

DR. C.C.A.M. SOL  
DR. A.C. GLEBBEEK  
DR. A.J.E. EDZES  
DRS. H. DE BOK  
DRS. I. BUSSCHERS  
DRS. J.S. ENGELSMAN  
C.E.R. NYSTEN MSC

# 'FIT OR UNFIT' NAAR EXPLICIETE RE-INTEGRATIE THEORIEËN

RVO 05 | 2011

ACADEMISCH MEDISCH CENTRUM | UNIVERSITEIT UTRECHT | UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

DR. C.C.A.M. SOL  
DR. A.C. GLEBBEEK  
DR. A.J.E. EDZES  
DRS. I. BUSSCHERS  
H.I. DE BOK MSC  
MR. DRS. J.S. ENGELSMAN  
C.E.R. NYSTEN MSC

'FIT OR UNFIT'  
**NAAR EXPLICIETE  
RE-INTEGRATIE  
THEORIEEN**

Dit is een publicatie in het kader van het universitair onderzoekprogramma Re-integratie Verbeteronderzoek. Doel van het programma is het universitair onderzoek naar re-integratiedienstverlening te versterken in directe wisselwerking met het re-integratieveld. Meer informatie over resultaten van onderzoeksprojecten en masterclasses in het kader van het Re-integratie Verbeteronderzoek programma is te vinden op de website. Tevens zijn de publicaties hier te downloaden: [www.verbeteronderzoek.nl](http://www.verbeteronderzoek.nl)

Het project Re-integratie Verbeter Onderzoek wordt financieel mogelijk gemaakt door **Stichting Instituut GAK**.

**JULI 2011**

© C.C.A.M. Sol, A.C. Glebbeek, A.J.E. Edzes, I. Busschers, H.I. de Bok, J.S. Engelsman, C.E.R. Nysten, Amsterdam

**INFORMATIE VOOR BIBLIOTHEEK**

Sol, C.C.A.M., Glebbeek, A.C., Edzes, A.J.E., Busschers, I., Bok, H.I. de, Engelsman, J.S., Nysten, C.E.R. (2011). **'Fit or Unfit' Naar expliciete re-integratie theorieën**  
Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, RVO 5  
ISSN (online) 2211-2510  
ISSN (print) 2211-2502

Informatie mag worden geciteerd, mits de bron nauwkeurig en duidelijk wordt vermeld. Verveelvoudiging voor eigen / intern gebruik is toegestaan.

Ontwerp: Dog and Pony, Amsterdam  
Layout: Angelique Lieberton

# INHOUDSOPGAVE

- 1. BELEIDSTHEORIE RE-INTEGRATIE ONDER DE LOEP ..... 7
  - 1.1. INLEIDING ..... 7
  - 1.2. UITGANGSVRAAG EN -PUNTEN..... 8
  - 1.3. BELEIDSTHEORIE OP DRIE NIVEAUS .....10
  - 1.4. ONDERZOEKSVRAAG .....12
  - 1.5. DATAVERZAMELING.....12
  - 1.6. OPBOUW VAN HET RAPPORT .....14
  
- 2. RE-INTEGRATIE ALS STRATEGIE .....17
  - 2.1. BASISELEMENTEN VOOR RE-INTEGRATIETHEORIE .....17
  - 2.2. ZES THEORETISCHE POSITIES .....18
  - 2.3. CONCLUSIE .....21
  
- 3. BELEIDSTHEORIE: REALISTIC EVALUATION ..... 23
  - 3.1. INLEIDING ..... 23
  - 3.2. PROBLEEMMECHANISMEN .....24
  - 3.3. INTERVENTIES: GEDRAGSMECHANISMEN .....24
  - 3.4. INTERVENTIESTRATEGIE: EEN DEFINITIE ..... 25
  - 3.5. INTERVENTIESTRATEGIE: UITGANGSPUNTEN ..... 27
  - 3.6. RESULTATEN VAN RE-INTEGRATIE .....31
  - 3.7. NAAR EXPLICITERING VAN INTERVENTIESTRATEGIEN IN DE RE-INTEGRATIE ..... 33
  - 3.8. CONCLUSIE ..... 35
  
- 4. EEN ORDERINGSKADER VOOR PROBLEMEN, INSTRUMENTEN EN RESULTATEN ..... 37
  - 4.1. INLEIDING ..... 37
  - 4.2. KERNPROBLEMEN VOOR RE-INTEGRATIE ..... 38
  - 4.3. TUSSENDOELEN IN DE RE-INTEGRATIE .....40
  - 4.4. BASISINSTRUMENTEN VAN RE-INTEGRATIE.....45
  - 4.5. CONCLUSIE .....46
  
- 5. INVENTARISATIE VAN BESCHIKBARE BESCHREVEN INTERVENTIES ..... 47
  - 5.1. INLEIDING ..... 47
  - 5.2. INVENTARISATIE BESCHIKBARE INTERVENTIES .....48
    - 5.2.1. INTERVENTIES NAAR WERK ..... 48
    - 5.2.2. BIMRA ..... 55
  - 5.3. CONCLUSIE .....60
  
- 6. BELEIDSTHEORIEËN VAN RE-INTEGRATIEBEDRIJVEN .....61
  - 6.1. INLEIDING .....61

<b>6.2. INTERVENTIESTRATEGIE BEDRIJF A</b> .....	<b>62</b>
<b>6.2.1. INTERVENTIESTRATEGIE</b> .....	62
<b>6.2.2. PROBLEEMBESCHRIJVING</b> .....	65
<b>6.2.3. AANPAK</b> .....	66
<b>6.2.4. MECHANISMEN</b> .....	70
<b>6.2.5. CONTEXT</b> .....	72
<b>6.2.6. CONCLUSIE</b> .....	73
<b>6.3. INTERVENTIESTRATEGIE BEDRIJF B</b> .....	<b>74</b>
<b>6.3.1. INTERVENTIESTRATEGIE</b> .....	74
<b>6.3.2. PROBLEEMBESCHRIJVING</b> .....	77
<b>6.3.3. AANPAK</b> .....	78
<b>6.3.4. MECHANISMEN</b> .....	84
<b>6.3.5. CONTEXT</b> .....	87
<b>6.3.6. CONCLUSIE</b> .....	89
<b>6.4. INTERVENTIESTRATEGIE BEDRIJF C</b> .....	<b>91</b>
<b>6.4.1. INTERVENTIESTRATEGIE</b> .....	91
<b>6.4.2. PROBLEEMBESCHRIJVING</b> .....	93
<b>6.4.3. AANPAK</b> .....	93
<b>6.4.4. MECHANISMEN</b> .....	100
<b>6.4.5. CONTEXT</b> .....	103
<b>6.4.6. CONCLUSIE</b> .....	104
<b>6.5. INTERVENTIESTRATEGIE BEDRIJF D</b> .....	<b>106</b>
<b>6.5.1. INTERVENTIESTRATEGIE</b> .....	106
<b>6.5.2. PROBLEEMBESCHRIJVING</b> .....	108
<b>6.5.3. AANPAK</b> .....	109
<b>6.5.4. MECHANISMEN</b> .....	114
<b>6.5.5. CONTEXT</b> .....	116
<b>6.5.6. CONCLUSIE</b> .....	116
<b>6.6. CONCLUSIE</b> .....	<b>117</b>
<b>7. WERKZAME MECHANISMEN IN THEORETISCH PERSPECTIEF</b> .....	<b>119</b>
<b>7.1. INLEIDING</b> .....	119
<b>7.2. AANBODGERICHTE MECHANISMEN</b> .....	121
<b>7.3. VRAAGGERICHTE MECHANISMEN</b> .....	126
<b>7.4. MATCHING MECHANISMEN</b> .....	127
<b>7.5. CONCLUSIE</b> .....	128
<b>8. CONCLUSIES</b> .....	<b>133</b>
<b>8.1. VERVOLG</b> .....	133
<b>BIBLIOGRAFIE</b> .....	<b>135</b>
<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>139</b>

## 1. BELEIDSTHEORIE RE-INTEGRATIE ONDER DE LOEP

### 1.1. INLEIDING

Re-integratie ligt onder vuur. Sinds de negatieve ontvangst van de *Beleidsdoorlichting* 2008 is het met de beeldvorming tot dusver niet meer goed gekomen. In dit regeringsdocument werd melding gemaakt van de resultaten van econometrisch onderzoek, dat zou uitwijzen dat de toegevoegde waarde ('netto effectiviteit') van re-integratietrajecten gemiddeld slechts enkele procentpunten bedraagt. Dit leidde tot krantenkoppen als "Re-integratie leidt zelden tot werk" en "Eén werkloze aan een vaste baan helpen kost 537.000 euro". In het verlengde hiervan stelde ook een groot deel van de Tweede Kamer dat de re-integratie heeft gefaald (zie de *Volkskrant* van respectievelijk 30 januari, april en 20 november 2008). Het nieuwe kabinet-Rutte meent dan ook dat een fors deel van het re-integratiebudget zonder merkbare schade kan worden weggezuigd.

Het onderzoek van de econometristen laat echter veel vragen onbeantwoord. Geldt de vermeende ineffectiviteit voor re-integratiedienstverlening in zijn geheel of alleen voor een bepaalde aanpak? Kloppen de onderliggende uitgangspunten en ideeën niet of is het een kwestie van een verkeerde uitvoering geweest? Ligt het probleem vooral bij de re-integratiebedrijven of waren de opdrachtgevers niet op hun taak berekend? Is het creëren van een re-integratiemarkt überhaupt een goed (of slecht) idee geweest? En, tenslotte, is er een andere beleidsstrategie die tot betere resultaten zou leiden? Op al deze vragen moeten onderzoekers tot op heden het antwoord schuldig blijven. De voornaamste oorzaak is dat de leidende ideeën achter re-integratie zelf niet aan een onderzoek zijn onderworpen. Samenvattend geeft het netto-effectiviteitsonderzoek dus geen aanwijzingen hoe haar bevindingen moeten worden geduid en verklaard.

De implicaties van dit tekort vinden we op sprekende wijze terug in een recente column van de bekende journalist en politicoloog Pieter Hilhorst. Onder de kop "Mooi idee verwordt tot karikatuur" stelt hij onder meer dat in de re-integratiewereld het bewerken van werklozen dominant is geworden ten opzichte van het bewerken van de arbeidsmarkt. In zijn woorden: "De begeleiding richt zich sowieso veel meer op de psychologische herprogrammering van de deelnemers dan op het bemiddelen naar een baan (...) Het laat zien hoe snel het handwerk van de arbeidsbemiddeling wordt ingeruild voor psychologisch gezwatel" (*de Volkskrant*, 12 oktober 2010). Dit is een interpretatie die een verklaring lijkt te bieden voor wat er met de re-integratie is gebeurd, maar die zich niet laat baseren op representatieve onderzoeken. Hij is het wel zeer waard om de inzet te zijn van dergelijke onderzoeken. Het standpunt dat re-integratie op zichzelf een 'mooi idee' is, maar in de uitvoering heeft gefaald, spreekt namelijk niet vanzelf. Evenmin spreekt het vanzelf dat een psychologische invalshoek als leidraad voor re-integra-

tie bij voorbaat tot mislukken gedoemd is.<sup>1</sup> Het zijn precies deze noties – de *beleidstheorieën* van re-integratie – die centraal zouden moeten staan in het evaluatieonderzoek. Alleen dan leggen we een basis om gemeten effecten te interpreteren, uitkomsten te begrijpen en aldus verder te komen in het onderscheiden van succesvolle en onsuccesvolle aanpakken.

Dit rapport zet een stap op deze weg. Het is erop gericht de beleidstheorieën van re-integratie voor het voetlicht te brengen. Deze theorieën zijn in onze opvatting gesitueerd op twee niveaus: (1) *re-integratie als strategie* (d.w.z. de reden *waarom* re-integratie zou moeten gebeuren) en (2) de *strategie van re-integratie* (d.w.z. de manier *waarop* re-integratie zou moeten gebeuren). De visie van Hillhorst komt erop neer dat het eerste een goed uitgangspunt is, maar dat het tweede niveau heeft gefaald. Beide niveaus berusten echter op onderliggende theorieën. Ons pleidooi is dat in toekomstig evaluatieonderzoek de houdbaarheid van deze theorieën wordt onderzocht. In dit rapport wordt daartoe eerst getracht de theorieën boven tafel te krijgen en zo nauwkeurig mogelijk te articuleren. Daarbij zal het zwaartepunt liggen bij de ‘strategie van re-integratie’.

## 1.2. UITGANGSVRAAGEN -PUNTEN

8

Populair geformuleerd is onze uitgangsvraag bij de strategie van re-integratie: Berust re-integratie op een systematische, beredeneerde aanpak of ‘doet men maar wat’? Deze vraag is reëel. Re-integratie is immers geen technologie. Kenmerkend voor de activiteit is dat het re-integratiebedrijf het gewenste resultaat niet zelfstandig tot stand kan brengen. Het resultaat berust fundamenteel op de medewerking van de cliënt en van de beoogde werkgever. Ook de medewerking van de uitkeringsinstantie (opdrachtgever) kan nodig zijn om een resultaat tot stand te brengen. Re-integratie is daarmee een exemplarisch voorbeeld van Pawson en Tilley’s dictum dat “it is not programs which work, as such, but people co-operating and choosing to make them work” (1997: 36). In dienstverlening is het niet uitzonderlijk dat de dienstverlener oorzaak-gevolg relaties niet kan beheersen. Onderwijs en geestelijke gezondheidszorg zijn eveneens voorbeelden van diensten waarin de actieve coöperatie van de cliënt onmisbaar is voor resultaat. Het feit echter dat het bij re-integratie gaat om de coöperatie van meerdere en niet bij voorbaat welwillende actoren, maakt dat deze bedrijvigheid in het teken staat van een principieel onbetrouwbaar productieproces. ‘We doen maar wat’, zou dan geen vreemde gedachte zijn. ‘Niet geschoten, altijd mis’ en ‘we zien wel waar het schip strandt’ zijn kenmerkende oriëntaties bij een dergelijke ‘op-goed-geluk’ strategie. In het project ‘Fit or Unfit’ waarvan dit deelrapport verslag legt, gaan we er echter van uit dat professionals op het terrein van re-integratie een meer beredeneerde handelwijze volgen. Op grond van vaak jarenlange ervaringen hebben zij een zekere systematiek

<sup>1</sup> Zie voor een warm pleidooi voor een psychologische benadering het recente rapport van de Raad voor Werk en Inkomen Het heft in eigen hand: Sturen op zelfsturing (2010).

ontwikkeld waarvan zij menen dat die tot betere resultaten leidt dan een willekeurige aanpak. De beredeneerde veronderstelling dat een dergelijke bepaalde aanpak of methodiek tot grotere re-integratiekansen leidt is de ‘theory-in-use’ oftewel ‘beleidstheorie’ van het re-integratiebedrijf. Deze theorieën zijn echter weinig geëxpliciteerd en gearticuleerd en het doel van dit onderdeel van het onderzoeksproject is deze beleidstheorieën van re-integratie boven tafel te krijgen en systematisch te theoretiseren en categoriseren. We willen op deze manier de - vaak impliciete - strategieën van re-integratie gestructureerd expliciteren en de daarbij ingezette mechanismen identificeren. In een later tweede deel van het onderzoeksproject wordt de theorie met behulp van empirisch onderzoek verfijnd.

In dit onderzoek naar de theorie van re-integratie hanteren wij daarbij een strikte opvatting van het begrip ‘re-integratie’. Dit begrip kent in de praktijk tenminste drie verschillende betekenissen:

1. Re-integratie als uitkomst
2. Re-integratie als inspanning c.q. dienstverlening gericht op betaalde arbeid
3. Re-integratie als inspanning c.q. dienstverlening gericht op sociale participatie.

Ons gaat het om de tweede betekenis. Onder ‘re-integratie’ verstaan we de op specifieke, uitkeringsafhankelijke cliënten gerichte inspanningen die tot doel hebben hen te doen (her)intreden in betaalde arbeid. Dit betekent dat ‘sociale activering’ erbuiten valt. Generieke maatregelen (zoals m.b.t. belastingen, loonkostensubsidies en premies) vallen er ook buiten; deze maatregelen beogen weliswaar de kans op (her)intreding te bevorderen, maar gaan niet gepaard met een vorm van dienstverlening aan specifieke cliënten.

9

Re-integratieinspanningen worden niet uitsluitend door de cliënt of kandidaat verricht. Er is bij de re-integratie een derde partij betrokken, die diensten verleent en daarvoor wordt betaald. Uitgangspunt is dat deze dienstverlener een idee c.q. ‘theorie’ heeft over hoe de re-integratie met de meeste kans van slagen kan worden aangepakt. Deze in de praktijk gehanteerde theorieën vatten we samen onder de noemer ‘re-integratietheorieën’.

Er doen zich nu twee randgevallen voor, die tot nadere afbakening noodzaken:

- a. Niet de dienstverlener, maar de cliënt hanteert ‘de theorie’ over de beste aanpak van re-integratie.
- b. Niet de dienstverlener, maar de uitkeringsinstantie hanteert ‘de theorie’ over de beste aanpak van re-integratie. Dit is het geval wanneer de klantmanager (Sociale Dienst) of werkcoach (UWV) eenzijdig de aanpak bepaalt en bij de dienstverleners slechts afzonderlijke activiteiten ‘inkoopt’.



Het in de praktijk hanteren van een re-integratietheorie impliceert een zekere mate van regie en autonomie. Cliënten en uitkeringsinstanties kunnen in die zin zeker dragers zijn van re-integratietheorieën. Het zou interessant zijn ook deze te zijner tijd aan een onderzoek te onderwerpen. Het huidige project beperken we om praktische redenen echter tot de dienstverleners, waaronder we in het bijzonder de re-integratiebedrijven verstaan, zowel private als publieke, met en zonder winstoogmerk. We gaan ervan uit dat de professionals in deze bedrijven (nog) over voldoende regie en autonomie beschikken om op zinvolle wijze over ‘hun’ re-integratietheorieën te kunnen spreken.

In dit rapport zullen we ons dus richten op de beleidstheorieën van re-integratiebedrijven die gericht zijn op het vinden van betaalde arbeid. Dit rapport bevat uitdrukkelijk *geen evaluatieonderzoek*. Het gaat er niet om vast te stellen welke methode het beste werkt of welk bedrijf het beste presteert. Wel verwachten we dat het ontwikkelde raamwerk een betere (want meer inhoudelijke) basis kan vormen voor toekomstige evaluatieonderzoeken.

### 1.3. BELEIDSTHEORIE OP DRIE NIVEAUS

Waar moeten we de beleidstheorie zoeken? Waarin komt hij tot uitdrukking? Er zijn drie niveaus waarop een ‘theorie’ of ‘methodiek’ van een re-integratiebedrijf kan worden gesitueerd:

1. *De filosofie* (zoals o.a. verwoord bij de aanbesteding). Dit is de papieren werkelijkheid van de in algemene termen geformuleerde benadering van het bedrijf, waarmee het zich van andere bedrijven probeert te onderscheiden. Deze filosofie voert de boventoon in de *public relations* van het bedrijf en in de communicatie met beoogde opdrachtgevers, ten dele omdat dit is wat de aanbestedingsbestekken voorschrijven.
2. *De werkorganisatie*. Dit is de concretisering van de theorie. Met deze dagelijkse gang van zaken beoogt de leiding van het bedrijf het gewenste gedrag van de cliënten (en de consulenten) af te dwingen. Ook de selectie en training van de consulenten kunnen tot dit niveau worden gerekend.
3. *De interacties tussen consulent en cliënt (of groep van cliënten)*. Wat hier gebeurt, wordt in belangrijke mate door de consulent individueel bepaald en onttrekt zich aan de directe sturing van de organisatie. De aanpak of methodiek van een re-integratiebedrijf is in de praktijk met andere woorden niet homogeen.

Het eerste en het derde niveau stellen ons voor problemen. Het eerste niveau heeft een overwegend verbaal karakter, wat het gevaar oproept van de bekende kloof tussen theorie en praktijk. Als we de re-integratietheorieën alleen zouden reconstrueren als de beleden filosofie van een re-integratiebedrijf, missen we de precieze notie van een ‘theory-in-use’, namelijk de gedachtegang die ten grondslag ligt aan de concrete keuzes in de dagelijkse praktijk. Voor zover er op re-integratiegebied beschrijvingen van ‘theorie-

en' of 'methodieken' beschikbaar zijn, liggen deze echter vooral op het eerste niveau. Te denken valt aan globale aanpakken of methodieken, zoals 'werkgeversbenadering', 'supported employment', 'individuele trajectbenadering'. Hoewel sommige hiervan redelijk gedocumenteerd zijn (vgl. Dankers & Wilken 2007), bieden zij te weinig aangrijpingspunten voor de door ons beoogde systematisering.

Als een re-integratietheorie vooral gestalte krijgt op het derde niveau is er een niet geringer probleem. Toch moeten we ook deze mogelijkheid onder ogen zien. Net als scholen, ziekenhuizen en andere publieksgerichte organisaties kennen re-integratiebedrijven de problematiek van de 'street-level bureaucracy' (Lipsky 1980). Wat er echt gebeurt, gebeurt in de besloten ruimte van de spreekkamer of het klaslokaal, en dit is voor de organisatie slechts in beperkte mate te controleren. Beleid dat hogerop is uitgedacht, wordt vervormd in de uitvoeringspraktijk. Wanneer dit in extreme mate het geval is, vervalt de grondslag voor een rationele, 'theoriegestuurde' aanpak. Als alles afhangt van de individuele consulent, wat is er dan nog systematisch aan? Wat is dan het begrip 'theorie' nog waard?

Dat we op dit niveau niet echt van theorieën kunnen spreken, wordt bevestigd als we kijken naar de literatuur die specifiek is gericht op het opleiden van consulenten in het hoger beroepsonderwijs (Asman 2009, Tijken 2008). Deze handboeken kenmerken zich door een wat 'schoolse' aanpak, die vooral gericht is op het verstrekken van basisinformatie voor het handelen van de consulent en waarbij met name de verschillende fasen van een re-integratietraject stap voor stap worden uiteengezet. Er is echter opvallend weinig aandacht voor de vraag hoe en waarom een bepaald instrument of een bepaalde aanpak zou kunnen werken. Een gedragstheorie die ten grondslag ligt aan de verandering die consulenten teweeg moeten brengen ontbreekt en de interventies zelf blijven onderbelicht. Deze aan de consulenten aangereikte 'methodieken' laten dus juist in hun werkingsfeer veel onduidelijk. Ze kunnen daarom niet als beleidstheorieën in de door ons bedoelde zin worden aangemerkt.

Voor onze doeleinden is het daarom zeer wenselijk dat we de re-integratietheorieën kunnen situeren op het tweede niveau. Op dit niveau is de werkorganisatie de cruciale factor. Deze is feitelijk het enige middel waarover de organisatieleiding beschikt om de aanpak enigszins te standaardiseren en te bewerkstelligen dat 'de theorie van het bedrijf' in de concrete interacties met cliënten gestalte krijgt. We gaan er van uit dat dit in voldoende mate lukt om van een systematische aanpak te kunnen spreken. Deze systematische aanpak kan worden beschouwd als de operationalisatie van de re-integratietheorie.

Ons uitgangspunt is met andere woorden dat de gehanteerde re-integratietheorie tot uitdrukking komt in het trajectontwerp. Het gaat hierbij om de feitelijke vormgeving van trajecten en de dagelijkse werkorganisatie die deze ondersteunt.

#### 1.4. ONDERZOEKSVRAAG

Het uitgangspunt en de afbakening van dit onderzoek brengen ons tot de volgende centrale onderzoeksvragen:

1. *Wat is de bestaansgrond voor re-integratie als strategie, waarin onderscheidt deze zich van andere strategieën?*
2. *Wat is de strategie van re-integratie, wat zijn de “theories-in-use” ofwel de beleids-theorieën die professionals binnen re-integratiebedrijven hanteren bij de vormgeving van trajecten binnen hun dagelijkse werkorganisatie om het doel van re-integratie van cliënten in een betaalde baan te bereiken?*

#### 1.5. DATAVERZAMELING

De bedoeling van de gekozen onderzoeksmethode is het expliciteren van de veelal impliciete werking van interventiestrategieën door interviews en observaties bij vier re-integratiebedrijven (zie box 1.1).

##### 1. BEDRIJF A

Bedrijf A is marktleider in re-integratiebemiddeling in Nederland en opereert landelijk. Het heeft ten tijde van het onderzoek 40 vestigingen (verdeeld over 5 regio's) en zo'n 400 medewerkers. Kenmerkend voor het bedrijf is de hiërarchische aansturing van diens vestigingen. Op nagenoeg alle deelmarkten van de re-integratie is Bedrijf A actief, het cliëntenbestand omvat zowel gemeente- als UWV-trajecten van een zeer verschillende achtergrond (autochtoon vs. autochtoon; arbeidsongeschikt vs. arbeidsgeschikt; etc.). Naast de publieke markt is het bedrijf ook actief op de private markt voor re-integratie van bedrijven en verzekeraars. Het concern beweegt zich breed op de domeinen werk, participatie en zorg. Zo maakt Bedrijf A onderdeel uit van een concern dat zich naast de 'pure' arbeidsintegratie ook op aanverwante dienstverlening richt. Het bedrijf omvat zo ook enige werkmaatschappijen die gespecialiseerd zijn in taal/inburgeringscursussen, diagnostiek en advies, geestelijke hulpverlening, schuldhulpverlening en geestelijke gezondheidszorg.

##### 2. BEDRIJF B

Bedrijf B is de kleinste van de vier organisaties. Het werkgebied is de regio Zuid-Oost Brabant. In de jaren negentig heeft het bedrijf het concept ITB (individuele trajectbemiddeling) gelanceerd, en sinds enige jaren een intensieve werkgeversbenadering. De activiteiten spitsen zich toe op gemeentecliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De organisatie staat een coaching vanuit een integrale benadering van de problemen van cliënten voor. De organisatie ziet zich als lerende omgeving en verzorgt ook opleidingen aan een hogeschool.

### 3. BEDRIJF C

Bedrijf C is een landelijk opererend re-integratiebedrijf en met 35 vestigingen en zo'n 500 medewerkers eveneens een grote speler. De doelgroep van Bedrijf C heeft een overwegend grote afstand tot de arbeidsmarkt. De re-integratieactiviteiten van Bedrijf C kunnen opgedeeld worden in Bedrijf C Nederland bv (gericht op re-integratie van cliënten vanuit het UWV en van private opdrachtgevers) en Bedrijf C regionaal (voor cliënten van gemeenten). Opdrachtgevers zijn meer en meer uit de private sector afkomstig. Naast de re-integratie is Bedrijf C als intermediair actief op meerdere velden. Men richt op de volle breedte van de re-integratiemarkt. Daarbinnen lijkt wel een voorkeur te bestaan voor specifieke 'allochtonen-contracten' en contracten voor cliënten met een psychische of fysieke beperking. Dit type contracten sluit goed aan op de inhouse expertise van Bedrijf C. Zo zijn werkmaatschappijen met gezondheid en a&o psychologen, arbeidsmarktprofessionals en taal- en integratiecursussen onderdeel van hetzelfde concern. Oud medewerkers van de voormalige publieke Arbeidsvoorzieningsorganisatie staan aan het roer van de onderneming. Kenmerkend voor Bedrijf C is de platte organisatiestructuur. Daarin wordt aangestuurd op resultaat en tegelijk aan de vestigingsmanagers en adviseurs veel vrijheid van handelen gegeven in de wijze van werken met de cliënten.

### 4. BEDRIJF D

Ook Bedrijf D is een landelijk opererend bedrijf en een van de grootste spelers op de re-integratiemarkt. Bedrijf D is onderdeel van een internationaal opererend concern. Via zijn uitzendtak heeft het bedrijf direct toegang tot vacaturebestanden van werkgevers. Aanvankelijk voerde Bedrijf D vooral trajecten uit voor het UWV, maar sinds een aantal jaren is de organisatie ook actief op de gemeentemarkt. De doelgroep bestaat uit mensen met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt. Dat geldt zowel voor mensen met een WW uitkering als voor bijstandsccliënten. Bedrijf D is eveneens actief op de private re-integratie en outplacement markt (meer algemeen de 'mobiliteitsmarkt'). De oorsprong van Bedrijf D is gelegen in outplacementactiviteiten. In de aansturing van de vestigingen kon Bedrijf D gebruik maken van de (internationale) ervaring van de uitzendtak. Dat is onder meer zichtbaar in een meer sophisticated systeem van aansturing via centrale prestatie-indicatoren (KPI's). Bedrijf D trekt gemiddeld adviseurs met een hogere scholingsgraad (afgestudeerde psychologen).

13

De keuze voor deze bedrijven is ingegeven door de positie die zij in het veld van re-integratiebedrijven innemen. We hebben met Bedrijf A, bedrijf C en bedrijf D de drie grote spelers op de markt van re-integratiebedrijven in het onderzoek opgenomen. Met Bedrijf B hebben we een weliswaar kleine en lokale, maar wel vernieuwende speler opgenomen. Bedrijf B ontwikkelt namelijk methoden in samenwerking met een Hogeschool en bevindt zich daarmee al op het eerder aangegeven snijvlak tussen wetenschap en

praktijk. Er is gezocht naar zoveel mogelijk variatie en zo groot mogelijke dekking van de sector aan de hand van deze bedrijven.

Het veldwerk bij de re-integratiebedrijven heeft plaatsgevonden in de periode november 2009 tot juni 2011. Nadere informatie over het veldwerk is te vinden in bijlage I.

## 1.6. OPBOUW VAN HET RAPPORT

De indeling van dit rapport heeft de opbouw van een trechter en neemt de lezer stap voor stap mee, van ‘re-integratie als arbeidsmarktstrategie’ naar ‘de strategie van re-integratie’ en aldaar, na een uitleg over de ontwikkelde methode via eerder verricht onderzoek naar interventiemethodieken, tot diep in de machinekamer van de re-integratiedienstverlening bij het re-integratiebedrijf, op zoek naar de juiste explicitering van hun strategie.

*Hoofdstuk 2* begint met het definiëren van re-integratie als strategie en positioneert deze te midden van andere (beleid)strategieën. Voor de evaluatie van re-integratie betekent het onderscheiden van andere strategieën een enorme stap vooruit. Door het maken van dit onderscheid blijft de (in)effectiviteit van re-integratie niet langer in de lucht hangen. Nu is vaak onduidelijk of re-integratie als strategie op zichzelf een goed of juist een slecht idee is in de zin van overbodig of onmachtig? In het hoofdstuk worden zes strategieën helder omschreven en precies aangegeven, wanneer re-integratie als strategie geëigend kan zijn. Dat maakt al dat de kennis over de merites van re-integratie een flinke stimulans kan krijgen.

14

In de *hoofdstukken 3 en 4* wordt het methodische deel van het onderzoek naar de strategie van de re-integratie uiteengezet. Hoofdstuk 3 bevat een uiteenzetting over de toegepaste methode van realistic evaluation. In hoofdstuk vier staan de ordeningskaders, die in het kader van dit onderzoek ontwikkeld zijn om interventiestrategieën in kaart te kunnen brengen.

Na de methodische hoofdstukken vervolgt het rapport in *hoofdstuk 5* met secundair onderzoek naar al eerder door anderen verzamelde kennis over re-integratiemethodieken. Dit als eerste verkenning van de meer systematisch beschikbare informatie over de ‘strategie van de re-integratie’. Onze poging tot meta-analyse van de beschikbare databases laat zien dat informatie over de ‘fit’ van de barrières en de ingezette instrumenten beperkt is en dat een theoretische onderbouwing van de interventie en een benoeming van (deel)uitkomsten veelal achterwege blijft. De aangetroffen databases waar re-integratiebedrijven en inkoopers kunnen shoppen, zetten een eerste stap in de goede richting. Echter, belangrijke informatie over onderliggende werkzame mechanismen - het raderwerk - en de benoeming van relevante contexten ontbreekt. De vooruitgang die geboekt is blijkt zich nog niet te hebben vertaald in explicitering van de achterliggende theorie. *Hoofdstuk 6* presenteert het eigen onderzoek naar de ‘theory-in-use’ oftewel ‘beleidstheorie’ van een viertal re-integratiebedrijven. Per bedrijf worden stap voor stap op basis van de in hoofdstuk drie ontwikkelde

stappenmethode strategieën van re-integratie gestructureerd geëxpliciteerd en de daarbij ingezette mechanismen geïdentificeerd. In *hoofdstuk 7* worden deze mechanismen op een wat hoger abstractieniveau tegen het licht gehouden vanuit theoretisch perspectief. Het rapport sluit af met enkele conclusies over re-integratie theorievorming, de stappen die zijn gezet en logische vervolgstappen op weg naar verdere theoretische verfijning (*hoofdstuk 8*).



## 2. RE-INTEGRATIE ALS STRATEGIE

### 2.1. BASISELEMENTEN VOOR RE-INTEGRATIETHEORIE

Re-integratie als strategie berust op een tweetal aannames:

1. Cliënten hebben een afstand tot de arbeidsmarkt (d.w.z. tot reële, reguliere en algemeen geaccepteerde banen);
2. Deze afstand tot de arbeidsmarkt is overbrugbaar.

Deze beide elementen zijn nodig om re-integratie als strategie te legitimeren en te onderscheiden van andere strategieën.

Als aan voorwaarde 1 niet is voldaan, is er namelijk geen behoefte aan re-integratietrajecten. Het arbeidsmarktbeleid kan dan volstaan met reguliere bemiddeling naar vacatures of – als deze er niet zijn – ze met een op de vraagzijde gericht beleid proberen te scheppen. Re-integratietrajecten kunnen dan nog wel dienen om mensen van een onnodig beroep op een uitkering af te houden, maar als afschrikking hun primaire functie is kunnen hiervoor ook goedkopere oplossingen (zoals WorkFirst) worden gevonden.

Als aan voorwaarde 2 niet is voldaan, is ook de beste re-integratieaanpak kansloos in het plaatsen van mensen in de onder 1 bedoelde banen. Voor hen is re-integratie een zinloos ritueel en zij zouden beter zijn geholpen met een beschermde arbeidsplaats (bijv. in de sociale werkvoorziening) of met sociale activering. Soms kan een re-integratietraject wel dienen om vast te stellen dat dit het geval is.

De kwalificering bij voorwaarde 1 is noodzakelijk om re-integratie als strategie in het juiste perspectief te plaatsen en haar theoretische claim volledig te formuleren:

- Het moet gaan om *reële* banen: als die banen er niet zijn, kan re-integratie ook in theorie niet werken;
- Het moet gaan om *reguliere* banen: re-integratie heeft niet als primaire oogmerk werklozen voor te bereiden op gesubsidieerde of beschermde arbeid;
- De afstand heeft betrekking op de *kortste weg naar werk*: re-integratie is uitdrukkelijk te onderscheiden van ‘scholing’, waarbij de cursus of training bedoeld is om een langere afstand tot meer gekwalificeerde arbeid te overbruggen. (N.B. Sinds de afschaffing van het recht op passende arbeid is de geschiktheid voor ‘algemeen geaccepteerde arbeid’ het beslissende criterium of iemand aan het werk kan.)



De beleidstheorie van re-integratie claimt dus dat werklozen dikwijls afstand hebben tot reële, reguliere en algemeen geaccepteerde banen en dat een re-integratietraject hen in staat stelt deze afstand te overbruggen. Dit schept logischerwijs ruimte voor andere standpunten (beleidstheorieën), waarin deze claims worden verworpen. Hieronder zullen we zien dat dit heel herkenbare standpunten zijn in het sociaal-economische debat. Voor de evaluatie van re-integratie zou het een enorme stap vooruit betekenen, wanneer deze standpunten (in wezen: theoretische posities) *ten opzichte van elkaar* werden beoordeeld, zodat een constatering over de (in)effectiviteit van re-integratie niet in de lucht blijft hangen. Nu is het namelijk volstrekt onduidelijk wat de door onderzoekers geconstateerde ineffectiviteit van re-integratie betekent. Is re-integratie-als-strategie op zichzelf een slecht idee? Zou een op een andere wijze aangepakte re-integratie wel kunnen werken? Kan de ineffectiviteit worden verklaard omdat een ander standpunt (en daarmee een andere beleidsstrategie) realistischer is?

De twee basiselementen van de re-integratietheorie corresponderen met de twee voornaamste verklaringen voor de vermeende ineffectiviteit van re-integratie:

1. Re-integratie is overbodig
2. Re-integratie helpt niet.

18

In de op netto-effectiviteitsschattingen gebaseerde evaluaties lopen deze beide verklaringen volkomen door elkaar heen. Ze zijn met die methode ook niet uit elkaar te trekken. Toch is het voor het arbeidsmarktbeleid belangrijk een idee te hebben wat er in essentie (of overwegend) aan de hand is. Daarbij is het verhelderend vast te stellen dat de beide verklaringen de onderliggende structuur vormen van de reeks theoretische posities waarvan re-integratie-als-strategie er één is. We zullen deze theoretische posities nu eerst in kaart brengen.

## 2.2. ZES THEORETISCHE POSITIES

Op dit strategische niveau ligt de vraag of re-integratie in beginsel een goede aanpak is om werklozen aan de slag te krijgen. Hieromtrent verschillen de meningen. In essentie kunnen zes standpunten worden onderscheiden (zie ook Schema 1):

1. Het eerste standpunt is dat werkloosheid in de kern een kwestie is van een tekort aan (geschikte) banen. Het voornaamste dat een overheid bij werkloosheid moet doen is dan ook het vergroten van de *vraag naar arbeid*. Dit kan door een algemeen of specifiek stimuleringsbeleid te voeren of door de arbeidskosten zodanig te beperken dat het voor werkgevers loont meer mensen in dienst te nemen. Tot aan de jaren tachtig was dit de overheersende strategie in het terugdringen van werkloosheid. Nadien heeft deze focus op de vraagzijde plaatsgemaakt voor een sterkere oriëntatie op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt. Mitchell en Muysken (2009), twee critici van deze heroriëntatie, stellen in dit verband dat het streven naar ‘full

employment' heeft plaatsgemaakt voor een streven naar 'full employability'. Zij beschouwen het sleutelen aan de werklozen, bij een overheersend tekort aan banen, echter als een zinloze activiteit, ja zelfs een 'cruel joke'.

2. Het tweede standpunt zoekt het probleem primair aan de aanbodzijde en wel in het gebrek aan motivatie en inspanning van de werklozen. Het structurele (of 'natuurlijke') werkloosheidsniveau is hoger geworden doordat werklozen in de vorm van sociale zekerheid een alternatieve inkomensbron hebben en niet zomaar meer te porren zijn voor elke beschikbare baan. De oplossing dient dan ook te worden gezocht in het verlagen of verkorten van de uitkeringsrechten en/of het aanscherpen van de voorwaarden waaronder ze genoten kunnen worden. Dit komt neer op een strategie van *controleren* en *sanctioneren*, en het versterken van de *prikkels* voor werklozen om weer aan de slag te gaan. De afstand tot de arbeidsmarkt wordt in deze opvatting nihil of verwaarloosbaar geacht en er zijn dan ook geen trajecten nodig om hem te helpen overbruggen.
3. Het derde standpunt ontkent eveneens dat er een afstand tot algemeen geaccepteerde arbeid overbrugd moet worden, maar stelt wel dat er iets moet worden gedaan om werklozen en banen bij elkaar te brengen. Het enkel scheppen van banen of prikkelen van werklozen is niet genoeg omdat de arbeidsmarkt onvolmaakt doorzichtig is. Er ligt dus een taak voor een derde partij om een bemiddelende rol te spelen. Deze bemiddeling kan heel wel door een commercieel bedrijf ter hand worden genomen, maar omdat de overheid belang heeft bij het beperken van het beroep op de sociale zekerheid, verschijnt ook zij op de markt voor arbeidsbemiddeling. Vandaar dat de sociale zekerheid vanaf haar eerste begin is begeleid door arbeidsbeurzen, arbeidsbureaus en andersluidende publieke bemiddelaars (recent in Nederland: CWI, UWV Werkbedrijf, Werkplein). De bemiddelingsstrategie is in essentie een *informatiestrategie*, waarbij de informatie ook betrekking kan hebben op het ontdekken en zichtbaar maken van de wensen en kwaliteiten van de werkzoekenden (zoals bij een beroepskeuzetest of het creëren van een e-portfolio). Zodra er ook aan het verbeteren van die kwaliteiten en vaardigheden van werkzoekenden wordt gewerkt ('aanbodversterking'), zijn we niet meer louter bezig met het wegwerken van de informatie-asymmetrie tussen werkgever en werkzoekende. In het geval van het versterken van kwaliteiten en vaardigheden door training en scholing is er kennelijk sprake van een afstand tot de arbeidsmarkt die niet met louter informatie-uitwisseling kan worden weggewerkt.
4. Het vierde standpunt neemt een afstand tot de arbeidsmarkt tot uitgangspunt en stelt dat deze overbrugd kan worden. Dit is het standpunt waarin *re-integratie als strategie* is gegrondvest. Het leidende idee is dat de werkloze niet onmiddellijk een gangbare vacature kan vervullen, maar daarvoor eerst (weer) geschikt moet worden gemaakt door het opdoen van arbeidsritme, het versterken van sociale en persoonlijke vaardigheden of het uit de weg ruimen van praktische belemmeringen. De aanpak beoogt in alle gevallen een vorm van gedragsverandering, die door training, gewinning, sociale beïnvloeding en cognitieve heroriëntatie bij de persoon teweeg gebracht moet worden. Om de afstand tot de arbeidsmarkt te overbrug-

gen, kan het daarbij soms helpen als ook bij andere personen (bijv. werkgevers) een gedragsaanpassing plaats zal vinden (zoals het leren omgaan met bepaalde groepen arbeidsgehandicapten). Kenmerkend voor re-integratie is daarmee dat het in de kern als een *leerstrategie* valt te begrijpen. Hoewel re-integratie dus uitdrukkelijk te onderscheiden is van scholing (zie boven), kan het als zodanig wel als een *'human capital'* strategie worden geclassificeerd.

5. Het vijfde standpunt is sceptischer ten aanzien van de mogelijkheid om de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen. Het wordt niet zo waarschijnlijk geacht dat de betreffende werklozen duurzaam en stabiel op een hoger niveau van functioneren kunnen worden gebracht. Ze zullen ook in laaggeschoolde banen een *productiviteitstekort* te zien geven, hetgeen betekent dat ze niet in staat zijn het voor deze banen geldende minimumloon terug te verdienen. De enige manier om deze afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen is dan ook het financieel *compenseren* van de werkgever voor dit productiviteitstekort. Dit gaat gemakkelijker wanneer het tekort voorspelbaar en berekenbaar is (zoals bij iemand met een constant lager werktempo) dan wanneer het onvoorspelbaar en onberekenbaar is (zoals bij een werknemer die soms niet komt opdagen of zomaar schade veroorzaakt). In het laatste geval kan in plaats van een subsidie een *no-risk* polis noodzakelijk zijn om de werkgever voldoende financieel te compenseren. Het werken met loonkostensubsidies kent een langere traditie in het arbeidsmarktbeleid dan het hanteren van re-integratie als strategie. Het is wel goed mogelijk beide aanpakken te combineren in het overbruggen van de afstand tot de arbeidsmarkt.
6. Het zesde en laatste standpunt ontkent dat de afstand tot de arbeidsmarkt overbrugd kan worden. Ook als er voldoende subsidies beschikbaar zijn, zullen sommige werklozen niet in staat zijn te functioneren op een reguliere arbeidsplaats of onder reguliere arbeidsverhoudingen. Zij kunnen alleen aan de slag worden geholpen door het creëren van *beschermde arbeidsplaatsen*, die niet in concurrentie staan met overeenkomstige werkgelegenheid. De vormgeving van dit principe kent vele varianten en de grens met loonkostensubsidie op reguliere arbeid (standpunt 5) valt niet altijd scherp te trekken. Als vuistregel kan men stellen dat een reguliere baan er ook zou zijn zonder de gesubsidieerde bezetter, terwijl een baan die met de subsidie zou verdwijnen geen reguliere baan genoemd kan worden. Er zijn aanwijzingen dat gemeenten op grote schaal re-integratiegelden hebben gebruikt voor het scheppen of in stand houden van het laatste type banen. Vanuit de eerder gemaakte afbakening is het echter duidelijk dat re-integratie voor dit soort banen niet het geëigende voorportaal is. Als re-integratie bij voorbaat onmachtig is een plaatsing op een reguliere arbeidsplaats tot stand te brengen, ontvalt de grondslag aan re-integratie als strategie.

Deze standpunten zijn op individueel niveau uiteraard niet wederzijds uitsluitend. Men kan bijvoorbeeld van oordeel zijn dat werkloosheid in de meeste gevallen eenvoudig kan worden opgelost door voldoende banen te scheppen, maar dat voor een beperkt aantal personen een voorbereiding in de vorm van een re-integratietraject geboden is.

Of men kan een groot vertrouwen hebben in het nauwlettend controleren van werklozen om hun aantal omlaag te brengen en toch erkennen dat in een aantal gevallen een gesubsidieerde baan moet worden geschapen. Het is daarom verleidelijk om te zeggen dat alle standpunten ‘wel een beetje waar’ zijn en dat hun relevantie afhangt van de groep waarover men spreekt. Of – nog genuanceerder – dat het hier in wezen niet om zes standpunten maar om zes doelgroepen gaat, en dat het slechts de kunst is de juiste aanpak bij de juiste doelgroep te vinden. Toch miskent deze nuancering dat juist in de schatting van de omvang van de doelgroepen het verschil in visie of positie schuilt. Dat wordt meteen duidelijk als we aan verschillende politici zouden vragen hoe het geld over de verschillende aanpakken moet worden verdeeld. Of aan wethouders van grote steden welk percentage van hun werklozen welke aanpak behoeft? Of aan arbeidsmarktdeskundigen langs welke weg de werkloosheid gehalveerd zou kunnen worden? Uit deze inschattingen blijkt hun standpunt. De zes standpunten verschillen dan ook vooral in hun opvatting over waar het arbeidsmarktbeleid overwegend moet aangrijpen – en dat is een keuze voor een arbeidsmarktbeleid als strategie.

Als deze keuze beredeneerd plaatsvindt, is er in onze opvatting ook sprake van een theorie. Deze theorie behoort de inzet te zijn van de evaluaties. Dus: wanneer de economische onderzoekers tot de conclusie komen dat re-integratie ineffectief is, is een vervolgvraag op zijn plaats. Hoe kan dat dan? Wat zegt dat over de hierboven onderscheiden standpunten? Wat is de theoretische implicatie?

### 2.3. CONCLUSIE

Hierboven stelden we reeds dat de in de *Beleidsdoorlichting* neergelegde evaluatie niet duidelijk maakt of re-integratie overbodig dan wel onmachtig is. Evenmin is duidelijk of de geconstateerde ineffectiviteit een verwerping inhoudt van re-integratie als strategie of dat er een andere vorm of een andere toepassing van re-integratie moet worden gevonden. De netto-effectiviteitsbenadering laat met andere woorden belangrijke beleidsvragen onbeantwoord.

Door nauwkeuriger te omschrijven wanneer (d.w.z. voor wie en onder welke omstandigheden) re-integratie-als-strategie geëigend kan zijn, zou onze kennis over de merites van re-integratie een flinke stimulans krijgen. Die kennis wordt vervolgens nog verder gediend als we ook meer weten over welke meer specifieke re-integratieaanpak werkt voor wie en in welke omstandigheden.

Want wanneer eenmaal is gekozen voor *re-integratie als strategie*, dient zich de vraag aan naar de *strategie van re-integratie*. Welke aanpak moet gevolgd worden en waarom zou die kunnen werken? Dit rapport houdt zich vooral bezig met deze vraag van het tweede niveau.

Er is afstand tot de arbeidsmarkt  
(d.w.z. tot reële, reguliere en algemeen geaccepteerde banen)

		NEE			JA									
		overbrugbaar			onoverbrugbaar									
1.1	Er hoeven alleen maar voldoende banen te zijn	1.2	Werklozen hoeven alleen maar afdoende gemotiveerd (geprikkeld) te worden	1.3	Banen en werklozen hoeven elkaar alleen maar te vinden	2.1	Werknemersvaardigheden aanleren	2.2	Productiviteitstekort compenseren	2.3	Ze kunnen onmogelijk in reguliere banen			
• vraagstimulering	• lagere arbeidskosten	• taaksplitsing	• controle	• prikkels en sancties	• 'work first'	• informatie	• bemiddeling	• matching	• sociale en psychologische training	• wegnemen praktische barrières	• subsidiering loonkosten	• aanpassen arbeidsplek	• afdekken risico's	• naar beschermde c.q. gesubsidieerde arbeid
re-integratie is overbodig	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vraaggericht met vooral een verbindingfunctie	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie is vooral als middel tot afschrikking en dwang	re-integratie werkt niet
-	AFSCHRIKKING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	MATCHING	COMPENSATIE

### 3. BELEIDSTHEORIE: REALISTIC EVALUATION

#### 3.1. INLEIDING

Om beleidstheorieën ofwel de strategie van re-integratie systematisch te achterhalen en expliciteren, maken wij gebruik van de methode van Realistic Evaluation, ontwikkeld door de sociologen Ray Pawson en Nick Tilley (1997).

Kenmerkend voor deze methode is in de eerste plaats dat de gereconstrueerde beleidstheorieën tot stand komen in een *dialog* tussen onderzoekers en professionals. Het is dus niet zo dat wetenschappers vanuit de ivoren toren van de universiteit theorieën formuleren en vervolgens kijken of ‘de praktijk’ daaraan voldoet. Het is evenmin zo dat de door praktijkmensen geformuleerde theorieën klakkeloos worden overgenomen als ware het een opinieonderzoek. Realistic Evaluation benadrukt de ‘division of expertise’ tussen wetenschappers en professionals, waarbij de eersten de categorieën aanreiken waarbinnen de praktijkkennis van de professionals kan worden gesystematiseerd en getoetst. Het doel is in deze samenwerking tot steeds betere en verfijndere beleidstheorieën te komen.

Het tweede uitgangspunt van Realistic Evaluation is dat het onrealistisch is te veronderstellen dat een bepaalde aanpak of theorie een universele geldigheid heeft. Kenmerkend voor een professionele praktijk is dat de aanpak wordt gevarieerd met het oog op specifieke cliënten of omstandigheden. Deze behoefte aan maatwerk wordt verwoord in de slogan “*Wat werkt voor wie in welke omstandigheden?*” Hierboven zagen we dat deze specificiteit bij uitstek geldt voor re-integratie, waarvan het resultaat zozeer afhangt van de medewerking van cliënten en andere actoren. De implicatie van dit inzicht is dat de beleidstheorieën altijd moeten worden *gecontextualiseerd*. Het is niet voldoende te beargumenteren waarom een bepaalde aanpak tot een bepaald resultaat zal leiden, maar het is tevens nodig aan te geven onder welke omstandigheden dit wel of niet het geval zal zijn en of andere omstandigheden een andere aanpak vereisen. Realistic Evaluation beveelt daarom aan de beleidstheorieën te reconstrueren als CMO-ketens: configuraties van *Contexts – Mechanisms – Outcomes*.

De context en het mechanisme zorgen er tezamen voor dat er een bepaalde uitkomst bereikt wordt:  $\text{Context} + \text{Mechanism} = \text{Outcome}$ . In termen van de re-integratie: het mechanisme omvat de gedachte van het re-integratiebedrijf over *wat werkt* om cliënten aan het werk te krijgen (de outcome van re-integratie); de *omstandigheden* dat het mechanisme in het ene geval wel zijn doel bereikt en in het andere geval niet (de context). Wij stellen ons ten doel in dit onderzoek te specificeren welke mechanismen en contexten kunnen worden onderkend binnen de beleidstheorieën van re-integratiebedrijven. In dit rapport zal het daarbij vooraleerst om de mechanismen gaan.

### 3.2. PROBLEEMMECHANISMEN

Het vertrekpunt van re-integratie is het idee dat ergens op de weg naar werk obstakels bestaan die het zoeken, vinden en uitvoeren van betaald werk bemoeilijken of zelfs onmogelijk maken. Een re-integratiebedrijf kan deze obstakels wegnemen, of in ieder geval zodanig hanteerbaar maken dat het zoeken, vinden en uitvoeren van betaald werk mogelijk wordt. In termen van de CMO-theorie kunnen we stellen dat er bij het probleem een mechanisme bestaat. Dit is het *probleemmechanisme*: de manier waarop een probleem het zoeken, vinden en uitvoeren van betaald werk beïnvloedt. De probleemmechanismen vormen het uitgangspunt van de aanpak van een re-integratiebedrijf. Pas als geïnventariseerd is welke problemen er bestaan op de weg naar werk, kan een aanpak geformuleerd worden om deze problemen te overwinnen of hanteerbaar te maken. Met deze aanpak grijpt het re-integratiebedrijf actief in het leven van een cliënt in om betaald werk mogelijk te maken. Het bedrijf pleegt met andere woorden een *interventie* in de situatie van de cliënt.

### 3.3. INTERVENTIES: GEDRAGSMECHANISMEN

Een interventie is er altijd op gericht een of meerdere problemen te overwinnen. Deze probleemmechanismen worden veroorzaakt door problematisch gedrag dat vertoond wordt. Met andere woorden: er bestaat een bepaald *gedragspatroon* dat ervoor zorgt dat het zoeken, vinden en behouden van betaald werk bemoeilijkt wordt. De kern van de interventiestrategie zal dan ook bestaan uit het zodanig *veranderen* van dit *gedrag* dat betaald werk mogelijk wordt. Dit gebeurt, in termen van de CMO-schema's, door middel van *gedragsmechanismen*. Deze mechanismen vormen het 'wat werkt'-gedeelte uit de kernvraag van Realistic Evaluation.

Deze gedragsmechanismen moeten in werking worden gesteld door de inzet van *instrumenten* en *verbindingen*. Een instrument is een *middel om een of meerdere problemen bij het zoeken, vinden en behouden van betaald werk te overwinnen of hanteerbaar te maken*. Met andere woorden: door de inzet van instrumenten wil het re-integratiebedrijf bereiken dat de cliënt uiteindelijk op een goede manier aan het werk kan. Bij instrumenten van een re-integratiebedrijf kan bijvoorbeeld gedacht worden aan trainingen.

Een *verbinding* is het leggen van relaties door het re-integratiebedrijf met instellingen in de omgeving, zodanig dat daarmee toegang tot hun hulpbronnen wordt verkregen en hun gedrag kan worden beïnvloed. Het re-integratiebedrijf functioneert met andere woorden als hulpbronontwikkelaar<sup>2</sup>. Verbindingen faciliteren de inzet van instrumenten. De toegang tot hulpbronnen is nodig om barrières die de cliënt in zijn omgeving ondervindt en waardoor het zoeken en vinden van werk wordt bemoeilijkt te slechten.

<sup>2</sup> Analoog aan de idee van resource generator voor sociaal kapitaal. Zie Van der Gaag en Snijders 2005.

Denk bij een verbinding aan de consulent van een re-integratiebedrijf die zorgt voor een goed contact met een schuldhulpverlener, die het probleem oplost waardoor de cliënt het hoofd vrij heeft en zijn aandacht kan gaan richten op de re-integratie zelf. Door de versnippering van diensten en de bureaucratie is dit tegenwoordig niet eenvoudig door de cliënt zelf te doen. Re-integratiecliënten zijn hiervoor bovendien vaak niet sociaal vaardig genoeg. Een ander voorbeeld is het aanboren van hulpbronnen in de sociale omgeving van de cliënt, zoals het activeren van familierelaties, die de cliënt in zijn dagelijkse leven steun kunnen bieden.

Het leggen van een verbinding kan mede gericht zijn op het bewerkstelligen van gedragsveranderingen van anderen dan de cliënten zelf. Een voorbeeld is het veranderen van de werkwijze van de klantmanager van de sociale dienst, zo dat deze meer in lijn is met de werkwijze van het re-integratiebedrijf. Anders dan het instrument, verlegt de verbinding de focus van de analyse van de individuele actor dus naar het *patroon van relaties* tussen actoren (Schuller, Barron & Field 2000).

Een *interventie* wordt in dit onderzoek dan ook als volgt gedefinieerd:

*Een situatiespecifieke combinatie van instrumenten en verbindingen met de bedoeling om gedragsmechanismen op gang te brengen die het zoeken, vinden en uitvoeren van betaald werk mogelijk maken.*

### **3.4. INTERVENTIESTRATEGIE: EEN DEFINITIE**

Onze aanname is dat een re-integratiebedrijf een kenmerkende aanpak heeft in de keuzes voor deze interventies. Dat hoeft niet te betekenen dat het bedrijf standaard dezelfde aanpak kiest – er is immers behoefte aan maatwerk – maar in het plan dat voor cliënt wordt opgesteld komt de benadering van het bedrijf op herkenbare wijze tot uitdrukking. De beleidstheorie van het bedrijf wordt aldus gevormd door een authentieke combinatie van probleemdefinitie en interventiestrategie.



Het is voor de helderheid van belang de relatie tussen de verschillende concepten nog eens puntsgewijs te expliciteren:

1. Een re-integratiebedrijf beschikt over *instrumenten* en het vermogen tot het leggen van *verbindingen*.
2. De combinatie hiervan vormt de *interventie*. De *kenmerkende* combinatie noemen we de *interventiestrategie* van het bedrijf; de *specifieke* combinatie is het maatwerk dat voor iedere cliënt met het oog op diens omstandigheden geboden is.
3. De *beleidstheorie* van het bedrijf omvat de redeneringen achter de veronderstelde werking van de *interventiestrategie* (= de *mechanismen*) *plus* ideeën over de condities waaronder deze al dan niet kan werken (= de *context*).
4. Het voorgaande impliceert dat de *beleidstheorie* van het re-integratiebedrijf in essentie tot uitdrukking komt in de gekozen *interventiestrategie* c.q. de *trajectaanpak*.

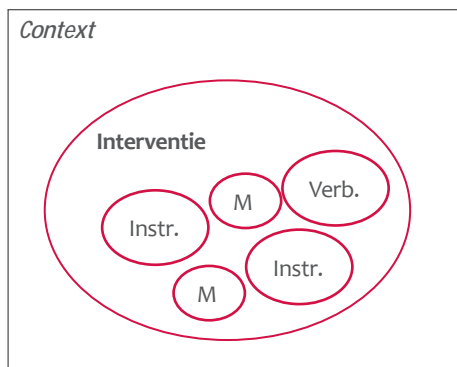
De *interventiestrategie* van een re-integratiebedrijf wordt in dit onderzoek nu als volgt gedefinieerd:

*Een voor het bedrijf kenmerkende en doelgerichte combinatie van instrumenten en verbindingen die mechanismen in werking stellen om een gedragsverandering bij de cliënten (en soms hun omgeving) teweeg te brengen.*

26

Deze definitie van een *interventiestrategie* is schematisch weergegeven in figuur 3.1 (Instr. = instrument, Verb. = verbinding, M = mechanisme).

**FIGUUR 3.1:** Interventiestrategie



De interventiestrategie is dus in feite het kenmerkende ‘recept’ dat een re-integratiebedrijf op het niveau van de werkorganisatie ontwikkelt om cliënten aan het werk te krijgen. De concrete interventies die binnen deze strategie gepleegd worden, zijn de ‘ingrediënten’ van het recept. Deze ingrediënten kunnen variëren, al naar gelang de specifieke combinatie van problemen van en voor de cliënt.

Deze manier van werken is te vergelijken met de werkzaamheden van een huisarts. Als deze een patiënt op zijn spreekuur krijgt, kan hij verschillende instrumenten toepassen om de klachten aan te pakken (medicijnen, scans, advies, doorverwijzing, bloedonderzoek etc.) Al deze instrumenten afzonderlijk hebben een potentiële uitwerking op de toestand van de patiënt. Deze werking is door onderzoek en praktijkervaring vastgesteld. Echter, het is de arts die bij elke specifieke patiënt steeds weer een keuze maakt om, afhankelijk van de situatie, één of meerdere instrumenten in te zetten. Hij bepaalt hiermee welke mechanismen in werking worden gesteld om de patiënt te helpen en zijn ideeën leiden uiteindelijk tot het inzetten van bepaalde instrumenten. De interventiestrategie van een re-integratiebedrijf hoeft zich echter niet alleen te richten op instrumenten, die betrekking hebben op de cliënt van het bedrijf (de werkzoekende). Bij re-integratie zijn immers meerdere actoren betrokken. Het kan zich ook richten op het tweeweg brengen van een gedragsverandering bij een werkgever of tot het nader bij elkaar brengen van cliënt en werkgever. Ook kan het zijn dat een re-integratiebedrijf de sociale omgeving van de cliënt zodanig wil beïnvloeden en veranderen dat deze beter ondersteunend kan werken voor de re-integratie. Dit zijn allemaal verbindingen die het re-integratiebedrijf kan leggen ten behoeve van de cliënt om het proces van re-integratie te bevorderen. Ook hier past weer de analogie met de werkwijze van de huisarts, omdat het leggen van verbindingen (c.q. het doorverwijzen) een belangrijk deel van diens handelen en expertise vormt. Ook hier past weer de analogie met de werkwijze van de huisarts, omdat het leggen van verbindingen (c.q. het doorverwijzen) een belangrijk deel van diens handelen en expertise vormt.

### 3.5. INTERVENTIESTRATEGIE: UITGANGSPUNTEN

Bij de re-integratie van een werkzoekende zijn meerdere actoren betrokken. Immers, de werkzoekende is (in ieder geval) afhankelijk van de werkgever die hem wel of niet wil aannemen. De belangrijkste actoren waarmee een re-integratiebedrijf te maken krijgt, zijn dan ook de cliënt en de werkgever bij wie de cliënt geplaatst moet worden. Er is dus altijd sprake van een vraag en een aanbod.

De problemen die op kunnen treden in het proces van re-integratie, kunnen zich dan ook op verschillende plaatsen voordoen:

1. Aan de *aanbodkant*: tekortkomingen en problemen die de cliënt met zich mee kan brengen.
2. Aan de *vraagkant*: hier gaat het om barrières die een werkgever kan ondervinden of opwerpen bij het aannemen van cliënten van re-integratiebedrijven. Deze barrières kunnen betrekking hebben op feitelijke tekortkomingen van de cliënten (bijvoorbeeld een productiviteitstekort), maar ook op vooroordelen en stigma's die kleven aan de cliënten.
3. Bij de *match* tussen vraag en aanbod: werkzoekende en werkgever weten elkaar niet te vinden en/of hun wensen en behoeften zijn niet (voldoende) bekend, zodat er in beide gevallen geen goede verbinding gelegd kan worden tussen werkzoekende en werkgever.

De interventiestrategie van het re-integratiebedrijf lijkt te beginnen bij een probleemfocus. Met andere woorden: het re-integratiebedrijf heeft een idee over de plaats waar de meeste problemen optreden (uit het bovenstaande rijtje) en opgelost moeten worden. Voor het oplossen van deze problemen, kan het re-integratiebedrijf een aantal vragen stellen. Deze vragen vormen het vertrekpunt van de interventiestrategie:

1. *Hoe zorg je ervoor dat de cliënt re-integreerbaar wordt?* Met andere woorden: welk 'gereedschap' wordt aan de cliënt meegegeven zodat hij nu en in de toekomst in staat is tot het vinden en behouden van een betaalde baan? Een werkgeversbenadering kan hier onderdeel van zijn: hoe zorg je ervoor dat je weet waar de cliënt te re-integreren is en hoe kan de cliënt aan de eisen van werkgevers voldoen?
2. *Hoe zorg je ervoor dat de arbeidsomgeving toegankelijk wordt voor de cliënt?* Met andere woorden: hoe neem je barrières weg bij werkgevers?
3. *Hoe zorg je ervoor dat je weet wat cliënten en werkgevers willen en hoe stem je dit op elkaar af?* Dit is de 'klassieke' matchings- of bemiddelingsvraag.

Het re-integratiebedrijf kan bij het opstellen van de interventiestrategie de focus leggen op een van deze drie vragen. Het kan zich bijvoorbeeld vooral richten op het re-integreerbaar maken van de cliënt (vraag 1) of juist het wegnemen van barrières bij werkgevers centraal stellen (vraag 2).

Alles wat veranderd wordt bij de cliënt of in zijn omgeving, is onderdeel van de interventiestrategie. Als we ons gaan afvragen *wanneer de strategie wel of niet werkt*, hebben we het over de context (C) uit de CMO-configuratie. De context is, in analytische termen, daarmee de *moderator* van het verband tussen het mechanisme en de outcome. De context is de bepalende factor die ervoor zorgt dat de werking van het mechanisme al dan niet tot de gewenste uitkomst (een betaalde baan) leidt. Met andere woorden: of de gekozen interventiestrategie om tot een betaalde baan te komen werkt of niet.

**Box 3.1** Een aantal relevante contexten

**MACRO-ECONOMISCHE CONTEXT**

Hierbij spelen vooral de conjunctuur en (hiermee samenhangende) situatie op de arbeidsmarkt een rol. Een mechanisme kan wel op de gewenste manier werken, als de arbeidsmarkt (in een bepaalde sector of regio) en conjunctuur zodanig zijn dat de cliënt niet aangenomen wordt door werkgevers, dan wordt het einddoel van re-integratie (plaatsing) niet bereikt.

**DE SOCIALE OMGEVING VAN DE CLIËNT**

Hoewel een interventiestrategie ten doel heeft de cliënt een goede sociale omgeving te bieden binnen het re-integratiebedrijf om het doel van werk te bereiken, kan de sociale omgeving van de cliënt buiten het bedrijf er alsnog voor zorgen dat de strategie niet werkt. Onder sociale omgeving vallen bijvoorbeeld:

- Leefomgeving: soort woonbuurt, soort huis etc.
- Leeft de cliënt in een omgeving waar veel mensen werkloos zijn?
- Heeft de cliënt veel vrienden in omgeving met problemen etc.?
- Krijgt de cliënt steun van de sociale omgeving in zijn situatie en zoektocht naar werk?

Deze factoren kunnen ervoor zorgen dat de mechanismen die het re-integratiebedrijf in werking stelt, niet voor de gewenste uitkomst zorgen. De sociale omgeving kan de cliënt tegenwerken. Met andere woorden: de werking van het mechanisme wordt afgezwakt of teniet gedaan zodra de cliënt de omgeving van het re-integratiebedrijf verlaat, wat ervoor zorgt dat de gewenste uitkomsten van het instrument en het re-integratietraject niet bereikt worden. Bijvoorbeeld: de cliënt heeft veel vrienden die ook werkloos zijn en komt meteen weer in de inactieve omgeving terecht of wordt zelfs voor gek verklaard dat hij wél wil werken en afstand wil doen van de levensstijl van werklozen. Dit kan er voor zorgen dat de motivatie van de cliënt om een baan te zoeken (en zich in te zetten voor het traject) minder wordt of dat de cliënt nog moeilijker afstand kan doen van zijn oude levensstijl, zich niet kan oriënteren etc.

**INDIVIDUELE (ACHTER)GRONDKENMERKEN VAN DE CLIËNT**

Elke cliënt heeft een aantal (achtergrond)kenmerken die ervoor kunnen zorgen dat een mechanisme bij cliënt a wel een positieve en gewenste uitkomst heeft en bij cliënt b niet. Het gaat hier om kenmerken als:

- ‘Harde’ achtergrondkenmerken: opleidingsniveau, leeftijd, geslacht, etniciteit
- Uitkeringsduur (duur werkloosheid)
- Vorige baan/sector

Deze factoren kunnen bij het oplossen van andere problemen wel een contextfactor zijn. Een mechanisme kan dan bijvoorbeeld alleen leiden tot de gewenste uitkomst van de interventiestrategie als een cliënt onder (of boven) een bepaalde leeftijd is of van Nederlandse afkomst etc. Hoewel de interventiestrategie erop gericht is deze factoren ondergeschikt te maken aan de kwaliteiten van de cliënt, kan het alsnog zo zijn dat een werkgever zijn keuze voor de cliënt toch laat beïnvloeden door deze achtergrondkenmerken.

#### **DE DOELGROEP VAN DE INTERVENTIESTRATEGIE**

Binnen de re-integratie wordt gewerkt met doelgroepen. Een re-integratiebedrijf (of in een eerder stadium: de opdrachtgever) maakt een inschatting van de doelgroep waarin de cliënt zich bevindt (vooral geformuleerd in termen van afstand tot de arbeidsmarkt). Deze afbakening van de doelgroep speelt mee bij de werking van het mechanisme. Het zou kunnen zijn dat er instrumenten ingezet worden en mechanismen in werking gesteld worden voor bepaalde soorten cliënten voor wie dit mechanisme nu juist niet het geschikte mechanisme is.

Bijvoorbeeld: een aanpak die vooral gericht is op vacatures zoeken en solliciteren leidt niet tot de gewenste uitkomsten bij cliënten die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt en die nog kampen met tal van andere problemen die moeten worden opgelost voordat zij op een goede manier kunnen solliciteren.

#### **INTENSITEIT VAN HET TRAJECT/TIJDBESTEDING AAN HET TRAJECT**

Intensiteit van het traject/tijdbesteding aan het traject Hierbij gaat het om het aantal uren dat besteed wordt aan de verschillende activiteiten binnen het traject en de intensiteit waarmee cliënten begeleid worden. Bijvoorbeeld: sommige mechanismen zullen alleen tot de gewenste uitkomsten leiden als er veel tijd wordt besteed aan de activiteiten die het mechanisme in werking stellen en cliënten intensieve feedback krijgen.

#### **CONSULENT**

De consulent kan de werking van mechanismen en daarmee de (gewenste) uitkomsten ook beïnvloeden. Het gaat hier ten eerste om kennis en vaardigheden van de consulent: heeft de consulent de juiste vaardigheden en kennis van zaken om cliënten goed te begeleiden naar een baan? Ten tweede gaat het om de ervaring die een consulent heeft. Een ervaren consulent zal wellicht beter weten om te gaan met verschillende cliënten en situaties en een betere inschatting weten te maken van de instrumenten (en daarmee mechanismen) die voor de cliënt nodig zijn.

#### **SAMENWERKING MET DE OPDRACHTGEVER**

Deze contextfactor kan zijn stempel drukken op het (gewenste) verloop van het traject. Consulenten kunnen veel tijd kwijt zijn aan het bereiken van de opdrachtgever en het rapporteren afstemmen van het traject. Dit kan ten koste gaan van een soepel

verloop van het traject voor de cliënt en dit kan weer gevolgen hebben voor het bereiken van de gewenste uitkomsten: “De samenwerking met de opdrachtgever is in de praktijk het belangrijkste. Dit heeft invloed op de uitkomst van het traject. Met de gemeente is het makkelijker samenwerken over lastige klanten, de lijnen zijn korter. We hebben bijvoorbeeld driegesprekken met de consulent, de cliënt en de gemeente. Met het UWV is het moeilijker samenwerken met de contactpersoon. Dit komt ook door de interne veranderingen daar.”

#### **SAMENWERKING MET ANDERE DIENSTVERLENERS**

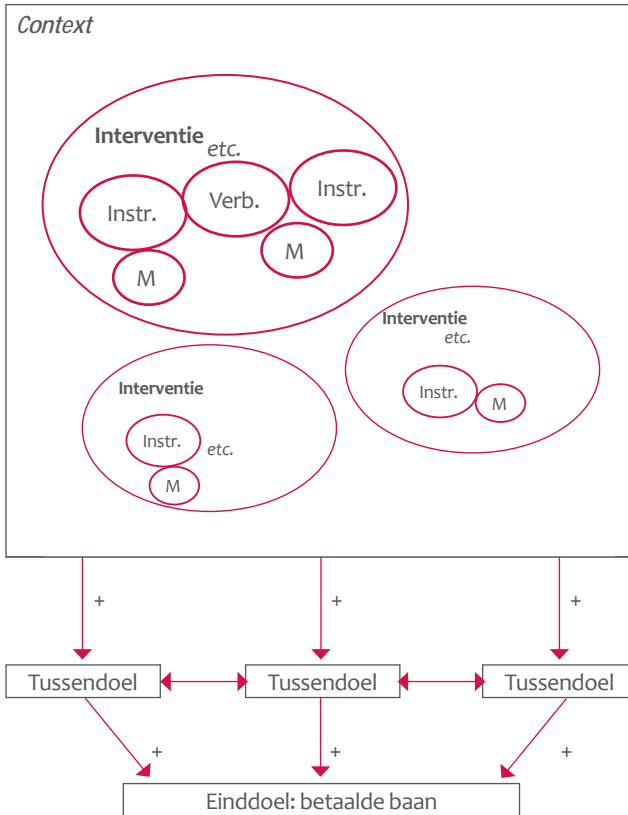
In Nederland is sprake van specialisatie en differentiatie in dienstverlening in de zin van (verslavings)zorg, huisvesting, kinderopvang etc. De manier waarop dit georganiseerd is en de manier waarop het re-integratiebedrijf hierop inspeelt bepaalt mede het succes of falen van een re-integratietraject. Dat geldt temeer voor cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Onze opvatting van een interventiestrategie biedt conceptueel ruimte voor maximaal maatwerk. Naarmate men meer met interacties tussen mechanismen en situatie specifieke zaken rekening houdt, biedt men immers meer maatwerk. In de praktijk zal er evenwel een zekere mate van standaardisering optreden, omdat efficiëntieoverwegingen een rol spelen bij de inzet van instrumenten. Bovendien zal op grond van ervaring de werking van instrumenten op probleemmechanismen worden vastgesteld. Deze instrumenten worden dan bij bepaalde problemen sneller ingezet en er zal minder rekening gehouden worden met situatie specifieke zaken.

31

### **3.6. RESULTATEN VAN RE-INTEGRATIE**

In bovenstaande definities van interventie en interventiestrategie is het doelgerichte aspect van re-integratie zeer belangrijk. Het doel van re-integratie lijkt op het eerste gezicht gemakkelijk vast te stellen: plaatsing in een betaalde baan.

**FIGUUR 3.2** Interventiestrategie, leidend tot tussendoelen en einddoel van re-integratie

32

Toch moet er bij nadere beschouwing sprake zijn van meerdere doelen van een re-integratietraject. Er dient een onderscheid te worden gemaakt tussen tussendoelen en einddoelen (Groothoff 2008). De tussendoelen zijn de gedragsveranderingen die door de interventies ontstaan en die de afzonderlijke problemen beheersbaar maken. Samen moeten deze tussendoelen leiden tot het einddoel: het vinden en behouden van betaald werk. Dit einddoel is echter vaak niet bereikbaar zonder de tussendoelen.

Dit is in de wereld van de re-integratie een belangrijk thema. Ten eerste zijn veel concrete inspanningen tijdens een traject gericht op de tussendoelen, die daardoor in de beleving van re-integratieconsulenten gemakkelijk centraal komen te staan. Ten tweede wordt het bereiken van één of meer tussendoelen door consulenten (èn cliënten) dikwijls als een succes ervaren, ook als het uiteindelijke resultaat uitblijft. Voor de betrokkenen lijken re-integratie-inspanningen daardoor vaak zinvoller en succesvoller dan uit de resultaatcijfers blijkt. Als onderzoekers hoeven we in dit laatste niet mee te gaan om toch te constateren dat het bereiken van tussendoelen van betekenis is voor het evalu-

eren van de beleidstheorie. Een cliënt kan bijvoorbeeld re-integreerbaar zijn gemaakt (tussendoel), maar toch geen betaalde baan (einddoel) krijgen domweg omdat er geen vacatures zijn. Ondanks het uiteindelijke gebrek aan resultaat blijken een aantal mechanismen dan wel conform de beleidstheorie te hebben gewerkt. Geen resultaat betekent dus niet het automatisch verwerpen van de beleidstheorie, maar veeleer de vaststelling dat één of meer cruciale condities voor het bereiken van het einddoel ontbraken. Zowel de relaties tussen interventie en tussendoel als die tussen tussendoel en einddoel zijn met andere woorden contextafhankelijk. Om de betreffende CMO-configuraties op te sporen, en de beleidstheorie daarmee te specificeren en te verbeteren, dienen tussendoelen dus in ogenschouw te worden genomen. Ook dit is schematisch weer te geven (zie figuur 3.2).

### 3.7. NAAR EXPLICITERING VAN INTERVENTIESTRATEGIEN IN DE RE-INTEGRATIE

Wat we in dit hoofdstuk tot slot presenteren, is de *methode* voor het achterhalen van de interventiestrategie. Met het stellen van onderstaande vragen kan bij elk re-integratiebedrijf achterhaald worden wat de interventiestrategie inhoudt:

1. *Aangrijpingspunt*: waar ligt de focus van de strategie? Richt men zich vooral op verandering van de aanbodkant, de vraagkant, de match tussen vraag en aanbod, de omgeving van de cliënt of treedt er een mengvorm op?
2. *Probleembeschrijving*: welke centrale problemen worden in de strategie geïdentificeerd?
3. *Aanpak*: hoe wordt geprobeerd problemen op te lossen? Dat wil zeggen: welke instrumenten worden ingezet en welke verbindingen met de omgeving van de cliënt worden gelegd? Naar welke (tussen)doelen wordt gestreefd?
4. *Mechanismen*: welke gedragsmechanismen zijn uit deze aanpak af te leiden? Met andere woorden hoe denkt men dat de inzet van instrumenten en het leggen van verbindingen zorgt voor de gewenste gedragsverandering?
5. *Contexten*: welke omstandigheden bepalen in de opvatting van het re-integratiebedrijf het al dan niet optreden van de mechanismen?
6. *Conclusie*: de typering van de voornaamste gedragsmechanismen en het niveau waarop wordt ingegrepen alsmede de bijbehorende interventieclaims. En (wanneer in de laatste stap de contexten worden toegevoegd): de specificering van de CMO-configuraties.

33

Op deze manier kan een samenvattende typering naar interventiestrategie gegeven worden: *de interventieclaim*. Hoe denkt het re-integratiebedrijf met de gehanteerde strategie cliënten aan een baan te helpen? Door dit als interventieclaim te formuleren, wordt de strategie samengevat in een kernachtige boodschap.

Bij de interventieclaim zijn we ook in staat aan te geven op welk niveau de interventiestrategie het gedrag van de cliënten wil veranderen. Deze gedachte is ontleend aan een inzicht van Pawson (2003). Hij is van mening dat er verschillende soorten 'bronnen' ge-



bruikt kunnen worden bij het veranderen van gedrag van mensen door interventieprogramma's:

“[...] What is always the same is the form of the basic conjecture. That core hypothesis is always as follows: ‘If we provide these people with these resources it may change their behaviour’. The resources brought to bear will be quite different – they may be material, they may be cognitive, they may be social, they may be emotional.” (Pawson 2003: 472).

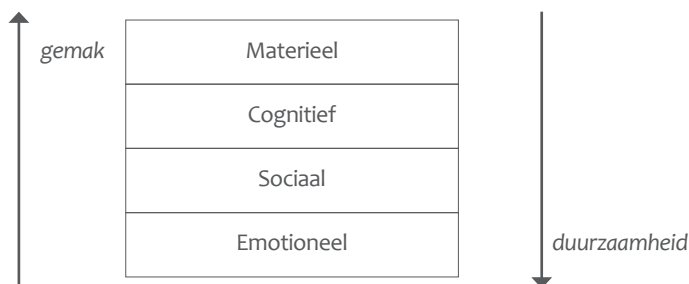
Hieruit leiden wij af dat gedragsbeïnvloeding op vier verschillende niveaus kan ingrijpen: op materieel, op cognitief, op sociaal en op emotioneel niveau. Deze niveaus staan voor de mate waarin een individu zich een interventie eigen kan maken, kan internaliseren. De interventie wordt met andere woorden intern *verankerd* op één van de vier niveaus.

Niet alleen kunnen zo de verschillende niveaus van verankering worden onderscheiden, maar ook de mate waarin de verankering gemakkelijk of duurzaam is. Hiermee bedoelen we de mate waarin de gedragsverandering wel of niet snel zal veranderen bij het veranderen of wegvallen van de gegeven interventieprikkel. Het materiële niveau is het gemakkelijkste niveau van verankering, het emotionele niveau het duurzaamst.

34

In figuur 3.3 worden de vier niveaus van verankering weergegeven.

**FIGUUR 3.3** Niveaus van verankering



Tot het *materiële* niveau rekenen we de ‘klassieke’ prikkels van beloning en straf. Dit zijn extrinsieke prikkels. Het gewenste gedrag is hierdoor relatief gemakkelijk te bereiken, maar de cliënt zal ook weer snel vervallen in zijn oude gedrag bij het wegvallen van de prikkel.

Op het *cognitieve* niveau zijn mensen al meer bezig met het herdefiniëren van zichzelf. Zij vragen zich meer af welk gedrag zij vertonen en op welke manier dit gedrag hen zelf en hun omgeving beïnvloedt. Op een cognitief niveau van verankering, zijn mensen dus bewuster bezig met hun eigen gedragsverandering en dit zorgt voor een meer duurzame verandering. Als het in een re-integratietraject lukt om cliënten anders over zichzelf,

hun gedrag en hun mogelijkheden te leren denken, is naar verwachting zo'n meer duurzaam resultaat bereikt.

Bij het *sociale* niveau van verankering wordt ook de sociale omgeving bij de gedragsverandering betrokken. Niet alleen wordt de gedragsverandering teweeg gebracht bij de cliënt zelf, maar belangrijke anderen ondersteunen dit gedrag en houden hem of haar op het juiste pad. Deze sociale inbedding zorgt ervoor dat de cliënt nog minder snel zal terugvallen in oud gedrag, waardoor er een meer duurzame verandering wordt bereikt. Veel re-integratietrajecten maken van dit soort sociale invloeden gebruik (waardering, ondersteuning, gedragsbevestiging). De moeilijkheid is echter een vergelijkbare sociale inbedding te realiseren buiten de kortstondige setting van het re-integratiebedrijf zelf.

Tot slot is er het meest duurzame niveau van verankering: het emotionele niveau. Hier heeft de interventie een wezenlijke verandering bewerkstelligd van iemands identiteit en zelfbeeld. Het vertonen van afwijkend gedrag zal daardoor vaak gepaard gaan met emotionele (mentale) en soms zelfs fysieke gevoelens, zoals schaamte en stress. Dit is de duurzaamste verankering: de persoon is zelfsturend en blijft het gewenste gedrag uit zichzelf vertonen. Dit niveau is echter zeer moeilijk bereikbaar. Het vereist een waarlijk socialiseringsproces en het is twijfelachtig of dit binnen een re-integratietraject tot de mogelijkheden behoort. Het onderzoek zal uitwijzen of dit niveau in de interventieclaims een rol speelt.

### 3.8. CONCLUSIE

Met het voorgaande beschikken we over een methode voor het achterhalen van in de praktijk gehanteerde re-integratietheorieën. Nog één element ontbreekt, een inhoudelijk ordeningskader dat de aard problemen, instrumenten en nagestreefde resultaten in de re-integratie weergeeft. Als we daarover beschikken staat niets meer in de weg om de interventies in de literatuur, maar vooral ook de beleidstheorieën bij de vier re-integratiebedrijven te ontrafelen.



## 4. EEN ORDENINGSKADER VOOR PROBLEMEN, INSTRUMENTEN EN RESULTATEN

### 4.1. INLEIDING

Om de aard van problemen en interventies en ook de daarmee beoogde resultaten te kunnen inventariseren, moet bij gebrek aan een bestaand ordeningskader eerst een nieuw kader ontwikkeld worden. Dit hoofdstuk werkt het ordeningskader voor dit onderzoek uit.

Het ordeningskader bestaat uit drie elementen: 1) problemen, 2) instrumenten en 3) resultaten. Om de kernproblemen en basisinstrumenten van re-integratie te inventariseren, hebben we gebruik gemaakt van drie verschillende soorten bronnen waaronder informatie uit het veld:

1. Verschillende soorten *documentatie* over re-integratie, te weten:
  - Wetenschappelijke artikelen over re-integratie
  - (Cursus)boeken over training van consultants
  - Informatie van experts van de vier re-integratiebedrijven (bedrijfsdocumenten, cursusmateriaal, productenboeken, strategische documenten etc.)
  - Internetdocumentatie (websites van de re-integratiebedrijven, [www.interventiesnaarwerk.nl](http://www.interventiesnaarwerk.nl), [www.boaborea.nl](http://www.boaborea.nl), [www.blikopwerk.nl](http://www.blikopwerk.nl), [www.waocafe.nl](http://www.waocafe.nl)).
2. Verkenningen en interviews bij de vier aan het onderzoek deelnemende re-integratiebedrijven. Deze waren naast het ontwikkelen van een onderzoekskader gericht op de ontwikkeling van een onderzoeksinstrument (webbase) voor de dataverzameling voor het tweede, empirische, gedeelte van het onderzoek.
3. (Verslagen van) ervaringen met *praktijkdagen* met consultants van de vier bedrijven, waarbij een onderzoeker een dag meeliep op een vestiging van elk van de vier bedrijven. Deze 'meeloopdagen' vonden plaats in de periode mei 2008 tot februari 2010 (zie bijlage 1).

We zijn gestart met een systematische en brede studie van de verschillende soorten documenten om problemen en instrumenten te inventariseren. Aan de hand daarvan werd een voorlopige overzichtslijst opgemaakt.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Dit overzicht werd eerst opgesteld per document. Er werd met andere woorden per bron genoteerd welke relevante problemen en instrumenten wij konden onderscheiden. Na deze brede verkenning is op basis van het gemaakte overzicht een selectie gemaakt van de aangetroffen problemen en instrumenten. Deze selectie betrof vooral het samenvoegen van overeenkomstige problemen en instrumenten en het maken van een indeling voor een overzichtelijke presentatie van het geheel. Zie: bijlage II.

Het criterium voor het opnemen van een probleem of instrument in het overzicht was breed: alles wat in enige mate onder onze definitie van probleem of instrument valt. Voor de concepten van probleem en instrumenten worden de volgende *definities* gehanteerd:

- *Probleem: alle kenmerken van cliënten of hun omgeving, die een belemmering vormen voor het zoeken, vinden en behouden van betaalde arbeid.*
- *Instrument: een door het re-integratiebedrijf in te zetten middel om één of meerdere problemen bij het zoeken, vinden en behouden van betaalde arbeid te overwinnen of hanteerbaar te maken*

Daarna hebben we, conform de werkwijze van Realistic Evaluation, de sets van problemen en instrumenten voorgelegd aan de experts van de deelnemende organisaties. Dat leverde nog enkele aanpassingen en uitbreidingen op. Het eindresultaat mag worden beschouwd als een consensus tussen onderzoekers en experts aangaande de kernproblemen en basisinstrumenten van re-integratie.

Achtereenvolgens behandelen we nu deze sets van problemen, instrumenten en bijbehorende deelluitkomsten. Met behulp van dit ordeningskader zijn we in de volgende stap in staat de interventiestrategieën te beschrijven.

38

#### 4.2. KERNPROBLEMEN VOOR RE-INTEGRATIE

De problemen die kunnen optreden in de re-integratie als het gaat om het zoeken, vinden en behouden van betaald werk, hebben we onderverdeeld in drie categorieën. Wij hebben voor deze indeling gekozen, omdat dit, zoals eerder gezegd, in feite de drie *aangrijpingspunten* van re-integratie zijn:

1. Problemen aan de *aanbodzijde*: problemen die cliënten van re-integratiebedrijven met zich mee kunnen brengen.
2. Problemen aan de *vraagzijde*: problemen die werkgevers kunnen hebben met het aannemen van cliënten van re-integratiebedrijven.
3. Problemen met de *match* tussen beide: cliënten en werkgevers die elkaars vraag niet kennen en elkaar dus ook niet optimaal kunnen vinden.

In onderstaand schema zijn de verschillende problemen opgenomen. Bedrijven kunnen verschillen in de problemen, waarop ze zich richten, en in de instrumenten die ze inzetten voor problemen. Ook is denkbaar dat bij dezelfde problemen verschillende instrumenten worden ingezet. De meeste problemen spreken voor zich. Daar waar nodig is extra uitleg opgenomen. De lijst met problemen aan de aanbodzijde is veel langer dan die van problemen aan de vraagzijde en die met de afstemming. De lengte van deze lijst zegt echter niets over de *intensiteit* van de problemen. De kwantiteit zegt niets over de kwaliteit. De lijst van problemen aan de werkgeverszijde zijn wellicht minder gevarieerd,

maar zijn veelal minder ‘snel’ op te lossen dan problemen aan de kant van het aanbod. Tabel 4.1 geeft de complete verzameling problemen:

**TABEL 4.1** Set van problemen

**AANBODZIJDE (WERKZOEKENDEN)**

A = voor de arbeidsmarkt ongunstige persoonskenmerken

1. Leeftijd (meestal: te oud)
2. Geslacht (meestal: vrouw)
3. Etniciteit (meestal: niet westers allochtoon)
4. Arbeidshandicap
5. Detentieverleden
6. Uitkeringsverleden

B = persoonlijke en sociale belemmeringen

7. Instabiele woonsituatie
8. Ontwrichte gezinsomstandigheden (bv. huiselijk geweld, probleemkinderen)
9. Schulden
10. Verslavingsproblematiek (alcohol, drugs)
11. Zorg voor kinderen (bv. in het geval van een alleenstaande moeder)
12. Gebrekkige integratie
13. Psychische of mentale problemen (depressie, angststoornissen)
14. Ziekte (fysieke problemen, anders dan een arbeidshandicap)

C = zwakke persoonlijke conditie

15. Gedragsproblemen
16. Zelfvertrouwen
17. Zelfwaardering
18. Self-efficacy (weinig vertrouwen in het goed kunnen afhandelen van opdrachten/taken)
19. Motivatie (niet willen werken en/of geen activiteiten in het traject willen ondernemen)
20. Zelfzorg/hygiëne
21. Fysieke conditie

D = gebrekkige arbeids(markt)vaardigheden

22. Werkervaring
23. Werknemersvaardigheden
24. Werkritme
25. Taalachterstand
26. Sollicitatievaardigheden
27. Opleiding
28. Sociale vaardigheden
29. Presentatie
30. Klein netwerk
31. Onvoldoende zicht op eigen talenten, vaardigheden en wensen

#### VRAAGZIJD (WERKGEVERS)

E = negatieve beeldvorming

32. Statistische discriminatie werkgevers (leeftijd, geslacht en etniciteit)
33. Vooroordelen tegenover uitkeringsgerechtigden (vooral bijstand)

F = gebrekkig aanpassingsvermogen

34. Ontoereikende middelen of afstemming om arbeidsinschakeling mogelijk te maken
35. Onvoldoende kennis of vaardigheden om met beperkingen en/of afwijkende gedragingen om te gaan

#### AFSTEMMING VRAAG EN AANBOD

G = informatieproblemen

36. Vraag en aanbod kunnen elkaar niet vinden
37. Werkgever heeft geen inzicht in vaardigheden, kennis, talent van de werkzoekende
38. Cliënt heeft geen inzicht in de fit tussen eigen wensen/vaardigheden en de vraag (eisen en wensen) van de werkgever

### 4.3. TUSSENDOELEN IN DE RE-INTEGRATIE

De lijst met kernproblemen brengt ons terug bij het onderscheid tussen einddoel en tussendoelen in de re-integratie (zie hoofdstuk 3). De lijst maakt duidelijk dat om betaalde arbeid binnen handbereik te brengen vaak één of meer problemen uit de weg geruimd moeten worden. Het oplossen of beheersbaar maken van deze problemen door een re-integratietraject impliceert dat we *tussendoelen* van re-integratie moeten onderkennen.

Hoewel niet elk re-integratiebedrijf tijdens ons veldwerk heeft aangegeven expliciet met deze tussendoelen te werken (met andere woorden: ze expliciet stellen als tussendoel in het traject voor de cliënt en bij het behalen van het doel hier ook bij stilstaan), kunnen we toch stellen dat tussenstappen –in ieder geval impliciet- een grote rol spelen bij een traject. Vaak is er bij cliënten sprake van meerdere problemen en daar zullen vrijwel altijd meerdere instrumenten op worden ingezet. Naar alle waarschijnlijkheid zal een re-integratiebedrijf vaak niet kunnen volstaan met één enkel instrument dat met een tot een plaatsing in een betaalde baan leidt. Dit kwam ook naar voren tijdens het veldwerk voor dit onderzoek: er wordt vrijwel altijd gezocht naar een meervoudige aanpak van een meervoudige problematiek. Daarom zijn er binnen een traject meerdere tussenuitkomsten, die tezamen moeten leiden tot plaatsing (zie ook 3.6).

Voor het vaststellen van deze tussenuitkomsten kunnen we kijken naar het doel dat een re-integratiebedrijf nastreeft bij de inzet van de verschillende soorten instrumenten. We krijgen dan uitkomsten die één-op-één gerelateerd zijn aan die soorten instrumenten. De relatie tussen uitkomsten en instrumenten is echter niet altijd zomaar één-op-één vast te stellen. Er lijkt namelijk een onderscheid te bestaan tussen de soorten tussenuitkomsten die bereikt kunnen worden in een traject. Enerzijds zijn er de uitkomsten die concreet en specifiek gericht zijn op het vergaren van kennis en vaardigheden voor het zoeken, vinden en uitvoeren van betaald werk. Anderzijds zijn er de uitkomsten die niet direct te relateren zijn aan één soort instrument, maar die wel belangrijk zijn voor het kunnen zoeken, vinden en uitvoeren van een baan.

41

Het onderscheid tussen deze twee soorten uitkomsten doet denken aan het onderscheid dat bestaat in de discussie over *specifieke* en *generieke* competenties in het onderwijs. Specifieke competenties zijn “competenties die slechts in een beperkt aantal contexten kunnen worden toegepast (Van der Velden, 2006, p. 7). Hierbij valt te denken aan specifieke vakkennis en –vaardigheden. Generieke competenties daarentegen kunnen toegepast worden in een breed spectrum van contexten (Van der Velden, 2006). Het gaat hierbij vaak om de zogeheten “kerncompetenties” die onderwijs moet opleveren, zoals communicatieve en sociale vaardigheden en probleem oplossende vaardigheden (Van der Velden, 2006).

Een soortgelijke gedachtegang is op de re-integratie van toepassing. Enerzijds is een re-integratietraject gericht op uitkomsten die betrekking hebben op een specifiek onderdeel van het zoeken, vinden en behouden van een baan. Dit zijn de *specifieke tussendoelen* van de re-integratie. Het gaat dan bijvoorbeeld om het kunnen solliciteren (een brief kunnen schrijven, een gesprek kunnen voeren), het opdoen van kennis en vaardigheden voor een baan door middel van scholing, stage of een werkervaringsplaats, de taal kunnen spreken, kunnen netwerken etc. Deze specifieke tussendoelen kunnen alleen bereikt worden als er ook specifieke instrumenten voor worden ingezet. Anderzijds zijn



er de generieke tussendoelen van re-integratie, die langs verschillende wegen bereikt kunnen worden, en waarvoor soms niet eens directe instrumenten beschikbaar zijn.

‘Motivatievergroting’ is een voorbeeld van zo’n generiek tussendoel dat alleen langs een omweg (d.w.z. als bijproduct van andere instrumenten) bereikt kan worden. Het is een heel belangrijk tussendoel in de re-integratie. Cliënten moeten namelijk niet alleen iets *kunnen* voor het zoeken en vinden van een baan, zij moeten het ook *willen* doen en het *vertrouwen* hebben dat het lukt. Een re-integratiebedrijf kan een cliënt allerlei zaken leren, maar als een cliënt niets wil doen en leren dan zal een re-integratietraject waarschijnlijk geen goed einde krijgen. Vooral bij de laaggeschoolde cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt lijkt dit aan de orde te zijn. Maar ook bij calculerende geschoolde cliënten, die een andere winst/verliesrekening maken dan de winst van re-integratie. Motivatievergroting is daardoor vaak een basisvoorwaarde voor het succesvol verlopen van een traject. Het kan echter niet zoals sollicitatievaardigheid of taalbeheersing met een direct instrument ‘motivatievergroting’ worden aangepakt.

Generieke tussendoelen hoeven dus niet gerelateerd te zijn aan één of meer specifieke instrumenten, maar kunnen in principe een uitkomst zijn van alle activiteiten die een cliënt onderneemt binnen een traject. Op grond van ons onderzoek menen wij dat binnen de re-integratie de volgende drie generieke tussendoelen een grote rol spelen:

42

1. Het vergroten van de *motivatie* van de cliënt: hij of zij moet gemotiveerd zijn om de activiteiten van een re-integratietraject uit te voeren en eveneens gemotiveerd zijn om aan het werk te gaan.
2. Het werken aan de *empowerment* van de cliënt: hier worden zaken als zelfvertrouwen, zelfwaardering, self-efficacy, weerbaarheid, zelfredzaamheid en een goede presentatie onder geschaard. De cliënt kan zijn lot weer in eigen handen nemen en heeft het vertrouwen dat hij het traject tot een goed einde kan brengen. Dit vertrouwen neemt hij mee bij het werken.
3. Het terugbrengen of versterken van de *zingeving* bij de cliënt: het traject en de activiteiten kunnen zin geven aan het leven van een cliënt. Hij of zij is weer ergens mee bezig, heeft een doel om naar toe te werken en krijgt hier (wellicht) ook sociale waardering voor. Dit draagt bij aan het goed kunnen doorlopen van een traject en het uitvoeren van werk.

Een instrument kan dus tegelijkertijd specifieke en generieke uitkomsten hebben. Bijvoorbeeld: door een presentatietraining heeft de cliënt een goed sollicitatiegesprek kunnen voeren (specifiek), maar krijgt hij ook meer zelfvertrouwen doordat hij weet dat

hij er representatief uitziet en heeft hij ook voor de toekomst geleerd hoe hij zich moet uitdrukken in een dergelijke situatie (generiek).

Tabel 4.2 brengt in kaart wat de voornaamste tussendoelen en uitkomsten zijn die binnen re-integratietrajecten worden nagestreefd. Empowerment en zingeving liggen in meerdere van deze uitkomsten besloten.

**TABEL 4.2** Tussendoelen in de re-integratie

<b>Soort tussendoel</b>	<b>Specifieke uitkomst</b>
Motivatievergroting	Het motiveren van de cliënt om zich in te zetten voor de activiteiten binnen een traject en vervolgens weer aan het werk te gaan.
Gezondheidsbevordering	Het oplossen of hanteerbaar maken van een probleem met de mentale en/of fysieke gezondheid van een cliënt (de mentale en/of fysieke weerbaarheid van de cliënt vergroten).
Praktische belemmeringen wegnemen	Het oplossen of hanteerbaar maken van een probleem in de persoonlijke of sociale omgeving van de cliënt. Hierbij moet gedacht worden aan kinderopvang, schuldhulpverlening en mobiliteit.
(Her)oriëntatie tot stand brengen	De cliënt inzicht laten verkrijgen in eigen wensen, kwaliteiten en mogelijkheden voor een betaalde baan en/of de blik van de cliënt op mogelijkheden voor een betaalde baan verruimen.
Zoeken en solliciteren op gang brengen	Ervoor zorgen dat de cliënt zo goed mogelijk gebruik maakt van de mogelijkheden om een baan te vinden en te krijgen. Hiertoe dienen sollicitatievaardigheden versterkt te worden en moet de cliënt (weer) actief zoekgedrag gaan vertonen.
Werknemersvaardigheden opbouwen	Ervoor zorgen dat de cliënt over (tenminste) elementaire vaardigheden (discipline, presentatie, samenwerking, communicatie) en werkritme beschikt om in een arbeidsverband te kunnen functioneren.
Kennisverwerving	Ervoor zorgen dat de cliënt kan voldoen aan de kennisvereisten om het beoogde werk uit te kunnen voeren. Dit kan variëren van basiskennis zoals taalvaardigheid tot meer specifieke kennis die door scholing of stage wordt verkregen.
Vacatureverwerving	Ervoor zorgen dat de vraag van werkgevers bekend is (d.w.z. baanopeningen en werkgeverswensen), zodat cliënten als zij arbeidsgereed zijn, bemiddeld kunnen worden.
Matching/bemiddeling	Het tot stand brengen van een voor beide partijen kansrijke verbinding.
Compensatie en aanpassing	Het wegnemen van barrières die de verbinding in de weg zouden kunnen staan. Daarbij moet worden gedacht aan aanpassing of compensatie voor cliënten met een arbeidshandicap of productiviteitstekort.
Werkbegeleiding	Het begeleiden van de werknemer bij de inpassing in (de cultuur en werkwijze van) het bedrijf.

#### 4.4. BASISINSTRUMENTEN VAN RE-INTEGRATIE

De onderscheiden tussendoelen bieden een ordeningskader om de specifieke instrumenten van re-integratie te kunnen groeperen. Dat gebeurt in tabel 4.3. Sommige instrumenten konden daarbij het meest logisch bij de meer generieke tussendoelen worden geplaatst, hoewel de koppeling hier niet sterk is, zoals in de vorige paragraaf is uiteengezet.

Bij het inventariseren van de instrumenten hebben we dezelfde werkwijze gevolgd als bij de kernproblemen. Aldus hebben we een lijst van 34 basisinstrumenten van re-integratie geïdentificeerd. Re-integratiebedrijven verschillen in de mate waarin en de manier waarop ze deze instrumenten inzetten. Er is echter een aanzienlijke consensus dat we met deze lijst de gereedschapskist van re-integratie in essentie hebben beschreven.

**TABEL 4.3** De 34 basisinstrumenten van re-integratie, onderverdeeld naar elf tussendoelen

Tussendoel	Instrument
(1) Motivatievergroting	1. Dwang/sancties 2. Financiële stimulering 3. Zelfwaardering/Zelfvertrouwen 4. Sociale waardering 5. Zingeving
(2) Gezondheidsproblemen (mentaal en fysiek)	6. Specialistische hulp (medisch/psychologisch) 7. Hulp bij persoonlijke verzorging en hygiëne 8. Fitness
(3) Praktische belemmeringen	9. Maatschappelijke hulp (bij huiselijk geweld etc.) 10. Schuldsanering 11. Hulp bij woning 12. Kinderopvang 13. Hulp bij vervoer
(4) Oriëntatie	14. Loopbaanoriëntatie 15. Beroepskeuzetest 16. Competentieprofiel
(5) Zoeken en solliciteren	17. Zoektraining vacatures 18. Sollicitatietraining (brief, cv, gesprek) 19. Presentatietraining 20. Netwerkttraining
(6) (Werknemers)vaardigheden en werkritme	21. Werktraject/ WorkFirst 22. Werkervaringplaats 23. Stage/leerwerktraject

(7) Kennisvergroting	24. Scholing 25. Taalcursus 26. Stage/leerwerktraject
(8) Vacatureverwerving	27. Netwerken consultant 28. Vacaturejacht consultant
(9) Matching/bemiddeling	29. Matching van aanbod cliënt en vraag werkgever 30. (Intensieve) bemiddeling voor cliënt (één-op-één)
(10) Compensatie en aanpassing	31. Subsidie 32. Aanpassing werkplek 33. Aanpassing werkproces
(11) Werkbegeleiding	34. Jobcoaching

#### 4.5. CONCLUSIE

Het in dit hoofdstuk gepresenteerde orderingskader van problemen, tussendoelen (resultaten) en instrumenten van re-integratie ligt ten grondslag aan de Evaluatiebasis die ten behoeve van het tweede, empirische, gedeelte van het onderzoek is ontwikkeld. Met dit onderzoeksinstrument worden gedurende twee jaar een duizendtal re-integratietrajecten bij de vier deelnemende re-integratiebedrijven gedetailleerd vastgelegd. Deze dataverzameling vindt plaats in de periode november 2009 – november 2011. Over de resultaten hiervan zal afzonderlijk worden gerapporteerd.

In het onderhavige rapport (het eerste deel van het onderzoek) heeft het orderingskader dienst gedaan bij het inventariseren van de interventiestrategieën die we in de praktijk hebben aangetroffen. Daarover wordt in de volgende hoofdstukken verslag gedaan.

## 5. INVENTARISATIE VAN BESCHIKBARE BESCHREVEN INTERVENTIES

### 5.1. INLEIDING

Welke aanpak moet gevolgd worden in de re-integratie en waarom zou die kunnen werken? Daarover buigen we ons in de komende hoofdstukken. Dit hoofdstuk verricht de aftrap met de vraag naar het aanbod in Nederland van beschikbare interventiemethodieken waarover systematische kennis voorhanden is. Dat blijkt nog niet zo heel veel te zijn. Re-integratie is in Nederland nog maar een jonge tak van sport. Bij gebrek aan een sterke evaluatiecultuur heeft het bovendien lang ontbroken aan een traditie om pareltjes die zich mogelijkwijs bevinden onder de interventies, systematisch in kaart te brengen en te evalueren op de vraag waarom ze werkzaam zijn. Zo wordt in het buitenland de op gedragsverandering gebaseerde aanpak van Nederlandse re-integratiebedrijven geroemd (Clegg, 2010). Maar expliciete beschrijving, onderbouwing en praktijktest hiervan ontbreekt tot dusver. Angelsaksische landen hebben van oudsher wel een sterke evaluatiecultuur. In de slipstream van ontwikkelingen van *evidence-based* beleid in de Angelsaksische landen, zijn in Nederland sinds de introductie van inkoop van re-integratiedienstverlening met de Wet Structuur Werk en Inkomen, meer systematische ingerichte kennisbanken opgezet, gevuld met specifieke interventiemethodieken ten dienste van de re-integratie.

47

Dit hoofdstuk bevat een verkenning van deze voor re-integratie beschikbare methodieken aan de hand van de twee grootste specifieke interventiemethodiekenbanken in Nederland, t.w. 'Interventies naar Werk' en 'BIMRA'. We willen weten op welke problemen de methodieken ontwikkeld zijn en op welke mogelijk nog niet? En welke interventies past men toe voor welke problemen en voor wie? En vervolgens wat hun theoretische onderbouwing is en hoe meet men de kwaliteit van de specifieke methodiek? Onze kennis wordt nog verder gediend als we ook meer te weten komen over de vraag in welke omstandigheden de betreffende interventie kan werken.

Voor een doelgerichte inventarisatie en ontsluiting van het onderzoeksmateriaal over problemen en (combinaties van) instrumenten in de databases, is een geschikt onderzoeksinstrument nodig. Daarvoor gebruiken we het in hoofdstuk 4 ontwikkelde ordeningskader (tabellen 4.1 en 4.3). Aan de hand van de CMO-aanpak worden in dit hoofdstuk de voor re-integratie beschikbare methodieken met behulp van het door ons ontwikkelde ordeningskader geïnventariseerd. Door een zelfde indeling in (sub)categorieën te gebruiken als in het vervolg voor de eigen inventarisatie bij re-integratiebedrijven (hoofdstuk 6) wordt een eventuele vergelijking met eigen verzameld materiaal mogelijk. De problemen zijn ingedeeld naar problemen aan de aanbodzijde (A t/m D), in de match (E) en aan de kant van de werkgever, de vraagzijde (F, G). Dat geldt ook voor de instrumenten: aanbodgericht (1 t/m 7), matchgericht (8,9), vraag c.q. werkplekke-

richt (10,11). Voor een benoeming van de afzonderlijke problemen en instrumenten zie tabellen 4.1 en 4.3.

## 5.2. INVENTARISATIE BESCHIKBARE INTERVENTIES

Nederland kent twee databases: ‘*Interventies naar werk*’ en ‘*BIMRA*’. De database *Interventies naar werk* ([www.interventiesnaarwerk.nl](http://www.interventiesnaarwerk.nl)), is een initiatief van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het is de eerste website in Nederland waar geprobeerd wordt beschikbare interventiemethodieken te verzamelen die de toets der kritiek kunnen doorstaan, deze systematisch te inventariseren en vervolgens beschikbaar te stellen voor de uitvoerende organisaties, de inkopers, casemanagers en mensen met een uitkering. Het project ‘Beoordelen van Interventies en Meetinstrumenten bij Re-integratie naar Arbeid’ (*BIMRA* [www.bimra.nl](http://www.bimra.nl)), geïnitieerd door het UWV, beoogt een inventarisatie te maken van zowel meetinstrumenten als interventies, die bij re-integratiebedrijven worden ingezet en de kwaliteit hiervan te beoordelen, aan de hand van een vooraf vastgesteld kader. De doelgroep van de database zijn verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen en re-integratiebegeleiders.

48

Per methodiek hebben we - aan de hand van de beschikbare informatie in de betreffende database - de problemen en instrumenten geïnventariseerd waarop deze zich volgens henzelf richten en vervolgens deze systematisch in beeld gebracht in tabelvorm. Voor de analyse van de interventies is de informatie gebruikt, zoals deze beschikbaar was op beide websites anno november 2010.

### 5.2.1. INTERVENTIES NAAR WERK

De website *Interventies naar werk* heeft tot doel informatie uit te wisselen over de werking van interventies op het gebied van re-integratie en het vergroten van het inzicht daarin. Hierdoor kan de keuze van instrumenten door gemeentelijke beleidsmakers en inkopers en de inzet van instrumenten door de casemanager selectiever plaats vinden.<sup>4</sup> *Interventies naar werk* definieert een interventie als ‘een doelgerichte en planmatige activiteit die er op is gericht om een bepaalde verandering bij iemand teweeg te brengen’.<sup>5</sup>

Naast de beoordeling van interventies naar werk op effectiviteit bevat de website ook programma- en doelbeschrijvingen van de interventies. Op basis van deze eigen beschrijvingen in de database is onderstaande tabel (tabel 5.1) tot stand gekomen. Deze tabel dient om de systematisch beschikbare kennis van de huidige re-integratiemarkt te illustreren. Dat gebeurt aan de hand van het door ons ontwikkelde ordeningskader. In tabel 5.1 wordt weergegeven onder Probleemgebied (P) op welk(e) probleem-

4 Brief SZW 2008 AM/BR/2008/19900 naar aanleiding van de beleidsdoorlichting art.23.

5 [http://www.interventiesnaarwerk.nl/artikelen/raadplegen.asp?display=2&atoom=33&atoomsrl=2&actie=2\\_](http://www.interventiesnaarwerk.nl/artikelen/raadplegen.asp?display=2&atoom=33&atoomsrl=2&actie=2_)

gebied(en) de interventie zich concentreert en onder (I) wordt aangegeven welke instrumentengroepen daarvoor worden ingezet, ingedeeld naar nagestreefde subdoelen.

Tabel 5.1 geeft een overzicht van de concentratie op probleemgebieden en interventies alsmede de samenhang tussen de in te zetten instrumenten en de problemen/barrières waarop deze gericht zijn.



**TABEL 5-1** Overzicht Interventiemethodieken 'Interventies naar Werk' naar doelgroep, probleem- en instrumentgroep.

Interventie	Doelgroep	P										I									
		a	b	c	d	e	f	g	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1. AtWerk in Fryslan	NUGGERS	x			x				x			x	x	x		x					
2. ABC-formule	Langdurig werklozen/Meervoudige problematiek	x			x				x			x	x	x		x					
3. Activerende Zorg	Langdurig werklozen/Meervoudige problematiek	x	x						x	x	x										
4. Activerings- en vrijwilligerstrajecten Kompas gemeenten	Meervoudige problematiek/NUGGERS	x	x		x				x	x	x				x	x					
5. Activeringscentrum ter doorbreking bijstandsverlening	Langdurig werklozen	x			x				x						x						
6. Alleenstaande ouders - training 'werk en zorg combineren'	Alleenstaande ouders	x	x		x				x	x	x				x						
7. Bewegen als warming-up voor Re-integratie (BWR)	ANW'ers/Langdurig werklozen/NUGGERS	x	x		x				x												
8. BLINK- jongerenloket	Jongeren	x			x				x												
9. Branchepaspoort	Alleenstaande ouders/Allochtonen/ANW'ers/NUGGERS/O	x			x				x						x	x					
10. Dak- en thuislozen	Meervoudige problematiek/Verslaafden		x		x				x	x	x				x	x					
11. Doeloriëntatie	Algemeen-niet-specifiek				x				x						x						
12. Duurzaam van Start	ANW'ers/NUGGERS/Ouderen	x							x						x						
13. Eigen Werk	ANW'ers/NUGGERS/Ouderen	x							x						x	x					
14. EMI Re-integratie	Allochtonen	x	x		x				x						x	x					
EMcare - diagnostiek en mono- of multidisciplinaire behandeling voor mensen met aandoeningen aan	Langdurig verzuimende werknemers	x			x																
16. EXIT (Extra Intensieve Trajectbegeleiding) Feijenoord	Meervoudige problematiek	x	x						x	x	x										
FITh45+	Ouderen	x																			
18. Gezondheidstraining (GZT)	Langdurig werklozen/Meervoudige problematiek	x							x						x	x					
<b>Interventie</b>	<b>Doelgroep</b>																				

Vervolg tabel 5.1

	a	b	c	d	e	f	g	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
19. HEADwerk	x	x							x	x	x	x	x			x	x	x
20. Heft in eigen handen (Géén re-integratiestrategie)	x	x	x	x				x			x				x			
21. Herstelling	x	x			x				x		x			x				
22. Home Sweet Home	x									x	x		x	x	x			
In bedrijf (voorheen Leren Werken)	x		x								x		x	x	x			
24. JOBS training voor bijstandsmoeders en langdurig werklozen	x	x						x		x		x						
25. KansWerk - bevordering arbeidsmarktkansen langdurig bijstandsgerechtigden	x	x	x						x		x							x
26. Kijk op Mogelijkheden (KoM)	x	x								x	x							
27. Kunst Werk(t) in de Tertiaire sector	x	x	x															
28. Laat Zien Wat je Kunt	x				x													
29. Leren werkt voor Arbeidsgehandicapten	x	x								x								
30. Leven en werken na kanker		x	x															
31. Lijn 5 Woldyne		x	x															
32. Maatjesproject 'Verbinding gezocht'	x	x																
33. Meedoen dat doe je zelf	x	x																
34. Mentoraat voor Jongeren	x	x	x															
35. Met Kompas Koersen Naar Eigen Kracht!	x	x	x															
36. Multidisciplinair Diagnostisch Onderzoek (MDO) en aansluitend re-integratieprogramma	x	x	x															
<b>Interventie</b>				<b>P</b>														
<b>Doelgroep</b>				<b>P</b>														
																		<b>I</b>

Vervolg tabel 5.1

	a	b	c	d	e	f	g	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
37. Multidisciplinair vitaliteitsprogramma voor mensen met aanhoudende vermoeidheidsklachten - Reaplus	x	x						x	x									
38. Nautilus			x	x							x		x	x	x			
39. Niet Zonder Werk	x				x			x			x	x	x	x	x			x
40. OndersteBoven	x							x			x							
41. Ondersteuning en begeleiding naar werk voor mensen met een auditieve en communicatieve beperking	x		x															
42. Outplacement door zelfsturing	x							x										
43. Pantar - Doorstroming SW - ID/MIW medewerkers	x																	
44. Re-integratieprogramma Werkacademie	x							x										
45. Reuma en werk	x	x						x	x									
46. Samen hebben we de kracht	x	x						x		x								
47. Samen Werken in Kleur	x	x								x								
48. Samissie	x	x						x										
49. Spoorzoeken	x	x						x	x									
50. Springplank	x							x	x									
51. Start Smart	x							x	x									
52. Startprogramma Werkacademie	x																	
53. Switch	x	x						x	x									
54. Terugdringen recidive door het scheppen van werkgelegenheid voor ex-gedetineerden	x	x						x										
<b>Interventie</b>																		
<b>Doelgroep</b>																		

Vervolg tabel 5.1

	a	b	c	d	e	f	g	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
55. Trainee + Arbeidsgehandi	x	x	x	x				x			x	x	x	x	x	x	x	x
56. Trainen voor een baan - supported Employment	x	x			x				x				x	x	x			
57. Training ArbeidsVaardigheden (ArVa)	x			x				x			x	x						
58. Training Cognitieve Vaardigheden (CoVa)	x			x								x						
59. TraJect: Aan het Werk?!	x			x				x		x								x
60. VAC Job Carving groepsproject	x				x						x					x	x	x
61. VAC Jupsies	x	x						x			x		x	x	x			
62. VIP 45plussers in Progress	x	x		x				x		x		x		x	x	x		x
63. VrijBaan: empowerment van arbeidsgehandicapten	x			x				x		x								
64. Vroegtijdige Interventie Gezinnen (VIG)	x	x		x				x	x	x								
65. Weer aan de slag	x	x		x				x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
66. Werk Loont	x			x				x		x				x	x			
67. Werk na detentie	x			x				x		x				x	x	x		
68. Werk, een zorg minder! (WEZM)	x	x		x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
69. WerkDirect	x																	x
70. Werk in Nederland	x			x				x										x

Legenda bij tabel 5.1:

P= Problemen ingedeeld naar zeven probleemgebieden:

A=persoonskenmerken;

B=sociale kenmerken;

C=dynamische persoonskenmerken;

D=werkemersvaardigheden;

E=match;

F=negatieve beeldvorming;

G=ontoereikende middelen/afstemming

I = Basisinstrumenten ingedeeld naar elf tussendoelen:

1= Motivatievergroting;

2= Gezondheidsbevordering;

3 = Praktische belemmeringen wegnemen;

4= Heroriëntatie tot stand brengen;

5= Zoeken en solliciteren op gang brengen;

6= (Werknemers)vaardigheden opbouwen;

7=Kennisverwerving;

8= Vacatureverwerving;

9= Matching/bemiddeling;

10 = Compensatie en aanpassing;

11 = Werkbegeleiding

**PROBLEEMGEBIEDEN**

Uit het gemaakte overzicht komt naar voren dat de interventies hoofdzakelijk gericht zijn op de aanbodzijde. Elke interventie richt zich op minstens één probleemgebied in de aanbodzijde. Daarbinnen ligt het zwaartepunt op persoonskenmerken (84,3%), sociale kenmerken (52,9%) en vervolgens werkvaardigheden (47,1%). De probleemgebieden ‘match’ en ‘vraag’ krijgen veel minder aandacht, waarmee de interventies zich hoofdzakelijk richten op de (gedragsaanpassing van de) te re-integreren persoon.

**INTERVENTIEGEBIEDEN**

Er blijkt een grote variëteit in instrumenten, die per interventie worden ingezet. Vooral de instrumenten oriëntatie (68,6%), (werknemers)vaardigheden en werkritme (68,6%) worden toegepast. Opvallend weinig worden instrumenten ingezet om bij de werkgever de werkplek of het werkproces aan te passen of loonkostensubsidie te stimuleren (18,6%). Verwacht werd dat de inzet van deze instrumentgroepen mogelijk samenhang vertoont met arbeidsongeschiktheid. Van de 26 interventies die zich specifiek op arbeidsongeschikten richten, zetten er echter maar 9 (34,6%) dit instrument in. Dit in vergelijking met de 41 interventies voor werklozen waar het 3 keer wordt ingezet (7,3%). Drie interventies richten zich op beide doelgroepen.

54

In het concept van de trajectbegeleidingsmethodiek als methodische aanpak vormt het traject een coherente aaneenschakeling van stappen voor de verbetering van de kansen van werkzoekenden op de arbeidsmarkt, met als stappen: intake en oriëntatie, eventueel opleiding, werkervaring, bemiddeling en plaatsing en nazorg. Gedurende het traject vormt de begeleiding en ondersteuning van de betrokkene de rode draad (Trajectbegeleiding ESF, 1997, p.37). In de database is er slechts sprake van één methodiek, die maar één instrument inzet. Alle andere methodieken maken gebruik van 2 of meer instrumenten. Drie methodieken maken bovendien gebruik van 10 verschillende instrumenten. Het gemiddelde ligt op 5,7 instrument per methodiek. Dat is veel. Dit duidt op een trajectbenadering van re-integratie, waarbij de methodiek als een totaalcombinatie van modules wordt aangeboden.

**EFFECTIVITEIT**

Op de website *Interventies naar Werk* wordt ook een beoordeling van de effectiviteit en de onderbouwing daarvan gegeven. Aan de vraag naar informatie over effectiviteit van re-integratie lijkt hier enigszins tegemoet te komen. Echter, de criteria die gehanteerd worden kunnen onze toets der kritiek niet doorstaan. We hebben gekeken naar zowel theoretische onderbouwing als resultaatevaluatie. De theoretische onderbouwing wordt gescoord volgens een 3 puntschaal, waarbij de schalen staan voor:

- Een adequate theoretische onderbouwing ontbreekt
- Er is een probleemanalyse en een duidelijke en expliciete redenering op welke factoren de interventie aangrijpt en waarom deze zou werken
- Deze redenering is bovendien gebaseerd op (getoetste) wetenschappelijke inzichten / theorieën, c.q. er worden technieken gebruikt die in de literatuur bekend staan als bewezen effectief.

De beoordelaars schalen vervolgens de interventies in op drie niveaus van effectiviteit, te weten:

- Een adequate effectevaluatie ontbreekt
- Er heeft een resultaatmeting plaatsgevonden met een voor- en een nameting zonder controlegroep (veranderingsonderzoek)
- Er heeft een resultaatmeting plaatsgevonden waarin gebruik is gemaakt van een experimentele groep en een controlegroep

Door deze niveaus te gebruiken is getracht een overzichtelijke databank aan te bieden, die inzichtelijk is voor beleidsmakers. Iets soortgelijks is te vinden in de Databank *Effectieve Jeugdinterventies* van het Nederlands Jeugd Instituut. Hier wordt echter gebruikt gemaakt van reeds gestandaardiseerde methoden van effectiviteitsmeting.

55

De beoordelingen van Interventies naar Werk over zowel theoretische onderbouwing als effectiviteit worden niet meegenomen, daar zij naar onze mening niet specifiek en duidelijk genoeg zijn. Er is niet te achterhalen wat de criteria binnen deze categorieën zijn.

### 5.2.2. BIMRA

De naam BIMRA staat voor Beoordelen van Interventies en Meetinstrumenten bij Re-integratie naar Arbeid en is een database ontwikkeld door het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG), de vakgroep Arbeidspsychologie van de Rijksuniversiteit Groningen, tezamen met de Capaciteitsgroep Sociale geneeskunde en FHML van de Universiteit van Maastricht, en is gesubsidieerd door het UWV.<sup>6</sup>

Het BIMRA project biedt een overzicht van meetinstrumenten en interventies die ten tijde van het onderzoek (2007) binnen de re-integratie in Nederland in opdracht van het UWV in gebruik zijn. Hieraan is een beoordeling op kwaliteit gekoppeld. In dit project zijn alleen die instrumenten en interventies meegenomen, die zich richten op het vaststellen, herstellen en/of stimuleren van het arbeidsvermogen van werknemers met permanent of tijdelijk (gedeeltelijke) beperkte functionele mogelijkheden. De doelgroep voor de BIMRA bestaat uit verzekeringsartsen, arbeidsdeskundigen en re-integratiebe-

<sup>6</sup> <https://legacy.ic.uva.nl/exchweb/bin/redirect.asp?URL=http://www.bimra/www.bimra.nl>

geleiders. Voor hen is het lastig een afgewogen keuze te maken tussen verschillende re-integratiebedrijven en de producten die zij aanbieden. Het BIMRA project beoogt hen een helder overzicht te geven.

Volgens de BIMRA definitie is een meetinstrument een vragenlijst of andere gestandaardiseerde methode van gegevens verzamelen. Een *interventie* definieert BIMRA als ‘een doelbewuste gestandaardiseerde strategie om bij een bepaalde persoon met beperkte functionele mogelijkheden op een exact omschreven terrein een wenselijk geacht resultaat te bereiken’ (BIMRA, 2008, p. 12).

De onderzoekers van BIMRA hebben een eigen beoordelingskader ontwikkeld voor de meetinstrumenten. Daarvoor hebben ze zich gebaseerd op de systematiek van de *Commissie Test Aangelegenheden Nederland* (COTAN). Het beoordelingskader voor de wetenschappelijke kwaliteit van de interventies is zelfstandig ontwikkeld. Informatie over gebruikte meetinstrumenten en interventies is opgevraagd van 1500 re-integratiebedrijven. Vervolgens zijn bij de ontwikkelaars c.q. leveranciers hiervan extra gegevens opgevraagd. Deze data zijn geanalyseerd aan de hand van de binnen het project ontwikkelde beoordelingskaders. Het eindoordeel is gebaseerd op de beschrijving, kwaliteit en de gehanteerde literatuur en wordt beschreven als ‘goed’, ‘voldoende’ of ‘onvoldoende’. Uiteindelijk is bij 26 meetinstrumenten voor diagnose en 32 interventies tot een beoordelingsresultaat gekomen. In de hier volgende analyse, zijn echter alle 49 beschreven interventies meegenomen (zie tabel 5.2).







### PROBLEEMGEBIEDEN

Uit tabel 5.2 blijkt dat de interventies die in het BIMRA project beoordeeld zijn een andere verdeling laten zien van probleemgebieden dan de vorige tabel. Opvallend is dat geen van de 49 interventies zich richt op de match of vraagzijde. De interventies richten zich uitsluitend op de te re-integreren persoon, dus de aanbodzijde. Bepaalde verschillen liggen voor de hand gezien het verschil in deelpopulatie.

Ook de verdeling binnen de probleemgebieden aan aanbodzijde is beduidend anders dan bij Interventies naar werk. Van de 49 interventies richt 22,4% zich op persoonskenmerken. Het zwaartepunt ligt op dynamische persoonskenmerken (61,2%) en werknemersvaardigheden (36,7%). Daarnaast richt bijna de helft (46,9%) van de interventies zich slechts op één probleemgebied. Dit kan duiden op meer toegespitste interventies, wellicht worden meerdere interventies parallel of achtereenvolgens ingezet.

### INTERVENTIEGEBIEDEN

Het meest ingezette instrument is motivatievergroting (42,3%) en vervolgens aanpak gezondheidsproblemen (36,7%). De genoemde instrumenten beogen voornamelijk (sociale) activering en stimulering. Oriëntatie en kennisvergroting wordt in 26,5% van de interventies ingezet.

Het instrument compensatie en aanpassing wordt door geen enkele interventie genoemd. Dit kan vermoedelijk verklaard worden door het feit dat geen van de interventies zich richt op de match of vraagzijde.

Opvallend is dat bij 20 interventies (40,8%) er maar één instrument wordt ingezet. Bij 12 (24,5%) interventies wordt ingezet op één probleemgebied door middel van één instrument. Dit duidt op een zeer gerichte aanpak. Dit in tegenstelling tot de methodieken van Interventies naar werk, waar een trajectbenadering waar te nemen is.

### RESULTATEN

De meetinstrumenten worden door de BIMRA onderzoekers op uitgangspunten, de kwaliteit van het testmateriaal en de kwaliteit van de handleiding vaker als ‘goed’ of ‘voldoende’ beoordeeld dan de normen/normscores en de begrips- en criteriumvaliditeit. Ook betrouwbaarheid wordt in mindere mate als zodanig beoordeeld.

De wetenschappelijke kwaliteit van de interventies wordt als volgt gekwalificeerd, in volgorde van resultaat. Het (algemeen) doel wordt meestal als ‘goed’ of ‘voldoende’ beoordeeld, het theoretisch kader voor het te meten construct krijgt dit oordeel minder vaak. Bij het theoretisch kader voor re-integratie is dit nog wat geringer. Over daadwerkelijke effectiviteit van de interventies is in de meeste gevallen geen of onvoldoende informatie. Daarnaast komt duidelijk uit dit onderzoek naar voren dat de instrumenten en interventies voornamelijk ontleend zijn aan andere vakgebieden. Over effectiviteit specifiek in de re-integratiesector is dan ook niets bekend.

**BEPERKINGEN ONDERZOEK**

Het BIRMA project heeft wegens krapte in budget en tijd geen uitgebreid literatuuronderzoek kunnen uitvoeren. Hun resultaten zijn gebaseerd op informatie die verschaft is door de re-integratiebedrijven en door de ontwikkelaars. Daarnaast heeft geen empirische dataverzameling plaatsgevonden; practice based evidence van de meetinstrumenten en interventies in de re-integratiesector ontbreekt.

**5.3. CONCLUSIE**

Uit bovenstaande typering van zowel 'Interventies naar Werk' als het 'BIMRA' project blijkt dat geprobeerd is om een inventarisatie van de huidige instrumenten op de re-integratiemarkt te geven. Beide databases zetten een stap in de richting van meer systematische kennis over re-integratie. Wat leren we uit onze analyses? De beschreven methodieken laten zien dat de ontwikkelde interventies voor een belangrijk deel leunen op aanpassing van het aanbod. Tegelijk valt op dat gelijksoortige problemen bij het aanbod met een wel erg breed scala van instrumenten worden aangepakt.

Door beider noodzakelijk beperkte aanpak komt de vraag naar de betrokken mechanismen in de geanalyseerde databases slechts beperkt aan bod. Ons doel is deze blackbox te openen en de onderliggende mechanismen en contexten expliciet voor het voetlicht te brengen.

## 6. BELEIDSTHEORIEËN VAN RE-INTEGRATIEBEDRIJVEN

### 6.1. INLEIDING

In dit hoofdstuk expliciteren we aan de hand van de in de hoofdstukken 3 en 4 beschreven methode, de gevonden interventiestrategieën van re-integratiebedrijven en hun niveau van verankering. Voor de typering van de bedrijven worden zes vragen over re-integratiestrategie gesteld (zie Box 6.1). Voor elk bedrijf worden deze 6 stappen gevolgd, waarna wordt afgesloten met een kernachtige typering in de vorm van de bedrijfsinterventieclaim.

Van belang is op te merken dat niet de feitelijke uitkomsten van de interventiestrategie, maar juist de gewenste of nagestreefde uitkomsten worden beschreven. Een beeld van de feitelijke uitkomsten van de interventiestrategieën is pas mogelijk als het empirisch materiaal van de bedrijven beschikbaar is.

**Box 6.1** Zes stappen methode ter karakterisering van de interventiestrategie

1. *Interventiestrategie*: waar ligt de focus van de strategie? Richt men zich vooral op verandering van de aanbodkant, de vraagkant, de omgeving van de cliënt of treedt er een mengvorm op?
2. *Probleembeschrijving*: welke problemen worden in de strategie geïdentificeerd?
3. *Aanpak*: hoe wordt geprobeerd problemen op te lossen?
  - a. Welke instrumenten worden ingezet en als er verbindingen in de omgeving van de cliënt worden gelegd om deze omgeving te veranderen, welke veranderingen treden dan op?
  - b. Naar welke (tussen)uitkomsten wordt gestreefd?
4. *Mechanismen*: welke gedragsmechanismen zijn uit deze aanpak af te leiden? Hoe zorgt de inzet van instrumenten en het leggen van verbindingen voor de gewenste gedragsverandering?
5. *Contexten*: welke omstandigheden beïnvloeden de werking van de interventiestrategie?
6. *Conclusie*: de typering van de gevonden gedragsmechanismen (instrumenten en verbindingen) in de vorm van:
  - a. *Interventieclaim*: Hoe denkt het re-integratiebedrijf met de gehanteerde strategie cliënten aan een baan te helpen?
  - b. *Niveau van verankering en mate van duurzaamheid interventieprikkel*: Op welk niveau is de interventie verankerd? Op materieel, op cognitief, op sociaal en op emotioneel niveau?

61

## 6.2. INTERVENTIESTRATEGIE BEDRIJF A

*“De basisfilosofie die we aan de cliënten willen overdragen is: de buitenwereld kun je niet veranderen, je kunt alleen jezelf veranderen. Daarvoor is het nodig om belemmerende beelden te doorbreken.”*

### 6.2.1. INTERVENTIESTRATEGIE

De bedrijfsfilosofie achter de interventiestrategie kan kernachtig worden samengevat als: “Inactiviteit is gedrag en dat gedrag moet veranderen”. Deze gedragsverandering is volgens de bedrijfsfilosofie van Bedrijf A het beste te bewerkstelligen in een sociale omgeving volgens een cognitief model. De strategie van dit bedrijf is gebaseerd op cognitief-psychologische theorieën, waarbij de cliënt centraal staat.<sup>7</sup> Bedrijf A gaat er vanuit, dat de cliënt zelf actief moet worden. Het bedrijf richt haar instrumenten en interventies in op het vergroten van de motivatie en de effectiviteit van handelen van de cliënt. Daarbij wordt veel gebruik wordt gemaakt van leerprocessen in groepen (groepsdynamica). Daarnaast wordt in bepaalde situaties met cliënten inhouse (of externe) expertise gebruikt om externe barrières zoals schulden, kinderopvang, taalmoeilijkheden te slechten. Uit de interviews komt echter naar voren dat dit laatste ondergeschikt is aan de gedragsmatige, groepsgewijze en activerende aanpak.

#### Box 6.2 Impressie van veldwerk bij Bedrijf A

“Het is hier soms net een schoolklas”. De zojuist bijgewoonde training over communicatie (in het kader van sollicitatietraining), had inderdaad veel weg van een leraar die een klas pubers onder controle probeert te houden. Alleen gaat het hier niet om een leraar op de middelbare school, maar om een consulent bij een re-integratiebedrijf en de pubers zijn geen scholieren, maar cliënten van ditzelfde bedrijf.

Met zijn uitspraak vat de consulent onbewust kernachtig een heel belangrijk deel van de door hem gehanteerde interventiestrategie samen. In groepen werken, daar draait het om. Net als in een schoolklas de dynamiek tussen de mensen in de groep gebruiken. Maar die schoolklas is de makkelijkste niet: de consulent krijgt te maken met cliënten uit moeilijke doelgroepen. Zij hebben een grote afstand tot de arbeidsmarkt en dat is iets wat meteen (en elke keer weer) opvalt bij het veldwerk naar deze interventiestrategie. In de ‘schoolklas’ zitten vandaag een intelligente cliënt die moet re-integreren na een ongeval, allochtone cliënten die de taal niet machtig genoeg zijn, een kunstenaar die hier overduidelijk eigenlijk niet wil zitten en daardoor zijn stempel drukt op de training, een man van middelbare leeftijd voor wie een nieuwe baan nog moeilijk gaat worden en twee stille mannen, die alles over zich heen laten komen. Niet de makkelijkste en meest meegaande mensen om medewerking en interesse van te verlangen.

<sup>7</sup> Gebaseerd op cognitieve psychologie (U. Neisser, 1967), Self determination theory (SDT) van Deci, E.L en Ryan en rational emotive behaviour theory (REBT) waarvoor Ellis 1956 de basis legde.

De consulente weet de aandacht van de groep echter vast te houden met veel voorbeelden uit de praktijk, rollenspellen en stellen van vragen aan stillere cliënten. Het actief aan het werk en aan het denken zetten van cliënten, daar draait het om voor de consulenten. De consulenten laten de cliënten zien wat hun gedrag in een sollicitatiegesprek voor gevolgen kan hebben. Daarbij worden cliënten gestimuleerd eigen (sollicitatie)ervaringen te evalueren vanuit het perspectief van de werkgever: hoe voel jij je als je op deze manier benaderd wordt, heb jij hetzelfde gedrag vertoond, hoe reageerden mensen dan op je?

In een andere training, op een andere locatie en met een andere consulent, is weer ditzelfde patroon te herkennen. Volgend citaat is afkomstig uit een verslag van een van de meeloopdagen: *“We keren terug naar de groepsruimte, waar de consulent een cliënt apart neemt om over zijn sollicitatiebrieven te praten. De consulent wil het hebben over de motivatie die de man in zijn brieven beschrijft. Zijn motivatie is dat hij graag ‘wil werken’ en ‘onder de mensen wil zijn’. Ze probeert hem duidelijk te maken dat hij dit niet zo in een brief kan zetten. Zijn motivatie moet aansluiten bij het bedrijf, hij moet duidelijk maken waarom hij juist daar wil werken. De man lijkt hier echter niet over nagedacht te hebben. In deze trainingen moeten de cliënten zich hier juist wel bewust van worden: hoe en waarom zet jij je motivatie in een brief en hoe komt dit nu over bij de werkgever? Als later de vraag aan de orde komt of het niet moeilijk is voor de consulenten af en toe nog simpele stappen te moeten zetten, wordt dit beaamd: “Dit is inderdaad een lastig aspect van het werk. Daarom probeer ik vaak de praktijk erbij te betrekken en duidelijke instructies te geven over wat mensen echt moeten doen. Als ze het dan vervolgens ervaren, dus gewoon doen, wordt het vaak duidelijker.”*

Veel doen, praktijkvoorbeelden, je bewust worden van je eigen gedrag en werken in groepen. Dat zijn de zaken die opvallen bij het veldwerk naar deze interventiestrategie. Verder zijn de cliënten vooral bezig met vacatures zoeken, brieven schrijven en gesprekken voorbereiden. Alles is erop gericht dat de cliënten zelf een baan vinden. Tafels en prikborden zijn bezaaid met vacatures, werk.nl is waarschijnlijk de best bezochte internetsite en netwerktraining is aan de orde van de dag. Ook oriëntatie blijkt belangrijk te zijn. In één-op-één gesprekken vragen consulenten aan hun cliënten wat ze nu eigenlijk willen: wat moet hun volgende baan gaan worden?

De interventiestrategie van Bedrijf A is gericht op het veranderen van het aanbod (de cliënt) en wel zodanig, dat het zoeken, vinden en uitvoeren van een betaalde baan mogelijk wordt. Uitgangspunt is dat er een vraag naar arbeid bestaat in de vorm van vacatures en dat de cliënt zodoende kansen mist om aan het werk te komen. Dat die kansen worden gemist vindt zijn oorzaak in inactief gedrag (de cliënt is structureel of ‘duurzaam’ inactief geworden door de werkloosheid), de verkeerde omgeving (de omgeving beïnvloedt de cliënt negatief in de zoektocht naar werk) en/of verkeerd gebruik van middelen om aan een baan te komen. De cliënt weet niet goed hoe vacatures te zoeken en hoe zich te presenteren bij een werkgever. Al deze zaken hebben een gemeenschap-

pelijke factor: de werkzoekende vertoont *het verkeerde gedrag* als het gaat om het zoeken, vinden en uitvoeren van werk. Om aan het werk te komen, moeten de cliënten *het juiste gedrag* leren.

De cliënt is de motor achter het hele traject. Motivatie en inzet worden gestimuleerd en zijn noodzakelijk en ‘verplicht’. De klantgerichte en klant gedreven benadering van Bedrijf A heeft echter duidelijke grenzen. De consultant blijft de baas over de keuzes in het traject: *“De cliënt heeft geen invloed op de invulling van het traject, bijvoorbeeld in welke oriëntatiegroep hij komt. De keuze voor instrumenten etc. ligt bij de consultant. Mensen moeten zich wel aan onze keuzes houden, traject is traject. Als wij zeggen dat de cliënt op vrijdag staat ingepland, kan dat vaak niet veranderd worden. De cliënt heeft wel invloed op het verloop van het traject. Een oriëntatiegroep duurt in principe acht weken, maar door de inzet van de cliënt kan het bijvoorbeeld ook binnen vier.”*

Bij alle stappen die gezet worden door de consultant is de plaatsing in werk, conform de eisen van de opdrachtgever, richtinggevend: *“We streven niet naar de ideale baan van een cliënt. Het uitgangspunt is werk en de kortste weg naar een ideale baan is via een andere baan. We willen het probleem niet isoleren. We richten ons op de oplossing: werk. Veel mensen zonder werk hebben problemen; mensen met werk hebben die problemen misschien ook. Die problemen hoeven werk dus niet altijd in de weg te staan. Onze oplossing voor problemen is dan ook de weg naar werk. Bij de één kan dit in twee stappen, bij de ander heb je er acht voor nodig.”*<sup>8</sup>

64

De organisatie van het re-integratietraject bij Bedrijf A is geheel gericht op plaatsing. Hierbij is de *realistische visie* van cliënten op werk een van de pijlers. De cliënt leert goed na te denken bij wat hij eigenlijk voor werk kan en wil doen, maar tegelijkertijd wordt de cliënt ook voorgehouden dat hij niet meteen een perfecte baan kan/zal vinden. Doel van de strategie is nadrukkelijk plaatsing in een eerste geschikte baan: *“We zijn een re-integratiebureau en we moeten ervoor zorgen dat cliënten een opstap krijgen naar een eerste baan. Het verschilt per persoon hoe ver je hier in gaat. We zijn er echter niet als loopbaanadviesbureau of voor werving en selectie.”*

De context waarin de cliënt zich bevindt is een integraal onderdeel van de interventiestrategie: een gedragsverandering kan makkelijker teweeg gebracht worden binnen een sociale omgeving. Cliënten moeten in een op werk gerichte omgeving terechtkomen, waarin ‘peers’ (andere cliënten) voorbeeld zijn. Daarom berust de interventiestrategie grotendeels op een groepsaanpak waarbij het leren van anderen en de waardeering van anderen de drijvende mechanismen zijn.

<sup>8</sup> Het idee is dat werk a) het leven van mensen structureert; b) Werk een belangrijke bron van sociale contacten en ervaringen is; c) werk een individu verbindt met zijn of haar voorkeuren en doelen en d) werk identiteit en status verschaft en aldus bijdraagt aan iemands plaats in de maatschappij. Deze strategie is gebaseerd op werk van Marie Jahoda, 1985.

Zoals eerder benadrukt gaat bij Bedrijf A de aandacht uit naar de aanbodbkant (de cliënt). Veel minder aandacht gaat uit naar de *vraagkant* (werkgevers) en de *match*. In de aange-troffen strategie wordt uitgegaan van de *zelfplaatsende cliënt*. Deze moet zelf kunnen zoeken, vinden en uitvoeren. Daartoe moet er door consulenten vooral intensief met de ‘klanten’ worden gewerkt, die op alle mogelijke manieren weer in zichzelf en hun mo-gelijkheden moeten gaan geloven. Het opzoeken van werkgevers is geen hoofdtaak, want de beschikking over een vacature is hier niet de oplossing voor het probleem. Als de cli-enten eenmaal weer op orde zijn, liggen er voldoende banen te wachten. Of zoals een consulent het uitdrukte: *“Vraaggerichte re-integratie is een dwaalspoor. Zo specifiek is de vraag van werkgevers niet op dit kwalificatieniveau.”*

De *match*, de daadwerkelijke bemiddeling tussen werkgever en werkzoekende is on-dergeschikt in de re-integratiestrategie van Bedrijf A. Het wordt belangrijker gevonden om *vertrouwen* te wekken bij de werkgever, dan de vraag van de werkgever (naadloos) te laten aansluiten op het aanbod van de werkzoekende: *“Het belangrijkste vinden wij dat een cliënt op gesprek komt en dat hij zich daar goed kan presenteren en kennis heeft van wat hij kan en wil, om vertrouwen te wekken bij de werkgever. Daarom is netwerken en vacaturejacht van de cliënt en consulent belangrijker dan de actieve matching.”*

### 6.2.2. PROBLEMBESCHRIJVING

De hindernissen die genomen moeten worden voor succesvolle re-integratie liggen vol-gens de re-integratiestrategie van Bedrijf A bij de cliënt zelf. Problemen als gebrek aan motivatie, zelfvertrouwen, (zelf)waardering, self-efficacy, oriëntatie en gebrek aan werknemersvaardigheden aan de aanbodzijde van de re-integratiemarkt, worden door Bedrijf A bestreden met groepsgewijze cognitief-psychologische therapie. Bedrijf A heeft opgegeven dat haar interventiestrategie zich richt op problemen aan de aanbod-zijde (zie Tabel 6.1) aan de problemen van de vraagkant (werkgever) wordt vrijwel geen aandacht besteed. Overigens moet worden opgemerkt dat niet aan alle problemen aan de aanbodbkant aandacht wordt besteed. Zo blijven problemen betreffende praktische barrières, gezondheid of basaal kwalificatieniveau (opleiding) veelal op de achtergrond. Bedrijf A neemt deze problemen bewust niet of in mindere mate mee in haar interven-tiestrategie. Daar zit de volgende visie achter: *“We zetten geen concrete instrumenten in om deze zaken op te lossen. We zien het meer als zaken die problematisch worden door de manier waarop mensen ernaar kijken, maar niet per se als belemmeringen voor werk. Wij stimuleren mensen wel oplossingen te zoeken, zoals kinderopvang regelen, maar het is niet iets wat wij per se meteen zelf aanbieden. Op het moment dat mensen aan het werk gaan, lossen deze zaken zich namelijk ook wel op. Werk versnelt de oplossing van proble-men.”*



**TABEL 6.1** Bedrijf A's probleembeschrijving

Terrein	Probleem
<i>Aanbod</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gedragsproblemen</li> <li>• Zelfvertrouwen</li> <li>• Zelfwaardering</li> <li>• Self-efficacy</li> <li>• Motivatie</li> <li>• Zelfzorg/hygiëne</li> <li>• Werknemersvaardigheden</li> <li>• Werkritme</li> <li>• Sollicitatievaardigheden</li> <li>• Opleiding</li> <li>• Sociale vaardigheden</li> <li>• Presentatie</li> <li>• Klein netwerk</li> <li>• Geen inzicht van cliënt in eigen talenten, vaardigheden en wensen</li> </ul>
<b>Vraag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistische discriminatie</li> </ul>
<b>Match</b>	-

66

### 6.2.3. AANPAK<sup>9</sup>

#### 6.2.3.1. De instrumenten

Bij Bedrijf A is niet alleen de probleemfocus gericht op het aanbod. Het aanbod vormt ook het aangrijpingspunt voor het tackelen van problemen aan de vraagzijde en de match. Zoals in het geval van statistische discriminatie en onterechte negatieve beeldvorming als struikelblok voor plaatsing: *“Werkgevers zijn er allemaal van overtuigd dat ze niet discrimineren op deze kenmerken. De cijfers zeggen iets anders, maar als re-integratiebedrijf kunnen wij deze visie er niet uitkrijgen bij de werkgever. We richten ons daarom meer op het gedrag van de cliënt naar aanleiding van deze kenmerken, dit is van belang. We moeten het zo vormgeven dat het niet meer opvalt bij de cliënt. De beste manier om dit uit het blikveld te krijgen, is om het te negeren. We focussen liever op de kwaliteiten van de cliënt.”*

Kenmerkend in de aanpak van problemen is de inzet van de volgende instrumenten:

- Inhoudelijk richt de aanpak van Bedrijf A zich erop dat de cliënt weet wat hij kan én wil (oriëntatie), dat hij de *empowerment* heeft om deze zaken uit te zoeken (motivatievergroting) en dat hij de juiste zaken leert om aan een baan te komen (zoeken

<sup>9</sup> Italic geeft dat aan waar de nadruk op ligt. In geval van italic en vetgedrukt geeft een sterke nadruk aan.

en solliciteren). Niet de motivatie door het gebruik van sancties, maar een positieve benadering van de cliënt staat voorop.

- De oriëntatie en activatie binnen het re-integratietraject vindt plaats aan de hand van *groepstraining*. Middels deze groepstraining wordt de cliënt in een nieuwe sociale omgeving geplaatst en uit zijn oude (inactief makende) situatie gehaald. Binnen de groep zijn de cliënten verbonden door het gezamenlijke doel dat zij nastreven: werk. De cliënt krijgt steun en feedback, waardering en stimulering van de groep. De cliënt is hierdoor ook weer actief bezig en uit zijn leefwereld, waar soms veel werklozen zijn. De bestaande sociale omgeving van de cliënt wordt niet beïnvloed en gevormd (vb. thuissituatie), maar de cliënt wordt juist uit die omgeving gehaald. De aanpak van de problemen berust hiermee vooral op de *inzet van instrumenten* en niet op het leggen van *verbindingen* met andere instituties of het sociale netwerk van de cliënt.
- Bij Bedrijf A wordt een werkervaringsplaats of stage/leerwerktraject niet standaard ingezet. Indien dit wel gebeurt, dan is het vooral om het *vertrouwen* bij de werkgever en de cliënt te creëren. Door de stage of het leerwerktraject heeft de werkgever het vertrouwen dat het lukt met de cliënt. De cliënt heeft ervaring opgebouwd met het functioneren bij een werkgever, hetgeen de duurzaamheid van de plaatsing zou moeten vergroten. De werkervaringsplaats, is bij Bedrijf A, dus vooral een middel zijn om een werkgever over de streep te trekken of om een cliënt te laten inzien dat hij betreffend werk kan en wil doen.
- Kennisvergroting door scholing of een stage is bij Bedrijf A ook niet standaard. De visie is dat het door de bedrijfsstrategie het vaak al niet meer nodig is om scholing in te zetten: *“Een automatisch bijeffect van onze manier van werken is ook dat we minder scholing hoeven in te zetten. Als mensen hun zelfbewustzijn vergroten, is een opleiding vaak al niet meer nodig.”* Als er sprake is van scholing, dan is dit altijd gericht op werk en kort van duur, zoals een vergunning voor taxichauffeur of opleiding tot heftruckchauffeur.
- Aanpassing, compensatie en begeleiding zijn bij Bedrijf A veelal doelgroepgericht. Subsidie en arbeidsplaatsaanpassing worden wel ingezet, maar feitelijk enkel voor jong arbeidsgehandicapten (Wajongers). Het achterliggende idee is: *“Het is niet de manier waarop we onze cliënten willen “verkopen”. Het leidt vaak tot misbruik van het instrument. Subsidie moet een opstap zijn (een middel), maar wordt buiten Wajong dan wel gebruikt als doel op zich. Dit heeft niet-duurzame plaatsing tot gevolg.”* Ook Job coaching wordt enkel gebruikt in de context van de begeleiding van Wajongers op de werkplek, in de nazorgfase van het traject.
- Bedrijf A zet slecht in beperkte mate in op de werkgeversbenadering door consulenten. De aanbodgerichte interventiestrategie verhoudt zich slecht met dit instrument. Wel is dit instrument in belang toegenomen als gevolg van de terugval in vacatures in de crisis.

### 6.2.3.2. De tussendoelen

De interventiestrategie van Bedrijf A is gericht op het bereiken van generieke uitkomsten. Maar het idee is dat je door aan de specifieke uitkomsten te werken, ook de generieke zaken als motivatie, **empowerment** en zingeving meeneemt. Dit wordt gedaan door in kleine groepen, met kleine stapjes door cliënten zelf geformuleerde tussendoelen te bereiken en door hen veel te laten presenteren.

Tabel 6.2 geeft een samenvattend overzicht van de instrumenten en de nagestreefde tussendoelen. De voornaamste gebieden zijn aangegeven in rood. De eerste drie gebieden van deze tabel worden het belangrijkste geacht in de aanpak. Dit komt overeen met de probleemfocus.

**TABEL 6.2** Overzicht Instrumenten en nagestreefde tussendoelen

<b>Tussendoel</b>	<b>Instrument</b>	<b>Specifieke uitkomst</b>
<i>(1) Motivatievergroting</i>	1. <i>Zelfwaardering/ zelfvertrouwen</i> 2. <i>Sociale waardering</i> 3. <i>Zingeving</i> 4. Dwang/sancties	Het motiveren van de cliënt om zich in te zetten voor de activiteiten binnen een traject en vervolgens weer aan het werk te gaan.
<i>(4) Heroriëntatie tot stand brengen</i>	14. <i>Loopbaanoriëntatie</i>	De cliënt inzicht laten verkrijgen in eigen wensen, kwaliteiten en mogelijkheden voor een betaalde baan en/of de blik van de cliënt op mogelijkheden voor een betaalde baan verruimen.
<i>(5) Zoeken en solliciteren op gang brengen</i>	17. <i>Zoektraining vacatures</i> 18. <i>Sollicitatietraining (brief, CV, gesprek)</i> 19. <i>Presentatietraining</i> 20. <i>Netwerktraining</i>	Ervoor zorgen dat de cliënt zo goed mogelijk gebruik maakt van de mogelijkheden om een baan te vinden en te krijgen. Hiertoe dienen sollicitatievaardigheden versterkt te worden en moet de cliënt (weer) actief zoekgedrag gaan vertonen.
<i>(6) (Werknemers) vaardigheden opbouwen</i>	22. <i>Werkervaringsplaats</i> 23. <i>Stage/leerwerktraject</i>	Ervoor zorgen dat de cliënt over (tenminste) elementaire vaardigheden (discipline, presentatie, samenwerking, communicatie) en werkritme beschikt om in een arbeidsverband te kunnen functioneren.
<i>(7) Kennisverwerving</i>	24. <i>Scholing</i> 26. <i>Stage/leerwerktraject</i>	Ervoor zorgen dat de cliënt kan voldoen aan de kennisvereisten om het beoogde werk uit te kunnen voeren. Dit kan variëren van basiskennis zoals taalvaardigheid tot meer specifieke kennis die door scholing of stage wordt verkregen.
(8) <i>Vacatureverwerving</i>	27. <i>Netwerken consultant</i> 28. <i>Vacaturejacht consultant</i>	Ervoor zorgen dat de vraag van werkgevers bekend is (d.w.z. baanopeningen en werkgeverswensen), zodat cliënten als zij arbeidsgereed zijn bemiddeld kunnen worden.
(10) <i>Compensatie en aanpassing</i>	31. <i>Subsidie</i> 32. <i>Aanpassing werkplek</i> 33. <i>Aanpassing werkproces</i>	Het wegnemen van barrières die een kansrijke verbinding tussen werkgever en werknemer in de weg zouden kunnen staan.
(11) <i>Werkbegeleiding</i>	34. <i>Jobcoaching</i>	Het begeleiden van de werknemer bij de inpassing in (de cultuur en werkwijze van) het bedrijf

Legenda:

Italic = ligt nadruk op

Italic + vet gedrukt = ligt sterke nadruk op

### 6.2.4. MECHANISMEN

Net als bij de probleembeschrijving en aanpak, maken we ook bij mechanismen het onderscheid tussen mechanismen die op de vraag, het aanbod, en de match tussen beide gericht zijn. Omdat de strategie van het bedrijf een uitgesproken aanbodstrategie is, onderscheiden we veel aanbodmechanismen.

#### 6.2.4.1. Mechanismen aan de aanbodkant

##### I. HET IDENTITEITSMECHANISME

Het identiteitsmechanisme speelt bij Bedrijf A een grote rol. Opgetekend uit de strategie van Bedrijf A zelf: “Re-integratie is heroriëntatie op jezelf, op de manier waarop je in het leven staat en uiteindelijk op de arbeidsmarkt.” Van de cliënt wordt verwacht dat deze op een andere manier naar zijn werk en leven gaat kijken. Hij moet zichzelf niet langer zien als werkloze, maar hij moet zichzelf een andere ‘sociale identiteit’ aanmeten. Deze gedragsverandering is cognitief/psychologisch van aard. De cliënt moet zich afvragen wie hij is en hoe en waarom zijn gedrag bepaalde gevolgen heeft. *“We willen mensen wel een realistische visie op werk geven. We hebben bijvoorbeeld een aparte oriëntatiegroep. Hierin vragen we: wat wil je en wat kun je? Maar we geven wel een reëel beeld van de mogelijkheden.”* Dit mechanisme kunnen we karakteriseren als het **identiteitsmechanisme**. Het lijkt voor deze interventiestrategie zelfs het belangrijkste mechanisme te zijn. Als de cliënt deze ‘identiteitsomslag’ niet maakt, is de kans van slagen van het re-integratietraject veel kleiner.

Bedrijf A beoogt een duurzame gedragsverandering van de cliënt te veroorzaken, zodat deze verantwoordelijkheid neemt voor zijn problemen en deze niet ‘externaliseert’. *“Als mensen zaken maar toeschrijven aan hun eigen idee, zijn ze er vaak zuiniger op. Dit proberen we dan ook te bereiken: mensen moeten het zelf doen, of in ieder geval dat gevoel krijgen. Onze aanpak is hierop gestoeld. Het bouwt op het teweeg brengen van gedragsverandering.”* Ook het feit dat de cliënt moet uitgaan van zijn eigen kwaliteiten en niet van praktische of onoplosbare problemen (leeftijd, geslacht etc.) valt onder het identiteitsmechanisme. De cliënt moet naar de werkgever uitstralen dat hij, ondanks problemen, toch de geschikte kandidaat is en dit moet een belangrijk onderdeel van zijn identiteit worden.

##### II. HET SOCIALE WAARDERINGSMECHANISME

Het sociale waarderingsmechanisme is eveneens een hoeksteen van de integratiestrategie van Bedrijf A. Zelfwaardering en zelfvertrouwen worden binnen Bedrijf A gestimuleerd door de steun die cliënten bij elkaar en de groep kunnen vinden. Door de cliënt in een nieuwe sociale omgeving te plaatsen die wel op werk gericht is, probeert de strategie eveneens teweeg te brengen dat het voor cliënten makkelijker wordt werk te vinden: *“We willen de dynamiek tussen mensen in groepen gebruiken. De cliënten in de groepen hebben dezelfde doelstelling: aan het werk komen. Ze zitten in dezelfde situatie. De*

*bedoeling is dat ze elkaar aansteken. De acties in de groepen moeten leiden tot reacties.* "Dit mechanisme is te karakteriseren als het **sociale waarderingsmechanisme**.

### III. HET ACTIVERINGSMECHANISME

Voor een re-integratiebedrijf is het logischerwijs belangrijk dat cliënten actief worden. Voor Bedrijf A is de reden van inactiviteit cognitief-psychologisch: *"Inactiviteit is gedrag en dat gedrag moet veranderen."* Mensen moeten vooral eerst in beweging gebracht worden voordat er iets mogelijk is in een traject. Dit blijkt duidelijk uit de volgende uitspraak over de gehanteerde strategie: *"Maatwerk vinden we eigenlijk een onbruikbare term. Het idee achter de term is dat je mensen eerst moet leren kennen voordat je weet wat je met ze moet doen. Met andere woorden: eerst kennen, dan bewegen. Wij zeggen: eerst bewegen, dan leer je ze wel kennen."* Deze activering van cliënten om het zoeken, vinden en behouden van een baan mogelijk te maken, kunnen we kenmerken als het **activeringsmechanisme**. Eerst doen, dan volgt de rest wel.

### IV. HET LEERMECHANISME

In de interventiestrategie van Bedrijf A is ook duidelijk het leermechanisme waar te nemen. Zoek-, sollicitatie- en werknemersvaardigheden worden allemaal bijgebracht. Deze zaken kunnen we samenvatten onder de noemer **leermechanisme**. Het leermechanisme bestaat er eenvoudig gesteld uit dat een cliënt iets vóór het traject niet kan, wat hij na het traject wel kan. Het mechanisme valt in twee onderdelen uiteen. Ook deze kunnen herkennen we in deze interventiestrategie. Enerzijds is er het *cognitieve aspect van leren*. Hier gaat het om het aanleren van kennis en vaardigheden die belangrijk zijn voor het zoeken, vinden en uitvoeren van een baan. Anderzijds is het er aspect van *gewenning*: de cliënt leert wat het inhoudt om zijn leven in te richten op werk. Hij went met andere woorden aan het ritme dat nodig is om een baan te kunnen uitvoeren. Een voorbeeld van het in werking stellen van dit mechanisme blijkt uit de volgende uitspraak: *"We geven ook een workshop 'Aan het werk, en nu?' Want werken is wel een andere vorm van leven, dat zijn mensen niet meer gewend. In die workshop maken we onze cliënten hiervan bewust."*

### V. HET SANCTIEMECHANISME (DE 'STOK')

Tot slot is er aan de aanbodkant nog een 'klassiek' mechanisme waar te nemen: de **'stok'**. Deze bestaat uit de dreiging van sancties als cliënt niet meewerkt en/of de melding als stap tot daadwerkelijke sancties van de uitkeringsinstantie, met het doel om de cliënt te bewegen mee te werken aan het traject. Dit mechanisme komt wel voor in de interventiestrategie, maar neemt zeker geen centrale plaats in. Zoals we al zagen moet motivatievergroting veelal bereikt worden door het identiteitsmechanisme, sancties zijn een noodgreep.

### 6.2.4.2. Mechanismen aan de vraagkant

#### I. HET VERTROUWENSMECHANISME

Voor re-integratiebedrijven is het belangrijk om het vertrouwen van (potentiële) werkgevers op te wekken. Cliënten moeten laten zien aan werkgevers wat zij kunnen en de werkgever moet het vertrouwen hebben dat het lukt met de cliënt: *“Het hoeft niet per se zo te zijn dat de kandidaat precies aan de eisen voldoet, maar of er vertrouwen is van de kant van de werkgever of het gaat lukken met deze kandidaat.”* Dit mechanisme kunnen we omschrijven als het *vertrouwensmechanisme*.

#### II. HET COMPENSATIEMECHANISME (DE ‘WORTEL’)

Voor de werkgevers is het aannemen van een cliënt een risico, daarvoor wil deze gecompenseerd worden. Deze compensatie bestaat uit de *‘wortel’* in de vorm van een subsidie voor de werkgever om een eventueel productiviteitstekort te compenseren. Net als de stok is dit een mechanisme dat niet veel ingezet wordt, alleen in de context van arbeidsgehandicapten.

### 6.2.4.3. Mechanismen bij de match van vraag en aanbod

#### I. HET INFORMATIEMECHANISME

Acquisitie bij werkgevers maakt onderdeel uit van de interventiestrategie van Bedrijf A. Acquisitie is echter vooral gericht op informatie-uitwisseling. Om meer informatie te verkrijgen bij werkgevers over vacatures om door te kunnen geven aan cliënten en meer informatie aan werkgevers te geven over (de cliënten van) het re-integratiebedrijf en de mogelijkheden die er voor werkgevers bestaan. In de interventiestrategie speelt hiermee het geven van informatie aan beide partijen in de re-integratie (cliënt en werkgever) een rol. Het *informatiemechanisme* speelt ook een rol in de werkoriëntatie en training van de cliënt. De consulent geeft dan vooral informatie over wat er allemaal mogelijk is voor de cliënt, waar hij zou kunnen zoeken, welke vacatures er beschikbaar zijn etc.

### 6.2.5. CONTEXT

Uit het veldwerk is af te leiden dat de volgende contexten de werking van de interventiestrategie kunnen beïnvloeden:

#### MACRO ECONOMISCHE CONTEXT

In een laagconjunctuur kan het lastig zijn met deze sterk aanbodgerichte strategie het einddoel van re-integratie te bereiken.

#### SOCIALE OMGEVING VAN DE CLIËNT

Een sterk negatieve leefomgeving van de cliënt kan ervoor zorgen, dat de mechanismen die het bedrijf in werking stelt niet voor de gewenste uitkomst zorgen.

### CONSULENT

Het type consulent moet passen in de interventiestrategie: *‘Cruciaal is hoe een consulent in het werk staat. Wij zijn niet op zoek naar mensen die de cliënt heel erg willen begrijpen en in hun slachtofferrol bevestigen’.*

### SAMENWERKING MET DE OPDRACHTGEVER

Dit is een cruciale contextfactor: *‘De samenwerking met de opdrachtgever is in de praktijk de belangrijkste beïnvloedende contextfactor voor het verloop van het traject. Zo is bijvoorbeeld makkelijker met de gemeente samenwerken in het geval van lastige klanten, de lijntjes zijn korter. We hebben bijvoorbeeld driegesprekken met consulent, cliënt en gemeente. Met het UWV is het moeilijker samenwerken met de contactpersoon. Dit komt ook door de voortdurende interne veranderingen daar.’*

## 6.2.6. CONCLUSIE

Wat claimt de strategie van Bedrijf A voor een cliënt te kunnen betekenen zodat deze aan een betaalde baan komt? En op welk niveau wil de interventiestrategie resultaten bereiken bij de cliënt?

### 6.2.6.1. Interventieclaim

Bij de interventiestrategie van Bedrijf A kunnen we de volgende interventieclaim opstellen:

*Met deze re-integratiestrategie kunnen cliënten een baan vinden, omdat zij zichzelf een nieuwe identiteit aanmeten: die van een werkende persoon. Dit wordt bereikt door een duurzame gedragsverandering op basis van cognitief-psychologische methoden. De cliënt is er klaar voor om te werken, omdat hij aan zichzelf gewerkt heeft in een daarvoor geschikte (op werk gerichte) sociale omgeving. De cliënt is niet langer inactief, maar heeft weer een actieve houding en beschikt over de juiste vaardigheden en het vertrouwen om een werkgever te kunnen overtuigen van zijn eigen kunnen.*

### 6.2.6.2. Verankering van de interventieclaim

Tabel 6.3 geeft de niveaus van verankering weer. In de eerste plaats is het materiële niveau van verankering aanwezig. Er wordt, zij het beperkt, gebruik gemaakt van materiële prikkels als sanctiedreiging voor cliënten (uitkeringskorting) en subsidies voor werkgevers.



**TABEL 6.3** Niveaus van verankering

Niveau	werkzoekende	werkgever
Materieel niveau	+	+
Cognitief niveau	+++	
Sociaal niveau	++	
Emotioneel niveau		

Toch is dit niet het niveau dat de interventiestrategie wil bereiken. De strategie richt zich sterk op een cognitieve verankering. Cliënten moeten het zich eigen maken dat zij nadenken over en bij hun eigen gedrag om de heersende beelden die zij hebben van zichzelf te doorbreken. Door bij hun eigen gedrag en identiteit stil te staan, wordt de gedragsverandering die cliënten doormaken in het traject duurzamer.

74

Naast de cognitieve verankering, is er ook sprake van sociale verankering. Dit komt naar voren in de sociale setting die gekozen wordt in de aanpak. Door de sociale steun en waardering die de cliënten ondervinden tijdens het traject, wordt de gedrag- en identiteitsverandering die teweeg gebracht wordt duurzamer.

### 6.3. INTERVENTIESTRATEGIE BEDRIJF B

*“Het belangrijkste instrument voor de klant zijn wij als consulent zelf, dat hij over ons kan beschikken als instrument, altijd. Iemand die dingen kan doen die de cliënt zelf niet kan doen en dat permanent.”*

#### 6.3.1. INTERVENTIESTRATEGIE

Bedrijf B heeft een intensieve, integrale, op individuele leest geschoeide trajectbegeleiding in combinatie met een intensieve werkgeversbenadering. In dit integrale casemanagementmodel vindt één-op-één afstemming plaats tussen cliënt en consulent, waarbij de laatste op verschillende leefgebieden van de cliënt ingrijpt. Waar andere strategieën deze leefgebieden zoals thuis- of woonsituatie (veelal bewust) niet of minder centraal stellen, grijpt deze strategie diep in op meerdere aspecten van het leven van de werkzoekende. *“We kijken niet alleen naar het werkloosheidsprobleem. Het is vaak een combinatie van dingen op meerdere levensterreinen”*, aldus een consulent. Deze strategie van Bedrijf B past goed bij de cliëntgroep, die gekenmerkt wordt door een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het casemanagement model is te zien als een reactie op de fragmentering in de publieke dienstverleningsstructuur. Overigens is in

tensief in deze strategie niet altijd hetzelfde als veel/langdurige tijdsbesteding, er zijn wel vele contacten maar meestal kortdurend.

**Box 6.3** Impressie van veldwerk bij Bedrijf B

*“Je kunt je haast niet voorstellen wat in de praktijk allemaal als positieve gebeurtenis speelt. Een mevrouw komt binnen met een vlaai want die had een urgentie aanvraag gekregen voor een woning. Dat is eigenlijk een ramp, maar voor haar een succes, want het brengt het moment van de verhuizing dichterbij. En je krijgt er geen diploma of certificaten voor, je krijgt slechts een brief. Daar zie ik dan plussen. Ik zeg ook heel vaak tegen mensen, je moet plussen gaan scoren, je moet gaan organiseren. Dat zal bijdragen aan het uiteindelijke doel.”* Dit citaat van een consultant is een sprekend voorbeeld van waar het om draait in deze interventiestrategie: het organiseren van succes. Het uiteindelijke doel is betaalde arbeid, maar de weg daarnaar toe is veelal lang. Stapje voor stapje worden de hindernissen op deze weg genomen. Deze hindernissen kunnen zich afspelen op alle leefgebieden van de werkzoekende.

Alle hindernissen, op wat voor leefgebied dan ook, hebben echter gemeenschappelijk dat het overwinnen ervan bijdraagt aan het creëren van een positieve voortgaande beweging. Tijdens het veldwerk wordt het als volgt verwoord door een consultant: *“Je zit niet op het eindpunt dat je volgens het contract met de opdrachtgever misschien moet bereiken. Bij ons is het heel erg op het proces gericht waarbij de mensen die bij ons werken de input zijn. Het gaat om het op gang brengen van een proces en niet alleen om het resultaat. Als je focust op het resultaat alleen, dan dring je dat op aan de klant. Tijdens het proces wordt gewerkt aan motivatie, empowerment, zingeving, zaken die in samenhang met elkaar een belangrijk resultaat op zich vormen, tevens de basis om het feitelijke re-integratieresultaat te bereiken.”* In dit proces is, zoals uit het citaat blijkt, de consultant een centraal figuur. De consultant is een belangrijk, onmisbaar hulpmiddel in het proces. Of zoals ze het zelf liever omschrijven: *“Het belangrijkste instrument voor de klant is dat je over ons kan beschikken als instrument. Die dingen kan doen die hij zelf niet kan doen en dat in een permanente situatie.”* De hindernissen voor een succesvolle re-integratie bevinden zich op meerdere leef terreinen, zodoende heeft de consultant ook verschillende rollen: soms die van bemiddelaar tussen instanties maar ook die van creatieve en pragmatische probleemoplosser. Een voorbeeld om dit te illustreren: hoe zorg je ervoor dat een analfabeet z'n voor plaatsing bij een hoveniersbedrijf benodigde certificaat haalt dat slechts via een schriftelijke cursus verkregen kan worden?

De doelgroep van Bedrijf B wordt gekenmerkt door een meervoudige problematiek. Sociale problematiek stapelt zich met een laag kwalificatieniveau en/of gebrekkige werknemers- of taalvaardigheden. Voorbeelden zijn: een vluchteling uit Afrika die geen Nederlands spreekt, een Joegoslaaf met een oorlogstrauma of een gescheiden

moeder met drugsverslaafde kinderen. Allemaal hebben ze een zwakke positie op de arbeidsmarkt.

Dit alles wil echter niet zeggen dat er geen actieve rol is weggelegd voor de werkzoekende. De consulent en werkzoekende vormen samen één team waarbij niet alleen de consulent, maar ook de werkzoekende opdrachten heeft. Een veel gegeven opdracht aan een werkzoekende is de volgende: *“Ik wil dat jij eens met je vriend gaat praten over een opleiding. Die heeft de opleiding gedaan die je wilt doen. Ga eens met hem praten over wat je moet leren in die opleiding. Als je klaar bent komt je weer bij mij langs en dan wil ik van je horen wat je ervan hebt opgestoken.”* Met deze ene interventie pakt de consulent verschillende probleemgebieden aan: motivatie, sociale netwerken versterken, versterken oriëntatie, re-integratieperspectief concretiseren etc.

Voor Bedrijf B is de toegankelijkheid van de consulent van groot belang. Dat begint al bij de keuze voor het gebouw: geen kantoorpand maar een pand op een centrale toegankelijke locatie waarbij het voor de cliënt net zo gemakkelijk binnenlopen is als bij de bakker. Het gebouw van Bedrijf B staat dan ook in de binnenstad in een voormalige arbeidersbuurt. Bij binnenkomst een vriendelijke, warme begroeting in een gebouw waar letterlijk de deur openstaat.

76

Bij Bedrijf B heeft men het uitgangspunt dat elke werkzoekende zijn eigen problematiek heeft die voortkomt uit specifieke oorzaken en waarvoor op voorhand niet de meest geschikte instrumenten zijn aan te wijzen. De integratiestrategie is gericht op het in gang zetten van een positieve voortgaande perspectief biedende beweging richting betaald werk met veel kleine stapjes. Het tegenovergestelde van de veelvuldige tegenslagen en faalervaringen uit het verleden. Er wordt daarbij veel aandacht gegeven aan positieve tussenresultaten om de cliënt verder te motiveren. Het uiteindelijke doel is betaalde arbeid als sleutelonderdeel van een breder aantrekkelijk toekomstbeeld, dat wordt ingevuld als inkomen, onafhankelijkheid, waardering etc. Bij Bedrijf B is individueel maatwerk een belangrijk onderscheidend element: *“Wij hebben casusgerichte beleidsontwikkeling. Je formuleert beleid rondom één klant. En niet rondom groepen van klanten, of alle klanten. En de bemiddelaar volgt de klant en is steeds voor hem beschikbaar.”* De werkwijze van Bedrijf B is integraal. Er zijn geen duidelijk grenzen tussen procesfasen noch zijn er instrumenten die vooral op een specifiek moment van het traject worden ingezet. Naast de individuele en integrale benadering en inzet van instrumenten onderscheidt Bedrijf B zich ook in haar benadering van de werkgever. Vraagsturing vindt niet plaats aan de hand van vacatures maar op basis van langdurige relaties tussen consulent en werkgever, waarbij in overleg een takenpakket wordt gecreëerd, in combinatie met een inwerk/groeitraject en ondersteuning, passend bij de cliënt en de productie die moet geleverd worden voor het bedrijf.

### 6.3.2. PROBLEMBESCHRIJVING

Centraal in de re-integratiestrategie van Bedrijf B is de meervoudigheid van problemen bij cliënten. Bij mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt kunnen die per geval sterk verschillen, waardoor de inzet van instrumenten casuïstisch wordt bepaald. Enige probleemanalyse, ofwel diagnose, is hoe dan ook noodzakelijk om de aanwezige problemen maar zeker ook de mogelijkheden, dus de sterke en zwakke kanten in kaart te brengen, op zoek naar het halfvolle glas. Deze ‘diagnosefase’ die soms 6 tot 8 maanden kan duren, wordt gecombineerd met versterken van motivatie en zelfredzaamheid in combinatie met hanteerbaar maken van persoonlijke problemen. Cliënten in deze strategie hebben veelal te maken met praktische of persoonlijke belemmeringen (problemen 7 tot en met 14). In deze interventiestrategie worden deze problemen uitdrukkelijk wel als problemen gezien en ook actief aangepakt. De gedachtegang hierbij is dat dergelijke belemmeringen barrières zijn die uit weg moeten worden geruimd voordat de weg naar werk open ligt: *“Je weet, er spelen vaak wel 14 verschillende problemen, en je hebt kans dat er mensen zijn die 14 problemen kunnen hanteren en gewoon kunnen werken. De meesten overigens niet, die hebben daar een dagtaak aan. Al is het alleen maar om alle afspraken van de hulpverlening na te kunnen komen. Die zijn daar de hele dag mee bezig. En als ze dan moeten gaan werken, dan lukt dat over het algemeen niet.”*

Verwant aan de problemen aan de aanbodzijde, zijn problemen in de (institutionele) omgeving van de cliënt. De organisatie van de bestaande dienstverlening is gefragmenteerd, veelal gebrekkig of in sommige gevallen is de benodigde hulp simpelweg niet bestaand. Een consulent zegt hierover: *“Het gros van onze klanten moet juist iets anders hebben dan dat wat er al is.”* De aanpak van Bedrijf B richt zich er onder andere op om de contacten met andere instanties met wie de cliënt contact heeft of zou moeten hebben te coördineren en te faciliteren. Bedrijf B of meer concreet de consulent wordt zo de leidende instantie / persoon in de ogen van de cliënt.

77

Aan de vraagkant worden ook problemen aangewezen: *“Werkgevers hebben om redenen waarvan ik denk dat die erg gezond zijn, de neiging om risico’s zoveel mogelijk te beperken bepaalde kenmerken van klanten worden geassocieerd met die risico’s.”* De centrale vraag hierbij is: ‘krijgen we de werkgever zover dat deze anders aankijkt tegen de werkzoekende? De problemen van werkgevers hebben zowel betrekking op negatieve beeldvorming en statistische discriminatie als op ontoereikende middelen of afstemming om een productiviteitstekort weg te nemen. Hierbij moet vooral gedacht worden aan financiële belemmeringen die een werkgever kan hebben om iemand aan te nemen.

Uitgangspunt bij de problemen op het gebied van de vraag en afstemming is niet alleen dat er wellicht geen inzicht is in eisen en wensen van werkzoekende en werkgever, maar vooral ook dat het aanbod, dat wil zeggen de werkzoekende, niet in staat is zelfstandig de vraag te bereiken. De werkzoekende is niet in staat om op eigen gelegenheid, in concurrentie met anderen, zijn aanbod bij de vraag te brengen: *“Maar ik durf van de klanten die wij hier krijgen te zeggen dat 9 van de 10 nooit in staat zal zijn om zelfstandig,*

*dat wil zeggen in concurrentie met anderen, succesvol te solliciteren en dan ligt er dus een zeer aangename taak voor de consulent om de stap naar die werkgever te maken in samenwerking met de werkzoekende.” Zodoende is intensieve bemiddeling door de consulent vereist.*

### 6.3.3. AANPAK

#### 6.3.3.1. De instrumenten

Centraal in de aanpak van de problemen staat het bieden van individueel maatwerk. Dit loopt als een rode draad door de strategie en beïnvloedt de keuzes van de instrumenten en het leggen van verbindingen met andere instanties en met het sociale netwerk van de cliënt. Om dit individuele maatwerk te kunnen bieden is een goede probleem-analyse nodig. Waar liggen de problemen, wat is de oorzaak daarvan en kan die oorzaak weggenomen worden door het inzetten van een bepaald instrument? Een instrument wordt dus pas ingezet wanneer daar een noodzaak toe is, er zijn geen standaardinstrumenten die altijd worden ingezet. Een voorbeeld met betrekking tot scholing ter illustratie: *“Wij zetten scholing in op het moment dat het noodzakelijk is om een doel te kunnen bereiken en dat doel wordt geformuleerd door de werkzoekende. Op het moment als je werk kan gaan doen waar niet per se een opleiding voor nodig is, dan moet je de afweging maken, waarom zou je dan opleiden? Dat kan te maken hebben met de persoonlijke ontwikkeling van je werkzoekende. Het reduceren van afhankelijkheid bij optreden van nieuwe werkloosheid. Maar ook met de motieven en motivatie van de klant en diens geïnteresseerd zijn in opleiding”* De aanpak van Bedrijf B is erop gericht om zo dicht mogelijk op de cliënt zitten. Deze zogenaamde *leefwereldbenadering* uit zich in de huisvesting in de wijk van en tussen de cliënten en tevens in de manier waarop externe dienstverlening wordt ingezet. Een voorbeeld waaruit dit duidelijk blijkt is het volgende: *“Wij hebben de afspraak dat een sociaalpsychiatrisch verpleger een dagdeel bij ons in huis is. Als er een psychiater nodig is, dan komt hij hier naar toe. Bij ons komt de psycholoog in onze context met de klant praten. Als je het hebt over maatwerk, we proberen dat in huis te regelen.”*

De centrale rol van de consulent in het traject van Bedrijf B is al eerder aangestipt. Deze komt naar voren in de contacten die gelegd worden met flankerende organisaties die kunnen helpen bij het oplossen van praktische problemen van de cliënt. Daarnaast legt de consulent ook contacten met mensen in de sociale omgeving van de cliënt zelf. Deze dienstverlening is voor de cliënt in het reguliere circuit vaak niet beschikbaar. Deze vergaande ondersteuning van de cliënt door de consulent vergt het nodige van diens creatieve vermogens. De consulent moet ‘out of the box’ oplossingen bedenken voor re-integratieproblemen. We kunnen hier het eerder in de box genoemde voorbeeld van de analfabeet toelichten: *“Om te kunnen schoffelen moet hij dus drie certificaten halen, dan moet je kunnen lezen en schrijven. De vraag is nu.. kan dat op zo’n manier georganiseerd worden.. kijk als er luisterboeken zijn voor die opleiding, kunnen we een deel van het probleem oplossen. De man is niet dom, maar kan niet lezen en schrijven. Maar zulke oplossingen zijn er nooit standaard binnen opleidingsinstututen, dus je gaat kijken, zijn er instituten*

*die op dit niveau iets kunnen doen en kunnen ze maatwerk leveren. Kunnen ze een keer iets aanbieden wat afwijkt van de grote standaard?"*

Als gevolg van het individuele maatwerk door Bedrijf B is er geen beperkte set instrumenten aan te geven, maar een breed scala (zie tabel 6.5). Wel is het zo dat instrumenten op het gebied van zoeken en solliciteren bewust niet worden ingezet. Zo is het een bewuste keuze dat er niet met vacatures wordt gewerkt: *"We bellen de werkgever nooit met een vraag van heeft u een vacature? Of hebt u plek? Nee, we zeggen we zijn geïnteresseerd. We hebben reden om u te bellen en die zit bij ons aan tafel." (...)* *"Als ik contact heb met bedrijven, praat ik in eerste instantie niet over een baan. Dus de maakbaarheid van een functie die eraan zit te komen, is eigenlijk heel groot. Als iemand bepaalde aspecten van het werk niet mag doen, dan kan zo geregeld worden dat, dat buiten het werk valt. Dat is een stukje compenseren."* Het solliciteren, gebeurt in eerste instantie door de consultant. Dat wil zeggen, hij neemt contact op met een potentiële werkgever: *"En de derde rol, we noemen het maar de rol van expert, dat je dus herkent, het heeft weinig nut als je daar en daar gaat solliciteren. Dat levert niet zoveel op, dat kunnen we inschatten. Maar mijn voorstel is dat ik een aantal activiteiten van jou ga overnemen, dat ik voor jou ga solliciteren in principe. Anders dan bij de andere interventiestrategieën worden belangrijke aspecten van het solliciteren door de consultant ingevuld c.q. geregisseerd: het zoeken naar een passend bedrijf, werkplek en het 'overtuigen' van de werkgever dat de werkzoekende mogelijkheden heeft. In een later stadium pas zullen werkzoekende en consultant samen naar de werkgever toe gaan. De werkzoekende heeft wel een eigen inbreng en rol bij de sollicitatie, gebruik makende van de expertise van de bemiddelaar: meezoeken naar en oriënteren/kiezen van een passende werkplek, in contact treden met het bedrijf en laten zien van de eigen mogelijkheden om daar te werken.*

79

Slechts in een uiterst geval wordt dwang of sanctie ingezet als instrument voor motivatievergroting: *"Het helpt vooral in die gevallen, in de trajecten waar je maar eindeloos dingen doet, maar waar er geen beweging komt."* De aanpak van Bedrijf B heeft sowieso een positieve bejegening van de cliënt als vertrekpunt. Wanneer een werkzoekende 'ongemotiveerd' gedrag vertoont, komt dit veelal niet voort uit gebrek aan motivatie, maar zit er meer achter aldus de interventiestrategie van Bedrijf B: *"Als hij niet wil, dan kan ik hem niet dwingen, ik moet me goed realiseren dat als een werkzoekende tegen mij zegt: mooi verhaal, maar ik ga het niet doen, dat nee zeggen een reden kan hebben."* Hier ligt dan een belangrijke taak voor de consultant om daar achter te komen: *"Over het algemeen zullen we de neiging hebben om dingen niet op een negatieve manier te benaderen. Mensen hebben blijkbaar een goede reden om niet op tijd te komen. Je hebt kennelijk iets wat belangrijker is dan op tijd komen. Wat is dat dan? Daar heb je dan een gesprek over."*

De werkgeversbenadering betekent bij Bedrijf B uitdrukkelijk niét acquisitie of vacaturejacht door een consultant. Vacaturejacht is bewust geen onderdeel van de aanpak: *"Stel je bent als bemiddelaar net op acquisitie geweest en je hebt een vacature binnengehaald*

en vervolgens kom je bij een werkzoekende en zeg je ‘oh ik heb toch een leuke baan voor jou’. Dan ga je de fout in. Ik wil niet zeggen met de mensen die net werkloos zijn, maar wel met de klanten met wie wij hier werken. Je doet dan je vak niet. Je weet niet wat je aan het doen bent, niet met de werkzoekende, maar ook niet met de werkgever. Je moet wel je werk blijven doen.” In plaats daarvan wordt geprobeerd negatieve beeldvorming en statistische discriminatie weg te nemen door een intensieve één-op-één bemiddeling. Hier komt de centrale rol van de consulent wederom tot uitdrukking. Hij zet zich persoonlijk in voor de werkzoekende: “Ik ga geen prutsverhaal verkopen. Of een werkgever benaderen met ik hoop maar dat het goed gaat want tot nu toe heb je me geen bal laten zien. Dat doe ik niet. Dat is kortetermijnpolitiek. Er moet kwaliteit komen. Je zegt tegen een werkgever: het feit dat ik hier durf te gaan zitten voor Piet, dat heeft ook zijn redenen. Dat doe ik niet voor iedereen. Ik breng mezelf ook rustig in het geding, omdat ik het durf, omdat ik weet, ik zeg niet dat het goed gaat, maar ik durf het wel te proberen, ik sta wel achter hem. Het zal nooit fout gaan op motivatieproblemen.”

Bedrijf B erkent dat werkgevers wellicht goede redenen hebben om mensen niet aan te nemen, onder andere vanwege tijdelijke of soms ook blijvende productiviteitstekorten. Om deze reden wordt zoveel mogelijk door het inzetten van subsidie en andere financiële compensatie instrumenten geprobeerd deze tekorten weg te nemen. Hier is wederom het aspect van het individuele maatwerk terug te zien; niet alleen richting de werkzoekende, maar men probeert ook aan de werkgever maatwerk te leveren. Onderdeel van de intensieve bemiddeling is het matchen op de cultuur en de personen in een organisatie. Past de werkzoekende in een dergelijke sociale en fysieke omgeving? “Een vriend van mij is al jarenlang pakhuisbaas in een bedrijf waar ze kaas opslaan en die kaas ligt in stellingen. Er zijn er heel veel, en die moet ergens anders opgeslagen worden. Die mensen tillen voornamelijk kazen. Wat is de lol hiervan? Het is loodzwaar werk? Welke mensen kiezen hier nu voor? Waarom? Waar halen ze de lol nu uit? En dan blijkt het dat ze onderling wedstrijdjes doen: kijken wie de meeste kazen kan omdraaien. Iemand die die sport niet ziet, moet dat werk niet gaan doen. Maar iemand die dat wel inziet, gaat meedoen met de competitie, past in die cultuur. Dat is een bepalend element.”

Onderdeel van deze brede aanpak van Bedrijf B is tevens werkbegeleiding. Jobcoaching wordt ingezet indien nodig, maar vast onderdeel van deze strategie is een periode van intensieve nazorg. Eventuele problemen kunnen aan de kaak gesteld worden gesteld en de consulent probeert om deze op te lossen. Tijdens het veldwerk worden de belangrijkste ijkpunten (kennen, kunnen, doen, zijn) in de nazorg in deze periode als volgt omschreven: “Het gaat bij de cliënt om kennen, dat wil zeggen snappen wat je moet doen. Maar ook om kunnen, heb je de vaardigheden? En om doen: voer je het werk ook zo uit? Zijn: ben je onderdeel van het team of het aan het worden? Dan heb je het over deze vragen en als het fout gaat, dan zit het bijna altijd op een van deze aspecten. Je kijkt terug en je maakt een vooruitblik en dan maak je afspraken op punten die extra aandacht behoeven

en dan kijk je wie moet hier actie in ondernemen? En op wiens bord ligt het? Moet ik actie ondernemen? Of de werkgever? Of de werknemer?”

### 6.3.3.2. De tussendoelen

Als tot slot gekeken wordt naar de tussendoelen in deze interventiestrategie, dan kunnen we constateren dat vooral generieke deelluitkomsten worden nagestreefd in combinatie met specifieke uitkomsten als bepaalde sociale belemmeringen die zijn weggevoerd of hanteerbaar gemaakt en bepaalde kwalificaties die zijn behaald. Het gaat dan om zowel motivatie, *empowerment* als zingeving. Dit wordt bereikt door het creëren van positieve gebeurtenissen. Het volgende citaat geeft een aan wat wordt bedoeld: *“Als mensen een beroepsopleiding of beroepscursus volgen, dan wordt allebei meegepakt zowel de specifieke als de generieke uitkomst. Dat gaat vaak onbewust. Ik zie klanten wel eens terug op het eind van de opleiding waarbij ze trots zijn op de deelcertificaten die ze behaald hebben. Als je ze typeert hoe ze er het eerst bijzaten en nu, dat is niet geleerd in de opleiding. Daar hebben ze geen certificaat van. Maar je ziet dat mensen als mens anders in het leven staan. En voor zichzelf durven te gaan staan. Ze zijn wat geworden. Dat vind ik vaak nog belangrijker dan de diploma’s, terwijl daar nooit over is gesproken. Mensen komen in contact met andere mensen en gaan in die beweging mee.”*

Tabel 6.4 Geeft een overzicht van de instrumenten en nagestreefde deelluitkomsten op weg naar een passende baan.



TABEL 6.4 Overzicht tussendoelen en instrumenten

Tussendoel	Instrument	Specifieke uitkomst
(1) <i>Motivatievergroting</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dwang/sancties</li> <li>3. <i>Zelfwaardering/Zelfvertrouwen</i></li> <li>4. <i>Sociale waardering</i></li> <li>5. <i>Zingeving</i></li> </ol>	Het motiveren van de cliënt om zich in te zetten voor de activiteiten binnen een traject en vervolgens weer aan het werk te gaan.
(2) Gezondheidsbevordering (mentaal en fysiek)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Specialistische hulp (medisch/psychologisch)</li> <li>7. Hulp bij persoonlijke verzorging en hygiëne</li> <li>8. Fitness</li> </ol>	Het oplossen of hanteerbaar maken van een probleem met de mentale en/of fysieke gezondheid van een cliënt (de mentale en/of fysieke weerbaarheid van de cliënt vergroten).
(3) (Praktische) belemmeringen wegnemen	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. <i>Maatschappelijke hulp (bij huiselijk geweld etc.)</i></li> <li>10. <i>Schuldsanering</i></li> <li>11. <i>Hulp bij woning</i></li> <li>12. <i>Kinderopvang</i></li> <li>13. <i>Hulp bij vervoer</i></li> </ol>	Oplossen of hanteerbaar maken van een probleem in de persoonlijke of sociale omgeving van de cliënt.
(4) <i>Heroriëntatie tot stand brengen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. <i>Loopbaan/werkplekoriëntatie, 'snuffelstage' (loopbaanoriëntatie meestal te weinig concreet voor deze doelgroep)</i></li> </ol>	De cliënt inzicht laten verkrijgen in eigen wensen, kwaliteiten en mogelijkheden voor een betaalde baan en/of de blik van de cliënt op mogelijkheden voor een betaalde baan verruimen.
(6) (Werknemers)vaardigheden opbouwen	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. <i>Werkervaringsplaats</i></li> <li>23. <i>Stage/leerwerktraject</i></li> </ol>	Ervoor zorgen dat de cliënt over (tenminste) elementaire vaardigheden (discipline, presentatie, samenwerking, communicatie) en werkrime beschikt om in een arbeidsverband te kunnen functioneren.
(7) Kennisverwerving	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. <i>Scholing</i></li> <li>25. <i>Taalcursus</i></li> <li>26. <i>Stage/leerwerktraject</i></li> </ol>	Ervoor zorgen dat de cliënt kan voldoen aan de kennisvereisten om het beoogde werk uit te kunnen voeren. Dit kan variëren van basiskennis zoals taalvaardigheid tot meer specifieke kennis die door scholing of stage wordt verkregen.

Vervolg tabel 6.4

<b>Tussendoel</b>	<b>Instrument</b>	<b>Specifieke uitkomst</b>
<i>(8) Vacatureverwerving</i>	27. <i>Netwerken consulent,</i> 28. <i>Bedrijvenkennis/contacten, bedrijfsbezoeken</i>	Ervoor zorgen dat de vraag van werkgevers bekend is (d.w.z. baanopeningen en werkgeverswensen), zodat cliënten als zij arbeidsgereed zijn bemiddeld kunnen worden.
<i>(9) Matching/bemiddeling</i>	29. <i>Matching van aanbod cliënt en vraag werkgever</i> 30. <i>Intensieve bemiddeling voor cliënt (1 op 1)</i>	Het tot stand brengen van een voor beide partijen kansrijke verbinding.
<i>(10) Compensatie en aanpassing</i>	31. <i>Subsidie</i> 32. <i>Aanpassing werkplek</i> 33. <i>Aanpassing werkproces</i>	Het wegnemen van barrières die een kansrijke verbinding tussen werkgever en werknemer in de weg zouden kunnen staan.
<i>(11) Werkbegeleiding</i>	34. <i>Jobcoaching</i>	Het begeleiden van de werknemer bij de inpassing in (de cultuur en werkwijze van) het bedrijf

Legenda:

Italic = licht nadruk op

Italic + vet gedrukt = licht sterke nadruk op

### 6.3.4. MECHANISMEN

Ook voor deze interventiestrategie ontlede we een aantal mechanismen van aanbod-, vraagzijde en de afstemming/match tussen beide.

#### 6.3.4.1. Mechanismen aan de aanbodkant

##### I. HET INTEGRALE FACILITERINGSMECHANISME

Een belangrijk mechanisme in de interventiestrategie van Bedrijf B is aan te duiden als het *integrale faciliteringsmechanisme*. In deze strategie valt dit mechanisme in twee aspecten uiteen. Ten eerste is het werkloosheidsprobleem zo nauw verweven met problemen op andere leefgebieden dat problemen op deze gebieden de weg naar werk volledig kunnen blokkeren. Het uit de weg ruimen van deze belemmeringen maakt de weg naar werk vrij. Ten tweede vraagt de meervoudige problematiek om een consulent die verbindingen legt tussen instanties en binnen de sociale kring van de cliënt. De consulent als instrument legt de nodige verbindingen in de formele en informele omgeving van de cliënt waardoor de benodigde dienstverlening toegankelijk wordt op de manier die voor de cliënt het meest geschikt is en mede daarom effectief is: *“Je zoekt altijd naar maatwerk. Alles wat zwaar gestandaardiseerd is, daar komen wij niet voor in aanmerking.”* De consulent verricht deze hulpverlening niet zelf, maar de toegevoegde waarde van de consulent zit juist in het faciliteren van de toegang tot en het coördineren van de benodigde dienstverlening en de aansluiting daarvan op de activering en bemiddeling van uit het perspectief werk.

##### II. HET LEERMECHANISME

Het leermechanisme figureert eveneens in de re-integratiestrategie. Hierbij kan gedacht worden aan het cognitieve aspect van leren: het behalen van diploma's, maar het *leermechanisme* probeert ook de zelfredzaamheid van de cliënt te bevorderen. Geprobeerd wordt de cliënt te laten zien hoe bijvoorbeeld in de toekomst praktische belemmeringen opgelost kunnen worden: *“We kunnen nooit zeggen dat duurzaam forever is, maar in alles wat we doen, proberen we dat te doen dat de situatie voor elkaar krijgt dat de kans op duurzaamheid aanwezig is of dat wanneer de situatie ontstaat dat iemand uitvalt, ze zelf oplossend kunnen optreden. Daar zit dan misschien wel de winst als je het hebt over gedragsverandering.”*

##### III. HET ACTIVERINGSMECHANISME

Ook het *activeringsmechanisme* herkennen we in de aanpak van Bedrijf B, maar dat hangt wel erg samen met wat het succesmechanisme zou genoemd kunnen worden. Het gaat niet enkel en alleen om het 'doen', maar vooral om het positieve gevoel en overtuiging dat dit teweegbrengt bij een werkzoekende (het creëren van positieve gebeurtenissen): *“Dat heeft ook te maken met het feit dat we mensen opdrachten geven waarvan we van tevoren weten dat het gaat lukken. We organiseren succes. Op basis van zelfwerkzaamheid. We laten ze dingen doen, binnen hun eigen mogelijkheden... geen moeilijke... op grond waarvan ze bij ons terugkomen, en zelf initiatief nemen.”*

#### IV. HET IDENTITEITSMECHANISME

Ook het *identiteitsmechanisme* zit in de interventiestrategie opgenomen. Door middel van oriëntatie op de eigen arbeidsmarkt en reflectie binnen de eigen sociale kring - wat voor werk doen de mensen in mijn eigen omgeving, wat voor werk zou ik willen doen en waarom? - wordt geprobeerd de cliënt inzicht te laten verschaffen in zijn eigen wensen. Het opbouwen van vertrouwen bij de cliënt om de verandering in gang te zetten is de eerste stap. In deze strategie wordt veel waarde gehecht aan dat de cliënt zelf tot dit inzicht komt: *“wat een klant zelf bedenkt is vaak beter dan wat ik bedenk. Ik kan niet in plaats van een klant denken.”* Dit is tevens relevant bij de plaatsing van een cliënt. Een werkzoekende die in een arbeidsomgeving terecht komt die niet bij zijn identiteit en persoonlijk toekomstbeeld aansluit, zal daar nooit langdurig blijven.

#### V. HET SOCIALE WAARDERINGSMECHANISME

Het *sociale waarderingsmechanisme* is eveneens onderdeel van de aanpak van Bedrijf B, hoewel niet heel sterk aanwezig. Zo wordt het sociale netwerk van de cliënt gemobiliseerd en nodigt de consultant positieve druk uit op de cliënt om te presteren. Daarnaast kan de consultant – doordat hij optreedt als coördinator en facilitator – ook een beloning geven voor een behaald resultaat. Omgekeerd werkt dit laatste mechanisme natuurlijk ook: dreigen met sancties indien resultaat uitblijft. Binnen Bedrijf B lijkt dit echter meer een ultimatum remedium dan standaard. Sancties worden alleen gebruikt indien andere middelen of instrumenten zijn uitgeput.

85

#### VI. HET BEGELEIDINGSMECHANISME

Met de 24-uurs beschikbaarheid en intensieve sturende begeleiding door een vaste consultant gericht op toenemende zelfsturing hoopt Bedrijf B het vertrouwen van de cliënt te winnen en hem bij elke stap op weg te helpen naar een baan. Dit mechanisme loopt vanaf het moment van de intake/diagnose tot en met na het moment van plaatsing. Wanneer de cliënt geplaatst is, krijgt dit mechanisme een andere invulling. Het richt zich dan namelijk ook op de werkgever: door werkgever en werknemer na plaatsing intensief te begeleiden en aan te sturen op veranderingen bij dreigende problemen, behoedt de consultant zowel de werkgever als werknemer om terug te vallen in het verkeerde gedrag.

#### VII. HET SANCTIEMECHANISME (DE ‘STOK’)

Slechts in uiterste gevallen, maar zo nodig indien niets anders helpt, wordt het middel van sanctie als ‘stok’ ingezet.

### 6.3.4.2. Mechanismen aan de vraagkant

#### I. HET VERTROUWENSMECHANISME

In het *vertrouwensmechanisme* zit de consulent ook als instrument, maar dan gericht op de vraagzijde. De werkgever moet vertrouwen hebben/ krijgen in de consulent, diens expertise ten aanzien van de werkzoekende, de passende matching en vertrouwen dat de consulent ook oog heeft voor de belangen van de werkgever. Door het vertrouwen in de werkzoekende dat de consulent uitstraalt naar de werkgever toe wordt getracht de negatieve beeldvorming en statistische discriminatie weg te nemen bij een werkgever en zijn gedrag op een dusdanige manier te beïnvloeden dat hij zal overgaan tot het zo nodig aanpassen van de functie aan de werkzoekende en deze aannemen. Gedragsverandering bij de werkgever is hier een belangrijk onderdeel van de strategie.

#### II. HET COMPENSATIEMECHANISME ('DE WORTEL')

Een mechanisme dat hierbij hoort is het klassieke mechanisme van de '*wortel*'. Erkend wordt dat werkgevers de neiging hebben om risico's te beperken, geprobeerd wordt om deze risico's weg te nemen door het productiviteitstekort zoveel mogelijk te ondervangen. Ondermeer door loonkostensubsidie en het aanbieden van nazorg of zonnodig jobcoaching na plaatsing van de cliënt.

86

### 6.3.4.3. Mechanismen bij de match van vraag en aanbod

#### I. INFORMATIEMECHANISME

Op het gebied van afstemming van vraag en aanbod is het *informatiemechanisme* werkzaam, zowel richting de werkgever als richting de werkzoekende. Informatieverschaffing richting de werkgever gebeurt door middel van de consulent die de werkgever informatie verschaft over het aanbod: een individuele werkzoekende met mogelijkheden en beperkingen. Informatieverschaffing richting de werkzoekende gaat ook via de consulent die aan de werkzoekende de concrete eisen en wensen van de werkgever overbrengt: "(...) een bedrijf vanochtend zei tegen mij dat hij wil dat mensen actief zijn. Als hij langskomt bij een project en hij ziet mensen aan de schoffel hangen, dat is niet actief. Ze hoeven niet allemaal even hard te kunnen werken, maar ik zie dat ze hun best doen. Dat is 1. twee is dat ze sociaal zijn, dat ze met elkaar kunnen communiceren, dat ze met elkaar kunnen omgaan, met opdrachtgevers en met passanten. Dat ze geen rare opmerkingen hebben."

#### II. MATCHINGSMECHANISME

Samenhangend met het informatiemechanisme is er het *matchingsmechanisme*: de consulent bepaalt op basis van de eisen en wensen aan beide kanten of er een goede match is: "Een kijkje tijdens de pauze in de kantine zegt veel meer dan een PR-verhaal. Ik loop door het bedrijf, ik zie hoe mensen elkaar aanspreken, ik match dat aan de klant: zie ik hem daar rondlopen? Ik probeer daar zicht op te krijgen." Matching gebeurt niet alleen

op objectieve elementen (taken, kwalificaties, omgevingsfactoren), maar vooral ook op subjectieve elementen zoals bedrijfscultuur, omgangsvormen, etc.

### 6.3.5. CONTEXT

Uit het veldwerk komen verschillende relevante contexten naar voren in de interventiestrategie van Bedrijf B:

#### DOELGROEP

De doelgroep aan zowel aanbod- als vraagzijde is een belangrijke contextfactor. Met betrekking tot de aanbodzijde richt de interventiestrategie zich op werkzoekenden met meervoudige problematiek en een zwakke positie op de arbeidsmarkt in de regio Zuid-Oost Nederland. Het volgende citaat geeft het belang van de doelgroep als contextfactor aan: *“We proberen te bekijken of iemand die bij ons binnen komt, die intensieve manier ook nodig heeft. En als dat zo is, en dan maakt het niet in welke fase je zit, dan gaan we het doen. Als het iemand is die dit allemaal niet nodig heeft, dan zeggen we ook wij zijn niet het goede instrument. Een legitimatie van onze aanpak is vooral of iemand concurrentierijp is of niet want het moment dat het antwoord ja is, dan zijn er een hoop dingen die wij niet meer moeten doen, want dan maken we hem zwakker in plaats van sterker.”* Ook de gehanteerde leefwereldbenadering werkt niet altijd onder alle omstandigheden: *“Ik had op een gegeven moment bijvoorbeeld een werkzoekende die als gevolg van lichamelijke beperkingen onderuit was gegaan. Die woonde wel in de binnenstad, maar die vond het niet prettig om in dit slooppandje ontvangen te worden. Omdat.. het heeft ook wel een bepaalde charme... het is shabby... dat zo iemand zich afvraagt, zijn zij nu verloederd of ben ik nu aan het verloederen?”*

87

Met betrekking tot de vraagzijde richt de interventiestrategie zich vooral op het Midden- en Kleinbedrijf in de regio. Persoonlijk contact, langdurige relaties en onderling vertrouwen tussen ondernemer en consulent is gemakkelijk op te bouwen met relatief kleinschalige opererende ondernemingen. Het directe contact tussen de ondernemer en de consulent bewerkstelligt de match, waarbij vaak ook de inhoud van de functie en de aard van de compensatie wordt afgesproken, inclusief het re-integratietraject in het bedrijf bestaande uit een inwerk/ingroettraject, aandacht en ondersteuning. Zulk contact en zulke overeenkomsten zijn moeilijker overeen te komen bij grotere ondernemingen, omdat P&O afdelingen hoofdzakelijk vanuit andere principes werken en niet gericht zijn op de re-integratie van mensen met meervoudige problemen.

#### INTENSITEIT VAN HET TRAJECT/DE TIJDSBESTEDING AAN TRAJECT

Op verschillende manieren is tijd een belangrijke context in deze strategie. Zo kost het faciliteren van de juiste externe dienstverlening voor de cliënt veel tijd. Ook het oplossen of hanteerbaar maken van de persoonlijke en/of praktische belemmeringen van de werkzoekende en het benaderen van de werkgever zijn tijdrovende bezigheden. Zon-

der deze tijdsinspanning zullen de mechanismes niet volledig hun werk kunnen doen en zal het bijbehorende resultaat niet bereikt kunnen worden.

#### INTENSITEIT VAN NETWERKRELATIES

Deels samenhangend met de contextfactor tijd, is de opbouw van intensieve (externe) relaties. Het bewerken van de omgeving van de cliënt en de potentiële werkgever vergt niet alleen tijdsinspanning, uiteindelijk gaat het ook om de welwillendheid van deze actoren. Intensieve relaties wellicht voortkomend uit vroegere positieve ervaringen zijn onvermijdelijk om de mechanismes in werking te stellen: *“Want die werkgever is voor mij ook heel belangrijk. De werkgever accepteert heel veel, maar niet mensen die ongemotiveerd zijn, dan kom je er niet meer binnen. Zo simpel is het. Voor mij zijn die relaties heel waardevol, en ik ga die relaties niet op het spel zetten op het moment dat ik het niet zeker weet. Het is wel anders als iemand zijn privé leven in orde heeft en misschien niet geschikt is voor het werk, maar hij is niet ongemotiveerd, dan is het een andere situatie.”*

#### INSTITUTIONELE OMGEVING

Ook voor het leggen van de nodige verbindingen zijn intensieve relaties een vereiste. Veelal zijn langdurige relaties met kleinere instanties vereist: *“Als je maatwerk nodig hebt, en dat moet je gaan halen bij een logge, bureaucratisch gestuurde organisatie, waar diverse hiërarchische lijnen zijn, dan kan je daar niet mee samenwerken.”*

88

#### RELATIE OPDRACHTGEVER

Veel vrijheid van de opdrachtgever om te doen wat men nodig vindt voor de cliënt is een noodzakelijke voorwaarde in deze strategie. Bij de keuze van de instrumenten en het tijdstip waarop deze ingezet worden is veel vrijheid een vereiste. Het gaat hier niet zozeer om het afleggen van verantwoording achteraf. Weliswaar kan dit van invloed zijn, maar relevant is vooral vrijheid vooraf. Dus geen contractuele beperkingen van activiteiten en instrumenten, maar de vrijheid krijgen om te doen wat je wilt met de cliënt. Het is vooraf moeilijk te voorspellen welke instrumenten nodig zijn. Om individueel maatwerk te kunnen leveren heeft de consultant discretionaire ruimte nodig en het vertrouwen van de opdrachtgever in de expertise van de bemiddelaar.

#### ORGANISATIEVISIE EN -INRICHTING

De organisatie-inrichting is van vitaal belang. De generiek werkende consultant is een belangrijk instrument in deze interventiestrategie en speelt een grote rol bij veel mechanismen. De consultant moet wellicht meer dan bij andere strategieën hier goed in ondersteund worden. Dat kan enkel in een platte organisatie. Ook binnen de organisatie moet hij de bewegingsvrijheid krijgen om zijn rol als instrument uit te kunnen voeren: *Hier volgt de leidinggevende volgt de bemiddelaar. In feite is dat de beleidsontwikkeling. Wat doet de organisatie? Ik zeg het nu wel kort door de bocht, dat is vooral proberen de mensen die het werk doen zodanig te faciliteren dat die kunnen doen wat ze moeten doen. Het is een omgekeerde wereld.*

### **SOCIALE OMGEVING**

De sociale omgeving kan de cliënt tegenwerken of juist ingezet worden ten behoeve van de plaatsing. De consulent speelt bewust op de sociale omgeving in en betreft zodanig gezin en vriendenkring.

### **6.3.6. CONCLUSIE**

#### **6.3.6.1. Interventieclaim**

Na het voorgaande is de interventieclaim van strategie van Bedrijf B als volgt samen te vatten:

*Deze strategie helpt werkzoekenden aan een baan, omdat de focus ligt op veranderingen bij zowel de werkzoekende als de werkgever. Daarbij speelt de consulent een centrale rol. Niet in de zin van allesbepalende rol, want die ligt in handen van de werkzoekende en de werkgever. Wel in de zin van permanente beschikbaarheid. Hij zorgt samen met de cliënt ervoor dat de benodigde problemen op uiteenlopende leefgebieden overwonnen worden. Ook neemt hij de (praktische) belemmeringen weg bij de werkgever. Tot slot zorgt hij voor een optimale afstemming van vraag en aanbod door te zorgen dat de cliënt in een voor hem passende werkomgeving wordt geplaatst.*

#### **6.3.6.2. Verankering van de interventieclaim**

Ten eerste is er in deze strategie sprake van *materiële verankering*. Dit is vooral terug te zien bij het wegnemen van de praktische belemmeringen bij werkgevers. Bijvoorbeeld het inzetten van een loonkostensubsidie om een productiviteitstekort te compenseren. Ook in de oplossingen die gevonden (moeten) worden voor de praktische belemmeringen van werkzoekenden zit een materieel aspect. De *cognitieve verankering* is terug te zien bij zowel de werkzoekende als bij de werkgever. Bij de werkzoekende gaat het om inzicht in de eigen wensen en vaardigheden. Wie ben ik? Wat wil ik? Bij de werkgevers draait het vooral om het bewerkstelligen van een gedragsverandering met betrekking tot statistische discriminatie en negatieve beeldvorming. Tot slot komt het aspect van de *sociale verankering* tot uitdrukking in deze strategie. Werkzoekende en werkgever worden namelijk gekoppeld op basis van organisatiecultuur. Centrale vraag bij het matchen is: is deze organisatiecultuur met deze mensen de juiste sociale omgeving voor de werkzoekende? Als dat namelijk het geval is, zal de plaatsing duurzamer zijn, aangezien mensen dan in de juiste sociale omgeving zitten. Door de langdurige intensieve begeleiding op alle fronten van de leefwereld van de cliënt door een vaste begeleider is verandering ook op emotioneel niveau niet uitgesloten.



In tabel 6.5 is de interventieclaim naar niveau samengevat.

**TABEL 6.5** Niveaus van verankering

<b>Niveau</b>	<b>werkzoekende</b>	<b>werkgever</b>
Materieel niveau		+
Cognitief niveau	+++	+++
Sociaal niveau	++	
Emotioneel niveau	+	

## 6.4. INTERVENTIESTRATEGIE BEDRIJF C

*“Ik wil de cliënt nog recht in de ogen kunnen kijken als ik hem tegenkom op straat ook al is het traject niet geslaagd. Ik wil er alles aan gedaan hebben.”*

### 6.4.1. INTERVENTIESTRATEGIE

Bedrijf C opereert uiterst doelgericht: cliënten moeten aan het werk. Drie quotes uit de meeloopdagen en interviews: *‘Ik wil geen sociale projecten van mijn cliënten maken’*. Van een vergelijkbare aard is de volgende quote: *“De consulenten moeten geen hulpverleners worden, het hoofddoel blijft wel plaatsing”*. Zelfs met betrekking tot psychologische bijstand is het motto werk: *“Als we samenwerken met psychologen, zijn die wel altijd gericht op werk. Ze gaan bijvoorbeeld niet diep in de jeugd van de cliënt spitten. We weten hier dat de psychologen altijd het werk in het achterhoofd houden”*. Bij het aan het werk krijgen van cliënten ligt de nadruk sterk op werknemersvaardigheden. Volgens de ‘bedrijfsfilosoof’ van Bedrijf C is dit essentieel: *“De succesvolle re-integratie is voor 30% een kwestie van het opruimen van privébeslommeringen en voor 70% van het aankweken van werknemersvaardigheden. Het afgeronde re-integratietraject is zo beschouwd vooral een ‘werknemersvaardigheidsbewijs’*.

Binnen de interventiestrategie van Bedrijf C is er aandacht voor zowel de vraag- als de aanbodkant. Vooral het maken van de match tussen vraag en aanbod neemt een centrale plaats in binnen deze strategie. *“Matching is de kern van re-integratie. Verbindingen leggen is belangrijk. Daarin schuilt de kracht van een consulent.”* De strategie is gebaseerd op het idee dat het belangrijk is een goed inzicht te hebben in de vraag naar arbeid van de werkgever. Er kan niet alleen naar de aanbod- en niet alleen naar de vraagkant gekeken worden. De afstemming tussen beide is belangrijk om tot plaatsing te komen.

Bedrijf C gaat in de interventiestrategie geen problemen bewust uit de weg. *“De basis van de interventiestrategie is de volgende vraag: is de cliënt te plaatsen in een betaalde baan en met welke (eventuele) beperkingen moet de cliënt leren omgaan om dit betaalde werk te kunnen uitvoeren?”* Voor elk probleem van de cliënt wordt ingeschat in hoeverre dit in de weg staat om werk te vinden en in hoeverre hier een oplossing voor geboden kan worden. Consulenten kennen bij Bedrijf C een grote mate van vrijheid in hun aanpak. Er wordt vaak ad-hoc ingespeeld op verschillende ontwikkelingen tijdens een traject: *“Er is veel eigen aanpak binnen de afzonderlijke teams en vestigingen. De methodiek is heel lokaal bepaald.”* Deze strategie kenmerkt zich daarmee niet zozeer door een duidelijk afgebakende probleemfocus, maar door een duidelijk idee over de plaats van een consulent.

In de strategie wordt in principe uitgegaan van maatwerk voor de cliënt. Er kan dan ook niet gesproken worden van één kenmerkende strategie die voor alle cliënten zal opgaan. Centraal staat het op verschillende manieren inventariseren van de problemen, talenten en vraag van de cliënt en hoe het beste tegemoet gekomen kan worden aan

deze zaken. Het uitgangspunt is dat de cliënt pas goed geplaatst kan worden als ook problemen in de omgeving worden aangepakt. Een traject zal sneller stagneren als de cliënt te maken heeft met onopgeloste problemen in de omgeving: *“In principe laten we hier niets liggen. Naar elke vraag of uitdaging die een cliënt heeft wordt gekeken. We kijken ook naar de omgeving, bijvoorbeeld als de partner hulp nodig heeft. Het thuisfront moet in orde zijn, anders is plaatsing niet mogelijk.”* De strategie wordt echter wel altijd opgesteld binnen de grenzen van plaatsing: als de problemen van de cliënt zo groot zijn dat zij niet binnen de tijd van een traject kunnen worden opgelost, dan kan (en wordt) de cliënt terug gemeld bij de opdrachtgever.

Belangrijk in de strategie is dat de cliënt zelfstandig leert te zijn: *“Cliënten missen inzicht in wat ze kunnen en willen en welke vaardigheden ze hebben en nog moeten krijgen. Maar ze moeten het na het traject hier wel zelf kunnen. We moeten ze die zelfstandigheid leren. We laten cliënten bij alles vragen: wat levert het op? Hun stappen in het verleden zijn niet goed uitgepakt, anders zaten ze niet bij een re-integratiebureau. We komen ook niet te snel met oplossingen. Als wij alles aandragen werkt het niet, want dan komt de cliënt weer terug. We pakken de basis aan, zodat we de cliënt klaarmaken voor de toekomst. We leren die vaardigheden aan die nodig zijn en mogelijk in het kader van het contract.”*

#### Box 6.4 Impressie van veldwerk bij Bedrijf C

*“Ik wil de cliënt nog recht in de ogen kunnen kijken als ik hem tegenkom op straat, ook al is het traject niet geslaagd. Ik wil er alles aan gedaan hebben.”* Er alles aan gedaan hebben, dat kan bij deze interventiestrategie zomaar eens letterlijk het geval zijn. De consulenten die deze strategie hanteren, weten van aanpakken. Geen probleem wordt uit de weg gegaan, mits de opdrachtgever daartoe de ruimte verschaft.

Consulenten nemen cliënten soms letterlijk onder de arm. Consulenten gaan ver in het oplossen van problemen voor cliënten en de grens ‘wanneer het ophoudt’ wordt pas bereikt als het perspectief op verbetering of inzet van de cliënt ontbreekt. *“Cliënten die in een moeilijke situatie zitten, wil ik zeker helpen. Maar als zij zelf niets doen en afspraken niet nakomen, moet ik wel sancties ondernemen. Ik doe dus niet alles voor de cliënt, maar ik wil wel veel doen als de cliënt meewerkt.”*

*“Waar een wil is, is een weg”* is een veelgehoorde kreet tijdens ons veldwerk. De consulenten proberen inzicht te krijgen in alle facetten van het leven van hun cliënten en op die manier inventariseren zij wat er nodig is om de cliënten aan het werk te krijgen. Ze hebben vaak intensief individueel contact met hun cliënten: *“Je moet er direct bovenop zitten. Dat is de enige manier om de zaak in beweging te krijgen en te veranderen.”* Voor hun cliënten gaan consulenten ‘de boer op’ naar werkgevers, want maten is een belangrijk onderdeel van hun werk. Maar ze krijgen ook veel vrijheid: *“Er zijn consulenten die niets liever doen dan naar bedrijven gaan en netwerken. Dit kan dan,*

*je krijgt veel vrijheid om te netwerken en je eigen dingen te doen. Er zitten dus verschillen in de werkwijze van de consultants. We hebben hier ook een platte organisatie, waardoor je snel kunt schakelen.”*

De sfeer op locatie is er een van bedrijvigheid. Consultants, die letterlijk van hot naar her vliegen om hun cliënten te begeleiden, maar ook van de cliënten die in speciaal daarvoor ingerichte trainingscentra allerlei werkzaamheden verrichten. Die filosofie is in de woorden van een consultant uit te drukken in één woord: “Doen!” Aanpakken is het devies. *“Er is eindeloos met en over die mensen gepraat.”* Daarom worden ze nu aan het werk gezet in een arbeidstrainingcentrum en/of op school (alfabetisering, inburgering, bbo/bbl). In het centrum leren ze weer actief te worden, arbeidsritme op te doen en hun werknemersvaardigheden te ontwikkelen en zichtbaar te maken. En ook hier treffen we weer de moeilijke doelgroepen: *“Sommige mensen moet je echt eerst onder de douche zetten en fatsoenlijke kleren aantrekken.”* Dit is ook duidelijk te merken bij een kijkje in de keuken van de trainingscentra. Door inhouse expertise van eigen werkmaatschappijen kan snel worden geschakeld.

#### 6.4.2. **PROBLEMBESCHRIJVING**

De interventiestrategie van Bedrijf C is breed opgezet en kent bij aanvang geen duidelijke keuze voor een bepaald type instrument of interventie. Dit resulteert in een eveneens brede probleemfocus. In de woorden van een consultant: *“Alle problemen in het orderingskader zijn relevant en komen zeer regelmatig voor.”* Bedrijf C richt zich zowel op problemen aan de aanbodkant bij de cliënt als aan de problemen bij de vraag van werkgevers naar arbeid. Het is de match tussen beiden waarbij Bedrijf C zich onderscheidt. *Het gaat er uiteindelijk om de cliënt zo goed mogelijk te begeleiden én te plaatsen. Het gaat om de combinatie van beide dingen.”* Vanwege de zeer brede insteek is afgezien van presentatie van een afzonderlijk probleemschema.

#### 6.4.3. **AANPAK**

##### 6.4.3.1. **De instrumenten**

Het paradepaardje van Bedrijf C is het Arbeidstrainingcentrum (ATC). Dat is een inhouse faciliteit van Bedrijf C waar cliënten direct aan de slag gaan vanaf de eerste dag. Deze inhouse faciliteit wordt gebruikt om mensen te structureren en te observeren, zodat gericht actie kan worden ondernomen. Het ATC is geen simulatiebedrijf, er wordt echt gewerkt. ‘Gemeentecliënten’ worden veelal standaard naar het ATC gestuurd. Voor UWV cliënten is het ATC ‘niet standaard’. Voor Wajongers is het ATC een veelgebruikte faciliteit is.

Een re-integratietraject begint logischerwijs ook bij Bedrijf C met de diagnose van de problematiek. De vraag die hierbij gesteld wordt is: hoe kunnen we de cliënt plaatsen en

welke ‘ruis’ is er op de lijn om deze plaatsing mogelijk te maken? Er is een aantal belangrijke instrumenten die deze ‘ruis’ in kaart te brengen:

1. Psychosociale hulp
2. Verhogen fysieke weerbaarheid
3. Beroepskeuzeadvies
4. Loopbaanoriëntatie
5. Sollicitatie- en presentatietraining
6. Zoektraining

In principe zijn dit zaken die de consulent zelf kan doen. Mocht er heel intensieve hulp nodig zijn, dan kan de cliënt doorverwezen worden naar psychologen van de eigen werkmaatschappij.

Dit neemt niet weg dat alle andere instrumenten uit de set instrumenten ook ingezet kunnen worden, als dat zo uitkomt. De belangrijkste instrumenten van een basistraject zijn gericht op matching:

1. Cliëntzijde: loopbaan- en beroeporiëntatie
2. Werkgeverszijde: Netwerken, vacaturejacht, matching met vraag cliënt en eventueel intensieve één-op-één bemiddeling tussen cliënt en werkgever.

94

Het leggen van verbindingen voor de cliënt neemt ook een belangrijke plaats in. Kenmerkend is de eerder aangehaalde uitspraak dat het thuisfront in orde moet zijn om plaatsing mogelijk te maken. Er wordt bij elke cliënt gekeken naar mogelijkheden om hem te adviseren over of onder te brengen bij verschillende instanties om problemen nog beter aan te pakken. Daarbij wordt nadrukkelijk de verbinding met de werkgever gezocht in de match.

Een belangrijk aspect van deze interventiestrategie is dat er twee verschillende soorten aanpakken te onderscheiden zijn. De gehanteerde aanpak hangt af van de opdrachtgever: gemeentecliënten volgen een andersoortig traject dan cliënten van het UWV of van private opdrachtgevers. Gemeentecliënten (bijstand) moeten een verplichte arbeidstraining volgen. Hier geldt dus de ‘Work First’ aanpak. In een speciaal daarvoor ingericht centrum worden cliënten geacht vier dagen per week van negen tot vijf in dit centrum aanwezig te zijn om allerhande (basis)werkzaamheden te verrichten (geen simulatie). Het gaat hier bijvoorbeeld om eenvoudig inpak- en sorteerwerk. Mensen bouwen zo een arbeidsritme op, doen nieuwe werkervaring op, leren werken in een beschermde omgeving en zien weer resultaat van hun werkzaamheden: *“Mensen leren met elkaar te werken, elkaar aan te spreken op gedrag, serieus te nemen, aandacht te geven, en uiteindelijk komen ze uit zichzelf omdat het werk hen nieuwe vrienden heeft opleverd.”* Dit is het proces ‘van moeten naar willen (via het kunnen).’ Consulenten in het

centrum observeren de cliënten in deze werksituatie en beoordelen op de volgende aspecten:

- Omgang met tijd
- Omgang met instructies
- Uitvoering van werk
- Omgang met collega's
- Ambities
- Sociale vaardigheden
- Concentratie
- Leervermogen
- Inzicht in eigen kunnen
- Zelfstandigheid
- Doorzettingsvermogen, dus werkzaamheden verrichten die niet altijd leuk zijn
- Zelfzorg
- Omgang met leidinggevende en hiërarchie

Het doel van het werken in het centrum is dat cliënten en consulenten inzicht krijgen in hun talenten en manier van werken, waardoor de cliënt duurzaam uitgeplaatst kan worden. Ook de observatie van de cliënten is belangrijk: *“We kunnen cliënten goed observeren en we krijgen al snel een goed beeld van de situatie. Dit geldt voor de uitdagingen die we moeten aanpakken en voor de vaardigheden die de cliënten moeten leren. Maar we zien het bijvoorbeeld ook meteen als een cliënt husselt of zwart werkt. Voor de meeste cliënten geldt echter dat ze gewoon ergens moeten beginnen: ze moeten een ritme krijgen, hun bed uit.”*

95

De arbeids- en trainingscentra hebben ook voor de bemiddeling een voordeel. *“Doordat je de kandidaten goed leert kennen en kunt observeren, krijg je veel betere matches.”* Ook kan een werkgever zelf komen kijken hoe iemand aan het werk is, voordat hij een beslissing neemt. Naar aanleiding van observaties tijdens de werktraining wordt duidelijk welke beperkingen er naast het gebrek aan arbeidsvaardigheden en werkritme nog meer zijn. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van psychische of fysieke problemen, (praktische) problemen in de omgeving van de cliënt, motivatieproblemen of er is aanvullende scholing nodig. Er kunnen dan aanvullende instrumenten worden ingezet, als er vooraf concrete contractafspraken gemaakt zijn met de opdrachtgever.

Cliënten die vanuit het UWV of de particuliere markt doorverwezen worden, komen lang niet altijd in het centrum terecht: *“Bij cliënten van andere opdrachtgevers wordt per geval bekeken of cliënt baat heeft bij het centrum om werkritme en vaardigheden op te doen, maar dit is niet standaard. Het ligt dus aan de behoefte van de cliënt en/of de afspira-*

*ken met de opdrachtgever welke producten worden ingezet. Het trainingsaspect van vaardigheden blijft belangrijk, maar hierbij is het centrum niet altijd noodzakelijk.”*

De basis voor deze cliënten is juist een regulier re-integratietraject, dat bestaat uit de volgende stappen:

- intake
- (na akkoord) training in vacatures zoeken en solliciteren
- acquisitie en/of bemiddeling door de consulent
- plaatsing
- nazorg

Bij een gemiddelde hulpvraag kan een consulent bepaalde trainingen ook zelf uitvoeren, zoals sollicitatietraining, loopbaanoriëntatie etc. Als er behoefte is aan meer hulp (dit is vooral het geval bij hulpvraag van psychosociale aard) dan wordt deze hulpvraag ondergebracht bij een gedragsdeskundig adviesbureau. Ook scholing en cursussen worden uitbesteed. Scholing wordt altijd gericht op een baan ingezet: welke vaardigheden mist de cliënt voor de baan waar hij naartoe wil? Bij uitbesteding is het wederom de vraag wat de opdrachtgever aan extra ingezette instrumenten wil betalen.

96

*De werkgeversbenadering is een belangrijk onderdeel van de aanpak: “Dit is een belangrijk praktisch aspect van het werk. Acquisitie is wel tijdsintensief, niet iedere consulent doet het of vindt het leuk. We hebben consulenten die beter zijn in coaching en consulenten die beter zijn in acquisitie. We zijn erop gericht deze taken te verdelen over de consulenten die het best zijn in coaching of netwerken. Het gaat er uiteindelijk om de cliënt zo goed mogelijk te begeleiden en te plaatsen, het gaat om de combinatie van beide dingen.”*

*Benadering van werkgevers is er vooral op gericht de beeldvorming te veranderen: “De beeldvorming van werkgevers is echt een wezenlijk probleem. De werkgever vraagt zich snel af wat er mis is met de cliënten die al lang in een uitkeringssituatie zitten. Die beeldvorming is niet echt te veranderen, alleen door positieve ervaringen. Het gaat dan ook om de bereidwilligheid van de werkgever om mensen in dienst te nemen. Je kunt hierbij als consulent inspelen op de maatschappelijke verantwoordelijkheid.”*

*Hiertoe worden ook instrumenten als proefplaatsingen gebruikt: “Oriëntatie bij de werkgever door de cliënt wordt veel ingezet. Het gaat dan om (korte) stages en proefplaatsingen. We zetten het echt in als middel en dan vooral om de werkgever te motiveren de cliënt in dienst te nemen. Het heeft voordelen voor de werkgever: iemand kan bijvoorbeeld een korte tijd gratis werken. Maar de cliënt kan zich zo ook bewijzen tegenover de werkgever.”*

Tot slot wordt er gebruik gemaakt van subsidie en arbeidsplaatsaanpassing voornamelijk voor de doelgroep Wajongers. Dit is niet alleen om een productiviteitstekort als gevolg van een arbeidshandicap te compenseren of werken met een handicap mogelijk te

maken: *‘Subsidie is niet per se bedoeld om in te zetten voor Wajongers. Er wordt voor andere cliënten altijd naar andere mogelijkheden gekeken (bijvoorbeeld proefplaatsingen). We kijken ook op en naar de werkplek zelf, naar de situatie van cliënten. Dan kunnen we kijken welke aanpassingen mogelijk zijn.’*

#### 6.4.3.2. De tussendoelen

De uitkomsten die worden nagestreefd zijn als gevolg van de brede interventiestrategie ook breed en kunnen per consulent verschillen. De hele set uitkomsten kan zodoende van toepassing zijn op deze strategie. Toch is er hier ook onderscheid te maken tussen cliënten van de gemeente enerzijds en cliënten van het UWV en de private markt anderzijds. Bij cliënten van de gemeente gaat het er – bij een regulier traject – vooral om dat de cliënt het werkritme en de (sociale) vaardigheden aanleert die nodig zijn voor het kunnen uitoefenen van een betaalde baan. Reguliere trajecten voor cliënten van het UWV en private opdrachtgevers moeten er – aan de cliëntkant – vooral voor zorgen dat de cliënt zo goed mogelijk gebruikt maakt van de mogelijkheden om een baan te vinden en te krijgen.

Anders dan bij de andere bedrijven laat de aanpak van dit bedrijf zich lastig in tabelvorm typeren, doordat het bedrijf geen enkel instrument of tussendoel uitsluit. In de tabel zijn dan ook alle tussendoelen en instrumenten opgenomen.



**TABEL 6.6** Overzicht Instrumenten en nagestreefde deelluitkomsten

<b>Tussendoel</b>	<b>Instrument</b>	<b>Specifieke uitkomst</b>
(1) Motivatievergroting	1. Dwang/sancties 2. Financiële stimulering 3. Zelfwaardering/ Zelfvertrouwen 4. Sociale waardering 5. Zingeving	Het motiveren van de cliënt om zich in te zetten voor de activiteiten binnen een traject en vervolgens weer aan.
(2) Gezondheidsbevordering	6. Specialistische hulp (medisch/psychologisch) 7. Hulp bij persoonlijke verzorging en hygiëne 8. Fitness	Het oplossen of hanteerbaar maken van een probleem met de mentale en/of fysieke gezondheid van een cliënt (de mentale en/of fysieke weerbaarheid van de cliënt vergroten).
(3) Praktische belemmeringen wegnemen	9. Maatschappelijke hulp (bij huiselijk geweld etc.) 10. Schuldsanering 11. Hulp bij woning 12. Kinderopvang 13. Hulp bij vervoer	Het oplossen of hanteerbaar maken van een probleem in de persoonlijke of sociale omgeving van de cliënt. Hierbij moet gedacht worden aan kinderopvang, schuldhulpverlening en mobiliteit.
(4) Heroriëntatie tot stand brengen	14. Loopbaanoriëntatie 15. Beroepskeuzetest 16. Competentieprofiel	De cliënt inzicht laten verkrijgen in eigen wensen, kwaliteiten en mogelijkheden voor een betaalde baan en/of de blik van de cliënt op mogelijkheden voor een betaalde baan verruimen.
(5) Zoeken en solliciteren op gang brengen	17. Zoektraining vacatures 18. Sollicitatietraining (brief, cv, gesprek) 19. Presentatietraining 20. Netwerktraining	Ervoor zorgen dat de cliënt zo goed mogelijk gebruik maakt van de mogelijkheden om een baan te vinden en te krijgen. Hiertoe dienen sollicitatievaardigheden versterkt te worden en moet de cliënt (weer) actief zoekgedrag gaan vertonen.

<b>Tussendoel</b>	<b>Instrument</b>	<b>Specifieke uitkomst</b>
(6) (Werknemers) vaardigheden opbouwen	21. Werktraject/ WorkFirst 22. Werkervaringplaats 23. Stage/leerwerktraject	Ervoor zorgen dat de cliënt over (tenminste) elementaire vaardigheden (discipline, presentatie, samenwerking, communicatie) en werkritme beschikt om in een arbeidsverband te kunnen functioneren.
(7) Kennisverwerving	24. Scholing 25. Taalcursus 26. Stage/leerwerktraject	Ervoor zorgen dat de cliënt kan voldoen aan de kennisvereisten om het beoogde werk uit te kunnen voeren. Dit kan variëren van basiskennis zoals taalvaardigheid tot meer specifieke kennis die door scholing of stage wordt verkregen.
(8) Vacatureverwerving	27. Netwerken consulent 28. Vacaturejacht consulent	Ervoor zorgen dat de vraag van werkgevers bekend is (d.w.z. baanopeningen en werkgeverswensen), zodat cliënten als zij arbeid gereed zijn bemiddeld kunnen worden.
(9) Matching/bemiddeling	29. Matching van cliënt en werkgever 30. (Intensieve) bemiddeling voor cliënt (één-op-één)	Het tot stand brengen van een voor beide partijen kansrijke verbinding.
(10) Compensatie en aanpassing	31. Subsidie 32. Aanpassing werkplek 33. Aanpassing werkproces	Het wegnemen van barrières die een kansrijke verbinding tussen werkgever en werknemer in de weg zouden kunnen staan.
(11) Werkbegeleiding	34. Jobcoaching	Het begeleiden van de werknemer bij de inpassing in (de cultuur en werkwijze van) het bedrijf.

#### 6.4.4. MECHANISMEN

Ook in deze strategie kunnen we weer een aantal mechanismen onderscheiden, die we kunnen indelen naar mechanismen die vooral spelen bij de aanbodkant en de vraagkant. Verder kan hier nog een aantal mechanismen worden toegevoegd: deze zijn van toepassing op de match tussen beide, die in deze strategie zo'n belangrijke rol speelt.

##### 6.4.4.1. Mechanismen aan de aanbodkant

###### I. HET IDENTITEITSMECHANISME

Het *identiteitsmechanisme* is een mechanisme dat ook bij deze interventiestrategie aan de orde is. Ook hier wordt nadrukkelijk gebruik gemaakt van heroriëntatie van de cliënt op zichzelf: wat kan de cliënt en wat wil hij doen? Sommige cliënten moeten hierbij bijvoorbeeld hun oude visie op werk loslaten. Ze moeten hun blik verruimen (al gaat dit niet altijd zonder slag of stoot): *‘De meeste cliënten komen hier wel met weerstand binnen. Ze willen doen wat ze blijven doen en zitten niet op een verandering te wachten. Ik stel dan altijd de vraag: wil je je gelijk of je geluk? Mensen die hun hakken in het zand zetten, worden daar niet altijd gelukkiger van.’* Overigens heeft deze opmerking ook betrekking op cliënten die denken weer meteen een baan te kunnen vinden. Ook deze mensen moeten realistisch leren kijken naar hun (nieuwe) sociale positie als werkzoekende en moeten accepteren dat zij zelf wat in het werk moeten stellen om een baan te vinden: *‘We willen het inzicht en het blikveld vergroten. Dit moet in principe eerst gebeuren voordat we ons kunnen richten op een baan.’*

100

Vooraf het aspect van eigen kwaliteiten is hier belangrijk. Cliënten moeten zich richten op hun talenten en niet op wat ze niet kunnen doen. Belangrijk bij het identiteitsmechanisme is dat de cliënt op deze manier zijn/haar motivatie voor het traject vindt. *‘We gaan [...] vooral uit van de eigen kracht van de cliënten. We houden de cliënten voor wat ze zouden kunnen bereiken als ze beter gemotiveerd zouden zijn. De consulent richt zich op de kwaliteiten van de cliënt. De consulent moet in staat zijn de cliënt te motiveren zelfstandig aan het traject deel te nemen en we doen dit vooral met een positieve benadering.’* Hieronder valt ook het feit dat de cliënt moet uitgaan van zijn eigen kwaliteiten en niet van praktische of onoplosbare problemen (leeftijd, geslacht etc.): *‘We vragen altijd: wat wil je van jezelf laten zien? Je geboortedatum of wat je kunt?’*

###### II. HET ACTIVERINGSMECHANISME

Een tweede mechanisme dat (vooral bij de gemeentecliënten) optreedt is het *activeringsmechanisme*. Met andere woorden: mensen activiteiten laten ondernemen en ze daardoor in een ritme brengen. *‘Je moet mensen zo snel mogelijk in een situatie brengen van werk.’* De boodschap is: *‘maandag komen, meteen aan de slag.’* Overigens geldt het activeringsmechanisme ook voor cliënten van het UWV en private opdrachtgevers. Deze worden echter meer geactiveerd doordat zij aanwezig moeten zijn bij het re-integratiebureau en binnen hun traject activiteiten ondernemen. De gedachte is dat men-

sen uit hun inactieve situatie komen en dit nieuwe ritme kunnen gebruiken als zij weer gaan werken.

### III. HET LEERMECHANISME

Ook het *leermechanisme* komt terug bij deze strategie. Ook hier is weer het onderscheid te maken tussen het cognitieve leren en de gewenning. Het hangt af van het soort cliënt welk aspect van het leren de boventoon voert. Bij gemeentecliënten die vooral arbeids-training krijgen, is gewenning erg belangrijk. In de huidige markt (d.w.z. met de huidige clientèle) wordt sterk ingezet op de ontwikkeling van ‘werknemersvaardigheden’ en werkritme. Cliënten hoeven deze zaken niet pas te leren als zij een nieuwe baan krijgen, maar hebben zich dit tijdens het traject al eigen gemaakt. Dit wordt onderkend in de strategie: *“De beroepsvaardigheden komen later wel.”* Deze beroepsvaardigheden en ook zoek- en sollicitatievaardigheden zijn bij de UWV-cliënten en private cliënten belangrijker. Hier wordt meer op het cognitieve leren ingespeeld: cliënten moeten die kennis en vaardigheden leren om op een goede manier een baan te zoeken, vinden en uitvoeren.

### IV. HET SOCIALE WAARDERINGSMECHANISME

Het *sociale waarderingsmechanisme* is ook onderdeel van de strategie van Bedrijf C. Dit mechanisme is vooral van toepassing bij gemeentecliënten, omdat andere cliënten veelal individuele begeleiding krijgen. Gemeentecliënten echter komen bij de arbeids-training in een sociale omgeving terecht, waar zij ook de vruchten van kunnen plukken. Een eerder aangehaald citaat laat zien wat precies de gedachte is achter het gebruiken van de sociale omgeving voor het vergroten van motivatie, inzet en opbrengsten van het traject: *“Mensen leren met elkaar te werken, elkaar aan te spreken op gedrag, serieus te nemen, aandacht te geven, en uiteindelijk komen ze uit zichzelf omdat het werk hen nieuwe vrienden heeft opgeleverd.”*

### V. HET FACILITERINGSMECHANISME

De interventiestrategie richt zich ook op het wegnemen van praktische barrières. Is er kinderopvang nodig, dan wordt geprobeerd dat te regelen of er wordt advies over gegeven. Is er een probleem met vervoer, dan probeert de consulent dit aan te pakken. Zo wordt er naar elk praktisch probleem dat aan de orde is gekeken. De consulent speelt hierin een faciliterende rol. Met andere woorden: soms is het gewoon nodig dat de cliënt de nodige faciliteiten krijgt of kan vinden om het zoeken, vinden en uitvoeren van betaald werk mogelijk te maken. Dit proces kunnen we scharen onder de noemer *faciliteringsmechanisme*.

### VI. HET SANCTIEMECHANISME (DE ‘STOK’)

Tot slot is het klassieke mechanisme van de ‘*stok*’ aanwezig in deze strategie. Dit heeft betrekking op de dreiging van sancties van de opdrachtgever die in een traject aanwezig is en die ook gebruikt kan worden voor ongemotiveerde cliënten. Deze dreiging is echter geen uitgangspunt: er wordt in eerste instantie uitgegaan van een positieve be-

nadering. Bij gemeentecliënten is deze dreiging wel nadrukkelijker aanwezig: zij moeten van de uitkeringsinstantie aan het werk in het centrum. Daar wordt geprobeerd bij de cliënten vooral de overgang van het ‘moeten’ naar het ‘willen’ te bewerkstelligen. De motivatie om te werken moet gaandeweg komen. *“Het begint met dwang als eerste zetje; daarzonder gaat het niet.”*

#### 6.4.4.2. Mechanismen aan de vraagkant

Ook aan de kant van de werkgevers wordt een aantal mechanismen op gang gebracht in deze strategie.

##### I. HET VERTROUWENSMECHANISME

Het vertrouwen tussen werkgever en consulent is essentieel. Een werkgever zonder vertrouwen in de consulent en/of zijn cliënten zal geen arbeidsplaatsen openstellen. Dit terwijl hier ook voor de werkgever voordelen aan kunnen zitten. In deze interventiestrategie wordt geprobeerd dit vertrouwen juist op te wekken (*het vertrouwensmechanisme*). De werkgever moet uiteindelijk de cliënt aannemen omdat hij erop vertrouwt dat de cliënt het werk aankan.

102

Het gaat er vooral om werkgevers de voordelen te laten inzien van het aannemen van een cliënt van een re-integratiebedrijf. *“De consulent moet het aantrekkelijk maken voor de werkgever, hij moet zijn cliënten promoten. Een re-integratiebedrijf heeft voor de werkgever ook voordelen: we leveren veelal geschikte kandidaten aan voor bepaalde vacatures, we onderhouden het contact, een werkgever heeft een aanspreekpunt als het niet goed gaat.”*

##### II. HET COMPENSATIEMECHANISME (DE ‘WORTEL’)

De ‘wortel’ is wel van toepassing bij werkgevers, maar dan als het gaat om de inzet van subsidies om een productiviteitstekort te compenseren. Werkgevers zullen doordat zij deels gecompenseerd worden makkelijker cliënten aannemen voor wie het moeilijker is betaald werk uit te voeren.

#### 6.4.4.3. Mechanismen bij de match van vraag en aanbod

##### I. HET INFORMATIEMECHANISME

Voor de interventiestrategie van Bedrijf C is het *informatiemechanisme* aan zowel de vraag- als aanbodkant belangrijk. De consulent wint informatie in bij werkgevers over hun vacatures en eisen en kan deze vraag weer doorgeven aan cliënten. Aan werkgevers kan de consulent informatie verschaffen over de cliënten en de mogelijkheden voor nieuw personeel die er zijn bij het re-integratiebedrijf. Door informatie aan en over

beide marktpartijen te verstrekken en te verzamelen wordt een match dichterbij gebracht.

## II. HET MATCHINGSMECHANISME

Binnen de interventiestrategie van Bedrijf C is het niet alleen een kwestie van passieve informatieverschaffing aan de beide partijen (cliënt en werkgever). Er wordt door de consultant ook een actieve match gemaakt. Er bestaat in deze interventiestrategie dus ook een *matchingsmechanisme*. Dit houdt in dat de consultant de juiste cliënt bij de juiste werkgever zoekt. Dit gaat soms door middel van actieve één-op-één bemiddeling, waar de consultant de cliënt letterlijk meeneemt naar een werkgever en daar een gesprek aangaat.

### 6.4.5. CONTEXT

Uit het veldwerk is afgeleid dat de volgende contexten de werking van de interventiestrategie kunnen beïnvloeden:

*Macro economische context:* Laagconjunctuur en daarmee samenhangend de situatie op de arbeidsmarkt kan het lastig maken om het einddoel van plaatsing voor de cliënt te bereiken. Een gebrekkige vraag naar arbeid, maakt het voor mensen met een zwakke positie op deze arbeidsmarkt moeilijk om een baan te krijgen.

*Sociale omgeving van de cliënt:* De re-integratiemechanismen kunnen tegengewerkt worden door een tegenwerkende sociale omgeving van de cliënt, waardoor het einddoel niet bereikt wordt. *“Ze zijn gewend om uit te slapen, het hebben van een rustige dag en veel bij hun kind kunnen zijn. Ze hebben vaak ook vrienden en familie zonder werk, die hen dan voor gek verklaren als ze gaan werken. Dit alles maakt het lastig de stap richting werk te zetten.”*

*Individuele (achtergrond)kenmerken en doelgroep:* Bedrijf C is zich welbewust dat sommige mechanismen alleen tot bepaalde uitkomsten leiden als een cliënt onder een bepaalde leeftijd is, van Nederlandse afkomst of zonder handicap en andersom. Bedrijf C lijkt zich echter juist op de groep cliënten boven die leeftijd, van niet-westerse afkomst en met een handicap zijn meerwaarde te richten.

*Intensiteit van het traject:* Alvorens bepaalde re-integratiemechanismen hun werk kunnen doen, zoals het identiteits- en leermechanisme, is een minimum aantal contact- of trajecturen vereist. De intensiteit van de aanpak dicteert zodoende het succes op deze me-

chanismen. De intensieve aanpak van Bedrijf C binnen het arbeidstrainingscentrum zou zodoende goede resultaten kunnen behalen voor deze doelgroep.

*Consulent:* De consulent krijgt binnen Bedrijf C een grote hoeveelheid aan vrijheid. Deze vrijheid kan positief en negatief uitpakken, daar er geen structuur is die een consulent koppelt aan bepaalde interventies.

*Opdrachtgever:* Een voorbeeld van hoe deze context het verloop van het traject beïnvloeden kan is het verschil tussen de publieke opdrachtgever en de private opdrachtgever: *‘De private markt heeft ten opzichte van de publieke het voordeel dat je sneller goedkeuring krijgt. Maar doordat ze zoveel betalen, willen ze ook inspraak en zitten boven op het traject. Je hebt dan soms weinig bewegingsruimte. Die heb je bij publieke trajecten zoals bij gemeenten wel meer, de trajecten zijn daar ook langer. Een nadeel van de publieke markt is weer de bureaucratie.’*

## 6.4.6. CONCLUSIE

### 6.4.6.1. Interventieclaim

104

Ook interventiestrategie van Bedrijf C kunnen we nu samenvatten aan de hand van de volgende interventieclaim:

*Met deze strategie komen cliënten aan een baan, omdat de consulenten goede en pragmatische probleemoplossers zijn die in staat zijn een veelvoud aan problemen te overzien en aan te snel aan te pakken onder andere door de mogelijkheid om interne specialistische kennis te mobiliseren bij een van de werkmaatschappijen van Bedrijf C. Tevens weten consulenten door bedrijfsbezoeken vacatures bij werkgevers voor hun cliënten weten te bemachtigen. Bedrijf C sluit geen enkel probleem of instrument bij voorbaat uit en kan ad-hoc de zaken snel aanpakken binnen de grenzen van plaatsing en wat de opdrachtgever wil honoreren. Bij de keuzes die consulenten maken staat het vergroten van fysieke en psychologische weerbaarheid en training voorop. Cliënten doen door arbeidstraining routine op het wennen (weer) aan het arbeidsproces, waardoor zij gemakkelijker kunnen instromen in een baan. De consulent zal altijd rekening houden met de match tussen vraag en aanbod: met het maken van een goede match wordt re-integratie van de cliënt in een betaalde baan mogelijk.*

### 6.4.6.2. Verankering van de interventieclaim

In deze interventiestrategie wordt er door consulenten ad-hoc met veel eigen initiatief op voorkomende problemen ingesprongen. Het faciliterende aspect speelt hierbij zoals vermeld een rol: voor veel praktische problemen kan een oplossing gevonden worden. Daarom is het eerste niveau van verankering, de *materiële verankering*, bij deze strategie aan de orde. Verder uit deze materiële verankering zich wederom in de dreiging van

sancties en het gebruik van subsidies die in deze strategie ook ingezet kunnen worden. Ook het cognitieve aspect is in deze strategie belangrijk, hoewel er niet direct gebruik gemaakt wordt van cognitief-psychologische methoden. Het is echter wel belangrijk dat cliënten na leren denken over hun eigen positie en wat hun gezette stappen opgeleverd hebben en zullen opleveren. Ook hier moeten cliënten hun identiteit veranderen. De strategie streeft daarom ook naar *cognitieve verankering*. Tot slot kan er door deze interventiestrategie ook *sociale verankering* optreden. Dit gebeurt vooral in de setting van de arbeidstraining, waar er gebruik wordt gemaakt van groepsprocessen om de interventie te laten slagen: mensen aan het werk zetten. Een samenvattend overzicht staat in tabel 6.6.

**TABEL 6.6** Niveaus van verankering

Niveau	werknemer	werkgever
Materieel niveau	++	++
Cognitief niveau	+	+
Sociaal niveau	++	
Emotioneel niveau		



## 6.5. INTERVENTIESTRATEGIE BEDRIJF D

*“Alles is bij ons gericht op werk. Je komt bij ons als je klaar bent om het traject naar werk te doorlopen. Wat is dan van belang om een baan te vinden en te behouden? Meestal zit het hem bij onze doelgroepen in het opdoen van sollicitatievaardigheden, het op een juiste manier kunnen communiceren met je toekomstige baas en je toekomstige collega’s.”*

### 6.5.1. INTERVENTIESTRATEGIE

Bedrijf D stelt zich van alle vier bedrijven het meest op als een klassiek arbeidsbemiddelingsbedrijf, gebruik makend van de grote toegang tot de lokale vacaturemarkt via het uitzendconcern, waarvan het bedrijf onderdeel vormt. Werk en werkgever staan centraal. De strategie van het bedrijf is door sterk op bemiddeling in te zetten, effectief hun positie op de vacaturemarkt te verzilveren door werkzoekenden en vacatures bij elkaar te brengen en zo bij te dragen aan de vermindering van de frictiewerkloosheid in Nederland. Daarbij wordt wel aan de kennis en vaardigheden van de werkzoekende zelf gewerkt (vooral sollicitatievaardigheden), maar het bedrijf kiest ervoor daarin niet zover te gaan als bijvoorbeeld bedrijf B, dat intensief praktische belemmeringen uit de weg helpt ruimen. Als blijkt dat bij een cliënt teveel belemmeringen (zoals een zwaar psychisch probleem, niet kunnen lezen van veiligheidsvoorschriften) aanwezig zijn om deze binnen afzienbare tijd op te lossen en voortvarend met de oriëntatie aan de slag te gaan, kiest het ervoor die cliënt aan andere re-integratiebedrijven over te laten. Bedrijf D gaat uit van de zelfredzaamheid van de cliënt. *“Wat wij niet willen doen, is het hele leven van de cliënt veranderen, dat doen we niet... We bieden geen allround begeleiding, zoals huisvesting, kinderopvang e.d.”* Afwezigheid van dit soort praktische of persoonlijke belemmeringen zijn *randvoorwaarden* in deze interventiestrategie. Het bedrijf positioneert zich dan ook in het bovenste segment van de reguliere re-integratiemarkt voor ontslagwerklozen (WW) en voor gehandicapten (WIA,WAJONG); het begeleidt en bemiddelt de ‘minder zware doelgroep’. Geïnspireerd door de idee van maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft bedrijf D de afgelopen jaren naast deze een ander type doelgroep erbij genomen van jongeren zonder veel arbeidsverleden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, waarvoor met gemeenten contracten worden aangegaan. Bedrijf D bedient dus uiteenlopende doelgroepen.

De interventiestrategie is in principe voor alle groepen gelijk, altijd gericht op het bijbrengen van (zoek)vaardigheden bij de cliënt (aanbod) en op de match van aanbod op de vraag. Daarbij zal de intensiteit van de begeleiding verschillen, afhankelijk van de wensen van de opdrachtgever. Vanaf de eerste dag volgen consultants aan de hand van een methodische map met hun cliënten een driestappenplan, dat loopt van zelfonderzoek van de cliënt, via marktonderzoek naar marktbenadering. Als eerste moet de werkzoekende leren inzicht te krijgen in zijn eigen kennis en vaardigheden aan de hand van de vragen: Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? De vervolg stap is in beeld te krijgen hoe de arbeidsmarkt er voor de betreffende persoon eruitziet. De laatste, derde stap die daar weer op volgt is het cliënten leren zichzelf zo te presenteren aan potentiële

werkgevers, dat de kans op een baan zo groot mogelijk is. Doorlopen van deze methodische stappen maakt snel duidelijk of de betreffende cliënt daadwerkelijk te re-integreren is. Is dat het geval dan ondersteunt de consulent de cliënt door toegang te geven tot vacatures van de uitzendtak van het concern of tot eigen verworven vacatures. Het benaderen van werkgevers voor acquisitie, het netwerken en de vacaturejacht vormt een vast wekelijks onderdeel van het werk van de consulent.

**Box 6.5** Impressie van veldwerk bij Bedrijf D

Wat hebben een groep twintigers en een groep van voornamelijk veertig plussers van Bedrijf D met elkaar gemeenschappelijk? Overduidelijk gaat het hier om twee verschillende doelgroepen. De groep twintigers bestaat grotendeels uit jonge mannen, drop outs zonder veel arbeidsverleden. Op een enkele uitzondering na hebben de mannen praatjes voor twee. De andere groep, van veertig plussers, voornamelijk ontslagwerklozen met een WW uitkering oogt meer gevarieerd. Zo zit er een wat nerveuze, onzekere vrouw, een op het eerste oog juist assertieve vrouw en daar weer naast een zelfstandige ondernemer, een man die niet lijkt te kunnen wachten om aan te pakken. Wat al deze mensen gemeenschappelijk hebben is dat ze zonder werk zijn. En het is de bedoeling dat daar met hulp van bedrijf D snel verandering in wordt gebracht.

Op beider locaties heerst volop bedrijvigheid. In de trainingsruimte voor werkzoekenden liggen mappen met de meest actuele vacatures uit de regionale kranten. Cliënten schrijven sollicitatiebrieven of bezoeken vacaturesites. Er loopt een consulent rond die aan iedereen vraagt hoe het staat met het zoeken van vacatures en waar allemaal is gesolliciteerd? De consulent spoort cliënten aan om actief te zoeken en te solliciteren. Op de locatie van de gemeente cliënten werkt de consulent allereerst aan het wegwerken van weerstand. Uitingen van weerstand in de vorm van *“Er is toch geen werk door de crisis”* en *“Waarom moet ik wel werken?”* *“De drugsdealers bij mij in de straat hoeven dat ook niet en verdienen ontzettend veel”* Naast weerstand gaat het bij wat gezien wordt als een ‘voorwaarts gericht pragmatisch proces richting de arbeidsmarkt’ ook om het weg nemen van angst bij de cliënt. Stille getuigen daarvan zijn zweetplekken, die een man op de stoel achterlaat na zijn intakegesprek.

Maar het gaat ook om vergroten van het zelfinzicht bij de cliënt, die tijdens een meeloop dag terugkomt met de mededeling *“Ik ben bij allerlei uitzendbureaus geweest, maar ze willen me niet eens inschrijven, waar moet ik nu beginnen?”* Wanneer op dezelfde meeloop dag een andere werkzoekende meldt een nieuw uitzendbureau in de straat te hebben gespot, vraagt de consulent hem of hij denkt dat ze daar wellicht geschikte vacatures voor hem hebben? De werkzoekende denkt van wel. Meteen wordt hij erop afgestuurd en even later komt de cliënt terug met een afspraak op zak bij het betreffende uitzendbureau.

Het benaderen van mogelijk toekomstige werkgevers wordt gezien als een belangrijk onderdeel van het traject van de cliënt. Het komt erop aan dat deze benadering op een juiste manier gebeurt. De consulent besteedt hier dan ook veel aandacht aan in de communicatie over en weer met de cliënt: Hoe maak je die goede sollicitatiebrief? Wat vindt een werkgever belangrijk? Wat wil hij wel en wat hij juist niet horen? En, hoe ziet je curriculum vitae eruit? Wat voor zaken zet je er allemaal in en welke

juist niet? Een sprekend voorbeeld uit het verslag van één van de meeloopdagen: “De consulent spreekt de sollicitatiebrieven met één van de deelnemers door. Deze jongen schrijft de brieven veel te snel waardoor hij veel slordigheidsfouten maakt. De consulent probeert hem duidelijk te maken dat dit niet representatief overkomt. Bovendien zijn zinnen als: “Ik zit in de bijstand en moet solliciteren ” niet wat een werkgever wil horen.” De consulenten geven volop tips en aanwijzingen: “Als je de sollicitatiebrief af hebt, print hem dan eens uit en lees hem hardop voor. Je merkt dan vanzelf wanneer een zin niet loopt.” De benadering van de werkgever is cruciaal. Werkzoekenden moeten daartoe vaardigheden worden bijgebracht; ze hebben lang niet altijd goed zicht op wat belangrijk is in de benadering van werkgevers.

### 6.5.2. PROBLEMBESCHRIJVING

108

De interventiestrategie van Bedrijf D richt zich wat betreft de aanbodzijde op basisvaardigheden en competenties van werknemers. Het gaat dan vooral om de volgende problemen bij werkzoekenden op het terrein van:

- Werknemersvaardigheden
- Werkritme
- Sollicitatievaardigheden
- Sociale vaardigheden
- Presentatie
- Klein netwerk
- Geen inzicht van cliënt in eigen wensen en vaardigheden

De probleemfocus van Bedrijf D ligt bij de match, het oplossen van de frictie tussen cliënt en werkgever, die een match in de weg staat. Door uitwisseling van informatie, het bijbrengen van vaardigheden en het verschaffen van toegang tot haar eigen vacature database beoogt Bedrijf D een succesvolle match te realiseren. Gegeven deze focus komt het erop aan die vaardigheden bij te brengen die een cliënt mist en waarop sollicitaties tot dan toe zijn afgeketst. Daarbij wordt bij de cliënt een basaal cognitief niveau en leervermogen verondersteld.

Problemen bij de werkgever in verband met onveranderbare kenmerken van cliënten als leeftijd, geslacht en etniciteit worden gezien als belemmerende negatieve overtuigingen.

### 6.5.3. AANPAK

#### 6.5.3.1. De instrumenten

De kern van de aanpak van Bedrijf D wordt gevormd door instrumenten op het gebied van oriënteren, zoeken en solliciteren, werkgeversbenadering en matching/bemiddeling. Aan deze benadering liggen zoals hierboven aangegeven een drietal uitgangspunten en ideeën ten grondslag. De benadering is een combinatie van individuele gesprekken en trainingen en bijeenkomsten in groepsverband. Tijdens het veldwerk wordt duidelijk dat door het werken in groepsverband het bedrijf cliënten elkaar laat helpen, al dan niet in niet homogene groepssamenstelling: *“Mensen met verschillende opleidingsniveaus worden soms bij elkaar gezet in een training en dat kan een gunstige invloed hebben. Zo kan een Hbo’er leren van een MBO’er die wellicht wat praktischer is ingesteld.”*

Een eerste onderdeel en tevens uitgangspunt is dat een geslaagde, duurzame plaatsing staat of valt bij het inzicht van de werkzoekende in zichzelf: zelfinzicht. Het bewerkstelligen van dit inzicht krijgt dan ook uitgebreid de aandacht. Met behulp van allerlei cognitieve methoden probeert de consulent samen met de cliënt antwoorden te krijgen op vragen als: wie ben je? Wat wil je en wat kan je? Een van de consultants verwoordt het belang als volgt: *“Als je voor Sinterklaas niet duidelijk in je verlanglijstje bent, krijg je ook vaak het verkeerde cadeau.”* Blikverruiming maakt onderdeel van het zelfinzicht uit. Een werkzoekende moet niet alleen (leren) denken in de termen van de huidige/vorige baan, maar dient deze te ontleden in termen van de vaardigheden en kennis, die daar zijn opgedaan. Om vervolgens de vraag te beantwoorden naar waar de cliënt allemaal nog meer zou kunnen werken? De consulent probeert de cliënt ‘voorwaarts gericht’ ofwel positief te laten denken met de nadruk op wat iemand *wel* kan, in plaats van op wat iemand *niet* kan. Negatieve overtuigingen werken belemmerend en moeten worden omgebogen. Inspireren en motiveren tot een positieve kijk is de sleutel tot succes bij het verkrijgen van een baan. Het motto is daarom niet alleen de negatieve kanten te benoemen, want dat is lastig bij het zoeken van een baan. Naast negatieve kanten valt altijd wel een positieve kant te ontdekken. Zo wordt een cliënt bijvoorbeeld geleerd een hogere leeftijd niet (langer) als probleem te zien, maar te kijken naar de positieve kant van een hogere leeftijd, namelijk die van veel ervaring. *“Het is geen trucje om te zeggen dat je veel werkervaring hebt, in plaats van dat je aangeeft dat je oud bent. Werkzoekenden moeten hier zelf ook in geloven. Dan zal een werkgever dit ook eerder zo gaan zien.”* In dit kader stimuleert de consulent van bedrijf D ook de zelfredzaamheid van de cliënt, bijvoorbeeld voor de oplossing van praktische belemmeringen zoals kinderopvang.

Een tweede onderdeel is het bijbrengen van marktkennis en kennis over haalbaarheid. Naast het verkrijgen van zelfinzicht, is minstens even belangrijk inzicht te krijgen in of de eigen wens wel een haalbare is in de lokale arbeidsmarkt. Dat wil zeggen, op basis van de eigen wensen en vaardigheden moet een werkzoekende zich af leren vragen: welke werkgevers zijn voor mij relevant? Een consulent omschrijft het als volgt: *“Oriënteren*

heeft niet alleen betrekking op jezelf, maar ook op de markt.” Er kan namelijk een spanning zitten tussen wat de cliënt wil en de baan die, gegeven de eisen van de opdrachtgever, haalbaar is in het traject. Toch zal een consultant proberen de werkzoekende tevreden te stellen: *“De achterliggende gedachte is dat iemand een baan die hij echt niet wil hebben, ook niet lang zal houden. En als je focust op duurzame plaatsing, dan moet een cliënt er wel voor willen gaan. Maar een en ander blijft altijd ook afhankelijk van bijvoorbeeld de houding van de opdrachtgever. Voor de opdrachtgever is het toch altijd de kortste weg naar werk.”* Desalniettemin wordt geprobeerd om een positieve wending te geven aan een niet-haalbare/realistische wens: *“Stel iemand wil piloot worden, dat gaat niet lukken. Dan moet deze persoon zijn plan bijstellen. Piloot is niet haalbaar, niet realistisch, zeg je dan, maar je kunt wellicht wel op Schiphol werken.”* Kennisvergroting door middel van scholing wordt door Bedrijf D spaarzaam ingezet, als het al wordt ingezet, dan moet het direct ondersteunend zijn aan het verkrijgen van een baan zoals een cursus Excel of een heftruckcertificaat). *“Scholing is geen doel op zich. Als het wordt ingezet dan is het ondersteunend bij het vinden van werk”*, aldus één van de consultants. Bovendien scholing moet passen binnen de bewegingsruimte, die gekregen is van de opdrachtgever. Die ruimte ontbreekt veelal. Er worden geen taalcursussen gegeven. Het bedrijf gaat ervan uit dat hun cliënten de Nederlandse taal in ieder geval zo goed beheersen dat zij met de consultant kunnen communiceren. Tijdens het veldwerk wordt duidelijk dat hier strikt mee omgesprongen wordt: *“Er is een Turkse adviseur, maar deze weigert om Turks te spreken tijdens de trainingen. Men moet het Nederlands voldoende beheersen. Bijvoorbeeld de veiligheidsregels moet men kunnen lezen.”*

110

Een derde onderdeel is de marktbenadering, het inzicht in hoe relevante werkgevers te benaderen om de gewenste baan te verkrijgen. Daarbij zijn zaken als een goed CV en goede presentatievaardigheden erg belangrijk. Maar ook netwerken is van belang: *“Netwerken zal niet meteen leiden tot een baan. Maar het kan iemand wel nieuwe relevante informatie opleveren en een ingang in de organisatie.”* Hier ligt eveneens een rol voor de consultant. Deze kan gebruik maken van zijn eigen individuele relaties om contacten te leggen met potentiële werkgevers. En hij kan het uitgebreide netwerk van het concern inzetten. Een consultant: *“Als een werkzoekende graag in de transportsector wil werken en ik heb vertrouwen in hem, dan kan ik mijn collega's van de transportafdeling vragen naar mogelijke werkgevers in deze sector.”*

Bedrijf D maakt gebruik van stages of werkervaringsplaatsen maar voornamelijk voor gemeentecliënten. Een dergelijke plaatsing dient ertoe werknemersvaardigheden en werkritme weer op peil te brengen of te houden, vroegtijdig ‘verscholen’ belemmeringen te kunnen signaleren (denk aan gebrek aan motivatie, maatschappelijke problemen) maar ook om het vertrouwen van de werkgever te winnen. Stages en werkervaringsplaatsen kunnen een goede opstap zijn naar een betaalde baan. *“Bijvoorbeeld in de bouwsector, waar veel met stages wordt gewerkt. Dit is een goede eerste manier om binnen te komen bij een bouwbedrijf, het vertrouwen van de werkgever te winnen en zo daar aan een baan te komen.”*

Zoals bij de probleembeschrijving al duidelijk is geworden, richt deze strategie zich niet op directe beïnvloeding van gedrag van de werkgever. Om deze reden wordt er niet of nauwelijks gewerkt met instrumenten op het gebied van compensatie en aanpassing. Niet alleen vindt men zaken als subsidies en werkplaatsaanpassing iets wat de werkgever behoort te regelen, uitgangspunt is ook dat instrumenten als financiële prikkels geen oplossing vormen voor een werkgever. *“De ervaring leert dat werkgevers dit helemaal niet zo belangrijk vinden. Ze vinden het belangrijker dat er een gemotiveerd iemand op het werk zit”*. In een enkel geval, bij bepaalde groepen werkzoekenden ziet men wel de toegevoegde waarde ervan. Het blijft echter altijd een hulpmiddel: *“Je moet zulke hulpmiddelen in een dergelijk geval zien als een soort smeerolie. Maar de eerste stap blijft altijd vertrouwen. De werkgever moet er een goed gevoel bij hebben.”*

Jobcoaching in de zin van nazorg wordt door bedrijf D ingezet om afbreukrisico en uitval te vermijden. De mate van nazorg hangt af van de hoeveelheid budget en de wensen van de opdrachtgever en kan gaan om telefonisch contact of één of twee bedrijfsbezoeken.

Dwang of sancties ter motivering worden als volgt ingezet *“Ons standpunt is dat we niet op de stoel van de opdrachtgever gaan zitten, dus we melden enkel. We wijzen onze klanten wel indien nodig in een driegesprek (gemeente-consulent-klant) op de context en benadrukken daarbij hun eigen verantwoordelijkheid.”* De ervaring leert dat dit instrument vooral in geval van extrinsieke motivatie van de cliënt een sterke invloed kan hebben op de voortgang van het traject. Het wordt in die gevallen dus ingezet. Dit wordt duidelijk tijdens het veldwerk. Verschillende cliënten hebben of net een sanctie gekregen of er zit een sanctie aan te komen omdat bepaalde verplichtingen niet zijn nagekomen.

111

### 6.5.3.2. De tussendoelen

De uitkomsten van deze strategie zijn vooral gericht op specifieke uitkomsten. Het gaat daarbij onder andere om het verkrijgen van inzicht, blikverruiming en vaardigheden op het gebied van zoeken en solliciteren. Bij dit alles worden concrete tussendoelen gesteld. Tijdens een bijeenkomst wordt bijvoorbeeld aan een werkzoekende vooraf gevraagd: *“Wat wil jij vandaag bereiken? Wat ga je allemaal doen?”* En aan het eind van een bijeenkomst wordt gevraagd: *“Wat heb je bereikt? En wat kan je daar nu mee? Waar ga je de volgende keer mee aan de slag?”* Deze focus op tussendoelen wordt door een consulent als volgt verwoord naar een werkzoekende: *“Je moet focussen op tussentappen. Jouw einddoel is internationaal chauffeur worden. Eén tussenstap is een plek in een leer/werk traject krijgen. Maar een tussenstap die al veel eerder genomen moet worden is bijvoorbeeld het opstellen van een goed CV. Wij kunnen je bij een aantal van die tussenstappen gaan helpen op weg naar je uiteindelijke doel.”*

Deze strategie lijkt zich minder dan de andere strategieën te richten op het bereiken van algemene uitkomsten als zingeving en empowerment. Wel is de aanpak gericht op zelf-

redzaamheid in het zetten van snelle stappen op weg naar een baan: *“Het gaat om zelfredzaamheid met betrekking tot verkrijgen van werk. Wij willen dat mensen duurzaam aan werk geholpen worden. In de zin dat ze bij een eventueel volgend verlies van een baan zelf weten welke stappen ze moeten ondernemen om weer een nieuwe baan te krijgen. Alles is gekoppeld aan werk.”* In de onderstaande tabel (Tabel 6.7) wordt de aanpak weergegeven:

**TABEL 6.7** Overzicht Instrumenten en nagestreefde deelluitkomsten

<b>Tussendoel</b>	<b>Instrument</b>	<b>Specifieke uitkomst</b>
(1) Motivatievergroting	1. <i>Zelfwaardering/Zelfvertrouwen</i> 2. <i>Sociale waardering</i> 3. <i>Zingeving</i> 4. <i>Dwang/sancties</i> 14. <i>Loopbaanoriëntatie</i>	Het motiveren van de cliënt om zich in te zetten voor de activiteiten binnen een traject en vervolgens weer aan het werk te gaan.
(4) <i>Heroriëntatie tot stand brengen</i>		De cliënt inzicht laten verkrijgen in eigen wensen, kwaliteiten en mogelijkheden voor een betaalde baan en/of de blik van de cliënt op mogelijkheden voor een betaalde baan verruimen.
(5) <i>Zoeken en solliciteren op gang brengen</i>	17. <i>Zoektraining vacatures</i> 18. <i>Sollicitatietraining (brief, CV, gesprek)</i> 19. <i>Presentatietraining</i> 20. <i>Netwerktraining</i>	Ervoor zorgen dat de cliënt zo goed mogelijk gebruik maakt van de mogelijkheden om een baan te vinden en te krijgen. Hiertoe dienen sollicitatievaardigheden versterkt te worden en moet de cliënt (weer) actief zoekgedrag gaan vertonen.
(6) <i>(Werknemers)vaardigheden opbouwen</i>	22. <i>Werkervaringsplaats</i> 23. <i>Stage/leenwerktraject</i>	Ervoor zorgen dat de cliënt over (tenminste) elementaire vaardigheden (discipline, presentatie, samenwerking, communicatie) en werkrtime beschikt om in een arbeidsverband te kunnen functioneren.
(8) <i>Vacatureverwerving</i>	27. <i>Netwerken consultant</i> 28. <i>Vacaturejacht consultant</i>	Ervoor zorgen dat de vraag van werkgevers bekend is (d.w.z. baanopeningen en werkgeverswensen), zodat cliënten die arbeidsgereed zijn bemiddeld kunnen worden.
<i>Matching en overbrugging</i>	29. <i>Matching van aanbod cliënt en vraag werkgever</i>	Het tot stand brengen van een voor beide partijen kansrijke verbinding.
(10) <i>Compensatie en aanpassing</i>	31. <i>Subsidie</i>	Het wegnemen van barrières die een kansrijke verbinding tussen werkgever en werknemer in de weg zouden kunnen staan.
(11) <i>Werkbegeleiding</i>	34. <i>Jobcoaching</i>	Het begeleiden van de werknemer bij de inpassing in (de cultuur en werkwijze van) het bedrijf

Legenda:

Italic = licht nadruk op

Italic + vet gedrukt = licht sterke nadruk op



### 6.5.4. MECHANISMEN

In deze interventiestrategie zijn mechanismen aan zowel de kant van het aanbod, als aan de kant van de vraag en de afstemming tussen beide aan te wijzen.

#### 6.5.4.1. Mechanismen aan de aanbodkant

##### I. HET IDENTITEITSMECHANISME

Een belangrijk mechanisme in de interventiestrategie van Bedrijf D is het *identiteitsmechanisme*. Dit mechanisme is al eerder omschreven als een gedragsverandering gericht op werk waarbij de werkzoekende een omschakeling moet maken in zijn denken. Het gaat in deze strategie minder om algemene vaardigheden, maar veeleer om werknemersvaardigheden. Zo is er het aspect van de blikverruiming. Werkzoekenden moeten niet denken in termen van hun oude functie, maar moeten hun vaardigheden en kennis daaruit destilleren en bekijken waar ze die nog meer kunnen toepassen. Niet alleen binnen de eigen sector kijken, maar ook daarbuiten: *“Wat neem je mee uit bijvoorbeeld je vorige baan, iets dat je kunt, waar een volgende werkgever iets aan kan hebben?” (...)* *“We gaan niet op de beperkingen zitten, maar op je mogelijkheden.”* Voor de blikverruiming is inzicht belangrijk. Er wordt gebruik gemaakt van cognitieve methoden om de werkzoekende over zichzelf te laten nadenken en duidelijkheid te laten krijgen in wie hij is, wat hij kan en wat hij wil. Een consultant zegt hierover tegen een werkzoekende: *“Stel, je wilt chauffeur worden, dan moet je jezelf de vraag stellen, past dat bij wie ik ben? Maar ook de vraag: kan ik het? Wat heb ik nodig wat ik nu nog niet kan om internationaal chauffeur te kunnen worden? Belangrijk hierbij is de vraag, is het realistisch? Is het haalbaar wat ik wil?”*

114

Voor het formuleren van antwoorden op de ‘identiteitsvragen’ wordt een beperkte periode uitgetrokken. Is de voortgang te beperkt of de gevraagde omslag te groot, dan valt de cliënt uit het traject.

##### II. HET LEERMECHANISME

Het *leermechanisme* speelt eveneens een prominente rol in deze interventiestrategie. Werkzoekenden wordt onder andere geleerd hoe ze gebruik moeten maken van hun netwerk om vacatures te vinden, hoe een sollicitatiebrief geschreven moet worden en hoe een sollicitatiegesprek te voeren. Het aanleren van deze vaardigheden is ook relevant voor de zelfredzaamheid op de arbeidsmarkt: in de toekomst kunnen werkzoekenden bij een eventueel volgend baanverlies zelfstandig weer een nieuwe baan zoeken.

##### III. HET ACTIVERINGSMECHANISME

Het cognitieve leren staat voorop bij Bedrijf D, daarnaast is ook het aspect van leren door doen van belang. Hierin zit een element van gewenning, maar het is vooral de praktische vertaling van theoretische kennis die van belang is. Dit noemen wij het *doe- of activeringsmechanisme*. Dit mechanisme speelt bijvoorbeeld een rol in de context van het schrijven van sollicitatiebrieven of in de context van gemeentecliënten waar

middels een werkervaringsplaats geprobeerd wordt mensen weer te laten wennen aan het ritme van werken.

#### IV. HET INFORMATIEMECHANISME

Het *informatiemechanisme* is het vierde, prominente mechanisme in deze strategie. Door de grote toegang tot de vacatures door het uitgebreide netwerk van de consultant en diens organisatie en de tijd die de consultant daaraan besteedt, kan deze aan de cliënt duidelijk aangeven waar relevante vacatures zijn en wat deze precies te bieden hebben.

#### V. HET SANCTIEMECHANISME (DE 'STOK')

Tot slot speelt ook bij Bedrijf D het sanctiemechanisme een rol, dat wordt ingezet bij onjuist gedrag.

### 6.5.4.2. Mechanismen aan de vraagkant

#### I. HET VERTROUWENSMECHANISME

Het meest doorslaggevend aan de vraagkant lijkt het *vertrouwensmechanisme*. De werkgever moet vertrouwen hebben in (een goed gevoel hebben) bij de werkzoekende. Dit goede gevoel wordt op verschillende manier geprobeerd te bereiken. Het kan door de uitstraling van de werkzoekende in zijn eigen kennis en kunde, door het vertrouwen dat de consultant uitspreekt naar de werkgever toe of tot stand komen door een stage o.i.d. waarbij de werkgever de werkzoekende aan de gang ziet.

115

#### II. HET INFORMATIEMECHANISME

Ook het *informatiemechanisme* is in deze interventiestrategie sterk aanwezig. De consultant kan de werkgever informatie verschaffen over (de kwaliteiten van) werkzoekenden en andersom.

#### III. HET COMPENSATIEMECHANISME (DE 'WORTEL')

Tot slot, het mechanisme van de '*wortel*'. Zoals gezegd, kan een financieel instrument in sommige gevallen een hulpmiddel zijn voor een werkgever om iemand aan te nemen, maar de inzet door bedrijf D is beperkt '*meer dan 'smeerolie' is het niet*'.

### 6.5.4.3. Mechanismen bij de match van vraag en aanbod

#### I. HET MATCHINGSMECHANISME

Ook het *matchingsmechanisme* speelt hier een rol. Dit wordt voornamelijk ingevuld door aanpassing van de cliënt zelf: de cliënt wordt ondersteund in het maken van de match of fit tussen zijn wensen/vaardigheden en die van potentiële werkgevers. Al naar gelang de situatie van de cliënt kan de consultant hier een grote of kleine rol in spelen. Daarbij gaat het niet zozeer om het afstemmen van vraag en aanbod één-op-één, maar om de cliënt die zelf de match kan maken.

### 6.5.5. *CONTEXT*

*Macro economische context:* Laagconjunctuur en daarmee samenhangend de situatie op de arbeidsmarkt kan het lastig maken om het einddoel van plaatsing voor de cliënt te bereiken. Een gebrekkige vraag naar arbeid, maakt het vooral voor de cliënten met een zwakkere positie op deze arbeidsmarkt moeilijk om een baan te krijgen.

*Doelgroep:* Bedrijf D heeft in de publieke markt meerdere doelgroepen. Enerzijds cliënten van UWV in de regel uit het hogere segment van de markt en anderzijds gemeentecliënten uit het lagere segment, verworven op grond van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.

*Intensiteit/tijdbesteding traject:* Bedrijf D mikt op korte trajecten van zes tot negen maanden. Het ligt daarom in de lijn der verwachtingen dat de trajecten van Bedrijf D intensiever zullen zijn, terwijl aan de andere kant mechanismen met een langere looptijd niet hun volle effect zullen bereiken.

### 6.5.6. *CONCLUSIE*

#### 6.5.6.1. *Interventieclaim*

De interventieclaim van de interventiestrategie van Bedrijf D is als volgt samen te vatten:

*Werkzoekenden komen snel aan een baan, doordat noodzakelijke sollicitatievaardigheden die werkzoekenden zich eigen moeten maken worden bijgebracht, zij toegang krijgen tot grote databases met beschikbare vacatures en in een vroege fase beslist wordt tot uitval als deze bedrijfsaanpak bij hen weinig kans van slagen heeft. Belangrijke elementen zijn werkoriëntatie van de werkzoekende op de arbeidsmarkt en afstemming op eisen van relevante werkgevers. Ook het op een juiste manier benaderen van relevante werkgevers is een belangrijk element. De consulenten bieden actieve en realistische ondersteuning in dit proces. De toegevoegde waarde van de consulenten ligt zeker ook in het brede netwerk van werkgevers(vacatures) waarover het concern beschikt. Alles bij elkaar genomen kunnen werkzoekenden op deze manier relatief snel aan een baan komen. Duurzaamheid zit in hun verhoogde employability, in het feit dat zij bij een eventueel volgend verlies van baan zelf beter weten welke stappen ze moeten zetten om aan een nieuwe baan te komen.*

**6.5.6.2. Verankering van de interventieclaim**

Ook bij deze strategie zien we een materiële verankering, het compensatiemechanisme en sanctiemechanisme worden gebruikt als een materiële prikkel om een bepaald resultaat te bereiken (tabel 6.8).

De verankering van deze interventieclaim is echter vooral *cognitief* van aard. Zoals gezegd staat in deze strategie de individuele werkzoekende centraal. Dit individu moet bij zichzelf te rade gaan wie hij is, wat hij belangrijk vindt en in wat voor werkomgeving hij het beste zou kunnen functioneren. Nadenken over zichzelf en het handelen daarnaar neemt een belangrijke plaats in en maakt dat werkzoekenden beter een baan kunnen vinden, die bij hen past. Ook het wegnemen van eventuele weerstand tegen verandering hoort hierbij.

Wellicht niet zo expliciet benoemd, maar wel in meer of minder mate aanwezig is de *sociale* verankering. Werkzoekenden stappen bij deze organisatie een werkomgeving binnen en hierbinnen is alles gerelateerd aan werk. Bovendien wordt er veelal in groepen gewerkt met het idee dat het groepsproces een positieve invloed zal hebben op de werkzoekende. Al met al wordt er zo een sociale omgeving gecreëerd, die gericht is op werk. Deze sociale verankering kan de gewenste gedragsverandering teweeg brengen.

**TABEL 6.8.** Niveaus van verankering

Niveau	werknemer	werkgever
Materieel niveau	+	+
Cognitief niveau	++	
Sociaal niveau	+	
Emotioneel niveau		

**6.6. CONCLUSIE**

Ter afsluiting van dit hoofdstuk zetten we de interventiestrategieën van de bedrijven op een rij. De vier strategieën van de bedrijven zijn duidelijk van elkaar te onderscheiden. Door hun diversiteit brengen de organisaties de gewenste diversiteit in de markt. De re-integratiemarkt bestaat uit van elkaar te onderscheiden doelgroepen, daarom heeft

deze die diversiteit ook nodig. De ene aanpak is niet per definitie slechter of beter, de vraag is voor welke doelgroep de betreffende aanpak het meest geëigend is.

De bedrijven A en C nemen wat betreft de nagestreefde gedragsverandering een tussenpositie in. *Bedrijf B* werkt intensief zowel met de cliënt als met de werkgever en zet beide tot gedragsverandering aan. *Bedrijf A* zet ook stevig in op gedragsverandering van de cliënt, maar doet dat weer niet zo breed als *bedrijf B*. *Bedrijf C* streeft ook gedragsverandering na door een psychologische aanpak, maar minstens evenzeer door het wegnemen van praktische belemmeringen en een gewenningsstrategie aan arbeid. *Bedrijf D* werkt het meest als klassiek arbeidsbemiddelingsbedrijf; het maakt gebruik van de grote toegang, die het als intermediair heeft tot de vacaturemarkt. Wat *bedrijf D* doet is door sterk op de bemiddeling in te zetten – gebruik makend van hun sterke positie – werkzoekende en vacature bij elkaar te brengen. Daarbij wordt wel enigszins aan de kwaliteit van de werkzoekende zelf gewerkt, zoals aan oriëntatie (sollicitatievaardigheden), maar dit gaat lang niet zover als bij *bedrijf B*. Anders dan bij bedrijf B wordt bij bedrijf D, A en C de bestaande vraag als uitgangspunt genomen. Bedrijf C legt daarbij dan weer actiever contact met de werkgever dan bedrijf A.

## 7. WERKZAME MECHANISMEN IN THEORETISCH PERSPECTIEF

### 7.1. INLEIDING

De vraag ‘wat werkt voor wie in welke omstandigheden?’ is de leidende vraag bij de zoektocht naar mechanismen in de dagelijkse werkzaamheden van de vier re-integratie-bedrijven. Op basis van het vorige hoofdstuk kunnen nu de werkzame mechanismen geïnventariseerd en gecategoriseerd worden. Naar de drie onderscheiden categorieën aanbod, vraag en match zijn daar de volgende werkzame mechanismen in kaart gebracht (tabel 7.1).

**TABEL 7.1** Werkzame mechanismen naar categorie van aanbod, vraag en match

Mechanismen	Aanbod	Vraag	Match
• activeringsmechanisme	x		
• begeleidingsmechanisme	x		
• faciliteringsmechanisme	x		
• identiteitsmechanisme	x		
• informatiemechanisme	x	x	x
• leermechanisme: zowel cognitief leren als gewenning	x		
• matchingsmechanisme			x
• sociaal waarderingsmechanisme	x		
• sanctiemechanisme (stok)	x		
• vertrouwensmechanisme		x	
• compensatiemechanisme (wortel)		x	

Voor alle duidelijkheid, mechanismen moeten niet worden gezien als aparte variabelen. Veeleer zijn ze een beschrijving van de aard, gedrag en onderlinge relaties van de processen die voor een bepaalde regelmaat verantwoordelijk zijn, zoals in het geval van het compensatiemechanisme (wortel): dit mechanisme beschrijft hoe subsidie voor de werkgever een eventueel productiviteitstekort van een werknemer kan compenseren,

altijd onder bepaalde condities (de context). Een mechanisme is, zo opgevat, een theorie.<sup>10</sup> Theorieën betreffen de identificatie en verklaring van regelmatigheden. Overigens verklaren mechanismen niet alleen succesvolle re-integratie. Mechanismen kunnen ook een mislukking verklaren. De van de mechanismen af te leiden en te toetsen hypothesen vergen dan ook nog verder empirisch onderzoek (zie hoofdstuk 8).

De bronnen van theorieën zijn niet alleen gebaseerd op de ideeën van degenen, die direct bij de re-integratie interventies zijn betrokken. Een groot aantal bronnen kan als input fungeren, zoals:

- informatie van degenen, die de interventies hebben bedacht en opgezet
- informatie van degenen, die de interventies uitvoeren
- informatie van degenen, die in de interventies participeren
- rapporten over interventies in het verleden
- sociaal-wetenschappelijke literatuur

In dit hoofdstuk wordt nader ingezoomd op de laatstgenoemde bronnen, en dan vooral de sociaalwetenschappelijke literatuur op het gebied van re-integratie. Veel mechanismen zijn impliciet. Onderbouwing met wetenschappelijke literatuur kan helpen mechanismen verder te specificeren en een grondiger kijk geven op wat werkt voor wie en wanneer. De onderscheiden mechanismen spelen in op verschillende niveaus van verankering (zie figuur p.29xx) en zijn per deelgebied geordend naar het niveau van verankering. Interventies die ingrijpen op het emotionele vlak zijn ingrijpender, kosten meer tijd maar worden geacht duurzamer te zijn. Het louter aanbieden van een bemiddelings-traject aan een cliënt verandert niet de persoon of diens employability. Interventies die schaven aan een negatief zelfbeeld of de zelfwaardering van iemand trachten te verbeteren doen dat wel. De theorieën die als wetenschappelijke bron fungeren op het terrein van re-integratie en die de mechanismen ter ondersteuning dienen, zijn vooral (sociaal)psychologische, sociologische en economische theorieën. Achtereenvolgens worden in dit hoofdstuk met behulp van de literatuur de gevonden mechanismen gespecificeerd en hun theoretische achtergrond geduid.

---

<sup>10</sup> Pawson & Tilley (1997), p.68.

## 7.2. AANBODGERICHTE MECHANISMEN

### 1. FACILITERINGSMECHANISME

Kernwoorden zijn hierbij:

- directe en indirecte (sociale) barrières / belemmeringen

*Interventieclaim:* “Re-integratiemedewerkers zijn vaak in staat oplossingen te bieden voor praktische problemen, die de herintrede van werklozen in de weg staan.”

De multi-problematiek waar vooral cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt mee te maken hebben, is vaak een combinatie van verslavingsverschijnselen, schulden en gebrekkige huisvesting. Deze kunnen blokkerend werken voor de weg naar werk en demotiveren. Belemmeringen zijn er niet enkel op het persoonlijk vlak, ook de infrastructuur die diensten op deze terreinen aanbiedt is gefragmenteerd. Door de belemmeringen aan te pakken en op te ruimen via het leggen van verbindingen met dienstverleners op de betreffende terreinen wordt ruimte voor het individu vrijgemaakt om zich beter te concentreren op het verkrijgen van een baan. Het oplossen van één of meer problemen is in deze aanpak vaak niet voldoende; er dient op de gehele situatie van de cliënt (opnieuw) regie te worden gevoerd, zo laat onderzoek naar multi-problematiek zien (Meccano/Astri 2010).

Ook situationele kenmerken van de werkomgeving kunnen werkhervatting belemmeren. De mate waarin een bedrijf bereid is aanpassingen door te voeren voor een (potentiële) werknemer met bijvoorbeeld een arbeidshandicap is van invloed op succesvolle re-integratie (Westerkamp 2007).

### 2. INFORMATIEMECHANISME

Kernwoorden zijn hierbij:

- oriëntatie op arbeidsmarktinformatie
- zicht bieden op individuele kwaliteiten (observeren, stages, proefplaatsingen)

*Interventieclaim:* “Het opsporen van vacatures en het zichtbaar maken van individuele kwaliteiten is nodig, omdat langdurig werklozen en voor hen geschikte werkgevers elkaar vaak niet weten te vinden.”

Informatie over de arbeidsmarkt is onontbeerlijk voor succesvolle re-integratie. Naast allerlei praktische informatie zoals over wetgeving of over sollicitatieprocedures is een



goed inzicht in de arbeidsmarkt, vooral op vacaturegebied, noodzakelijk. Oriëntatiecur-sussen op deze terreinen maken dan ook deel uit van elk traject.

De noodzaak van informatie blijkt ook uit het feit dat dit mechanisme zowel bij de aanbod-, vraag- als matchzijde aan bod komt.

Aan de vraagkant kan discriminatie op basis van niet-baan gerelateerde factoren, zoals ras, leeftijd, geslacht, beperkingen en seksuele oriëntatie een belemmerende factor zijn voor succesvolle re-integratie (Wanberg e.a. 2002). Door de werkgever te informeren over de individuele kwaliteiten van een cliënt wordt getracht groepsdiscriminatie te vermijden en toegang te krijgen tot het bedrijf.

Bij de matching is veelal sprake van informatieonzekerheid aan de kant van zowel de werkgever als de werknemer. De werkgever wil weten wat voor vlees hij (of zij) in de kuip krijgt. De werknemer wil graag weten waar hij (of zij) met de geboden baan aan toe is. Door het verschaffen van informatie aan beide kanten en mee te denken over de gevraagde en geboden wensen kan de onzekerheid van beide kanten worden verminderd en daarmee de kans op succesvolle re-integratie worden vergroot.

### 3. ACTIVERINGSMECHANISME

Kernwoorden zijn hierbij:

- *doen, activiteit*
- *ritme opdoen*

*Interventieclaim:* “Niet-direct op een baan gerichte doe-activiteiten zijn een effectieve en dikwijls noodzakelijke tussenstap om werklozen weer op een bij betaald werk behorend energieniveau te brengen.”

Het blijkt dat hoe langer mensen werkloos zijn, des te kleiner de kans wordt om een baan te vinden. Dit wordt onder meer veroorzaakt door duurzaamheidsproblemen. Werkloosheid heeft een zichzelf versterkend effect (Groot e.a. 2006). Er zijn hier verschillende redenen voor denkbaar. De productiviteit kan bijvoorbeeld afnemen, doordat kennis veroudert. Of werkgevers kunnen langdurige werkloosheid zien als een smet en zijn daardoor minder snel bereid om een langdurig werkloze aan te nemen. Het is ook mogelijk dat langdurige werkloosheid leidt tot veranderd zoekgedrag (Kok e.a. 2004). Deze duurzaamheidsproblemen noopt tot het zo snel mogelijk activeren van de cliënt, door hem of haar activiteiten te laten doen. De ‘Work-first’ benadering is er volledig op gericht cliënten zo snel mogelijk naar de arbeidsmarkt te brengen. In workshops wordt alvast ingespeeld op het opdoen van werkritme waardoor gewenning ontstaat. Gewenning aan ritme en het nakomen van afspraken is ook een belangrijk aspect van het leermechanisme (zie leermechanisme).

#### 4. SANCTIEMECHANISME ('STOK')

Kernwoorden zijn hierbij:

- *beloningen en sancties*

*Interventieclaim:* “Re-integratietrajecten zijn onmisbaar om onwillige werklozen op te sporen en aan te pakken, waardoor hun kosten-batenbalans naar de kant van werkaanvaarding doorslaat.”

Volgens de rationele keuzetheorie zijn gedragskeuzes van individuen gebaseerd op een afweging van calculeerbare kosten en baten, waarbij iedere betrokkene streeft naar nutsmaximalisatie (Jehoel-Gijsbers e.a. 2001). Cliënten zullen in hun streven naar nutsmaximalisatie meer re-integreren naarmate het verschil tussen uitkering en het te verdienen loon groter is. Wanneer het verschil klein is zijn cliënten moeilijker te motiveren. Instrumenten die op deze gedragskeuzes inspelen zijn financiële prikkels en sancties. De stok is volgens consulenten een beperkt gebruikt middel om cliënten te ‘motiveren’. Er wordt voor dat doel meer gebruik gemaakt van het identiteitsmechanisme (zie verderop).

#### 5. LEERMECHANISME

123

Kernwoorden zijn hierbij:

- *cognitief leren*
- *training en scholing*
- *marktorientatie*
- *kennis en vaardigheden*
- *ontwenning en gewenning*

*Interventieclaim:* “Het is mogelijk langdurig werklozen opnieuw te wennen aan arbeidsritme, zich aanvaardbaar te presenteren bij een werkgever, en zich aan te passen aan de gang van zaken op het werk.”

Steunend op de Human Capital-theorie (Becker 1975), zijn het opdoen van kennis en vaardigheden een primaire vereiste om succesvol te re-integreren in de ‘diplomademocratie’ (Bovens e.a. 2011). Het gaat om al die vaardigheden die een persoon nodig heeft om zelfstandig in de huidige maatschappij te kunnen functioneren:

- *sociale vaardigheden (een adequate omgang met andere mensen)*
- *maatschappelijke vaardigheden (het vermogen om verschillende maatschappelijke rollen op adequate wijze te kunnen vervullen)*
- *professionele vaardigheden (de kennis om een beroep uit te kunnen oefenen)*

Voorbeelden zijn contact maken, uitdrukkingsvaardigheid, zich gedragen naar en houden aan afspraken, concentratievermogen, vaardigheden om een beroep uit te oefenen, vermogen om te leren. Door onder meer sollicitatietrainingen, cursussen en het wegwijs maken op de arbeidsmarkt worden cliënten klaargestoomd om de arbeidsmarkt te betreden.

Mensen leren ook door te imiteren. Dit ‘modeling’ is een centraal begrip in de sociaal cognitieve leertheorie van Bandura (Bandura 1986). Bandura verklaart gedrag vanuit een samenspel van context, persoonlijke factoren en gedragsfactoren. Bij contextfactoren gaat het om de setting waarbinnen de cliënt verkeert. De omgeving kan bepaald gedrag met beloning bevestigen, zoals waardering, opslag en complimenten. Het voorbeeldgedrag van anderen kan van invloed zijn. Bij persoonlijke factoren gaat het juist om het vermogen te kunnen leren door ervaring en door te observeren hoe anderen handelen. Gedragsfactoren hebben meer betrekking op de mogelijkheid om gewenst gedrag daadwerkelijk te kunnen tonen. Tussen deze factoren vindt continu interactie plaats. Sociaal leren besteedt aandacht aan de cognitieve en sociale kanten van leerprocessen. Leren door imitatie kan als sociaal leren opgevat worden. Sociale invloedstheorieën gaan er vanuit dat handelingen niet voortkomen uit een zorgvuldige en bewuste afweging van voor- en nadelen. Vaak zijn andere factoren doorslaggevend. Zoals gewoonten, assumpties, ideeën en waarden die men ziet bij anderen.

124

Groepstrainingen zijn hier vaak de geëigende context voor. Het werken in groepen heeft nog een ander voordeel: gewenning. In groepssessies wordt ingespeeld op het opdoen van werkritme. Gewenning aan ritme en het nakomen van afspraken is ook een belangrijke component van het leermechanisme.

## 6. BEGELEIDINGSMECHANISME

Kernwoorden zijn hierbij:

- begeleiding cliënt

*Interventieclaim:* “Door de werkloze (en eventueel diens werkgever en collega’s) op de werkplek bij te staan, kunnen aanpassing en gewenning plaatsvinden, waardoor het mogelijk wordt een kloof te overbruggen die niet in één keer overbrugd kan worden.”

Het begeleiden van de cliënt gedurende zijn traject sluit aan bij het leermechanisme. De mate van begeleiding kan verschillen. Duurzame begeleiding tijdens de gehele re-integratieperiode kan onder bepaalde condities succesvol zijn, vooral bij mensen met een (zware) handicap (Fadyl & K. M. McPherson 2009). Ook in de nazorg vanuit de re-integratiebedrijven kan begeleiding door de adviseur-consulent bijdragen aan duurzame plaatsing. Door contact te blijven houden met cliënt en werkgever kan de consulent waar nodig bijsturen en daarmee tevens de werkgever ontlasten.

## 7. SOCIALE WAARDERINGSMECHANISME

Kernwoorden zijn hierbij:

- *waardering van collega's-cliënten en/of thuisomgeving*

*Interventieclaim:* “Doordat werklozen binnen een re-integratietraject voor het eerst sinds lange tijd weer positieve feedback krijgen van collega’s en begeleiders, (her)ontdekken zij dat aan het werk gaan een onmisbare manier is om hun sociale behoeften te vervullen.”

Als een belangrijke voorspeller van re-integratiesucces worden wil en motivatie van de persoon beschouwd. Intentie is volgens de *Theory of Planned Behavior* (Ajzen 1991) de beste voorspeller van daadwerkelijk gedrag (Ajzen 1991). De motivatie is mede afhankelijk van de inschatting van de eigen re-integratiekansen. Deze kansen worden onder meer beïnvloed door de waargenomen normen van belangrijke anderen met betrekking tot een bepaald gedrag en door de mate waarin iemand geneigd is zich wat van de opvattingen van anderen aan te trekken. Door een groepsgewijze aanpak leidt naar verwachting positieve feedback van collega’s, werkgevers en de thuisomgeving tot duurzaam aangepast gedrag.

## 8. IDENTITEITSMECHANISME

Kernwoorden zijn hierbij:

- *ontdekken wensen en kwaliteiten*
- *afleggen van negatieve zelfbeelden*

*Interventieclaim:* “Het is mogelijk het negatieve zelfbeeld van de werkloze te doorbreken en te vervangen door een positief, op werken gericht zelfbeeld, hetgeen een noodzakelijke voorwaarde is om de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen.”

Het beeld dat we van ons zelf hebben beïnvloedt ons gedrag, onze emoties en ons denken. Het zelfbeeld verwijst naar het geheel van gedachten, ideeën en oordelen die mensen over zichzelf hebben (tabel 7.2):

**TABEL 7.2** Kenmerken van positief en negatief zelfbeeld

Positief zelfbeeld	Negatief zelfbeeld
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen met een positief zelfbeeld presteren beter, voelen zich tevreden, zijn socialer</li> <li>• Een positief zelfbeeld verhoogt de kans op succes. Succes bevestigt op zijn beurt het positieve zelfbeeld.</li> <li>• Mensen met een positief zelfbeeld aanvaarden hun gebreken.</li> <li>• Deze mensen kunnen tegenslagen verwerken, zonder uit evenwicht te raken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen met een negatief zelfbeeld zijn vaak angstig, zien andere mensen als een bedreiging, vermijden contact met anderen</li> <li>• Een negatief zelfbeeld verhoogt de kans op mislukking</li> <li>• Mensen met een negatief zelfbeeld voelen zich onzeker, kwetsbaar en hebben weinig zelfvertrouwen</li> <li>• Deze mensen zonderen zich af uit schrik voor kritiek</li> </ul>

Door deelname aan bezigheden die succesvol worden voltooid, ontdekt men eigen kwaliteiten en zal worden getracht het negatieve zelfbeeld bij te buigen. Veelal is een ombuiging van negatief naar positief zelfbeeld te hoog gegrepen. Het tegenovergestelde van een laag zelfbeeld is niet altijd “een hoge zelfwaardering” of “goed gevoel van eigenwaarde”. Deze termen suggereren dat om een goed gevoel over zichzelf te hebben cliënten moeten geloven dat ze erg competent of succesvol zijn, en mensen die dat gevoel niet hebben gedoemd zijn te lijden aan een laag zelfbeeld. Zelfacceptatie lijkt een term die meer op zijn plaats is (Spett 2006). Zelfacceptatie betekent je eigen beperkingen kennen en te accepteren en de resterende mogelijkheden te ontwikkelen. Uit evaluaties blijken groepstrainingen gericht op het versterken van zelfvertrouwen (self-efficacy) gunstig te werken op het vergroten van de baankansen (Gelderblom e.a. 2007; Renegold, Sherman & Fenzel 1999; Reiso, Nygård, Jørgensen, Holanger, Soldal & Bruusgaard 2003).

126

### 7.3. VRAAGGERICHTE MECHANISMEN

#### 9. COMPENSATIEMECHANISME (WORTEL)

Kernwoorden hierbij zijn:

- *subsidies/compensaties*

*Interventieclaim:* “Langdurig werklozen worden gehinderd door een tekortschieterende productiviteit die door financiële tegemoetkoming aan de werkgever overbrugd kan worden.”

Aansluitend bij de rationale keuzetheorie (zie mechanisme 4) maximaliseren werkgevers hun nut door de meest productieve werknemers aan te trekken en de minst productieve af te stoten. Door maatregelen en instrumenten als loonkostensubsidies voor langdurig werklozen of plaatsingbudgetten voor arbeidsongeschikten worden werkge-

vers gestimuleerd uitkeringsontvangers in dienst te nemen. De (veronderstelde) geringere productiviteit wordt gecompenseerd met een financiële prikkel.

#### 10. VERTROUWENSMECHANISME

Kernwoorden hierbij zijn:

- *bemiddeling/voorspraak door consulent*

*Interventieclaim:* “Re-integratiemedewerkers weten door deskundige en eerlijke adviezen een goede relatie met werkgevers op te bouwen, waardoor deze ontvankelijk zijn voor hun voorspraak voor werklozen.”

Het informatiemechanisme speelde in op vertrouwen op basis van informatie (partijen hebben voldoende informatie over de ander om elkaar te beoordelen). Het vertrouwensmechanisme is gestoeld op vertrouwen op basis van relatie. Bij vertrouwen op basis van informatie staat het opdoen van ervaring met elkaar en het per situatie met elkaar hiervan te leren centraal. De belangen van beide partijen zijn even belangrijk en men leert van elkaar. Bij vertrouwen op basis van relatie kennen partijen elkaar goed en laten toe dat de één de ander toestaat in zijn belangen te handelen. Uit een onderzoek onder arbeidsdeskundigen blijkt ‘vertrouwen kunnen scheppen’ als een van de belangrijkste eigenschappen voor een succesvolle re-integratiebegeleiding te worden beschouwd (Westerkamp 2007).

127

### 7.4. MATCHING MECHANISMEN

#### 11. MATCHINGSMECHANISME

Kernwoorden hierbij zijn:

- *in contact brengen cliënten en werkgevers*
- *nauwkeuriger afstemming op grond van wensen en kwaliteiten*
- *verbindingen leggen*

*Interventieclaim:* “Het leggen van directe verbindingen tussen werkgevers en werklozen is een effectieve manier om hun wederzijdse onbekendheid en kopschuweid te doorbreken.”

Het hebben van netwerken is van invloed op het vinden van werk en kan het re-integratieproces versnellen. Vooral de ‘weak ties’, de zwakkere banden, waarbij het gaat om het hebben van contacten en kennissen ‘op afstand’ zouden leiden tot het sneller vinden van een baan (Sprengers, Tazelaar & Flap 1988). Contacten met andere sociale circles geven niet alleen meer informatie, maar ook nieuwe informatie. Het hebben van verschillende en veel sociale contacten is vooral gunstig wanneer de arbeidsmarkt krap is. Het hebben van sociale netwerken valt onder het sociaal kapitaal dat mensen heb-

ben. Sociaal kapitaal kan in de theorie van Robert Putnam (Putnam 2000) omschreven worden als ‘de hulpmiddelen die in een gemeenschap aanwezig zijn om de gezins- en sociale organisatie vorm te geven’. Deze hulpmiddelen vinden hun voedingsbodem in acties zoals gemeenschapsactiviteiten, sociale steun en participatie: acties dus die bedoeld zijn om individuen te helpen, maar die zich ontwikkelen in relatie met anderen.

## 7.5. CONCLUSIE

Hierboven hebben we, als opbrengst en samenvatting van ons onderzoek, elf mechanismen geïdentificeerd via welke een re-integratietraject tot (her-)intrede in betaalde arbeid kan leiden. Dit aantal is niet definitief of uitputtend en het is goed denkbaar dat andere onderzoekers meer – of minder! – essentiële re-integratiemechanismen zouden willen onderscheiden. Het precieze aantal is ons inziens echter minder belangrijk dan de vaststelling dat re-integratie wel degelijk berust op een begrijpelijke, systematische, expliciteerbare en inhoudelijk toetsbare aanpak.

Deze vaststelling opent mogelijkheden voor een meer theoretisch geïnspireerde evaluatiepraktijk. De elf mechanismen bieden voldoende aangrijpingspunten om de *black box* van re-integratie open te breken en te onderzoeken welke ideeën (mechanismen) wel werken, niet werken of slechts onder bepaalde omstandigheden werken. Ook re-integratiebedrijven zelf zouden hun werkwijze, met deze mechanismen in gedachten, scherper en kritischer tegen het daglicht kunnen houden. In ieder geval zou het een grote stap voorwaarts zijn wanneer het netto-effectiviteitsonderzoek werd aangevuld met evaluaties die deze leidende ideeën in de toetsing centraal stellen.

De onderscheiden mechanismen zijn te herleiden naar meer algemene theoretische kaders. De economische theorie, met zijn beïnvloeding van kosten en baten en het reduceren van informatietekort, is duidelijk aanwezig. Daarnaast speelt echter de psychologie (in het bijzonder de cognitieve psychologie en de leertheorie) in de re-integratie een voorname rol. In aanvulling daarop zien we ook elementen van het sociologische gedachtegoed: het inspelen op de mens als sociaal wezen, die wordt gedreven door sociale behoeften (in het bijzonder aan vriendschap, gezelschap en waardering) en wiens functioneren wezenlijk kan worden verbeterd door het op orde brengen van zijn dagelijkse omgeving. Sociologisch is ook de notie dat het tekortschietende sociaal kapitaal van veel werklozen moet worden gecompenseerd door het vermogen van re-integratieconsulenten een brug te slaan naar werkgevers en verbindingen te leggen met officiële instanties.

In onderstaand schema hebben we deze theoretische kaders samengevat en verbonden met de niveaus van verankering die de diverse re-integratiemechanismen beogen (tabel 7.3). Zoals we in hoofdstuk 6 zagen, blijft het bereik van de interventies beperkt tot de eerste twee of drie niveaus en is het uitzonderlijk dat ook emotionele verankering wordt nagestreefd of mag worden verwacht.

**TABEL 7.3** Theoretische kaders naar van niveaus van verankering

Niveau van verankering	Wat brengt de verandering teweeg?	Onderliggende theorie
Materieel	Afweging kosten en baten Betere informatie (bij werkzoeker en werkgever)	Economische theorie
Cognitief	Eigen maken kennis, vaardigheden en routines Bewustwording van eigen gedrag en houding	Psychologische theorie Human Capital theorie
Sociaal	Werken als bron van gezelschap en waardering Inbedding in sterkere sociale netwerken	Sociale behoeften theorie Sociaal kapitaaltheorie
Emotioneel	Werken als deel van zelfbeeld en identiteit	Psychologische theorie Socialiseringstheorie

Met de identificatie van de belangrijkste mechanismen is de reconstructie van de beleidstheorie nog niet voltooid. Immers een *Realistic Evaluation* gaat ervan uit dat de mechanismen niet voor iedereen en in alle omstandigheden werken (vgl. Box 3.1). De zogenoemde CMO-schema's zijn daarom pas gereed als ook de relevante contexten in de interventietheorie zijn opgenomen.

Die stap kunnen wij hier nog niet zetten. Naar verwachting zullen de contexten duidelijker worden in het tweede deel van het onderzoek, waarin het succes en falen van ruim 1000 re-integratietrajecten wordt bestudeerd. We kunnen echter wel al in algemene zin een ordening maken van de contextfactoren die een rol zullen spelen.

Wij doen dat door een kruising voor te stellen van twee belangrijke dimensies waarop de contexten van elkaar verschillen. Het eerste onderscheid betreft de mate waarin de contexten door het beleid zelf beïnvloedbaar zijn. Neem bijvoorbeeld een groepsgerichte aanpak die alleen effectief is in 'klasjes' van minder dan twintig cliënten. Die groeps-grootte is zelf ook door het re-integratiebedrijf te bepalen. Dat geldt al veel minder voor de sociale samenstelling van de groep en al helemaal niet voor de buurt of stad waarin het bedrijf gelegen is. Pawson & Tilley (1997) zijn nergens erg duidelijk over de relatie



tussen beleid en contexten, vandaar het belang om dat hier middels een schema te expliciteren.

Het tweede onderscheid betreft de vraag of de context direct aan de cliënt verbonden is dan wel naar een ruimere sociale omgeving verwijst. Beïnvloedbaarheid betekent in het eerste geval dat de relevante condities door of bij de cliënt zelf tot stand gebracht kunnen worden, terwijl in het tweede geval de medewerking van derden c.q. de buitenwereld nodig is. Als voorbeeld van het eerste kan worden gedacht aan een minimale taalbeheersing die nodig is om de mechanismen op gang te brengen en een re-integratietraject te kunnen laten slagen. Aan die taalbeheersing kan voorafgaand of gelijktijdig aan het re-integratietraject worden gewerkt. Een voorbeeld van het tweede is de medewerking van het gemeentelijke apparaat of een woningcorporatie in het tot stand brengen van een fatsoenlijke huisvesting. Een cliënt die geen goede nachtrust krijgt of verkeert tussen medebewoners die voortdurend afbreuk doen aan de re-integratie en hem aanzetten tot het niet nakomen van afspraken, valt moeilijk in het gareel te houden. Zonder dat hierin eerst orde wordt geschapen, maken de mechanismen van re-integratie weinig kans. In ons onderzoek bleek dat re-integratiebedrijven in het algemeen een scherp oog hebben voor dit soort omstandigheden, maar verschillen in de mate waarin zij zelf proberen hierin verandering te brengen.

130

**TABEL 7.4** Dimensies van contexten naar beïnvloedbaarheid en naar soort verbondenheid

	Clïëntkenmerk	Omgevingskenmerk
<b>Beïnvloedbaar</b>	Context 1 • vb: taalvaardigheid	Context 2 • vb: woonsituatie
<b>Niet-beïnvloedbaar</b>	Context 3 • vb: leeftijd	Context 4 • vb: conjunctuur

De werking van re-integratiemechanismen wordt dus gefaciliteerd èn begrensd door contextuele factoren. Deze zijn cruciaal. Effectiviteit is in de opvatting van *Realistic Evaluation* daarom altijd *beperkte effectiviteit*; of iets werkt of niet, doorslaggevend zijn immer de randvoorwaarden. Ook een aanpak die alleen voor een bepaalde groep of onder bepaalde omstandigheden resultaat kan boeken, hoeft dus niet als ‘ineffectief’ terzijde te worden geschoven, mits de beleidstheorie deze omstandigheden maar nauwkeurig en begrijpelijk (en liefst *bij voorbaat*) specificeert. Bij implicatie wordt hierdoor ook de geldigheid van de beleidstheorie zelf gekwalificeerd. Contextuele factoren nemen de beleidstheorie als het ware ‘in bescherming’: ze kunnen verklaren waarom een op zichzelf redelijke en kansrijke aanpak toch niet tot resultaten heeft geleid. Maar die bescherming komt tegen een prijs: zij beperkt de reikwijdte of generaliseerbaarheid van de

theorie of aanpak. We kunnen deze verhouding daarom indachtig het vertrekpunt van dit rapport formuleren als een *trade-off*: hoe meer de *strategie van re-integratie* in zijn effectiviteit wordt beperkt door contextuele factoren, hoe minder relevant *re-integratie als strategie* voor het arbeidsmarktbeleid zal blijken te zijn.



## 8. CONCLUSIES

Re-integratie ligt onder vuur en het is niet helemaal duidelijk of dat terecht is of niet. Onderzoek naar het re-integratieproces is naast effectiviteitoronderzoek nodig om daarin helderheid te brengen. Dit onderzoekproject heeft zich ten doel gesteld hiervoor een basis te leggen door gemeten effecten in (effectiviteit)onderzoek te interpreteren en uitkomsten van succesvolle en onsuccesvolle aanpakken te begrijpen.

Concreet houdt dit in te komen tot een beperkte set van problemen, instrumenten, interventiestrategieën, gedragsmechanismen, contexten en uitkomsten die gelden als leidende principes in de re-integratie:

1. De voornaamste problemen die een re-integratiebedrijf wil oplossen of hanteerbaar wil maken om cliënten aan werk te helpen.
2. De voornaamste instrumenten die in de dagelijkse werkorganisatie van een re-integratiebedrijf ingezet worden om het oplossen van problemen mogelijk te maken.
3. Welke uitkomsten de interventiestrategieën nastreven (outcomes/uitkomsten)
4. Hoe - in de opvatting van het re-integratiebedrijf - de interventies tot stand komen die de problemen op moeten lossen (interventiestrategie)
5. Hoe gedragsveranderingen in de visie van het re-integratiebedrijf tot stand komen (gedragsmechanismen)
6. Welke omstandigheden van invloed zijn op de werking van deze interventiestrategieën (contexten)

133

We verwachten dat het in dit rapport ontwikkelde raamwerk voor 're-integratie als strategie' en 'de strategie van re-integratie' een betere (want meer inhoudelijke) basis kan vormen voor toekomstige evaluatieonderzoeken.

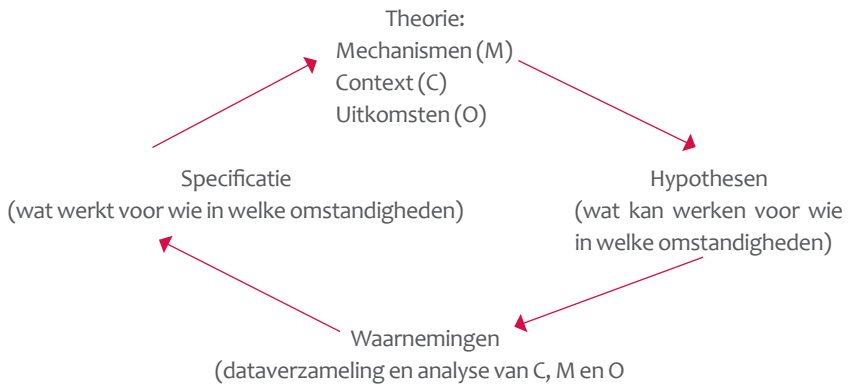
### 8.1. VERVOLG

Met de explicitering van de beleidstheorieën op basis van de geconstateerde problemen, instrumenten, mechanismen, onderliggende theorieën en context is de beleidstheorie niet af. De mechanismen die met behulp van andere theoriebronnen 'meer body' hebben gekregen moeten vervolgens weer worden geanalyseerd. De aangevulde en meer specifiek geformuleerde mechanismen moeten met behulp van daaruit afgeleide hypothesen worden getoetst aan verdere empirische waarnemingen. Dan pas kan blijken onder welke voorwaarden de diverse mechanismen tot succesvolle re-integratie leiden.

Deze onderzoeklogica verschilt niet van de standaard wetenschappelijke werkwijze. In tegenstelling tot de standaard evaluatieliteratuur bevat realistisch evaluatieonderzoek

uitspraken over mechanismen en hoe deze in contexten uitkomsten teweeg brengen. In figuur ziet deze logica er als volgt uit (figuur 8.1).

**FIGUUR 8.1** Evaluatiecirkel in realistisch onderzoek



Bron: Pawson & Tilley, p.85.

134

In een tweede empirische deel van het onderzoeksproject vindt aan de hand van “confirmation and refutation” van hypothesen een verdere invulling en verfijning van de in dit rapport geformuleerde beleidstheorie plaats. De waarnemingen waarmee de hypothesen worden getoetst en de mechanismen worden aangescherpt (of verworpen) zijn gegevens van ruim 1000 cliënten die twee jaar lang wekelijks in hun re-integratieproces zijn gevolgd bij de vier re-integratiebedrijven. Met die eindtoets kan de balans worden opgemaakt en kan worden geconstateerd of de verschillende CMO-configuraties regelmaat vertonen en daarmee de theorie over re-integratie een stap verder brengen.

## BIBLIOGRAFIE

- **AJZEN, I. (1991)**  
*'The Theory of Planned Behavior'* in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179-211.
- **ASMAN, M. (2009)**  
*Het re-integratietraject*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- **BANDURA, A. (1986)**  
*Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- **BECKER (1975)**  
*Human Capital*. Chicago: Phoenix Edition.
- **BERG, H., L. DENOLF, K. VAN DER VEER, J. VANSCHOREN (1996)**  
*Integrale trajectbemiddeling. Een methodiek beschrijving*. Amsterdam: Jan Mets.
- **BOVENS, M. E.A.(2011)**  
*Diplomademocratie*. Amsterdam: Bakker.
- **CROW, S., FOK, L., & HARTMAN, S. (1998)**  
Who is at greater risk of work-related discrimination: Women, blacks or homosexuals? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11(1), 15-26.
- **DANKERS, T. & WILKEN, J.P.L. (2007)**  
*Arbeidsre-integratie bij mensen met psychische beperkingen. Een overzicht van in Nederland gebruikte methoden*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie Lectoraat Participatie en Maatschappelijke Ontwikkeling.
- **DIJK, J. VAN, NIJKAMP, P., PEN, C.J. & TORDOIR, P.P. (2008)**  
*Werk is overal, maar niet voor iedereen: Aan de slag met een doelmatig arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Nicis College voor Stedelijke Innovatie.
- **FADYL, J.K. & K. M. MCPHERSON (2009)**  
*'Approaches to Vocational Rehabilitation after traumatic Brain Injury: A Review of the Evidence'* in: Journal of Head Trauma Rehabilitation, Vol. 24, No. 3, pp. 195-212.

- **GELDERBLOM, A. & DE KONING, J. (2007)**  
*Effecten van “zachte” kenmerken op de re-integratie van de WWB, WW en AO populatie: een literatuurstudie.* Rotterdam: SEOR.
- **GIER, E. DE, GREVEL, S., MIEDEMA, F. & VRIEZE, G. (2008)**  
*“Onder druk wordt alles vloeibaar”:* onderzoek naar activering van de granieten kern in de bijstand op de stedelijke arbeidsmarkt. Den Haag: Nicis Institute.
- **GROOT, I. E.A. (2006)**  
*Effectiviteit van re-integratie voor ww'ers.* Amsterdam: SEO.
- **GROOTHOF, J.W., BROUWER, S., BAKKER, R.H., OVERWEG, K., SCHELLEKENS, J., ABMA, F. NIJHUIS, F.J.N. & PIERIK, B. (2008)**  
*BIMRA: Beoordelen van interventies en meetinstrumenten bij re-integratie naar arbeid, eindrapportage.* Groningen: UMCG.
- **GROOTHOF, J.W., BROUWER, S., BAKKER, R.H., OVERWEG, K., SCHELLEKENS, J., ABMA, F. NIJHUIS, F.J.N. & PIERIK, B. (2008)**  
*BIMRA: Beoordelen van interventies en meetinstrumenten bij re-integratie naar arbeid, eindrapportage.* Groningen: UMCG.
- **JEHOEL-GIJSBERS, G. E.A. (2001)**  
*Ontwikkelingen in re-integratie van uitkeringsontvangers.* Den Haag: SCP.
- **JOLING, C., JANSSEN, P.P.M & GROOT, W. (2004)**  
*Modeling return-to-work intervention strategies: A method to help target interventions.* *Journal of Occupational Rehabilitation*, 14, 1, 43-62.
- **KERSTEN, R. W. VAN GERWEN, M. VAN LUIJTELAAR, D. GILTAY VETH (2010)**  
*Een afslag voor Hamed. Intervisie-methodiek voor de brede professional in de bemiddeling van werklozen met meervoudige problematiek.* Antwerpen: Garant.
- **KOK, L., KORTEWEG, J.A. EN M. VAN DER MEER (2004)**  
*Evaluatie sluitende aanpak 1998-2003.* Amsterdam: SEO/AIAS.
- **LAAN, G. EN R. KERSTEN (2007)**  
*“Omdat het werkt..” Werkzame bestanddelen van een maatschappelijk re-integratietraject.* Garant: Antwerpen.
- **LIPSKY, M. (1980)**  
*Street-level Bureaucracy; Dilemmas of the Individual in Public Services.* New York: Russell Sage Foundation.

- **MECCANO/ASTRI (2010)**  
Multiproblematiek bij cliënten. Utrecht: Meccano.
- **MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID. (2008)**  
Beleidsdoorlichting re-integratie. Den Haag: Ministerie van SZW.
- **MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID. (2008)**  
Kabinetsstandpunt re-integratie.
- **MITCHELL, W. & J. MUYSKEN (2008)**  
*Full employment abandoned: Shifting sands and policy failures*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- **NIJHUIS, F., VAN LIEROP, B. (2003)**  
*Psychologie van de arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- **PAWSON, R. & TILLEY, N. (1997)**  
*Realistic Evaluation*. London: Sage Publications.
- **PAWSON, R. (2003)**  
Nothing as practical as a good theory. *Evaluation*, 9, 4, 471-490.
- **PUTNAM, R. (2000)**  
Bowling alone. New York: Simon & Schuster.
- **REISO, H., NYGÅRD, J. F., JØRGENSEN, G. S., HOLANGER, R., SOLDAL, D., & BRUUSGAARD, D. (2003)**  
Back to work: Predictors of return to work among patients with back disorders certified as sick. A two year follow-up study. *Spine*, 28, 1468-1474.
- **RENEGOLD, M., SHERMAN, M. F., & FENZEL, M. (1999)**  
Getting back to work: Self-efficacy as a predictor of employment outcome. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 22, 361-367.
- **SCHULLER, T, BARON, S. & FIELD J.(2000)**
- **SOCIAL CAPITAL: A REVIEW AND CRITIQUE. IN STEPHEN BARON, JOHN FIELD AND TOM. Schuller (eds) Social Capital: Critical perspectives, Oxford University press, Oxford: 1-38.**
- **SPETT (2006)**  
“Cognitive-Behavioral Treatment of Low Self-Esteem.” Newsletter of the New Jersey Association of Cognitive-Behavioral Therapists, Feb. 2006.



- **SPIES, H., J. VANSCHOREN (2005)**  
Maatschappelijke participatie. Handboek voor trajectbegeleiders sociale activering, arbeidsintegratie en activerende hulpverlening. Rotterdam: Jan van Arkel.
- **SPRENGERS, M., F.TAZELAAR & H.D. FLAP (1988)**  
Social Resources, Situational Constraints, and Re employment. In: *Sociologica Neerlandica*,/ The Netherlands Journal of Sociology, Vol. 24, Nr. 2, Assen: Van Gorcum: 98-116.
- **SPRENGERS, MAARTEN, FRITS TAZELAAR & HENK D. FLAP (1988)**  
Social Resources, Situational Constraints, and Re employment. In: *Sociologica Neerlandica*, Vol. 24, Nr. 2, Assen: Van Gorcum: 98-116.
- **TJIKEN, H. (2008)**  
*Aan het werk! Over trajectbegeleiding en re-integratie*. Den Haag: Boom onderwijs.
- **VAN DER GAAG, MARTIN P.J. AND SNIJDERS, TOM A.B. (2005)**  
The Resource Generator: Social capital A quantification with concrete items. *Social Networks*, 27 (2005), 1-27.
- **VELDEN, R.K.W. VAN DER (2006)**  
*Generiek of specifiek opleiden?* Rede uitgesproken op vrijdag 2 juni 2006 (Universiteit Maastricht).
- **WANBERG, C.R. E.A. (2002)**  
'Predictive Validity of a Multidisciplinary Model of Reemployment Success' in: *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 6, 1100–1120.
- **WESDORP, P. , E. VAN HOOFT, G.DUINKERKEN, R.VAN GEUNS (2010)**  
*Het heft in eigen hand: Sturen op zelfsturing*. Den Haag: RWI.
- **WESTERKAMP, E. (2007)**  
Een onderzoek naar voorspellers van succesvolle re-integratie. Masterthese.

## BIJLAGEN

### BIJLAGE I

#### DATAVERZAMELING

Het doel van het veldwerk bij de bedrijven was door kwalitatieve interviews de veelal impliciete (werking van) interventiestrategieën te expliciteren. Voor het volgen van de methode van Realistic Evaluation is het zaak de ideeën van de onderzoeker nadrukkelijk te toetsen aan ervaringsdeskundigen uit het veld (de professionals die de beleidstheorie opstellen en hanteren) en aan te passen naar aanleiding van antwoorden uit de praktijk. Daarom hebben wij onder meer -voor de interviews met de experts uit het veld- ideeën ontwikkeld over een set problemen en instrumenten die in re-integratie voor zouden kunnen komen, met als doel deze sets voor te leggen aan de experts. Het veldwerk bij de re-integratiebedrijven heeft plaatsgevonden in november, december 2009 en januari, februari 2010, november en december 2010.

Het bestond uit twee aspecten:

1. *Interviews met deskundigen bij de re-integratiebedrijven.* Er is bewust voor gekozen interviews te houden met experts uit verschillende ‘lagen’ van de bedrijven. Zo zijn er leden van directies en management geïnterviewd, maar zijn er ook gesprekken gevoerd met consultants. Op deze manier wilden wij het niveau van de werkorganisatie zo dicht mogelijk benaderen. We hebben nu niet alleen aandacht voor het niveau van de filosofie van het bedrijf of het niveau van de interacties tussen consultant en cliënt, maar we nemen beide zaken mee. Onderstaand overzicht laat zien waar er met wie gesproken is. In totaal is gesproken met 27 personen.

139

<b>Bedrijf</b>	<b>Persoon</b>	<b>Datum</b>
A	Hoofd Kennis en Kwaliteit + Directeur	11 februari 2008
A	Hoofd Kennis en Kwaliteit	5 november 2009
A	Vestigingsmanager Den Bosch	5 november 2009
A	Vestigingsmanager Utrecht	26 november 2009
A	Consulent Utrecht	26 november 2009
A	Hoofd Kennis & Kwaliteit + Directeur	28 januari 2011
B	Consulent/teamleider Helmond	30 juli 2009
B	Consulent Helmond	14 augustus 2009
B	Consulent Helmond	29 augustus 2009
B	Coördinator & docent programma Activeren en Bemiddelen Hogeschool + Begeleider & docent	10 januari 2011
B	Begeleider & docent	9 mei 2011
B	Consulent Helmond	28 juni 2011
C	Directeur	28 maart 2008
C	Manager kwaliteit	10 november 2009
C	Consulent Rotterdam	11 november 2009
C	Consulent Rotterdam	11 november 2009
C	Algemeen directeur	24 januari 2011
C	Manager kwaliteit	24 januari 2011
D	Directeur	5 november 2008
D	Manager kwaliteit	12 november 2009
D	Trainer	12 november 2009
D	Consulent Amsterdam	12 november 2009
D	Interim vestigingsmanager Heerlen	15 september 2009
D	Directeur + Manager werkproces- sen& kwaliteit	16 december 2010
D	Opleider/trainer	4 en 11 januari 2011
D	Manager werkprocessen& kwaliteit; opleider/trainer	30 juni 2011

2. *Praktijkdagen* bij de re-integratiebedrijven. Hierbij liep een van de onderzoekers wederom een dag mee met de consulenten van een van de vestigingen van het re-integratiebedrijf (vaak in combinatie met interviews met consulenten). In totaal is er door de onderzoekers in de periode mei 2008 tot en met februari 2010 hiermee meegelopen op 6 vestigingen, zowel ter voorbereiding op de interviews (verkenning van het veld) als ter verdieping bij de interviews. Er is bewust voor gekozen de tweede keer op een

vestiging mee te lopen in een andere regio<sup>11</sup>. Dit is gedaan om eventuele verschillen in aanpak te onderscheiden; in een andere regio van Nederland kunnen de omstandigheden zodanig verschillen dat het bedrijf een andere strategie kan hebben. Onderstaand overzicht laat zien bij welke vestigingen een onderzoeker heeft meegelopen:

<b>Bedrijf</b>	<b>Vestigingen</b>	<b>Datum</b>
A	Groningen, Utrecht	september en november 2009
B	Helmond	juli en augustus 2009
C	Gorinchem, Leeuwarden, Rotterdam	mei en juni 2008, september en november 2009
D	Heerlen, Amsterdam	22 mei 2008, september 2009 en februari 2010

In de interviews was het vooral van belang de volgende zaken te achterhalen:

- Welke problemen worden belangrijk gevonden door het re-integratiebedrijf? Op de aanpak van welke (soort) problemen richt het bedrijf zich?
- Worden er nog problemen gemist en/of zijn er problemen genoemd die in de praktijk juist niet aan de orde zijn?
- Welke (soorten) instrumenten zet het bedrijf vooral in om welke problemen op te lossen/hanteerbaar te maken?
- Hoe wordt de keuze voor instrumenten bepaald? Welke omstandigheden zijn hierop van invloed?
- Worden er nog instrumenten gemist en/of zijn er instrumenten opgenomen in het schema die in de praktijk niet aan de orde zijn?
- Hoe denken de bedrijven dat hun instrumenten werken om de problemen op te lossen? Wat gebeurt er met en voor de cliënt als een bedrijf instrumenten heeft ingezet?
- Welke verbindingen worden er gelegd om de omgeving van de cliënt te veranderen?
- Hoe denken de bedrijven dat deze verbindingen werken? Wat gebeurt er met en voor de cliënt als deze verbindingen gelegd zijn?
- Welke omstandigheden zijn van invloed op de werking van instrumenten en verbindingen? Wanneer werkt de aanpak (nog) wel en wanneer niet (meer)?

De verwerking van de interviews geschiedde zo snel mogelijk na het interview. Er is een zo letterlijk mogelijke weergave van de interviews gemaakt, ofwel aan de hand van aantekeningen ofwel aan de hand van opnames. De bedrijfsaanpak die de geïnterviewde

<sup>11</sup> Dit was mogelijk bij bedrijf A, bedrijf C en bedrijf D. Bedrijf B opereert niet landelijk.

schetste (welke problemen worden belangrijk gevonden, welke instrumenten worden ingezet) zijn per interview weergegeven in het schema. Deze uitwerking is naar de geïnterviewden gestuurd voor opmerkingen en het controleren van feitelijke onjuistheden. In de meeste gevallen kwam hier geen reactie op, wat is opgevat als instemming met het verslag. Waar er wel reactie kwam, is overleg gepleegd met de betreffende respondent en zijn de aanpassingen meegenomen voor het vaststellen van de resultaten van de interviews.

## BIJLAGE II

### RELEVANTE PROBLEMEN EN INSTRUMENTEN UIT VERSCHILLENDE BRONNEN

De eerder genoemde lijst van problemen is een verfijning van de genoemde problemen per publicatie uit onderstaande lijst.

Joling, C., Janssen, P.P.M & Groot, W. (2004). Modeling return-to-work intervention strategies: A method to help target interventions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 14, 1, 43-62.

- Arbeidshandicap (fysiek/mentaal): maakt reguliere arbeidsbelasting onmogelijk. Leidt tot stigmatisering en sociale exclusie.
- Lengte werkloosheid/afwezigheid arbeidsmarkt (duureffect)
- Opleiding
- Woonsituatie

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2008). *Beleidsdoorlichting re-integratie*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2008). *Kabinetsstandpunt re-integratie*.

143

- Langdurige uitkering: zorgt voor inactiviteit en duurzaamheidsproblemen. Dit leidt tot veranderd zoekgedrag en hospitalisering.
- Problematische leeftijd: oudere mensen vinden moeilijker werk
- (Te) lage opleiding: vermindert baankansen
- (Te) weinig werkervaring: vermindert baankansen
- Selectiviteit werkgevers: selecteren op leeftijd en etniciteit (allochtonen vinden moeilijker werk)

Dijk, J. van, Nijkamp, P., Pen, C.J. & Tordoir, P.P. (2008). *Werk is overal, maar niet voor iedereen: Aan de slag met een doelmatig arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Nicis College voor Stedelijke Innovatie.

- (te) lage opleiding
- Gebrek aan recente werkervaring
- Gebrek aan werkritme
- Ontwrichte gezinsomstandigheden
- Schulden
- Verslavingsproblematiek (alcohol, drugs)
- Selectieve houding van werkgevers
- Gezinssituatie (alleenstaande moeders)

Groothoff, J.W., Brouwer, S., Bakker, R.H., Overweg, K., Schellekens, J., Abma, F. Nijhuis, F.J.N. & Pierik, B. (2008). *BIMRA: Beoordelen van interventies en meetinstrumenten bij re-integratie naar arbeid, eindrapportage*. Groningen: UMCG.

- Ziekte (mentaal/fysiek)
  - Op 3 niveaus van invloed, volgens indeling ICF:
    - Functies en anatomische eigenschappen
    - Mentale functies
    - Sensorische functies en pijn
    - Organen en ademhaling
    - Bewegingssysteem
    - Zenuwstelsel
- Activiteiten
  - Communicatie
  - Zelfverzorging
- Participatie (arbeid en maatschappelijk)
  - Communicatie
  - Zelfverzorging
- Persoonlijke factoren
  - Opleiding ontoereikend
  - Lang ziekteverzuim (uitkeringsduur)
  - Leeftijd problematisch

144

Gier, E. de, Grevel, S., Miedema, F. & Vrieze, G. (2008). *“Onder druk wordt alles vloeibaar”*: onderzoek naar activering van de granieten kern in de bijstand op de stedelijke arbeidsmarkt. Den Haag: Nicis Institute.

- Lengte werkloosheid: bijstand werkt hospitaliserend
- Gebrekkige kennis Nederlands (taalachterstand)
- Psychische problemen
- Gedragsproblemen
- Verslavingsproblemen
- Niet willen werken
- Niet kunnen werken (arbeidshandicap)
- Afkomstig uit sociaal zwak milieu (context?)
- Weinig zelfvertrouwen
- Weinig vertrouwen in instanties
- Weinig vertrouwen in instanties
- Slachtofferrol cliënt
- Weinig werknemersvaardigheden
- Cliënt overziet eigen situatie niet
- Ontbrekende/lage opleiding
- Negatieve beeldvorming bijstand

## BIJLAGEN

- Administratieve rompslomp werkgevers
- Calculerend gedrag uitkeringsgerechtigde
- Integratieproblemen
- Houding werkgever t.o.v. allochtonen

Gelderblom, A. & De Koning, J. (2007). *Effectien van “zachte” kenmerken op de re-integratie van de WWB, WW en AO populatie: een literatuurstudie*. Rotterdam: SEOR.

- Gezondheid (fysiek)
- Sociaal kapitaal: mate waarin iemand over contacten en netwerken beschikt. Ver- toont samenhang met sociale vaardigheden, want die zijn nodig om sociaal kapi- taal op te bouwen.
- Cultureel kapitaal: collectieve, niet-materiële goederen en relaties.
- Psychologisch kapitaal: zelfwaardering, zelfvertrouwen, emotionele stabiliteit.
- Motivatie (arbeidsethos)
- Gezinsituatie: bepaalt zoekgedrag (zoektijd) en beschikbare werkuren.

### Informatie RIB's

(profielchets, meeloopverslagen)

- Lage energiehuishouding/inactiviteit
- Kansen missen
- Slechte presentatie
- Slechte taalbeheersing
- Slechte sollicitatievaardigheden
- Geen inzicht in eigen talenten
- Weinig beroepsvaardigheden
- Weinig motivatie
- Geen arbeidsritme
- Geen werkervaring
- Niet zelfstandig
- Slechte zelfzorg/hygiëne
- Slechte fysieke conditie (is dit hetzelfde als lichamelijke beperking?)
- Sociale problemen
- Schulden
- Verslaving
- Onstabiele gezinsituatie
- Geen inzicht in oorzaken eigen problemen ('patroonherkenning')
- Psychische problemen (depressie, angststoornissen)





Dit is een publicatie in het kader van het universitair onderzoekprogramma Re-integratie Verbeteronderzoek. Doel van het programma is het universitair onderzoek naar re-integratiedienstverlening te versterken in directe wisselwerking met het veld. Meer informatie over resultaten van onderzoeksprojecten en masterclasses in het kader van het Re-integratie Verbeteronderzoek programma is te vinden op [www.verbeteronderzoek.nl](http://www.verbeteronderzoek.nl).