

De gereedschapskist van de arbeidsre-integratie

Het politieke ideaal ‘werk, werk, werk’ krijgt handen en voeten in de praktijk van de arbeidsre-integratie. Een onderzoeksteam onder leiding van Els Sol onderzocht welke breekijzers re-integratiebedrijven gebruiken om een plekje op de arbeidsmarkt vrij te maken.

Samenvatting onderzoeksrapport: Fit or unfit; Naar expliciete re-integratie theorieën

“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.” Dit is een van de uitspraken die het onderzoeksteam optekende, dat bestudeerde wat precies gebeurt in de praktijk van de arbeidsre-integratie. Het team keek mee op praktijkdagen van vier commerciële re-integratiebedrijven en interviewde bij deze bedrijven werknemers uit alle lagen van de organisatie.

Opvallend aan de uitspraak is de grote betrokkenheid bij het slagen van de arbeidsre-integratie. Ook bij de andere bedrijven is die herkenbaar. Een andere consulent formuleert dat als volgt: “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.” De omschrijving ‘alles doen’ wordt in de praktijk vrij letterlijk toegepast, al haken de consultants af als cliënten afspraken niet nakomen en de eigen verantwoordelijkheid niet oppakken. In dat geval resten sancties.

De vraag in hoeverre de inspanningen van re-integratiebedrijven zich vertalen in meer deelname op de arbeidsmarkt laat zich moeilijk beantwoorden. Het is onzeker hoe het de klanten zou zijn vergaan als ze niet bijgestaan waren. Els Sol wilde daarom duidelijker in kaart brengen hoe de gereedschapskist van de arbeidsre-integratie eruit ziet. Op basis daarvan kan je vervolgonderzoek doen om te evalueren welke instrumenten geschikt zijn bij het realiseren van welke subdoelen.

Als de stap naar de arbeidsmarkt voor klanten te groot is, dan werken re-integratiebedrijven eerst aan drie algemene tussentappen, die fungeren als een opstap. Het eerste algemene tussendoel is het vergroten van de motivatie van de cliënt, zodat niet alleen de benodigde inspanningen geleverd worden voor het re-integratietraject, maar ook om daarna aan het werk te gaan. Hiermee samenhangende subdoelen zijn het vergroten van de zelfredzaamheid van de klanten. Als zij weer zelfvertrouwen, initiatief en weerbaarheid hebben, is hun kans op succes op de arbeidsmarkt groter. Ook bijdrage aan zingeving, waarmee cliënten werk gaat zien als een doel om naar toe te werken is in dit kader van belang. Naast de algemene subdoelen, kunnen ook specifieke subdoelen nagestreefd worden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een sollicitatietraining om cliënten te helpen zich goed te presenteren, vaardigheidstraining of hulp bij het organiseren van kinderopvang.

Helderheid over de bestaande subdoelen moet het mogelijk maken het radarwerk van de arbeidsre-integratie beter te beoordelen. Het kan bijvoorbeeld goed zijn dat het wel lukt de motivatie van cliënten te vergroten, maar dat zich dit niet vertaalt in betere werkkansen, vanwege de lokale economische omstandigheden. Tabel 1 geeft een overzicht van door re-integratiebedrijven gehanteerde subdoelen.

TABEL 1 Overzicht tussendoelen in de re-integratie

Soort tussendoel	Specifieke uitkomst	Instrumenten
Motivatievergroting	Meer inzet van cliënten	1) Dwang/sancties 2) Financiële prikkels 3) Zelfvertrouwen vergroten 4) Sociale waardering geven 5) Zingeving stimuleren
Gezondheidsbevordering	Het oplossen of hanteerbaar maken van een probleem met de mentale en/of fysieke gezondheid van een cliënt	6) Specialistische hulp (medisch of psychologisch) 7) Hulp bij persoonlijke verzorging 8) Fitness
Praktische belemmeringen wegnemen	Hulp bij het overwinnen van praktische obstakels op weg naar werk	9) Maatschappelijk hulp (bv bij huiselijk geweld) 10) Schuldsanering 11) Huisvestingsproblemen oplossen 12) Kinderopvang 13) Regelen vervoer
(Her)oriëntatie tot stand brengen	De cliënt inzicht laten verkrijgen in eigen wensen, kwaliteiten en mogelijkheden voor een betaalde baan.	14) Loopbaanoriëntatie 15) Beroepskeuzetest 16) Competentieprofiel
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.	17) Zoektraining vacatures 18) Sollicitatietraining 19) Presentatietraining 20) Netwerktraining
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.	21) Werktraject/Work First 22) Werkervaringsplaats 23) Stage/leerwerktraject
Kennisvergroting	Cliënt helpen te voldoen aan kennisvereisten voor baan, bijvoorbeeld betere beheersing van Nederlandse taal of specifieke kennis voor bepaalde functie.	24) Scholing 25) Taalcursus 26) Stage/Leerwerktraject
Vacatureverwerving	Vraag van werkgevers in kaart brengen, zodat cliënten als zij arbeidsgereed zijn, bemiddeld kunnen worden.	27) Netwerken consultant 28) Vacaturejacht consultant
Matching/bemiddeling	Het tot stand brengen van een voor beide partijen kansrijke verbinding.	29) Matching van aanbod cliënt en vraag werkgever 30) (Intensieve) bemiddeling voor cliënt (één op één)
Compensatie en aanpassing	Het wegnemen van barrières die de verbinding in de weg zouden kunnen staan, bijvoorbeeld door aanpassing of compensatie voor cliënten met een arbeidshandicap of productiviteitstekort.	31) Subsidie 32) Aanpassing werkplek 33) Aanpassing werkproces

Werkbegeleiding	Het begeleiden van de werknemer bij de inpassing in (de cultuur en werkwijze van) het bedrijf.	34) Jobcoaching
-----------------	--	-----------------

Welke subdoelen gekozen worden hangt voor een deel af van de doelgroep en de filosofie van het re-integratiebedrijf. Bij sommige doelgroepen volstaat het om je alleen bezig te houden met de het vinden van werk zelf. Of zoals een van de geïnterviewde consultants het uitdrukte: “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.”

De tabel laat echter zien dat soms meer nodig is dan een beslissend zetje te geven, en dat soms een heel leven beter op de rails gezet moet worden. Dit heeft voor een deel te maken met de problemen van de klanten zelf, zoals moeilijke leefomstandigheden en een zwakke persoonlijke conditie, of handicaps als een te hoge leeftijd, een arbeidshandicap, een gebrek aan vaardigheden of een detentieverleden.

De re-integratiebedrijven proberen daarnaast echter ook de belemmeringen bij werkgevers weg te nemen en bijvoorbeeld de negatieve beeldvorming over mensen die uit de bijstand komen weg te nemen of voorlichting te geven hoe mensen met een arbeidshandicap binnen een bedrijf een plek kunnen vinden. Tot slot worden pogingen gedaan vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen door goed in beeld te brengen welke kansen de arbeidsmarkt biedt en de klanten inzicht te geven in de vraag.

De eerste tabel laat zien hoe breed het pallet van de arbeidsre-integratie is. Dit maakt het ingewikkeld om de effectiviteit van de re-integratie te beoordelen met het enkele feit of mensen al dan niet bepaald betaald werk vinden voor een bepaalde termijn. Als bijvoorbeeld is gewerkt aan scholing, dan kan het succes pas later geboekt worden. En als het is gelukt het leven van klanten beter op orde te krijgen, dan is een belangrijke voorwaarde voor deelname aan de arbeidsmarkt geschapen, maar dat wil niet zeggen dat dit zich altijd vertaalt in betaald werk.

Om meer zicht te krijgen op de arbeidsre-integratie heeft Sol de inspanningen ingedikt tot een elftal basisveronderstellingen, die de komende twee jaar in de praktijk getoetst gaan worden. Deze veronderstellingen kunnen opgevat worden als de theorieën die ten grondslag liggen aan het handelen op de werkvloer, of als de mechanismen die ertoe moeten leiden dat cliënten uiteindelijk aan werk geholpen worden. Tabel 2 vat de kern van de arbeidsre-integratie samen.

TABEL 2 Werkzame bestanddelen

Mechanisme	Kernwoorden	Welke claim maken de re-integratiebedrijven?
Faciliteren	• directe en indirecte (sociale) barrières / belemmeringen	“Re-integratiemedewerkers zijn vaak in staat oplossingen te bieden voor praktische problemen, die de herintrede van werklozen in de weg staan.”
Informereren	• oriëntatie op arbeidsmarktinformatie • zicht bieden op individuele kwaliteiten	“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.”

	(observeren, stages, proefplaatsingen)	
Activering	• doen, activiteit • ritme opdoen	“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.”
Sancties (stok)	• beloningen en sancties	“Re-integratietrajecten zijn onmisbaar om onwillige werklozen op te sporen en aan te pakken, waardoor hun kosten-batenbalans naar de kant van werkaanvaarding doorslaat.”
Leren	• cognitief leren • training en scholing • marktoriëntatie • kennis en vaardigheden • ontwenning en gewenning	“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.”
Begeleiding	• begeleiding cliënt	“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.”
Sociale waardering	• waardering van collega’s-clënten en/of thuisomgeving	“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.”
Identiteit	• ontdekken wensen en kwaliteiten • overwinnen van negatieve zelfbeelden	“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.”
Compenseren (wortel)	• subsidies/compensaties	“Langdurig werklozen worden gehinderd door een tekortschietende productiviteit die door financiële tegemoetkoming aan de werkgever overbrugd kan worden.”
Vertrouwen	• bemiddeling/voorspraak door consulent	“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.”
Matching	• in contact brengen cliënten en werkgevers • nauwkeuriger afstemming op grond van wensen en kwaliteiten • verbindingen leggen	“Het leggen van directe verbindingen tussen werkgevers en werklozen is een effectieve manier om hun wederzijdse onbekendheid en kopschuwheid te doorbreken.”

Het overzicht in tabel 2 geeft een reconstructie van de fundamenteën van de arbeidsre-integratie. Daarbij valt op dat de inspanningen vooral gericht zijn op het veranderen van de individuele klanten van de re-integratiebedrijven. Of zoals een van de geïnterviewden het uitdrukte: “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.”

Hierbij streven de re-integratiebedrijven naar meer en minder intensieve veranderingen bij het individu, die kunnen variëren van een oppervlakkige

gedragsverandering onder druk van omstandigheden tot een meer diepgaande manier waarop iemand in het leven staat. Hierbij geldt natuurlijk dat het moeilijker is meer ingrijpende veranderingen te bewerkstelligen, maar dat je als klant en maatschappij er meer mee op schiet wanneer een dergelijke duurzame verbetering daadwerkelijk tot stand wordt gebracht. Vervolgonderzoek zal duidelijk moeten maken wat hierbij wel en niet haalbaar is, en voor wie.

Rapport: 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.

Het rapport is te downloaden op:

www.verbeteronderzoek.nl/uploaded_files/publications/RVO5-web-1.pdf