Participatiewet wordt aan (ex-)werkgevers een bevoegdheid toegekend om uit eigen beweging (bijzondere) persoonsgegevens te verstrekken, maar uitsluitend aan de gemeenten en dus niet aan andere werkgevers. De Participatiewet voorziet daarnaast niet in een grondslag voor gemeenten om ook gegevens met werkgevers te delen, waardoor sprake is van een eenrichtingsverkeer in de gegevensuitwisseling, hoewel werkgevers een sleutelrol hebben binnen het domein van arbeidsparticipatie. Werkgevers geven in ons onderzoek aan gebaat te zijn bij informatie over de omgang met de beperkingen voor zover relevant voor de uitvoering van de werkzaamheden en over de werknemersvaardigheden. Medewerkers zijn overigens ook gebaat bij deze gegevensuitwisseling, omdat ze met passende begeleiding meer arbeidspotentieel hebben dan verwacht en ze daarmee beter kunnen voldoen aan de verplichtingen die zij hebben op grond van de Participatiewet. Bij de Participatiewet kunnen we concluderen dat het bieden van een ruimere grondslag van gegevensuitwisseling kan bijdragen aan een betere samenwerking en uiteindelijk een effectievere uitvoering van de Participatiewet.

Een verruiming van de grondslag voor gegevensdeling in het kader van re-integratie en begeleiding aan mensen die extra begeleiding nodig hebben is wel (gedeeltelijk) terug te vinden in de Wams.

<sup>20</sup> Artikel 5 AVG.

### 6.3.3 Wams: domeinoverstijgende gegevensdeling

De Wams is een wetsvoorstel gericht op het bieden van een meer geïntegreerde aanpak voor personen met meervoudige problemen in het sociale domein (hierna: multiproblematiek).<sup>21</sup> De Wams is geen zelfstandige wet, maar moet onderdeel worden van de Wmo en moet voorzien in een nieuw wettelijk kader met daarin de grondslag en waarborgen voor domeinoverstijgende gegevensverwerkingen.<sup>22</sup>

Voor de domeinoverstijgende gegevensverwerking onder de Wams zijn cumulatieve voorwaarden van toepassing. Deze gegevensverwerking onder de Wams is mogelijk indien:

1. door het college wordt vastgesteld is dat er sprake is van multiproblematiek, en;
2. domeinoverstijgende verwerking noodzakelijk is in het kader van het onderzoek of de gecoördineerde aanpak.<sup>23</sup>

Gelet op deze cumulatieve voorwaarden wordt uitgesloten dat de Wams naar willekeur als verwerkingsgrondslag voor een partij kan dienen. Allereerst is het college de aangewezen partij om een gecoördineerde aanpak te initiëren. In de Wams wordt een gecoördineerde aanpak als volgt gedefinieerd:

*‘Een aanpak waarbij de dienstverlening en interventies van het college en partijen in het sociaal domein en zo nodig aanpalende domeinen, zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd en zo nodig worden bijgesteld, om zodoende de problemen van de cliënt en betrokken gezinsleden binnen deze domeinen te verminderen of op te lossen en hen te ondersteunen bij het verbeteren van de zelfredzaamheid en participatie.’<sup>24</sup>*

Verder schrijft de Wams voor dat bij aanvang van het proces in beginsel altijd een **coördinator** moet worden aangesteld die de afstemming behoort te regelen.<sup>25</sup> Het college beoordeelt of de gecoördineerde aanpak noodzakelijk is en is eindverantwoordelijk voor elke fase van de gecoördineerde aanpak.<sup>26</sup> Om de gecoördineerde aanpak in goede banen te leiden, wordt in principe een coördinator aangewezen. Deze coördinator draagt er onder andere zorg voor dat alleen die persoonsgegevens worden uitgewisseld die noodzakelijk zijn binnen de gecoördineerde aanpak en is daarmee, de aangewezen kernschakel om het geheel te overzien.<sup>27</sup> Dit betekent dat partijen die bijdragen aan de integrale ondersteuning van personen met multiproblematiek, niet zonder meer gegevens met elkaar kunnen uitwisselen maar dat dit altijd (in)direct<sup>28</sup> via een centraal punt, de coördinator of het college, moet gaan.<sup>29</sup>

<sup>21</sup> Kamerstukken II 2022/23, 36295, nr. 3 (Wetsvoorstel Wams).

<sup>22</sup> Kamerstukken II 2022/23, 36295, nr. 3, p. 3-6 (MvT).

<sup>23</sup> Zie het overzicht van de Rijksoverheid, *Concept Wet aanpak meervoudige problematiek in het sociaal domein (Wams)*, 2023.

<sup>24</sup> Artikel 1 Wams.

<sup>25</sup> Uitzondering opgenomen in artikel 2.3a.3 lid 2 Wams.

<sup>26</sup> Kamerstukken II 2022/23, 36295, nr. 3, p. 32 (MvT).

<sup>27</sup> Kamerstukken II 2022/23, 36295, nr. 4, p. 8 (Advies RvS).

<sup>28</sup> In principe gaat de uitwisseling van gegevens direct via de coördinator of het college. Een uitzondering hierop is het door de coördinator geïnitieerde casusoverleg. Binnen het casusoverleg mogen partijen op eigen initiatief gegevens met elkaar uitwisselen (artikel 5.4.3 lid 2 Wams).

<sup>29</sup> Idem.

Binnen de gecoördineerde aanpak biedt de Wams ook ruimte om bijzondere persoonsgegevens, waaronder gezondheidsgegevens, te verwerken. Hierbij geldt de hoofdregel dat een dergelijke verwerking slechts geschiedt onder toezicht van de coördinator of het college. De coördinator mag eventuele gezondheidsgegevens verder verstrekken aan een betrokken partij voor zover die partij op grond van een wettelijk voorschrift bevoegd is tot het verwerken daarvan.<sup>30</sup> Binnen een zogeheten ‘casusoverleg’ mogen ook andere betrokken partijen, zoals werkgevers van mensen die extra begeleiding nodig hebben, bijzondere persoonsgegevens, onderling met elkaar delen voor zover zij dat noodzakelijk achten voor de bespreking in en het doel van het casusoverleg.<sup>31</sup> Deze gegevens mogen slechts *binnen* het **casusoverleg** gedeeld en verwerkt worden. Deze beperking is daarmee in lijn met de opgelegde geheimhoudingsplicht uit artikel 30 lid 4 van de UAVG (zie paragraaf UAVG).

#### *De rechtspositie van werkgevers onder de Wams*

De Wams kan van toepassing zijn op werkgevers onder de voorwaarde dat de werkgever actief is in het sociaal domein of aanpalende domeinen én betrokken wordt in de gecoördineerde aanpak.<sup>32</sup>

Om te bepalen of een werkgever onder de reikwijdte van de Wams valt, moet eerst worden vastgesteld of deze kan opereren binnen het sociaal domein of aanpalende domeinen. De brede definities van zowel het sociaal domein als de aanpalende domeinen bieden daarvoor voldoende ruimte.<sup>33</sup> Onder het sociaal domein valt onder andere maatschappelijke ondersteuning uit de Wmo en ondersteuning op gebied van de Participatiewet. Bij aanpalende domeinen wordt onder andere werk of ander inkomen op grond van de Participatiewet genoemd.<sup>34</sup>

Werkgevers die medewerkers extra begeleiding bieden op basis van de Participatiewet dragen immers actief bij aan de verwezenlijking van het doel van de wet: werk verschaffen aan personen die moeite hebben met het betreden van de arbeidsmarkt (Breure, 2023). Om dit te realiseren werken deze werkgevers vaak samen met instanties binnen het sociaal domein, zoals gemeenten en sociale diensten, om kansen te bieden aan medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. Als de medewerker in het doelgroepregister staat ontvangen ze loonkostensubsidie en kunnen zij en hun werkgever aanspraak maken op andere instrumenten zoals de no-riskpolis. Daarnaast maken deze werkgevers deel uit van het aanpalende domein via het vereiste van ‘werk of ander inkomen volgens de Participatiewet.

Hoewel deze werkgevers in het sociaal domein en/of aanpalende domein als partij geschaard kunnen worden, is het de coördinator of het college die volgens de Wams uiteindelijk moet bepalen welke partijen worden betrokken in de gecoördineerde aanpak van

multiproblematiek.<sup>35</sup> In de onderzoeksfase is de ‘coördinerende partij’ altijd het college.<sup>36</sup> Bij aanvang van de daadwerkelijke gecoördineerde aanpak wijst het college in principe een coördinator aan. Dit kan een persoon zijn die als partij of medewerker van een partij betrokken is bij de gecoördineerde aanpak, zoals een jobcoach.

Hiermee biedt het wetsvoorstel van de Wams een grondslag voor de verwerking van bijzondere persoonsgegevens voor werkgevers van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben, in het geval van multiproblematiek, onder regie van het college (in de voorfase) of de coördinator (in latere fasen). De gegevensdeling mag op grond van de Wams alleen voor zover deze noodzakelijk is ten behoeve van de gecoördineerde aanpak. Hiermee wordt gewaarborgd dat niet meer persoonsgegevens gedeeld worden dan noodzakelijk.<sup>37</sup>

#### **6.3.4 Conclusie**

Voor de medewerkers uit dit onderzoek zal het bijna altijd gaan om multiproblematiek en om de verwerking en het delen van gezondheidsgegevens. Gezondheidsgegevens zijn bijzondere gegevens in de zin van de AVG. Toch biedt de AVG ruimte voor de verwerking van deze bijzondere persoonsgegevens wanneer dit noodzakelijk is in het kader van het arbeidsrecht, socialezekerheidsrecht en socialebeschermingsrecht. Wel is vereist dat er in Europees of nationaal recht voldoende waarborgen zijn vastgelegd voor de verwerking van deze bijzondere persoonsgegevens.

De smalle uitleg van het noodzakelijkheidsvereiste uit de toelichting bij de UAVG beperkt de mogelijkheid voor deze werkgevers om in het kader van re-integratie en begeleiding gezondheidsgegevens te verwerken. Op basis van dit onderzoek pleiten wij voor een ruimere uitleg van het noodzakelijkheidsvereiste bij ‘re-integratie of begeleiding’ uit artikel 30 lid 1 sub b UAVG. Zeker in combinatie met de Participatiewet.

In de Participatiewet is de werkgever vreemd genoeg uitsluitend bevoegd om bijzondere persoonsgegevens te verstrekken aan het college indien noodzakelijk. Dit principe van eenrichtingsverkeer in de gegevensdeling van private instelling naar publieke instelling draagt daarmee onvoldoende bij aan de doelstellingen en het tegemoetkomen aan de verplichtingen zoals die worden gesteld in de Participatiewet.

Voor mensen met multiproblematiek is momenteel een wetsvoorstel aanhangig dat gegevensuitwisseling tussen onder andere deze werkgevers onderling ruimer maakt: de Wams. De Wams biedt zowel een grondslag als waarborgen voor de verwerking van onder andere gezondheidsgegevens. Gegevensuitwisseling binnen de Wams gebeurt altijd onder toezicht van het college of een coördinator. De jobcoach zou een geschikte coördinator kunnen zijn in het geval van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. De Wams dicht hiermee gedeeltelijk een gat, maar alleen voor mensen met multiproblematiek. Daarnaast verwijst de minister van OCW in de toelichting bij het wetsvoorstel Wet van school naar duurzaam werk in het geval van multiproblematiek ook naar de Wams. Aangezien bij een groot deel van de mensen die extra begeleiding nodig hebben sprake is van multiproblematiek, zou het goed zijn als de Wams zo snel mogelijk wordt ingevoerd.

<sup>35</sup> Kamerstukken II 2022/23, 36295, nr. 4, p. 8 (Advies RvS); artikel 2.3a.3 Wams.

<sup>36</sup> Artikel 2.3a.3 Wams.

<sup>37</sup> Kamerstukken II 2022/23, 36295, nr. 4, p. 8 (Advies RvS).

<sup>30</sup> Artikel 5.4.4, lid 5 Wams.

<sup>31</sup> Artikel 5.4.3, lid 1 Wams.

<sup>32</sup> Zie artikel 2.3a.5; *Kamerstukken II 2022/23, 36295, nr. 3, p. 118 (Advies MvT)*.

<sup>33</sup> Artikel 1.1.1 Wams.

<sup>34</sup> Artikel 1 Wams.

# 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk gaan we terug naar de vraagstelling van het onderzoek, trekken we conclusies uit de resultaten en formuleren we bouwstenen voor de verbetering van publiek-private samenwerking voor continuïteit in de loopbaan van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben.

## 7.1 Doel- en vraagstelling

In dit onderzoeksproject zijn we op zoek gegaan naar werkzame bestanddelen die bijdragen aan de onderlinge samenwerking van (impact-)ondernemers bij het bieden van loopbaantrajecten voor hun medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. We gingen op zoek naar de **interne governance** in deze samenwerking. Daarnaast gingen we op zoek naar de werkzame bestanddelen die bijdragen aan de samenwerking van (impact-) ondernemers met gemeenten, onderwijsinstellingen en sociale ontwikkelbedrijven bij het bieden van loopbaantrajecten voor hun medewerkers, met behoud van belangeigenaarschap bij (impact-) ondernemers. Hier ging het om de **externe governance**.

Het onderzoek ligt in het verlengde van eerder onderzoek dat is verricht door het lectoraat Juridische Aspecten van Ondernemerschap in samenwerking met (impact)ondernemingen en publieke partijen uit de arbeidsmarktregio WIZ, met name de onderzoeksprojecten 'MKB@Work' (2018) en 'Bedrijfsscholing in Partnerschap' (2019). Ook maakten we gebruik van de resultaten van eerder onderzoek van het toenmalige lectoraat Duurzaam HRM naar succesfactoren voor duurzame plaatsing van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, 'Stilzitten is niets voor mij' (2018).

Door het maken van reconstructies van loopbanen van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben werd de complexiteit van de problematiek helder, evenals de druk die bestaande systemen op het handelen van mensen leggen. Veel problemen in het sociaal domein blijken hardnekkig en een flink aantal bevindingen kwamen ook in dit onderzoek weer naar voren:

- De noodzaak om doorlopende begeleiding te faciliteren en organiseren, zodat begeleiding zich niet alleen richt op het vinden van een werkplek, maar op de continuïteit in de loopbaan van de medewerker en diens ontwikkeling.
- De onduidelijkheid over rollen en taakverdeling. Het gaat dan om zaken als: wie doet wat in de begeleiding? Welke verantwoordelijkheid ligt bij wie? Wat gebeurt er als het misgaat in de loopbaan van de medewerker?
- Ambtenaren willen wel creatief zijn en die ruimte is er ook in de wetgeving, maar ze gebruiken die ruimte onvoldoende. De financiële kaders blijken nog steeds zeer dwingend in de uitvoeringspraktijk, waardoor de wettelijke mogelijkheden onvoldoende benut worden.
- Ondernemers geven aan te ervaren dat het beeld bestaat dat zij alleen maar willen profiteren van subsidies. Het is een pijnlijk beeld voor impactondernemers die hun ziel en zaligheid geven aan de begeleiding van mensen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt en die bij impactondernemers met passende begeleiding blijken te beschikken over arbeidspotentieel. Dit is niet alleen een gemiste kans voor deze medewerkers, maar ook voor de krappe arbeidsmarkt.
- De loopbaanreconstructies laten de grilligheid van de loopbanen van deze medewerkers goed zien. De loopbanen zijn op dit moment allesbehalve veilig. De medewerkers hebben dan weer een uitkering, dan weer even een baan en vallen dan weer terug in de uitkering, met alle gevolgen voor toeslagen etc. van dien. Gemeenten zouden hierop moeten anticiperen door niet alleen inspanningen te verrichten ten behoeve van werkzekerheid, maar ook te anticiperen op verlies van inkomen (inkomenszekerheid).

Hierna geven we een verdere uitwerking van deze punten, we gaan met name in op de doorlopende begeleiding van medewerkers als centraal element in de preventie van terugval en op de rol van de jobcoach daarin, op de interactie tussen verschillende stakeholders in het ecosysteem van sociale ondernemingen, en op de juridische mogelijkheden voor samenvoeging van verschillende werkvelden in het sociaal domein en voor omgang met privacygevoelige gegevens. Tot slot geven we de fundering voor de bouwstenen voor publiek-private samenwerking bij veilige loopbanen.

## 7.2 Terugvalpreventie vraagt doorlopende begeleiding

Medewerkers uit ons onderzoek hebben soms niet alleen moeite om op de arbeidsmarkt te komen en zich daar te ontwikkelen, maar hebben ook te maken met problemen op andere levensterreinen. Dit betekent dat problemen op het terrein van werk en inkomen tegelijkertijd met andere levensterreinen van de betreffende medewerker moeten worden gezien. Dit betekent ook dat partijen domeinoverstijgend moeten samenwerken (SCP 2023). Professionals zien graag de mogelijkheden voor integrale begeleiding toenemen.

Psychosociale problematiek van medewerkers zorgt in veel gevallen voor terugval: zij slagen er vaak niet in om op eigen kracht conform de gemaakte afspraken hun werk te doen. Dit leidt niet zelden tot beëindiging van de werkrelatie. Terugvalpreventie is dan ook noodzakelijk. Niet alleen voor de werkzekerheid van de medewerker zelf, maar ook om de inspanningen en de middelen die alle partijen tot en met het moment van terugval hebben geïnvesteerd niet verloren te laten gaan.

## Leg de nadruk op loopbanen in plaats van op banen

Publieke partijen richten zich vooral op het voortraject van de medewerker. Nadat de medewerker geplaatst is neemt de bemoeienis van publieke professionals af. Door die nadruk op plaatsing in banen zien we problemen ontstaan na de beëindiging van de tijdelijke plaatsing of het arbeidscontract. Onderzoek wijst uit dat een deel van de groep, die voorheen tot de Wajong-gerechtigden behoorden met de overgang naar de Participatiewet buiten de boot vallen (Nederlandse Arbeidsinspectie 2024). Uitvallers die ‘geluk’ hebben en ingeschreven staan in het doelgroepregister vallen terug op een bijstandsuitkering, zij kunnen opnieuw een re-integratie-traject starten. Wanneer dit niet het geval is zijn de ex-medewerkers risicodragers. Doordat zij geen recht hebben op een uitkering raken zij niet zelden buiten beeld bij gemeenten (zie ook SCP 2023) en ontberen zij ondersteuning bij het vinden van een nieuwe werkplek. En omgekeerd: daar waar continuïteit in de begeleiding plaatsvindt zijn de risico's op dergelijke uitval minder groot.

## De doorlopende begeleiding moet starten op school

Schooluitval is vaak de start van een moeizaam traject van mensen op de arbeidsmarkt. De begeleiding van de leerlingen van de praktijkscholen start bij de plaatsing op een stage. Uit ons onderzoek blijkt dat praktijkscholen gedurende twee jaar nazorg bieden. Daarmee is de mogelijkheid gecreëerd om een brug te slaan tussen de begeleiding van de fase van school naar werk. Toch is het van belang om, als blijkt dat zich problemen voordoen in de stage, de verbinding te leggen met een jobcoach van de gemeente. De informatie over de leerling kan dan na de schooltijd worden vastgehouden en de kennis over de mogelijkheden, beperkingen en de doorgemaakte ontwikkeling kan dan worden meegenomen. Deze aanpak kan ook worden gevolgd voor studenten van mbo en hbo waarbij een risico bestaat op studie-uitval. De inzet van de jobcoach is van belang om te voorkomen dat leerlingen en studenten die nog thuis wonen en geen uitkering ontvangen uit beeld raken. Met deze aanpak kan worden voorkomen dat de investering van de eerdere begeleiding teniet wordt gedaan doordat er tussentijds geen begeleiding plaatsvindt.

## Mogelijkheden tot begeleiding verschillen tussen ondernemers

Niet alle ondernemers zijn in staat om deze medewerkers te begeleiden als de begeleiding ook gericht moet zijn op de psychosociale problematiek van de medewerker en de problemen in de context van de medewerker die daardoor ontstaan. Het is voor het aanbod van de begeleiding dan ook belangrijk om onderscheid te maken tussen ondernemers:

- Impactondernemers met als doel ontwikkelen, begeleiden, dagbesteding en/of doorgeleiding (**sociale ondernemers**);
- Impactondernemers met als doel mensen (vast) in dienst nemen om bij te dragen aan het primaire werkproces. Begeleiding van mensen met een afstand is niet de hoofdzaak van het bedrijf (**constructieve ondernemers**);
- Op winst gerichte grote ondernemers, die wel bereid zijn mensen die extra begeleiding nodig hebben in dienst te nemen en waarbij begeleiding niet de hoofdzaak is, maar die wel extra begeleiding kunnen bieden in de vorm van interne jobcoaches (**reguliere ondernemers**).

## Onderlinge samenwerking (interne governance)

Wat betreft de onderlinge samenwerking van impactondernemers (interne governance) bleek dat deze ondernemers gebruik maken van hun netwerk als hun medewerkers een overstap moeten of willen maken naar een andere onderneming. Dit netwerk brengen zij daarvoor in kaart en ze onderhouden het contact om zicht te blijven houden op mogelijke passende vervolgplekken voor hun medewerkers. Deze activiteiten gaan echter ten koste van hun bedrijfsvoering. Het zijn extra activiteiten die niet worden gefinancierd. Ze zien voor de gemeente een rol weggelegd om hen hierin te ondersteunen. Ze zoeken de ondersteuning dus eerder bij een externe partij dan dat ze die zoeken in de samenwerking met andere ondernemers.

In de voorbereidingen naar dit onderzoeksproject gaven sociale ondernemers aan dat zij graag belangenbehouders wilden bij de overstap van hun medewerker naar de volgende onderneming. Uit het onderzoek blijkt echter dat de ondernemers vinden dat er te veel op ze af komt. Ze moeten alles weten over de beperkingen en mogelijkheden van de medewerker voor zover dat relevant is voor de werkzaamheden. Als er dagbesteding wordt geboden moet er een plan worden gemaakt. Als de medewerker toe is aan een overstap gaan ze op zoek naar passende werkzaamheden en daarvoor moeten ze een netwerk onderhouden. Daarnaast hebben de ondernemers behoefte aan onderlinge informatieoverdracht bij de overstap van de ene naar de volgende ondernemer. Ondernemers geven aan dat de mogelijkheden en beperkingen van de medewerker vaak naar voren komen op de werkvloer. Uit het onderzoek blijkt dat het van belang is dat ondernemers beschikken over voldoende inzicht in de mogelijkheden en de beperkingen van de medewerker om in te kunnen spelen op mogelijke problemen die ontstaan door de psychosociale problemen. Om uitval te voorkomen is het dan ook van belang om de informatieoverdracht tussen ondernemers te bevorderen voor zover dit relevant is voor de uitoefening van de werkzaamheden.

Informatieoverdracht vereist gegevensdeling tussen verschillende betrokken partijen, waarmee de privacybescherming een rol speelt. Om een wettelijke grondslag te hebben voor deze gegevensdeling is het belangrijk dat de werkgever een rol krijgt in de Participatiewet. De gegevensdeling is nu eenzijdig vastgelegd: de werkgever is verplicht gegevens te verstrekken aan de gemeente. Aangezien de doelstelling van de Participatiewet is dat zoveel mogelijk mensen aan het werk moeten bij werkgevers is het op zijn minst bijzonder dat er geen actieve rol is voor werkgevers in deze wet. Als deze rol wel wordt meegenomen kan worden geregeld dat gegevensdeling vanuit de gemeente richting de werkgever moet plaatsvinden. Dit is ondersteunend voor het voorkomen van uitval van de medewerker. Het wetsvoorstel Wams richt zich op domeinoverstijgende gegevensverwerking wanneer er sprake is van multiproblematiek en een gecoördineerde aanpak noodzakelijk is. De loopbaanreconstructies laten zien dat dit in alle cases het geval is. De Wams schrijft voor dat er in deze gevallen in principe een coördinator wordt aangesteld om de aanpak in goede banen te leiden. Een register jobcoach zou deze rol op zich kunnen nemen.

Ondernemers hebben dus behoefte aan ondersteuning voor het onderhoud van hun netwerk en ten behoeve van de informatieoverdracht. Ook eerder bleek al dat ondernemers externe ondersteuning nodig hebben om de onderlinge samenwerking te bevorderen (Wennekes & Van

Orden 2020, Oden & Beukeveld 2015). Uit ons onderzoek blijkt dat ondernemers vaak regionaal gericht zijn, ook wat betreft het zoeken en vinden van medewerkers. Daarom ligt het voor de hand dat de arbeidsmarktregio de samenwerking tussen ondernemers faciliteert.

## Samenwerking met partijen in het ecosysteem van impactondernemers (externe governance)

Het onderzoek laat zien dat doorlopende begeleiding vraagt om een duidelijke taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen partners in het ecosysteem. Dit is een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor een goed functionerend systeem. Het gaat ook om wederkerige interactie tussen de deelnemers aan dat systeem, zo bleek opnieuw in ons onderzoek. Sociaal ondernemers zoeken wederkerigheid in hun relatie met publieke partijen, waarin een bepaalde balans bestaat tussen partners in het ecosysteem: partijen hebben oog voor hun eigen positie én zien deze positie in verbinding met de positie van de ander (De Prins 2015; Beukema 2013). In haar onderzoek naar regionale netwerken benadrukt ook Zuidersma het belang van wederkerigheid in het gedrag van de deelnemende partners (2012). Vertrouwen tussen partners is daarbij essentieel, als dat ontbreekt ontstaat freeriders gedrag. Polstra et al. (2018) geven aan dat verbinding een essentieel werkzaam onderdeel is om dat vertrouwen ook in praktijk te realiseren. De betekenis die actoren (klanten, verschillende soorten professionals) aan die verbinding geven verschilt in veel gevallen.

Uit ons onderzoek blijkt dat zowel sociale als constructieve ondernemers bereid zijn medewerkers die extra begeleiding nodig hebben in hun organisatie te laten werken, ook als ze geen loonkostensubsidie krijgen en niet in aanmerking komen voor de no-riskpolis. Terwijl het beeld bij gemeenten over impact ondernemingen soms niet veel anders is dan dat naar voren kwam in ons eerdere onderzoek, namelijk dat impact ondernemers alleen medewerkers in dienst nemen vanwege de loonkostensubsidie, omdat ze daarmee de loonkosten kunnen verlagen (Oden et al. 2018, p. 36). Dat ondernemers gecompenseerd willen worden voor de extra inzet die zij verlenen voor medewerkers die extra begeleiding nodig hebben is vanuit bedrijfsmatig opzicht logisch. De extra inzet kost tijd en daarmee geld en komt daarmee ten laste van de bedrijfsvoering. Bovendien leveren medewerkers die extra begeleiding nodig hebben minder productie waarvoor ondernemers ook graag gecompenseerd willen worden.

## De coördinerend jobcoach als spin in het web

Zoals in eerdere onderzoeken blijkt ook nu dat de belangrijkste spil in de loopbaan van de medewerker de jobcoach is, die vanuit een driedelige klantrelatie (medewerker, werkgever, opdrachtgever) kan zorgen voor een adequate afstemming van het handelen van verschillende professionals. De jobcoach blijft gedurende de loopbaan in contact met de medewerker en diens werkgever. Bij de overstap naar ander werk blijft de jobcoach betrokken en legt de relatie met de nieuwe werkgever.

Inmiddels is de certificering van jobcoaches op gang gekomen, waardoor het mogelijk wordt om de verschillende benamingen voor professionals die medewerkers begeleiden te vereenvoudigen. De coördinerende rol van de jobcoach is behulpzaam bij overzichtelijke begeleiding van medewerkers. Via deze centrale rol van de jobcoach kan ook een start gemaakt worden met eenduidigheid in de terminologie, zodat onnodige verwarring voorkomen



kan worden. De voorstellen vanuit het UWV bieden mogelijkheden voor een dergelijke rol van de jobcoach. Het Beroepsprofiel Register jobcoach biedt handvaten voor de kwaliteitsborging van jobcoaching (zie hoofdstuk 5). Er zijn ook marktpartijen die op een succesvolle manier jobcoaching aanbieden, ook daar kan gebruik van worden gemaakt.

### **Juridische mogelijkheden voor doorlopende begeleiding**

Doorlopende begeleiding is juridisch al mogelijk. Zowel de Wmo als de Participatiewet bieden instrumenten voor persoonlijke ondersteuning. Wij kunnen ons vinden in het advies van het UWV (2023) om de termen 'persoonlijke ondersteuning' te vervangen door 'jobcoaching'. Ook dat biedt meer eenduidigheid.

Het doelgroepregister biedt mogelijkheden voor medewerkers om hun loopbaan vorm te geven onder begeleiding van een jobcoach en voor werkgevers om medewerkers in dienst te nemen met behulp van loonkostensubsidie en de no-riskpolis. Sommige medewerkers en hun ouders ervaren opname in het register als een ongewenst stempel en zien er daarom vanaf. Gemeenten gebruiken het doelgroepregister nu als sturingsinstrument: de instrumenten worden niet aangeboden als de medewerker niet is ingeschreven. Het register dreigt daardoor als een uitsluitingsmechanisme te functioneren.

Capel (2024) pleit voor afschaffing van het doelgroepregister. Hij is van mening dat professionals in de gemeente zelf kunnen bepalen of een baan met loonkostensubsidie voor de inwoner de juiste interventie is, net zoals bijvoorbeeld het verstrekken van een bijstandsuitkering. Hij vindt het niet nodig om eerst met de kandidaat naar het UWV te gaan, deze te laten screenen door keuringsarts en arbeidsdeskundige, vervolgens in te laten schrijven in het doelgroepregister en pas daarna een baan aan te bieden. Capel laat zien dat het doelgroepregister inmiddels is uitgegroeid tot wat hij noemt 'een onbegrijpelijk allegaartje van allerlei definities waarin sommige doelgroepen deels wel en deels niet meetellen, en waar niemand echt zicht op heeft.' Daar staat tegenover dat op dit moment door middel van het doelgroepregister financiering vanuit het Rijk wordt vrijgemaakt voor de groep mensen op de arbeidsmarkt die extra begeleiding nodig hebben. Anderen pleiten dan ook voor handhaving ervan. Nu de Participatiewet de mogelijkheid biedt om het doelgroepregister niet leidend te laten zijn bij personen die niet het minimumloon kunnen verdienen, stellen wij voor deze bepaling meer toe te gaan passen in de praktijk.

Zoals ook al in eerder onderzoek (Oden et al. 2018) bleek hebben werkgevers behoefte aan meer professionals van de gemeenten die durven om creatief met de regels om te gaan en gebruik te maken van de ruimte die de wetgever biedt. De ervaring van ondernemers is dat de uitvoering nu nog te veel afhankelijk is van de individuele professional. Daarnaast blijken ongeschreven regels vaak bepalend voor de uitvoering. Zo wordt vaak gekozen voor de Wmo, omdat deze minder termijnen zou bevatten dan de Participatiewet, terwijl ook in de Participatiewet geen termijnen worden genoemd. Hoewel de Re-integratieverordeningen binnen de onderzochte gemeenten ruimte laten om de termijn van jobcoaching verlengen, blijven gemeenten erop aandringen dat de trajecten kort moeten zijn. Daarnaast leidt verkokering in de uitvoering vaak tot regel geleid handelen en verminderde aandacht voor de persoon om wie het gaat. Terwijl het onderzoek ook laat zien dat de persoon wel centraal

staat als op gelijkwaardige wijze overleg plaatsvindt tussen professionals uit verschillende domeinen, zoals blijkt uit de integrale teambenadering in het project Route Arbeid+.

### **Financieringsstromen kunnen samengevoegd**

Het SCP (2023) pleit voor een domeinoverstijgende aanpak en geeft daarbij aan dat investeringen binnen een wettelijk kader niet altijd neerslaan in datzelfde kader. Dat zien we ook terug in ons onderzoek. Met name het project Route Arbeid+ laat zien dat het bijeenvoegen van verschillende financieringsstromen de regelmogelijkheden van publieke professionals uitbreidt en de facilitering van medewerker en werkgever bevordert.

### **Extra financiering doorlopende begeleiding: bijdrage reguliere ondernemingen**

In de huidige situatie is het inkopen van in de tijd beperkte trajecten financieel gedreven. Tegelijkertijd komen dergelijke kortlopende trajecten vaak niet tegemoet aan datgene wat nodig is voor de betreffende medewerker. Met alle risico's op terugval en bijbehorende kosten van dien. Doorlopende begeleiding vraagt op korte termijn om extra financiering met bijbehorende politieke keuzes. Hierbij kan ook een beroep gedaan worden op reguliere ondernemers zoals hierboven gedefinieerd. Uit het onderzoeksproject Innovatieversnelling Vanhulley Zowerkthet! (Meerstra & Oden 2023) blijkt dat ondernemers graag socialer willen ondernemen en daarom bereid zijn een bijdrage te betalen als ook duidelijk wordt gemaakt dat de inzet van de desbetreffende medewerkers waardevol is. Daarbij zou het behulpzaam zijn als de impact zichtbaar gemaakt kan worden. In het RAAK-MKB project Social Impact Beloond zijn de [Social Impact Tools](#) ontwikkeld, waarmee zowel de ontwikkeling van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben zichtbaar wordt gemaakt als de maatschappelijke financiële opbrengst daarvan (Oden et al. 2021).

### **De mogelijke vangnetfunctie van sociaal ontwikkelbedrijven**

Sociale ontwikkelbedrijven zouden een vangnet-functie kunnen vervullen in de loopbanen van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. Maar uit ons onderzoek blijkt dat de sociale ontwikkelbedrijven die rol nog niet vervullen. Terwijl deze bedrijven expertise in huis hebben met betrekking tot het analyseren van werkprocessen in reguliere bedrijven, jobcarving, functiecreatie en de expertise hebben om ook mensen met een psychosociale aandoening passend werk te bieden (vergelijk Oden 2020).

### 7.3 Bouwstenen voor publiek-private samenwerking bij veilige loopbanen

Niet alleen omdat we op de krappe arbeidsmarkt iedereen kunnen gebruiken, maar vooral voor mensen zelf is het belangrijk dat ze op een volwaardige en passende manier aan het werk kunnen. Het onderwijs, ondernemers, gemeenten en sociale ontwikkelbedrijven kunnen ieder hun rol spelen in de loopbaan van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben. Voor een veilige loopbaan van deze medewerkers is doorlopende begeleiding cruciaal.

De fundering voor de bouwstenen voor publiek-private samenwerking bij veilige loopbanen ziet er als volgt uit:

1. De begeleiding start in het onderwijs en de register jobcoach is in het onderwijs al betrokken en laat de medewerker niet meer los. De begeleiding van de kandidaat vindt vanaf dat moment plaats in integrale begeleidingsteams.
2. De mogelijkheden en beperkingen van de medewerker zijn vastgelegd in een begeleidingsplan.
3. Sociale ondernemers die als doelstelling hebben het bieden van werk- en ontwikkelplekken voor deze medewerkers kunnen zelf passende begeleiding bieden. Zij kunnen een rol spelen in de verdere ontwikkeling van de medewerker.
4. Bij de overstap naar een opvolgende werkgever is informatieoverdracht cruciaal, zodat de opvolgende werkgever goed kan inspelen op de mogelijkheden en beperkingen van de medewerker en uitval kan worden voorkomen. Hiervoor is versterking van het netwerk van ondernemers door de arbeidsmarktregio noodzakelijk.
5. Als de medewerker de overstap maakt naar constructieve en reguliere ondernemers dan is jobcoaching noodzakelijk om de overstap succesvol te maken. De doorlopende lijn in de jobcoaching moet worden gewaarborgd.
6. De afspraken met de werkgevers worden vastgelegd in een begeleidingsplan, waarin ook afspraken staan over wat er gebeurt als het toch misgaat.
7. Mocht de medewerker niet terug kunnen naar de vorige werkgever, dan functioneert het sociaal ontwikkelbedrijf als vangnet en wordt de ingezette ontwikkeling voortgezet op basis van het begeleidingsplan. Daarvoor is het noodzakelijk dat het sociaal ontwikkelbedrijf een gevarieerd werkaanbod heeft.

Een overzicht van de bouwstenen voor publiek-private samenwerking voor veilige loopbanen voor medewerkers die extra begeleiding nodig hebben is vooraan in deze handreiking te vinden.

## Bronnen

- Beukema, L. (2013). *Human Resource Maatwerk. Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen.
- Beukema, L. & Kuijpers, I. (2018). *Stilzitten is niets voor mij: Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking met (duurzaam) werk*. Groningen: Hanzehogeschool.
- Beukema, L. & Kuijpers, I. (2024). *Het begint pas na de plaatsing. Aanpak duurzame impact coalitie Wonen, Onderwijs en Werk, Den Haag Zuid West*, Den Haag: Coalitie Wonen Onderwijs Werk.
- Beukeveld, M.T.G. & Oden, P.A.T. (2019). Bedrijfsscholing in partnerschap: Op weg naar een optimale verbinding tussen onderwijs, gemeente en bedrijfsleven. *Sociaal Bestek* 2019 (september), 22-25.
- Bond, G.R.(2004). Supported Employment: Evidence for an Evidence-Based Practice. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 27(4), 345–359.
- Breure, J.A. (2023), *Module Re-integratie*, Alphen a/d Rijn: Wolters Kluwer.
- Capel, R. (2024). *Wegen uit het moeras. Werk voor arbeidsbeperkten van 2008 tot 2033*. <https://wegenuithetmoeras.nl>
- Coenen-Hanegraaf, M., B. Valkenburg. (2012) Begeleid Werken. *Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*. Utrecht: Uitgeverij Jan van Arkel.
- De Beleidsonderzoekers en DSP-groep (2023). *Inspiratie voor integrale ondersteuning: Zicht op integrale ondersteuning in het sociaal domein en lessen voor gemeenten en Rijksoverheid*. Leiden: De Beleidsonderzoekers.
- Drijvers, A. & Engelen, M. (2018). *Met de jobcoach lukt het wel! De meerwaarde van jobcoaching op de werkplek*. Leiden: De Beleidsonderzoekers.
- Engelfriet A., Ekeren van C., Kager, P. (2023). *De Algemene Verordening Gegevensbescherming en Uitvoeringswet AVG Artikelsgewijs commentaar*, Amsterdam: Ius Mentis, p. 366-367.
- FNV (2020). *Recht op werk. Instroom sociale ontwikkelbedrijven. Meer mensen met een beperking aan het werk*. FNV.
- Goudswaard, T. & J. van Oosten (2022). *Maakkracht. Een nieuwe benadering voor complexe vraagstukken*. Amsterdam: Business contact.
- Hogenstijn, H. (2024). *Sociaal ondernemerschap: impact eerst*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

- Lange, A. de, Michon, H., Erp, N. van. & Kroon, H. (2020). *Duurzame banen voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden: inzicht in effectieve jobcoaching*. Trimbos-instituut, Utrecht.
- Mank, D.M., A.R. Cioffi, P. Yovanoff (1997). Analysis of the typicalness of supported employment jobs, natural supports, and wage and integration outcomes, *Mental Retardation*: 35(3) (1997), 185–197
- Meerstra, E. & P. Oden (2023). Zowerkthet! Maatschappelijk verdienvermogen in een regionaal ecosysteem. *Sociaal Bestek 2023* (augustus), 12-18.
- Morgan, D.L.& Krueger, R.A. (2000), *The Focus Group Guidebook*, London New Dehli: Sage Publication London New Dehli.
- Nederlandse Arbeidsinspectie (2024). *Op papier arbeidsvermogen, in de praktijk geen reële kans op werk*, Onderzoek naar mensen uit de doelgroep banenafpraak die langdurig niet aan het werk komen. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Noloc <https://www.noloc.nl/wat-doet-een-jobcoach>
- Noloc <https://www.noloc.nl/register-jobcoach>
- Oden, P.A.T. & Beukeveld, M.T.G. (red.). (2014). Social Return in aanbestedingen; It takes two to tango! Onderzoeksverslag *Sociaal in het Bestek*. Groningen: kenniscentrum Arbeid. Hanzehogeschool Groningen
- Oden, P.A.T., Beukeveld, M.T.G. & Van der Woude, C.S. (2015). *Arbeidspools door ondernemers: Juridische vormgeving en ervaringen in de praktijk*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Oden, P.A.T., Beukeveld M.T.G. & Offers, E. (red.) (2018). *Partnerschap door regelruimte: De samenwerking van ondernemers met gemeenten bij de Participatiewet*. Groningen: Hanzehogeschool.
- Oden, P. (2020). Sociaal ontwikkelbedrijven: goed plan van de FNV <https://sociaalweb.nl/nieuws/sociale-ontwikkelbedrijven-goed-plan-van-de-fnv/>
- Oden, P.A.T., Van Orden, C. & Beukema, L. (red.) (2021). *Social impact beloond! Ontwerpgericht onderzoek naar instrumenten die de impact van sociale mkb-bedrijven zichtbaar maken aan inkopers*. Groningen: Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen Hanzehogeschool Groningen.
- Oden, P.A.T. & Beukeveld M.T.G. (2025). *Naar een toekomstbestendige Route Arbeid+*. Groningen: Hanzehogeschool.
- Polstra, L., L. Verkooijen, J. Brinkhorst, P. v. d. Ende, P. Glasbergen, J. v. d. Korput, E. Pruijm, C. Teekman (2018). *De vele beelden van integraal werken. Rapport van het onderzoeksproject integraal aan het werk*. Groningen: Hanzehogeschool, Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap.
- Plotner, A.J., & Oertle, K. M. (2011). *Employment Support Facilitator (Job Coach)*, in: Simpson, C.G., Bakken, L. P. (Eds.), *Collaboration: A Multidisciplinary Approach to Educating Students With Disabilities* (pp. 339-352), Waco: Prufrock Press.
- Prins, P. de (2015). *12 sleutels voor duurzaam HRM*. Leuven: Acco.
- Sanders, J., C. Wevers.(2006) *Begeleid Werken: een wereld van mogelijkheden. Een internationaal vergelijkende studie naar begeleid werken*. TNO
- Smit, A. (2009). *Sociaal en slim ondernemen. Werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. TNO
- Sociaal Cultureel Planbureau (2019). *Arbeidsmarkt in kaart*. Den Haag: SCP
- Sociaal Cultureel Planbureau (2020). *De sociale staat van Nederland 2020*. Den Haag: SCP
- Sociaal Cultureel Planbureau (2023). *Een brede blik op de bijstand*. Den Haag: SCP.
- Stam, E.(2014) *Ecosystemen voor ambitieus ondernemerschap*. Economische Statistische Berichten (99).
- Stam, F.C. & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial Ecosystems*. Working Papers 16-13. Utrecht: Utrecht School of Economics.
- Stam, E. & Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial Ecosystem Elements. *Small Business Economics* (56).
- UWV Strategie, Beleid en Kenniscentrum (SBK). (2023), *Jobcoaching onder de loep. Verbetermogelijkheden externe jobcoaching: onderzoeksrapportage*. Amsterdam: UWV
- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J. & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. 's-Gravenhage: ZonMw.
- Van Orden, C. & Wennekes J.W. (2020). *Monitor Groningse Impactondernemingen 2020*. Groningen: Hanzehogeschool.
- Van der Zouwen, T. (2018). *Actieonderzoek doen: Een routewijzer voor studenten en professionals*. Amsterdam: Boom.
- Veth, K.N. (2019). *Well-being@Work. De toegevoegde waarde van Duurzaam HRM*. Groningen: Hanzehogeschool, Marian van Os Centre of Expertise Ondernemen.
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (2023). *Handreiking Dossievorming Participatiewet*. VNG, p. 8.
- Verlaan, W. (2011). *Jobcoach XXL*. Nieuwegein: Kennis- en Innovatiecentrum CrossOver.
- Wennekes, J.W. & Van Orden, C.Y.D. (2020). *Routekaart voor een effectief impact ecosysteem*. Groningen.
- Wilthagen, T. & Stolp, M. (2021). *De arbeidsmarkttransitie: Naar meer waarde en meer werk*. Arnhem: NSvP.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020) *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, WRR-Rapport 102, Den Haag: WRR.
- Zuidersma, J. (2012). *Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden. Een gedragstheoretische benadering*. Rijksuniversiteit Groningen (proefschrift). Groningen: RUG.



**Titel**

Samen voor werkzekerheid

**Subtitel**

Handreiking voor publiek-private samenwerking voor een veilige loopbaan van medewerkers die extra begeleiding nodig hebben

**Auteurs**

Petra Oden, Leni Beukema, Monique Beukeveld (redactie), Kathinka Geling, Soner Korucu, Erzszi Meerstra, Trix Mulder, Margot Oling, Anneloes Scholing

**Uitgever**

Centre of Expertise Ondernemen  
Hanze 2025

**ISBN**

978 90 530 3170 4

**Vormgeving**

The Creative Hub Groningen - powered by Canon

**Druk**

1<sup>e</sup> druk 100 exemplaren

**share** your talent.  
**move** the world.