

Nieuw beschut werk bij reguliere werkgevers

Kwalitatief onderzoek naar succesvolle plaatsingen

Projectnummer P0232

Onderzoek in opdracht van het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid

Auteurs: Jildou Talman | Noortje Hippert | Mirjam Engelen

© 15 juni 2022 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

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

Inhoud

Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	10
1.1 Achtergrond en aanleiding	10
1.2 Doel en vraagstelling	11
1.3 Onderzoeksaanpak	13
1.4 Representativiteit van het onderzoek	15
1.5 Begrippenlijst	15
1.6 Leeswijzer	16
Casus 1: Q., die sinds 2020 bij een transport- en opslagbedrijf werkt	17
2. Achtergrond: landelijke context	20
2.1 Advies beschut werk	20
2.2 Toegang tot beschut werk	21
2.3 Beschutte werkplekken	23
2.4 Ontwikkeling bij sw-bedrijven sinds de Participatiewet	24
Casus 2: S., die sinds 2021 bij een zwembad werkt	25
3. Gemeentelijk beleid beschut werk	27
3.1 Gemeentelijk beleid langs een schaal	27
3.2 Gemeentelijke motieven om regulier te plaatsen	29
3.3 Succesfactoren en knelpunten in de gemeentelijke organisatie	30
Casus 3: J., die sinds 2018 als monteur van auto-onderdelen werkt	33
4. De match	35
4.1 Verkenning van mogelijkheden	35
4.2 Het plaatsen van een kandidaat: de vijf typen	36
4.3 Middelen om twijfels bij werkgevers weg te nemen	39
4.4 Succesfactoren en knelpunten bij de match	41
Casus 4: J., die sinds 2019 bij een elektrofabrikant werkt	45
5. Op de werkplek	48
5.1 Kennismaken met het werk	48
5.2 Werkgever neemt de werknemer in dienst	53
5.3 Succesfactoren en knelpunten op de werkplek	58
Casus 5: V., die sinds 2021 bij een dataverwerkingsbedrijf werkt	65
6. Conclusie: antwoord op de onderzoeksvragen	67
Bijlage 1: Checklists	73



Management- samenvatting

Dit rapport gaat over beschut werk bij reguliere werkgevers. In dit rapport vinden gemeenten en werkgevers goede voorbeelden van beschut werk bij reguliere werkgevers. Het rapport gaat uitgebreid in op succesfactoren die van belang zijn bij het realiseren van beschut werk bij reguliere werkgevers. Op deze plaats staat een samenvatting van onze bevindingen.

Achtergrond van het onderzoek

De Participatiewet vervangt sinds 2015 de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een groot gedeelte van de Wajong. Het doel van deze wet is om zo veel mogelijk mensen naar werk toe te leiden. In artikel 10b van de Participatiewet staat de voorziening beschut werk beschreven. Personen die alleen kunnen werken in een 'beschutte' omgeving onder aangepaste omstandigheden, kunnen via UWV een advies beschut werk krijgen. Mensen met een advies beschut werk verschillen met name van mensen in het doelgroepregister banenafpraak doordat zij meer begeleiding en aanpassingen op de werkplek nodig hebben dan een gewone werkgever kan bieden.

De evaluatie van de regeling beschut werk door Inspectie SZW liet zien dat gemeenten desondanks een (beperkt) deel van de beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers realiseren¹.

¹ Het precieze aandeel is niet bekend, zie het rapport van de Inspectie: Evaluatie beschut werk. Eindrapport, Inspectie SZW, Utrecht, november 2019

Het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid² vindt dit interessant en relevant. Daarom is in opdracht van het Kenniscentrum een verkenning uitgevoerd naar beschut werk bij reguliere werkgevers. Dit onderzoek biedt een kwalitatief inzicht in de succes- en faalfactoren. De verkenning heeft bestaan uit interviews met experts en casestudies van 13 werkplekken in 10 gemeenten.

Gemeentelijk beleid bestaat uit vier typen

Het onderzoek heeft laten zien dat gemeentelijk beleid voor het plaatsen van kandidaten met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers uiteenloopt van *volledig uitgesloten* tot het *alleen* plaatsen bij reguliere werkgevers. Tussen deze uitersten hebben we allerlei varianten getroffen in het onderzoek. Gemeentelijk beleid is op basis van onze verkenning grofweg in te delen in de volgende vier typen:

1. **Geen beleid.** De gemeente plaatst vooral bij het sociaal ontwikkelbedrijf, maar incidenteel gaan mensen met een advies beschut werk bij een reguliere werkgever werken: er is geen beleid voor het regulier plaatsen van kandidaten met een advies beschut werk.
2. **Beleid: alleen beschut werk in sociaal ontwikkelbedrijf.** De gemeente plaatst iedereen met een advies beschut werk bij het sociaal ontwikkelbedrijf, er is formeel geen mogelijkheid tot reguliere plaatsing. Sommige sociale ontwikkelbedrijven zetten stappen (of hebben in het verleden al stappen gezet) op het gebied van detachering van deze groep bij externe werkgevers.
3. **Beleid: beschut werk bij reguliere werkgever wanneer passend.** De gemeente besluit per kandidaat wat beter past: het sociaal ontwikkelbedrijf of een reguliere werkgever. De gemeente heeft beleid om kandidaten met een advies beschut werk regulier te plaatsen, wanneer dat passend is.
4. **Beleid: alleen reguliere plaatsing.** De gemeente heeft geen werkplekken voor mensen met een indicatie beschut werk bij het sociaal ontwikkelbedrijf of heeft überhaupt geen sociaal ontwikkelbedrijf of kiest ervoor het sociaal ontwikkelbedrijf hier niet bij in te schakelen: kandidaten met een advies beschut werk worden alleen regulier geplaatst.

In dit onderzoek is niet onderzocht wat de achterliggende factoren zijn die tot deze beleidskeuzes hebben geleid. Wel lijkt het zo te zijn dat grotere gemeenten vaker beleid hebben gericht op beschut werk bij reguliere werkgevers dan kleine gemeenten, waar de doelgroep meestal uit enkele tientallen kandidaten bestaat.

Beschut werk bij reguliere werkgevers leidt tot meer diversiteit aan werkplekken

Belangrijkste motief van gemeenten om kandidaten met een advies beschut werk te plaatsen bij reguliere werkgevers is de grotere diversiteit aan werkplekken die dan beschikbaar komt. Bij reguliere werkgevers zijn er meer typen werk beschikbaar, dan alleen de werkplekken bij het sociaal ontwikkelbedrijf. Dit maakt dat bemiddelaars beter tegemoet kunnen komen aan de wensen en vaardigheden van kandidaten. Met name in grote gemeenten is een aanvullend argument

² Het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid is een samenwerking van SBCM, het Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid, en Cedris, de landelijke vereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt.

dat volgens de bemiddelaars het sociaal ontwikkelbedrijf te weinig capaciteit heeft³ om aan de gehele doelgroep beschut werk werkplekken te bieden. Ook wordt genoemd dat werknemers meer ontwikkelmogelijkheden kunnen hebben bij reguliere werkgevers. Er is nauwelijks genoemd dat de gemeente als doel heeft mensen met een beperking zo regulier mogelijk te plaatsen.

Mogelijkheden om beschut werk bij een reguliere werkgever te realiseren

Bemiddelaars brengen eerst in kaart wat een kandidaat met een advies beschut werk wil en kan. Willen zij werken bij het sociaal ontwikkelbedrijf, wat voor type werk vinden zij leuk (bijvoorbeeld productiewerk of een commerciële functie), hebben ze al bepaalde werkervaringen of een bepaalde opleidingsachtergrond? Het profiel dat bemiddelaars zo in gesprek met kandidaten opstellen, is leidend bij de selectie van werkgevers.

Er is een grote kans dat het profiel goed aansluit op het werk dat het sociaal ontwikkelbedrijf kan bieden. Maar blijkt uit het profiel van een kandidaat met een advies beschut werk dat een beschutte werkplek buiten het sociaal ontwikkelbedrijf het meest passend is, dan zien we dat diverse routes leiden tot de realisatie van een beschutte werkplek bij een reguliere werkgever. De betrokkenheid van de gemeente is in sommige varianten groot en in andere varianten heeft de gemeente nauwelijks een rol:

1. De match wordt al gemaakt door het vso/pro; gemeente 'klapt de stage om' naar een beschutte werkplek.
2. De gemeente benadert werkgevers in eigen netwerk aanbodgericht: heb jij ruimte voor mijn kandidaat?
3. Werkgevers vragen specifiek om een werknemer uit de doelgroep beschut of banenafpraak (bijv. SROI).
4. Werknemers dragen een werkgever voor bij wie zij willen werken.
5. De gemeente zoekt naar algemene vacatures van werkgevers en onderhandelt over beschut karakter van de werkplek.

Werkgevers verleiden om iemand met een advies beschut werk een kans te geven

Voor alle gemeenten, inclusief de gemeenten die we voor dit onderzoek bezocht hebben, blijkt het lastig werkgevers bereid te vinden om aan de slag te gaan met één of meerdere beschutte werkplekken. Zelfs gemeenten die specifiek beleid hebben gericht op plaatsing bij reguliere werkgevers, stuiten op weerstand bij werkgevers. Bemiddelaars steken veel tijd in het werven van werkgevers. Nieuwe werkgevers vinden zij door op bezoek te gaan bij de organisaties of door mond-tot-mondreclame tussen werkgevers. Het komt ook voor dat kandidaten zelf een werkgever aandragen of dat werkgevers (met name sociale ondernemers) de gemeente zelf weten te vinden. Beetje bij beetje zijn er meer werkgevers over de streep te trekken.

³ Dit is hoe een aantal bemiddelaars het aan de onderzoekers verteld heeft, aan de andere kant is het natuurlijk de gemeente die beslist over de capaciteit van het sociaal ontwikkelbedrijf. Dat betekent dat het misschien niet zo is dat het sociaal ontwikkelbedrijf te weinig capaciteit heeft, maar dat er (te) weinig capaciteit wordt gemaakt.

De belangrijkste succesfactor in het aannemen van iemand met een indicatie beschut werk is de klik tussen werkgever en werknemer. Deze klik ontstaat wanneer werkgever en werknemer elkaar ontmoeten en iets voor elkaar willen betekenen. Tijdens een kennismakingstraject in de vorm van bijvoorbeeld een proefplaatsing is verder te onderzoeken of de klik echt goed is en er een arbeidsovereenkomst wordt afgesloten. In deze fase van kennismaking zijn de gemeentelijke bemiddelaars intensief betrokken bij de plaatsing. Tijdens het kennismakingstraject kunnen werkgever en bemiddelaar schaven aan het takenpakket (jobcarving), aan de samenwerking met andere collega's (waarbij de werkgever/direct leidinggevende optreedt als mediator) en aan de begeleiding op de werkvloer (waarbij de bemiddelaar tips en tricks geeft aan de begeleider). De ondersteuning vanuit de gemeente is tijdens het kennismakingstraject intensief, meestal gaat de bemiddelaar minstens één keer per week op werkbezoek om te spreken over aanpassingen die nodig zijn. Veel kennismakingstrajecten leiden tot een tijdelijke arbeidsovereenkomst tussen werkgever en kandidaat, die dan werknemer wordt.

Rol van de gemeente na de kennismaking

Na het tekenen van de arbeidsovereenkomst zien we dat de rol van de gemeente kleiner wordt en de rol van de begeleider (werkgever óf direct leidinggevende) groter. In zekere zin heeft de begeleider op dat moment een repertoire aan vaardigheden in de omgang met de werknemer aangeleerd die hij/zij nu kan inzetten wanneer nodig. De meeste knelpunten lost de begeleider samen met de werknemer op, slechts af en toe is ondersteuning van de bemiddelaar nodig. Sommige werkgevers zouden meer contact met de gemeentelijke bemiddelaar wenselijk vinden.

De begeleidingsbehoefte is blijvend

We zien dat werknemers kunnen opbloeien op een goed passende werkplek met een begeleider die veel tijd in hen investeert. De meeste werknemers met een advies beschut werk blijken na plaatsing bij een werkgever ontwikkelmogelijkheden te hebben. Zij kunnen nieuwe vaardigheden leren en soms meer verantwoordelijkheid op zich nemen. De werkgever kan daaraan ruimte bieden door middel van het aanpassen van de werkplek. Ondanks deze ontwikkelmogelijkheden, neemt de behoefte aan begeleiding van mensen met een advies beschut werk niet af. De begeleidingsbehoefte is groot en blijvend, ook wanneer het werk perfect aansluit op hun vaardigheden en behoeften. Bij de casussen in dit onderzoek loopt de begeleidingsbehoefte uiteen van minimaal dertig minuten tot maximaal zes uur per dag.

Meer werk maken van beschut werk bij reguliere werkgevers?

We concluderen op basis van dit onderzoek dat met veel inspanningen van alle betrokkenen een beschutte werkplek bij een reguliere werkgever voor een werknemer met een advies beschut werk zowel werkgever en werknemer als de gemeente veel voldoening kan opleveren. Vooral de klik tussen werkgever en werknemer is van belang om de plaatsing tot een duurzaam succes te maken.

Voor gemeenten is het lastig werkgevers te vinden die mensen met een advies beschermt werk willen plaatsen. Het opbouwen en onderhouden van een groter netwerk van reguliere werkgevers die bereid zijn werkplek te bieden aan iemand met een indicatie beschermt werk kost veel tijd en energie. Het valt ons onderzoekers op dat dit knelpunt de werkwijze van de bemiddelaars lijkt te beïnvloeden. Zij zijn gelukkig met elke match die zij weten te maken, maar zijn terughoudend om méér te vragen van de werkgever dan alleen het aanbieden van werk. Gemeenten lijken weinig eisen te stellen aan de kwaliteit van de begeleiding door de werkgever of leidinggevende of aan het creëren van veilige en gezonde arbeidsomstandigheden. Dit kan een risico zijn voor de kwaliteit en duurzaamheid van de plaatsing. Wanneer de begeleider niet over alle benodigde competenties beschikt en de werkplek niet goed voldoet, dan bestaat de kans dat partijen afscheid van elkaar moeten nemen, omdat de werkplek toch onvoldoende past. Dat is vooral voor de werknemer pijnlijk, maar ook voor werkgever en gemeente onwenselijk. Daarom is ons advies als onderzoekers dat bemiddelaars en gemeenten kritisch blijven op de kwaliteit van de begeleiding en de kwaliteit en duurzaamheid van de werkplek.

Tot slot constateren we dat een beschutte werkplek bij een reguliere werkgever niet voor alle mensen met een advies beschermt werk passend is. Sommige kandidaten passen beter bij een beschutte werkplek bij het sociaal ontwikkelbedrijf, anderen hebben juist meer baat bij een werkplek bij een reguliere werkgever. Het is aan de professional - de bemiddelaar van de gemeente of het sociaal ontwikkelbedrijf - om hiervan een goede inschatting te maken. Beschut werk bij reguliere werkgevers vormt voor gemeenten een waardevolle toevoeging op het aanbod van beschermt werk bij sociaal ontwikkelbedrijven. Door naast beschermt werk bij het sociaal ontwikkelbedrijf ook in te zetten op beschermt werk bij reguliere werkgevers, kunnen gemeenten beter rekening houden met de diversiteit van behoeften van hun kandidaten en zo goed passende werkplekken vinden waar mensen echt tot hun recht kunnen komen. Het is daarbij van belang dat gemeenten nadenken hoe zij de kwaliteit van de begeleiding en de werkplek waarborgen.

Op de volgende pagina presenteren we een infographic van de succesfactoren van beschermt werk bij reguliere werkgevers.

Succesfactoren bij beschut werk bij reguliere werkgevers

Succesfactoren aan gemeentekant:

- Eén of meerdere specialistische bemiddelaars voor de doelgroep beschut werk
- Elke werkgever heeft bij de gemeente/het sociaal ontwikkelbedrijf een vast aanspreekpunt
- Er blijven beschutte werkplekken beschikbaar bij het sociaal ontwikkelbedrijf
- Een kwantitatief en kwalitatief breed netwerk van werkgevers
- Detacheringsconstructie is mogelijk
- Bemiddelaars zijn toegestaan om in de uitvoering creatieve oplossingen/constructies te vinden voor kandidaten
- Aanvraagproces voor de begeleidingssubsidie wordt vereenvoudigd

Gemeenten reiken bemiddelaars benodigde kennis en tools aan

Werkgevers zijn lastig te vinden, maar met het oog op de kandidaat moeten werkplekken wél aan bepaalde kwaliteitseisen voldoen

Beleid gericht op kwaliteitsborging en duurzaamheid is belangrijk

Landelijke aanbevelingen:

- Hoogte begeleidingssubsidie ligt voor langere periode vast
- Werknemers met een indicatie beschut werk tellen mee voor de banenafpraak

Succesfactoren aan bemiddelaarskant:

Voor de match tussen kandidaat en werkgever

- Duidelijk maken dat (familie van) kandidaten ook zelf werkgevers kunnen aandragen
- Voorafgaand aan de plaatsing realistische verwachtingen over de kandidaat scheppen bij de werkgever
- Volledig en concrete voorlichting kunnen geven over beschikbare subsidies, inclusief de begeleidingsvergoeding

Voor de kennismaking op de werkplek:

- Kennismakingstraject aanbieden en benutten, zoals een proefplaatsing of detachering
- Korte lijntjes met zowel werkgever/begeleider als met werknemer
- Werkgever/begeleider wijzen op mogelijkheid van jobcarving
- In overleg met begeleider dagindeling zo opstellen dat deze begeleiding van de werknemer toestaat
- Voor andere collega's een overdraagbaar portfolio opstellen over werknemer
- Mogelijkheden zien voor professionalisering van begeleider, bijvoorbeeld door aanbieden trainingen/cursussen
- Administratieve ontzorging van werkgever

Na het tekenen van het contract:

- Blijvende ondersteuning van werkgevers en regelmatige preventieve werkbezoeken, ook na kennismakingstraject

Na het kennismakingstraject is het werk nog niet afgelopen: de kans op uitval blijft

Succesfactoren aan werknemerskant:

- Basiswerknemersvaardigheden, zoals punctualiteit en communicatie
- Motivatie op de werkplek
- Transparantie over wensen en voorkeuren, dan wel tegenover begeleider, dan wel tegenover bemiddelaar

Bemiddelaars stomen begeleiders klaar voor ná het kennismakingstraject

Goede begeleiding op de werkvloer blijft belangrijk!

Succesfactoren aan werkgevers- en begeleiderskant:

- Als je als werkgever niet zelf begeleidt: vindt een leidinggevende met de juiste begeleidingsvaardigheden
- Blijvend voldoende tijd om de werknemer te begeleiden: zorg ook voor continuïteit in de begeleiding van de werknemer
- Realistische verwachtingen van werknemer met een indicatie beschut werk
- Jobcarving tijdens kennismakingstraject, blijven aanpassen van takenpakket na indienstneming
- Voorbereiding van de rest van het team op samenwerking met werknemer met indicatie beschut werk
- Focus op krachten van werknemer, in plaats van verlies van productiviteit

Een passende, duurzame beschutte werkplek



Inleiding

Dit rapport gaat over beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers en is geschreven in opdracht van het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid. De basis voor het rapport is een verkennend onderzoek naar de succes- en faalfactoren bij beschut werk bij reguliere werkgevers. In dit hoofdstuk beschrijven we de aanleiding van dit onderzoek ([paragraaf 1.1](#)), de onderzoeksvragen ([paragraaf 1.2](#)) en de gehanteerde aanpak ([paragraaf 1.3](#)). Ook bespreken we de representativiteit van dit onderzoek ([paragraaf 1.4](#)) en enkele veelvoorkomende begrippen in dit rapport ([paragraaf 1.5](#)).

1.1 Achtergrond en aanleiding

Het advies beschut werk is bedoeld voor mensen die uitsluitend onder intensieve op de persoon toegespitste begeleiding en met aanpassingen op de werkplek aan het werk kunnen en op die manier productiviteit kunnen leveren. De begeleidingsbehoefte van de doelgroep beschut werk is zo groot, dat het voldoen aan die behoefte 'in redelijkheid' niet van reguliere werkgevers verwacht kan worden. Om die reden vindt beschut werk meestal plaats bij sociale ontwikkelbedrijven.

Toch zijn er momenteel ook mensen met een advies beschut werk die een beschutte werkplek bij een reguliere werkgever of sociale onderneming hebben, in plaats van bij een sociaal ontwikkelbedrijf. Dit is opmerkelijk, omdat het sommige werkgevers dus lijkt te lukken om aan de begeleidingsbehoefte te voldoen, terwijl dit volgens de wet niet van hen verwacht kan worden. Het

feit dat plaatsing bij reguliere werkgevers in de werkelijkheid toch gebeurt, vormt de aanleiding tot dit onderzoek.

Onderzoek van de toenmalige Inspectie SZW, nu Nederlandse Arbeidsinspectie, wijst uit dat meer gemeenten geïnteresseerd zijn in een antwoord op de vraag hoe plaatsing bij reguliere werkgevers mogelijk is en onder welke voorwaarden dit mogelijk is.⁴ Het realiseren van meer beschut werk bij reguliere werkgevers kan interessant zijn voor gemeenten om de volgende redenen:

- Het palet aan mogelijkheden van verschillende werksoorten en -omgevingen is groter. Een groter palet betekent dat de kans ook groter wordt dat de gemeente een werkplek vindt die past bij de voorkeuren, kenmerken, ambities en ontwikkelmogelijkheden van iemand. Deze potentiële betere ontwikkelperspectieven sluiten aan op de doelstelling van Cedris en Divosa om van het instrument beschut werk een ontwikkelgericht instrument te maken.⁵
- Sociale ontwikkelbedrijven zijn na afsluiting van de Wsw aan veel verandering onderhevig geweest, als gevolg van het beleid van ministerie en gemeenten. In sommige gemeenten is het daarom lastig of niet mogelijk om alle verplichte beschutte werkplekken binnen sociale ontwikkelbedrijven te realiseren. Beschut werk bij reguliere werkgevers kan dan een oplossing zijn.
- Uit onderzoek blijkt dat werkenden met een onvolledig arbeidsvermogen werk bij reguliere werkgevers meer waarderen dan werk bij een sociaal ontwikkelbedrijf. Werken bij een reguliere werkgever heeft een positief effect op hun kwaliteit van leven.⁶ Tot nu toe is onbekend of *beschut werk* bij een reguliere werkgever dezelfde voordelen heeft.
- Gemeenten hebben soms moeite voldoende beschut werk te organiseren voor mensen die daarop aangewezen zijn. Het vergroten van het aantal reguliere werkgevers dat beschut werk aanbiedt kan ook een middel zijn om meer werkplekken voor deze groep te realiseren.

Het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid⁷ wil inzicht in ervaringen met beschut werk bij reguliere werkgevers en sociale ondernemingen. De Beleidsonderzoekers hebben dit onderzoek in opdracht van het Kenniscentrum uitgevoerd.

1.2 Doel en vraagstelling

Het onderzoek heeft de volgende doelstellingen:

1. In de eerste instantie fungeert het als een **verkenning** van beschut werk bij reguliere werkgevers. De beschikbare feiten en ervaringen van de betrokkenen worden op een rij gezet.
2. In tweede instantie moet het onderzoek ook partijen (zoals gemeenten en arbeidsorganisaties) **inspireren** om aan de slag te gaan met beschut werk bij reguliere werkgevers.

⁴ Bron: *Evaluatie beschut werk. Eindrapport*, Inspectie SZW, Utrecht, november 2019

⁵ *Visie en verbetervoorstellen Beschut Werk*. Cedris en Divosa, november 2018.

⁶ Bron: *Maatschappelijke kosten-batenanalyse beschut werk. Rapportage*. Cedris & SBCM, juli 2017.

⁷ Het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid is een samenwerking van SBCM, het Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid, en Cedris, de landelijke vereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt.

Dit doen we door gebruik te maken van goede voorbeelden die we in het onderzoek verzamelen en daarover te rapporteren.

3. Aanbevelingen in de vorm van **succes- en faalfactoren** bij het realiseren van beschut werk bij reguliere werkgevers komen aan de orde.

Aan de hand van dit onderzoek geven wij antwoord op de volgende hoofdvraag:

Wat zijn de ervaringen (van gemeenten, werkgevers en werknemers) met beschut werk bij reguliere werkgevers en sociale ondernemingen?

Deze hoofdvraag valt uiteen in de onderstaande deelvragen:

ANALYSE VAN BEWEEGREDEKENEN

1. Wat zijn redenen waarom sommige gemeenten mensen met een advies beschut werk niet (alleen) plaatsen bij hun sociale ontwikkelbedrijven maar ook bij reguliere werkgevers? Welke beleidskeuzes liggen daaraan ten grondslag?
2. Bij wat voor soort werkgevers lukt het om beschutte werkplekken te creëren? In hoeverre moeten werkgevers worden overtuigd, hoe lukt dit? Bij welke werkgevers lukt het niet? Komt het ook voor dat werkgevers het initiatief nemen tot het creëren van een beschutte werkplek? Waarom doen zij dit? Welke beweegredenen hebben werkgevers om beschut werkers in dienst te nemen?
3. In hoeverre spelen wensen/behoefte van mensen met een advies beschut werk zelf een rol in het wel of niet plaatsen bij reguliere werkgevers? In hoeverre weten gemeenten wat mensen die op beschut werk zijn aangewezen zelf als ideale werkplek zouden zien?
4. Op welke wijze (gerichte werkgeversdienstverlening, social return, etc.) lukt het gemeenten om mensen met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers te plaatsen? En in hoeverre spelen sociale ontwikkelbedrijven hierin een rol? Met wie hebben mensen met een advies beschut werk in deze gevallen een dienstverband?

ANALYSE VAN DE PRAKTIJK

5. Wat zijn de succes- en faalfactoren van beschut werk bij reguliere werkgevers? En waar liggen in deze voorbeelden lessen voor andere gemeenten?
6. Hoe borgen gemeenten de kwaliteit (passend werk en begeleiding) van beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers?
7. Wat doen gemeenten om eraan bij te dragen dat mensen met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers duurzaam aan het werk kunnen blijven? M.a.w. hoe ondersteunen zij werkgever en/of werknemer hierin? In hoeverre is er bijvoorbeeld sprake van dgelijke begeleiding en door wie wordt die gegeven?

BETEKENIS WERK BIJ REGULIERE/SOCIALE WERKGEVER

8. Welke (ontwikkel)perspectieven worden geboden aan mensen met een advies beschut werk? Is er bijvoorbeeld aandacht voor versterken van duurzame inzetbaarheid bij de relatief jonge groep die vanuit praktijk- en speciaal onderwijs instroomt? En wat doen werkgevers en/of gemeenten om ontwikkelmogelijkheden boven tafel te krijgen? Zijn er voorbeeldloopbaanpaden denkbaar? Regulier HRM-instrumentarium is vaak niet passend. Zijn er volgens betrokkenen verschillen tussen de ontwikkelperspectieven van mensen met een advies beschut werk die bij een reguliere werkgever aan het werk

gaan en mensen die bij (het sociaal ontwikkelbedrijf van) de gemeente aan het werk gaan?

9. Draagt het plaatsen bij reguliere werkgevers en sociale ondernemers bij aan het vergroten van de diversiteit van het werkaanbod voor mensen met een advies beschut werk? En vergroot het werken bij reguliere werkgevers de kansen op eventuele doorstroom naar een reguliere baan?
10. Vindt er bij gemeenten die beschut werk organiseren bij zowel het sociaal ontwikkelbedrijf als bij reguliere werkgevers doorstroming plaats vanuit beschut werk binnen het sociaal ontwikkelbedrijf naar beschut werk bij reguliere werkgevers? Of andersom: van reguliere werkgevers naar beschut werk binnen?

1.3 Onderzoeksaanpak

We hebben een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar beschut werk bij reguliere werkgevers en sociale ondernemingen. De onderzoekers zijn ondersteund door een klankbordgroep bestaande uit medewerkers van het ministerie van SZW, Divosa, Nederlandse Arbeidsinspectie, de Programmaraad en de FNV. Aansluitend op de informatiebehoefte en de wens om inspiratie te bieden aan andere gemeenten, landelijk betrokken partijen en mogelijk ook werkgevers, bestond dit onderzoek met name uit een verdieping van een aantal gevallen of casussen. We lichten hieronder kort onze aanpak toe. Het onderzoek liep van oktober 2021 tot en met april 2022.

1.3.1 Expertinterviews

Ter voorbereiding op de casusonderzoeken en ter afstemming van enkele essentiële begrippen in het onderzoek, namen wij vijf expertinterviews af. De volgende organisaties waren tijdens deze expertinterviews vertegenwoordigd:

- Ministerie van SZW
- Divosa
- Cedris
- Programmaraad
- Nederlandse Arbeidsinspectie (schriftelijk)

1.3.2 Casussen

Dit onderzoek bestond met name uit casusonderzoek. We hebben 13 casusonderzoeken uitgevoerd. We hebben bij de selectie van casussen gelet op:

- De leeftijd van de werknemer⁸
- De insteek van het bedrijf (sociaal-maatschappelijk of commercieel)
- De grootte van het bedrijf
- Het soort werk dat het bedrijf de werknemer kan bieden

⁸ Het bleek lastig om op basis van leeftijd een diverse selectie te maken. Het overgrote deel van de werknemers was jonger dan 27. Het kan zijn dat zij gemakkelijker geplaatst worden bij reguliere werkgevers, dat zij meer dan oudere mensen met een advies beschut werk een voorkeur hebben voor reguliere werkgevers of dat bemiddelaars hen als geschikter zien voor een interview met een onderzoeker. Wel hebben wij gemeenten expliciet gevraagd of zij ook oudere werknemers succesvol geplaatst hebben.

- De grootte van de gemeente

Eén volledig casusonderzoek bestond uit ten minste drie interviews: een interview met een beleidsmedewerker, met een bemiddelaar en met een begeleider op de werkvloer. Een interview met een werknemer was optioneel, wij hebben 12 van de 13 werknemers kunnen spreken⁹. De volledige vragenlijsten voor deze vier partijen zijn te vinden in [Bijlage 1](#).

Beleidsmedewerkers

De casusonderzoeken hebben wij uitgevoerd in tien gemeenten. Deze gemeenten hebben wij geworven op de volgende drie manieren:

1. De gemeenten werden online of in eerdere rapporten over beschut werk genoemd, via *internet searches* kwamen wij hen op het spoor.
2. De gemeenten werden door de klankbordgroep voorgedragen als goede voorbeelden.
3. Wij hebben contact gemaakt met beleidsmedewerkers of klantmanagers uit ons eigen netwerk.

In elke gemeente spraken wij allereerst een beleidsmedewerker. Met de beleidsmedewerker spraken we over beschut werk bij reguliere werkgevers en sociale ondernemingen in de gemeente als geheel. Welke instrumenten stelt de gemeente daarvoor beschikbaar? Waarom doet de gemeente dit en in hoeverre is er sprake van gericht beleid?

Bemiddelaars

Vervolgens spraken wij per casus met één bemiddelaar die een succesvolle match heeft gemaakt tussen een klant met een advies beschut werk en een reguliere werkgever. In de eerste instantie was dit een klantmanager of (werk)consulent. Soms bleek het noodzakelijk om daarnaast ook een gesprek met een jobcoach te voeren, bijvoorbeeld omdat de klantmanager/consulent na de plaatsing van de werknemer in veel mindere mate betrokken was geweest bij het inrichten van de werkplek.

Begeleiders

De begeleiders (oftewel, de persoon die zich op de werkvloer met name over de werknemer beschut werk heeft ontfermd) bezochten we op zijn/haar bedrijf. In sommige gevallen ging het om een werkgever, in andere gevallen was een andere leidinggevende nauwer betrokken bij de werknemer (bijvoorbeeld een voorman of teamleider).

Werknemers

Zoals eerder genoemd is het uiteindelijk gelukt om met bijna alle betreffende werknemers te spreken, de meeste van hen op de werkvloer. Zij waren allemaal bereid om een kort gesprek met een onderzoeker te voeren, waar nodig in gezelschap van een bemiddelaar of begeleider.

1.3.3 Synthesessessie

Op het moment dat de dataverzameling (dat wil zeggen, het uitvoeren van de casusonderzoeken) vrijwel geheel afgerond was, hebben we samen met de klankbordgroep gesproken

⁹ De 13^e werknemer had op de dag van het interview slecht nieuws gekregen en was dusdanig van slag, dat zijn werkgever hem niet wilde belasten met de extra spanning van een interview.

over de opgehaalde kennis en de meest opvallende resultaten van het onderzoek. De conclusies die we samen met de klankbordgroep getrokken hebben, zijn sturend geweest bij het schrijven van dit rapport.

1.4 Representativiteit van het onderzoek

Het grootste deel van dit rapport is geschreven aan de hand van de resultaten van 13 casussen, praktijkvoorbeelden van beschut werk bij reguliere werkgevers. Het is niet te zeggen hoe representatief of hoe dekkend voor de feitelijke praktijk in Nederland onze selectie van de casussen is geweest. Dit rapport dient daarom gezien te worden als een **verkenning**.

1.5 Begrippenlijst

De volgende begrippen hanteren we in dit rapport:

- **Kandidaat:** door sommige gemeenten cliënten of klanten genoemd. Het gaat om de mensen die door de gemeente richting werk bemiddeld worden, bijvoorbeeld met een advies beschut werk.
- **Werknemer:** een persoon die in dienst is bij een werkgever. Dat kan een voormalig kandidaat van de gemeente betreffen. Zolang er nog geen arbeidsovereenkomst is, gebruiken we het woord kandidaat. Ook tijdens een proefplaatsing is de kandidaat nog geen werknemer.
- **Bemiddelaar:** er worden door gemeenten veel verschillende professionals ingezet voor het bemiddelen van kandidaten richting werk. Het kan om consultants, klantmanagers, jobcoaches, werkcoaches, enzovoorts gaan. Voor dit onderzoek hebben wij specifiek de professional benaderd die het meest nauw betrokken is geweest bij de plaatsing van de kandidaat. In het geval van omzetting van een stage vanuit het vso/pro in een beschutte werkplek, is de stagebegeleider vooral bemiddelaar. In één geval is het ons gelukt ook de stagebegeleider te spreken over de bemiddeling tussen leerling en werkgever.
- **Sociaal ontwikkelbedrijf:** het vernieuwde sociale werk (sw-bedrijf). Veel gemeenten herkennen de term sociaal ontwikkelbedrijf wel, maar hanteren zelf een andere benaming, zoals werkbedrijf of leerwerkbedrijf. Het gaat in alle casusgemeenten altijd om organisaties die tot het sluiten van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) in 2015 werkplekken boden aan mensen met een Wsw-indicatie. Sommige van deze organisaties bieden sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 momenteel werkplekken aan mensen met een Wsw-indicatie én aan de nieuwe doelgroep van de Participatiewet. In andere gemeenten is ervoor gekozen om alleen de doelgroep Wsw werkplekken te bieden bij het sociaal ontwikkelbedrijf, terwijl er voor de doelgroep van de Participatiewet werkplekken elders gerealiseerd worden. Zie [paragraaf 2.4](#) voor een uitleg over de overgang van sw-bedrijf naar sociaal ontwikkelbedrijf.
- **Werkgever:** de werkgevers die we spraken, zijn niet in alle gevallen eigenaar van het bedrijf. Het kan bijvoorbeeld ook om de manager of bedrijfsleider gaan. In de meeste gevallen is de werkgever degene die toeziet op het contract met de werknemer en de financiering daaromheen. Gemakshalve noemen wij ook bedrijven/personen waarbij een kandidaat met

een advies beschut werk gedetacheerd is, werkgever. Technisch gezien zijn deze bedrijven/personen geen werkgever, maar inlener. Wanneer we specifieke voorbeelden gebruiken die een detachingsconstructie betreffen, geven we dat expliciet aan in de tekst.

- **Begeleider:** soms, maar niet altijd de werkgever. De begeleider is degene die zich op de werkvloer ontfermt over de kandidaat/werknemer met een advies beschut werk. In kleine bedrijven is dit betrekkelijk vaak de werkgever zelf, in grotere bedrijven is het iemand die ook in dienst is van de werkgever.
- **Match:** de eerste koppeling van een kandidaat aan een werkgever. De werkgever gaat ermee akkoord om het werken met een kandidaat met een advies beschut werk uit te proberen.
- **Plaatsing:** na voldoende inspanningen van kandidaat, werkgever en bemiddelaar blijkt de kandidaat op zijn plek. De match is succesvol en er wordt een (tijdelijke) arbeidsovereenkomst afgesloten.

1.6 Leeswijzer

In [hoofdstuk 2](#) bespreken we, ter introductie, allereerst enkele landelijke ontwikkelingen die betrekking hebben op beschut werk, met name rondom sociale ontwikkelbedrijven. De hierna volgende hoofdstukken zijn opgebouwd aan de hand van het matchingsproces. In [hoofdstuk 3](#) zoomen we in op de gemeenten die wij voor dit onderzoek geselecteerd hebben. Hoe hebben zij hun lokale beleid rondom beschut werk ingericht en welke redenen hebben zij daarvoor?

[Hoofdstuk 4](#) is gericht op de manier waarop het gemeentelijk beleid uitgevoerd wordt, namelijk rondom de match tussen een werknemer en een werkgever. Een deel van de uitvoering zien we ook terug in alles wat na die match op de werkplek gebeurt, grotendeels ligt de verantwoordelijkheid voor het succes dan ook bij de werkgever. Alle stappen die op de werkplek worden gezet door bemiddelaars, werkgevers en werknemers zijn beschreven in [hoofdstuk 5](#). De antwoorden op de onderzoeksvragen staan in [hoofdstuk 6](#).

Casusverslagen in dit rapport

Door dit rapport heen zijn vijf casusverslagen te lezen. Deze verslagen bevatten informatie over echte, maar geanonimiseerde beschutte werkplekken. Kennis van alle betrokkenen en betrokken organisaties is erin opgenomen: gemeentelijk beleid, gemeentelijke uitvoering (of van het sociaal ontwikkelbedrijf), het bedrijf, de begeleiding en de werknemer. Deze vijf casussen geven een beeld van de diversiteit van beschut werk bij reguliere werkgevers.

Casus 1: Q., die sinds 2020 bij een transport- en opslagbedrijf werkt

De gemeente

Gemeente 1 moet meer dan 100 dienstbetrekkingen beschut werk realiseren, de gemeente haalt dit. Ongeveer de helft van de kandidaten met een advies beschut werk zit nog in het bemiddelingsproces naar een passende werkplek. De andere helft is aan het werk. Eén op de drie beschutte werkplekken wordt gerealiseerd bij het sociale werkbedrijf, één op de drie bij sociale firma's en één op de drie bij commerciële bedrijven. Er is inmiddels een netwerk van ruim vijftig werkgevers, hoewel er ook buiten het netwerk geplaatst wordt.

De gemeente heeft er bewust voor gekozen om verder dan het sociale werkbedrijf te kijken voor beschut werk. Alleen binnen het sociale werkbedrijf konden er niet voldoende beschutte werkplekken gerealiseerd worden¹⁰. De gemeente heeft toen in de eerste instantie contact gelegd met sociale firma's. Er zijn voor de gemeente ook andere redenen om naar reguliere werkgevers (zowel sociale firma's als commerciële bedrijven) te kijken, zie onderstaand citaat.

Beleidsmedewerker: "Als jij de klant serieus neemt moet je vanuit een enigszins gesimuleerde situatie toewerken naar een situatie die zo dicht mogelijk tegen een reguliere arbeidssituatie aanzit. De gemeente stelt de capaciteiten en wensen van de klant voorop. Maar het is ook goed voor de maatschappij dat mensen met een indicatie de kans krijgen bij diverse reguliere werkgevers te werken. Dan geef je namelijk de maatschappij ook de kans om met deze toppers kennis te maken."

Per kandidaat beschut werk wordt bekeken wie de regie neemt in de ondersteuning en begeleiding. In sommige gevallen neemt de betrokken consultant van de gemeente de rol van actieve regievoerder (een soort life coach) in. In sommige gevallen pakt een andere partij die rol, dan blijft de consultant in een faciliterende rol op de achtergrond betrokken. Zo zijn er flexibele en creatieve constructies mogelijk.

De kandidaat

Q. is 22 jaar. Nadat Q. zijn opleiding op een praktijkschool heeft afgerond, kwam hij direct bij de gemeente in beeld, allereerst bij het team banenafpraak. Het werk bleek telkens net te veel gevraagd voor hem, wat niet goed was voor zijn zelfvertrouwen. Via het team banenafpraak is hij daarom doorverwezen naar het team beschut werk. Q. stond na zijn vele negatieve ervaringen niet te springen om weer een werkplek uit te proberen. Q. blijft volgens zijn huidige bemiddelaar kwetsbaar, hij heeft in zijn werk en in zijn privéfeer veel ondersteuning nodig. Zijn werkgever ziet naast die kwetsbare kant ook veel sterke punten in Q.: Q. is zeer toegewijd aan zijn werk en hij is altijd bereid nieuwe dingen te leren.

De werkplek

Omdat Q. erg twijfelde aan zijn eigen kunnen, heeft zijn bemiddelaar voorgesteld aan om een dagbestedingsplek bij een transport- en opslagbedrijf uit te proberen. De gemeente had al meerdere positieve ervaringen met dit bedrijf. Via de dagbesteding kon Q. op zijn eigen tempo zijn zelfvertrouwen weer opbouwen. Q. had het naar zijn zin bij het bedrijf en voelde hij zich op zijn plek, waardoor het bedrijf na driekwart jaar voorstelde om hem in dienst te nemen. Hij kon wel dezelfde taken behouden. Voor Q. was het belang-

¹⁰ Opmerking onderzoekers: Als het SW-bedrijf te weinig plekken heeft dan is dat veelal zaak van de gemeente zelf. In vrijwel alle gevallen zijn gemeenten eigenaar en opdrachtgever van het SW-bedrijf.

rijk voor zijn zelfvertrouwen om een arbeidsovereenkomst aangeboden te krijgen. Het voelt voor Q. waardiger aan, met deze baan voelt hij zich trotser. Bovendien vormen het werk en zijn team een goede afleiding van z'n privéleven. Als hij moet werken, gaat hij door weer en wind om aanwezig te zijn.

Q.'s verantwoordelijkheden zijn met de jaren uitgebreid. Hij is nu samen met een collega verantwoordelijk voor het magazijn (ze picken orders en zorgen ervoor dat het schoon en ordelijk blijft). Sinds kort is Q. ook hoofdverantwoordelijk voor de vriezer. Volgens zijn werkgever is het belangrijk voor Q.'s zelfvertrouwen dat hij die verantwoordelijkheid heeft, een soort eigen territorium. Q. werkt nu vier dagen, in totaal 32 uur per week. Sinds januari heeft hij zijn derde jaarcontract bij het bedrijf.

De begeleiding

De gemeente heeft Q. vooral geholpen bij het matchen van de werknemer met de werkgever. De werkgever zat al in het netwerk van de bemiddelaars. Inmiddels heeft de bemiddelaar van Q. sporadisch contact met hem, omdat hij nu stabiel is. Q. wordt op andere leefgebieden, zoals wonen, begeleid door een maatschappelijke organisatie.

De werkgever heeft Q. direct goed begeleid op de werkvloer. De werkgever geeft aan dat hij geen cursus heeft gevolgd om zijn begeleidingsvaardigheden aan te leren, maar dat hij daar blijkbaar 'wel aanleg voor heeft'. Q. vertelt dat de werkgever een belangrijke reden is dat hij blijft werken bij dit bedrijf.

Werkgever: "Ik zie het als mijn eigen taak om het werk vorm te geven voor deze jongens. Ik ben hun aanspreekpunt, hun steun en toeverlaat."

De werkgever van Q. is momenteel niet meer zoveel tijd aan hem kwijt als in het begin, Q. zit goed in de structuur van het bedrijf. Bovendien ondersteunt de ploeg van het bedrijf Q. ongemerkt. Af en toe geven ze bijvoorbeeld sturing door te zeggen waar Q. op moet letten, en hij kan de ploeg inhoudelijke vragen stellen. Daar komen Q. en zijn collega's vaak samen wel uit.

De toekomst

Q. komt dolgraag op z'n werk, waar hij dan ook iedere dag trouw naartoe gaat. Op de fiets komt hij 's ochtends altijd stipt op tijd. Q. heeft ook een heftruckcertificaat en een reachtruckcertificaat behaald bij het bedrijf. Hij wil bovendien graag een rijbewijs halen, zodat hij ook in de busjes van het bedrijf kan gaan rijden. Daarvoor betaalt hij met zijn eigen spaargeld.

Werkgever: "Hij kwam binnen als een soort schuchter muisje. Met z'n allen hebben we daar hard aan gewerkt door hem steeds meer verantwoordelijkheid te geven. Je ziet dat hij nu helemaal trots op z'n werk is."

Als het bedrijf zijn (financiële) doelstellingen haalt, dan wil de werkgever Q. eind 2022 vast in dienst nemen. Als het aan hem ligt, dan zou Q. hier misschien nog wel tien jaar werken. Zowel Q.'s werkgever als zijn bemiddelaar denken dat Q. ondanks zijn ontwikkelpotentieel nooit volledig zonder begeleiding zou kunnen.

Casus samengevat

Gemeente: grote gemeente in Randstad, centrumgemeente, wel beleid op beschut werk bij reguliere werkgevers, sociaal ontwikkelbedrijf heeft beschutte werkplekken.

Bemiddeling: consulent gemeente, begeleider zorginstelling (nu alleen in privésituatie).

Instrumenten: doorgroei vanuit dagbesteding, jobcarving.

Werkgever: klein bedrijf, sociaal, enkele andere medewerkers uit doelgroep beschut en enkele uit doelgroepregister banenafpraak, in netwerk van consulent.

Begeleiding: door werkgever zelf en door collega's, onbekend hoeveel minuten per dag.

Werknemer: jongere, tijdelijk in dienst bij werkgever, 32 uur p/w, veel ontwikkeling mogelijk (maar begeleidingsbehoefte blijft).



Achtergrond: landelijke context

Dit hoofdstuk schetst de context rond beschut werk. Daarbij gaan we dieper in op wat een advies beschut werk inhoudt, hoe mensen toegang vinden tot beschut werk en waar beschutte werkplekken gecreëerd (kunnen) worden. We sluiten dit hoofdstuk af met een korte schets van de ontwikkeling van sociale ontwikkelbedrijven sinds de invoering van de Participatiewet.

2.1 Advies beschut werk

De Participatiewet vervangt sinds 2015 de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een groot gedeelte van de Wajong. Een doel van deze wet is om zoveel mogelijk mensen naar werk toe te leiden, ook mensen die een arbeidsbeperking hebben. Personen die alleen kunnen werken in een 'beschutte' omgeving onder aangepaste omstandigheden, moet de gemeente daarom volgens de Participatiewet een beschutte werkplek aanbieden¹¹. Vanaf de start van de Participatiewet was er een landelijk stappenplan voor het creëren van 30.000 beschutte werkplekken. Daar kregen werkgevers tot het jaar 2048 de tijd voor. Gemeenten waren vrij dit naar eigen inzicht uit te voeren. Na een onderzoek van de Inspectie van SZW

¹¹ Factsheet uitvoering Participatiewet 2015-2019, 2019. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

bleek dat het realiseren van het aantal beschutte werkplekken achterbleef bij veel gemeenten¹²¹³. Om deze reden is besloten wettelijk per gemeente vast te stellen hoeveel beschut werkplekken er van hen verwacht worden¹⁴ ¹⁵ ¹⁶. Vanaf 2021 is het aantal te realiseren beschutte werkplekken voor gemeenten opgenomen en aangepast in de Regeling Participatiewet, IOAW en IOAZ¹⁷ ¹⁸.

Wanneer er een vermoeden is dat iemand in aanmerking komt voor een advies beschut werk, kan er een aanvraag worden gedaan bij UWV. Om een aanvraag voor beschut werk in te dienen zijn er twee mogelijkheden: de persoon meldt zich bij de gemeente of de persoon dient zelf een aanvraag beschut werk bij UWV in. Vervolgens stelt UWV vast of er sprake is van een positief advies beschut werk op basis van landelijke criteria. Daarbij onderzoekt UWV of iemand met arbeidsvermogen is aangewezen op:

- Een of meer technische of organisatorische aanpassingen die niet binnen redelijke grenzen door een werkgever kunnen worden gerealiseerd;
- Permanent toezicht of intensieve begeleiding die niet binnen redelijke grenzen door een werkgever kan worden aangeboden.

Deze criteria zijn vastgelegd in het Besluit advisering beschut werk¹⁹.

Is het advies beschut werk positief, dan is de gemeente volgens de Participatiewet verplicht een beschutte werkplek te regelen voor deze persoon. Het is mogelijk dat UWV meer positieve adviezen afgeeft dan het aantal werkplekken dan van de gemeente wordt verwacht (dat wil zeggen, het aantal adviezen overstijgt het aantal te realiseren beschut werkplekken). Dan kan het gebeuren dat mensen op een wachtlijst komen. In dat geval is de gemeente vrij om extra beschutte werkplekken te realiseren, maar niet verplicht²⁰. Voor kandidaten die op een wachtlijst komen te staan, kan dit betekenen dat ze op een later moment worden bemiddeld naar een beschutte werkplek.

Personen met een advies beschut werk kunnen uitsluitend in een beschutte omgeving met aangepaste omstandigheden werken. Het gaat altijd om een dienstbetrekking waarbij de werknemer op een beschutte werkplek minimaal het WML ontvangt²¹.

2.2 Toegang tot beschut werk

In de praktijk krijgen mensen via verschillende routes toegang tot beschut werk. In deze paragraaf schetsen we verschillende routes.

¹² Beschut werk. Nota van bevindingen, 2015. Inspectie SZW

¹³ Kamerstuk 30 545 nr. 189, vergaderjaar 2015-2016

¹⁴ Kamerstuk 34 578, nr. 2. Vergaderjaar 2016-2017

¹⁵ Kamerstuk 34 352, nr. 50. Vergaderjaar 2016-2017

¹⁶ <https://www.stimulansz.nl/beschut-werk-en-participatiewet-2/>

¹⁷ Voorheen werd het aantal te realiseren beschutte werkplekken jaarlijks opnieuw vastgesteld door Ministeriële Regeling. Sinds 2021 is dit veranderd en worden de aantallen jaarlijks opgenomen en aangepast in de Regeling Participatiewet, IOAW en IOAZ.

¹⁸ Staatscourant 2020, nr. 66672. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

¹⁹ Besluit advisering beschut werk. Artikel 3. Beoordeling

²⁰ Beschut werk in de Participatiewet Kennisdocument, 2019. Ministerie van SZW & Programmaraad, p. 10

²¹ Dit is anders bij dagbesteding, waar geen sprake is van een dienstbetrekking.

2.2.1 Voortgezet speciaal onderwijs/praktijkonderwijs

Sinds de invoering van de Participatiewet zijn gemeenten verantwoordelijk voor de toeleiding naar werk van jongeren die het voortgezet speciaal onderwijs (vso) of het praktijkonderwijs (pro) hebben afgerond. De afgelopen jaren heeft zich bij de meeste gemeenten en praktijk ontwikkeld waarbij de gemeente deze jongeren proactief benadert om met begeleiding naar werk te starten. Alle jongeren vanuit het vso/pro stromen kunnen zonder beoordeling doorstromen in het doelgroepregister banenafpraak zodra zij van school gaan. De gemeente kan begeleiding bieden in de route naar arbeid, beschut werk of dagbesteding. Meestal weet de school voordat de jongere zijn/haar opleiding afrondt al of iemand in aanmerking komt voor een advies beschut werk of dagbesteding²².

Er zijn jongeren die nadat zij hun opleiding afgerond hebben, op hun stageplek kunnen blijven werken. Stagecoördinatoren vanuit het vso/pro spelen hierbij een grote rol. Dat geldt zeker ook voor jongeren die in aanmerking komen voor beschut werk. Gaat de werkgever ermee akkoord dat de jongere voor hem/haar blijft werken, dan kan de gemeente voor deze jongere een advies beschut werk aanvragen of dan kan de jongere dat zelf doen. Daarnaast zijn er jongeren die van school afkomen, maar niet aansluitend een werkplek hebben gevonden. Wanneer de school of de bemiddelaar bij de gemeente vermoedt dat de jongere in aanmerking komt voor beschut werk, wordt het advies door de gemeente aangevraagd en ondersteunt de gemeente de jongere ook bij de zoektocht naar werk.

2.2.2 Wsw-indicatie

Vóór de invoering van de Participatiewet in 2015 kregen mensen die een aangepaste werkplek nodig hadden, omdat zij door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden kunnen werken, een Wet sociale werkvoorziening (Wsw)-indicatie. Net als nu het geval is bij een advies beschut werk, waren gemeenten verplicht om voor mensen met een Wsw-indicatie op zoek te gaan naar een passende baan²³. Anders dan bij beschut werk werd het gemeentelijke Wsw-budget tot 2015 verstrekt als specifieke uitkering. Als een gemeente de per jaar opgelegde taakstelling niet realiseerde, dan werd budget teruggevorderd.

In 2015 werd de Wsw afgesloten en kwam de Participatiewet ervoor in de plaats. Mensen die op 31 december 2014 al een geldige Wsw-indicatie en al een Wsw-dienstbetrekking hadden, behielden hun wettelijke rechten en plichten die zij volgens de Wsw hadden. Wsw-geïndiceerden die eind 2014 op de wachtlijst stonden, kwamen automatisch in het doelgroepregister banenafpraak. Een klein deel van hen is, vanwege een hoge begeleidingsbehoefte, bij UWV voorgedragen voor een advies beschut werk. De beoordelingscriteria voor een advies beschut werk zijn strenger dan de criteria voor een Wsw-indicatie²⁴. De groep met een advies beschut werk kent daarom over het algemeen meer beperkingen dan de Wsw-doelgroep.

2.2.3 Vermoeden beschut werk

Wanneer iemand zelf (of de omgeving) een vermoeden heeft in aanmerking te komen voor beschut werk, omdat bijvoorbeeld een zorgverlener of iemand in de omgeving dit signaleert, kan

²² Er is binnen het vso een uitstrooprofiel dagbesteding, maar er is geen toegespitst profiel voor leerlingen die in aanmerking komen voor beschut werk.

²³ De indicatie voor de Sociale Werkvoorziening, 2012. UWV, p. 3, 8

²⁴ Beschut werk in de Participatiewet Kennisdocument, 2019. Ministerie van SZW & Programmaraad, p. 5

diegene zelf bij UWV om een advies vragen (oftewel: zelfmelders). Ook kan het zijn dat de gemeentemedewerker een beoordeling arbeidsvermogen of een adviesaanvraag beschut werk aanvraagt bij UWV, op het moment dat hij/zij het vermoeden heeft dat een persoon die een uitkering aanvraagt of die al langere tijd een uitkering ontvangt, intensieve begeleiding nodig heeft om betaald te kunnen werken

2.2.4 Dagbesteding

Arbeidsmatige dagbesteding is een voorziening die gemeenten vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) of vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) kunnen inzetten. Er is bij dagbesteding, anders dan bij beschut werk, geen sprake van de mogelijkheid tot loonvormende arbeid. Dagbesteding kan bijdragen aan de realisatie of verbetering van de zelfredzaamheid en participatie van mensen met een beperking of lichamelijke en/of psychische problemen²⁵. Wanneer iemand op een dagbestedingsplek zit, is het mogelijk dat diegene dusdanig stabiliseert en/of zich dusdanig ontwikkelt dat de stap naar beschut werk mogelijk wordt. Hiervoor moet UWV wel een positief advies beschut werk afgeven²⁶.

2.3 Beschutte werkplekken

Gemeenten mogen zelf bepalen op welke manier ze een beschutte werkplek inrichten. Beschutte werkplekken kunnen worden georganiseerd vanuit sociale ontwikkelbedrijven of via een andere (soms aan de gemeente verbonden) organisatie zoals een commercieel bedrijf. Bij sociale ontwikkelbedrijven is het vaak goed mogelijk een werkplek aan te passen aan de precieze behoeften en ondersteuning van de werknemer, waar zij ook de expertise voor in huis hebben. Het werk dat sociale ontwikkelbedrijven aanbieden bestaat over het algemeen uit productie en dienstverlening. Het externe werk heeft vaak te maken met groenvoorziening, catering en schoonmaak.

In 2019 inventariseerde de Inspectie SZW (nu Nederlandse Arbeidsinspectie) hoe gemeenten en UWV de regeling beschut werk uitvoerden en wat de resultaten hiervan waren. Gemeenten plaatsen voor het grootste deel mensen met een advies beschut werk bij sociale ontwikkelbedrijven²⁷. Omdat zij expertise hebben met het uitvoeren van de Wet sociale werkvoorziening, ligt het voor de hand dat sociale ontwikkelbedrijven ook beschikken over de infrastructuur om beschutte werkplekken te kunnen aanbieden. In totaal slagen gemeenten erin om een (beperkt) deel van alle beschutte werkplekken in te vullen bij reguliere werkgevers²⁸. Hoe groter de gemeente, hoe vaker beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers of sociale ondernemingen worden gerealiseerd.

²⁵ Factsheet Dagbesteding, 2020. Movisie

²⁶ Simpel switchen van dagbesteding naar werk, 2021. Programmaraad in opdracht van het ministerie van SZW

²⁷ Eindrapport Evaluatie beschut werk, 2019. Inspectie SZW, p. 38

²⁸ Het precieze aandeel is niet bekend, zie het rapport van de Inspectie: *Evaluatie beschut werk. Eindrapport*, Inspectie SZW, Utrecht, november 2019

2.4 Ontwikkeling bij sw-bedrijven sinds de Participatiewet

De instroom in de Wsw werd afgesloten op het moment dat de Participatiewet ingevoerd werd. De uitstroom van Wsw'ers vanuit een werkplek binnen de Wsw verloopt sindsdien sneller dan de realisatie van passende werkplekken beschut werk voor mensen die onder de Participatiewet vallen²⁹. Het aantal werkplekken is kleiner dan het aantal werkplekken dat gerealiseerd dient te worden. Daarnaast is de vergoeding die sociale ontwikkelbedrijven ontvangen voor de doelgroep Participatiewet lager en meer afhankelijk van het aantal individuen dan de (*lump sum*) vergoeding per Wsw-plek. Dit leidt bij sociale ontwikkelbedrijven tot inkomstenverlies.

Steeds meer sociale ontwikkelbedrijven betwijfelen of zij met de huidige financiële middelen kunnen voldoen aan de taakstellingen en de doelstellingen van de Participatiewet³⁰. Een rapport naar beschikbare en financiële middelen in de Participatiewet bevestigt dit beeld. Naar verwachting beschikken gemeenten over te weinig financiële middelen voor de begeleiding van de nieuwe doelgroep in de Participatiewet³¹.

Een andere ontwikkeling die gaande is, is het omvormen van sociaal werkbedrijven tot sociaal ontwikkelbedrijf. De doelstelling van de nieuwe sociale ontwikkelbedrijven luidt dat mensen met een arbeidsbeperking en mensen die door andere omstandigheden een grote afstand tot de arbeidsmarkt of een verhoogde begeleidingsbehoefte hebben, hun talenten zo goed mogelijk moeten kunnen ontwikkelen richting regulier werk, op een manier die bij hen past. Maatwerk waarbij de mens centraal staat is een uitgangspunt van sociale ontwikkelbedrijven, waar ook het bieden van een veilige omgeving belangrijk is. De ontwikkeling van iemand staat hierbij centraal, waar de ambitie is dat het sociaal ontwikkelbedrijf fungeert als een soort springplank naar het reguliere bedrijfsleven³². Als het toch niet lukt om te aarden bij een reguliere werkgever, biedt een sociaal ontwikkelbedrijf een vangnet door terug te kunnen keren en intern aan de slag te gaan bij het sociaal ontwikkelbedrijf. Die rol van vangnet is vastgelegd in de cao Aan de Slag.

De Tweede Kamer heeft haar steun uitgesproken om de rol van het sociaal ontwikkelbedrijf te versterken³³. Hoe de daadwerkelijke uitvoering en financiering eruit gaan zien, is onderwerp van overleg tussen partijen. De transitie van sw-bedrijf naar sociaal ontwikkelbedrijf is vooralsnog niet compleet.

²⁹ Kamerbrief Reactie motie Slootweg en van Kent: quick scan (voormalig) sociale werkbedrijven, 2021.

³⁰ <https://www.stimulansz.nl/beschut-werk-en-participatiewet-2/>

³¹ Beschikbare en benodigde financiële middelen voor de Participatiewet, 2021. Berenschot

³² Het Sociaal Ontwikkelbedrijf: werkvormen, kosten en baten, 2020. Robert Capel

³³ Initiatiefnota van de leden Jasper van Dijk en Peters over "Aan de slag in het sociaal ontwikkelbedrijf; op naar een gerevitaliseerde Sociale Werkvoorziening", vergaderjaar 2020-2021

Casus 2: S., die sinds 2021 bij een zwembad werkt

De gemeente

Gemeente 2 is een middelgrote gemeente aan de rand van een arbeidsmarktregio. De gemeente moet enkele tientallen dienstbetrekkingen beschut werk realiseren. Die doelstelling wordt grotendeels bij het sociaal werkbedrijf gehaald, een klein deel van de werknemers met een advies (5 à 7) heeft momenteel een arbeidsovereenkomst met een reguliere werkgever.

De gemeente wil het traject richting meer reguliere werkgevers graag voortzetten. Daar zijn financiële redenen voor, maar ook vanuit de klant gedacht heeft het voordelen om een breed netwerk van werkgevers te hebben. Bij het sociaal werkbedrijf lopen de financieringsstromen rondom beschut werk anders dan bij reguliere werkgevers. Dat maakt plaatsing bij het sociaal werkbedrijf soms duurder, soms goedkoper dan plaatsing bij een reguliere werkgever, bijvoorbeeld afhankelijk van de loonwaarde van een kandidaat. Per kandidaat wordt een objectieve afweging gemaakt over het kostenplaatje. De plaatsing bij een reguliere werkgever kan voordeliger zijn. De betrokken beleidsmedewerker geeft aan:

“Er zijn voordelen voor de gemeenten, maar die vallen in het niet bij de voordelen voor de werknemer. Het is voor iedereen belangrijk om een duurzame plaatsing te realiseren.”

De kandidaat

S. is jonger dan 27 jaar. Zijn loonwaarde is momenteel vastgesteld op 56% (iets hoger dan forfaitair). S. heeft een verstandelijke beperking en een autismespectrumstoornis. Hij is niet zo'n prater en hij is erg gesteld op routines. Hij leeft duidelijk op als hij over het zwembad mag praten. S. besteedt wekelijks drie dagen bij het zwembad (met een salaris) en twee dagen in de dagbesteding bij een ander bedrijf (met een dagbestedingsvergoeding), hij zit precies tussen de twee doelgroepen in³⁴. S. is een harde werker met veel werkervaring bij het zwembad. Hij heeft echt kennis van zaken. Bovendien is S. sterk, dat maakt hem geschikt voor fysieke werkzaamheden.

De werkplek

S. heeft zijn hele leven al gewoond in de gemeente waar het zwembad is. Als kleine jongen was het zwembad al zijn veilige plek, waar hij na school altijd naartoe ging. Op wat latere leeftijd mocht hij klusjes doen van de vorige manager. S. kan zich niet herinneren wanneer dat begon, in ieder geval was hij nog erg jong. S. had een bijzondere band met de vorige manager, die was een soort heldenfiguur voor S. Het was voor iedereen even slikken toen de vorige manager met pensioen ging.

Toen S. naar het praktijkonderwijs ging, kon zijn vrijwilligerswerk omgezet worden in een stageplek. In 2021 is daar, in samenspraak met de school van S. en de gemeente, een beschutte werkplek van gemaakt. Het bestuur van het zwembad en ook de raad van toezicht gingen daarmee akkoord. S. is nu allround medewerker. Hij is de enige werknemer met een vast contract naast de manager van het zwembad. Dat contract heeft hij nu iets langer dan een halfjaar. Er zijn naast S. wel tijdelijke reguliere krachten en veel vrijwilligers uit de buurt.

Officieel werkt S. momenteel iets minder dan een jaar bij het zwembad, maar feitelijk heeft hij er al jaren werkervaring. Toen de oude manager met pensioen ging en er een nieuwe manager voor in de plaats

³⁴ Zijn bemiddelaar geeft aan dat dit een goede combinatie voor hem is: aan de ene kant kan hij productief zijn en werken bij het zwembad waar hij zoveel passie voor heeft, aan de andere kant kan hij 'opladen' op zijn dagbestedingsplek. Daar zijn de verwachtingen minder hoog. Tevens zijn er niet meer werkuren voor hem beschikbaar bij het zwembad.

kwam, was de werkervaring van S. een belangrijke reden om hem in dienst te nemen. S. kon haar als het ware inwerken. De doorslaggevende reden om S. een vast contract aan te bieden, was dat ook de nieuwe manager echt een klik met hem had. Er zijn wat obstakels geweest, maar omdat ze het goed met S. kan vinden hebben ze die obstakels kunnen overkomen.

Voor S. ontvangt het zwembad loonkostensubsidie en een begeleidingsvergoeding. De manager heeft verder veel aan de ondersteuning van de consultant beschut werk.

De begeleiding

S. en de manager van het zwembad werken het grootste deel van de tijd naast elkaar. Ze werken volgens een planning die zij aan het begin van de dag voor hen samen opstelt. Zo zorgt zij er de hele dag voor dat hij een vast aanspreekpunt heeft. Collega's van S. kunnen diezelfde begeleiding niet bieden, denkt zij. Die hebben niet altijd de kennis of vaardigheden om S. helemaal goed te begrijpen.

De manager wijst erop dat zij en S. soms wel even "clashen" met elkaar omdat S. graag vasthoudt aan zijn oude routines, terwijl zij dingen soms op haar eigen, nieuwe manier wil doen. Dat kan lastig zijn en daarin is zij nog zoekende.

De toekomst

S. is erg gelukkig met zijn baan. Hij wil eigenlijk nooit meer bij het zwembad weg. Ook zonder salaris zou hij het werk gedaan hebben, geeft hij aan. De manager wil ook graag dat hij blijft. Voor haar is het wel belangrijk dat de consultant van de gemeente altijd bereikbaar is en ook regelmatig op werkbezoek komt, omdat ze soms niet zeker weet hoe ze problemen met S. moet oplossen. Die structurele aanwezigheid van de gemeente is voor haar een voorwaarde voor de duurzaamheid van de plaatsing. Ze heeft ook behoefte aan cursussen of trainingen over de omgang met werknemers zoals S.

S. zal zich waarschijnlijk niet meer ontwikkelen in zijn werk, denkt zijn manager. Het is goed mogelijk dat zijn huidige loonwaarde van 56% het resultaat is van jaren werkervaring, dit is ongeveer het maximum haalbare. De begeleidingsbehoefte van S. zal volgens de manager ook niet afnemen of verdwijnen. De manager vindt dat niet erg, omdat het voor haar duidelijk is dat S. echt bij het zwembad hoort. Zijn passie voor het bad is onovertroffen.

De gemeente stelt de volgende ondersteuning beschikbaar:

- Forfaitaire loonkostensubsidie, iedereen begint op 50%
- Begeleidingssubsidie
- No-riskpolis
- HARRIE-training
- Ondersteuning op de werkvloer door een specialistische consultant beschut werk

Casus samengevat

Gemeente: middelgrote gemeente buiten Randstad, geen centrumgemeente, beleid op beschut werk bij reguliere werkgevers, sociaal ontwikkelbedrijf heeft beschutte werkplekken.

Bemiddeling: trajectbegeleider praktijkschool (inmiddels niet meer betrokken), consultant gemeente.

Instrumenten: omzetten stage in beschutte werkplek.

Werkgever: klein bedrijf, sociaal, geen andere medewerkers uit doelgroep beschut, al bekend bij werknemer.

Begeleiding: door werkgever zelf, minstens vier uur per dag samen in één ruimte.

Werknemer: jongere, vast in dienst bij werkgever, 24 uur p/w, weinig ontwikkeling mogelijk.

Gemeentelijk beleid beschut werk

Zoals in [hoofdstuk 1](#) is beschreven hebben we voor dit onderzoek 10 gemeenten gesproken en 13 beschutte werkplekken bestudeerd. De resultaten in de rest van dit rapport zijn tot stand gekomen op basis van deze casussen. In dit hoofdstuk beschrijven we eerst de varianten van gemeentelijk beleid gericht op beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers die wij in dit onderzoek hebben getrokken ([paragraaf 3.1](#)). We hebben verschillende motieven bij gemeenten getroffen om mensen met een advies beschut werk te plaatsen bij reguliere werkgevers ([paragraaf 3.2](#)).

3.1 Gemeentelijk beleid langs een schaal

We hebben voor dit onderzoek gesprekken gevoerd met beleidsmedewerkers in tien gemeenten. Met hen hebben we onder andere gesproken over de wijze waarop de gemeente werkplekken organiseert voor mensen met een advies beschut werk. Daarbij valt ons op dat het beleid in de gemeenten behoorlijk uiteenloopt.

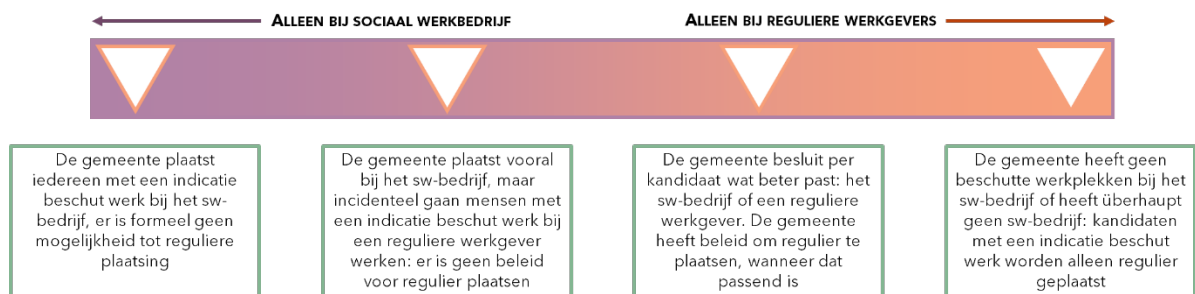
In ons onderzoek treffen wij vier varianten:

1. Twee gemeenten stellen het sociaal ontwikkelbedrijf niet beschikbaar voor kandidaten met een advies beschut werk en zijn dus min of meer afhankelijk van reguliere werkgevers. In hun beleid is opgenomen dat zij mensen met een advies beschut werk plaatsen bij reguliere werkgevers en op welke wijze.

2. Vijf gemeenten maken per kandidaat de afweging of het sociaal ontwikkelbedrijf of een andere werkgever – al dan niet een sociale onderneming – beter past. Zij voeren beleid op beide typen plaatsingen.
3. In drie gemeenten komen plaatsingen bij reguliere werkgevers incidenteel tot stand, bijvoorbeeld op initiatief van de kandidaat zelf. Er is geen beleid voor het plaatsen van kandidaten met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers. Hoogstens staat formeel opgeschreven dat bemiddelaars moeten ondersteunen wanneer een kandidaat de wens uitspreekt bij een externe werkgever te gaan werken. Deze gemeenten plaatsen mensen met een advies beschut werk in principe altijd bij het sociaal ontwikkelbedrijf.
4. Er zijn ook gemeenten waar kandidaten met een advies beschut werk enkel bij het sociaal ontwikkelbedrijf geplaatst worden³⁵. Er is geen onderzoek gedaan naar het aantal gemeenten dat beleid voert waarbij de doelgroep beschut werk volledig bij het sociaal ontwikkelbedrijf geplaatst wordt³⁶.

Deze vier categorieën zijn weergegeven in de figuur hieronder.

Figuur 3.1. Schematische weergave van beleidsvarianten gericht op plaatsing van kandidaten met een advies beschut werk, uiteenlopend van uitsluitend bij het sociaal ontwikkelbedrijf tot uitsluitend bij reguliere werkgevers



NB. De categorieën sluiten elkaar niet volledig uit. Zo zijn er gemeenten die wel beleid voeren op beschut werk bij reguliere werkgevers, maar de ene gemeente heeft meer uitgebreid beleid dan de andere gemeente (zo heeft de ene gemeente een financieel en juridisch plan opgetekend, terwijl de andere gemeente ook een stapsgewijs plan voor bemiddelaars heeft).

Uit het onderzoek van Inspectie SZW blijkt dat van alle gemeenten één vijfde zelf de regeling beschut werk uitvoert. In een kwart van de gemeenten voert uitsluitend het sociaal ontwikkelbedrijf de regeling uit. In de overige gemeenten werken gemeente en het sociaal ontwikkelbedrijf samen om de regeling uit te voeren, de gemeente selecteert bijvoorbeeld kandidaten die het sociaal ontwikkelbedrijf vervolgens plaatst. In onze casuonderzoeken observeren we dat de eerste uitvoeringsvorm, waarbij de gemeente hoofduitvoerder is, met name voorkomt aan de rechterkant van de schaal in **Figuur 3.1**. De tweede uitvoeringsvorm, waarbij het sociaal ontwikkelbedrijf hoofduitvoerder is, komt vooral voor aan de linkerkant van de schaal.

³⁵ In het onderzoek hadden wij kortstondig contact met één van deze gemeenten. Deze gemeente valt buiten de scope van dit onderzoek, waarin we op zoek zijn naar praktijkvoorbeelden van werknemers met een advies beschut werk die bij reguliere werkgevers werken. Het contact met de betreffende gemeente leidde dus niet tot vervolginterviews, ook niet met beleidsmedewerkers.

³⁶ Ook zien we de beweging van sw-bedrijven om steeds meer in te zetten op externe detachering van werknemers die daaraan toe zijn. Zo kan het dat ook in gemeenten waar het beleid is om mensen met een advies beschut werk louter bij het sociaal ontwikkelbedrijf te laten werken, er ook kandidaten bij een reguliere werkgever gedetacheerd kunnen worden.

3.2 Gemeentelijke motieven om regulier te plaatsen

Het meest gehoorde motief om de doelgroep beschut werk deels of volledig bij reguliere werkgevers te plaatsen (zowel gehoord bij gemeenten die hierop beleid voeren als gemeenten die dat niet doen) is om een werkplek te vinden die voor de kandidaat **zo passend mogelijk** is. Het sociaal ontwikkelbedrijf kan vaak verschillende werktypen aanbieden (bijvoorbeeld productiewerk, inpakwerk en leidinggevende taken) maar zeker niet alle werktypen waaraan een kandidaat behoefte kan hebben. Bovendien past de werkomgeving die het sociaal ontwikkelbedrijf biedt niet bij alle kandidaten. Door ook buiten het sociaal ontwikkelbedrijf te kijken, kan de gemeente **diversiteit aan werkplekken** bieden.

Beleidsmedewerker: “Het is nu diverser dan twee jaar geleden. Maar we willen het aanbod nog veel diverser maken: door middel van accountmanagers en mond-tot-mondreclame, bijvoorbeeld. Het liefst hebben we honderd bedrijven in ons netwerk. Hoe groter het aanbod, hoe groter den kans op passend werk.”

Een zo passend mogelijke werkplek is volgens geïnterviewde beleidsmedewerkers belangrijk omdat:

- a. De kans op uitval van een werknemer lager is wanneer de werkplek aansluit op de behoeften en vaardigheden van de werknemer, zeker wanneer ook de begeleiding passend is.
- b. Je op deze manier meer recht doet aan de kandidaat. Ook de geïnterviewde bemiddelaars vinden het belangrijk kandidaten zelf een werkplek te laten kiezen. Het is voor hen vanzelfsprekend dat een bemiddelaar niet alleen kijkt naar mogelijkheden bij het sociaal ontwikkelbedrijf, maar ook erbuiten. Eén beleidsmedewerker zegt:

“Heb het lef om niet alleen vanuit de financiering te kijken, maar ook vanuit de behoefte. Als je echt het verschil wilt maken voor kandidaten en soms ook voor organisaties, dan zou je niet moeten vasthouden aan wat je al hebt, maar moet je meebewegen.”

De onderliggende beleidstheorie van het plaatsen van kandidaten met een advies beschut werk bij zowel sociale ontwikkelbedrijven als bij reguliere werkgevers is in de onderstaande figuur schematisch weergegeven:

Figuur 3.2. Beleidstheorie over relatie tussen diversiteit aan werkplekken en beoogde uitkomsten



In enkele gemeenten is de beleidskeuze voor plaatsing bij reguliere werkgevers gemaakt omdat zij zo meer ontwikkelmogelijkheden aan kandidaten met een advies beschut werk kunnen bieden. Beleidsmedewerkers en bemiddelaars zien met name dat jongeren zich nog sterk kunnen ontwikkelen. Intern bij het sociaal ontwikkelbedrijf kan maar beperkt ontwikkelperspectief geboden worden. Geïnterviewde beleidsmedewerkers zien dat een breder netwerk van werkgevers helpt om **meer ontwikkelperspectief** te bieden. Niet alleen kan een kandidaat bijvoorbeeld doorgroeien vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf naar een reguliere werkgever, maar bij een reguliere werkgever zijn ook vaak meer taken beschikbaar en soms ook andere functies waarin een werknemer kan doorgroeien. Geïnterviewde beleidsmedewerkers die dit argument noemen, lijken ontwikkelperspectief vooral belangrijk te vinden omdat de kandidaten dit volgens hen verdienen. Maar het is ook denkbaar dat ontwikkelperspectief bijdraagt aan het **passend houden** van een werkplek - zodat deze als het ware meegroeit met de kandidaat. Zoals eerder aangegeven is de opvatting bij de meeste beleidsmedewerkers dat een passende werkplek duurzamer is.

Beleidsmedewerker: “Er is een groep die het extern niet zal lukken. Maar we hebben het over het algemeen over jonge mensen die nog vijftig jaar van hun leven moeten werken. Ze verdienen het om aandacht te hebben voor hun ontwikkeling, om stappen te kunnen zetten. En dat gaat veel beter in een reguliere werksetting. Als je ze intern houdt bij het sw-bedrijf, loop je het risico dat ze stagneren. In een regulier bedrijf krijg je een bredere blik.”

Er zijn ook geïnterviewde beleidsmedewerkers die expliciet aangeven dat hun gemeente **financiële redenen** heeft om mensen met een advies beschut werk buiten het sociaal ontwikkelbedrijf te plaatsen. Zeker wanneer een gemeente veel beschutte werkplekken moet realiseren voor mensen met een advies beschut werk (met andere woorden, er zijn veel adviezen afgegeven), kan het volgens de gemeenten financieel niet altijd uit om alle werkplekken bij het sociaal ontwikkelbedrijf te realiseren. Of deze aanname klopt is op basis van dit onderzoek niet te zeggen. Als onderzoekers denken wij dat het de moeite waard is nader te uit te zoeken wat de kosten van beschut werk bij reguliere werkgevers zijn in vergelijking met de kosten van beschut werk bij het sociaal ontwikkelbedrijf.

Beleidsmedewerker: “Bij ons wordt een objectieve afweging gemaakt over financiële stromingen. Het sociaal ontwikkelbedrijf wilde wel bezig met de regeling beschut werk, maar niet elke beschut werker was daar op zijn plek. Bovendien was de vergoeding voor ons sociaal ontwikkelbedrijf te laag omdat er voor het sociaal ontwikkelbedrijf geen referentiefunctie is. Je bent voor de hoeveelheid vergoeding afhankelijk van de zwakste schakel, om het maar zo te zeggen. Plaatsingen bij reguliere werkgevers kunnen dus voordelig zijn voor de gemeente, maar die voordelen vallen in het niet bij de voordelen voor de werknemer.”

3.3 Succesfactoren en knelpunten in de gemeentelijke organisatie

Uit het onderzoek komen enkele organisatorische factoren naar voren die het realiseren van beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers makkelijker maken. Ook lijken er bepaalde organisatorische keuzes te zijn die plaatsing bij reguliere werkgevers lastiger maken. Op basis van dit

onderzoek is niet te zeggen welke organisatorische keuzes tot meer *succesvolle* plaatsingen leiden. We bespreken hieronder de bevorderende en belemmerende factoren in de gemeentelijke organisatie.

3.3.1 Gemeente

- We treffen enkele gemeenten waar kandidaten met een advies beschut werk onder een bemiddelaar komen te vallen die zich in algemene zin bezighoudt met de Participatiewet. Er zijn ook gemeenten en sociale ontwikkelbedrijven waar één of meerdere bemiddelaars zijn aangewezen die zich specifiek bezighouden met de uitvoering van de regulering beschut werk. Over het algemeen lijken **specialistische bemiddelaars** meer succes te boeken dan generalisten. Dat succes hangt ook samen met andere delen van de infrastructuur die toegespitst zijn op beschut werk: zo hebben enkele gemeenten en sociale ontwikkelbedrijven een accountmanager/jobhunter beschut werk en is er zodoende een specifiek netwerk voor beschut werk.

Bemiddelaar: “We zijn samen al enkele jaren bezig met de doelgroep beschut werk. En alles wat daaromheen gebeurt, van A tot Z. Volgens mij kun je beschut veel beter bij een specialistisch team neerleggen dan dat een generalistische werkconsulent dat doet, dan ben je ook veel beter vindbaar en kun je teleurstelling bij klanten voorkomen. Want je hebt elk onderdeel van het traject in eigen hand.”

Het kan voorkomen dat er in een gemeente met generalistische bemiddelaars specifieke kennis over de doelgroep beschut werk ontbreekt. We treffen één plaatsing die deels onsuccesvol lijkt omdat de betrokken bemiddelaars beperkte kennis hadden over subsidies en daaraan gerelateerde administratie voor beschut werk. Voor een werkgever kan het een knelpunt zijn als het een gemeente of sociaal ontwikkelbedrijf niet lukt om alomvattende informatievoorziening te bieden.

- Twee onderzochte gemeenten hebben in principe **geen werkplekken bij het sociaal ontwikkelbedrijf** voor kandidaten met een advies beschut werk. Dat gebrek aan een sociaal ontwikkelbedrijf lijkt invloed te hebben op de manier waarop bemiddelaars op zoek gaan naar werkgevers en waarop ze hun plaatsingen uitvoeren. In het algemeen lijkt afhankelijkheid van reguliere werkgevers tot minder duurzame matches te leiden, omdat de match eerste prioriteit heeft. De duurzaamheid van de plaatsing heeft dan minder prioriteit.

3.3.2 Rijk

Het Rijk bepaalt de randvoorwaarden voor de uitvoering door gemeenten. Geïnterviewde beleidsmedewerkers en bemiddelaars wijzen op enkele knelpunten in de wetgeving. Deze knelpunten vormen soms een obstakel voor de realisatie van succesvolle beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers:

- De **jaarlijkse aanpassingen aan de begeleidingsvergoeding** vormt soms een knelpunt. Het beschikbare bedrag wordt jaarlijks vastgesteld en kan qua hoogte fluctueren. Dat kan vervelend zijn voor werkgevers, maar ook lastig uit te leggen voor gemeenten/bemiddelaars³⁷.

³⁷ Overigens worden dezelfde knelpunten voor wat betreft de loonkostensubsidie geuit.

- Ten slotte noemen enkele geïnterviewde beleidsmedewerkers en bemiddelaars de **Wet banenafpraak** als knelpunt bij het plaatsen van kandidaten met een advies beschut werk, vooral bij grote bedrijven en bij de overheid. De voorkeur gaat uit naar kandidaten uit het doelgroepregister banenafpraak, onder andere omdat zij meetellen voor de banenafpraak. Met name voor overheidsorganisaties is de quotumregeling zeer actueel, omdat zij tot nu toe niet aan hun quotum hebben voldaan.

Casus 3: J., die sinds 2018 als monteur van auto-onderdelen werkt

De gemeente

Gemeente 3 is een kleine gemeente. De gemeente moet enkele tientallen dienstbetrekkingen beschut werk realiseren. Gemeente 3 heeft vier inwoners geplaatst bij een reguliere werkgever, zij hebben bij die werkgever een dienstverband. Sinds 2021 heeft de gemeente het zo georganiseerd dat het sociaal werkbedrijf de hoofduitvoerder is voor beschut werk. Het sw-bedrijf zorgt voor een interne beschutte werkplek óf detacheert een inwoner met een advies beschut werk wanneer dat mogelijk is. Ook is het sw-bedrijf volledig verantwoordelijk voor de begeleiding van personen met een advies beschut werk. Een beleidsmedewerker geeft aan dat het lastig blijkt voor het sw-bedrijf om reguliere werkgevers te vinden waar mensen met een advies beschut werk gedetacheerd kunnen worden.

De kandidaat

J. is een alleenstaande man van 47 jaar. Sinds ongeveer 3,5 jaar werkt hij als monteur van auto-onderdelen. J. heeft een autismespectrumstoornis (ASS). Hij heeft moeite met sociale interacties, hoewel hij inmiddels aan zijn collega's gewend is. Klantcontact is lastig voor hem. In het verleden heeft hij bij diverse grote bedrijven gewerkt, waar hij telkens ontslagen werd. J. begreep nooit goed waarom. Enkele jaren geleden is hij gediagnosticeerd met autisme en krijgt hij daarvoor de nodige begeleiding. Volgens zijn werkgever is J. goed in zijn werk: "Het kunstje dat we hem geleerd hebben kan hij goed." J. had al de nodige ervaring toen hij binnenkwam bij het montagebedrijf: hij had zijn lasdiploma's en zijn diploma bankwerken op zak. Ook had hij ervaring met metaalbewerking opgedaan op de lagere technische school (LTS).

De werkplek

J. geeft aan dat hij een aantal jaren "thuis op de bank heeft gezeten" voordat hij in contact kwam met een zorginstelling en de gemeente. De gemeente plaatste hem in eerste instantie op een activeringsplek, namelijk in de groenvoorziening. Het was de zorginstelling die het eerste contact legde met het montagebedrijf waar J. nu werkt, allereerst met de algemene vraag of dat bedrijf plekken kon bieden aan mensen met autisme. Toen het montagebedrijf positief op die vraag reageerde, kon de werkgever kennismaken met J., een begeleider vanuit de zorginstelling én een jobcoach van de gemeente. De werkgever zegt over die kennismaking:

"We wilden iemand graag een kans geven, iets terug doen voor de maatschappij. We vonden: iedereen heeft zijn mond vol over nietsnutten thuis op de bank, maar daar mag je niet over oordelen zolang je niets doet om zo iemand van de bank af te trekken. Maar ook speelde mee dat een collega een zoontje heeft met autisme. En ook in mijn privé-omgeving zijn er mensen die worstelen. [De begeleider van de zorginstelling] heeft toen meer verteld over J., wat het inhoudt om met iemand met autisme te werken en zo. We hadden vóór het kennismakingsgesprek eigenlijk al besloten dat we het wilden proberen. We wilden J. helpen om de cirkel te doorbreken."

J. is nu in dienst van de werkgever en hij is inmiddels onderdeel van een team van vijf vaste krachten. J. is de enige medewerker voor wie de werkgever een loonkostensubsidie ontvangt. Bovendien geeft de werkgever van J. aan dat hij veel heeft gehad aan concrete tips en tricks van de jobcoach van J. Vooral op momenten dat het psychisch niet goed ging met J., was het advies van de jobcoach nuttig voor de werkgever.

De functie van J. is voor hem gecarved. De werkgever vertelt dat ze tijdens een proefplaatsing op zoek zijn gegaan naar werkzaamheden bij het montagebedrijf die het beste bij J. zouden passen. J. heeft in die startperiode allerlei verschillende taken uitprobeerde. Daardoor kwam zijn werkgever erachter dat bepaalde werkzaamheden goed bij de behoeften en vaardigheden van J. passen. Het gaat om een heel concreet takenpakket waar J. zelden van afwijkt. Af en toe geeft J.'s werkgever hem nog wel eens nieuwe taken, maar het blijft bij kleine veranderingen. J. werkt vier dagen in de week bij het montagebedrijf, in totaal 30 uur. J. heeft inmiddels een contract voor onbepaalde tijd bij de werkgever.

De begeleiding

Toen J. begon met werken bij het montagebedrijf, heeft zijn werkgever veel tijd moeten steken in J.'s samenwerking met de rest van het team. In het begin begrepen de collega's van J. niet goed waarom hij zoveel 'privileges' kreeg in vergelijking met de rest van het team. De sociale onhandigheid van J. richting collega's versterkte dit gevoel, waardoor J. niet altijd goed in de groep lag. J.'s werkgever heeft daarover veel moeten praten met de rest van het team. Inmiddels hebben J.'s collega's hem geaccepteerd.

Dagelijks is de werkgever van J. begeleidingstijd aan hem kwijt, maar de werkgever vindt het moeilijk om dat in tijd uit te drukken. J.'s werkgever zegt dat hij altijd wel een rondje maakt als J. bezig is met zijn werk. Zo kan J. ook vragen stellen als dat nodig is. De werkgever let erop dat hij J. complimenten geeft en bevestigt dat hij goed bezig is. Naast de begeleiding van de werkgever is er ook nog altijd begeleiding voor J. vanuit de zorginstelling. Zij begeleiden hem thuis, niet op de werkvloer. Ook de jobcoaching is inmiddels gestopt.

De toekomst

J.'s werkgever is tevreden met hem. Hij geeft aan dat hij J. het liefste nog 10 jaar bij zich houdt. J. is goed in zijn werk en heeft er zichtbaar plezier in. J. wil zelf ook graag lang blijven werken bij het montagebedrijf. Hij voelt zich erg op zijn plek omdat het zo'n klein bedrijf is.

Volgens de werkgever van J. heeft hij een ontwikkeling doorgemaakt in de 3,5 jaar dat hij bij het montagebedrijf werkt. Hij heeft zijn werkzaamheden nu goed onder de knie (de werknemer vertelt: "Het voelde in het begin alsof ik twee linkerhanden had!"). Ook gaat het op sociaal vlak beter met J.

"Hij zat bij dat eerste gesprek bang in een hoekje, nu is hij nog wel eens onzeker, maar het gaat zoveel beter in het contact met mensen."

De werkgever van J. denkt niet dat J. zich nog erg zal ontwikkelen in de komende jaren. Het takenpakket van J. zal waarschijnlijk grotendeels hetzelfde blijven. Daarover zegt de werkgever:

"We willen hem vooral op een goede manier aan de gang houden."

Casus samengevat

Gemeente: kleine gemeente buiten Randstad, geen centrumgemeente, geen beleid op beschut werk bij reguliere werkgevers, sociaal ontwikkelbedrijf heeft beschutte werkplekken.

Bemiddeling: klantmanager gemeente, jobcoach gemeente (inmiddels jobcoaching beëindigd), begeleider zorginstelling (nu alleen in privésituatie).

Instrumenten: proefplaatsing, jobcarving.

Werkgever: middelgroot bedrijf, commercieel, geen andere medewerkers uit doelgroep beschut, in netwerk van zorginstelling.

Begeleiding: door werkgever zelf, onbekend hoeveel minuten per dag.

Werknemer: 27+, vast in dienst bij werkgever, 30 uur p/w, weinig ontwikkeling mogelijk.

De match

In dit hoofdstuk bespreken we hoe kandidaat en werkgever bij elkaar komen en de rol van de gemeente daarbij. Dat noemen wij de match³⁸. Vaak maakt de gemeente eerst kennis met de kandidaat (zie [paragraaf 4.1](#)). Vervolgens zoekt de gemeente een werkgever die tegemoet kan komen aan die wensen van de kandidaat en die de vaardigheden van de kandidaat kan benutten. Tijdens ons onderzoek hebben we vijf typen plaatsingen getroffen, deze typen werken wij in [paragraaf 4.2](#) uit. Bemiddelaars kunnen meerdere middelen inzetten om werkgevers over de streep te trekken, die zijn uiteengezet in [paragraaf 4.3](#). Ten slotte beschrijven we in [paragraaf 4.4](#) met welk type werkgevers een match te realiseren is.

4.1 Verkenning van mogelijkheden

In veel gevallen is het allereerst noodzakelijk dat de klantmanager/consulent (de bemiddelaar) in kaart brengt **waartoe een kandidaat in staat is en wat hij/zij precies wil**. Dat doen de bemiddelaars die wij spreken met name op basis van gesprekken met de kandidaat, er lijkt zelden gebruik gemaakt te worden van specifieke instrumenten, arbeidsdeskundigen of methodieken.

Voorbeelden van vaardigheden zijn: een kandidaat is technisch sterk, een kandidaat is goed in het contact met andere mensen en een kandidaat kan gedurende lange periodes goed simpel

³⁸ Onder een *plaatsing* verstaan wij een match die succesvol uitpakt, bijvoorbeeld wanneer de werkgever een contract aanbiedt aan de werknemer. Daarover meer in [hoofdstuk 5](#).

werk uitvoeren. Voorbeelden van wensen zijn: een kandidaat wil graag in een prikkelarme omgeving werken, een kandidaat wil graag tussen leeftijdsgenoten werken en een kandidaat wil op den duur graag vrachtwagenchauffeur worden.

Soms wordt ook besproken of iemand **bij het sociaal ontwikkelbedrijf zou willen werken**. Het komt volgens de geïnterviewde bemiddelaars voor dat kandidaten aangeven dat ze absoluut níét bij een sociaal ontwikkelbedrijf willen werken, bijvoorbeeld omdat zij daar negatieve associaties bij hebben. Het kan ook voorkomen dat iemands behoeften aan werk niet overeenkomen met wat het sociaal ontwikkelbedrijf kan bieden. Bijvoorbeeld klantcontact of een prikkelarme omgeving. Het kan ook zijn dat bij het sociaal ontwikkelbedrijf voornamelijk oudere werknemers werken, terwijl een jongere met een advies beschut werk liever tussen leeftijdsgenoten werkt.

Beleidsmedewerker: “De vraag om werk bij reguliere werkgevers komt vanuit de jongeren zelf. Zij willen niet bij het sociaal ontwikkelbedrijf. Dan moeten we op zoek naar een andere mogelijkheid.”

We hebben bemiddelaars gevraagd of er ook groepen kandidaten zijn die zij nooit bij een reguliere werkgever zouden laten werken. Daarop lopen de antwoorden uiteen. In één gemeente antwoordt een bemiddelaar dat de **loonwaarde** van een kandidaat bepalend kan zijn. Bij reguliere werkgevers komen volgens deze bemiddelaar alleen kandidaten met een relatief hoge (te verwachten) loonwaarde te werken. In andere gemeenten gaat men uit van de kandidaat, al is over het algemeen wel te zien dat **jongeren** sneller de stap naar reguliere werkgevers maken dan oudere kandidaten. Dat ligt aan de voorkeuren van de jongeren, maar ook lijkt het zo te zijn dat nieuwe instroom in de doelgroep beschut werk met name jonger dan 27 jaar is. Oudere kandidaten met een advies beschut werk, werken vaak al langere tijd naar tevredenheid bij het sociaal ontwikkelbedrijf, voor hen waren reguliere werkgevers in het verleden nog geen optie. Ten slotte wordt in één gemeente verteld dat er wel nieuwe kandidaten zijn van wie een bemiddelaar vermoedt dat reguliere werkgevers te hoog gegrepen zijn, maar dit zal een bemiddelaar nooit hardop uitspreken tegen de kandidaat: het is belangrijk dat de kandidaat dit zelf eerst op de werkvloer (aan den lijve) ervaart voordat het sociaal ontwikkelbedrijf als mogelijkheid wordt aangedragen.

In twee gemeenten wordt aangegeven dat de gemeente bepaalde instrumenten kan inkopen om de behoeften van een kandidaat scherper te krijgen. Eén gemeente kan bijvoorbeeld jobcoaches inzetten (met name voor jongeren), die samen met de kandidaat enkele bedrijven bezoeken. Een andere gemeente stelt activeringsplekken beschikbaar zodat uitgevonden kan worden waar de vaardigheden en wensen van kandidaten precies liggen. Ook op een tijdelijke werkplek van een sociaal ontwikkelbedrijf kan een kandidaat erachter komen wat hij/zij kan en leuk vindt.

4.2 Het plaatsen van een kandidaat: de vijf typen

Wanneer eenmaal duidelijk is wat een kandidaat wil en kan, gaat de bemiddelaar op zoek naar een passende werkplek. Voor dit onderzoek hebben wij alleen gemeenten benaderd die óók of uitsluitend bij reguliere werkgevers plaatsen. Er zijn gemeenten in Nederland waar enkel naar reguliere werkgevers wordt gekeken. Deze gemeenten hebben, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, geen sociaal ontwikkelbedrijf, of plaatsen nooit kandidaten met een advies beschut werk bij hun sociaal ontwikkelbedrijf.

In ons onderzoek treffen we in grote lijnen vijf verschillende manieren waarop bemiddelaars werkgevers vinden die ruimte hebben voor hun kandidaat. De voorlichting die de bemiddelaar geeft aan de werkgever verschilt afhankelijk van het type plaatsing. De vijf typen zijn samengevat in de tabel hieronder.

Tabel 4.1. *Plaatsingstypen*

	Indicatieve frequentie (1 = meest voorkomend, 5 = minst voorkomend)	Kennismaking met werkgever nodig?	Voorlichting over kostenplaatje nodig?
De match wordt al gemaakt door het vso/pro, gemeente "klapt de stage om" naar een beschutte werkplek	1	nee	ja
Gemeente benadert werkgevers in eigen netwerk aanbodgericht: heb jij ruimte voor mijn kandidaat?	2	ja	soms
Werkgevers vragen specifiek om een werknemer met een advies (bijv. SROI)	3	ja	soms
Werknemers dragen een werkgever voor bij wie zij willen werken	4	soms	ja
Gemeente zoekt naar algemene vacatures van werkgevers en onderhandelt over beschut karakter	5	ja	ja

1. In dit onderzoek treffen we met name werknemers die aan hun werkplek zijn gekomen **vanuit het praktijkonderwijs of speciaal onderwijs**. Zij liepen succesvol stage bij een werkgever en willen daar graag blijven werken³⁹. Het voordeel van dit type plaatsing is dat de rol van de gemeente/bemiddelaar beperkt kan blijven. De werkgever en kandidaat kennen elkaar al, de werkgever weet grotendeels wat hij/zij van de kandidaat kan verwachten. Op dit punt is een werkgever waarschijnlijk beter op de hoogte van de behoeften en vaardigheden van de werknemer dan de gemeente. De bemiddelaar hoeft in zo'n geval vaak alleen nog maar voor te lichten over het advies beschut werk: welke subsidies en welke ondersteuning vanuit de gemeente daarbij komen kijken. Er is dan wel contact, maar geen kennismaking meer nodig.
2. In veel gemeenten hebben bemiddelaars een netwerk van werkgevers opgebouwd. Soms is dat een soort 'generiek' netwerk, waarbinnen zij met name kandidaten uit het doelgroepregister banenafspraken plaatsen. Soms is er een netwerk specifiek bestaande uit werkgevers die open staan voor kandidaten met een advies beschut werk⁴⁰. Het tweede type plaatsingen dat wij in het onderzoek regelmatig treffen, vindt daarom plaats **binnen een al bestaand netwerk**. Het gaat per definitie om werkgevers met wie

³⁹ Niet alle stages worden omgezet in een arbeidsovereenkomst: soms wil een kandidaat toch iets anders, soms is de werkgever niet bereid om de kandidaat ook in dienst te nemen. Ook niet alle gemeenten bieden de mogelijkheid de stageplek om te zetten in een beschutte werkplek.

⁴⁰ Hier is met name sprake van in gemeenten waar beleid is voor beschut werk bij reguliere werkgevers, zoals grote steden.

de bemiddelaar of de gemeente al warme contacten heeft. De werkgevers hebben vaak al ervaring met werken met kwetsbare doelgroepen, zij kennen ook de subsidies in grote lijnen. Beschut werk kan nieuw voor hen zijn (wanneer zij in het verleden met name met mensen uit het doelgroepregister banenafspraken hebben gemaakt), dan is iets meer voorlichting nodig. Meestal begint een plaatsing van dit type met de vraag: "Trouwens, ik heb nog een nieuwe kandidaat die interesse heeft in jouw bedrijf. Heb jij nog een plek voor mij beschikbaar?" De werkgever heeft wellicht algemene kennis van de problematiek die bij kwetsbare doelgroepen komt kijken, maar moet nog wel kennis maken met de specifieke kandidaat.

3. Een type plaatsing dat wij in dit onderzoek slechts één keer treffen, maar waar wel vaker positief over gesproken wordt, komt voort **uit de vraag van een werkgever**. Een werkgever kan bijvoorbeeld geïnteresseerd zijn in het aanbieden van werk aan een kandidaat met een advies beschut werk, bijvoorbeeld omdat hij/zij aan een *social return*-verplichting moet voldoen. Sommige werkgevers hebben dan een voorkeur voor een tijdelijke arbeidsovereenkomst (of een detachering). Wij spreken één (sociaalmaatschappelijke) werkgever die SROI juist als een mogelijkheid ziet om meer kwetsbare mensen een werkplek te bieden, die op den duur ook vast kan worden. Er wordt in een grote gemeente ook positief gesproken over een grootschalig, inmiddels afgesloten aanbestedingsproject dat veel beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers opleverde. Wel bleek het merendeel van die beschutte werkplekken tijdelijk van aard. Ook wanneer een werkgever min of meer specifiek vraagt om een kandidaat met een advies beschut werk, is het belangrijk dat een bemiddelaar goed voorlicht over de specifieke kandidaat die bij de werkgever gaat werken. Een werkgever die specifiek vraagt om een kandidaat beschut werk heeft soms, maar niet altijd, kennis van de subsidies die beschikbaar zijn. Ook daarover kan de bemiddelaar informatie verstrekken.
4. In het onderzoek treffen wij ook veel werknemers die **zelf een werkgever hebben aangedragen** bij de gemeente. Zo spreken we een jongeman die met een advies beschut werk kon werken bij het zwembad waar hij al jaren kind aan huis was en een andere jongeman wiens huidige werkgever vaste klant was bij de lunchroom waar hij in het verleden werkte. Soms stappen werkgever en werknemer samen naar de gemeente toe om een dienstverband mogelijk te maken. Soms vertelt een werknemer aan zijn/haar bemiddelaar dat hij/zij graag bij een bepaald bedrijf wil werken (bijvoorbeeld de Turkse supermarkt op de hoek), waarna de bemiddelaar contact opneemt met de werkgever om te vragen of dit mogelijk is. De werkgevers in kwestie hebben vaak al enige voorkennis van de kandidaat die bij hen geplaatst wordt, maar niet altijd weten ze al hoe ze met de problematiek van de kandidaat om moeten gaan. Daarover kan de bemiddelaar voorlichten. Ook de subsidies zijn voor deze werkgevers vaak nieuwe materie.

Overkoepelend aan deze vier plaatsingstypen is dat de bemiddelaar werkgevers nog maar nauwelijks hoeft te overtuigen om een kandidaat met een advies in dienst te nemen (of het in ieder geval tijdelijk uit te proberen, waarover meer in [hoofdstuk 5](#)). Meerdere bemiddelaars vertellen dat er wat hen betreft geen sprake is van overtuiging: als een werkgever het niet echt wil, is het volgens hen niet in het belang van de kandidaat om toch aan de werkgever te blijven trekken.

Bemiddelaar: "Ik bel naar de werkgever, leg uit hoe het in elkaar steekt. Je moet niet in de overtuiging gaan zitten. Een werkgever moet het zelf echt willen, ervoor openstaan. Ik vertel altijd

het complete verhaal, de voor- én nadelen: dit is een beschutter, die kan heel veel, als je maar zus en zo doet. Je merkt vanzelf wel of de interesse van de werkgever oprecht is. Je moet geen zoete broodjes verkopen, anders komt de kandidaat later weer bij je terug, zónder werk.”

Toch is het in enkele gevallen wel nodig dat bemiddelaars werkgevers over de streep trekken, bijvoorbeeld wanneer het aantal plaatsingen erg laag is. Het vijfde en laatste plaatsingstype bevat daarom een component van actieve overtuiging.

5. Ten slotte komt het voor dat bemiddelaars op zoek gaan naar **'reguliere' vacatures, om vervolgens in onderhandeling te gaan** met de betrokken werkgevers over mogelijkheden om er beschut werk van te maken. De bemiddelaar vindt dit soort vacatures bijvoorbeeld online (via een stagebank) of via het WerkgeversServicepunt (WSP). In dit scenario moet een werkgever echt overtuigd worden, immers was hij/zij oorspronkelijk niet van plan om een kwetsbare persoon aan te nemen. Kennismaking met de specifieke kandidaat, voorlichting over zijn/haar problematiek (en hoe daarmee om te gaan) en informatieverstrekking over subsidies is dan extra belangrijk. De werkgever moet er de voordelen van inzien om een kandidaat met een advies beschut werk aan te nemen, in plaats van een 'reguliere' kandidaat. Dit type plaatsing treffen wij in ons onderzoek één keer. Het is op basis van dit onderzoek niet te zeggen hoe vaak bemiddelaars op deze manier te werk gaan.

Soms is een plaatsing bij een reguliere werkgever niet mogelijk. Zo komt het voor dat één kandidaat gedurende een periode meerdere werkplekken bij reguliere werkgevers zonder succes uitprobeert. Veel geïnterviewde bemiddelaars zien het sociaal ontwikkelbedrijf dan als vangnet of als laatste poging. Bemiddelaars zien ook dat sociale ontwikkelbedrijven goed in staat zijn om tegemoet te komen aan de behoeften en vaardigheden van een groot deel van de kandidaten met een advies beschut werk. Dat zijn bijvoorbeeld kandidaten die liever geen klanten spreken, die een erg hoge begeleidingsbehoefte hebben, die graag productie- of inpakwerk willen doen of die het fijn vinden om langdurig simpel focuswerk te doen. Voor hen hoeft een bemiddelaar niet op zoek te gaan naar een beschutte werkplek bij een reguliere werkgever.

Bemiddelaar: 'Ons sociaal ontwikkelbedrijf is namelijk echt dé beschutte werkplek, er zijn geen werkplekken beschutter dan dat. Als het één of twee keer niet lukt bij reguliere werkgevers, dan is het sociaal ontwikkelbedrijf de derde optie.'

4.3 Middelen om twijfels bij werkgevers weg te nemen

Er zijn voor bemiddelaars enkele instrumenten beschikbaar om twijfels weg te nemen bij werkgevers. Allereerst beschrijven wij de niet-financiële middelen die bemiddelaars inzetten, omdat geïnterviewde bemiddelaars aangeven dat zij hier tijdens de voorlichting van de werkgever het meest op leunen. Vervolgens zetten wij de beschikbare financiële middelen - onder meer de loonkostensubsidie - voor werkgevers uiteen.

4.3.1 Niet-financiële middelen

Het valt op dat alle gemeenten werkgevers de mogelijkheid geven het werk met een kandidaat met een advies beschut werk eerst **kosteloos uit te proberen**. Daar gebruiken bemiddelaars

bijvoorbeeld proefplaatsingen voor. Er zijn naast proefplaatsingen ook andere varianten mogelijk, deze bespreken we in [Tabel 5.1](#) in [paragraaf 5.1](#). Voor de werkgever heeft dit het voordeel dat hij/zij vooralsnog nergens aan vast zit totdat duidelijk is of de kandidaat in het bedrijf past. Volgens een aantal bemiddelaars is dit middel essentieel om kandidaten geplaatst te krijgen. Geen enkele casusgemeente stuurt in het voorlichtingsgesprek met een werkgever direct aan op een tijdelijk contract. Wel expliciteren sommige bemiddelaars in dit gesprek met werkgevers dat het einddoel van het 'experiment' (bijvoorbeeld de proefplaatsing) een arbeidsovereenkomst is.

Bemiddelaar: "Zonder een proefplaatsing zouden wij mensen niet geplaatst kunnen krijgen. Dat is echt een voorwaarde."

Verder vinden werkgevers de belofte aan **ondersteuning** door de gemeente of door een externe jobcoach vaak prettig, zeker in het begin. Sommige kandidaten hebben al een jobcoach op het moment dat zij geplaatst worden (voorbeelden zijn een IPS-coach, een autismecoach en een jobcoach vanuit UWV). Er kunnen afspraken gemaakt worden over de frequentie waarmee de bemiddelaar of jobcoach op werkbezoek komt of telefonisch contact opneemt (met werkgever en kandidaat).

Bijna alle gemeenten binnen dit onderzoek bieden ten slotte aan werkgevers/leidinggevenden de **Harrie Helpt-training**⁴¹ aan. In de praktijk hebben slechts enkele geïnterviewde werkgevers hiervan gebruik gemaakt (wel altijd met succes). Voor de meeste geïnterviewde werkgevers is de Harrie Helpt-training niet het doorslaggevende argument.

Bemiddelaars vertellen dat het essentieel is om beschut werk **concreet te maken** voor een werkgever in de vorm van één persoon met een advies beschut werk. Werkgevers kunnen zich niet altijd voorstellen wat beschut werk precies inhoudt en wat erbij komt kijken. Maken zij eenmaal kennis met één kandidaat, dan worden veel vragen vanzelf beantwoord. Zo spelen bemiddelaars ook in op de 'gunfactor' van de kandidaat en de 'klik' tussen werkgever en kandidaat. Werkgevers zijn volgens de geïnterviewde bemiddelaars eerder geneigd een kandidaat met een advies beschut werk een arbeidsovereenkomst aan te bieden, wanneer zij diegene kennen en met diegene gewerkt hebben, en wanneer er dus een proefplaatsing geweest is.

Volgens bemiddelaars zijn weinig werkgevers op de hoogte van het advies beschut werk. Vooral informatievoorziening is daarom belangrijk. Er zijn ook werkgevers die wél bekend zijn met de verschillende doelgroepen die onder de gemeente vallen. Dat zijn meestal grote bedrijven of overheidsinstanties. De voorkeur van dit soort werkgevers gaat veelal uit naar kandidaten uit het doelgroepregister banenafpraak, in plaats van kandidaten met een advies beschut werk. Niet alleen zijn kandidaten uit de doelgroep banenafpraak vaak 'makkelijker' in het goed functioneren op de werkplek, ook tellen zij mee voor de banenafpraak. Het zit geïnterviewde bemiddelaars dwars dat mensen met een advies beschut werk niet meetellen voor de banenafpraak. Dat zit plaatsing van hun kandidaten soms in de weg^{42 43}.

⁴¹ Een training die een werkgever of leidinggevende opleidt tot de ideale collega voor een werknemer met een arbeidsbeperking, namelijk een Hulpvaardige, Alerte, Realistische, Rustige, Instruerende en Eerlijke collega (Harrie Helpt-training).

⁴² Ook door Inspectie SZW werd dit aangekaart, zie Eindrapport Evaluatie beschut werk, 2019. Inspectie SZW, p. 16.

⁴³ In 2019 bracht bureau Berenschot in opdracht van het ministerie van SZW via een quickscan mogelijke drempels in kaart die door reguliere werkgevers worden ervaren bij de realisatie van beschutte werkplekken, mede vanwege het niet meetellen van deze banen voor het invullen van de Banenafpraak. Zie <https://cedris.nl/nieuws/quickscan-beschut-werk-en-banenafpraak/>

4.3.2 Beschikbare subsidies

Standaard: Wanneer een werkgever een kandidaat met een advies beschut werk in dienst neemt, krijgt de werkgever voor deze kandidaat **loonkostensubsidie** (LKS). Wij treffen in het onderzoek werknemers met loonwaarden van ongeveer 30-60%. Dat betekent dat werkgevers zelf 30-60% van het salaris betalen en dat de gemeente aanvult tot het wettelijk minimumloon⁴⁴. Wanneer de gemeente geen proefplaatsing (tijdens welke vaak de exacte loonwaarde bepaald wordt) gebruikt, is het ook mogelijk om aanvankelijk uit te gaan van een loonwaarde van 50% en de LKS later te berekenen (**forfaitaire LKS**). Wordt de werknemer met een advies beschut werk ziek, dan kan de werkgever ook standaard gebruik maken van de **no-riskpolis**. De werkgever blijft dan het salaris doorbetalen aan de werknemer, maar krijgt dit bedrag gecompenseerd door UWV.

Op aanvraag: Er is een **begeleidingsvergoeding**/begeleidingssubsidie voor de doelgroep beschut werk. Deze wordt door de gemeente uitbetaald aan de partij die de begeleiding voor de werknemer op zich neemt. In de meeste gevallen regelt de werkgever de begeleiding. Elk jaar stelt het Rijk de hoogte van de begeleidingsvergoeding opnieuw vast. In 2021 was de begeleidingsvergoeding €7.800 per jaar voor een werkweek van 31 uur. Werkgevers die intern begeleiding van de kandidaat regelen, kunnen deze begeleidingsvergoeding *op aanvraag* ontvangen⁴⁵. We treffen werkgevers die deze aanvraagprocedure ingewikkeld vinden. Er zijn ook enkele werkgevers in ons onderzoek die al enkele jaren geen gebruik maken van de begeleidingsvergoeding. Werkgevers kunnen ook gebruik maken van gemeentelijke **subsidies voor aanpassing aan de werkplek**. Voor werkgevers bestaat daarnaast de mogelijkheid gebruik te maken van **loonkostenvoordelen** (LKV) voor arbeidsgehandicapte werknemers. In het onderzoek treffen we geen werkgevers die deze tegemoetkoming hebben aangevraagd.

4.4 Succesfactoren en knelpunten bij de match

Uit het onderzoek komen enkele factoren naar voren die lijken te helpen bij het maken van een succesvolle match. Ook lijken er bepaalde knelpunten te zijn die met matches van kandidaten en werkgevers lastig maken of die zelden leiden tot een succesvolle match. We bespreken hierna de bevorderende en belemmerende factoren bij de match. We bespreken daarbij de verschillende perspectieven: kandidaten, werkgevers en bemiddelaars. Ook beschrijven we succesfactoren en knelpunten in gemeentelijk beleid.

4.4.1 Kandidaat

- Voor het maken van een succesvolle match is het belangrijk dat kandidaten helder communiceren met hun bemiddelaar. De bemiddelaar zoekt immers naar een passende werkgever aan de hand van de wensen en vaardigheden van de kandidaat. Het is daarom van belang dat de kandidaat **transparant is over zijn/haar behoeften, vaardigheden en ook over zijn/haar (arbeids)beperkingen**. Houdt de kandidaat bepaalde relevante informatie voor zich, dan is de kans op een goede match lager⁴⁶.

⁴⁴ Is de werknemer in dienst bij het sociaal ontwikkelbedrijf, dan wordt het volledige salaris (indirect) betaald door de gemeente.

⁴⁵ De precieze hoogte van de begeleidingsvergoeding hangt af van de intensiteit van de begeleiding en of de werkgever bijvoorbeeld ook jobcoaching krijgt via de gemeente.

⁴⁶ Er zijn instrumenten beschikbaar om de behoeften en vaardigheden van de kandidaat boven de tafel te krijgen, maar de geïnterviewde bemiddelaars lijken van deze instrumenten geen gebruik te maken.

In het onderzoek treffen wij vier werknemers die niet (helemaal) op hun plek lijken te zijn bij hun huidige werkgever. In één van de vier gevallen lijkt er sprake te zijn van miscommunicatie tussen de bemiddelaar en de werknemer. De werkplek sluit niet aan op de behoeften van de werknemer; het is niet duidelijk of de bemiddelaar zich hiervan bewust is. De werknemer in kwestie spreekt beperkt Nederlands en geeft tijdens het interview ook aan dat hij bepaalde zaken niet met zijn werkgever of bemiddelaar bespreekt. Er lijkt om deze reden bij voorbaat al geen sprake te zijn geweest van een passende match.

Werknemer: “Ik doe eigenlijk de hele dag hetzelfde werk. De hele dag haal ik nietjes uit papieren en moet ik ze op volgorde leggen.” Onderzoeker: “Vind je het werk monotoon?” Werknemer: “Ik weet niet wat monotoon is. Er is wel afwisseling in de bedrijven. De helft van de dag zijn het papieren van [klant A] en de andere helft van de dag zijn het papieren van [klant B].” Onderzoeker: “Heb je weleens tegen [je bemiddelaar] gezegd dat je de hele dag hetzelfde doet?” Werknemer: “Dat weet ik niet. Ik weet niet of ik dat tegen [mijn bemiddelaar] heb gezegd.”

4.4.2 Werkgever

De geïnterviewde bemiddelaars zien enkele overeenkomsten tussen de werkgevers die wel bereid en in staat zijn een persoon met een advies beschut werk aan te nemen. Dat zijn de volgende:

- Deze werkgevers hebben allemaal een **sociaal hart of affiniteit** met de doelgroep. Dat hoeft niet te betekenen dat hun bedrijf puur een sociaalmaatschappelijke insteek heeft, maar vaak is dat wel het geval. We treffen ook werkgevers van commerciële bedrijven die wel erg begaan zijn met kwetsbare doelgroepen, bijvoorbeeld omdat zij iemand in hun omgeving hebben met een (arbeids)beperking. En ten slotte zijn er werkgevers die sociaalmaatschappelijk niet erg actief zijn, maar die voor één bijzonder individu wel een uitzondering willen maken.
- Bijna alle bemiddelaars noemen de **klik** tussen begeleider/werkgever en kandidaat de meest doorslaggevende factor tijdens het kennismakingstraject. Een klik is meer dan alleen affiniteit met de doelgroep: het gaat om een positieve connectie tussen twee personen. Ook als een werkgever/begeleider niets met de doelgroep heeft, maar wel iets wil betekenen voor de specifieke persoon, kan een beschutte werkplek succesvol zijn.

Werkgever: “En ik heb een klik met hem, dat is echt het allerbelangrijkste. Zonder klik was het ‘m waarschijnlijk niet geworden, dan was het heel lastig geweest. Volgens mij is dat voor alle beschutte werkers belangrijk.” Bemiddelaar: “Dat klopt, dat is heel belangrijk. Zo’n klik is er of die is er niet. Je kunt de klik alleen maar in de hand spelen door goed voor te lichten over de persoon, verder is het een natuurlijk proces.”

Een klein aantal bemiddelaars speelt op de klik in door werknemers mee te nemen naar het kennismakingsgesprek met een werkgever. Zij merken dat werkgevers eerder geneigd zijn akkoord te gaan met een kennismakingstraject als zij de kandidaat vóór zich hebben. Alleen inspelen op affiniteit met de doelgroep is niet altijd voldoende.

- Het is ook mogelijk dat werkgevers kandidaten met een advies beschut werk in dienst nemen omdat zij daarmee aan de **social return-verplichting van overheidsinstanties**

kunnen voldoen. Eén beleidsmedewerker vertelt dat er veel beschutte werkplekken door reguliere werkgevers beschikbaar werden gesteld op het moment dat de gemeente een brede aanbesteding organiseerde (waarbij de gemeente verplicht stelde dat de SROI-vereiste ingevuld moest worden door middel van beschut werk). Het ging met name om werkplekken bij sociaalmaatschappelijke bedrijven.

4.4.3 Bemiddelaar

In deze fase vertaalt de bemiddelaar de behoeften van de kandidaat naar een concrete werkplek bij het sociaal ontwikkelbedrijf of bij een reguliere werkgever. Voor een goede match, maar ook voor een duurzame plaatsing erna, helpen de volgende succesfactoren:

- We zien in het onderzoek enkele plaatsingen die tot stand zijn gekomen op basis van het initiatief van de kandidaat of van de werkgever. In deze gevallen kenden kandidaat en werkgever elkaar al en benaderde de werkgever uiteindelijk de gemeente met de vraag of er ondersteuning mogelijk was bij een arbeidsovereenkomst. Dit soort plaatsingen vormen een ideaal scenario, omdat de gemeente met minimale inspanning een passende werkplek voor de kandidaat weet te regelen. Om de kans op dit soort matches te vergroten is het goed wanneer de gemeente en bemiddelaar duidelijk communiceren dat (de familie van) de kandidaat ook **zelf werkgevers kunnen aandragen**, als zij een passende werkgever in hun netwerk hebben.
- In het volgende hoofdstuk bespreken we wat er volgt ná de match: meestal een kennismakingstraject en daarna een tijdelijk of vast contract. Uit het onderzoek blijkt dat het kennismakingstraject en ook een contract kan stuklopen op de verwachtingen van een werkgever/begeleider. Bijvoorbeeld als de werkgever/begeleider niet de vooruitgang ziet bij de werknemer die hij/zij wel verwacht had. Om dit probleem te voorkomen, is het erg belangrijk dat een bemiddelaar al tijdens het matchingsproces **realistische verwachtingen** scheidt bij de werkgever. Daaraan kan de werkgever/begeleider ook later herinnerd worden. Een geïnterviewde bemiddelaar zegt over verwachtingsmanagement dat je als bemiddelaar beschut werk niet positiever moet afschilderen dan het is, want daar ondervinden alle actoren later de negatieve consequenties van. Vooral het punt van de aanhoudende begeleidingsbehoefte bij de doelgroep beschut werk speelt een centrale rol bij verwachtingsmanagement.
- In één gemeente waar de match van een werknemer met een advies beschut werk niet lijkt te heeft geleid tot een succesvolle plaatsing, observeren we dat de betrokken bemiddelaar niet goed op de hoogte lijkt te zijn van de beschikbare subsidies rondom beschut werk. In plaats daarvan heeft de werkgever/begeleider zelf moeten uitzoeken hoe de administratie verloopt. Tegelijkertijd maakt deze werkgever geen gebruik van de begeleidingssubsidie, terwijl de begeleider aangeeft niet gecompenseerd te worden voor haar begeleiding van de werknemer. De geïnterviewde bemiddelaar lijkt niet volledig op de hoogte van dit probleem.

Voor werkgevers zijn de beschikbare subsidies/vergoedingen belangrijk. Financiële ondersteuning is zelden het doorslaggevende argument, maar vormt wel een randvoorwaardelijke basis. Zowel loonkostensubsidie en de begeleidingsvergoeding als de no-riskpolis zijn belangrijk. **Goede voorlichting over beschikbare subsidies** door de bemiddelaar tijdens het matchingsproces is daarom belangrijk. Daarbij komen niet alleen de voordelen aan bod, maar ook wat de werkgever moet doen om van deze subsidies

gebruik te maken. De bemiddelaar of gemeente kan bijvoorbeeld een concreet stappenplan voor werkgevers opstellen, zodat werkgever niet zelf ad hoc hoeft uit te zoeken hoe hij/zij gebruik kan maken van de subsidies.

4.4.4 Gemeente

- In alle onderzochte gemeenten geldt dat het **netwerk van werkgevers** soms qua omvang, en vaker qua diversiteit, redelijk beperkt is. Ook in gemeenten waar wel beleid gevoerd wordt op het verbreden en borgen van dit netwerk, zijn niet alle werkvormen en werkomgevingen vertegenwoordigd in het netwerk. Dat vormt voor het matchingsproces een knelpunt. Bepaalde typen werk ontbreken vaak nog, zoals werk in de zorg of werk voor hoger geschoolde kandidaten. Dit tekort aan werkgevers onderschrijven zowel geïnterviewde beleidsmedewerkers als geïnterviewde bemiddelaars. Het streven is om binnen het netwerk zoveel mogelijk verschillende werktypen en -omgevingen te kunnen bieden, zodat een passende werkplek voor elke kandidaat gevonden kan worden. Het vereist inspanningen van gemeenten en/of sociale ontwikkelbedrijven om een uitgebreid netwerk van werkgevers tot stand te brengen, zowel van bemiddelaars als van collega's die geen direct contact hebben met kandidaten (bijvoorbeeld accounthouders en jobhunters).

Casus 4: J., die sinds 2019 bij een elektrofabrikant werkt

De gemeente

Gemeente 4 is een middelgrote gemeente. De gemeente heeft de bemiddeling van de doelgroep beschut werk volledig neergelegd bij het regionale leerwerkbedrijf. Dat leerwerkbedrijf heeft voor gemeente 4 en enkele omliggende gemeenten ruim negentig dienstbetrekkingen beschut werk gerealiseerd. Daarmee is de taakstelling voor deze gemeenten nog niet behaald. Het leerwerkbedrijf realiseert beschutte werkplekken ofwel intern, ofwel via detacheringen. Er zijn op dit moment ongeveer 45 werknemers met een advies beschut werk extern gedetacheerd (oftewel: zij werken bij een reguliere werkgever).

Vanaf het moment dat het leerwerkbedrijf gevraagd werd de regeling beschut werk uit te voeren, heeft het bedrijf ook naar de mogelijkheid gekeken om te detacheren bij reguliere werkgevers. Het leerwerkbedrijf heeft nu 'een redelijk netwerk' van werkgevers bij wie kandidaten te plaatsen zijn. Enerzijds komt dat voort uit de opvatting kandidaten zo regulier mogelijk te laten werken, anderzijds ziet het leerwerkbedrijf vooral in detachering ontwikkelperspectief voor de kandidaten. Ook kan het leerwerkbedrijf zo meer diversiteit aan werkplekken bieden.

Beleidsmedewerker: "We hebben het over het algemeen over jonge mensen die nog 50 jaar moeten werken. Ze verdienen het om aandacht te hebben voor hun ontwikkeling, om stappen te kunnen zetten. Dat gaat veel beter in een reguliere werksetting. Als je ze intern houdt, loop je het risico dat ze stagneren. In een regulier bedrijf krijg je een bredere blik."

Het leerwerkbedrijf heeft er bewust voor gekozen bij reguliere werkgevers niet aan te sturen op indienstneming van de werknemers met een advies beschut werk. Volgens het leerwerkbedrijf is detachering dé manier om deze doelgroep duurzaam aan het werk te houden: ook wanneer het bij de reguliere werkgever stuk loopt, blijft de werknemer een salaris ontvangen en pensioen opbouwen. Zolang een werknemer een advies beschut werk heeft, houdt het leerwerkbedrijf in principe het werkgeverschap.

Werkgevers betalen bij detachering in gemeente 4 een detacheringsvergoeding ter waarde van 30 procent van het WML, terwijl het leerwerkbedrijf het volledige salaris aan de werknemer betaalt. Begeleidingsvergoeding en no-riskpolis houdt het leerwerkbedrijf intern.

De kandidaat

J. is 25 jaar oud. Nadat hij klaar was met zijn praktijkschool heeft hij eerst enkele jaren dagbesteding gedaan via een zorginstelling. Hij heeft een autismespectrumstoornis en vertoont problemen met emotieregulatie. Hij kan boos op zichzelf worden als hij niet tevreden is over zijn eigen prestaties. De mensen in zijn omgeving kunnen erg van schrikken, vooral omdat J. normaliter zo stil en rustig is. Tegen anderen is hij altijd netjes en aardig. Het werk dat hij gevraagd wordt te doen, doet hij volgens zijn werkgever altijd goed.

De werkplek

In 2018 is voor J. een advies beschut werk aangevraagd bij UWV. Na de toekenning van het advies beschut werk is hij in dienst getreden bij het leerwerkbedrijf. Tussen 2018 en eind 2019 heeft J. op een interne werkplek bij het leerwerkbedrijf gewerkt. Hij deed daar assemblagewerk. Zijn bemiddelaar realiseerde zich dat J. misschien beter op zijn plek zou zijn bij een externe werkgever. De elektrofabrikant waar J. nu werkt, was al bekend bij het leerwerkbedrijf. Toen de elektrofabrikant het leerwerkbedrijf vroeg om een productiemedewerker, kon J. de overstap naar een externe detachingsplek beschut werk maken.

J. heeft twee collega's met een oude Wsw-indicatie (zij zijn ook gedetacheerd vanuit het leerwerkbedrijf) en drie collega's uit de doelgroep banenafpraak. Er komen ook geregeld jonge mensen stagelopen vanuit het praktijkonderwijs. Zijn werkgever en leidinggevende hebben zodoende veel ervaring met kwetsbare mensen (jong én oud), ook specifiek met beschut werk.

Bij de elektrofabrikant kreeg J. ongeveer hetzelfde werk als bij het leerwerkbedrijf. De omgeving is nu veel beter passend: J. werkt in een klein team, kan alleen gaan zitten als hij dat wil en de omgeving is er prikkelarm. J. werkt nu ongeveer 30 uur per week gedetacheerd bij de elektrofabrikant, daarvoor betaalt zijn werkgever een detacheringsvergoeding van ongeveer €700 per maand aan het leerwerkbedrijf. De werkgever ontvangt geen begeleidingsvergoeding en geen no-riskpolis.

De begeleiding

Het gaat al twee jaar redelijk goed met J. Daardoor is zijn begeleiding door het leerwerkbedrijf minimaal. Heeft hij problemen op de werkvloer, dan kan J. naar zijn directe leidinggevende gaan. J.'s directe leidinggevende is een reguliere medewerker die aangenomen is voor zijn vakkennis, maar die per toeval veel affiniteit met het ondersteunen van kwetsbare collega's bleek te hebben. Deze leidinggevende blijft altijd in de buurt van J. en zijn collega's, zodat zij vragen aan hem kunnen stellen over het werk. Speelt er iets in de privésfeer, dan proberen werkgever en leidinggevende dat allereerst zelf op te lossen. Wanneer dat niet lukt, dan hebben zij korte lijntjes met de betrokken bemiddelaar van het leerwerkbedrijf. Dat is belangrijk voor hen. Deze direct leidinggevende is inmiddels zijn uren aan het afbouwen richting zijn pensioen. Een jongere collega neemt de begeleiding van J. en zijn collega's over. J. merkt voorsnog geen verschil.

De toekomst

J. heeft in de afgelopen twee jaar enkele ontwikkelingen doorgemaakt. Zo begon hij met delen van het assemblagewerk, terwijl hij inmiddels volledige producten in elkaar zet. Ook komt hij steeds meer uit zijn schulp. Indien hij behoefte heeft aan nieuwe taken, heeft zijn werkgever wel het één en ander voor hem in gedachten. J. wil voorsnog graag blijven werken bij de elektrofabrikant.

J.'s werkgever wil hem graag behouden. Op de vraag of hij J. liever inhuurt via het leerwerkbedrijf of zelf in dienst neemt, zegt hij dat het voor het bedrijf vooral belangrijk is dat er vergoeding vanuit het leerwerkbedrijf is. Hoe die vergoeding precies geregeld wordt, maakt voor het bedrijf geen verschil. Voor de werkgever zélf is het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk, daar heeft hij een vooruitstrevende visie op. Maar het is ook financieel voordelig voor het bedrijf, want door het werken met goedkope krachten is concurrentie met grote elektrofabrikanten in Duitsland en China mogelijk. En door de lage kosten die het bedrijf maakt voor de arbeidskrachten kan het ook weer investeren in andere dingen die de werkgever belangrijk vindt, zoals het produceren van meer klimaatvriendelijke elektroproducten.

Casus samengevat

Gemeente: grote gemeente buiten Randstad, centrumgemeente, wél beleid op beschut werk bij reguliere werkgevers, sociaal ontwikkelbedrijf heeft beschutte werkplekken en is hoofdvoerder van de regeling beschut werk.

Bemiddeling: consulent voormalig sw-bedrijf, jobcoach UWV (inmiddels jobcoaching beëindigd).

Instrumenten: detachering.

Werkgever: middelgroot bedrijf, commercieel, enkele andere medewerkers met oude Wsw-indicatie en andere medewerkers uit de doelgroep banenafpraak, in netwerk van voormalig sw-bedrijf.

Begeleiding: door direct leidinggevende, onbekend hoeveel minuten per dag.

Werknemer: jongere, vast in dienst bij sociaal ontwikkelbedrijf en gedetacheerd bij externe werkgever, 30 uur p/w, waarschijnlijk enige ontwikkeling mogelijk⁴⁷.

⁴⁷ Feitelijk is dit dus een detachering vanuit de SW. Deze persoon is niet in dienst van de reguliere werkgever. Deze tussenvorm is mogelijk een opstap naar een werkplek met een arbeidsovereenkomst bij de reguliere werkgever.

Op de werkplek

In [hoofdstuk 4](#) hebben we beschreven op welke manieren kandidaat en werkgever elkaar vinden en wat de rol van de gemeente daarbij is. Deze zoektocht kan succesvol eindigen met een match. In dit hoofdstuk beschrijven we wat er gebeurt ná de match, op het moment dat de kandidaat daadwerkelijk aan het werk gaat als werknemer. In de meeste gevallen volgt direct op de match een kennismakingstraject, vaak in de vorm van een proefplaatsing. In [paragraaf 5.1](#) bespreken we de rol van de bemiddelaar en de werkgever tijdens dit kennismakingstraject. In veel gevallen leidt het kennismakingstraject tot een arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer. De rollen van de bemiddelaar en de werkgever lijken dan te verschuiven. De nieuwe rolverdeling ná een arbeidsovereenkomst bespreken we in [paragraaf 5.2](#).

5.1 Kennismaken met het werk

Al eerder beschreven we dat alle geïnterviewde bemiddelaars werkgevers de mogelijkheid bieden het werken met de kandidaat tijdelijk kosteloos uit te proberen. In ons onderzoek treffen we de volgende vormen van kennismaking:

- Standaard proefplaatsingen van acht weken (deze lijkt het meest gebruikt)
- Verlengde proefplaatsingen
- Opbouwen vanuit de dagbesteding (simpel switchen)

De stage vanuit het vso/pro is in feite ook een vorm van kennismaking met het werk, alleen speelt de gemeente hierbij geen (actieve) rol. Ook (tijdelijke) detachering kan ingezet worden als kennismakingstraject, dit is voor de inlener niet kosteloos maar wel betrekkelijk goedkoop⁴⁸ en risicoloos.

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, is het kosteloze kennismakingstraject voor werkgevers een aantrekkelijke mogelijkheid. Zo zitten zij nog nergens aan vast, maar kunnen zij de kandidaat wel een kans geven. Het kennismakingstraject heeft tegelijkertijd ook voordelen voor de bemiddelaar en de kandidaat. Door middel van het kennismakingstraject is uit te zoeken of het werk daadwerkelijk passend is voor de kandidaat en zo niet, welke aanpassingen er dan nodig en mogelijk zijn.

In de tabel hieronder zetten we de voor- en nadelen van de verschillende kennismakingstrajecten uiteen.

Tabel 5.1. Voor- en nadelen van elk type kennismakingstraject⁴⁹

	Voordelen	Nadelen
Standaard proefplaatsing van 8 weken	<ul style="list-style-type: none"> - Meest gangbaar, gemeente en veel werkgevers hebben hier ervaring mee 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor iemand met een advies beschut werk kort - Kandidaat krijgt geen enkele vergoeding of werknemersvoordelen, noch van werkgever noch van gemeente (wel behoud van uitkering als er sprake is van een uitkering)
Verlengde proefplaatsing	<ul style="list-style-type: none"> - Meer tijd wanneer nog niet alle vragen tijdens de eerste proefplaatsing beantwoord zijn 	<ul style="list-style-type: none"> - Kent nog altijd deadlines - Extra administratief werk, ligt met name bij bemiddelaar - Kandidaat krijgt geen enkele vergoeding of werknemersvoordelen, noch van werkgever noch van gemeente
Tijdelijke detachering vanuit sociaal ontwikkelbedrijf	<ul style="list-style-type: none"> - Geen deadline - Salaris en werknemersvoordelen voor kandidaat (financiële stabiliteit) - Inlener (bij wie de kandidaat gedetacheerd is), kandidaat en bemiddelaar kunnen op ieder gewenst moment besluiten te stoppen - Bij beëindiging detachering kan kandidaat vaak terugvallen op het werk bij het sociaal ontwikkelbedrijf 	Niet aan bod gekomen.
Opbouwen vanuit de dagbesteding (simpel switchen)	<ul style="list-style-type: none"> - Geen deadline - Werkgever heeft per definitie ervaring met kwetsbare doelgroepen, kan 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen werknemersvoordelen zoals salaris en pensioen voor kandidaat zolang hij/zij in dagbesteding werkt

⁴⁸ Afhankelijk van de tarieven die gehanteerd worden.

⁴⁹ Gemeenten bieden soms ook leerwerktrajecten aan. In dit onderzoek hebben wij geen werknemers getroffen die via een leerwerktraject aan het werk zijn gekomen. De voordelen en nadelen van leerwerktrajecten komen uit dit onderzoek daarmee niet naar voren.

	Voordelen	Nadelen
	<ul style="list-style-type: none"> goed begeleiding bieden (soms zelfs begeleidingsinfrastructuur) - Dagbestedingsvergoeding voor kandidaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Vergoeding is niet hoog genoeg om bijstandsuitkering te beëindigen
Stage vanuit het vso/pro	<ul style="list-style-type: none"> - Intensieve begeleiding vanuit het onderwijs door stage- of trajectbegeleider - Minimale rol van gemeente - Stagevergoeding voor kandidaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Verandering van contactpersoon als stage omgezet wordt in beschutte werkplek (van stagebegeleider naar gemeentelijk bemiddelaar)

5.1.2 Aanpassingen tijdens het kennismakingstraject

Tijdens het kennismakingstraject is het contact tussen werkgever⁵⁰, kandidaat en bemiddelaar vaak intensief. Bij de kandidaat haalt de bemiddelaar voornamelijk op wat hij/zij nodig heeft, met de werkgever spreekt de bemiddelaar over concrete stappen die door het bedrijf of door de gemeente te zetten zijn om het werk passend te maken. Aanpassingen gaan vaak over één of meerdere van de volgende drie onderwerpen:

1. Het takenpakket van de kandidaat
2. De samenwerking van de kandidaat met de rest van het team
3. De frequentie en inhoud van de begeleiding

Aanpassingen aan het takenpakket

Bij het merendeel van de matches die wij in dit onderzoek bestudeerden, vond al tijdens het kennismakingstraject **jobcarving** plaats. Meer dan de helft van de onderzochte beschutte werkplekken betreft een gecarfde functie. Bij de overige beschutte werkplekken was er sprake van een bestaande vacature waarnaar de kandidaat solliciteerde.

Jobcarving begint vaak met het vinden van taken die aansluiten op de behoeften/interesses die de kandidaat eerder heeft geuit (zie [paragraaf 4.1](#)). Het komt voor dat er niet direct taken te vinden zijn die aansluiten op de wensen van de kandidaat. Dan is het een kwestie van uitproberen. De kandidaat loopt dan een reeks werkzaamheden af en geeft bij werkgever of bij bemiddelaar aan welke taken wel/niet bevallen. Een geïnterviewde leidinggevende zegt over jobcarving:

“In negen van de tien gevallen kijken we wat er mogelijk is voor een kandidaat. Iemand krijgt geen lijst van functies, want dan vul je al te veel in. Je loopt echt een lijstje van mogelijke taken af. Je deelt iemand in op basis van capaciteiten. Ik geloof erin dat waar je zelf van overtuigd bent, dat dat je krachten zijn. Ik ga echt uit van de persoon zelf, wat diegene mij geeft. Ik probeer niks in te vullen.”

Uiteindelijk komt een lijst van taken tot stand waarbij de kandidaat zich goed voelt. Daarbij hoort meestal een vrij algemene functietitel zoals ‘algemeen productiemedewerker’ of ‘medewerker versafdeling’. Binnen zo’n algemene functie is ook ná indienstneming nog flexibiliteit mogelijk.

⁵⁰ In het geval van detachering: inlener

Voor veel werkgevers houdt het jobcarven niet op bij het tekenen van een contract: ook daarna blijven zij bereid om zo nodig op zoek te gaan naar nieuwe taken (zie ook [paragraaf 5.2](#)).

We zien dat wanneer een kandidaat met een advies beschut werk solliciteert op functie met een vast takenpakket, jobcarving over het algemeen niet voor de hand ligt. Dan is er immers een minimum van werkzaamheden die de kandidaat moet uitvoeren. Zo spreken we twee werknemers die solliciteerden op een bestaande functie van documentvoorbereider (voor de scanners) en één werknemer die solliciteerde op de functie van orderpicker/bijrijder. Hoogstens zijn er werkzaamheden toe te voegen.

Aanpassingen binnen het team

Het is voor werkgevers vaak lastig om een kandidaat met een advies beschut werk goed in het team te laten vallen. Over het algemeen lijkt het zo te zijn dat hoe méér andere kwetsbare collega's (bijvoorbeeld met een advies beschut werk of met een indicatie banenafpraak) er zijn, hoe sneller de nieuwe kandidaat opgenomen wordt in het team.

Bij een team van enkel reguliere medewerkers is veelal meer inspanning nodig. Reguliere collega's lijken vaak ver af te staan van de denkwereld van een medewerker met een advies beschut werk. Een veelgehoorde klacht is dat de kandidaat met een advies te veel voorrechten krijgt ("Ik zou hem te vaak de hand boven het hoofd houden," vertelt een werkgever). Van collega's wordt ook gevraagd te leren samenwerken met een kandidaat met een advies beschut werk. Ze moeten bijvoorbeeld voorgelicht worden over het werktempo van de nieuwe collega, maar ook over de manier waarop ze richting deze nieuwe collega het beste kunnen communiceren. Daaraan moeten reguliere collega's wennen.

We observeren dat bemiddelaars van de gemeente of van het sociaal ontwikkelbedrijf wel advies kunnen geven over de samenwerking met collega's, maar zelden direct met deze collega's spreken. De bemiddelaars die wij spreken, hebben nog nooit een Harrie Helpt-training, training Mentorwijs of andersoortige training aan collega's aangeboden. In de meeste gevallen is de werkgever of de direct leidinggevende de intermediair tussen de kandidaat en het al zittende team. Ook zijn problemen met de samenwerking zelden met één gesprek opgelost, vaak gaat hier veel tijd in zitten. In enkele gemeenten geven geïnterviewde bemiddelaars aan dat er in zeldzame gevallen een jobcoach ingezet kan worden om de samenwerking in goede banen te leiden, maar we hebben hier geen concrete voorbeelden van getroffen.

Aanpassingen aan de begeleiding

Voor kandidaten met een advies beschut werk is intensieve begeleiding essentieel. Hun advies is deels gebaseerd op hun begeleidingsbehoefte. In het merendeel van de gevallen wordt de begeleiding bij de werkgever of bij de direct leidinggevende (in deze paragraaf: de begeleider) neergelegd, daarbij wel ondersteund door de bemiddelaar vanuit de gemeente of vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf.

Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerkers en bemiddelaars zijn veel begeleiders in het begin zoekende naar de juiste mate en vorm van begeleiding. In veel gevallen heeft de kandidaat méér begeleiding nodig dan de begeleider had verwacht. Het gaat niet om enkele minuten, maar vaak op z'n minst een halfuur per dag, elke dag opnieuw. Het is volgens de geïnterviewde professionals belangrijk om daar al tijdens het kennismakingstraject achter te komen. In zekere zin is het kennismakingstraject niet alleen een trainingsperiode voor de kandidaat, maar ook voor de begeleider. We hebben in dit onderzoek niet aangetroffen dat er problemen waren met

de kwaliteit van de begeleiding⁵¹. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat er dan geen sprake zou zijn van een succesvolle plaatsing, en we hebben in dit onderzoek ingezoomd op succesvolle plaatsingen.

De bemiddelaar speelt een grote rol bij het vormgeven van de begeleiding. Soms grijpt de bemiddelaar in als de kandidaat expliciet aangeeft dat er te weinig of niet goed begeleid wordt, soms ziet de bemiddelaar zelf dat het niet goed gaat met de kandidaat op de werkplek en kijkt hij/zij in de eerste instantie naar de begeleiding. In de meeste gevallen scherpt de bemiddelaar de begeleiding aan door in gesprek te gaan met de begeleider (dat wil zeggen, werkgever, direct leidinggevende, buddy op de werkvloer, enzovoorts). De bemiddelaar geeft tips en tricks. In enkele gevallen kan de kandidaat zelf bij de begeleider aangeven wat hij of zij nodig heeft. Gemeenten kopen zelden trainingen of cursussen in voor de begeleider, al is wel vaak de Harrie Helpt-training beschikbaar en in één gemeente de training Mentorwijs. Begeleiders die wij spreken blijken niet behoefte aan cursussen of trainingen te hebben, zij zoeken liever al doende uit welk type begeleiding voor de werknemer werkt. Gemeenten stellen trainingen en cursussen voor begeleiders nooit als vereiste. De bemiddelaar kan veel problemen met de begeleiding oplossen door met de begeleider in gesprek te gaan en te blijven.

In de onderstaande tabel zijn de rollen van werkgever en bemiddelaar tijdens het kennismakingstraject samengevat. De onderzoekers hebben in de interviews niet doorgevraagd in hoeverre instrumenten en arbeidsdeskundige expertise wordt ingezet om de balans tussen belastbaarheid en belasting te optimaliseren. Spontaan werd dit nergens genoemd. Als onderzoekers hebben we de indruk dat gemeenten dit soort instrumenten en expertise wanneer het gaat om beschut werk bij reguliere werkgevers weinig inzetten.

Tabel 5.2. *Samenvatting van de rolverdeling van werkgever en bemiddelaar tijdens het kennismakingstraject*

	Hoofdverantwoordelijke
Aanpassingen aan het takenpakket	Werkgever én bemiddelaar
Aanpassingen binnen het team	Werkgever
Aanpassingen aan de begeleiding	Bemiddelaar (richt zich op werkgever/leidinggevende)

5.1.3 Gemeentelijke begeleiding tijdens het kennismakingstraject

Tijdens het kennismakingstraject is de bemiddelaar zeer intensief betrokken bij de kandidaat. Vaak gaat de bemiddelaar wekelijks op bezoek, soms meerdere malen per week (wanneer de kandidaat daar behoefte aan heeft). Veel bemiddelaars laten weten dat werkbezoeken tijdens de coronapandemie moeilijk waren, maar dat ze die wel zoveel mogelijk hebben voortgezet.

Wanneer werkbezoeken niet mogelijk zijn, heeft de bemiddelaar veel telefonisch contact met de werkgever. De bemiddelaar belt bijvoorbeeld op afgesproken momenten op, maar is ook altijd bereikbaar voor de werkgever wanneer er vragen of opmerkingen zijn. Ook voor de kandidaat blijft de bemiddelaar bereikbaar (telefonisch en/of via WhatsApp). Sommige kandidaten kunnen zelf goed onder woorden brengen hoe het met hen gaat op de werkplek, in sommige gevallen

⁵¹ Hiermee bedoelen we of de begeleider voldoende mogelijkheden heeft om aan de specifieke behoefte van de kandidaat te voldoen. Iemand met autisme heeft immers andere begeleiding nodig dan iemand met bijvoorbeeld een zeer laag IQ.

houdt de bemiddelaar contact met het gezin van de kandidaat. Bij jongeren houden ouders/verzorgers vaak een oogje in het zeil, die ook telefonisch bereikbaar zijn voor bemiddelaars.

Zoals eerder aangegeven bestaat de rol van een bemiddelaar vooral uit het geven van tips en adviezen over de omgang met de kandidaat op de werkvloer. In enkele gevallen kan er meer nodig zijn dan alleen advies, dan is de inzet van een jobcoach mogelijk. We treffen in dit onderzoek enkele beschutte werkplekken waarbij tijdens het kennismakingstraject een jobcoach betrokken is geweest (ongeveer evenveel interne als externe jobcoaches). Een jobcoach kan ook nog ná het kennismakingstraject betrokken zijn, meestal wordt een periode met een begin- en een einddatum afgesproken.

5.2 Werkgever neemt de werknemer in dienst

Werknemer: "Ik heb ook in een uitkering gezeten en die knaagde aan me. Ik werd daar knettergek van."

Kennismakingstrajecten leiden bij voorkeur tot een contract. De match wordt dan een plaatsing. Dit is het moment waarop de kandidaat werknemer wordt, een volwaardig salaris gaat verdienen en de gemeente de loonkostensubsidie gaat betalen aan de werkgever. Ook gaan no-riskpolis en in veel gevallen de begeleidingssubsidie in. De werkgever kan in principe een beroep doen op de loonkostenvoordelen.

Het was voor veel geïnterviewde werknemers zeer goed nieuws toen zij in dienst genomen werden door de werkgever. Zij zijn trots op hun echte baan en hun echte salaris. Ze zijn blij dat zij af zijn van hun uitkering en dat ze kunnen sparen, bijvoorbeeld voor een rijbewijs of voor een eigen huis.

In de vorige paragraaf beschreven we welke stappen bemiddelaar en werkgever/begeleider ondernemen om de werkplek passend te maken voor de werknemer. Daaruit blijkt dat de rolverdeling van bemiddelaar en werkgever ongeveer gelijk is. We observeren tijdens het onderzoek dat de rolverdeling verschuift op het moment dat de werkgever de kandidaat in dienst neemt. De nieuwe rolverdeling beschrijven we in deze paragraaf.

5.2.1 Gemeentelijke begeleiding zodra er een dienstverband is

Wanneer wij de bemiddelaars vragen hoe zij de kwaliteit van de plaatsing borgen, zeggen zij veelal dat de grootste stappen gezet worden tijdens het kennismakingstraject. Het kennismakingstraject bevordert dus dat een match een plaatsing wordt.

Zodra de bemiddelaar het gevoel heeft dat de werkgever de verantwoordelijkheid over de werknemer kan overnemen, neemt de frequentie van het contact tussen de bemiddelaar aan de ene kant en de werkgever en werknemer aan de andere kant af. Bij de meeste plaatsingen die al langer dan een jaar duren gaat de bemiddelaars één of twee keer per jaar op werkbezoek⁵². De bemiddelaar blijft bereikbaar voor vragen van de werkgever en de werknemer kan bij vragen

⁵² Het kan voorkomen dat een werknemer op de werkvloer geen gemeentelijke begeleiding meer nodig heeft, omdat de plaatsing heeft geleid tot een vaste arbeidsovereenkomst. Dat neemt niet weg dat de werknemer in privé sfeer problemen kan ervaren. Sommige bemiddelaars - voor wie ondersteuning in privé sfeer binnen het takenpakket valt - ondersteunen daar nog wel bij, anderen niet. Bij die ondersteuning is de werkgever niet of nauwelijks betrokken.

opbellen of appen. Bemiddelaars zijn dan dus 'meer op de achtergrond' betrokken en streven er op die manier naar dat de plaatsing duurzaam blijft.

Sommige geïnterviewde bemiddelaars beschouwen ook de loonwaardemetingen als signalerend instrument om te toetsen of de werkplek nog past. Loonwaardemetingen worden voor de doelgroep beschut werk in ieder geval eens per drie jaar uitgevoerd (en op aanvraag van de werkgever of bemiddelaar vaker). De geïnterviewde bemiddelaars vertellen dat een gedaalde loonwaarde voor hen een signaal is dat de werkgever en/of werknemer gebaat zijn bij meer gemeentelijke begeleiding. Zolang de loonwaarde stabiel is of zelfs iets stijgt, geldt voor veel bemiddelaars: "Geen nieuws is goed nieuws."

5.2.2 Wat doen werkgevers/begeleiders voor de werknemer

Wanneer de bemiddelaar van de gemeente/het sociaal ontwikkelbedrijf meer afstand neemt van de plaatsing, komt de verantwoordelijkheid meer bij de werkgever of direct leidinggevende (in deze paragraaf: begeleider) te liggen. Tijdens het kennismakingstraject heeft de bemiddelaar de begeleider – voor zover dat nog niet het geval was – vaardigheden aangeleerd om de beschutte werkplek tot een succes te maken. Die vaardigheden blijft de begeleider inzetten ná het kennismakingstraject, nu met iets minder ondersteuning vanuit de gemeente. Heeft hij/zij vragen, dan is de bemiddelaar vanuit de gemeente nog wel bereikbaar.

In de praktijk zien we twee vormen van begeleiding. Welke vorm de begeleider inzet, is voor een deel afhankelijk van de hoeveelheid tijd die de begeleider beschikbaar heeft en voor een deel afhankelijk van de zelfredzaamheid van de werknemer.

1. We treffen enkele werknemers met wie de begeleider het grootste deel van de dag, zo niet de hele dag, samenwerkt. De begeleiding is dan continu.
Zo werkt bij een zwembad de werkgever naar eigen zeggen ongeveer zes uur per dag in dezelfde ruimte als de werknemer met een advies beschut werk.
2. De tweede vorm van begeleiding is minder continu, maar wel regelmatig. De begeleider heeft dan in ieder geval één gesprek per dag met de werknemer en verder is die beschikbaar voor vragen en opmerkingen.
Zo heeft één werknemer elke ochtend een gesprekje over zijn taken van de dag met zijn leidinggevende, verder heeft hij een telefoon van de zaak op zak wanneer er knelpunten optreden.⁵³

Voor alle begeleiders geldt dat zij het geleverde resultaat van de werknemer achteraf één of twee keer per dag controleren. De geïnterviewde werkgevers schatten in dat zij per dag een halfuur tot zes uur per dag bezig zijn met de begeleiding van de werknemers. Sommige geïnterviewde werkgevers hebben daarnaast ook geplande voortgangsgesprekken met werknemers, bijvoorbeeld eens per week of eens per maand.

We treffen ook enkele begeleiders die ook ná het kennismakingstraject veel meer tijd kwijt zijn aan de begeleiding dan ze hadden verwacht, of meer tijd dan ze binnen hun eigen contract kunnen behappen. Meestal begeleiden zij de kandidaat/werknemer in hun eigen uren. Het valt ons

⁵³ NB. De loonwaarde van de werknemer met continue begeleiding is 56%, terwijl de loonwaarde van de werknemer die dagelijks één gesprekje heeft met zijn werkgever 37% is. De loonwaarde zegt daarmee weinig over de zelfredzaamheid van de werknemer.

op dat begeleiders die níét werkgever zijn (bijvoorbeeld een teamleider of een voorman) de begeleiding vaak als zwaarder/tijdrovender ervaren dan werkgevers die zelf begeleiden.

Begeleider: “Je moet tijd maken of tijd krijgen. In het begin kreeg ik nog extra uren van het bestuur. Met die extra uren zat ik er bovenop. Zo konden [de kandidaat] en ik klein beginnen. Nu [na de stage] is daar veel minder tijd voor. Ik wist niet dat de rompslomp bij mij zou landen. Ik had verwacht dat er iemand zou zijn die erbij betrokken was die zou weten hoe het in elkaar stak. Maar zo iemand is er niet, niet bij ons bestuur en niet bij de gemeente.”

We observeren in het onderzoek ook dat veel werkgevers die tijdens het kennismakingstraject jobcarving hebben ingezet (toen nog vaak ondersteund door de bemiddelaar) ook ná indienstneming blijven kijken of het takenpakket passend is. Dat doen ze op eigen initiatief. Noch de bemiddelaars noch de gemeente lijken hierop te sturen. We treffen in het onderzoek ook geen gemeente met beleid gericht op het vormgeven aan ontwikkelmogelijkheden.

Soms zien ze dat een werknemer toe is aan uitbreiding of aanpassing van het takenpakket, soms vraagt de werknemer zelf of hij/zij een nieuwe taak mag uitproberen. Geïnterviewde werkgevers passen het takenpakket aan om de baan interessant te maken en houden voor hun werknemers, zoals de onderstaande twee werkgevers aangeven:

“[De werknemer met een vast contract] heeft echt een ontwikkeling doorgemaakt, zowel vakinhoudelijk als sociaal. Ik denk niet dat hij zich nog veel verder kan ontwikkelen. We geven hem af en toe iets nieuws, dat is voor hem al moeilijk genoeg. Kleine taakjes erbij. We willen hem vooral op een goede manier aan de gang houden.”

“[De werknemer met een tijdelijk contract] zou eventueel orders kunnen picken in de toekomst. Ik kan per persoon kijken wat er beschikbaar is. Er zijn bijvoorbeeld altijd taken beschikbaar op kantoor. Voor mij is het het belangrijkste dat iemand het naar zijn zin heeft, anders gaat iemand weg. Dat wil je als werkgever ook niet hebben.”

Er zijn ook geïnterviewde werkgevers die het takenpakket aanpassen om hun werknemers ontwikkelperspectief te bieden, zoals de onderstaande werkgever, dit gebeurt meestal op basis van de observaties van de werkgever. Wij hebben niet waargenomen dat de gemeente hierin een rol pakt.

“[De werknemer met een vast contract] heeft nog ontwikkelmogelijkheden. Hij heeft een enorme drive. Als hij zich gaat ontwikkelen, dan doen we dat in de vorm van expertise verbreden. Een ander takenpakket. Geen andere functie, er zit veel flexibiliteit binnen zijn huidige functie.”

Al met al houden de aanpassingen aan het takenpakket voor de geïnterviewde werkgevers zelden op na het kennismakingstraject. Collega's van de werknemer zijn meestal tijdens het kennismakingstraject al aan hem/haar voorgesteld door de werkgever en hebben met hem/haar leren samenwerken, maar telkens wanneer een nieuwe collega aangenomen wordt, is weer een kleine interventie van de werkgever nodig om de samenwerking in goede banen te leiden. Ook dat soort aanpassingen houden niet op met het kennismakingstraject. Ten slotte kan het zijn dat de

bemiddelaar van de gemeente ingrijpt als blijkt dat de begeleiding afneemt en/of niet volstaat, alhoewel dat na indienstneming minder vaak lijkt voor te komen dan tijdens het kennismakingstraject. Over het algemeen neemt het contact van de gemeente tot de werkgever en werknemer af na de plaatsing. Dat kan risicovol zijn omdat het kan zijn dat de plaatsing misloopt en de gemeente hier te laat achter komt.

In de onderstaande tabel zijn de rollen van werkgever en bemiddelaar tijdens en ná het kennismakingstraject samengevat.

Tabel 5.3. *Samenvatting van de rolverdeling van werkgever en bemiddelaar tijdens en na het kennismakingstraject*

	Hoofdverantwoordelijke tijdens het kennismakingstraject	Hoofdverantwoordelijke na indienstneming
Aanpassingen aan het takenpakket	Werkgever én bemiddelaar	Werkgever
Aanpassingen binnen het team	Werkgever	Werkgever
Aanpassingen aan de begeleiding	Bemiddelaar (richt zich op werkgever/leidinggevende)	Bemiddelaar (richt zich op werkgever/leidinggevende)
Rolverdeling werkgever/bemiddelaar	Ongeveer gelijkwaardig	Zwaartepunt bij werkgever

5.2.3 Ontwikkelprofielen

Met bemiddelaars en werkgevers spreken wij ook over de ontwikkeling die zij hebben geobserveerd bij en nog verwachten van de werknemer met een advies beschut werk. We bespreken ook welke mogelijkheden er in het algemeen zijn. Uit deze gesprekken halen wij de volgende vier ontwikkelingsprofielen voor werknemers met een advies beschut werk:

Profiel 1:

De verwachting is dat de loonwaarde van de werknemer wellicht nog met enkele procentpunten stijgt. Dat heeft eerder te maken met gewenning met het takenpakket dan dat de vaardigheden van de werknemer nog toenemen. De werknemer heeft min of meer zijn/haar leerplafond bereikt. De werkgever accepteert dat en is blij de werknemer toch een passende plek te kunnen bieden.

Profiel 1 lijkt met name betrekking te hebben op wat oudere werknemers, die nog maar weinig nieuwe vaardigheden kunnen aanleren. Maar er zijn ook jongere werknemers die hun leerplafond bereikt hebben. Deze jongeren zitten bijvoorbeeld 'op het randje met dagbesteding'. De inschatting van de onderzoekers is dat profiel 1 op ongeveer **drie op de tien** plaatsingen betrekking heeft.

Profiel 2:

De verwachting is dat de loonwaarde van de werknemer wellicht nog met enkele procentpunten stijgt. De vaardigheden van de werknemer kunnen nog toenemen zolang hij/zij de juiste begeleiding krijgt. Om in te spelen op deze ontwikkelende vaardigheden, staat de werkgever ervoor open het takenpakket aan te passen. Een alternatieve functie (promotie) wordt meestal niet als

optie genoemd. Terwijl de vaardigheden van de werknemer toenemen, blijft de begeleidingsbehoefte hoogstwaarschijnlijk gelijk.

Profiel 2 komt in ons onderzoek veel voor. Het gaat met name over jongeren die vanuit het vso/pro doorgestroomd zijn naar beschut werk. Opmerkelijk is dat werkgevers en bemiddelaars bij deze werknemers wel ontwikkelpotentieel zien, maar niet denken dat zij zullen uitstromen uit de doelgroep beschut werk⁵⁴. Dat komt door hun hoge begeleidingsbehoefte. We schatten op basis van het onderzoek in dat profiel 2 op ongeveer **vijf op de tien** matches betrekking heeft. Dit komt ook omdat wij observeren dat relatief veel werknemers met een advies beschut werk die bij een reguliere werkgever werken, nog jonger dan 27 jaar zijn. Voor jongeren geldt in algemene zin dat zij zich nog kunnen ontwikkelen.

Profiel 3:

De verwachting is dat de loonwaarde van de werknemer nog iets kan stijgen (bijvoorbeeld een stijging van ongeveer tien procent). Ook kan het zijn dat de werknemer op de juiste werkplek zozeer gewend raakt aan zijn/haar takenpakket, dat de begeleidingsbehoefte afneemt tot de begeleider dagelijks nog maar een minimale hoeveelheid extra tijd aan de werknemer kwijt is. De werknemer kan bijvoorbeeld opgevangen worden door zijn/haar team. Bij nieuwe taken of bij ontwikkelingen in de privésfeer van de werknemer is incidentele begeleiding (door de direct leidinggevende óf door de bemiddelaar) waarschijnlijk nog wel noodzakelijk.

De geïnterviewde bemiddelaars in grote gemeenten herkennen profiel 3, maar zeggen dat dit maar erg zelden voorkomt. Zij hebben er, waarschijnlijk vanwege de lage frequentie, geen beleid op ontwikkeld. Wanneer iemand uit kan stromen uit de doelgroep beschut werk is dat bijzonder nieuws, maar het is niet een doelstelling waar de bemiddelaars op inzetten. We schatten in dat het om minder dan **één op de tien** matches gaat (wij treffen in het onderzoek één werknemer die volgens zijn bemiddelaar potentieel heeft om uit te stromen uit de doelgroep beschut werk).

Profiel 4:

Er blijkt meestal al tijdens het kennismakingstraject, maar soms ook pas erna, dat de werknemer erg kwetsbaar is. Bijvoorbeeld wanneer er in de privésfeer een heftige gebeurtenis plaatsvindt (een familielid overlijdt, een relatie wordt beëindigd, de werknemer heeft ruzie met zijn/haar huisbaas). Door die gebeurtenis komt het werk onder druk te staan. De werkgever laat dit weten bij de gemeente.

De bemiddelaar heeft op zo'n moment drie keuzemogelijkheden: met inzet van de no-riskpolis kan de werknemer tijdelijk verlof nemen. Het komt ook voor dat werknemer en werkgever met wederzijdse goedkeuring het contract opzeggen, dan komt de werknemer (tijdelijk) thuis te zitten. Een derde mogelijkheid is om de werknemer aan te melden voor arbeidsmatige dagbesteding, bijvoorbeeld bij een zorginstelling of bij het plaatselijke sociaal ontwikkelbedrijf. In zeldzame gevallen kan de werkgever bij wie de werknemer beschut werk deed, óók dagbesteding aanbieden.

Profiel 4 komt regelmatig voor, vooral tijdens het kennismakingstraject. Doorstroom vanuit de doelgroep beschut werk naar dagbesteding wordt vaak gezien (simpel switchen wordt in deze context vaak genoemd), maar geïnterviewde bemiddelaars zetten erop in om dit al tijdens het

⁵⁴ In geen van de onderzochte gemeenten hebben wij geobserveerd dat ze structureel inzetten op de ontwikkelmogelijkheden van de kandidaat na de plaatsing.

kennismakingstraject te ontdekken. Na de kennismaking en dus na indienstneming is profiel 4 vrij zeldzaam, al is een impactvolle gebeurtenis natuurlijk altijd mogelijk en het is de vraag hoe de werknemer daarmee omgaat. Een geïnterviewde bemiddelaar vertelt dat mensen met een advies beschut werk dit soort gebeurtenissen erg moeilijk kunnen verwerken, de impact is groter en langduriger. De inschatting is dat profiel 4 van toepassing is op **één op de tien** gevallen, net als profiel 3.

5.3 Succesfactoren en knelpunten op de werkplek

Uit het onderzoek komen enkele factoren naar voren die lijken te helpen bij het realiseren van een passende plaatsing. Ook kunnen er bepaalde beleids- of organisatorische keuzes te zijn die met matchen van kandidaten en werkgevers lastig maken of die zelden leiden tot een succesvolle plaatsing.

We bespreken bevorderende en belemmerende factoren bij kandidaten, werkgevers en bemiddelaars. Ook beschrijven we succesfactoren en knelpunten in gemeentelijk beleid.

5.3.1 Werknemer

We treffen in ons onderzoek negen werknemers die hun werk naar tevredenheid doen. Vier werknemers dreigen binnen korte tijd uit te vallen. De volgende factoren maken dat een werknemer minder goed past op de werkplek:

- De geïnterviewde werkgevers prijzen de werknemers met een advies beschut werk veelal om hun **motivatie**. Ze zijn duidelijk blij op hun werkplek, ze zitten er goed in hun vel. Motivatie lijkt in sommige gevallen bijna belangrijker dan de productiviteit van de werknemer.
- In het vorige hoofdstuk bespraken wij dat transparantie van de kandidaat richting de bemiddelaar belangrijk is voor een succesvolle match (zie [paragraaf 4.4](#)). Maar ook ná de match blijft **transparantie en vertrouwen (in begeleider en/of bemiddelaar)** belangrijk. Om werkplek passend te houden, is het van belang dat de werknemer communiceert over zijn/haar wensen. Dat kan direct met de begeleider, maar ook via de bemiddelaar. Het is belangrijk dat de werknemer het duidelijk aangeeft wanneer er iets anders moet. We zien niet dat bemiddelaars of werkgevers specifieke tools of instrumenten inzetten in de communicatie met de werknemers.
- Een plaatsing kan op beperkte **werknemersvaardigheden** stuklopen. Uit het onderzoek van Inspectie SZW blijkt dat 43 procent van de contracten met een werknemer met een advies (zowel bij sociale ontwikkelbedrijven als bij reguliere werkgevers) vroegtijdig beëindigd wordt vanwege onvoldoende werknemersvaardigheden⁵⁵. Het is onduidelijk of de geïnterviewde bemiddelaars vóór de match de werknemersvaardigheden methodisch inventariseren of toetsen en/of trainingen aanbieden.

5.3.2 Werkgever/begeleider

Tijdens het kennismakingstraject en zeker ook daarna heeft vooral de begeleider op de werkvloer contact met de werknemer met een advies beschut werk. De begeleider ziet de werknemer elke werkdag, terwijl de bemiddelaar hoogstens één dag per week op de werkvloer is. De

⁵⁵ Eindrapport Evaluatie beschut werk, 2019. Inspectie SZW, p. 20

begeleiding van de werknemer blijkt zeer belangrijk voor het succes van de beschutte werkplek: geen enkele werknemer in dit onderzoek kan zonder. Uit het onderzoek blijkt dat de volgende succesfactoren en knelpunten

- De begeleider moet tussen zijn/haar eigen werkzaamheden door **voldoende tijd** hebben om de werknemer te begeleiden, niet alleen tijdens het kennismakingstraject maar zéker ook erna (op het moment dat de bemiddelaar wat meer op de achtergrond verdwijnt).

Begeleider: “Toen we een nieuwe leidinggevende kregen, kreeg ik nog extra uren om die leidinggevende als het ware in te werken. Die uren kon ik gebruiken om de werknemer te begeleiden. Maar nu zijn er geen extra uren meer. En ik moet toch de tijd vinden om die papieren in te vullen. De papieren zijn écht complex.”

- Tijdens de plaatsing komen werkgevers er soms achter dat de kandidaat/werknemer niet aan de **verwachtingen** kan voldoen (daarnaar verwezen we ook al eerder in [paragraaf 4.4](#)). Geïnterviewde bemiddelaars vertellen dat werkgevers soms lijken te verwachten dat werknemers met een advies beschut werk zich nog ‘herstellen’ totdat hun loonwaarde min of meer volledig is. Als dat niet zo blijkt te zijn en als blijkt dat de begeleidingsbehoefte constant is, besluiten werkgevers soms het dienstverband niet te verlengen. Realistische verwachtingen bij werkgevers én begeleiders zijn zeer belangrijk, niet alleen direct na de plaatsing maar ook wanneer er al een dienstverband is.

Begeleider: “De werknemer is verbaal best wel sterk. Totdat je haar werk gaat controleren. Je moet echt door dat verbale heen prikken. Als je dat niet observeert of goed bekijkt, ga je meer verwachten. Zij ziet dat zelf niet, ze vindt dat het prima gaat. Daar heeft zij onze begeleiding in nodig. De directeurs zien ook niet dat zij een lagere loonwaarde heeft, zij zien alleen maar dat verbaal sterke.”

- Enkele werkgevers vermoeden dat al te resultaatgerichte werkgevers niet geschikt zijn voor het bieden van een beschutte werkplek. In plaats daarvan is het volgens hen belangrijk om te **focussen op de krachten** van werknemer. Dat vergt een bepaalde mindset. We treffen bijvoorbeeld een werknemer die op een dag ongeveer een derde van de ‘reguliere’ resultaten levert, maar wiens gezicht alle klanten wel kennen en met wie vaste klanten altijd een praatje komen maken. Zijn werkgever kiest ervoor om op dat praatje te focussen, in plaats van op de verminderde productiviteit.

Bemiddelaar: “Een werkgever moet wel oog hebben voor medewerkers. Als je té resultaatgericht bent als werkgever, loop je het risico om een trouwe kracht kwijt te raken.”

Begeleider: “Je moet je als werkgever realiseren dat jouw mensgerichtheid impact heeft op jouw resultaten. Er gaat zoveel vooraf aan goede resultaten. Hoe meer je investeert in je mensen, hoe makkelijker het wordt om je resultaten te behalen, want dan heb je een kneedbaar team en een team dat voor jou klaar staat. Als je tegen een beschut medewerker gaat zitten op resultaten, merk je dat het de volgende dag geheel minder wordt.”

- Voor de meeste werknemers is er gebruik gemaakt van **jobcarving** door de werkgever. Dat lijkt bij uitstek een instrument dat geschikt is voor het realiseren van een succesvolle beschutte werkplek, met name tijdens het kennismakingstraject. Door middel van jobcarving zorgt een werkgever ervoor dat een functie precies aansluit op de behoeften en vaardigheden van de werknemer. Sommige werkgevers maken uit zichzelf gebruik van jobcarving, andere werkgevers worden op deze mogelijkheid gewezen door de bemiddelaar. Door middel van jobcarving lukt het begeleiders/werkgevers om zoveel mogelijk uit de loonwaarde van de werknemers te halen, vaak gaat de loonwaarde bij een gearciveerde functie zelfs enkele procentpunten omhoog. Jobcarving wordt vooral ingezet tijdens het kennismakingstraject, veel werkgevers blijven ook na het tekenen van een arbeidsovereenkomst zorgen dat het takenpakket passend is (zie ook [paragraaf 5.2.2](#)). Bij twee van de werknemers die niet dreigen uit te vallen is er geen sprake van een functie die voor hen op maat is gemaakt. In de interviews met deze werknemers observeren we dat de functie niet aansluit op hun behoeften. Voor één van hen is een vacature gezocht die zoveel mogelijk aansloot op zijn behoeften, maar nadien is de functie niet aangepast. De andere werknemer heeft samen met zijn bemiddelaar gesolliciteerd naar een functie, die nu te weinig uitdaging voor hem biedt. Eén van deze werknemers communiceert duidelijk dat hij bepaalde taken niet leuk vindt, de andere werknemer spreekt zich daarover niet uit.

Begeleider: "Luiheid is soms echt een beperking bij hem. Hij vindt orderpicking minder leuk dan bijrijden, en dat is dan ook te zien. Als hij de ochtend te horen krijgt wat zijn taken zijn van die dag, dan laat hij ook echt zien dat hij er geen zin in heeft als hij moet orderpicken. Als hij op de vrachtwagen mee mag dan is hij anderzijds superblij. Daar spreken we hem wel normaal op aan. Ik leg dan uit dat werk soms ook minder leuke kanten heeft."

- Eén werknemer lijkt vast te lopen op de samenwerking met collega's. Die geven haar taken waar zij niet aan kan voldoen. De geïnterviewde bemiddelaars en werkgevers noemen in mindere mate de samenwerking met collega's als breekpunt, maar een slecht lopende samenwerking kan het aanbieden en het behoud van een contract wel moeilijker maken ("Hij/zij paste niet goed in het team"). Het is aan de werkgever/begeleider om de **rest van het team goed voor te bereiden** op de komst van de werknemer met een advies beschut werk⁵⁶. In teams met vooral 'reguliere' collega's komt dat met name neer op verwachtingsmanagement, zoals in het voorbeeld hierboven. In teams met collega's die op hun beurt ook kwetsbaarheden en/of beperkingen kennen, moet de begeleider communicatie soms van beide kanten in goede banen leiden. Goede voorbereiding van de rest van het team is met name belangrijk wanneer de kandidaat voor het eerst komt werken voor het bedrijf, tijdens het kennismakingstraject. Maar telkens wanneer er een nieuwe collega komt (ook ná het kennismakingstraject) is goede voorbereiding door de werkgever/begeleider opnieuw nodig.

Werknemer: "Ik mag nieuwe jongens helpen om te laten zien wat ze moeten doen. Ik word eraan gekoppeld omdat ik de jongste ben." Onderzoeker: "Je vertelde aan het begin van dit gesprek dat je het lastig vindt om met veranderingen om te gaan. Vind je het dan ook lastig als er

⁵⁶ Het Kenniscentrum Inclusieve en Sociale Werkgelegenheid heeft hiervoor instrumenten beschikbaar. In onze cases worden deze instrumenten niet genoemd door bemiddelaars of werkgevers.

nieuwe collega's komen?" Werknemer: "Als er niet gecommuniceerd wordt over nieuwe jongens, dan zou dat lastig voor me zijn. Maar de werkgever bereidt ons altijd voor. Hij praat met ons over wie er komt, waar we op moeten letten. Als de werkgever opeens wegging en er kwam iemand anders, dan zou ik wel schrikken. Dan ben ik niet blij. Als teamleider is hij belangrijk. Hij is een soort lijm tussen de jongens. Als hij op vakantie is ontstaat er hier verwarring."

- Enkele geïnterviewde werkgevers merken op dat het **niet eenvoudig is om leidinggevenden te vinden** die affiniteit hebben met de doelgroep beschut werk en die de juiste competenties hebben om goede begeleiding te bieden. Het is voornamelijk een kwestie van mensen vinden die én inhoudelijke vakkennis hebben én toevallig ook goede *people skills*. Leidinggevende vaardigheden alleen zijn nog niet voldoende, maar werkgevers lijken voornamelijk geen gebruik te maken van het bestaande cursusaanbod op het gebied van de begeleiding van kwetsbare werknemers. Waar het in de praktijk op lijkt neer te komen is dat een plaatsing van een werknemer met een advies beschut volledig valt of staat met de aanwezigheid van een leidinggevende die toevallig aan het profiel voldoet: iemand die toevallig affiniteit heeft met de doelgroep en die toevallig de juiste leidinggevende en communicatievaardigheden heeft. Vertrekt de leidinggevende (bijvoorbeeld vanwege pensioen), dan komt het voor dat de werknemer zonder goede begeleider komt te zitten.

Werkgever: "Er is geen opleiding tot voorman. Ten minste, ik kan zo iets niet vinden. Die begeleiding is echt cruciaal voor de jongens. Hier gaat het mis, ook in werkvoorzieningsland. Dat beperkt mij in mijn groei. Goede voorlieden hebben vaktechnisch niet eens zoveel kennis nodig. Het gaat om het gezamenlijk doen, de sociale en communicatieve vaardigheden. En gewoon een goed hart. Het is trial and error om hen te vinden. Het baart me zorgen dat ze niet makkelijk te vinden zijn. Er zijn wel trainingen beschikbaar, maar als je het niet in je hebt dan is het ook niet aan te leren. Je doet het niet voor het geld, het is een roeping."

5.3.3 Bemiddelaar

Tijdens de plaatsing hebben de geïnterviewde bemiddelaars in enige mate contact met de werknemers, maar vooral met de werkgevers/begeleiders. Bemiddelaars lijken vooral inspanningen te plegen om begeleiders alle mogelijke subsidies en adviezen te bieden die nodig zijn om de werknemer te begeleiden. De bemiddelaars zorgen ervoor dat werkgevers/begeleiders op den duur zelf (met minimale interventie vanuit de gemeente of het sociaal ontwikkelbedrijf) het takenpakket kunnen bijschaven, de samenwerking kunnen aanscherpen en de begeleiding kunnen verbeteren. De volgende succesfactoren lijken daarbij mee te spelen:

- Alle geïnterviewde bemiddelaars noemen het **kennismakingstraject** als belangrijkste succesfactor voor een duurzame plaatsing. Ook enkele geïnterviewde werkgevers noemen het kennismakingstraject als belangrijk hulpmiddel, zo kom je er als werkgever achter of iemand binnen je bedrijf past. We treffen één werknemer die geen kennismakingstraject heeft doorlopen, maar die meteen een jaarcontract werd aangeboden. Zijn werkgever kende hem echter al uit haar persoonlijke omgeving en wist min of meer hoe hij zou functioneren op de werkvloer.
- Het is allereerst voor alle actoren van belang dat de bemiddelaar tijdens de plaatsing zeer **korte lijntjes** onderhoudt met zowel de kandidaat/begeleider als (de familie van)

de werknemer. Alle betrokkenen moeten contact op kunnen nemen met de bemiddelaar als er vragen zijn, anderzijds komt de bemiddelaar op deze manier snel achter mogelijke knelpunten om op te lossen. De bemiddelaar is bijvoorbeeld per e-mail, telefonisch en op WhatsApp beschikbaar. Ook werkbezoeken lijken belangrijk, zeker wanneer de werknemer anders lastig te bereiken is.

We treffen twee werknemers die op dit moment een tijdelijk contract hebben met hun werkgever. Eens per twee weken komt hun bemiddelaar bij hen op bezoek. Daar hebben deze werknemers veel aan, maar de bemiddelaar legt de resultaten van dit werkbezoek niet voor aan de werkgever en aan de direct leidinggevende. Werkgever en leidinggevende vinden ervaren dit als een gemis. Er zijn in dit geval wel korte lijntjes tussen de werknemers en de bemiddelaar, maar niet tussen de werkgever/leidinggevende en de bemiddelaar. Voor de werkgever vormt dit gebrek aan contact met de bemiddelaar één van de argumenten om het contract van de ene werknemer, die sowieso al niet goed op de werkplek lijkt te passen, niet te verlengen.

- Zoals eerder genoemd loopt een plaatsing soms stuk op het gebrek aan tijd van een aangewezen begeleider. Het kennismakingstraject is een uitgelezen kans voor de bemiddelaar om ervoor te zorgen dat **de dagindeling van een begeleider begeleiding van de werknemer toestaat**. Dat begint bij het vinden van een persoon in het bedrijf die voldoende tijd lijkt te hebben om te begeleiden en die zich bovendien in de nabijheid van de werknemer bevindt (een werkgever die veel moet reizen vanwege klantcontact kan bijvoorbeeld meestal niet voldoen aan de begeleidingsbehoefte van een kandidaat). Vervolgens kunnen bemiddelaar en begeleider bespreken hoe de begeleiding er concreet gaat uitzien en hoeveel tijd daarvoor nodig is. Daarop kan het rooster van de begeleider aangepast worden. Bepaalde taken kunnen wellicht overgedragen worden aan collega's zodat er meer tijd vrijkomt voor de begeleiding van de werknemer. Maar ook de begeleidingssubsidie kan bijdragen aan de verloren tijd van een begeleider (tijd die hij/zij normaliter productief zou besteden, die nu uitgaat naar tijd voor de begeleiding van de werknemer).
- Het succes van een beschutte werkplek lijkt deels afhankelijk te zijn van de voorbereiding door een werkgever/begeleider van de collega's. We zien vooral kleine knelpunten in teams met uitsluitend of vooral 'reguliere' collega's. Reguliere collega's lijken kandidaten met een advies beschut werk soms te overschatten en soms weten zij niet goed hoe zij moeten omgaan met de nieuwe collega. Terwijl de werkgever of begeleider collega's voorbereidt, kan de bemiddelaar voor deze voorbereiding wel handvatten bieden. We horen van geïnterviewde bemiddelaars bijvoorbeeld enkele keren dat het kan helpen om een **overdraagbaar portfolio** van behoeften en taken van werknemer opstellen, waar alle collega's aan kunnen refereren. Vooral voor andere leidinggevenden kan dat bruikbaar zijn.
- Tijdens het onderzoek observeren we dat geïnterviewde werkgevers en/of begeleiders maar zelden gebruik maken van de cursussen en trainingen die gemeenten in theorie zouden kunnen inkopen (meestal de Harrie Helpt-training, eenmaal is ook Mentorwijs genoemd). Niet alle begeleiders hebben hier behoefte aan. Maar er zijn ook begeleiders die vragen hebben of niet weten hoe ze met bepaalde eigenschappen van de werknemer met een advies beschut werk moeten omgaan. Op zulke momenten lijkt het ook zeldzaam dat een bemiddelaar cursussen of trainingen aanbiedt, meestal blijft het bij een advies van de bemiddelaar aan de begeleider. Het is onbekend of dit ligt aan weerstand bij de begeleider, onbekendheid met het cursusaanbod bij de bemiddelaar of terughoudendheid bij gemeenten om cursussen/trainingen in te kopen.

Een bemiddelaar kan elke vraag van een begeleider ook herinterpreteren als een mogelijkheid tot **professionalisering van de begeleider**. Elke 'clash' tussen begeleider en werknemer kan gezien worden als een leermoment: een bemiddelaar kan zulke momenten aangrijpen om de begeleider specifieke vaardigheden aan te leren, zo nodig door middel van cursussen. De Harrie Helpt-training lijkt bijvoorbeeld gewaardeerd te worden door werkgevers en begeleiders die hier wél gebruik van maken. Belangrijk is ook om op latere momenten te evalueren of de begeleider gebruik blijft maken van het geleerde, of dat er alternatieve stappen genomen moeten worden.

- Vooral de aanvraag van een begeleidingsvergoeding kan werkgevers/begeleiders veel werk opleveren (zie ook [paragraaf 3.3.2](#)). Sommige geïnterviewde werkgevers/begeleiders laten weten dat een knelpunt is, sommige vinden het werk juist erg meevallen. Overeenkomstig aan de werkgevers/begeleiders die weinig last hebben van de administratie lijkt te hebben, zijn dat de betrokken bemiddelaars/gemeenten de administratieve lasten vaak uit handen nemen. **Administratieve ontzorging**, zoals het aanvragen van de begeleidingsvergoeding vóór de werkgever lijkt het succes van de plaatsing ten goede te komen.
- Er zijn enkele geïnterviewde werkgevers die weinig behoefte hebben aan ondersteuning door de gemeente. Maar we treffen ook werkgevers die het niet prettig vinden dat de bemiddelaar zich terugtrekt zodra er een contract ondertekend wordt. Zij **blijven behoefte hebben aan ondersteuning van de gemeente**, ook al is er een contract getekend.

Werkgever: "Je belooft als gemeente dat je de verantwoordelijkheid over zo'n persoon zal delen. Doe dat dan ook, blijf die verantwoordelijkheid delen. Dus niet zeggen dat je op werkbezoeken gaat komen en dat dan niet doen vanwege het één of het ander."

Bovengenoemde werkgever rekent op een tweewekelijks werkbezoek door de bemiddelaar. Een andere geïnterviewde werkgever, die een werknemer met een advies beschut werk in vaste dienst heeft, stelt een maandelijks werkbezoek voor. De frequentie van een halfjaarlijks bezoek die veel bemiddelaars aanhouden zodra het contract eenmaal goed loopt, is voor deze werkgevers niet voldoende. Met werkgevers kunnen afspraken gemaakt worden over de frequentie van het bezoek, waarbij de bemiddelaar de wensen van de werkgever ook in overweging neemt.

- Op de vraag hoe de kwaliteit van een beschutte werkplek geborgd wordt, antwoorden geïnterviewde bemiddelaars dat zij deze al tijdens het kennismakingstraject borgen: op dat moment zorg je dat alles in orde is, zodat je na indienstneming minder betrokken hoeft te zijn. Bemiddelaars vragen op zo'n moment eens per halfjaar aan de werkgever of er nog veranderingen hebben plaatsgevonden en of er nog ondersteuning nodig is. Van echte monitoring lijkt geen sprake te zijn. Ook wanneer de werkgever geen expliciete behoefte heeft aan ondersteuning, lijkt **regelmatig preventief werkbezoek** verstandig. Daarbij is aan te raden om óók bij werknemers na te gaan of zij nieuwe dingen nodig hebben en of ook hun privéomstandigheden stabiel lijken (deze doelgroep lijkt gebaat te zijn bij integrale ondersteuning, omdat privéomstandigheden veel weerslag kunnen hebben op het werk).

5.3.4 Gemeente

- We observeren in dit onderzoek dat een **detachingsconstructie** voor de doelgroep beschut werk voordelen kent en dat de nadelen beperkt zijn (zie ook [Tabel 5.1](#)). Het lijkt

in ieder geval een geschikte vorm van kennismaking. In één gemeente uit de geïnterviewde werkgever een expliciete behoefte aan detachering, ook na het kennismakings-traject. Volgens haar laat een detachingsconstructie duidelijk zien dat gemeente en werkgever de verantwoordelijkheid over de werknemer delen. Omdat het de betreffende gemeente niet lukt om een detachingsconstructie tot stand te brengen (er is geen sociaal ontwikkelbedrijf en de gemeente detacheert in principe niet zelf), is het jaarcontract van de werknemer niet verlengd.

- In algemene zin laten geïnterviewde bemiddelaars weten dat flexibele en creatieve constructies bijdragen aan het succes van beschutte werkplekken. Eén gemeente experimenteert bijvoorbeeld met integrale samenwerking tussen verschillende uitvoerders, waaruit voor elke kandidaat een passende regievoerder wordt geselecteerd. Een ander voorbeeld hiervan is een werknemer die enkele dagen in de week dagbesteding doet en enkele dagen in de week beschut werk: voor hem is de combinatie van en afwisseling tussen de twee werkplekken het meest passend⁵⁷. Het helpt als de gemeente/het sociaal ontwikkelbedrijf ruimte biedt voor **creativiteit in de uitvoering**.

⁵⁷ Niet alleen zijn er voor deze werknemer niet meer uren beschikbaar op zijn beschutte werkplek, ook benoemt zijn bemiddelaar dat hij op zijn dagbestedingsplek tot rust kan komen omdat de verwachtingen daar wat lager liggen. Op de dagbestedingsplek kan deze werknemer 'opladen' voor de dagen dat er een werkprestatie van hem wordt verwacht.

Casus 5: V., die sinds 2021 bij een dataverwerkingsbedrijf werkt

De gemeente

Het werkbedrijf in gemeente 5 moet voor enkele gemeenten meer dan 100 dienstbetrekkingen beschut werk realiseren. Er zijn vooralsnog minder mensen met een advies beschut werk dan er dienstbetrekkingen in de taakstelling staan (het verschil tussen het aantal adviezen en de taakstelling is ruim 50). Ongeveer 30 mensen met een advies beschut werk werken bij een reguliere werkgever, gedetacheerd via het werkbedrijf of rechtstreeks in dienst bij de werkgever. Het werkbedrijf heeft een netwerk van werkgevers in verschillende sectoren.

Detachering via het werkbedrijf is mogelijk, maar er zijn geen werkplekken binnen het werkbedrijf (noch voor beschut werk, noch voor andere doelgroepen). Wanneer een personen met een advies beschut werk niet extern kan werken, kijkt het werkbedrijf naar andere mogelijkheden zoals herindicatie of dagbesteding. Het werkbedrijf heeft beleid op het matchen van personen met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers. Daarbij wordt het advies als voorziening gezien om mensen geplaatst te krijgen, niet als einddoel. Het beleid van het werkbedrijf ziet voor kandidaten voordelen in het plaatsen bij reguliere werkgevers (bijvoorbeeld meer variatie in werksoorten), maar ook geldt:

“Onze kernkwaliteit zit op het begeleiden en ontwikkelen van mensen. En niet op het hebben en in stand houden van eigen productielijnen, daar zijn ondernemerskwaliteiten voor nodig. Dat is lastig te rijmen met elkaar. Dus we richten ons echt op begeleiden en ontwikkelen van kandidaten bij werkgevers.”

De kandidaat

V. is een alleenstaande vrouw van 42 jaar. Zij kwam eind jaren 90 vanuit India naar Nederland. Haar Nederlands is goed, maar nog altijd niet vloeiend. Aan V. zelf is niet te merken dat zij een arbeidsbeperking heeft. V. is zeer sociaal, praat makkelijk met verschillende mensen en ‘straalt’ volgens haar werkgever echt op haar werk. Ze komt altijd op tijd.

De werkplek

Voorheen werkte V. gedetacheerd vanuit het werkbedrijf. Dat vond ze altijd erg leuk, maar ze had toch een voorkeur voor meer zekerheid. Een vriendin werkte al voor V.’s huidige werkgever en liet weten dat er een vacature beschikbaar was. Daarom heeft V. aan haar bemiddelaar (een werkcoach van het werkbedrijf) gevraagd of ze bij hetzelfde bedrijf als haar vriendin kon komen werken. Het dataverwerkingsbedrijf is sociaal-maatschappelijk georiënteerd en werkt al sinds de start⁵⁸ met kwetsbare doelgroepen: eerst mensen met een Wsw-indicatie, daarna mensen uit de Participatiewet en sinds 2021 ook met twee mensen met een advies beschut werk, waaronder V.

In de zomer van 2021 kon V. op proefplaatsing komen bij het dataverwerkingsbedrijf. Voor haar werkgever was het meteen duidelijk dat zij in het bedrijf paste. Ze leerde haar werkzaamheden van een collega en voerde die direct goed uit. Voor haar werkgever was haar enthousiasme en het feit dat zij haar werk goed deed reden om haar aan te nemen. Maar hij vindt het ook belangrijk om iedereen in de maatschappij een plek te bieden. Bovendien stelt hij de begeleiding van de werkcoach op prijs. Sinds juli 2021 heeft V. een jaarcontract bij het dataverwerkingsbedrijf voor 36 uur per week. Ze is nu niet meer gedetacheerd, maar

⁵⁸ Voordat het dataverwerkingsbedrijf een opzichzelfstaand bedrijf werd, was het een afdeling van het werkbedrijf. Destijds bood het werkbedrijf nog interne werkplekken aan mensen met een Wsw-indicatie.

heeft een rechtstreeks contract met de werkgever. V. heeft sinds het begin van haar contract hetzelfde werk uitgevoerd bij het bedrijf. Ze solliciteerde immers op een specifieke vacature. Ze maakt documenten klaar voor de scanners van het bedrijf. Dat betekent dat ze nietjes verwijdert en documenten in de juiste volgorde legt voor de scanners.

De begeleiding

V. werd ingewerkt door een collega, die kon ze vragen stellen over haar werkzaamheden. Haar werkgever kon vragen beantwoorden over haar contract. Andere vragen, bijvoorbeeld over haar privésituatie, kon ze stellen aan haar werkcoach. Die komt ongeveer eens in de twee weken op werkbezoek bij het dataverwerkingsbedrijf.

Sinds eind 2021 werkt er ook een leidinggevende bij het bedrijf die zich over de werknemers ontfermt, zodat de werkgever zelf meer tijd overhoudt voor klantcontact en projectleiderschap. Deze leidinggevende komt zelf ook uit het doelgroepregister banenafpraak, maar heeft volgens de werkgever bijzonder veel affiniteit met leidinggeven en plannen. Hij is bovendien erg geduldig. V. vertelt dat deze leidinggevende altijd al haar werkgerelateerde vragen kan beantwoorden. De leidinggevende geeft zelf aan dat hij per dag niet veel tijd kwijt is aan V., zij weet altijd goed wat ze moet doen. De inschatting is dat hij minder dan een kwartier per dag met haar in gesprek is. Voor de begeleiding van V. ontvangt de werkgever een begeleidingsvergoeding van ongeveer €1.000 per jaar.

De toekomst

V. wil graag bij het dataverwerkingsbedrijf blijven werken, misschien wel tot haar pensioen. Ze ziet haar werkplek als een godsgeschenk. Al haar collega's zijn gezellig tegen haar en ze vindt het werk leuk. Wel heeft ze twijfels over haar salaris. Dat is, sinds ze niet meer in dienst is bij het werkbedrijf en in plaats daarvan in dienst is bij het dataverwerkingsbedrijf, omlaag gegaan met ongeveer honderd euro per maand. Ze merkt dat wel en moet soms op uitgaven korten.

Het dataverwerkingsbedrijf biedt in principe alleen tijdelijke contracten aan, tenzij een werknemer zich op zo'n manier ontwikkelt dat hij/zij onmisbaar wordt. Dan kan een vast contract in het vooruitschot liggen. V.'s werkgever kan op dit moment nog niet zeggen of V. zich op zo'n manier zal weten te ontwikkelen. Daar is het nog te vroeg voor. De kans is wel zeer groot dat V.'s contract verlengd gaat worden in 2022. De werkgever vindt het wel belangrijk dat de werkcoach van V. op werkbezoek blijft komen, ook als het goed lijkt te gaan met V. Zo laat het werkbedrijf zien dat de beschutte werkplek een gedeelde verantwoordelijkheid is.

Casus samengevat

Gemeente: grote gemeente buiten de Randstad, centrumgemeente, wel beleid op beschut werk bij reguliere werkgevers, sociaal ontwikkelbedrijf heeft geen beschutte werkplekken.

Bemiddeling: klantmanager en werkcoach voormalig sw-bedrijf.

Instrumenten: proefplaatsing, begeleidingsvergoeding, werkcoaching.

Werkgever: middelgroot bedrijf, sociaal, meeste collega's hebben Wsw-indicatie of vallen onder de doelgroep banenafpraak, in netwerk van voormalig sw-bedrijf.

Begeleiding: door werkgever en leidinggevende, dagelijks 10 tot 30 minuten.

Werknemer: 27+'er, tijdelijk in dienst bij werkgever, 32 uur p/w, onbekend of ontwikkeling mogelijk is.



Conclusie: antwoord op de onderzoeksvragen

Hieronder geven we een overzicht van de verschillende deelvragen en de uitkomsten van het onderzoek.

ANALYSE VAN BEWEEGREDENEN

1. *Wat zijn redenen waarom sommige gemeenten mensen met een advies beschut werk niet (alleen) plaatsen bij hun sociale ontwikkelbedrijven maar ook bij reguliere werkgevers? Welke beleidskeuzes liggen daaraan ten grondslag?*

De beleidsmedewerkers die wij voor dit onderzoek spreken, noemen met name de toegenomen diversiteit aan werkplekken als argument om beschut werk bij reguliere werkgevers te realiseren. Het sociaal ontwikkelbedrijf heeft meestal een beperkt aanbod aan werktypen en werkomgevingen. Hoe diverser het aanbod aan werktypen en werkomgevingen, hoe meer maatwerk de gemeente kan bieden aan kandidaten. En hoe meer maatwerk er mogelijk is, hoe passender de werkplek. Bij een passende werkplek is de kans op uitval lager. Dat is voor zowel de kandidaat als voor de gemeente profijtelijk.

Met name in grote gemeenten lijken er redenen te zijn een breder netwerk van werkgevers voor kandidaten met een advies beschut werk op te zetten. Het lijkt met name voordelig voor gemeenten om mensen met een relatief hoge loonwaarde buiten het sociaal ontwikkelbedrijf te plaatsen omdat dan de loonkostensubsidie relatief laag is. Bemiddelaars kunnen ook kiezen regulier te plaatsen omdat volgens hen de capaciteit bij het sociaal ontwikkelbedrijf beperkt is.

2. *Bij wat voor soort werkgevers lukt het om beschutte werkplekken te creëren? In hoeverre moeten werkgevers worden overtuigd, hoe lukt dit? Bij welke werkgevers lukt het niet? Komt het ook voor dat werkgevers het initiatief nemen tot het creëren van een beschutte werkplek? Waarom doen zij dit? Welke beweegredenen hebben werkgevers om beschut werkers in dienst te nemen?*

Het lukt bemiddelaars het best om beschutte werkplekken te creëren bij sociale ondernemers. Deze hebben vaak al een infrastructuur opgezet voor het werken met kwetsbare werknemers. Dat komt de efficiëntie van de plaatsing ten goede. Maar ook bij meer commercieel ingestelde werkgevers kan het lukken om beschutte werkplekken te realiseren, zolang de begeleider op de werkvloer 1) affiniteit heeft met de doelgroep, 2) tijd heeft voor de begeleiding en 3) een klik heeft met de individuele kandidaat.

Die klik tussen werkgever en werknemer is volgens de geïnterviewde bemiddelaars de belangrijkste voorwaarde voor werkgevers om een kandidaat met een advies beschut werk in dienst te nemen. De onderzochte gemeenten maken vooral gebruik van proefplaatsingen en dus het uitproberen in de praktijk van de match tussen de werkgever en werknemer om te onderzoeken of er een klik is. Bemiddelaars geven aan dat zij hun kandidaten "zonder een proefplaatsing niet geplaatst zouden krijgen". Werkgevers hebben ook veel aan informatie over de kandidaat vooraf, bijvoorbeeld over begeleidingsbehoeften en werknemersvaardigheden. Het vaststellen of de werkgever voldoende tijd heeft voor de begeleiding, doen gemeenten niet expliciet voorafgaand aan de plaatsing. Dit gebeurt meer op basis van gevoel en uitproberen.

We treffen in dit onderzoek één werkgever die zelf om een kandidaat met een advies beschut werk vroeg. Dit is een sociale ondernemer die bijna uitsluitend met kwetsbare mensen werkt, zowel uit het doelgroepregister banenafpraak als met een advies beschut werk. Deze werkgever heeft een certificering maatschappelijk verantwoord ondernemer en kan vanwege de samenstelling van zijn team ook aan SROI-verplichtingen voldoen.

3. *In hoeverre spelen wensen/behoefte van mensen met een advies beschut werk zelf een rol in het wel of niet plaatsen bij reguliere werkgevers? In hoeverre weten gemeenten wat mensen die op beschut werk zijn aangewezen zelf als ideale werkplek zouden zien?*

Voor de geïnterviewde bemiddelaars staan de wensen en behoeften van de kandidaat centraal. De bemiddelaars proberen niets in te vullen voor de kandidaat, maar puur af te gaan op wat de kandidaat zelf wil. Uiteraard is niet alles mogelijk, er is immers in alle gemeenten die we onderzoeken een 'tekort' aan werkgevers die werknemers met het advies beschut werk willen plaatsen.

De bemiddelaars achterhalen in gesprek met de kandidaat zijn/haar wensen en behoeften. In enkele gemeenten is het mogelijk om een jobcoach of een instrument zoals snuffelstages in te zetten wanneer de kandidaat niet goed weet wat hij/zij wil. Meestal lijken de bemiddelaars geen instrumenten of expertise in te kopen in deze fase. Soms is er wel sprake van een vorige vso- of pro-school die de kandidaat goed kent en de gemeente over hem/haar kan voorlichten.

Ook wanneer een kandidaat al geplaatst is bij een werkgever, houden bemiddelaars een vinger aan de pols. De kandidaat (dan werknemer) kan zelf aangeven of alles nog naar wens is. De ge-

interviewde bemiddelaars blijven in gesprek met de kandidaat, al kan de frequentie van de gesprekken afnemen naarmate iemand langer voor één werkgever werkt. Geen van de onderzochte bemiddelaars spreekt over tools of expertise die zij inzetten om zich te informeren over de mate waarop de werkplek (nog) passend is voor de werknemer.

4. *Op welke wijze (gerichte werkgeversdienstverlening, social return, etc.) lukt het gemeenten om mensen met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers te plaatsen? En in hoeverre spelen sociale ontwikkelbedrijven hierin een rol? Met wie hebben mensen met een advies beschut werk in deze gevallen een dienstverband?*

Bijna elke plaatsing begint met een proefperiode. Deze kennismaking kent voor zowel werkgevers als voor kandidaten en gemeenten vele voordelen. Het kennismakingstraject kan bijvoorbeeld een proefplaatsing of een leerwerktraject zijn, maar we treffen ook andere vormen. Voormalig leerlingen van vso- of pro-scholen kunnen bijvoorbeeld al op stage bij de betreffende werkgever geweest zijn. Er zijn ook gemeenten die vanuit dagbesteding opbouwen naar een beschutte werkplek. Ten slotte kan de kandidaat ook (tijdelijk) gedetacheerd worden bij de werkgever (in dat geval inlener), dan is de kandidaat meestal in dienst bij het sociaal ontwikkelbedrijf en niet bij de gemeente.

Voor werkgevers lijkt het bovendien belangrijk dat zij (het gevoel hebben dat zij) de verantwoordelijkheid over de kandidaat delen met de gemeente. Die gedeelde verantwoordelijkheid blijkt uit het delen van de financiële kosten (werkgever betaalt salaris, maar gemeente compenseert door middel van LKS en verstrekt begeleidingsvergoeding) en uit een bemiddelaar die snel te bereiken is, vaak langs komt en een vinger aan de pols houdt.

Bijna alle werknemers die we voor dit onderzoek spreken, hebben een dienstverband met de werkgever. Het gaat vooral om (vooralsnog) tijdelijke dienstverbanden. Eén werknemer is vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf gedetacheerd bij de inlener.

ANALYSE VAN DE PRAKTIJK

5. *Wat zijn de succes- en faalfactoren van beschut werk bij reguliere werkgevers? En waar liggen in deze voorbeelden lessen voor andere gemeenten?*

We zien in dit onderzoek dat de klik tussen de begeleider en de kandidaat de belangrijkste succesfactor lijkt te zijn. De begeleider is in kleine bedrijven vaak de werkgever zelf, in grotere bedrijven kan dat een leidinggevende of buddy zijn. Een begeleider heeft het meeste contact met de werknemer en heeft daarom de vertrouwensband met de werknemer. Via die vertrouwensband heeft de begeleider invloed op de motivatie van de werknemer en kan de begeleider werken aan de basisvaardigheden van de werknemer. Een goede vertrouwensband zorgt er ook voor dat de werknemer zich veilig genoeg voelt om zijn of haar behoeften duidelijk te maken. Naast de klik spelen er andere succesfactoren. Deze succesfactoren zijn uitgewerkt in de infographic in dit rapport.

Het grote belang van een goede begeleider lijkt ook de belangrijkste faalfactor. Want valt deze begeleider uit (bijvoorbeeld vanwege ziekte of pensioen), dan heeft dat onmiddellijk effect op de plaatsing van de kandidaat. Geïnterviewde werkgevers geven aan dat zij het lastig vinden leidinggevenden te vinden die zowel vakinhoudelijke kennis hebben als de leidinggevende (en

communicatieve) capaciteiten die aansluiten op de doelgroep beschut werk (en andere kwetsbare doelgroepen). Geïnterviewde bemiddelaars lijken dit probleem voorsnóg op te lossen met gericht advies voor de begeleider, zij bieden zelden trainingen of cursussen zoals de Harrie Helpt-training aan.

Ons belangrijkste advies voor gemeenten, afgaande op de casussen die we onderzocht hebben, is om regelmatig te verifiëren of de begeleiding op de werkvloer kwantitatief en kwalitatief aansluit op de behoeften van de kandidaat. Dat betekent dat er voldoende begeleiding geboden wordt én dat de begeleiding de juiste vorm heeft. Tijdens het kennismakingstraject, zoals de proefplaatsing, bereidt de bemiddelaar de begeleider intensief voor. Dat kan één op één, maar er zijn ook trainingen en cursussen beschikbaar die bruikbaar kunnen zijn voor begeleiders. Wanneer de kandidaat in dienst wordt genomen, is het belangrijk dat de bemiddelaar de begeleider niet uit het oog verliest. Er kan ingezet worden op instrumenten om te meten of de begeleiding nog aan de behoeften van de kandidaat voldoet.

We zien ook dat tijdelijke contracten met kandidaten met een advies beschut werk niet altijd verlengd worden, en zeker niet altijd omgezet worden in een vast contract. Duurzaamheid van de plaatsing lijkt een heikel punt. We raden gemeenten om die reden ook aan om na te denken over manieren waarop uitgevallen kandidaten tóch aan het werk gehouden kunnen worden, zonder dat de kandidaat 'thuis op de bank' belandt. Dat kan bijvoorbeeld door werkafspraken te maken met het sociaal ontwikkelbedrijf om als vangnet te fungeren door beschut werkenden (tijdelijk) intern werk te bieden. We zien in het onderzoek ook dat detachering vanuit het sociaal ontwikkelbedrijf een manier is om kandidaten bij reguliere werkgevers te kunnen plaatsen, maar ook om deze kandidaten snel te kunnen opvangen wanneer de werkgever/inleener geen plaats meer voor hen heeft.

6. *Hoe borgen gemeenten de kwaliteit (passend werk en begeleiding) van beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers?*

We zien in het onderzoek niet dat gemeenten beleid hebben gericht op kwaliteitsborging van de werkplek. Tijdens de interviews werd daar spontaan niets over gezegd. De gemeenten lijken uit te gaan van de professionaliteit van de bemiddelaar. De bemiddelaars geven aan dat zij intensief betrokken zijn bij het kennismakingstraject (bijvoorbeeld de proefperiode). Zij zorgen in die periode dat het takenpakket en de begeleiding aansluit op de behoeften van de werknemers. Dat doen ze vooral door middel van advies over de kandidaat, het werk en de omgang met collega's aan de werkgever/begeleider.

Wij hebben in het onderzoek niet doorgevraagd over de mate waarin experts als arbeidsdeskundigen betrokken worden bij het maken van de match van mensen met een indicatie beschut werk op een werkplek. Door de geïnterviewden is hier niets over gezegd, wij hebben de indruk op basis van de interviews dat de meeste bemiddelaars dit zelf doen en hier geen arbeidsdeskundige kennis bij halen. Ook is niet genoemd dat er instrumenten worden gebruikt om tot een juiste match van belastbaarheid en belasting te komen en om de begeleidingsbehoefte vast te stellen. Ook hier geldt dat in de voorbeelden die bemiddelaars noemen meestal 'on-the-job' tijdens de proefplaatsing wordt bekeken of er een klik is tussen werkgever en werknemer en of de begeleiding van de werkgever (eventueel in combinatie met een jobcoach) voldoende is.

7. *Wat doen gemeenten om eraan bij te dragen dat mensen met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers duurzaam aan het werk kunnen blijven? M.a.w. hoe ondersteunen zij werkgever en/of werknemer hierin? In hoeverre is er bijvoorbeeld sprake van dagelijkse begeleiding en door wie wordt die gegeven?*

In alle onderzochte casussen is er sprake van dagelijkse begeleiding, ofwel door de werkgever zelf, ofwel door een leidinggevende op de werkvloer. Soms lijkt er in het begin (tijdens het kennismakingstraject) sprake te zijn van externe begeleiding, bijvoorbeeld door een jobcoach. Die verdwijnt na het kennismakingstraject veelal uit beeld. Na het kennismakingstraject is het aan bemiddelaars om ervoor te zorgen dat de werknemer duurzaam aan het werk kan blijven. Geïnterviewde bemiddelaars noemen zelf de volgende 'instrumenten':

- Geregeld op werkbezoek gaan (bij een langdurige plaatsing ongeveer eens in het halfjaar);
- Goed bereikbaar zijn voor zowel werkgever als (de familie van) de werknemer;
- De loonwaardemeting is een signalerend instrument, bij een gedaalde loonwaarde gaat de bemiddelaar op zoek naar het probleem.

Opnieuw zien we bij de ondervraagde personen niet dat gemeenten specifiek beleid hebben gericht op duurzaamheid van de plaatsing. Wellicht als gevolg hiervan lijken veel plaatsingen bij reguliere werkgevers niet duurzaam te zijn. We horen bijvoorbeeld dat werknemers drie jaarcontracten aangeboden krijgen, maar vervolgens geen vast contract. Gemeenten lijken daar vooralsnog geen oplossing voor te hebben.

BETEKENIS WERK BIJ REGULIERE/SOCIALE WERKGEVER

8. *Welke (ontwikkel)perspectieven worden geboden aan mensen met een advies beschut werk? Is er bijvoorbeeld aandacht voor versterken van duurzame inzetbaarheid bij de relatief jonge groep die vanuit praktijk- en speciaal onderwijs instroomt? En wat doen werkgevers en/of gemeenten om ontwikkelmogelijkheden boven tafel te krijgen? Zijn er voorbeeldloopbaanpaden denkbaar? Regulier HRM-instrumentarium is vaak niet passend. Zijn er volgens betrokkenen verschillen tussen de ontwikkelperspectieven van mensen met een advies beschut werk die bij een reguliere werkgever aan het werk gaan en mensen die bij (het sociaal ontwikkelbedrijf van) de gemeente aan het werk gaan?*

In veel van de onderzochte casussen is voor de werknemer nog ontwikkeling mogelijk. Dat uit zich met name in een breder of een aangepast takenpakket: de vakinhoudelijke kennis neemt toe of de interesses van de werknemer ontwikkelen zich. Geïnterviewde werkgevers vertellen dat zij niet zozeer doorgroei naar andere functies als mogelijkheid zien. Geïnterviewde bemiddelaars wijzen er ook op dat doorgroei naar het doelgroepregister banenafspraken zelden in het perspectief ligt. De begeleidingsbehoefte van de mensen met het advies beschut werk blijft groot. We zien de volgende voorbeeldloopbaanpaden, op volgorde van meest voorkomend naar minst voorkomend:

1. De werknemer krijgt meer vakinhoudelijke kennis en kan een breder takenpakket aan. De begeleidingsbehoefte blijft groot, dus doorstroom naar het doelgroepregister banenafspraken is niet mogelijk. Wel kan de werkgever binnen de functie van de werknemer schaven aan het takenpakket door middel van job carving.
2. De werknemer heeft volgens de werkgever een leerplafond bereikt. De functie sluit aan op de behoeften en vaardigheden van de werknemer. Job carving is niet nodig.

3. De werknemer blijkt te kwetsbaar voor een beschutte werkplek bij een reguliere werkgever. Hij/zij gaat aan het werk bij het sociaal ontwikkelbedrijf of stroomt door naar dagbesteding of een uitkering.
4. De werknemer groeit zozeer in zijn/haar functie, dat uitstroom naar het doelgroepregister banenafpraak mogelijk is. We komen dit scenario in ons onderzoek niet tegen, maar bemiddelaars vertellen dat het in uitzonderlijke gevallen wel eens voorkomt. Het is onbekend of de werknemer dan bij dezelfde werkgever kan blijven werken.

Het komt in dit onderzoek niet voor dat werkgevers of bemiddelaars expliciet aandacht besteden aan de duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Werknemers volgen naast hun werk bijvoorbeeld geen cursussen of trainingen. Meestal is, zo zeggen de bemiddelaars, deze doelgroep juist gebaat bij een vast takenpakket waarbij de verwachtingen voor iedereen helder zijn en waarbij verdere training of cursussen niet direct nodig zijn.

Er zijn beleidsmedewerkers en bemiddelaars die denken dat werknemers bij reguliere werkgevers meer ontwikkelperspectief geboden kunnen worden. Er zijn bijvoorbeeld meer taken mogelijk bij een reguliere werkgever dan intern bij een sociaal ontwikkelbedrijf. In de setting van reguliere werkgevers valt jobcarving beter toe te passen. Tegelijkertijd zien we dat sw-bedrijven al langere tijd werken met detacheringen, expliciet om ruimte te bieden voor ontwikkeling bij hun werknemers. Op die manier kunnen ook sw-bedrijven ontwikkelperspectief bieden aan de doelgroep.

9. *Draagt het plaatsen bij reguliere werkgevers en sociale ondernemers bij aan het vergroten van de diversiteit van het werkaanbod voor mensen met een advies beschut werk? En vergroot het werken bij reguliere werkgevers de kansen op eventuele doorstroom naar een reguliere baan?*

Uit interviews blijkt dat de diversiteit van het werkaanbod toeneemt door het realiseren van beschutte werkplekken bij reguliere werkgevers. Zo kunnen bemiddelaars meer rekening houden met de specifieke behoeften en vaardigheden van elke kandidaat. Uit het onderzoek blijkt niet dat het plaatsen bij reguliere werkgevers vaker tot doorstroom naar een reguliere baan leidt dan plaatsen bij een sociaal ontwikkelbedrijf.

10. *Vindt er bij gemeenten die beschut werk organiseren bij zowel het sociaal ontwikkelbedrijf als bij reguliere werkgevers doorstroming plaats vanuit beschut werk binnen het sociaal ontwikkelbedrijf naar beschut werk bij reguliere werkgevers? Of andersom: van reguliere werkgevers naar beschut werk binnen?*

We zien in meerdere gevallen dat de werknemer eerst bij het sociaal ontwikkelbedrijf werkte, voordat een betrokken bemiddelaar zich realiseerde dat een reguliere werkgever wellicht beter zou passen. Zie bijvoorbeeld casus 4 in dit rapport. Geïnterviewde bemiddelaars laten ook weten dat de beweging van reguliere werkgever naar sociaal ontwikkelbedrijf voorkomt, al treffen we hiervan geen voorbeelden in dit onderzoek.

Bijlage 1: Checklists

Beleidsmedewerkers

Introductie

1. Voorstellen onderzoekers
2. Waarom dit onderzoek? Onafhankelijkheid onderzoek. Uitleggen werkwijze onderzoek.
3. Wat is de rol van de respondent? Anonimiteit en vertrouwelijkheid benadrukken.
4. Wat verstaat uw gemeente onder een reguliere werkgever? En wat is een sociale ondernemer?
5. Hoeveel mensen met een advies beschut werk werken in uw gemeente bij reguliere werkgevers?
Hoeveel mensen met een advies beschut werk werken bij een sociaal ontwikkelbedrijf?

Motieven

6. In hoeverre stuurt uw gemeente op plaatsingen van mensen met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers?
 - a. Zo ja, welke redenen heeft uw gemeente daarvoor? (o.a. financiën/variëteit aan plekken, wensen kandidaat?)
 - b. Zo nee, waarom niet? Hoe ontstaan dan toch beschut werkplekken bij reguliere werkgevers
 - c. Hoe stuurt de gemeente hierop? Is beschut werk bij reguliere werkgevers vastgelegd in het beleid? Sinds wanneer?
7. Kunt u iets zeggen over de werkgevers die besluiten om een persoon met een advies beschut werk aan te nemen? Welke beweegredenen hebben zij zoal? Moeten ze overtuigd worden om een werkplek te bieden aan een kandidaat met advies beschut werk?
8. Is het in de praktijk een knelpunt dat beschut werkplekken bij reguliere werkgevers niet meetellen voor de Banenafpraak? Waarom wel/niet?

Bemiddeling en ondersteuning

9. Hoe besluit de gemeente of een klant met een advies beschut werk aan het werk kan gaan bij een reguliere werkgever versus het sociaal ontwikkelbedrijf? Hoe borgt de gemeente dat er voldoende begeleiding is?
10. Hoe gaat uw gemeente te werk bij het realiseren van plaatsingen bij een reguliere werkgever?
 - a. Hoe komt uw gemeente aan de benodigde werkplekken? Werkt uw gemeente bijvoorbeeld samen met een aantal werkgevers om beschut werk te realiseren? Is er een bepaald type werkgever waar dit vaker lukt?
 - b. Is het sociaal ontwikkelbedrijf betrokken bij de bemiddeling en plaatsing?
11. Met wie hebben mensen met een advies beschut werk in uw gemeente een dienstverband? Is dat direct met de werkgever of met een tussenpartij? Indien tussenpartij: wie is dat?
 - a. Om wat voor type dienstverband gaat het? Hoe gaat u om met werkgevers die na een aantal tijdelijke aanstellingen toch geen vaste aanstelling geven?
12. Wat is jullie ervaring met de duurzaamheid van plaatsingen beschut werk bij reguliere werkgevers?
13. Hoe zorgt de gemeente ervoor dat de werkplek voldoende duurzaam is?
 - a. Speelt een rol bij de werving van werkgevers of hij/zij bereid is een relatie voor de lange termijn aan te gaan met de gemeente en met de werknemer?
 - b. Wat is er nodig om de werknemer duurzaam aan het werk te houden? Doorvragen hoe gemeenten waarborgt dat de extra begeleiding en aanpassing van werkplekken die beschut

werk advies inhoudt in praktijk wordt gerealiseerd en hoe houden ze vinger aan de pols dat dat ook blijft gebeuren. En de check op arbeidsomstandigheden, zorgplicht van gemeente daarvoor?

14. Ben je als gemeente meer inlener of voel je zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling en stimuleren van de beschut werkende om waar mogelijk door te groeien naar regulier werk?

Betekenis van werk bij reguliere/sociale werkgevers

15. Wanneer werkt een beschutte werkplek bij een reguliere werkgever goed? Wat zijn de succesfactoren? En wanneer werkt het niet goed? Hoe komt dat?
16. In hoeverre kunnen mensen met een advies beschut werk zich bij reguliere werkgevers ontwikkelen?
- Welke ontwikkelingen zijn er mogelijk? Hoe verhoudt dit zich tot de ontwikkeling van mensen met een advies beschut werk die bij een sociaal ontwikkelbedrijf werken?
 - Wat doet uw gemeenten om de ontwikkeling van mensen met een advies beschut werk te stimuleren?
 - Richt uw gemeente zich in eventuele ontwikkeltrajecten op bepaalde doelgroepen, zoals jongeren die vanuit pro/vso instromen? Zo ja, waarom en hoe zien die ontwikkeltrajecten eruit?
17. In hoeverre is het werkaanbod voor mensen met een advies beschut werk in uw gemeente meer divers geworden sinds zij geplaatst worden bij reguliere werkgevers?
18. Is sprake van doorstroom van klanten van het sociaal ontwikkelbedrijf naar beschut werk bij reguliere werkgevers? Of andersom, dat mensen van een reguliere werkgever toch overstappen naar het sociaal ontwikkelbedrijf? Zo ja, waarom en in welke situaties?

Nabranders

19. Welke tips heeft u voor andere gemeenten?
- Hoe kunnen andere gemeenten beleidsmatig vormgeven aan beschut werk bij reguliere/sociale werkgevers?
 - Hoe overtuig je als gemeente reguliere werkgevers ervan om kansen te bieden aan mensen met een advies beschut werk?

Bemiddelaars

Introductie

- Voorstellen onderzoekers
- Waarom dit onderzoek?
- Voorstellen respondent: functie en taken
- Algemene intro: vertelt u eens over een werkplek van iemand met advies beschut werk bij een reguliere werkgever, hoe ging dat?

Motieven

- Wat verstaat u onder een reguliere werkgever?
- Stuurt u in uw werk op het plaatsen van mensen met een advies beschut werk bij reguliere werkgevers? Waarom wel/niet? Zo ja, hoe gaat u te werk?
- Wat zijn redenen voor werkgevers om een werkplek aan te bieden voor iemand met een advies beschut werk? Welke reden is het belangrijkste?
- Welke voorlichting geeft u aan werkgevers? Hebben werkgevers bijvoorbeeld de keuze voor een bepaalde doelgroep

Bemiddeling

9. Hoe besluit u welke kandidaten met advies beschut werk in aanmerking komen voor een werkplek bij een reguliere werkgever?
 - a. Spelen wensen/behoefte van kandidaten zelf een rol in de overweging wie in aanmerking komen voor werk bij een reguliere werkgever? Heeft u een paar voorbeelden van verschillende varianten? In hoeverre worden ook ouderen met een advies beschut werk geplaatst bij reguliere werkgevers?
 - b. Is een werkplek bij een reguliere werkgever voor alle werkzoekenden passen, of voor een specifieke groep?
10. Bij wat voor type werkgevers lukt het om beschutte werkplekken te creëren? (Denk aan: missie/filosofie/visie, aard van het werk) Zijn er ook typen werkgevers bij wie het niet lukt?
 - a. Wat zijn beweegredenen van werkgevers om een kandidaat met een advies beschut werk een werkplek te bieden?
 - b. Waarom willen deze werkgevers wél de extra begeleiding en werkaanpassing geven waarvan de wetgever vindt dat dat van een reguliere werkgever eigenlijk niet verwacht kan worden.
11. Gaat het meestal om werkgevers met wie al een langdurige samenwerking bestaat, of wordt voor elke kandidaat weer contact met nieuwe werkgevers gelegd?
12. Moeten werkgevers overtuigd worden om een werkplek te bieden voor een kandidaat met advies beschut werk? Hoe overtuigt u werkgevers?
13. Met wie hebben mensen met een advies beschut werk in uw gemeente meestal een dienstverband? Is dat direct met de werkgever of met een tussenpartij? Indien tussenpartij: wie is dat?
 - a. Om wat voor type dienstverband gaat het?

Ondersteuning

14. Hoe ondersteunt uw gemeente werkgevers bij het realiseren van een beschutte werkplek? En op het werken met iemand uit de doelgroep? Wordt de kandidaat zelf ook nog voorbereid? Denk aan: training voor de werkgever, jobcoaching, etc.
15. Is er ondersteuning wanneer de persoon met advies beschut werk in dienst is? Is er dan een aanspreekpunt bij de gemeente voor het geval er zich iets voordoet?
16. Hoe wordt de kwaliteit van werkplekken geborgd?
 - a. Hoe wordt geborgd dat de werkplek voldoende passend is?
 - b. Welke ondersteuning en begeleiding aan de werknemer wordt geboden? Wie neemt deze begeleiding op zich: de werkgever zelf, een teamleider, de gemeente, een externe partij?
 - c. Hoe wordt geborgd dat de werkgever de begeleiding op orde heeft?
17. Hoe zorgt de gemeente ervoor dat werkplekken (in het algemeen) voldoende duurzaam zijn?
 - a. Wat is jullie ervaring met de duurzaamheid van beschut werk bij reguliere werkgevers?
 - b. Speelt een rol bij de werving van werkgevers of hij/zij bereid voor lange termijn een relatie met de gemeente aan te gaan?
 - c. Wat is er nodig om de werknemer duurzaam aan het werk te houden? Welke rol speelt de gemeente hierbij?
 - d. Welke aandacht heeft de gemeente voor arbeidsomstandigheden van de werknemer?
18. Wat zijn de verschillen met werken in het kader van de banenafpraak?

Casus

19. Aan het begin van het gesprek vertelde u kort over één beschutte werkplek bij een reguliere werkgever. Hoe bent u te werk gegaan bij het bemiddelen van deze kandidaat naar een passende werkplek? Hoe heeft u vastgesteld dat deze kandidaat bij een reguliere werkgever kan werken en hoe heeft u vervolgens de werkgever weten te overtuigen?

20. Welke ondersteuning is geboden aan de werkgever om van de match een succes te maken? Wat voor type contract heeft de werknemer? (detachering ja/nee, vast/tijdelijk, hoeveel uur, etc.)
21. Wat is er nodig om deze werknemer duurzaam aan het werk te houden, bij voorkeur op deze werkplek?
22. Wat betekent de werkplek voor de werknemer? Betekent het voor deze kandidaat méér dan een werkplek bij het sociaal ontwikkelbedrijf? Zo ja, waarom?
23. Denkt u dat de werknemer zich verder kan ontwikkelen? Wat is daarvoor nodig? En wat betekent dat voor werkgever en werknemer?

Begeleiders

Introductie

1. Voorstellen onderzoeker
2. Waarom dit onderzoek?
3. Voorstellen werkgever: wat voor werk, aantal arbeidsplaatsen, evt. visie/filosofie en aantal mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, aantal beschutte werkplekken. Heeft u ook andere subgroepen uit de doelgroep banenafsprakaan het werk, zoals mensen uit de Participatiewet die aan het werk zijn met loonkostensubsidie? Heeft u een voorkeur voor een specifieke subdoelgroep, zo ja waarom?

Motieven en bemiddeling

1. Hoe bent u in contact gekomen met [werknemer] toen hij/zij op zoek was naar werk? [bijvoorbeeld: op zoek gegaan naar iemand met afstand tot de arbeidsmarkt, kende werknemer al, benaderd door de gemeente, heeft meer mensen in dienst met afstand tot de arbeidsmarkt]
2. Waarom heeft u besloten [werknemer] een werkplek aan te bieden? Wat waren uw beweegredenen? Wat was voor u het argument dat de doorslag gaf?
3. Van welke instrumenten maakt u gebruik? Denk aan: loonkostensubsidie, no-riskpolis, lage inkomensvoordeel. Hoe belangrijk zijn deze instrumenten voor u?

Werkplek

4. U biedt een werkplek aan [werknemer]. Wat voor werk doet [werknemer] bij u? Voor hoeveel uur per week? Sinds wanneer?
5. Had u op dat moment een vacature? Of is de functie volledig gecreëerd voor de werknemer? Indien een vacature: welke aanpassingen zijn er gedaan aan de functie of werkplek om deze passend te maken? Heeft de gemeente u hierbij ondersteund (bij werkaanpassing en arboregelgeving)? Biedt de gemeente u nog verdere ondersteuning?
6. Heeft u [werknemer] zelf in dienst? Zo ja, wat voor type contract? Zo nee, hoe is de werkplek dan contractueel georganiseerd?
7. In hoeverre is het bieden van deze werkplek kostenneutraal voor u? Hoe belangrijk zijn de kosten voor u?
8. Wordt [werknemer] begeleid op de werkplek? Door wie? Welke begeleiding biedt u zelf en welke begeleiding biedt de gemeente/andere partij? Hoe intensief is de begeleiding? Waar bestaat de begeleiding uit? Zijn er ontwikkelafspraken gemaakt? Hoe wordt dat vormgegeven?
9. Heeft u zelf ook een vorm van ondersteuning of begeleiding gekregen om [werknemer] goed te ondersteunen? Bijvoorbeeld een Harrie Helpt-training?

Ervaringen

10. Hoe bevalt het werken met [werknemer] u? Wat gaat goed en wat gaat minder goed?
11. Wat levert het werken van [werknemer] u op voor de langere termijn?
12. Wat zijn uw ervaringen met loonwaardemetingen?

13. Wat denkt u dat [werknemer] van de werkplek vindt? Vindt hij/zij het werk leuk?
14. Hoe reageren collega's op [werknemer]? Heeft u iets gedaan om collega's te leren omgaan met [werknemer]?
15. Denkt u dat [werknemer] nog lange tijd bij u blijft werken? Wat is ervoor nodig om dat te realiseren?
16. Ziet u ontwikkelmogelijkheden voor de werknemer? Zo ja, waar moet ik dan aan denken (dezelfde functie met meer taken, andere functie)? Zo nee, wat vindt u daarvan?
17. Wat zou de gemeente kunnen doen om meer werkgevers te stimuleren uw voorbeeld te volgen? Wat zijn de doorslaggevende factoren waardoor u in staat bent iemand met een advies beschut werk aan het werk te hebben in uw organisatie? De wetgever gaat voor beschut werk uit van een hoeveelheid begeleiding en werkaanpassing die niet van een (reguliere) werkgever verwacht kan worden. En u doet dat wel, hoe kijkt u daar tegenaan? Wat zijn de belangrijkste redenen dat het u wel lukt?

Werknemers

Introductie

1. Voorstellen onderzoeker
2. Toelichting op het onderzoek [noot voor de onderzoeker: houd het laagdrempelig en klein]
3. Voorstellen werknemer

Werkplek

1. Wat voor werk doe je? Hoe ziet een dag bij [werkgever] er voor jou uit?
2. Hoe lang werk je al bij [werkgever]?
3. Hoe ben je aan deze baan gekomen?
4. Moet je samenwerken met collega's? Zo ja, met wie en hoe gaat dat?
5. Is er iemand die jou helpt met het werk? Wie is dat? En waarmee helpt deze persoon jou? Wat vind je daarvan? (vraag door op interne begeleiding en begeleiding van een jobcoach of iets dergelijks)
6. Wat vind je leuk aan het werk dat je doet?
7. Wat vind je minder leuk aan het werk dat je doet?
8. Gebeuren er wel eens vervelende dingen? Kan je daar met iemand over praten? Met wie?

Werkervaring

9. Moest je wennen toen je hier ging werken? Waar moest je aan wennen?
10. Heb je hiervoor ander werk gedaan? Wat voor werk was dat? En bij welk bedrijf was dat [andere werkgever/SW]?
 - a. Indien 1 eerdere werkplek gehad: welk werk vind je leuker, het werk dat je nu doet of het werk dat je hiervoor deed? Waarom?
 - b. Indien meerdere werkplekken gehad: welk werk vond je het leukste, inclusief het werk dat je nu doet? Waarom?
11. Is geld verdienen belangrijk voor jou? Waarom wel/niet?
 - a. Indien voorheen een uitkering: ben je er financieel op vooruitgegaan?
12. Wil je hier blijven werken in de komende jaren? Zo ja, wil je dan ook hetzelfde werk blijven doen of liever iets anders en wat dan? Zo nee, wat zou je liever willen doen? Praat je werkgever (of de gemeente) hier wel eens over met jou?

De Beleidsonderzoekers

Schipholweg 103
2316 XC Leiden

071 566 59 47
info@beleidsonderzoekers.nl