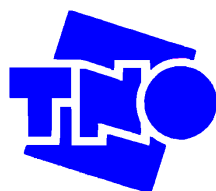


Weer op de rails!

**Handreiking duurzame arbeidsinpassing
van langdurig werklozen**



Nederlandse Organisatie voor toegepast-
natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

A. A. Smit, S. Andriessen

Weer op de rails!
Handreiking duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen

TNO Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94
www.arbeid.tno.nl

Deze publicatie is te bestellen bij TNO Arbeid.

F 023 554 93 94
E receptie@arbeid.tno.nl
EUR 21 excl. BTW

ISBN-nummer 90-6743-992-4
© 2004 TNO Arbeid
2^e druk

Auteurs:
A.A. Smit, S. Andriessen

Druk: PlantijnCasparie Heerhugowaard

TNO Arbeid is een dienstverlenende organisatie voor bedrijfsleven en overheid die kennis ontwikkelt en toepast inzake complexe arbeidsvraagstukken. Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houden we ons bezig met de innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie versterking van arbeidsomstandighedenbeleid. Samen met haar klanten vertaalt TNO Arbeid nieuwe kennis in praktische toepassingen. Onze dienstverlening valt uiteen in drie hoofdactiviteiten: onderzoek, advies en kennisoverdracht.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Voorwoord

Voor u ligt de tweede geactualiseerde druk van *Weer op de rails!*, een handreiking voor P&O-functionarissen, leidinggevend en begeleiders die werk willen maken van de arbeidsinpassing van langdurig werklozen. De publicatie biedt handvatten voor het toespitsen van het personeelsbeleid op lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen. De handreiking is eindproduct van het onderzoek 'Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen' en is ontwikkeld door TNO Arbeid in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Aan het onderzoek hebben veel mensen enthousiast meegewerkt. Op de eerste plaats de medewerkers van de organisaties waar pilot-projecten zijn uitgevoerd. Het betreft projectleiders, werknemers en leidinggevend van:

- Bloemenveiling Aalsmeer, afdeling distributie;
- De Onderste Steen en Stichting Arbeidsrehabilitatie/Rodas te Haarlem;
- Kringloopbedrijf Netwerk te Dordrecht;
- Philips Lighting te Roosendaal;
- ROC Utrecht, afdeling techniek;
- Steunpunt Arbeidsmarkt en Werkgelegenheid Contractcatering te Gorinchem en diverse cateringorganisaties;
- Zuster de Kueterstichting te Schagen.

Op de tweede plaats hebben een aantal mensen hun kennis en ervaring met ons gedeeld en/of commentaar gegeven op een eerdere versie van deze publicatie. Met name danken we Liliane Delanote van Vitamine W, Ruud Duvet van het Kenniscentrum EVC, Ron van Toor van Centrum voor Dienstverlening (onderdeel Gastouderopvang), Hennie Groothof Haar en Jeanette Vaillant van Centrum BOA, Jan Woldring van Kringloopgroep Aktief, Job den Heeten, Geertje Janssen en Marit Valstar van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en George Dekker, Femke Reijnga, Karin Stark, Sjiera de Vries en Tinka van Vuuren van TNO Arbeid.

April 2004,
Aukje Smit en Saskia Andriessen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
1.1	Achtergrond	6
1.2	Doel en opzet van het onderzoek	7
1.3	Resultaten	8
1.4	Leeswijzer	11
2	Werving en selectie	13
2.1	Inleiding	13
2.2	Kwaliteit van het werk	15
2.3	Selectiecriteria	17
2.3.1	Opstellen van criteria	17
2.3.2	Minimale voorwaarden	17
2.4	Werving	19
2.4.1	Wervingskanalen	19
2.4.2	Sollicitatieprocedure	21
2.5	Selectie	23
2.5.1	Sollicitatiegesprek	23
2.5.2	Toetsen van selectiecriteria	25
2.6	Toeleidende organisaties	25
2.6.1	Verschillen in dienstverlening	25
2.6.2	Investeren in een goede relatie	27
2.7	Doelgroepen	29
2.7.1	Inleiding	29
2.7.2	Allochtonen	29
2.7.3	Werknemers met zorgtaken	30
3	Inwerken	33
3.1	Inleiding	33
3.2	Hulpmiddelen en aandachtspunten	35
3.2.1	Inwerkprogramma	35
3.2.2	Informatiemap	35
3.2.3	Introductiecursus	37
3.2.4	Mentorschap	39
3.2.5	Aandachtspunten	40
4	Begeleiding	43
4.1	Inleiding	43
4.2	Organiseren van begeleiding	45
4.2.1	Wie doet wat?	45
4.2.2	Trajectbegeleiding	47
4.2.3	Randvoorwaarden	47
4.3	Aanpak van begeleiding	49
4.3.1	Inleiding	49
4.3.2	Motivatieproblemen	49

4.3.3	Empowerment	51
4.3.4	Leren-leren	55
4.3.5	Begeleidingsmethodieken	56
5	Ontwikkeling en doorstroom	59
5.1	Inleiding	59
5.2	Beleid	61
5.2.1	Competentiemanagement	61
5.2.2	Voorwaarden bij gesubsidieerde arbeid	63
5.3	Instrumenten	65
5.3.1	Competentieprofiel	65
5.3.2	Ontwikkelingsgesprek	69
5.3.3	Afspraken en doelen	72
5.3.4	Ontwikkelingsplan	72
5.3.5	EVC	74
5.4	Scholing en weerstand bij doorstroom	76
5.4.1	Scholing	76
5.4.2	Weerstand bij doorstroom	77
6	Communicatie	79
6.1	Inleiding	79
6.2	Communicatief gedrag	81
6.2.1	Communicatieve vaardigheden	81
6.2.2	Agressie of pesten	81
6.3	Interculturele communicatie	85
6.3.1	Inleiding	85
6.3.2	Cultuurspecifieke benadering	85
6.3.3	Cultuuralgemene benadering	87
6.3.4	Slechte beheersing van het Nederlands	89
6.4	Interne communicatie	91
6.4.1	Communicatiemiddelen	91
6.4.2	Werkoverleg	91
6.4.3	Gedragsregels en gedragscode	95
7	Verzuimbeleid en reïntegratie	97
7.1	Inleiding	97
7.2	Effectief verzuim- en reïntegratiebeleid	99
7.3	Regie nemen en borgen van beleid	101
7.3.1	Disability Management	101
7.3.2	Borgen van het beleid	107
7.4	Extra duidelijke communicatie	107
7.4.1	Regels bij ziekte en verzuim	107
7.4.2	Aanspreekcultuur	109
7.4.3	Eigen inbreng bij 'Poortwachter'	109
7.4.4	Arbeidstherapie selectief inzetten	111
7.5	Extra consequente aanpak	111

7.5.1	Er bovenop zitten	111
7.5.2	Aanspreken op eigen verantwoordelijkheid	113
7.5.3	Verzuimbegeleiding op afstand	113
7.6	Doelgroepen	115
7.6.1	Allochtonen	115
7.6.2	Laagopgeleide vrouwen	117
8	Literatuur	119
	Bijlage A: Regelingen	123
	Bijlage B: Profiel begeleider	131
	Bijlage C: Methodieken voor begeleiding	135
	Bijlage D: Hoe gaat EVC in zijn werk?	141
	Bijlage E: Scholingsmogelijkheden voor lager opgeleiden	143

Weer op de rails

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Veel langdurig werklozen komen aan het werk in een reguliere of gesubsidieerde baan terwijl ze nog een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Belemmeringen die veel voorkomen zijn het ontbreken van een opleiding en/of werkervaring, psychosociale problemen, een gebrek aan zelfvertrouwen, onvoldoende taalvaardigheid en/of een arbeidshandicap. De arbeidsinpassing verloopt meestal goed als deze werkzoekenden passend werk krijgen en voldoende begeleiding. Veel werkgevers hebben zich echter niet gerealiseerd dat extra aandacht nodig is. Dat is niet zo vreemd, omdat in het algemeen activiteiten van werkgevers rond de inzetbaarheid van personeel vooral gericht zijn op jonge hoger opgeleide werknemers, een groep die toch al vrij sterk staat op de arbeidsmarkt. Speciale aandacht voor zwakkere groepen, zoals ouderen, allochtonen, vrouwen, lager opgeleiden en arbeidsgehandicapten is er nauwelijks (o.a. Gründemann en De Vries, 2002). Ook werknemers in gesubsidieerde banen krijgen vaak weinig aandacht en begeleiding.

Werkgevers zijn zich de afgelopen jaren wel meer bewust geworden van de noodzaak extra aandacht te besteden aan werknemers met een zwakkere arbeidsmarktpositie. Door de afoming van werklozenbestanden en de krapte op de arbeidsmarkt kwamen eind jaren negentig namelijk meer mensen in dienst met (nog) een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het bleek dat deze werknemers vaak een hoog risico op verzuim hebben, dat zij nog veel moeten leren en (indien van toepassing) niet ‘vanzelf’ doorstromen naar niet-gesubsidieerd werk. Werkgevers werden bovendien geconfronteerd met de kostenconsequenties van een hoog verzuim (soms wel 20-25%) en WAO-instroom bij deze doelgroep.

Het stagneren van de doorstroom van werknemers in gesubsidieerde banen heeft een maatschappelijke discussie op gang gebracht over de (in)effectiviteit van gesubsidieerde arbeid. Per 1 januari 2004 is de Wet Werk en Bijstand ingevoerd. De Wet Werk en Bijstand vervangt de huidige Algemene Bijstandswet, de Wet Inschakeling Werkzoekenden en het Besluit ID-banen. Gemeenten hebben nu volledige beleidsvrijheid over de uitvoering van de bijstand, inclusief reïntegratie en moeten hiervoor nieuw beleid ontwikkelen. Ze mogen hun reïntegratiebudget naar eigen inzicht besteden en kunnen daarbij

gebruik maken van verschillende instrumenten. Naast gesubsidieerd werk zijn dat bemiddeling, scholing, leer-werkplekken, werken met behoud van uitkering, sociale activering, premies, zorg en hulpverlening.

Gemeenten zullen werkgevers die werklozen in dienst nemen op een gesubsidieerde baan meer gaan aanspreken op resultaten en concrete afspraken willen maken over de wijze waarop doorstroom naar niet-gesubsidieerd werk kan plaatsvinden. Voor werkgevers is het belangrijk dat ze weten welke mogelijkheden er zijn en wat zijzelf kunnen bijdragen aan een duurzame arbeidsinpassing en doorstroom.

1.2 Doel en opzet van het onderzoek

TNO Arbeid heeft onderzoek gedaan om meer inzicht te verkrijgen in de vraag:

Wat kunnen werkgevers doen om de arbeidsinpassing van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt te bevorderen?

In de praktijk blijkt dat veel van deze werkzoekenden langdurig werkloos zijn, weinig scholing en werkervaring hebben en aan het werk komen in een gesubsidieerde baan. Bij een krappe arbeidsmarkt maken zij soms ook als uitzendkracht of op een tijdelijk contract kans op werk 'aan de onderkant van de arbeidsmarkt'. Het betreft mensen met een uitkering (bijstand, WW of WAO), herintredende vrouwen en voortijdig schoolverlaters. Verhoudingsgewijs heeft een groot deel van de doelgroep een beperking (fysiek, psychisch of sociaal) en is een groot deel van allochtone afkomst.

Voor het onderzoek hebben we in 2001 en 2002 een literatuurstudie verricht, best practices geïnventariseerd en zeven pilotprojecten uitgevoerd bij uiteenlopende organisaties die langdurig werklozen op gesubsidieerde en/of niet-gesubsidieerde banen in dienst nemen. De pilotprojecten bestonden uit:

- Een 'nulmeting' om het personeelsbeleid, de knelpunten en de aangrijpingspunten voor verbetering in kaart te brengen;
- Het opstellen en uitvoeren van een plan van aanpak;
- Netwerkbijeenkomsten voor de deelnemende pilotorganisaties;
- Evaluatie van de pilotprojecten.

Binnen de pilotprojecten hebben de bedrijven beleid ontwikkeld en maatregelen ingevoerd voor diverse onderdelen van het personeelsbeleid. De maatregelen waren heel verschillend: verbeteren van de aanpak voor werving en selectie, een meer gestructureerde inwerkperiode, deskundigheidsbevordering voor begeleiders, duidelijker informatievoorziening en verbetering van het verzuim- en reïntegratiebeleid. De maatregelen liepen uiteen omdat de organisaties verschilden in uitgangspositie en in de mate van ontwikkeling van het personeelsbeleid. De pilotorganisaties hebben zelf een plan van aanpak opgesteld en uitgevoerd. Daarbij kregen zij ondersteuning en advies van TNO Arbeid.

1.3 Resultaten

Langdurig werklozen komen aan het werk bij heel uiteenlopende organisaties en bedrijven:

- Organisaties met veel ongeschoold werk die werklozen en mensen met veel gaten in het cv ‘in huis halen’, veelal als uitzendkracht, op een tijdelijk contract of op detacheringsbasis (onderkant van de arbeidsmarkt);
- Organisaties die speciaal zijn opgericht voor de creatie van nuttig, al dan niet gesubsidieerd, werk voor de doelgroep (bijvoorbeeld kringloopbedrijven, SW-bedrijven, sociale firma’s¹);
- Organisaties met een beperkt aantal gesubsidieerde banen (bijvoorbeeld in de zorg en het onderwijs);
- Organisaties die werkgelegenheidsprojecten opzetten en hier tijd en geld in willen/kunnen investeren (veelal grote bedrijven die doen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen).

Bij organisaties die speciaal zijn opgericht om werk te bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (veelal op gesubsidieerde banen) is vaak onvoldoende kennis van het benodigd personeelsbeleid en de bedrijfsvoering aanwezig. Deze organisaties zijn vaak zo snel gegroeid dat het ontwikkelen van beleid en een professionalisering van het management daarbij achterbleef. Bij reguliere bedrijven met veel laagopgeleiden en/of een beperkt aantal werknemers in gesubsidieerde banen ontbreekt het hier soms ook aan. Krappe marges en onderlinge concurrentie spelen deze bedrijven soms parten, met name de bedrijven uit ‘onderkant arbeidsmarktbranches’. Deze

¹ Een sociale firma is een bedrijf met een economische en een sociale doelstelling, waarbij een groot deel van de werknemers een afstand tot de arbeidsmarkt heeft (langdurig werkloos, arbeidshandicap).

bedrijven hebben echter ook vaak weinig kennis van de doelgroep en van de begeleiding die nodig is om ontwikkeling en doorstroom mogelijk te maken.

Uit het onderzoek komt naar voren dat mensen die lang niet gewerkt hebben extra aandacht nodig hebben. Om hen op een goede manier in het arbeidsproces te houden moet de werkgever zorgen voor een goed personeelsbeleid en dit toespitsen op de mogelijkheden (en soms beperkingen) van de doelgroep. Kader 1 geeft een samenvattend overzicht van de resultaten van het onderzoek. In het overzicht hebben we alle mogelijke knelpunten en de mogelijke maatregelen weergegeven. De hoofdstukken in deze handreiking volgen in grote lijnen de opbouw in het kader.

Het blijkt dat een integrale aanpak nodig is voor het realiseren van een duurzame arbeidsinpassing van mensen die lang niet gewerkt hebben. Dat geldt ook voor doorstroming naar niet-gesubsidieerd werk. Alléén investeren in scholing op maat is niet effectief als er niet tegelijkertijd voor gezorgd wordt dat mensen passend werk hebben en de juiste begeleiding krijgen om ontwikkeling en leren mogelijk te maken. Een integrale aanpak kan veel opleveren in de zin van beter functionerende werknemers, minder uitval en verzuim en meer doorstroming naar niet-gesubsidieerd werk. Werkgevers passen overigens veel van de maatregelen die in kader 1 genoemd worden vaak al toe. Voorbeelden hiervan zijn het voeren van ontwikkelings-gesprekken, scholing en deelname aan werkoverleg. Vaak is alleen een toespitsing van het instrument nodig om ervoor te zorgen dat het ook bruikbaar en begrijpelijk is voor lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen. Andere maatregelen, zoals het gebruik van competentieprofielen en het bewerkstelligen van een ‘open aanspreekcultuur’, zijn nog minder gebruikelijk. Deze blijken echter niet alleen goed te zijn voor werknemers uit de doelgroep, maar voor álle werknemers.

Hoewel voor een deel andere accenten en soms maatregelen nodig zijn, is het niet nodig apart beleid voor lager opgeleiden of werknemers in gesubsidieerde banen te ontwikkelen. Belangrijker is goed werkgeverschap en investeren in de arbeidsinpassing en inzetbaarheid van iedereen. Bepaalde werknemers of zelfs groepen werknemers mogen niet buitengesloten worden van het beleid, zoals nu vaak wel gebeurt. Bij werknemers in gesubsidieerde banen hebben werkgevers (en gemeenten!) wel een extra verantwoordelijkheid om

Kader 1. Toespitsen van het personeelsbeleid op lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen

ONDERDELEN	MOGELIJK KNELPUNT	MOGELIJKE MAATREGELEN
Werving en selectie	<ul style="list-style-type: none"> • Geen passend werk mogelijk door onvoldoende kwaliteit van het werk of slechte arbeidsomstandigheden • Capaciteiten werknemer sluiten niet aan op het werk • Sollicitatieprocedure sluit niet aan op de doelgroep • Selectie op basis van vooroordelen en eerste indruk • Geen goede samenwerking met toeleidende organisaties • Geen kennis van achtergronden specifieke groepen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor een goede kwaliteit van het werk en voldoende begeleiding vóór indienstname • Duidelijk zijn over taken en benodigde competenties • Sollicitatieprocedure toespitsen op de doelgroep • Toetsen van selectiecriteria, korte stage vooraf • Afspraken maken over dienstverlening met toeleider • Verdiepen in achtergronden van specifieke groepen en zo nodig geleidelijk opbouwen van het werk
Inwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Overgang van niet-werken naar werken is moeilijk • Geen tijd voor goed inwerken • Werknemers moeten nog veel leren over 'goed werknemerschap' • Teveel informatie tegelijkertijd • Werknemers krijgen financiële problemen • Inwerkplan wordt niet uitgevoerd, werknemer durft er niet om te vragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stel een inwerkplan en een informatiemap op • Zorg voor een vast aanspreekpunt of een mentor • Introductiebijeenkomsten voor nieuwkomers • Informatie veel herhalen, mondeling en schriftelijk • Alert zijn op de financiële situatie bij werknemers met een (gedeeltelijke) uitkering • Leidinggevenden verantwoordelijk maken voor de uitvoering van het inwerkplan
Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding is niet geregeld • Aan randvoorwaarden voor begeleiding wordt niet voldaan • Werknemers zijn niet gemotiveerd • Werk biedt geen mogelijkheden voor ontwikkeling • Werknemers hebben geen zelfvertrouwen en geen 'greep op hun leven' • Specifieke problemen, zoals een leerblokkade of schulden 	<ul style="list-style-type: none"> • Werk-, sociale en loopbaanbegeleiding regelen • Voldoende budget, ruimte en deskundige begeleiders • Bij motivatieproblemen oorzaak achterhalen: niet willen, niet kunnen, niet weten of niet durven? • Passend werk bieden dat aansluit bij de mogelijkheden en interesse van de werknemer • Probleemoplossend vermogen bevorderen • Specifieke begeleidingsmethodiek gebruiken of inkopen
Ontwikkeling en doorstroom	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie heeft geen belang bij doorstroming van een goede werknemer • Geen aandacht voor ontwikkeling en doorstroom bij lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen • Er zijn geen instrumenten ingevoerd om loopbaanbegeleiding vorm te geven • Weerstand tegen scholing en doorstroom 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijkheid voor werkbegeleiding en loopbaanbegeleiding scheiden • Visie ontwikkelen, doorstroommogelijkheden in kaart brengen en duidelijke voorlichting geven • Competentieprofiel ontwikkelen, ontwikkelingsgesprekken en –plannen invoeren • Scholing op maat, haalbare doelen stellen, EVC en een terugkeerregeling bieden bij doorstroom
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Werknemers missen basale vaardigheden, zoals lezen, schrijven, Nederlandse taal • Problemen op de werkvloer door onvoldoende sociale vaardigheden en door verschillen in referentiekader • Leidinggevenden hebben moeite met diversiteit op de werkvloer • Lager opgeleiden worden niet goed geïnformeerd over beleid en onvoldoende betrokken bij de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Training in basale vaardigheden • Positieve feedback geven • Training in communicatievaardigheden en/of interculturele communicatie, óók voor leidinggevenden • Duidelijke gedragsregels op de werkvloer of invoeren van een gedragscode • Goede informatievoorziening voor alle medewerkers en hen betrekken bij werkoverleg
Verzuim en reïntegratie	<ul style="list-style-type: none"> • Veel werknemers hebben een kwetsbare gezondheid, het verzuim is hoog • Werknemers weten niet wat normaal gedrag is bij ziekte en verzuim • Psychosociale problemen en onvoldoende probleemoplossend vermogen leiden tot verzuim • Ander referentiekader en belastende factoren bij o.a. allochtonen en vrouwen 	<ul style="list-style-type: none"> • Extra goed verzuim- en reïntegratiebeleid • De regie nemen en een heldere taakverdeling maken • Extra duidelijk zijn over de regels bij verzuim • Bewerkstelligen van een 'open aanspreekcultuur' • Er bovenop zitten bij verzuim en werknemers helpen bij het nemen van hun eigen verantwoordelijkheid • Verdiepen in achtergronden van specifieke groepen

doorstroom naar niet-gesubsidieerd werk mogelijk te maken. Dit wordt vaak vormgegeven door expliciete afspraken tussen de gemeente en de werkgever. In veel gevallen is een inhaalslag nodig omdat werkgevers er niet altijd aan zijn toegekomen om te investeren in de ontwikkeling van deze werknemers.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat passend werk een belangrijke voorwaarde is voor duurzame arbeidsinpassing. Werkgevers moeten zich daarom afvragen of zij passend werk kunnen bieden, vóór zij mensen in dienst nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Intern kunnen zij nagaan of hun organisatie aan belangrijke voorwaarden voldoet, zoals geschikte functies, een inwerkprogramma en voldoende begeleiding. Maar ook organisaties die langdurig werklozen toeleiden en bemiddelen naar werk kunnen meer doen. Dit geldt zowel voor het goed in beeld brengen van de arbeidsmogelijkheden van kandidaten, als voor het bieden van ondersteuning ná de arbeidstoeleiding.

1.4 Leeswijzer

Deze handreiking is bedoeld voor leidinggevendenden, begeleiders en P&O-functionarissen die werk willen maken van de arbeidsinpassing van langdurig werklozen. Behandeld worden diverse onderdelen van het personeelsbeleid die van belang zijn voor een duurzame arbeidsinpassing van werknemers die zijn ingestroomd met een afstand tot de arbeidsmarkt, al dan niet in een gesubsidieerde baan. Veel van de aanbevelingen zijn echter ook goed toepasbaar op andere laaggeschoolde werknemers. Het personeelsbeleid richt zich in de praktijk (als het er al is) namelijk meestal op de hoger opgeleiden.

De handreiking bevat tips, voorbeelden van andere organisaties en checklists. Maar ook veel achtergrondinformatie om duidelijk te maken waarom bepaalde maatregelen nodig zijn. Het is geen stappenplan dat van A tot Z afgewerkt moet worden. De lezer kan, afhankelijk van zijn specifieke situatie en knelpunten, de hoofdstukken en paragrafen raadplegen die voor hem² van toepassing zijn.

De verschillende hoofdstukken in het boek belichten de onderdelen van het personeelsbeleid waarbij een inhaalslag en/of toespitsing van het beleid nodig is. In hoofdstuk twee komt het belang van een

² Voor de leesbaarheid is de derde persoon alleen in de mannelijke vorm gebruikt. Waar u hij leest kunt u ook zij lezen.

zorgvuldige werving en selectie aan de orde en in hoofdstuk drie de aanpak voor een goede inwerkperiode. Hoofdstuk vier gaat in op de aandachtspunten voor een goede begeleiding. Hoofdstuk vijf behandelt verschillende instrumenten voor ontwikkeling en doorstroom en de specifieke aandachtspunten daarbij voor werknemers in gesubsidieerde banen. In hoofdstuk zes bespreken we het belang van aandacht voor de communicatie binnen de organisatie en in hoofdstuk zeven de aangrijpingspunten voor een extra goed verzuim- en reïntegratiebeleid.

In de bijlagen is informatie opgenomen over wettelijke regelingen (bijlage A), een begeleidersprofiel (bijlage B), begeleidingsmethodieken (bijlage C), de aanpak bij EVC (bijlage D) en scholingsmogelijkheden voor lager opgeleiden (bijlage E).

2 Werving en selectie

2.1 Inleiding

Een zorgvuldige aanpak van de werving en selectie, óók voor ongeschoold en gesubsidieerd werk, is nodig om mensen passend werk te kunnen geven. Hiermee kan een werkgever veel uitval en verzuim voorkomen. Het belang van een zorgvuldige selectie werd eind jaren negentig duidelijk door de krapte op de arbeidsmarkt en afroming van werklozenbestanden. Het vinden van werk was voor veel langdurig werklozen steeds minder een probleem, het behouden van werk was dat echter wel. Werkgevers kregen meer te maken met mensen die eigenlijk (nog) niet aan werken toe waren of die nog veel moesten leren. Vaak kwam pas nadat iemand in dienst was genomen naar voren dat hij bijvoorbeeld een hele andere voorstelling had van het werk, dat hij niet voldeed aan minimum voorwaarden om te kunnen werken of dat de werkomstandigheden eigenlijk niet geschikt waren.

Door een zorgvuldige werving en selectie is er meer kans op passend werk. Dat kost wel meer tijd (en dus geld), maar verdient zich ruimschoots terug door een daling van het verloop en het verzuim. Passend werk is ook een voorwaarde voor het opbouwen van zelfvertrouwen en ontwikkeling bij de werknemer. In die zin kan het leiden tot doorstroom naar niet-gesubsidieerd werk (indien van toepassing). In dit hoofdstuk geven we aan hoe een zorgvuldige werving en selectie eruit kan zien en waarom dat belangrijk is. We gaan in op belangrijke stappen in de sollicitatieprocedure, zoals het opstellen van selectiecriteria, de werving, het selectiegesprek en het toetsen van criteria. Ook bespreken we de samenwerking met toeleidende organisaties en de aandachtspunten bij enkele specifieke groepen: allochtonen en werknemers met zorgtaken.

De belangrijkste aanbevelingen voor een goede werving en selectie zijn:

- Ga vóór werknemers in dienst komen na hoe het takenpakket is samengesteld en of u voldoende begeleiding kunt bieden;
- Zorg dat u weet wat voor werknemer u zoekt en wees duidelijk over taken, minimale eisen en selectiecriteria;
- Spits de sollicitatieprocedure toe op de doelgroep laaggeschoolde werkzoekenden;

Kader 2

Aandachtspunten voor het samenstellen van een takenpakket

Naast instroom in gesubsidieerde en reguliere banen, kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk komen in een leerwerkbaan (dual traject), opstapbaan of werken met behoud van uitkering. In alle gevallen is het van belang een zorgvuldig takenpakket samen te stellen en daarbij rekening te houden met mogelijkheden van de werknemer. Stel vast of er sprake is van een vast takenpakket of dat het gaat om een 'groeibaan' en geef dit aan in de functieomschrijving. Belangrijke stappen zijn verder de opbouw van een evenwichtig takenpakket, de autonomie van de functionaris (zelfstandig werken) en de hoeveelheid organiserende taken en informatie. U kunt de volgende vragen stellen bij het samenstellen van een takenpakket:

- Welke uitvoerende taken vormen de kern van de functie?
- Welke voorbereidende en ondersteunende taken kunnen we hieraan toevoegen?
- Is de dagtaak niet te belastend?
 - afwisseling licht en zwaar werk
 - niet te geïsoleerd: voldoende contactmogelijkheden
 - voldoende pauzemomenten
 - tijdstippen waarop het werk plaatsvindt
- Zijn er voldoende mogelijkheden voor ondersteuning en begeleiding?
- Voor welke aspecten van het werk is de functionaris verantwoordelijk?
- Worden er geen dingen van iemand verwacht, waartoe hij niet bevoegd is?
- Aan welke overlegvormen moet de functionaris deelnemen?
- Welke functionele contacten moet de werknemer onderhouden?
- Welke schriftelijke informatie heeft de werknemer nodig?

- Neem uw verantwoordelijkheid voor een goede werving en selectie, ook als u hierbij samenwerkt met andere organisaties;
- Speel in op de individuele mogelijkheden (en beperkingen) van specifieke groepen, zoals allochtonen en werknemers met zorgtaken.

2.2 **Kwaliteit van het werk**

Langdurig werklozen komen aan het werk in de meest uiteenlopende branches en functies. Het werk varieert van bijvoorbeeld gesubsidieerde banen in de zorg- en welzijnssector, het onderwijs, de dienst stadstoezicht van gemeenten of in kringloopbedrijven, tot niet-gesubsidieerde banen in groothandels, productiebedrijven of de contractcatering (onderkant arbeidsmarkt). Voor al deze functies bestaan (als het goed is) functiebeschrijvingen met de taken die een werknemer moet uitvoeren en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die hij heeft. Ook zijn alle werkgevers waar langdurig werklozen aan het werk komen verantwoordelijk voor goede arbeidsomstandigheden en een goede kwaliteit van het werk.

De praktijk is echter weerbarstig. Lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen die net in dienst zijn, moeten soms alleen werken, krijgen teveel vrijheid of verantwoordelijkheid of zoveel taken dat zij het moeilijk vinden prioriteiten te stellen. Soms ontbreken regelmogelijkheden om eenvoudige problemen zelf op te lossen, niet iedereen wordt betrokken bij het werkoverleg, soms is er sprake van werkdruk of is het werk juist saai. Ook komt het voor dat een functie weinig betrokkenheid bij de organisatie met zich meebrengt of dat werknemers in gesubsidieerde banen van mening zijn dat zij nuttig werk doen, maar dat niemand zich er druk over maakt als zij ziek zijn en een activiteit niet doorgaat.

Mensen die lang werkloos zijn geweest zijn vaak kwetsbaar en vallen eerder uit als de kwaliteit van het werk onvoldoende is. Juist voor voormalig langdurig werklozen is het belangrijk er goed op te letten dat ze niet te veel verantwoordelijkheid, moeilijke taken en autonomie krijgen (langzaam opbouwen kan wel), dat er voldoende leer- en contactmogelijkheden zijn, voldoende begeleiding en dat werknemers goed geïnformeerd worden over onderwerpen die van belang zijn voor het werk en doorstromen (bij gesubsidieerd werk). In kader 2 geven we meer aanwijzingen voor het samenstellen van een takenpakket.

Kader 3

Korte selectieprocedure

Uit onderzoek blijkt dat bedrijven voor het invullen van functies vaak een (al dan niet impliciete) voorkeur hebben voor traditionele wervingsgroepen (jonge autochtone mannen, geen langdurig werklozen, ...). Vaak berust deze keuze op vooroordelen of negatieve ervaringen met niet-traditionele groepen. Bij het invullen van laaggeschoolde functies hanteren veel bedrijven daarnaast een korte selectieprocedure (één gesprek, één beoordelaar, geen duidelijke criteria). Vaak hebben deze bedrijven een groot verloop. Dit komt mede door de wijze van selecteren. Het grote verloop zorgt er weer voor dat men door tijdgebrek gebruik maakt van een korte selectieprocedure. En het bevestigt een negatieve houding ten aanzien van laaggeschoolden, zodat men minder wil investeren in de selectieprocedure voor deze groep. De cirkel is daarmee rond: een korte selectieprocedure is zowel oorzaak als gevolg van vooroordelen tegenover laaggeschoolden. Een zorgvuldiger procedure kan ervoor zorgen dat de selectie meer objectief gebeurt. Dan krijgen personen met dezelfde competenties en vaardigheden die nodig zijn voor de functie evenveel kansen om geselecteerd worden

Bron: Gheldorf, E. en Lamberts, M. Werving en selectie van laaggeschoolden: oorzaak van of oplossing voor verdringing op bedrijfsniveau. Leuven: Hoger Instituut Voor de Arbeid, 2000.

2.3 Selectiecriteria

2.3.1 *Opstellen van criteria*

Een functiebeschrijving bevat de taken die een werknemer moet uitvoeren en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die hij heeft. Aan de hand van de functiebeschrijving worden selectiecriteria voor de functie opgesteld. Nog beter is het als daarnaast een competentieprofiel beschikbaar is (zie ook hoofdstuk 5). Dit is een beschrijving van de kwaliteiten, kennis, vaardigheden en houding waarover de ideale medewerker (op termijn) moet beschikken. Sollicitanten hoeven meestal niet te voldoen aan dit ideaalbeeld. Vanuit de functiebeschrijving en het competentieprofiel kan een werkgever echter komen tot de belangrijkste criteria waarop tijdens de sollicitatieprocedure het accent gelegd wordt.

Wanneer in het verleden een functiebeschrijving en/of competentieprofiel is opgesteld, is het verstandig deze te actualiseren en aan te scherpen. Dit kan door de volgende vragen te stellen over de vacante functie:

- Kloppen alle in de functiebeschrijving genoemde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden nog; is het competentieprofiel nog volledig?
- Wat is de meest relevante vooropleiding en op welke andere wijze kan de sollicitant de benodigde kennis en vaardigheden ook verkregen hebben?
- Welke competenties zijn echt essentieel voor de functie en op welk niveau moet de werknemer ze beheersen?
- Welke competenties zijn in eerste instantie minder belangrijk, bijvoorbeeld omdat ze ook op de werkplek aan te leren zijn?

2.3.2 *Minimale voorwaarden*

Bij de selectie van langdurig werklozen, maar vaak ook bij de selectie van kandidaten voor ongeschoold werk, moet de werkgever apart aandacht schenken aan de minimale voorwaarden om te kunnen werken. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn: “Wat zijn de minimale eisen waaraan iemand moet voldoen, over welke sociale vaardigheden moet de kandidaat in elk geval beschikken en welk gedrag kan de werkgever niet tolereren?” Ervaringen in het verleden met het functioneren van werknemers die lang werkloos zijn geweest kunnen behulpzaam zijn bij het vaststellen van deze criteria.

Kader 4

Voorwaarden om te kunnen werken

- *Motivatie om te werken*
Wat zijn de beweegredenen om te solliciteren naar dit werk of deze functie? Is er sprake van gedwongen solliciteren? Welke activiteiten heeft de kandidaat ondernomen in de periode van werkloosheid? (vrijwilligerswerk, hobby's)? Heeft de kandidaat een realistisch beeld van wat het betekent om te werken?
- *Sociale vaardigheden*
Kan de kandidaat afspraken nakomen en zich aan regels houden, leiding accepteren en onderscheid maken tussen werk en privé-zaken? Durft de kandidaat initiatief te nemen en hulp te vragen als iets niet lukt? Kan de kandidaat contacten leggen met collega's en samenwerken met anderen?
- *Leerbereidheid, leervermogen*
Welke ervaringen heeft de kandidaat met school? Wil hij zich ontwikkelen en verder leren? Afhankelijk van de eisen die de functie stelt is dit meer of minder belangrijk.
- *Presentatie en persoonlijke verzorging*
Ziet de kandidaat er verzorgd uit conform de geldende normen in de organisatie? Hoe presenteert de kandidaat zichzelf?
- *Beheersing Nederlandse taal*
Kan de kandidaat Nederlands spreken en schrijven, mondelinge opdrachten begrijpen, schriftelijke werkopdrachten lezen, rapportages schrijven?
- *Belastbaarheid*
Is de kandidaat fysiek en psychisch in staat om (langere tijd achter elkaar) te werken? Moet er rekening worden gehouden met beperkingen? Is een REA-toets nodig?
- *Problemen*
Zijn er problemen die een belemmering (kunnen) zijn bij werken (drugs- of alcoholmisbruik, huisvesting, schulden, afspraken met justitie, relatieproblemen)?
- *Combinatie werk en zorg*
Kan de kandidaat van huis? Is kinderopvang voldoende geregeld? Geeft de kandidaat mantelzorg?

In kader 4 geven we een aantal aandachtspunten voor het bepalen van de minimale voorwaarden waaraan sollicitanten moeten voldoen om te kunnen werken (of waar kandidaten voor gesubsidieerde banen in enige mate aan moeten voldoen). Bij gesubsidieerde banen kunnen de eisen ook gebruikt worden om tijdens de selectie de aandachtspunten voor begeleiding in de inwerkperiode vast te stellen. De werkgever moet zelf bepalen wat gezien de specifieke situatie de belangrijkste minimale vereisten zijn en welke aandachtspunten bijvoorbeeld vooral aan de orde zijn bij doorstroom naar niet-gesubsidieerd werk.

Minimale voorwaarden kunnen opgenomen worden bij de selectiecriteria voor de functie. Maar aangezien het gaat om voorwaarden waaraan iemand moet voldoen om te (kunnen) werken, benoemen sommige werkgevers de belangrijkste eisen als contra-indicaties. Als iemand hieraan voldoet is hij minder (of niet) geschikt om te werken. Contra-indicaties zijn bijvoorbeeld:

- Geen respect of begrip hebben voor andere culturen, discrimineren;
- Drugs- of alcoholmisbruik;
- Zoveel hobby's of andere bezigheden dat de kandidaat naar alle waarschijnlijkheid te weinig tijd of aandacht heeft voor het werk;
- Niet in staat of bereid om het belang in te zien van persoonlijke hygiëne.

2.4 Werving

2.4.1 Wervingskanalen

Werkgevers kunnen gebruik maken van verschillende toeleidende organisaties om de vacature te vervullen, bijvoorbeeld een reïntegratiebedrijf, SW-bedrijf, het CWI of een uitzendbureau. Maar zij kunnen natuurlijk ook rechtstreeks werven op de arbeidsmarkt. Om voldoende kandidaten te krijgen is het beter om een paar kanalen tegelijkertijd te benutten en gebruik te maken van organisaties die kunnen helpen (CWI, allochtonenorganisatie).

Om laaggeschoolde werkzoekenden te bereiken zijn de volgende kanalen heel geschikt:

- Advertentie in een regionaal huis-aan-huisblad of op de lokale televisie;
- Advertentie op het prikbord in een buurthuis, bij de sociale dienst of bij het CWI;
- Werving via het eigen personeel (via via);

Kader 5

Voorbeeld aanpak werving en selectie

Dit voorbeeld uit het onderzoek van TNO Arbeid betreft een aannemersbedrijf waar, naast reguliere bouwvakkers en ex-WAO'ers, ook bouwvakkers afkomstig uit de psychiatrie en/of met psychische beperkingen in dienst worden genomen. Het bedrijf is opgericht met als een doel een sociale firma te worden. Een sociale firma is een bedrijf met een economische en een sociale doelstelling, waarbij een groot deel van de werknemers een afstand tot de arbeidsmarkt heeft (langdurig werkloos, arbeidshandicap). Bij het bedrijf vond de werving en selectie vooral plaats op basis van de eerste indruk, er was geen duidelijk profiel van de functie(s) met criteria en benodigde competenties en er waren teveel mensen in dienst gekomen zonder vakvaardigheid (mede door de krapte op de arbeidsmarkt). Om de selectie te verbeteren heeft het bedrijf uitgebreidere functiebeschrijvingen opgesteld en zijn de sollicitatiegesprekken beter voorbereid. Er is een checklist met de benodigde competenties voor vakvaardigheid ontwikkeld die kandidaten moeten invullen bij de sollicitatie (per competentie: vakvaardig, redelijk vakvaardig, niet vakvaardig). Aan de hand van de checklist wordt het sollicitatiegesprek gevoerd en later (tijdens de proeftijd) kan de werkgever hierop terugkomen. Ook heeft het bedrijf casussen bedacht die kandidaten voorgelegd krijgen tijdens het gesprek.

Een groot probleem voor het bedrijf was verder dat de mensen die men bij voorkeur wilde aannemen (bouwvakkers met psychische beperkingen), niet als zodanig te traceren waren bij het UWV of zelfs niet in bemiddeling werden genomen. Verder viel de kwaliteit van de dienstverlening van een aantal reïntegratiebedrijven behoorlijk tegen. Daarom is getracht meer zicht te krijgen op het type reïntegratiebedrijf waarmee het beste kan worden samengewerkt en de te stellen eisen aan deze bedrijven. De voorkeur gaat nu uit naar samenwerking met één reïntegratiebedrijf (in plaats van meerdere) en het opbouwen van een persoonlijke band met dit bedrijf.

Voor meer informatie over sociale firma's: Smit, A.A en Minderhoud, J. Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

- Vacatures bekend maken bij organisaties die met mensen uit de doelgroep werken (opleidingen, arbeidstoeleiding, vrijwilligerswerk, allochtonenorganisaties);
- Originele wervingscampagnes, zoals een aparte wervingsdag, advertenties in posterformaat op muren, bussen of trams in de stad, en dergelijke.

2.4.2 *Sollicitatieprocedure*

Voor een sollicitatieprocedure moeten kandidaten in de regel een sollicitatiebrief (kunnen) schrijven. Langdurig werklozen en ongeschoolden komen daarbij vaak niet goed uit de verf. Sommige kandidaten zijn analfabeet, anderen beheersen het Nederlands slecht. Bovendien is een goede brief niet de beste indicator voor belangrijke criteria zoals werklust of praktische vaardigheden. Een belangrijk aandachtspunt in dit verband is om de kandidaten geen formulieren te laten invullen in het bijzijn van anderen als het ‘kunnen schrijven’ geen belangrijke competentie voor de functie is.

Telefonisch reageren werkt bij deze kandidaten vaak beter dan een schriftelijke sollicitatie. In de advertentie kan vermeld worden dat een sollicitatiebrief niet nodig is. Mensen die telefonisch reageren kunnen een (eenvoudig!) sollicitatieformulier krijgen, informatie over de functie en over de organisatie. Vervolgstappen kunnen zijn:

- Een vrijblijvend oriëntatiegesprek
Hierbij vertelt de werkgever iets over de organisatie en het werk en kan de kandidaat vragen stellen. Het is efficiënt om bij meer sollicitanten een oriëntatiebijeenkomst te organiseren en niet met iedereen apart een gesprek te voeren. Sommige organisaties doen dit al bij drie of vier kandidaten.
- Een persoonlijk gesprek
Als de kandidaat na het oriëntatiegesprek nog steeds interesse heeft in de vacature vindt een persoonlijk gesprek plaats.
- Een arbeidsvoorwaardengesprek
Sommige werkgevers voeren ook nog een derde gesprek over de arbeidsvoorwaarden. De scholingsmogelijkheden, de rechten en de plichten van de werknemer kunnen in dit gesprek aan de orde komen. Als er geen derde gesprek wordt gevoerd moeten deze onderwerpen bij het tweede gesprek aan de orde komen.

Werkgevers kunnen (afhankelijk van de situatie) verschillende personen inschakelen bij het voeren van de gesprekken, zoals de

Kader 6

WMK en REA

In de *Wet op de Medische Keuringen* (WMK) is geregeld dat de werkgever geen vragen mag stellen over de gezondheid van de kandidaat tijdens het sollicitatiegesprek. Ook mag hij niet vragen naar het ziekteverzuim bij de vorige werkgever. De WMK stelt ook eisen aan een aanstellingskeuring. Een werkgever die meent dat voor een functie een aanstellingskeuring nodig is, moet eerst advies vragen aan een Arbodienst. Daarbij wordt nagegaan of de functie specifieke eisen stelt. Zo mag een treinmachinist worden getest op kleurenblindheid. De keuring moet worden vermeld in de advertentietekst en mag alleen worden verricht door de bedrijfsarts van de Arbodienst. Psychologische testen vallen niet onder de WMK. Zij mogen wel gebruikt worden als selectiemethode.

De sollicitant heeft de verplichting om zaken die van direct belang zijn voor het functioneren in het werk te vertellen. Het gaat dan om een ziekte of handicap waarvan de sollicitant had kunnen weten of begrijpen dat het belangrijk is voor de functie waarop gesolliciteerd werd. Bijvoorbeeld omdat hij zeker weet dat hij op termijn veel meer dan een 'gezonde' werknemer zal verzuimen, als de productiviteit aanzienlijk lager ligt of als hij niet alle taken uit de functiebeschrijving kan verrichten.

Werkgevers kunnen wel nagaan of de werknemer arbeidsgehandicapt is in de zin van de *Wet REA*. Mocht een sollicitant niet voldoen aan de formele criteria om aangemerkt te worden als arbeidsgehandicapte, maar toch behoorlijke medische beperkingen hebben die het functioneren op het werk kunnen belemmeren, dan kan de werkgever de uitkeringsinstantie waar de sollicitant een uitkering van ontvangt (UWV, sociale dienst) eventueel verzoeken een zogenaamde REA-toets uit te voeren. Dat verzoek moet gebeuren vóór het in dienst nemen. De werkgever die een arbeidsgehandicapte in dienst neemt kan in aanmerking komen voor een aantal premiekortingen en subsidies (zie bijlage A).

begeleider/leidinggevende, een P&O-functionaris en de directeur of het afdelingshoofd.

2.5 Selectie

2.5.1 Sollicitatiegesprek

In een sollicitatiegesprek wordt getoetst of de kandidaat voldoet aan de vooraf opgestelde criteria. Met het oog op passend werk en het voorkomen van uitval is het belangrijk dat dit zorgvuldig gebeurt. Volgens de sollicitatiecode van de Nederlandse Vereniging van Personeelsfunctionarissen (NVP) mag de toekomstige werkgever alleen vragen stellen over ‘aspecten die voor de functie relevant zijn’. Daaronder vallen vooral vragen over opleiding, kennis en ervaring. Andere vragen zijn echter niet verboden. Vragen naar problemen of de thuissituatie kunnen echter pijnlijk zijn en sociaal wenselijke antwoorden oproepen. Informatie over de persoonlijke situatie kan ook het ‘anders zijn’ accentueren. Aan de andere kant kan een werkgever beter inschatten en begeleiden als hij meer weet over een bepaalde achtergrond. Het is daarom goed om vooraf te bepalen wat een werkgever in elk geval van iemand moet weten om hem te kunnen aanstellen.

Van sollicitanten wordt meestal verwacht dat zij zichzelf tijdens het gesprek goed (kunnen) presenteren, hun positieve punten naar voren brengen en relevante vragen stellen. Uiteraard is niet iedereen hierin even handig en ervaren. Dat geldt zowel voor hoger- als lageropgeleiden, maar nog het meest voor mensen die lang niet gewerkt hebben en ongeschoolde kandidaten.

In het algemeen zijn sollicitanten vaak onzeker en hebben zij weinig zelfvertrouwen. Sommige mensen overschatten hun eigen capaciteiten of geven sociaal wenselijke antwoorden. Anderen spreken slecht Nederlands. Als een werkgever alleen afgaat op de eerste indruk kan hij een verkeerd beeld krijgen van de mogelijkheden van de sollicitant. Om dit te voorkomen is het van belang dat de werkgever rekening houdt met onervarenheid, meer doorvraagt, zo mogelijk gebruik maakt van een ‘proefstage’ en op de hoogte is van specifieke achtergronden (zie paragraaf 2.7). Een goed hulpmiddel is ook het gebruik van een voorgestructureerde vragenlijst tijdens het gesprek en bij de beoordeling van de kandidaat. Hiermee wordt de kans op subjectieve beoordeling kleiner en voorkomt de werkgever dat onbekendheid met culturele verschillen of vooroordelen over mensen

Kader 7

Toetsingsmethoden voor selectiecriteria

- *Situatie uit het verleden bespreken*
Wilt u meer weten over het feitelijke gedrag in de praktijk, dan kunt u vragen naar situaties die zich in het verleden hebben voorgedaan. Als iemand geen werkervaring heeft kunt u vragen naar vergelijkbare situaties, op straat, in de winkel of thuis. Een voorbeeld kan zijn ‘voordringen bij de kassa’. Vraag naar recent gedrag, voorbeelden van situaties, wat de persoon precies deed en bespreek het resultaat.
- *Case bespreken*
U kunt een beschrijving van een bepaalde praktijksituatie geven die in de functie kan voorkomen. Door vragen te stellen over hoe de sollicitant de situatie zou aanpakken, toetst u het inzicht.
- *Vaardighedenlijst*
U kunt een lijst maken van alle deelvaardigheden die nodig zijn in een bepaalde functie. De sollicitant moet van elke vaardigheid aangeven of hij die goed, matig of niet beheerst. U krijgt dan een overzicht van waar hiaten in de vaardigheden zitten. Nadeel van deze methode is, dat de sollicitant zijn of haar vaardigheden mooier kan voorstellen dan ze zijn. Maar hierop kan de kandidaat in een later stadium worden aangesproken.
- *Assessment*
Een variant op de casebeschrijving is het assessment. De sollicitant krijgt in een rollenspel praktijksituaties aangeboden. Nagegaan wordt hoe de sollicitant zich in bepaalde situaties gedraagt en welke vaardigheden hij beheerst. Assessments worden uitgevoerd door gespecialiseerde organisaties en zijn relatief duur. Het is echter wel een redelijk betrouwbare methode om te beoordelen of iemand aan de criteria voldoet.
- *Meelopen, stage, proefplaatsing*
De beste test van vaardigheden is een dag meedraaien, een stage of een proefplaatsing. Dan kan de kandidaat echt laten zien over welke competenties hij beschikt of dat hij het vermogen heeft om deze aan te leren. Soms is een stage mogelijk met behoud van uitkering of als proefplaatsing van maximaal 6 maanden. Dit laatste kunt u aanvragen als u, de werknemer of de arbeidsdeskundige er niet zeker van is of de werknemer het werk aan kan.

die ‘anders’ zijn een te grote rol spelen. Bovendien bevordert het de vergelijkbaarheid van de verschillende kandidaten.

2.5.2 *Toetsen van selectiecriteria*

Er zijn verschillende manieren waarop werkgevers kunnen toetsen of kandidaten voldoen aan de criteria. Sommige zaken zijn rechtstreeks af te leiden uit een sollicitatieformulier of -gesprek (zoals in de buurt wonen, rijbewijs) of kunnen geobserveerd worden bij een eerste ontmoeting (zoals verzorgd voorkomen, Nederlands spreken). Andere criteria zijn lastiger te toetsen (zoals leervermogen, motivatie en betrouwbaarheid). Deze moeten op een andere manier in kaart gebracht worden. Of iemand voldoet aan de criteria kan de werkgever vaak het beste beoordelen door hem een tijdje op proef te laten meedraaien. Is dit niet mogelijk, dan zijn er alternatieven zoals het voorleggen van casussen met praktijksituaties, een vaardighedenlijst of het (laten) afnemen van een assessment. In kader 7 is een overzicht opgenomen van enkele methoden om criteria te toetsen.

Ook als problemen of beperkingen boven water komen, betekent dat nog niet direct dat de werkgever iemand moet afwijzen. Allerlei maatregelen zijn mogelijk, zoals een proefplaatsing, extra informatie inwinnen over de kandidaat, onderzoek naar arbeidsmogelijkheden laten doen (assessment), een aanpassing van de werkplek, scholing of coaching. Als mensen op deze wijze passend werk krijgen, wordt voldaan aan een belangrijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsinpassing. Overigens is het soms belangrijker vast te stellen dat iemand bereid is te werken aan de belemmering en beschikt over leervermogen, dan dat iemand (nog) niet voldoet aan alle criteria. Dit geldt nog het meest bij een gesubsidieerde baan, die immers bedoeld is voor mensen die nog niet aan alle voorwaarden voor ‘goed werknemerschap’ voldoen.

2.6 **Toeleidende organisaties**

2.6.1 *Verschillen in dienstverlening*

Langdurig werklozen en andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt komen vaak in dienst via een toeleidende organisatie zoals een gemeente, een reïntegratiebedrijf of een SW-bedrijf (zie ook bijlage A). Werkgevers verwachten dat deze organisaties goed weten wat de mogelijkheden en beperkingen van de kandidaat zijn. Ook verwachten ze dat ondersteuning en nazorg wordt geboden bij de arbeidsinpassing.

Kader 8

Aandachtspunten dienstverlening toeleidende organisatie

- *Vaste contactpersoon:* Krijgt u een vaste contactpersoon waar u een relatie mee kunt opbouwen?
- *Werkplek en functie:* Heeft de toeleidende organisatie voldoende kennis van uw bedrijf (cultuur, sfeer) en van de functie? Welke aanvullende informatie moet u leveren?
- *Werkwijze voorselectie:* Op welke wijze beoordeelt de organisatie de geschiktheid van de kandidaat voor de functie? Zijn de competenties van de kandidaat bekend?
- *Twijfel:* Wat zijn de mogelijkheden bij twijfel over de geschiktheid van de kandidaat? Behoort een maand stagelopen met behoud van uitkering tot de mogelijkheden?
- *Beperkingen en competenties:* Kan de organisatie adviseren over fysieke en psychische beperkingen bij kandidaten die van invloed (kunnen) zijn op het werk? Zijn de competenties van kandidaten bekend? Is aanvullend onderzoek mogelijk (bij voorbeeld in de vorm van een assessment) als hierover onvoldoende bekend is?
- *Speciale regelingen en begeleiding:* Kan de organisatie adviseren over de inzet van speciale regelingen (proefplaatsing, jobcoach, REA-toets, werkplekaanpassingen, gesubsidieerde arbeidsplaats)?
- *Financiering:* Kan de organisatie adviseren over de financiering bij speciale regelingen? Wat regelt de toeleidende organisatie en wat wordt er van u verwacht?
- *Nazorg:* Welke nazorg biedt de organisatie? Wanneer en hoe vaak wordt de plaatsing geëvalueerd? Wat doet de organisatie als het niet goed gaat na de plaatsing? Hoe lang kan aanspraak op nazorg gemaakt worden?
- *Doorstroom naar niet-gesubsidieerd werk* (indien van toepassing): Biedt de organisatie hierbij ondersteuning?

Niet altijd is een dergelijk aanbod echter vanzelfsprekend. Het is daarom belangrijk om hier voorafgaand aan de plaatsing goede afspraken over te maken.

Naast verschillen in dienstverlening zijn er ook verschillen als gevolg van de beleidsvrijheid van gemeenten bij de uitvoering van de Wet Werk en Bijstand. Gemeenten kunnen zelf bepalen of ze een deel van het reïntegratiebudget gebruiken voor het in stand houden van de gesubsidieerde banen of dat ze andere instrumenten gebruiken voor het bevorderen van de arbeidsparticipatie. Gesubsidieerde arbeid is een duur instrument, dus de gemeente zal waar willen krijgen voor haar geld. De gemeente zal daarom nieuwe instroomvarianten voorstellen en afspraken willen maken over de duur van de trajecten. Goed kunnen onderhandelen hierover is belangrijk voor werkgevers. In bijlage A geven we meer informatie over het afsluiten van een arrangement met de gemeente.

2.6.2 *Investeren in een goede relatie*

Een belangrijke succesfactor voor duurzame arbeidsinpassing is het bieden van passend werk. De matching tussen persoon en functie moet dus zorgvuldig gebeuren. Daarom is een goede samenwerking met de toeleidende organisatie noodzakelijk. In kader 8 is een aantal aandachtspunten en vragen opgenomen waarover de werkgever afspraken kan maken met de toeleidende organisatie. Belangrijke aandachtspunten voor een goede samenwerking zijn:

- Overleg met de toeleidende organisatie over uw verwachtingen van de kandidaat, het verloop van de procedure en de samenwerking;
- Geef duidelijke informatie aan de toeleidende organisatie over het werk (uitgebreide functiebeschrijving, zo mogelijk een competentieprofiel), de werkomgeving en de begeleiding die uw bedrijf kan bieden. Hoe duidelijker de informatie, hoe beter de organisatie kan zoeken naar een geschikte kandidaat;
- Zorg dat u weet welke aanvullende voorzieningen of werkplek-aanpassingen nodig zijn en of ondersteuning mogelijk is bij de aanvraag en financiering;
- Nodig de contactpersoon van de toeleidende organisatie uit voor een kennismakinggesprek en een rondleiding en geef voorlichtingsmateriaal over de organisatie en de functie;

Kader 9

Vrouwen in gesubsidieerde banen

Binnen de doelgroep van vrouwen in gesubsidieerde banen is een aantal subgroepen te onderscheiden. Ook binnen deze subgroepen zijn er verschillen in bijvoorbeeld religie, sociale klasse, opleidingsniveau en afkomst uit de stad of daarbuiten.

- *ASA-vrouwen*: Kenmerken zijn o.a. vaak geëmancipeerd (vooral vrouwen van Creoolse afkomst), vaak alleenstaand, moederschap is als norm dominant, met name gericht op de financiële kant van het werk en fulltime werk, onvoldoende mogelijkheden om in Nederland terug te vallen op netwerk van familie en vriendinnen.
- *Marokkaanse en Turkse vrouwen*: Kenmerken zijn o.a. grote sociale controle van familie, cultureel bepaalde opvattingen over de positie van de vrouw spelen een grote rol, kwetsbare positie in Turkse of Marokkaanse gemeenschap bij echtscheiding, goede moeder zijn gaat voor, een geïsoleerd leven leiden, anders omgaan met gezagsverhoudingen.
- *Vluchtelingenvrouwen*: Het vluchtmotief gaat vaak gepaard met traumatische ervaringen en abrupte breuken met familie en vrienden in land van herkomst, schuldgevoelens, moeilijke en onzekere periode voordat vluchtelingenstatus wordt bereikt, werken onder opleidingsniveau en capaciteiten, vaak erg gemotiveerd en sterke overlevingsdrang.
- *45+ vrouwen*: Met name oudere vrouwen die lang een uitkering hebben genoten zijn vaak gedemotiveerd om weer te gaan werken of stellen arbeid niet (meer) centraal in hun leven, zij zijn soms ook (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt.
- *Vrouwen met een partner*: Sinds 1996 kan ook de partner van een uitkeringsgerechtigde verplicht worden om werk te zoeken. Bij deze vrouwen is vaak sprake van een traditionele rolopvatting: de man werkt buitenshuis, de vrouw zorgt voor huishouden en kinderen.

Bron: Centrum BOA. Werk & Zorgbalans van laaggeschoolde werkende vrouwen. Training voor begeleiders. Utrecht: Centrum BOA, 2002.

- Stel u niet afhankelijk op en neem zelf de beslissing of iemand wordt aangenomen. De werkgever blijft immers verantwoordelijk voor een goede selectie en het bieden van passend werk.

2.7 Doelgroepen

2.7.1 Inleiding

De groep laaggeschoolde werkzoekenden is heterogeen. Enige kennis van de achtergronden van bijvoorbeeld allochtonen en werknemers met zorgtaken is nodig om selectie op basis van vooroordelen te vermijden. Andere redenen dan ‘gebrek aan motivatie’ kunnen de oorzaak zijn van te laat komen, een geringe openheid of niet enthousiast reageren. In deze paragraaf gaan we in op de aandachtspunten voor de selectie van allochtonen en werknemers met zorgtaken. Uit het onderzoek van TNO Arbeid kwam naar voren dat veel kandidaten voor laaggeschoold en gesubsidieerd werk afkomstig zijn uit deze twee groepen en dat achtergrondkennis die van belang is voor de selectie (en begeleiding) bij veel werkgevers ontbreekt.

Om generalisaties te voorkomen vermelden we hierbij dat er ook binnen deze (doel)groepen grote verschillen bestaan en dat deze verschillen soms groter zijn dan die tussen groepen. Met andere woorden: niet alle allochtonen en werknemers met zorgtaken (veelal vrouwen) hebben dezelfde kenmerken en niet alle leden van een specifieke groep zijn en gedragen zich hetzelfde (zie ook kader 9).

2.7.2 Allochtonen

Allochtonen vormen voor veel werkgevers een onbekende groep die er niet alleen zichtbaar anders uitziet, maar zich in sommige situaties ook anders gedraagt. Allochtonen vallen daardoor soms al in een vroeg stadium van de procedure af. Een open communicatie is van groot belang om vooroordelen en misverstanden te vermijden. Hieronder volgen enkele belangrijke aandachtspunten voor de selectie van deze doelgroep.

- **Vooroordelen toetsen**
Vooroordelen van de werkgever worden vaak niet getoetst bij de kandidaat. De werkgever denkt bijvoorbeeld dat allochtone vrouwen niet mogen werken in avond- of nachtdiensten of bepaalde verzorgende werkzaamheden niet mogen verrichten, terwijl dat zeker niet voor alle allochtone vrouwen geldt. Een ander voorbeeld is dat de werkgever denkt dat alle allochtonen willen bidden op het werk, dat

hier een gebedsruimte voor geregeld moet worden en dat bidden op het werk ten koste van de werktijd gaat. Niet alle allochtonen willen echter bidden op het werk (en ze behoren ook niet allemaal tot de Islam). Als rookpauzes mogen, waarom zijn bidpauzes dan een probleem? Er kunnen afspraken gemaakt worden over het inhalen van de tijd (door langer te blijven of eerder te beginnen). Het is belangrijk dit soort vooroordelen (of ervaringen) te toetsen bij de betreffende kandidaat en open te communiceren over wat er mogelijk is in de organisatie en wat de regels zijn.

- Duidelijk zijn en doorvragen

Als kandidaten overal ‘ja’ op antwoorden of het Nederlands niet goed beheersen kan de werkgever meer informatie op tafel krijgen door ‘iets van zichzelf’ laten zien, goed door te vragen en duidelijk te praten in korte zinnen. Belangrijker dan een goede taalbeheersing is echter vaak of iemand *dú*rt te praten, kan duidelijk maken wat hij bedoelt, zaken *dur*ft op te schrijven en te vragen.

- Niet-cultuurgebonden test

Zorg dat er bij een psychologische test of een assessment sprake is van een niet-cultuurgebonden test. Uit onderzoek is gebleken dat bij veel tests bepaalde culturen relatief slecht scoren terwijl dat vaak niets zegt over het functioneren in een organisatie. Er zijn ook niet-cultuurgebonden tests op de markt.

2.7.3 *Werknemers met zorgtaken*

Voor alle werknemers met kinderen geldt dat zij het werken moeten kunnen combineren met zorgtaken (ook bij ziekte en vakantie van de kinderen). In de praktijk zijn het vooral vrouwen die verantwoordelijk zijn voor zorgtaken. De combinatie werken en zorgen is vooral lastig als vrouwen geen sociaal netwerk hebben en als zij er bij problemen alleen voorstaan. Dit komt veel voor bij vrouwen die instromen in een gesubsidieerde baan. Deze vrouwen zijn minder flexibel (bijvoorbeeld ten aanzien van de werktijden). Onderwerpen als kinderopvang, verlofregelingen, flexibele invulling van werktijden en deeltijdarbeid zijn voor hen daarom belangrijk tijdens de sollicitatie.

Het is prettig als een geleidelijke opbouw in uren en werkzaamheden tot de mogelijkheden behoort. Het helpt de werknemer om te kunnen wennen aan het combineren van werk met zorgtaken. De mogelijkheden hiervoor hangen echter af van het beleid van de gemeente of uitvoeringsinstelling en de persoonlijke omstandigheden van de

werkzoekende. De manier waarop de geleidelijke opbouw plaatsvindt moet bovendien maatwerk zijn. Dus afgestemd op de specifieke situatie: de mogelijkheden in de functie en van de persoon die instroomt. Bij uitstroom uit de bijstand kan de gemeente soms voorzien in kinderopvang.

Weer op de rails

3 Inwerken

3.1 Inleiding

De overgang van niet-werken naar werken of de overstap naar een andere baan is een uitdaging, maar brengt ook spanning en soms angst met zich mee. Veel werknemers maken dit mee en lossen het zelf op. Maar niet iedereen kan hier goed mee omgaan, vooral niet als een goed gestructureerde inwerkperiode ontbreekt. Grootste struikelblokken in de praktijk zijn een te grote span-of-control bij leidinggevendenden, personeelstekort en een hoge werkdruk. Nieuwe werknemers worden dan in het diepe gegooid, moeten direct presteren en zichzelf zien te redden. Een hoog verloop, uitval en verzuim is het gevolg. Een goede inwerkperiode is daarom te beschouwen als een eerste stap in het binden van personeel aan de organisatie.

Aandacht, duidelijkheid en structuur zijn nodig voor iedereen die ergens nieuw binnenkomt, maar nog het meest voor mensen die lang niet gewerkt hebben. Inwerken is daarom voor deze groep ook een eerste stap in de begeleiding en ontwikkeling van het werknemerschap. Er zijn diverse hulpmiddelen die gebruikt kunnen worden voor het goed vormgeven van de inwerkperiode, zoals een inwerkprogramma, een informatiemap, een introductie cursus en het mentorship. In dit hoofdstuk gaan we hierop in. Ook bespreken we enkele aandachtspunten voor het inwerken, zoals herhalen van informatie, alert zijn op de financiële situatie en extra informatie bij ‘werkgeverschap op afstand’.

De belangrijkste aanbevelingen voor een goede inwerkperiode zijn:

- Denk na over de informatie die nieuwe werknemers moeten krijgen en de taken die ze moeten leren en zet dit op papier;
- Hou er rekening mee dat nieuwe werknemers niet alles direct onthouden of uit zichzelf vragen of lezen: herhaling is geboden;
- Wees alert op de financiële gang van zaken bij werknemers met (nog) een gedeeltelijke uitkering;
- Zorg ervoor dat nieuwe werknemers met elkaar in contact komen en ervaringen kunnen uitwisselen;
- Maak een inwerkplan en stel iemand verantwoordelijk voor een goede uitvoering;
- Wijs een mentor aan en geef deze tijd en ruimte voor ‘mentorgesprekken’.

Kader 10

Aandachtspunten voor de eerste werkdag

Onderstaande activiteiten zijn voor een deel vanzelfsprekend, maar worden maar al te vaak vergeten.

- *Binnenkomst.* Laat de werknemer tijdig weten op welke dag en hoe laat u hem waar verwacht en wie hem dan ontvangt. Meldt ook bij de receptie dat de werknemer komt.
- *Ontvangst.* De leidinggevende ontvangt de werknemer, eventueel samen met een collega (of de mentor). Start met een gesprek waarin u nader kennis maakt met elkaar, het introductieprogramma doorneemt en eventueel formulieren invult.
- *Kennismaking met de afdeling en het team.* Het is voor de nieuwe werknemer prettig als hij al eerder heeft kennis gemaakt met collega's. Soms heeft iemand al een dag of langer 'proefgedraaid'. In elk geval wordt op de eerste werkdag verder kennism gemaakt met de collega's. De leidinggevende en/of mentor stelt de nieuwe werknemer aan hen voor.
- *Rondleiding.* De werknemer kan zich verder oriënteren op de nieuwe werkplek als u hem een rondleiding in het gebouw en over het terrein geeft (indien van toepassing). Prettig is ook een plattegrond van de organisatie en een overzicht van wie waar te vinden is.
- *Werkplek en materiaal.* U kunt de werknemer bij de introductie het gevoel geven dat hij welkom is door collega's voor te bereiden op zijn komst en bijvoorbeeld werkkleding, een kast, bureau of eigen beker te regelen.
- *Introductiegesprek met leidinggevende en/of mentor.* Aan de orde kan komen informatie over de functie, organisatie, voorschriften, gewoonten; het beeld dat de werknemer over het werk heeft; werkindeling en werkplanning; wie begeleidt de werknemer en wie is aanspreekpunt; doornemen van het programma gedurende de eerste periode; afspraken over begeleiding en begeleidingsgesprekken.

Bron: Verkade-Kooiman A. Werk genoeg. Alleen hoeveel werk wilt u ervan maken? Een handreiking bij het werven, selecteren en begeleiden van medewerkers in een Melkert of I/D-baan. Utrecht: VNG, 1999.

3.2 Hulpmiddelen en aandachtspunten

3.2.1 *Inwerkprogramma*

Het ontwikkelen van een inwerkprogramma vraagt enige voorbereiding, maar daarna kan het keer op keer gebruikt worden voor nieuwe werknemers. Zo nu en dan moet het natuurlijk wel worden bijgesteld. Voor de specifieke situatie, de functie en de organisatie moet afgewogen worden wat belangrijke aandachtspunten zijn. In een zorginstelling is het bijvoorbeeld nodig om apart aandacht te besteden aan de introductie bij patiënten of bewoners. In een productiebedrijf besteedt de leidinggevende wellicht extra aandacht aan ‘veilig werken’ en het voorkomen van arbeidsongevallen.

Het inwerkprogramma is vooral bedoeld als kennismaking met het werk. De werkgever brengt hiermee structuur aan in de eerste periode en geeft houvast aan de nieuwe werknemer, maar ook aan de begeleider en de collega's. Bovendien kan het inwerkprogramma benut worden om duidelijkheid te krijgen over de aandachtspunten voor begeleiding en verdere ontwikkeling van werknemers die instromen in gesubsidieerde banen. De werkgever kan structuur in het inwerkprogramma aanbrengen door vast te leggen hoe en wanneer de nieuwe werknemer welke taken een keer gedaan moet hebben of moet beheersen. De leidinggevende of begeleider helpt bij het leren van de taken (training on the job) en kan per taak aftekenen of de medewerker de taak beheerst. Ook kan de leidinggevende of begeleider de aandachtspunten voor verdere begeleiding noteren. Niet alleen de leidinggevendenden, maar ook collega's moeten ook op de hoogte zijn van het inwerkprogramma.

Belangrijk is dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor de uitvoering het inwerkplan en dat hij hierop wordt aangesproken. Als de nieuwe medewerker zelf deze verantwoordelijkheid krijgt is de kans groot dat bijvoorbeeld door de drukte van alledag niet alle activiteiten in het programma aan bod komen. Niet alle nieuwe werknemers zijn zo assertief dat zij de leidinggevende hierop durven te wijzen.

3.2.2 *Informatiemap*

De informatie die de nieuwe werknemer krijgt in het introductiegesprek, en later gedurende de inwerkperiode, moet (voor een deel) ook op papier staan. Het is handig om dit in een klapper of handboek te bundelen.

Kader 11

Voorbeeld pilot ‘Behoud werknemers in de contractcatering’

Dit voorbeeld uit het onderzoek van TNO Arbeid betreft de pilot ‘behoud werknemers in de contractcatering’ van het Steunpunt Arbeidsmarkt en Werkgelegenheid Contractcatering. Doel van de pilot was het ontwikkelen van een methodiek om werknemers voor de sector te behouden en het verloop te beperken. Er werken in de contractcatering veel laagopgeleide herintreedsters in een deeltijd-functie. Zij beginnen vaak als regiomedewerker en wisselen - zeker in de beginperiode – voortdurend van locatie. De werkdruk is hoog. Nieuwe werknemers moeten vaak direct aan de slag als ze binnenkomen. Er is weinig tijd voor inwerken. Ook de verplichte scholing vindt vaak pas later in het jaar plaats. Het verloop onder de werknemers is hoog, zeker in het eerste half jaar.

Het plan van aanpak voor het pilotproject bestond uit twee maatregelen. Op de eerste plaats is de opleiding uitgebreid en vond deze vrij snel na indiensttreding plaats (7 weken, 1 dag per week). De opleiding werd overdag gegeven (in plaats van na werktijd), buiten de werklocatie en er was extra aandacht voor de combinatie werk&privé, persoonlijke vaardigheden en omgangsvormen op het werk. Op de tweede plaats is voor het pilotproject een externe consulent aangesteld die fungeerde als vertrouwenspersoon voor de nieuwe werknemers, als bewaker van het inwerkplan en als helpdesk/standby voor de leidinggevende.

Uit de evaluatie van de pilot bleek dat zowel de deelnemende nieuwe medewerkers, de P&O’ers als de lokatiemanagers positief waren over de maatregelen. Succesfactoren waren:

- Door de uitgebreidere opleiding was er voldoende tijd om ervaringen uit te wisselen en de leerstof door te nemen. Dit leidde op de werkvloer tot beter functionerende nieuwe medewerkers;
- Doordat de externe consulent tijdig inspeelde op vragen en problemen (thuis en op het werk) van de nieuwe medewerkers kon in veel gevallen uitval worden voorkomen.

Hierin kan bijvoorbeeld staan:

- Algemene informatie: organogram, doelstelling, functionarissen en de onderwerpen waarvoor zij benaderd kunnen worden (met telefoonnummer);
- Werkorganisatie en gedragsregels: pauzes, roken, overuren, te laat komen, procedure bij ziekmelden, verlofregelingen, veiligheidsvoorschriften, klachtenbehandeling en vertrouwenspersonen;
- Informatie over de functie: functiebeschrijving, taken begeleider, procedure ontwikkelingsgesprekken- en plannen;
- Een 'smoelenboek': foto's van werknemers, leidinggevenden en directie;
- Het inwerkplan: het inwerkplan kan worden opgenomen in de informatiemap.

De leidinggevende of begeleider kan samen met de nieuwe werknemer de informatie doornemen. Als de leidinggevende de benodigde informatie op papier zet, uitlegt en structureel onder de aandacht brengt bij werknemers, vergroot hij het gebruik ervan. In een informatiemap kan de nieuwe werknemer alles nog eens rustig nalezen en indien nodig vragen stellen.

De informatieoverdracht mag echter niet beperkt blijven tot het geven van een informatiemap of, wat ook voorkomt in de praktijk, een stapeltje papieren. Informatie op papier geven zonder mondelinge toelichting, veronderstelt namelijk dat iemand kan lezen, uit zichzelf gaat lezen en zal vragen wat hij of zij niet begrijpt. Laaggeschoolden hebben echter geen leescultuur, niet iedereen kán lezen of beheerst het Nederlands voldoende. Voor deze doelgroepen is het daarom aan te bevelen in een informatiemap veel plaatjes op te nemen die de tekst verduidelijken. De leidinggevende of begeleider moet verder om op zijn minst één keer samen met de nieuwe medewerker de informatie in de map doornemen.

3.2.3 *Introductiecursus*

Veel bedrijven geven nieuwe werknemers een introductiecursus van één of meer dagen/dagdelen. Hierin kan een combinatie gemaakt worden van kennismaking, opleiding en de start van het leerproces. In een groep bespreken van een aantal thema's is vruchtbaar, bijvoorbeeld over wat het bedrijf doet aan arbo- en kwaliteitsbeleid. Ook de directeur kan een praatje houden zodat de nieuwe werknemers hem

Kader 12

Voorbeeld mentor voor nieuwe werknemers

Dit voorbeeld uit het onderzoek van TNO Arbeid betreft het inwerken bij de distributie-afdeling van een bloemenveiling. Op deze afdeling worden nieuwe werknemers drie ochtenden ingewerkt. De eerste ochtend krijgen zij een algemene rondleiding door het grote gebouw om hen wegwijs te maken en tegelijkertijd informatie te geven. Vervolgens krijgen zij op twee ochtenden theoretische en praktische instructie. Vanwege een hoge uitstroom is men gaan nadenken over aanvullende maatregelen. Uit exitgesprekken bleek dat nieuwe werknemers zich niet thuis voelden en ‘verzopen’ op de werkvloer. Leidinggevenden konden hen weinig aandacht geven omdat zij zo’n 40 tot 50 mensen onder zich hadden.

Om het hoge verloop tegen te gaan is een mentorsysteem ingevoerd. Tien ervaren krachten die voorheen ook nieuwkomers inwerkten zijn hiervoor speciaal getraind. Nieuwe werknemers krijgen een mentor toegewezen die hen praktische training-on-the-job geeft (de theoretische training ontvangen ze van een externe trainer) en hun aanspreekpunt is het eerste halfjaar. De aandacht van de mentor is vooral het eerste halfjaar van belang omdat in deze periode de uitstroom het grootst is. Het mentorsysteem is voor de organisatie een kleine investering die resultaten oplevert. Het eerste jaar daalde de uitstroom van 30% naar 23%. Belangrijk is wel dat het mentorsysteem onder de aandacht blijft en niet in het slop raakt. De organisatie heeft tevens de span-of-control van de leidinggevenden omlaag gebracht zodat (nieuwe) werknemers ook van de leidinggevende meer aandacht kunnen krijgen.

leren kennen. De vragen en opmerkingen van de ene werknemer zetten meestal ook de anderen aan het denken. In een introductie-cursus wordt op deze manier het leren al gestimuleerd. Nieuwe werknemers merken dat er belang wordt gehecht aan afspraken maken, problemen oplossen, raad vragen, hulp inroepen en communicatievaardigheden zoals leren luisteren en dergelijke. Door de groepsbenadering kan er vanaf het begin aan verbetering van deze vaardigheden gewerkt worden. Het groepsgevoel geeft nieuwe werknemers ook zelfvertrouwen.

De mogelijkheid om een introductiecursus te geven bestaat niet altijd. Voorwaarde is namelijk een minimum aantal nieuwe werknemers voor wie op hetzelfde moment zo'n cursus nodig is. Sommige werkgevers kiezen ervoor om te wachten tot 'een groep vol is'. De cursus vindt dan soms pas maanden later plaats. Anderen hebben in het verleden introductiecursussen gegeven of ingekocht bij een trainingsbureau, maar zijn hiermee gestopt toen de instroom geringer werd. Toch blijkt dan later vaak dat de werknemers het contact met andere nieuwe werknemers missen. Een oplossing kan zijn het organiseren van een introductiecursus in samenwerking met andere (gelijksoortige) organisaties. Ook kunnen in een later stadium alsnog bijeenkomsten georganiseerd worden waarin uitwisseling van ervaringen voorop staat. Kennismaking met het bedrijf heeft dan uiteraard al plaatsgevonden. De werkgever kan introductiecursussen zelf organiseren of inkopen bij een externe organisatie. Waar hij voor kiest, zal voor een groot deel afhangen van de omvang en de inhoud van de cursus.

Mogelijke onderwerpen voor een introductiecursus zijn:

- nogmaals doornemen van de 'informatiekaart';
- informatie verstrekken over de organisatie en de functie;
- informatie verstrekken over arbeidsvoorwaarden, CAO en regelingen waar werknemers aanspraak op kunnen maken;
- gelegenheid geven tot het uitwisselen van ervaringen met het (weer) werken;
- aandacht voor het belang van werknemersvaardigheden en hiermee 'oefenen'.

3.2.4 *Mentorschap*

Het is goed om een duidelijk aanspreekpunt te hebben voor een nieuwe werknemer, bijvoorbeeld in de vorm van een mentor. De mentor is meestal een ervaren collega in dezelfde functie die de regels

en gebruiken in de organisatie kent. Een mentor moet het leuk vinden én de vaardigheid bezitten om nieuwe werknemers in te werken en te begeleiden. De mentor hoeft niet altijd een leidinggevende te zijn of een specifieke opleiding te hebben gevolgd (hoewel een cursus over ‘coaching’ zeker nuttig is!). Vaak is het mentorschap een nieuwe uitdaging en taakverrijking voor oudere werknemers.

Belangrijk is dat een mentor weet wat er van hem verwacht wordt en de tijd krijgt deze taken waar te maken. Als iemand het mentorschap ‘erbij moet doen’ is het gevaar groot dat het niet zorgvuldig (genoeg) gebeurt. Een mentor moet:

- makkelijk bereikbaar en toegankelijk zijn;
- als vertrouwenspersoon kunnen fungeren;
- goed zijn in communiceren en begeleiden;
- feedback kunnen geven;
- inzicht hebben in interculturele communicatie (indien van toepassing).

3.2.5 *Aandachtspunten*

Enkele belangrijke aandachtspunten voor de begeleiding bij het inwerken zijn: veel herhalen van informatie, aandacht voor de financiële situatie van de werknemer, extra informatie voor werknemers die te maken hebben met ‘werkgeverschap op afstand’ en extra informatie voor de collega’s van werknemers met een arbeidshandicap. Hieronder lichten we de aandachtspunten toe:

- Herhalen van informatie
Omdat veel werknemers zeker de eerste dag niet alle vragen durven te stellen, is het belangrijk dat de werkgever zo duidelijk mogelijk is, rustig de verschillende punten met hen doorneemt en er rekening mee houdt dat niemand alle informatie tegelijk kan verwerken. Herhaling is daarom geboden, ook in de weken na de introductie.
- Financiële situatie
Bij een geleidelijke opbouw van het (weer) werken is aandacht en soms hulp van de werkgever of begeleider nodig voor de financiële situatie. Dit geldt vooral voor werknemers die nog een gedeeltelijk bijstands- of WAO-uitkering hebben. Er komen vaak problemen voor bij het verrekenen van het salaris met de uitkering en dit is een groot probleem voor werknemers die weinig financiële reserves hebben (en dat geldt voor veel mensen die uit een uitkering komen). Financiële problemen leiden af van het werk en niet iedereen is in staat deze problemen snel en adequaat op te

lossen. Werkgevers kunnen er voor zorgen dat de nieuwe werknemer tijdig het arbeidscontract en het eerste loonstrookje in bezit heeft, zodat hij dat ook tijdig kan laten zien aan de uitkerende instantie. Veelal is afstemming nodig tussen werkgever, bemiddelingsorganisatie en de gemeente. De mentor of begeleider kan erop toezien dat de werkgever dit goed regelt.

- **Werkgeverschap op afstand**
Bij werknemers die te maken hebben met werkgeverschap op afstand, zoals uitzendkrachten en gedetacheerden vanuit de WSW is extra informatie nodig over taken en verantwoordelijkheden van de 'echte werkgever' en van de inlener. Van wie krijgt de werknemer begeleiding op de werkplek, van wie begeleiding gericht op ontwikkeling en doorstroom en van wie begeleiding bij verzuim? Waar kan hij terecht met vragen over het salaris of over problemen op het werk?
- **Arbeidshandicap**
Niet iedereen op de werkplek hoeft te weten dat een nieuwe werknemer een arbeidshandicap heeft. Het is het beste om een beperking en eventuele aanpassingen in de kleine kring van de directe collega's van de werknemer te bespreken. Daarbij kan de leidinggevende er, in overleg met de nieuwe werknemer, voor kiezen om alleen de relevante beperking voor de functie te vertellen, zonder te verwijzen naar de achtergrond (fysiek, psychisch, verstandelijk).

Weer op de rails

4 Begeleiding

4.1 Inleiding

Door ontwikkelingen zoals krapte op de arbeidsmarkt en afroming van werklozenbestanden zijn eind jaren negentig steeds meer werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk gekomen. Vaak is er bij deze werkzoekenden sprake van een combinatie van belemmeringen, zoals onzekerheid, psychosociale problemen, weerstand tegen leren en scholing en een gering probleemoplossend vermogen. Deze problemen doen zich vaker voor bij mensen die lang werkloos zijn geweest, maar kunnen ook spelen bij werknemers in niet-gesubsidieerde banen. Om te voorkomen dat deze belemmeringen leiden tot uitval of verzuim is begeleiding nodig. Begeleiding is ook van belang om groei en ontwikkeling mogelijk te maken.

Begeleiding is nodig op drie verschillende terreinen: werkbegeleiding, sociale begeleiding en loopbaanbegeleiding. Daarom komt begeleiding ook aan de orde in de hoofdstukken over inwerken, ontwikkeling en doorstroom, communicatie en verzuimbeleid en reïntegratie. In dit hoofdstuk ligt de nadruk vooral op de organisatie van de begeleiding en de randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden. We gaan ook in op aangrijpingspunten voor de begeleiding, zoals het winnen van vertrouwen, competentieversterking, bevorderen van het probleemoplossend vermogen en het leren-leren. Tot slot komen enkele mogelijke begeleidingsmethodieken aan de orde.

De belangrijkste aanbevelingen voor een goede begeleiding zijn:

- Organiseer begeleiding en zorg ervoor dat aan randvoorwaarden, zoals tijd, budget en deskundigheidsbevordering wordt voldaan;
- Stel duidelijke doelen en hou deze concreet, overzichtelijk en haalbaar;
- Probeer de oorzaken van motivatieproblemen te achterhalen en richt daar de begeleiding op;
- Leg een basis voor groei en ontwikkeling door het bevorderen van zelfvertrouwen en het creëren van positieve ervaringen met werken en leren;
- Werk aan competentieversterking en aan het probleemoplossend vermogen van de werknemers;
- Neem kennis van specifieke methodieken en strategieën om met bepaalde belemmeringen om te gaan.

Kader 13

Voorbeeld begeleidingsstructuur

Dit voorbeeld uit het onderzoek van TNO Arbeid betreft het WGP-project bij Philips Lighting. Philips kent al jaren een werkgelegenheidsplan (WGP) waarin werklozen de mogelijkheid krijgen gedurende een jaar arbeidsmarktrelevante werkervaring op te doen gecombineerd met scholing of opleiding. Bij Philips Lighting zijn een WGP-coördinator en een WGP-begeleider aangesteld. Zij begeleiden de WGP'ers tijdens het instroom-, doorstroom- en uitstroomtraject. De coördinator houdt zich voornamelijk bezig met alle procedures omtrent het WGP-traject en heeft de eindverantwoording. De begeleider is verantwoordelijk voor de voortgang van de WGP'er en volgt diens functioneren en de opleiding.

De WGP'er krijgt eerst een intakegesprek met de WGP-coördinator en de personeelsfunctionaris. Hierin worden de spelregels uitgelegd van het WGP-traject en de mogelijke opleidingen. Als een WGP'er geschikt lijkt dan volgt een aantal testen. Vervolgens krijgt de WGP'er een sollicitatiegesprek waarbij de WGP-coördinator of de begeleider en iemand van de afdeling waar de betrokkene gaat werken, aanwezig zijn. In dit gesprek wordt vastgesteld welke opleiding de WGP'er gaat volgen. De begeleider controleert of de WGP'er binnen een maand daadwerkelijk is aangemeld voor de betreffende opleiding. De WGP-begeleider voert verder eens in de twee maanden een gesprek met de WGP'er om te kijken of alles goed verloopt wat betreft werk en opleiding. In dit gesprek kunnen ook privé-zaken aan de orde komen. Ook stemt de begeleider met de opleiding af hoe de WGP'er functioneert en hoe diens prestaties zijn. De begeleider verwerkt de vragen en opmerkingen die uit het gesprek naar voren komen en onderneemt actie waar nodig. De begeleider van de opleiding bewaakt de voortgang bij de cursisten. Aan het eind van het WGP-traject zoekt de coördinator in samenspraak met de WGP'er en de afdeling personeelszaken naar plaatsingsmogelijkheden binnen of buiten Philips Lighting.

4.2 Organiseren van begeleiding

4.2.1 *Wie doet wat?*

Er is niet één beste manier om begeleiding te organiseren. Het belangrijkste is dat het geregeld is en dat mensen de begeleiding krijgen die zij nodig hebben. Er zijn verschillende mogelijkheden om de begeleiding vorm te geven. De keuze hangt af van de specifieke situatie, de mogelijkheden en de visie of persoonlijke voorkeur van de werkgever. De volgende soorten begeleiding zijn nodig:

- Werkbegeleiding: het (in)werken in de organisatie en de functie;
- Sociale begeleiding: de overgang van niet-werken naar werken (indien van toepassing) en het effectiever leren omgaan met belemmeringen en privé-problemen;
- Loopbaanbegeleiding: ontwikkeling en doorstroom (bij gesubsidieerd werk).

Begeleiding wordt vaak door verschillende personen gegeven waarbij - als het goed is - afspraken zijn gemaakt over wie welk deel van de begeleiding voor zijn rekening neemt. De direct leidinggevende moet zorgen dat het uit te voeren werk goed gebeurt en geeft daarom meestal de dagelijkse werkbegeleiding. Hij kan daarbij (in de eerste periode) ondersteund worden door een mentor of een jobcoach. Omdat de leidinggevende de werknemer dagelijks meemaakt is hij goed in staat om snel knelpunten te signaleren. Vanwege de grote samenhang tussen sociale- en werkbegeleiding komt het vaak voor dat degene die werkbegeleiding geeft, ook een deel van de sociale begeleiding voor zijn rekening neemt. Niet elke leidinggevende heeft hiervoor echter voldoende kennis en vaardigheden in huis. Organisaties die veel mensen met gesubsidieerde banen in dienst hebben, stellen daarom vaak voor deze groep een speciale functionaris aan (trajectbegeleider, coördinator gesubsidieerd werk, coach) die met name de sociale- en de loopbaanbegeleiding van de werknemer als taken krijgt.

Om onduidelijkheid te voorkomen over taken en verantwoordelijkheden van de leidinggevende en een extra aangestelde begeleider is een goede afbakening noodzakelijk. Dit kan onder andere door middel van goede functie-omschrijvingen. Voor de functie van begeleider moet helder zijn:

- Wat is zijn taak, en wat niet?
- Wanneer en hoe kunnen we een beroep op hem doen?
- Waarvoor kunnen we met hem samenwerken? Is dit vrijblijvend?

Kader 14

Mogelijkheden om de begeleiding te organiseren

Coördinator voor werknemers in gesubsidieerde banen

Een zorginstelling met veel werknemers in een gesubsidieerde baan (voorheen ID-baan) heeft voor de hele doelgroep een coördinator aangesteld. Deze coördinator structureert het werk, maakt een inwerk-schema, organiseert werkbijeenkomsten, bespreekt individuele problemen, introduceert nieuwe werknemers met een gesubsidieerde baan in de organisatie en houdt zich bezig met het formuleren van leerdoelen. Ook zorgt de coördinator ervoor dat werknemers met een gesubsidieerde baan een mentor krijgen toegewezen voor het inwerken in de functie, ‘training on the job’ en het beantwoorden van vragen. De coördinator begeleidt de mentoren hierbij.

Werkbegeleider en trajectbegeleider

Bij een grote werkgelegenheidsorganisatie wordt de dagelijkse werkbegeleiding én de sociale begeleiding van werknemers in gesubsidieerde banen uitgevoerd door projectbegeleiders. Zij zijn getraind in het zogenaamde sociale competentie- of taakvaardigheidsmodel (zie ook bijlage C). Dit model is gebaseerd op gedrags-therapeutische principes: gedrag is niet aangeboren maar aangeleerd, ongewenst gedrag dus ook; gedrag heeft een functie of in het verleden een functie gehad; de omgeving speelt een belangrijke rol in het leren van (nieuw) gedrag. Via het model wordt een inhaalprogramma op het gebied van sociale vaardigheden geboden. Bij complexe persoonlijke problemen kan de projectbegeleider een beroep doen op een speciale P&O-functionaris.

Trajectbegeleider voor leidinggevend

In de meeste gevallen begeleidt een trajectbegeleider werknemers voor wie een trajectplan is opgesteld. Maar het kan ook anders. Bij een kringlooporganisatie waar langdurig werklozen direct kunnen instromen (zonder voortraject) begeleidt de trajectbegeleider de werkbegeleiders (tevens leidinggevend) van de deelnemers. De trajectbegeleider regelt verder de introductie, de financiering en de verslaglegging van de trajecten. De trajectbegeleiders voeren meestal niet rechtstreeks gesprekken met deelnemers, tenzij die tegen uitstroom aanzitten. De werkbegeleiders voeren met de deelnemers de periodieke begeleidingsgesprekken.

- Hoe zit het hiërarchisch?

Een heldere functiebeschrijving verduidelijkt de rol en de positie van de begeleider en beschrijft zijn bewegings- en oplossingsruimte. In bijlage B is een voorbeeld opgenomen van een profiel voor een begeleider waarin de verschillende (mogelijke) taken en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt. In kader 14 geven we enkele voorbeelden uit de praktijk van hoe werkgevers de begeleiding geregeld hebben.

4.2.2 *Trajectbegeleiding*

Werknemers met een gesubsidieerde baan krijgen vaak trajectbegeleiding. Omdat iemand pas kan werken en leren als hij eventuele persoonlijke problematiek kan hanteren, en persoonlijke problemen veel voorkomen bij deze doelgroep, richt de trajectbegeleiding zich daar in eerste instantie op. Vervolgens wordt (als het goed is) systematisch toegewerkt naar doorstroom, bij voorkeur naar een niet-gesubsidieerde baan. Daarbij is er veel aandacht voor ontwikkeling van ‘goed werknemerschap’: het aanleren van een goede beroepshouding. Trajectbegeleiding vindt plaats in kleine stappen zodat de deelnemers of werknemers binnen afzienbare termijn voldoende succes kunnen behalen. De ervaring leert dat dit belangrijk is voor hun motivatie.

Een werkgever met werknemers in gesubsidieerde banen staat voor de keuze of hij hen laat meedraaien in de reguliere begeleiding (maar dat moet er dan wél zijn) of dat hij hen een vorm van trajectbegeleiding geeft. Sommige werkgevers hebben een speciale begeleider of coördinator aangesteld voor deze doelgroep. Afhankelijk van de functie-inhoud komt dit soms al aardig in de richting van trajectbegeleiding.

4.2.3 *Randvoorwaarden*

Belangrijke voorwaarden voor een goede begeleiding zijn:

- Een werkruimte waarin de begeleider gesprekken met werknemers kan voeren en eventueel groepsbijeenkomsten kan organiseren;
- Voldoende tijd om de taken uit te kunnen voeren;
- Scholingsmogelijkheden voor de begeleider;
- De mogelijkheid om te kunnen reflecteren op de eigen houding en aanpak via intervisie of supervisie.

Kader 15

Training voor begeleiders

Begeleiders zijn over het algemeen erg praktisch ingestelde mensen. Het werk moet doorgaan en de begeleiding vindt vaak ‘tussen neus en lippen’ plaats. Problemen worden daardoor vaak te laat gesignaleerd. Centrum BOA heeft daarom in het kader van de Stimuleringsmaatregel Dagindeling een trainingsmodule voor begeleiders op de werkvloer ontwikkeld. De bedoeling van de training is om meer inzicht te verwerven in de Werk & Zorgbalans van laaggeschoolde werkende vrouwen. Er wordt met name aandacht geschonken aan allochtone vrouwen en alleenstaande vrouwen met kinderen die werkzaam zijn in gesubsidieerde banen. De training biedt de begeleiders inzicht in de achtergronden van de vrouwen en biedt handvatten voor de begeleiding. Er vindt veel collegiale uitwisseling plaats, er wordt geoefend met cases uit de praktijk, deelnemers krijgen opdrachten en huiswerk om nieuwe inzichten te toetsen en te oefenen in de praktijk. De collegiale uitwisseling en feedback vergroten het inzicht en de waardering voor de begeleidersrol. De training duurt vijf dagdelen.

Onderdeel van de training is ‘De drieslag’ en een checklist om hier invulling aan te geven. De drieslag bestaat uit:

1. Verkennen: kennismaken en in kaart brengen van de leefsituatie en zorgtaken, motivatie, werkplezier, interesses, etc.;
2. Aanspreken op zelfredzaamheid: uitgangspunt is dat de werknemer verantwoordelijk is en blijft voor zijn eigen leven;
3. Passend wegwijs maken: de begeleider moet de wegen weten om problemen aan te pakken en vragen te beantwoorden.

Bron: Centrum BOA. Module Werk & Zorgbalans van laaggeschoolde werkende vrouwen. Training voor begeleiders. Utrecht: Centrum BOA, 2002.

Direct leidinggevendenden hebben ondersteuning nodig bij het begeleiden van werknemers die lang werkloos zijn geweest. Ondersteuning kan gegeven worden door een trajectbegeleider, een coördinator gesubsidieerde arbeid (in het verleden ook wel coördinator gesubsidieerde banen genoemd) of een P&O-functionaris. Ook scholing van leidinggevendenden kan bijdragen aan een betere begeleiding. Mogelijkheden zijn een training in coaching, het voeren van verzuimgesprekken of interculturele communicatie. De afgelopen jaren zijn veel cursussen voor leidinggevendenden en begeleiders van werknemers in gesubsidieerde banen ontwikkeld en gegeven. Daarmee is positieve ervaring opgedaan. Branche-organisaties, ROC's en gemeenten kunnen meer informatie geven over het bestaan van dergelijke cursussen. In kader 15 is een voorbeeld opgenomen van een training voor begeleiders van vrouwen die werken in een gesubsidieerde baan.

4.3 Aanpak van begeleiding

4.3.1 Inleiding

Een belangrijke voorwaarde voor een goede arbeidsinpassing is een professionele begeleiding. Het zal duidelijk zijn dat het lezen van deze handreiking alléén niet voldoende is om professioneel te kunnen begeleiden. Een begeleider moet maatwerk kunnen leveren toegespitst op de specifieke omstandigheden en behoeften van de werknemer. De begeleider is hierbij zelf het belangrijkste instrument: de manier waarop hij communiceert, de ervaring die hij heeft, de feeling met de werknemers en natuurlijk de kennis die hij heeft van begeleidingsmethodieken en achtergronden van de verschillende doelgroepen.

In deze paragraaf behandelen we enkele algemene uitgangspunten voor de begeleiding en gaan we in op mogelijke methodieken. We bespreken met name het belang van het achterhalen van de oorzaak van motivatieproblemen, 'empowerment' (competentieversterking en bevorderen van het probleemoplossend vermogen) en leren-leren. Ook worden enkele methodieken benoemd die kunnen helpen bij het begeleiden.

4.3.2 Motivatieproblemen

Werknemers uit de doelgroep zijn niet altijd gemotiveerd voor werk, leren, scholing of verandering in het algemeen. Voor veel werkgevers zijn motivatieproblemen een reden om iemand niet in dienst te nemen, het contract niet te verlengen of voor een negatieve beoordeling van

Kader 16

Typen motivatieproblemen

Niet kunnen

Dit is vaak het gevolg van persoonlijke problemen, zoals uit de hand gelopen adolescentieproblemen, psychopathologie of problemen in de thuissituatie. De problemen zijn zo overheersend dat de persoon geen energie en ruimte heeft voor werk of scholing.

Niet willen

Onwil kan ontstaan door negatieve ervaringen met school, schools leren en hulpverlening, door binding met ‘verkeerde’ personen in het persoonlijk netwerk.

Niet durven

Er is sprake van een gebrek aan zelfvertrouwen; angst en minderwaardigheidsgevoelens spelen een sterke rol. De persoon heeft een negatief beeld van zijn mogelijkheden, neemt weinig initiatief en haakt af bij enige tegenslag. Deze geringe ‘frustratietolerantie’ kan ook het gevolg zijn van een overbeschermd of verwennende opvoeding.

Niet weten

De persoon is zich niet bewust van zijn problematiek en heeft weinig zicht op de eigen situatie. Door de omgeving (waar bijvoorbeeld niemand werkt) heeft hij weinig zicht op hoe het ‘normale leven’ eruit ziet. Soms heeft iemand weinig mogelijkheden tot zelfreflectie. Hij plaatst de problemen buiten zichzelf omdat hij de confrontatie niet aandurft.

Bron: Klomp M, e.a. Aan de gang; motiveren van vastgelopen jongeren voor werk en scholing. Amsterdam: uitgeverij SPW, 2002.

de werknemer. Maar motivatie is geen eenduidig begrip. Belangrijk is dat achterhaald wordt waarom iemand niet gemotiveerd is. Bij een gebrek aan motivatie is er in feite sprake van blokkades, waardoor iemand het gewenste of verwachte gedrag niet vertoont. Klomp e.a. (2002) wijzen erop dat ongemotiveerdheid in veel gevallen niet te maken heeft met niet willen, maar met niet kunnen, niet durven en/of niet weten. Ook combinaties van deze oorzaken komen voor. In kader 16 zijn de vier typen motivatieproblemen verder toegelicht.

Als duidelijk is wat de oorzaak is van een motivatieprobleem, kan de begeleiding zich hierop richten. Bijvoorbeeld:

- ‘Niet kunnen’: zoeken naar oplossingen voor persoonlijke problemen;
- ‘Niet willen’: aansluiten op de beleving van de persoon en een heroriëntatie op doelen;
- ‘Niet durven’: veiligheid bieden, competentieversterking, creëren van korte-termijn successen;
- ‘Niet weten’: bewustwording van de eigen situatie en oriëntatie op maatschappelijke mogelijkheden.

4.3.3 *Empowerment*

Veel mensen die lang niet gewerkt hebben, hebben last van minderwaardigheidsgevoelens. Ze hebben het idee dat ze weinig kunnen. Dit kan leiden tot motivatieproblemen en allerlei weerstanden. Alleen door mensen zelf verantwoordelijk te maken voor hun leven kan er verandering optreden. Hiervoor moet de begeleider aansluiten bij de belevingswereld en interesse van de werknemer (vraaggestuurde benadering). Tips voor de begeleiding bij empowerment zijn: het winnen van vertrouwen, competentieversterking en werken aan het probleemoplossend vermogen. Hieronder gaan we nader in op deze tips. Veel van de aanwijzingen zijn ontleend aan Klomp (2002).

1. Winnen van vertrouwen

Werknemers die moeilijk te motiveren zijn, wantrouwen soms een positieve benadering van de begeleider. De begeleider moet dan eerst bewijzen dat hij te vertrouwen is. Dat kan door:

- afspraken na te komen;
- tonen van betrokkenheid en interesse;
- geduld hebben en een voorbeeldfunctie vervullen;
- discreet omgaan met de informatie die de werknemer geeft;
- voorzichtig zijn met het wekken van (te) hoge verwachtingen;

Kader 17

Principes van motiverende gespreksvoering

- Stel open vragen. Hierdoor verkrijgt de begeleider belangrijke informatie;
- Luister empatisch. Inleven in de situatie en de beleving van de persoon;
- Orden de informatie die de persoon verstrekt. Mensen kunnen zich soms verliezen in minder relevante details;
- Creëer discrepantie. Iemand is pas geïnteresseerd in verandering als hij discrepantie ervaart tussen zijn huidige situatie en de situatie die hij wenst;
- Maak ambivalente gevoelens en gedachten expliciet. Mensen zijn zich niet altijd bewust van de voor- en nadelen van verandering;
- Verstrek objectieve informatie. Veel mensen hebben verkeerde denkbeelden over bijvoorbeeld werken of een opleiding volgen;
- Maak bekrachtigers van verandering expliciet. Dat kan bijvoorbeeld door direct te vragen naar eventuele positieve gevolgen van alternatief gedrag;
- Stimuleer en ondersteun de zelfwerkzaamheid van de persoon. Capaciteiten die iemand al heeft moeten zoveel mogelijk worden benut;
- Wees alert op het cyclische karakter van verandering. Terugval kan het beste gezien worden als een noodzakelijk onderdeel van een leerproces.

Bron: Otten, J. Motiverende gespreksvoering binnen justitiële jeugdhulpverlening. Eefde: Reantray, 2001.

- gelijke behandeling van alle werknemers;
- opbouwende kritiek geven, duidelijk gemotiveerd en gebaseerd op feiten en zaken die bijgestuurd kunnen worden (niet op de hele persoon).

2. Competentieversterking

Door competentieversterking kunnen werknemers een positiever zelfbeeld ontwikkelen. Het versterken van een gevoel van competentie betekent dat de werknemer niet alleen duidelijk wordt dat hij bepaalde dingen goed doet, maar ook waarom dat zo is en dat het te maken heeft met zijn eigen vaardigheden. In kader 17 geven we een overzicht van enkele principes voor een motiverende gespreksvoering die hierbij gebruikt kunnen worden. Versterking van competenties kan verder plaatsvinden door:

- Werkzaamheden aan te bieden die nauw aansluiten bij de mogelijkheden van mensen: dit draagt bij aan positieve ervaringen met werken en geeft zelfvertrouwen;
- Stilstaan bij wat er goed gaat en dit uitvergrooten: daarbij wel het realiteitsgehalte in de gaten houden en de positieve bekrachtiging doseren, hierdoor leert de werknemer om resultaten toe te schrijven aan zijn eigen handelen;
- Het in positieve richting ombuigen van onjuiste en negatieve gedachten: dit kan door de werknemer zijn ideeën en veronderstellingen te laten toetsen aan de realiteit;
- Mogelijkheden voor succeservaringen zoveel mogelijk benutten: dit kan door haalbare doelen te stellen en een fasering in subdoelen aan te brengen, zodat de werknemer op korte termijn successen kan behalen;
- Successen vieren: certificaten en vooral ook de uitreiking ervan zijn belangrijke middelen om dit te doen.

3. Probleemoplossend vermogen

Veel werknemers uit de doelgroep moeten leren greep te krijgen op hun leven. Ze denken vaak dat dingen hen overkomen en dat het niet uitmaakt wat ze doen. Mensen kunnen echter leren dat zij zelf iets aan hun situatie kunnen veranderen. Het probleemoplossend vermogen van een werknemer kan op verschillende manieren bevorderd worden:

- Veranderen van de beheersingsoriëntatie
Mensen oefenen meer invloed uit op hun leven dan zij zelf denken. De begeleider kan de werknemer hiervan bewust maken

Kader 18

Overzicht leerstijlen

Leren kan als volgt verlopen: iemand doet ervaring op in het werk, hij denkt na over wat goed en niet goed verliep of iemand anders wijst hem hierop. Hij bedenkt hoe dit komt, hoe het werk in elkaar zit en of het op een andere manier kan of een ander vertelt hem dit. Vervolgens besluit hij hoe hij verder gaat met het werk en welke verandering hij aan gaat brengen. Ieder van ons maakt zich een manier van leren eigen: een leerstijl. Individuele aanleg, behoeften en ervaringen bepalen de voorkeur voor een bepaalde leerstijl. De ene mens leert door meteen te beginnen en dan vragen te stellen, de ander heeft liever uitleg en wil eerst het één en ander lezen. U kunt bij de leerstijlen aansluiten met uw begeleiding en instructies.

De vier stappen van instrueren die corresponderen met de leercyclus van Kolb, zijn:

- Laten uitvoeren, oefenen = ervaring opdoen (concreet leren);
- Terugkoppelen, (na)bespreken = reflecteren, observeren (reflectief leren);
- Uitleggen en demonstreren, begrijpen = vormen van nieuwe begrippen en methoden;
- Na laten doen, uitproberen = experimenteren met nieuwe begrippen en methoden (actief leren).

Bron: Werk genoeg. Alleen.... Hoeveel werk wilt u ervan maken? Een handreiking bij het werven, selecteren en begeleiden van medewerkers in Melkert of ID-banen. Utrecht: VNG, 1999.

door hem erop te wijzen dat hij voortdurend beslissingen neemt en dat die beslissingen consequenties hebben voor zijn leven.

- Erkennen van het verleden van de werknemer
Soms is eerst nodig dat de begeleider het verleden van de werknemer (er)kent en hem helpt dit een plek te geven. Pas dan kunnen sommige mensen een slachtofferhouding laten varen en vooruit kijken in plaats van terug.
- Het keuzeproces van de werknemer begeleiden
Dit kan door mee te denken, helpen voor- en nadelen op een rijtje te zetten, de persoon te laten nadenken over de consequenties van bepaalde keuzes. Het gaat er om dat iemand zich committeert aan zijn zelfgemaakte keuzes en zich verantwoordelijk voelt voor de realisering ervan. De begeleider kan vervolgens de werknemer hier op aanspreken.

4.3.4 *Leren-leren*

Met name bij lageropgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen komt weerstand voor tegen leren en praten over ontwikkeling. Dit zegt echter meer over de negatieve ervaringen die zij hebben gehad met leren dan over hun mogelijkheden. Het heeft vaak meer te maken met ‘niet durven’ dan met ‘niet willen’. Het ‘niet durven’ moet daarom aan de orde gesteld worden. De meeste mensen die weerstand vertonen willen namelijk wel leren, maar dekken zich vooraf in tegen mogelijke fouten. Zij stellen zich dan weigerachtig of gelaten op. Dit wordt aangeleerde hulpeloosheid genoemd. Deze werknemers moeten kansen krijgen om datgene wat ze geleerd hebben, daadwerkelijk toe te passen in de praktijk. Belangrijk is dat hun zelfvertrouwen toeneemt door positieve ervaringen met leren.

De begeleiding bij het leren-leren moet zich richten op:

- De ‘aanspreekbaarheid’ van de persoon
De mate waarin iemand dingen die hij zelf nog niet weet en kan, van de begeleider ‘wil aannemen’. Bij de beoordeling hiervan moet men wel voorzichtig zijn, omdat dit ook afhangt van de manier waarop iemand aangesproken wordt.
- Het achterhalen hoe de werknemer het beste leert
In het algemeen is voor lager opgeleiden ‘training-on-the-job’ beter dan schools leren (zie ook paragraaf 5.4). In kader 18 geven we een overzicht van mogelijke leerstijlen.

Soms is het nodig om terug te gaan naar een aantal basisvaardigheden (rekenen, schrijven, lezen). Het is echter belangrijk niet alleen basis-

vaardigheden aan te leren, maar ook het leren-leren. Om mee te kunnen in een veranderende wereld is het namelijk cruciaal dat mensen nieuwe kennis en vaardigheden kunnen verwerven. Ook hier gaat het in feite om competentieversterking. Mensen met een leerblokkade moeten het vertrouwen terugvinden in hun eigen leervermogen. Dit vraagt veel van de werknemer, maar ook van zijn leidinggevende of begeleider (Drijkoningen, e.a., 2001).

Een methodiek om te leren-leren en om cognitieve functies uit te dagen, is het instrumenteel verrijkingsprogramma van Feuerstein (zie bijlage C). In deze methodiek wordt onder andere gewerkt met het principe van de gemedieerde leerervaring (de jobcoach past dit mechanisme ook toe). Hierbij gaat de begeleider als mediator tussen de werknemer en zijn omgeving staan. De bedoeling is dat hij de werknemer helpt bij zijn interpretatie van informatie uit de omgeving. De begeleider doet dat zoveel mogelijk vragenderwijs en door hardop te denken over mogelijke oplossingen. Een gemedieerde leerervaring kan ook bijdragen aan het ontwikkelen van een positief zelfbeeld.

4.3.5 *Begeleidingsmethodieken*

Voor de begeleiding van kwetsbare werknemers zijn verschillende methodieken beschikbaar. Voorbeelden zijn:

- Instrumenteel Verrijkingsprogramma van Feuerstein: gericht op het verwerven van leervaardigheden;
- Eigen Initiatief Model: gericht op het doorbreken van een houding van 'aangeleerde hulpeloosheid';
- Begeleid werken en jobcoaching: gericht op het leren functioneren op de werkplek met behulp van een jobcoach;
- Begeleide Intervisie: gericht op het aanleren van werknemersvaardigheden;
- Sociale competentiemodel of taakvaardigheidsmodel: gericht op het aanleren van sociale vaardigheden;
- Goldsteintraining: gericht op het aanleren van sociale vaardigheden.

Sommige van deze methodieken zijn ontwikkeld voor specifieke groepen, zoals probleemjongeren, gehandicapten of gedetineerden, maar worden met succes ook bij langdurig werklozen ingezet (zowel in de arbeidstoeleiding als daarna). Van een reguliere werkgever is het veel gevraagd om leidinggevend of begeleiders volledig volgens een bepaald begeleidingsmodel te laten werken. Dat is meer iets voor gespecialiseerde organisaties zoals SW-bedrijven, een trajectbege-

leider of een jobcoach. Toch kan het interessant zijn om kennis te nemen van deze modellen. Bepaalde onderdelen of inzichten zijn wellicht wel bruikbaar of kan de werkgever inkopen bij een externe organisatie. In bijlage C staat meer informatie over deze methodieken. De Goldsteintraining wordt nader toegelicht in kader 27 van hoofdstuk zes.

Weer op de rails

5 Ontwikkeling en doorstroom

5.1 Inleiding

Bij lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen is vaak weinig aandacht voor ontwikkeling en scholing. De winst van een goede aanpak is hier echter groot. Hoger opgeleiden zijn immers al gewend te leren en opleidingen te volgen. Zij nemen zelf initiatieven en weten hun weg wel te vinden. Lager opgeleiden leren veelal op andere manieren en hebben vaak meer in hun mars dan leidinggevenden denken. Zij moeten wel vaker gemotiveerd en geholpen worden om 'eruit te halen wat erin zit'. Investeren in de ontwikkeling van werknemers levert echter veel op. Als het goed gebeurt gaan mensen beter functioneren, zijn ze meer gemotiveerd en breder inzetbaar.

Werkgevers hebben bij werknemers met een gesubsidieerde baan bovendien een extra verantwoordelijkheid om ontwikkeling en doorstroom te realiseren. Gezien de toegenomen nadruk op uitstroom uit gesubsidieerde arbeid zullen gemeenten hier ook meer eisen aan stellen. Uitstroom naar niet-gesubsidieerd werk gaat echter niet vanzelf. Daarvoor is in veel gevallen een intensieve begeleiding en scholing nodig. Bovendien moeten er functies voor handen zijn (intern of extern) waar mensen naar kunnen doorstromen.

In dit hoofdstuk gaan we in op de instrumenten die nodig zijn voor een systematische aanpak van de ontwikkeling en inzetbaarheid van werknemers en de aandachtspunten daarbij voor lager opgeleiden. De instrumenten die aan bod komen zijn geschikt om te werken aan ontwikkeling en doorstroom van álle werknemers, dus ook degenen in gesubsidieerde banen. Aan de orde komen het competentieprofiel, (persoonlijke) ontwikkelingsgesprekken en –plannen en Erkenning van Verworven Competenties (EVC). Specifiek voor de doelgroep werknemers in gesubsidieerde banen gaan we ook in op de voorwaarden om te werken aan door- en uitstroom, benodigde extra maatregelen en weerstand tegen scholing en doorstroom.

De belangrijkste aanbevelingen voor het beleid zijn:

- Streef naar competentie-ontwikkeling waar de werknemer én de organisatie baat bij heeft;
- Maak uw extra verantwoordelijkheid voor werknemers in gesubsidieerde banen waar: breng de doorstroommogelijkheden in kaart,

Kader 19

Voorbeeld persoonlijk ontwikkelingsplannen

Dit voorbeeld uit het onderzoek van TNO Arbeid betreft een stichting met een verpleeghuis, twee verzorgingshuizen en een vijftal woonzorgcomplexen in het noorden van het land. De stichting heeft ruim 600 medewerkers in dienst, waarvan 20 met een gesubsidieerde baan (voorheen ID-baan) in de functie van gastvrouw. Bij de start van het onderzoek werd er niet structureel gewerkt met opleidingsplannen en er was geen loopbaanbeleid. Wel waren er functioneringsgesprekken ingevoerd, maar dit liep niet goed omdat veel leidinggevenden dachten dat hierbij vooral de minder goede punten van medewerkers aan de orde moesten komen. Er was de afgelopen jaren bij de werknemers met een gesubsidieerde baan nauwelijks doorstroom. Velen wilden dat ook niet omdat een andere baan als bedreigend werd ervaren. Een brief van de gemeente over een eenmalige uitstroompremie zorgde echter voor veel onrust bij de werknemers met een gesubsidieerde baan. Zowel de leiding als de afdeling P&O waren onvoldoende op de hoogte van de aanleiding voor de brief en zij konden de werknemers hierover geen nadere informatie geven.

De onrust was voor de organisatie reden om te gaan nadenken over loopbaanbeleid voor werknemers met een gesubsidieerde baan. Gekozen werd voor een gestructureerde en systematische aanpak van scholing en ontwikkeling door de invoering van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en persoonlijk ontwikkelingsgesprekken. De organisatie wilde beginnen met de invoering van deze instrumenten voor de werknemers met een gesubsidieerde baan. Maar het was de bedoeling om op termijn persoonlijk ontwikkelingsgesprekken met alle medewerkers te voeren. Ter ondersteuning van het voeren van de gesprekken zijn formulieren ontwikkeld. Met het oog op de medewerkers met weinig opleiding zijn deze formulieren extra helder en eenvoudig geformuleerd. De formulieren bieden de medewerker en de leidinggevende structuur om het gesprek voor te bereiden en de voortgang te bewaken. Bij de invoering van de nieuwe aanpak hebben de personeelsfunctionarissen de leidinggevenden ondersteund.

regel loopbaanbegeleiding en maak iemand hiervoor verantwoordelijk;

- Gebruik de beschikbare instrumenten zoals een competentieprofiel, het ontwikkelingsgesprek en –plan en EVC;
- Hou rekening met de manier waarop laagopgeleiden leren en met ervaringen in het verleden die tot weerstand kunnen leiden.

5.2 Beleid

5.2.1 Competentiemanagement

Er zijn verschillende namen voor beleid inzake de ontwikkeling en doorstroom van werknemers in omloop: employabilitybeleid, loopbaanbeleid, mobiliteitsbeleid, competentie-management. Op dit moment is competentie-management een term die veel wordt gebruikt. Met competenties wordt bedoeld het vermogen van een individu om op een adequate wijze taken uit te voeren, oplossingen te vinden en te realiseren op de werkplek. Dit is voor een werkgever eigenlijk van veel meer belang dan een (verouderd) diploma. Beroepen en functies worden daarom steeds vaker uitgedrukt in vereiste competenties. De ontwikkeling van competenties van werknemers sluit idealiter aan op de vraagstukken waar een organisatie of bedrijf voor staat. Voor competentie-management is het dus nodig dat de mogelijkheden van de werknemer én de vraagstukken van de organisatie bekend zijn en dat een gemeenschappelijk doel geformuleerd is. Ook moet er duidelijkheid zijn over de wijze waarop werknemers zich met het oog op die (gezamenlijke) toekomst verder gaan ontwikkelen.

Het is niet zo dat een werkgever competentie-management alleen kan toepassen bij hoger opgeleide medewerkers. Ook voor lager opgeleiden is het zeer geschikt. Bovendien hebben juist lager opgeleiden vaak veel meer competenties en dus mogelijkheden dan hun functie van ze vraagt. In hun privé-leven nemen zij belangrijke beslissingen, zoals het kopen van een huis, maar in het werk wordt er vaak voor hen gedacht en besloten. Als een leidinggevende de verborgen competenties van werknemers leert herkennen en vervolgens ook erkent, kan hij een stimulans geven aan de verdere ontwikkeling van werknemers in relatie tot doelen van de organisatie.

Het invoeren van competentie-management waarbij individuele en bedrijfsdoelen gekoppeld worden is geen sinecure. Veel werkgevers voldoen (nog) niet aan de voorwaarden hiervoor, zoals ‘klaar zijn’ met de invoering van beheersmatige P&O-instrumenten. Toch voeren

Kader 20

Voorbeeld competentie management voor gastouders

Bij een grote welzijnsorganisatie werken veel vrouwen als gastouder in een gesubsidieerde baan (voorheen ID-baan). De leiding voert systematisch functioneringsgesprekken met de gastouders. Deze gesprekken worden goed voorbereid aan de hand van een eenvoudige handleiding en een voorbereidingsformulier. Ook de gastouder moet het gesprek voorbereiden (en wordt daar op aangesproken) en krijgt daarbij ondersteuning van een medewerker die verder niet bij het gesprek aanwezig is. Bij de evaluatie aan het eind van het eerste jaar komt ook het toekomstperspectief van de gastouder aan de orde. Vanaf het begin is de begeleiding hier echter al op gericht. Sommige oudere vrouwen hebben geen ambities; dit wordt geaccepteerd.

Als een gastouder na een jaar een vast dienstverband krijgt moet zij bij een ROC een functietraining volgen. Deze duurt een jaar, een dag per week van ongeveer 9.00 tot 14.00 uur onder werktijd. De functietraining start met Nederlands leren gekoppeld aan de praktijk van het werk. Leren is immers een probleem als je het taalgebruik niet kunt volgen. Dit geldt overigens niet alleen voor de allochtone gastouders. De stof van de training heeft veel overlap met de opleiding voor helpende welzijn. De eindtermen van de opleiding zijn vertaald in wat gastouders moeten kunnen in de praktijk en de opleiding speelt in op de competenties die de gastouders al hebben. De organisatie heeft bij een ROC niet alleen de training ingekocht, maar ook het testen van het studievermogen van cursisten en een advies over het toekomstperspectief. In 2001 heeft de organisatie de status van leerbedrijf gekregen voor SPW 2, 3 en 4. Dat ziet men als een erkenning van de inspanningen.

Na de training, de test en het advies heeft de leidinggevende met de gastouder een gesprek over de toekomst. Medewerkers kunnen na de training verder leren. De organisatie betaalt alles, mits zij serieus aan de slag gaan (anders moeten ze de helft terug betalen). Er worden afspraken op maat gemaakt over studieverlof. Uitstroom naar niet-gesubsidieerd werk is vaak een drempel, daarom biedt de organisatie de mogelijkheid van detachering voor drie maanden. De gastouders kunnen dan nog terug en hebben niet het gevoel dat ze in het diepe gegooid worden.

zij vaak wel systematisch functionerings- of persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en maken zij afspraken over de verdere ontwikkeling van werknemers. Ook al wordt het niet zo genoemd en is er geen koppeling met de organisatiedoelen, het gaat dan wel degelijk over ontwikkeling van competenties.

5.2.2 *Voorwaarden bij gesubsidieerde arbeid*

Er zijn verschillende voorwaarden waaraan voldaan moet worden voordat beleid gericht op ontwikkeling en doorstroom van werknemers in gesubsidieerde banen succesvol kan zijn. Hieronder gaan we in op deze voorwaarden.

1. Een visie op door- en uitstroom

Investeren in doorstroom van werknemers met een gesubsidieerde baan is niet altijd in het belang van de organisatie en/of leidinggevende. Het leidt tot vacatures voor gesubsidieerde banen die soms niet opgevuld (mogen) worden, of opgevuld worden door mensen die kwalitatief minder goed zijn. Daarmee kan de continuïteit van activiteiten in gevaar komen. Van belang is dat werkgevers hierover nadenken, een visie op hun verantwoordelijkheid voor werknemers in gesubsidieerde banen én op door- en uitstroom ontwikkelen.

2. Geen beperkende regelgeving

Per 1 januari 2004 is de Wet Werk en Bijstand ingevoerd (zie bijlage A). De wet vervangt de Algemene Bijstandswet, de Wet Inschakeling Werkzoekenden en het Besluit ID-banen. Gemeenten hebben veel meer beleidsvrijheid gekregen en kunnen verschillende instrumenten inzetten om mensen met een uitkering te laten doorstromen naar een reguliere baan. Beperkende regelgeving zoals die er was in de oude ID-regeling, zoals de minimumleeftijd van 23 jaar, het vereiste van een dienstverband voor onbepaalde tijd en het verbod op detachering zijn vervallen. Daar staat tegenover dat elke gemeente een eigen beleid kan voeren. Niet elke gemeente zal daarbij altijd rekening willen of kunnen houden met de uitwerking van het nieuwe beleid voor werkgevers. Dat betekent dat werkgevers goed op de hoogte moeten zijn van veranderingen in regelgeving en zonedig met de eigen gemeente hierover moeten onderhandelen. In elk geval voor werknemers in gesubsidieerde banen moet met de gemeente een arrangement afgesloten worden met afspraken over in- en doorstroom en behoud van werknemers die (vooralsnog) niet kunnen doorstromen (zie bijlage B).

Kader 21

Opstellen van een competentieprofiel

Voor het opstellen van een competentieprofiel gaat u op zoek naar de competenties waardoor een succesvolle medewerker zich onderscheidt van een minder of niet succesvolle medewerker. Om deze competenties te achterhalen is medewerking nodig van een aantal ervaren medewerkers. U begint met hen het materiaal voor te leggen dat u al heeft: een functieprofiel of functiebeschrijving. Vervolgens werkt u met hen in individuele gesprekken de competenties voor de functie verder uit. De meeste mensen weten best dat zij hun functie goed vervullen en weten ook wel aan te geven op welke punten zij het beter doen dan hun collega's. Dáár gaat het om. Goed doorvragen is vaak nodig om het helder te krijgen. Wat doet hij precies? Wat doet hij anders dan zijn collega's? Waarom doet hij het anders? Hoe komt dat? Heeft hij een andere opleiding of attitude dan zijn collega's? Daarna moet u alle informatie die u heeft gekregen analyseren en de resultaten van de verschillende gesprekken vergelijken.

In een bijeenkomst met alle geïnterviewden voor een bepaalde functie stelt u vervolgens aanvullende vragen aan de groep. U kunt met hen samen de categorieën bespreken en vragen om hun oordeel: kloppen die categorieën? Daarna groepeerd u de echt onderscheidende activiteiten van de effectieve functionarissen in maximaal zes gedragscompetenties. Maak bij die gedragscompetenties een conceptdefinitie. Zet bij elke competentie voorbeelden van het effectieve gedrag zoals dat voorkomt bij de meeste 'effectieve medewerkers'. Die voorbeelden vormen de norm voor goed functioneren. Op deze wijze ontstaan er echte ideaalprofielen. 'Gewoon goed functioneren' betekent waarschijnlijk dat mensen voor ongeveer 85 tot 90 procent aan de profielen voldoen.

Bron: Guiver-Freeman M. Praktisch competentie management. P&O-special. Amsterdam: Academic Service, 2001.

3. Afspreken wie verantwoordelijk is voor loopbaanbegeleiding

Om voldoende aandacht en het nakomen van afspraken uit het ontwikkelingsplan te garanderen, stellen sommige organisaties een aparte functionaris aan voor de loopbaanbegeleiding (trajectbegeleider, coördinator gesubsidieerde banen). Ook een P&O-functionaris kan hier extra opletten. Leidinggevendenden die zelf loopbaanbegeleiding geven, moeten goed geïnformeerd worden over het belang van deze begeleiding, de doorstroommogelijkheden en de afspraken die de werkgever over doorstroom heeft gemaakt met de gemeente.

4. Inventariseren van doorstroommogelijkheden

Het is voor een werknemer heel frustrerend als na afronding van een opleiding blijkt dat er geen doorstroommogelijkheden zijn. De door- en uitstroommogelijkheden moeten daarom goed op een rijtje worden gezet, niet alleen voor uitstroom naar niet-gesubsidieerd werk, maar ook voor eventuele doorstroom naar andere gesubsidieerde banen. Het mooiste is een continu actueel overzicht (zowel binnen de organisatie, als voor de hele gemeente/regio) met vacatures waarnaar werknemers kunnen doorstromen. Als een overzicht voor de hele gemeente (nog) niet haalbaar is, kan in elk geval binnen de eigen organisatie deze informatie gebundeld en voor leidinggevendenden en werknemers toegankelijk worden gemaakt.

5. Werknemers goed informeren

Veel werknemers met gesubsidieerde banen zijn niet op de hoogte van de mogelijkheden voor door- en uitstroom. Geef daarom duidelijke informatie over het beleid van de organisatie en de reële mogelijkheden voor doorstroom (intern en extern) na afronding van de opleiding of het ontwikkelingstraject.

5.3 Instrumenten

5.3.1 Competentieprofiel

In een functiebeschrijving staan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor een bepaalde functie. In een competentieprofiel staan de competenties waaraan werknemers idealiter moeten voldoen voor een goede uitoefening van de functie. Competentieprofielen kunnen gebruikt worden bij de werving en selectie, als ontwikkelingsinstrument en ook bij functionerings- en beoordelingsgesprekken. In kader 21 geven we een beschrijving van een mogelijke aanpak voor het opstellen van een competentieprofiel. Kader 22 laat een voorbeeld zien van een uitwerking van de competentie ‘aanpassingsvermogen’.

Kader 22

Competentie ‘aanpassingsvermogen’

Gedragsindicatoren voor de competentie ‘aanpassingsvermogen’:

Positief

- Is bij veranderde omstandigheden bereid en in staat om snel een andere aanpak te kiezen;
- Staat open voor suggesties en tips;
- Weet onder veranderde omstandigheden weer snel zijn/haar draai te vinden;
- Is in staat om bestaande aanpak en opvattingen los te laten.

Negatief

- Blijft halsstarrig opereren zoals hij/zij altijd deed, ondanks signalen dat een andere aanpak gewenst is;
- Is angstig voor/biedt veel weerstand tegen veranderingen;
- Raakt snel ontredderd in nieuwe situaties.

Bron: Bijl, T en Pool, J, van der. Sturen op competentie-ontwikkeling. Een praktische handleiding voor leidinggevenden in instellingen voor zorg en welzijn. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum, 2002.

Een competentieprofiel bestaat uit organisatiegebonden competenties en functiegebonden competenties. Organisationsgebonden competenties zijn voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie zó essentieel dat elke medewerker onafhankelijk van de functie erover moet beschikken. Zij kunnen afgeleid worden uit de missie of de strategische doelstellingen van de organisatie. Een voorbeeld is 'klantgerichtheid'. Functiegebonden competenties zijn nodig om de functie-uitoefening tot een succes te maken. Deze competenties zijn af te leiden uit de strategie van de afdeling (of beroepsgroep) en uit de functiebeschrijving, zoals schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid of kunnen samenwerken. Het gaat er hierbij vooral om wat de functie onderscheidt van andere functies voor wat betreft de benodigde kennis, vaardigheden en attitudes. Het is het beste om in totaal niet teveel (bijvoorbeeld maximaal zes) competenties te kiezen. Leren vraagt aandacht en een groot aantal leerpunten tegelijk is niet realistisch en werkt demotiverend.

Sommige competenties zijn zo vanzelfsprekend dat ze (bijna) over het hoofd worden gezien. Dat zijn de competenties die mensen die lang werkloos zijn geweest nogal eens ontberen, namelijk de basale werknemersvaardigheden. Zeker voor mensen die instromen in gesubsidieerde banen, maar soms ook bij niet-gesubsidieerde ongeschoolde functies, is het zinvol om competenties gericht op werknemersvaardigheden toe te voegen aan het profiel. Het beheersen van deze competenties is namelijk vaak een voorwaarde voor instroom, voor het verkrijgen van een vast contract en/of voor doorstroom. In kader 23 geven we een aantal voorbeelden van basale werknemersvaardigheden.

Gebruik van een competentieprofiel houdt meestal in dat individuele werknemers aan het profiel getoetst worden in een functionerings- of persoonlijk ontwikkelingsgesprek. Uit de toetsing kan komen dat de werknemer zich op sommige competenties nog moet ontwikkelen en op andere competenties een hoger niveau heeft bereikt. Tijdens het gesprek kan de leidinggevende afspraken maken over verdere ontwikkeling.

Het voordeel van een competentieprofiel is dat het veel duidelijkheid geeft. Het laat zien wat je moet kunnen om goed te functioneren in een functie (en dus een goede beoordeling te krijgen) en wanneer je je, bijvoorbeeld bij gesubsidieerd werk, zover ontwikkeld hebt dat uitstroom naar niet-gesubsidieerd werk mogelijk is. Zowel voor de

Kader 23

Werknemersvaardigheden

- *Betrouwbaarheid*: De mate waarin iemand afspraken nakomt, op tijd werkt en op tijd komt.
- *Collegialiteit*: De mate waarin iemand contacten legt met collega's, rekening houdt met anderen, kan samenwerken met anderen, een positieve bijdrage heeft op de werksfeer.
- *Gevoel voor arbeidsverhoudingen*: De mate waarin iemand autoriteit en gezag van de leiding erkent en advies en opdrachten van de leiding worden opgevolgd.
- *Initiatief en durf*: De mate waarin iemand initiatief durft te nemen als iets niet begrepen is of als hij het er niet mee eens is. De mate waarin iemand zelf met verbetervoorstellen komt.
- *Incasservermogen, weerbaarheid*: De mate waarin iemand kritiek en waardering kan ontvangen en zichzelf vervolgens ten positieve kan corrigeren/aanpassen. De mate waarin iemand voor zichzelf en de eigen standpunten opkomt.
- *Stressbestendigheid*: De mate waarin iemand onder tijdsdruk kan functioneren, prioriteiten kan stellen en hoofdlijnen kan bewaken.
- *Presentatie en persoonlijk optreden*: De mate waarin iemand er verzorgd uit ziet conform de geldende normen (die kunnen verschillen per branche) en zichzelf kan presenteren.
- *Flexibiliteit en aanpassingsvermogen*: De mate waarin iemand zich kan aanpassen aan de eisen van de werkomgeving en compromissen kan sluiten. De mate waarin iemand zijn gedrag kan aanpassen aan de situatie, gedragscodes of groep.
- *Discipline*: De mate waarin iemand zich houdt aan regels, bijvoorbeeld veiligheidsvoorschriften, hygiënerichtlijnen.
- *Aandacht/concentratie*: De mate waarin iemand zijn aandacht bij het werk kan houden.
- *Zelfstandigheid*: De mate waarin iemand zonder direct toezicht taken kan uitvoeren en problemen in het werk kan oplossen.
- *Communicatie*: De mate waarin iemand informatie en instructies kan begrijpen en kan overbrengen aan anderen.
- *Leervermogen/leermotivatie*: De mate waarin iemand in staat is om nieuwe dingen te leren.

Bron: StimulanSZ. De weg naar regulier werk. Handreiking screening ex-Banenpoolers. Den Haag: VNG/StimulanSZ, 2001.

leidinggevende als de werknemer is het prettig dat de competenties op papier staan en dat duidelijk is wat er onder wordt verstaan. Als er (nog) geen competentieprofiel voor de betreffende functie is ontwikkeld, kan de leidinggevende ook functiebeschrijvingen gebruiken bij de (persoonlijk) ontwikkelingsgesprekken.

5.3.2 *Ontwikkelingsgesprek*

Voor het maken van afspraken over ontwikkeling gaat het erom dat zowel teruggekeken wordt op het functioneren: ‘wat ging er niet goed en hoe kan het beter?’, als vooruitgekeken: ‘waar willen we naar toe en hoe komen we daar?’ Dit kan aan de orde gesteld worden in een functionerings-, loopbaan- of (persoonlijk) ontwikkelingsgesprek.

Een ontwikkelingsgesprek vraagt om een goede voorbereiding van beide partijen. De leidinggevende moet informatie verzamelen over het functioneren van de werknemer en op de hoogte zijn van gemaakte afspraken tijdens het vorige gesprek. Dit laatste geldt ook voor de werknemer. Verder moeten beiden nagaan welke afspraken wel en welke niet zijn nagekomen en waarom. De werknemer moet nadenken over wensen voor het werk, de mate van (on)tevredenheid en ambities. Voor lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen is dit vaak moeilijk. Ook bij de voorbereiding van het gesprek is daarom vaak ondersteuning nodig. Het is niet handig als de degene met wie het gesprek gevoerd wordt, ook degene is die de werknemer helpt bij de voorbereiding. Daarvoor kan beter een ervaren collega, personeelsfunctionaris of mentor ingeschakeld worden.

Veel organisaties stellen een leidraad op zodat elke leidinggevende ontwikkelingsgesprekken voert volgens hetzelfde format. Een leidraad geeft ondersteuning aan zowel de leidinggevende als de medewerker en kan tevens gebruikt worden bij de voorbereiding en verslaglegging. Belangrijke punten voor het gesprek zijn:

- Gezamenlijk vaststellen van de gesprekspunten door werknemer én leidinggevende;
- Terugblik op het vorige gesprek en de gemaakte afspraken (wat is wel/niet gerealiseerd);
- Mening van de werknemer over het werk, de werkhouding, de eventuele beperkingen bij het werken (fysiek, psychisch, sociaal) en de eigen ontwikkeling;
- Mening van de leidinggevende over het functioneren en de ontwikkeling van de werknemer, de werkhouding en de manier

waarop de werknemer omgaat met eventuele belemmeringen in relatie tot het werk (fysiek, psychisch, sociaal);

Kader 24

Tips voor het voeren van een functionerings- of ontwikkelingsgesprek

1. Stel open vragen en toon belangstelling voor de belevingswereld van de medewerker, vraag door en stel de medewerker op zijn gemak.
2. Vraag voor de verschillende onderwerpen naar de gesprekspunten van de medewerker en noem de punten die u zelf aan de orde wilt stellen.
3. Let op non-verbale signalen van de medewerker en benoem deze (bijvoorbeeld een ongeïnteresseerde houding, niet in de ogen kijken, gespannenheid, en dergelijke). Ga niet interpreteren maar vraag naar het waarom van het gedrag.
4. Neem de tijd en plan liever een vervolgesprek dan het af te raffelen.
5. Toets afspraken tijdens het gesprek al aan de SMART-criteria. Let vooral op de haalbaarheid. Vaak worden te ambitieuze afspraken gemaakt.
6. Voorkom vage afspraken zoals ‘daar komen we nog een keer op terug’, ‘ik zal dat eens uitzoeken’ of ‘let daar in het vervolg beter op’. Deze leiden zelden tot resultaten.
7. ‘Ja’ zeggen of bevestigend knikken hoeft niet te betekenen dat de medewerker het met u eens is of de informatie begrepen heeft. Door vragen te stellen, laten samenvatten of herhaling kunt u nagaan of de boodschap is overgekomen.
8. Vat wat afgesproken is samen en vraag de medewerker hoe hij het gesprek ervaren heeft.

- Concrete ontwikkelingswensen en –afspraken, indien van toepassing óók voor doorstroom naar niet-gesubsidieerd werk;
- Planning vervolgcacties van werknemer en leidinggevende, afspraken voor het opstellen van het persoonlijk ontwikkelingsplan.

In kader 24 geven we enkele tips voor het voeren van een functionerings- of ontwikkelingsgesprek.

5.3.3 *Afspraken en doelen*

Sommige werknemers hebben weinig verwachtingen van de toekomst en leven bij de dag. Daarom is het belangrijk doelen te kiezen die door hen zelf zijn gekozen en waar zij achter staan. Concrete doelen die op korte termijn realiseerbaar zijn, werken het meest motiverend. Afspraken en doelen moeten gemaakt worden op basis van het ‘SMART-principe’. Vijf belangrijke toetscriteria zijn in dit kader:

- Specifiek: geven de afspraken goed aan wat gedaan of bereikt moet worden zodat de medewerker ook zelf kan beoordelen of hij de afspraak wel/niet is nagekomen?
- Meetbaar: is duidelijk wat het resultaat moet zijn, bijvoorbeeld een certificaat of bepaald gedrag?
- Acceptabel: zijn beide partijen het eens over de afspraak?
- Realistisch: is de afspraak echt haalbaar?
- Tijdgebonden: is er een duidelijke termijn afgesproken?

Om de mogelijkheden voor doorstroom te vergroten is het soms nodig over bepaalde aspecten extra afspraken te maken. In kader 24 zijn een paar voorbeelden van deze afspraken opgenomen.

5.3.4 *Ontwikkelingsplan*

De gemaakte afspraken tijdens het ontwikkelingsgesprek komen in het (persoonlijk) ontwikkelingsplan (POP), een trajectplan of traditioneler: in het verslag van het functioneringsgesprek. In principe maakt de medewerker zijn eigen plan, maar niet iedereen kan dit zelf. In dat geval is het een taak voor de leidinggevende of de leidinggevende en werknemer doen het samen. Zeker bij laaggeschoolden en medewerkers met een slechte beheersing van het Nederlands zal dit vaak nodig zijn. Veel organisaties hebben een format ontwikkeld voor ontwikkelingsplannen. Dit schept duidelijkheid en het scheelt veel werk. Idealiter bevat het plan de volgende onderdelen:

- Sterk en minder sterk aanwezige kennis, vaardigheids- en houdingsaspecten (competenties): per taak of competentie beoordeeld;

Kader 25

Extra afspraken over ontwikkeling

Om de mogelijkheden voor doorstroom uit een gesubsidieerde baan te vergroten is het soms nodig afspraken te maken over extra activiteiten. De keuze van de activiteiten hangt af van de aspecten waarop de werknemer nog ondersteuning nodig heeft om in een niet-gesubsidieerde functie goed te kunnen functioneren. Mogelijke activiteiten zijn:

- Aanvullende diagnoses die informatie opleveren om concrete acties te kunnen bepalen. Bijvoorbeeld beroepskeuzetests, vaardigheidentests, medisch onderzoek/advies, scholingsadvies of EVC;
- Bemiddeling, inschakelen van netwerken en contacten bij het vinden van een passende functie;
- Scholingsactiviteiten gericht op beroeps- en sociale vaardigheden die nodig zijn voor niet-gesubsidieerd werk;
- Randvoorwaarden voor uitstroom naar niet-gesubsidieerd werk, zoals schuldsanering, huisvesting, zorgtaken en kinderopvang;
- Coachingsactiviteiten gericht op motivatieversterking en activeren van zoekgedrag;
- Voorlichting geven over gevolgen van uitstroom en de financiële consequenties, sollicitatietraining.

Bron: StimulanSZ. De weg naar regulier werk. Handreiking screening ex-Banenpoolers. Den Haag: VNG/StimulanSZ, 2001.

- Ontwikkelings- en loopbaanwensen op de korte en de lange termijn;
- Afspraken over ontwikkeling in de uitoefening van de functie (wie, wat, wanneer, hoe);
- Indien van toepassing: afspraken over ontwikkeling van werkhouding, aanpak belemmeringen om (goed) te kunnen werken en doorstroom naar niet-gesubsidieerd werk.

Veel werkgevers voeren elk jaar een ontwikkelingsgesprek, en na een half jaar een voortgangsgesprek. Tijdens het voortgangsgesprek is het (persoonlijk) ontwikkelingsplan expliciet onderwerp van gesprek en worden de afspraken en activiteiten doorgesproken. Doel is voortgangsbewaking, knelpunten oplossen, zo nodig bijstellen van afspraken, de vaart erin houden en nagaan in hoeverre de gemaakte afspraken zijn nagekomen. Omdat de afspraken op papier staan is dit gemakkelijk vast te stellen. Een werknemer zal een beoordeling op basis van een (persoonlijk) ontwikkelingsplan eerder accepteren omdat de evaluatiecriteria en de gemaakte afspraken door leidinggevende en werknemer samen zijn vastgesteld.

5.3.5 *EVC*

Erkenning van Verworven Competenties (EVC) is een systematiek die de kwaliteiten en opgedane ervaring van mensen zichtbaar kan maken, kan (laten) erkennen en kan ontwikkelen. Een EVC-procedure kan op verschillende manieren worden uitgevoerd. Altijd worden de volgende stappen onderscheiden:

- Competenties in kaart brengen – het herkennen;
- Competenties beoordelen – het erkennen;
- Potentieel van competenties bepalen – het ontwikkelen.

Een EVC-procedure leidt tot de erkenning van competenties, ongeacht de manier waarop ze zijn verkregen. Kenmerkend voor EVC is dat er niet wordt gekeken naar wat iemand niet kan, maar juist naar wat hij wel kan. Mensen kunnen competenties op verschillende manieren ontwikkelen. Op school, via cursussen, in het werk, maar ook thuis bij het uitvoeren van zorgtaken, in vrijwilligerswerk, door sporten en hobby's. Deze talenten zijn veelal verborgen. EVC maakt ze zichtbaar en zorgt voor een formele erkenning. Daardoor kan een deel van een opleidingstraject al zijn afgelegd. Juist voor lager opgeleide werknemers die geen zin meer hebben in scholing is EVC een mogelijkheid om officieel erkend te krijgen wat iemand kan. EVC

Kader 26

Voor- en nadelen van EVC

Voordelen

- EVC vergroot de kansen op instroom van nieuwe mensen; ook bij de mensen die opgaan voor herplaatsing gaan de motivatie en employability er zichtbaar op vooruit;
- EVC kan een deel van het bestaande begeleidingssysteem of het wervings- en selectiesysteem vervangen; integratie met het bestaande systeem is mogelijk;
- EVC geeft een impuls aan het competentiedenken; het brengt de aansluiting op een competentiegerichte kwalificatiestructuur van het beroepsonderwijs dichterbij.

Nadelen

- Er is altijd een investering nodig in de voorbereidingen van EVC; de omvang ervan kan pas worden ingeschat als de doelstelling en het bestaande instrumentarium in beeld zijn gebracht;
- Het basismateriaal is vaak nog niet in termen van competenties gesteld; het verdient daarom aanbeveling de aanpassing te koppelen aan andere geplande veranderingen;
- Men hecht er vaak waarde aan direct geautomatiseerde versies van EVC-instrumenten te kunnen inzetten; dit vereist een tijdige verkenning van de gebruikersmogelijkheden.

Bron: Gelderloos, M en Graafsma L. Geleerd zonder diploma's Erkenning van Verworven Competenties. Lelystad: AO (Actuele Onderwerpen) BV, 2002.

is ook een goede manier om een impuls te geven aan de ontwikkeling en doorstroom van (laagopgeleide) werknemers en past bij uitstek binnen competentie management. In bijlage D geven we een beschrijving van de aanpak bij EVC.

De invoering van EVC in het bedrijf vergt goede voorbereidingen, een eerlijke communicatie en heldere afspraken tussen werkgever, werknemer en de onderwijsinstelling. Ideaal is als EVC een geïntegreerd onderdeel is van het personeelsbeleid gericht op de ontwikkeling van de werknemers en ten dienste staat van het (persoonlijk) ontwikkelingsplan. De toepassing van EVC verkeert echter nog in een pril stadium. De voordelen van EVC zijn duidelijk, maar er zijn ook nadelen. In kader 26 hebben we een aantal voor- en nadelen van EVC op een rijtje gezet.

Er zijn al in veel branches en voor veel beroepen EVC-procedures beschikbaar. Bijvoorbeeld voor de verpleging en verzorging, het onderwijs, de metaal, de administratie, de bouw, de voedingsindustrie, de elektrotechniek, de textiel, transport en logistiek en de schildersbranche. In andere branches lopen interessante projecten (o.a. voor lager opgeleiden bij gemeenten en in de Sociale Werkvoorziening). Informatie over de mogelijkheden voor EVC kan verkregen worden bij de brancheorganisatie of bij het Kenniscentrum EVC www.kenniscentrumevc.nl.

5.4 Scholing en weerstand bij doorstroom

5.4.1 Scholing

Lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen hebben soms slechte ervaringen met scholing. Er kan sprake zijn van weerstand, voortkomend uit angst, onzekerheid of negatieve ervaringen met scholing en leren (zie ook paragraaf 4.3). Voor veel lager opgeleiden en werknemers in gesubsidieerde banen geldt dat zij:

- Het meeste leren op de werkvloer. Dat betekent dat bij scholing aansluiting gezocht moet worden bij de concrete gang van zaken op de werkvloer;
- Het meeste leren door te doen. Voor scholing betekent dit dat traditionele leerboeken minder zinvol zijn. Wel kan gebruik gemaakt worden van video, demonstraties en praktijkopdrachten;
- Iets nieuws leren vaak bedreigend vinden. Belangrijk is daarom dat de leeromgeving veilig is en dat iedereen met respect behan-

deld wordt. Veiligheid wordt ook gecreëerd door de groep niet te groot te maken (maximaal 12 personen);

- De mogelijkheid om de opleiding/cursus in werktijd te doen belangrijk vinden;
- Een erkend diploma of certificaat als motiverend ervaren.

Met name opleidingen in het kader van de Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) zijn zinvol omdat deze slechts één dag per week theorie bieden en vier dagen praktijksholing (= werken). Rekening houdend met bovenstaande kenmerken is het van belang dat de theorielessen zo min mogelijk klassikaal plaatsvinden op een school, maar veel meer binnen de eigen organisatie. Ook gesubsidieerde banen (voorheen ID-banen, Wiw) kunnen ingericht worden als duale leer-werktrajecten gericht op uitstroom naar niet-gesubsidieerd werk. Werknemers op deze banen krijgen dan een tijdelijk contract en werken en leren tegelijkertijd met als doel het behalen van een startkwalificatie (bijvoorbeeld met gebruikmaking van de BBL). Na afronding van de opleiding stromen zij door naar een niet-gesubsidieerde baan. Daarmee wordt na verloop van tijd tevens ruimte gecreëerd voor nieuwe instroom van werkzoekenden. In bijlage E is meer informatie opgenomen over de opleidingsstructuur en scholingsmogelijkheden voor lager opgeleide medewerkers.

5.4.2 *Weerstand*

Voor werknemers met een gesubsidieerde baan kan uitstroom naar een niet-gesubsidieerde baan betekenen dat zij van werkgever moeten veranderen. Dat is niet aantrekkelijk als je het naar je zin hebt en het werken goed gaat. Velen blijven daarom 'zitten waar zij zitten' en zonder stimulans van de werkgever of druk van buiten kan dit heel lang duren. Voor de begeleiding maakt het veel uit of bij de instroom duidelijke afspraken zijn gemaakt over activiteiten in het kader van ontwikkeling en doorstroom. Als duidelijke afspraken zijn gemaakt dan kan de begeleider namelijk hiernaar verwijzen en de werknemer erop aanspreken.

Bij werknemers die in de oude situatie zijn ingestroomd, toen er nog veel minder nadruk lag op doorstroom naar niet-gesubsidieerd werk, is het lastiger om weerstanden om te buigen. Verschillende redenen of gedachten kunnen de motivatie voor doorstroming belemmeren (zie ook paragraaf 4.3). De begeleider of leidinggevende moet proberen erachter te komen welke dit zijn. Bijvoorbeeld: de werknemer is bang te mislukken in een andere baan, heeft nog nooit zelfstandig

gesolliciteerd, weet niet wat voor baan hij eigenlijk wil of kent geen geschikte vacatures. Een terugkeerregeling voor het geval de nieuwe baan geen succes is, kan veel weerstand verminderen. De werknemer kan ook eerst een tijdje stage lopen of gedetacheerd worden zonder dat het contract wordt verbroken.

In het algemeen is een systematische aanpak het beste middel om weerstanden te voorkomen. Enkele tips zijn in dit kader:

- Rekening houden met en begrip tonen voor onzekerheid, slechte ervaringen met leren en scholing uit het verleden en het weer moeten leren-leren;
- Medewerkers tegemoet komen bij de eerste stappen richting scholing, tijd en geduld hebben en zo mogelijk eigen tempo laten volgen;
- Stapsgewijze voorbereiding zodat medewerkers langzaam kunnen wennen aan het idee van scholing en doorstroom;
- Kosten vergoeden en scholing in werktijd laten volgen, rekening houden met benodigde tijd voor huiswerk, extra rekening houden met consequenties voor parttimers;
- Zorgen voor kennis en vaardigheden bij leidinggevenden en begeleiders die de medewerkers moeten motiveren en begeleiden en zorgen dat ze hier voldoende tijd voor hebben;
- Aansluiten bij de leerstijl van de werknemers en reeds verworven competenties.

6 Communicatie

6.1 Inleiding

Voor een duurzame arbeidsinpassing is het belangrijk dat mensen voldoende communicatieve vaardigheden hebben om te kunnen (samen)werken. Niet alleen bij mensen die lang werkloos zijn geweest, maar ook bij andere werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt ontbreekt het hier nog wel eens aan. Bovendien zijn de verschillen in culturele achtergrond vaak groot en beheersen niet alle werknemers het Nederlands voldoende. Hierdoor kunnen zich misverstanden en vooroordelen voordoen, en soms ook conflicten. Om dit in goede banen te leiden, zijn leidinggevenden nodig met extra goede sociale en communicatieve vaardigheden. In de praktijk hebben echter veel leidinggevenden van lager opgeleiden hierin geen scholing gehad.

Naast communicatieve vaardigheden van werknemers en leidinggevenden, is ook een goede informatievoorziening voorwaarde voor een goede communicatie binnen organisaties. Ook lager opgeleide werknemers moeten voldoende informatie krijgen en hun ideeën kwijt kunnen. Dit is vaak niet goed geregeld. Een reden is bijvoorbeeld dat het moeilijker is hier vorm aan te geven omdat jarenlang van lager opgeleiden niet verwacht werd dat zij hun ideeën te kennen gaven. Hierdoor gaan kansen verloren. Werkgevers weten niet wat er speelt, werknemers zijn minder betrokken en maken weinig gebruik van mogelijkheden voor inspraak en regelingen voor bijvoorbeeld scholing, inspraak of verlof. In dit hoofdstuk gaan we daarom in op het belang van communicatieve vaardigheden, interculturele communicatie en de benodigdheden voor een goede interne communicatie.

De belangrijkste aanbevelingen voor een goede communicatie zijn:

- Besteed in de begeleiding en opleiding van werknemers veel aandacht aan sociale en communicatieve vaardigheden, als deze vaardigheden onvoldoende zijn ontwikkeld;
- Zorg dat leidinggevenden kunnen omgaan met diversiteit op de werkvloer en geef hen zonodig extra scholing in (interculturele) communicatie;
- Zorg dat iedereen, óók werknemers in gesubsidieerde banen, goed geïnformeerd wordt over de regelingen en ontwikkelingen die voor hen belang zijn;

Kader 27

Goldsteintraining

De Goldsteintraining is gericht op het vergroten van sociale vaardigheden. Deze vaardigheden zijn nodig bij het leggen en onderhouden van contacten. De deelnemers leren voor zichzelf op te komen bij problemen of meningsverschillen. Na afloop van de training kunnen de deelnemers zich beter staande houden in sociale situaties. Diverse basisvaardigheden worden met behulp van rollenspelen en video getraind, zoals kennis maken, luisteren, iets vragen, een praatje beginnen, nee-zeggen, iets bespreken, kritiek krijgen, kritiek geven en omgaan met gevoel. Bij het omgaan met gevoel wordt onderscheid gemaakt in het uiten van boosheid, uiten van teleurstelling en een compliment geven.

In de training wordt veel nadruk gelegd op het belang van een veilige situatie waarin de deelnemers kunnen experimenteren met hun gedrag. Elke vaardigheid wordt op een vergelijkbare systematische manier behandeld. De vaardigheden zijn voor het programma geanalyseerd en uiteengegrafeld in elkaar opeenvolgende kleine stappen. Deze stappen worden leerpunten genoemd. De trainer introduceert elke nieuwe vaardigheid aan de hand van een poster waarop de vaardigheid en leerpunten zijn uitgedrukt. Na uitleg van de vaardigheid wordt er een video gedraaid met een situatie, waarin de vaardigheid fout gebruikt wordt. Aan de hand van de poster wordt dit foute voorbeeld besproken. Vervolgens wordt er een video getoond met een voorbeeld van een goed gebruik van de vaardigheid. Ook deze wordt nabesproken aan de hand van een poster. Hierna kan de vaardigheid geoefend worden in rollenspellen. Aan het eind van elke training wordt er huiswerk opgegeven.

De trainingen worden op verschillende plaatsen gegeven, bijvoorbeeld bij Volksuniversiteiten en ROC's. De duur van een training varieert van vier tot vijftien bijeenkomsten van een paar uur per keer.

- Maak de gedragsregels op de werkvloer expliciet, bijvoorbeeld door invoering van een gedragscode;
- Laat alle werknemers deelnemen aan werkoverleg en leer hen zo nodig de hiervoor benodigde vaardigheden.

6.2 Communicatief gedrag

6.2.1 Communicatieve vaardigheden

Kunnen communiceren is een belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren op de werkplek. Communicatie moet daarom veel aandacht krijgen in de begeleiding van werknemers die hier moeite mee hebben. Mensen die lang niet gewerkt hebben weten soms niet wat ‘normaal werknemersgedrag’ is. Soms is een werknemer zelfs agressief, omdat hij denkt dat dit gedrag de beste oplossing is of omdat hij niet weet hoe het anders kan. In trainingen voor deze doelgroep en hun begeleiders is communicatie en de begeleiding daarvan meestal een belangrijk onderwerp. Ook in de Goldsteintraining (kader 27) en het Sociale Competentiemodel (bijlage C) staat het aanleren van sociale vaardigheden centraal.

Een speciaal punt van aandacht bij het aanleren van communicatievaardigheden is het kunnen omgaan met kritiek of feedback. Werknemers in gesubsidieerde banen (maar zij niet alleen) hebben vaak door hun achtergrond weinig zelfvertrouwen en een negatief zelfbeeld. Zij zijn in hun eigen omgeving gewend vooral negatieve kritiek te krijgen. Beide aspecten maken dat kritiek krijgen gevoelig ligt en moeilijk is. Het voelt als een bevestiging van slecht functioneren. Leren van fouten is echter de basis voor het aanleren van nieuwe vaardigheden. De begeleider moet proberen een veilige werksfeer te scheppen waarin de werknemer kritiek durft te accepteren. De werknemer moet leren de gedachten en gevoelens die hij bij kritiek krijgt te ‘herprogrammeren’, door bijvoorbeeld ‘Zie je wel, ik kan het niet’ te veranderen in ‘Oh, kan het ook zo, dat ga ik de volgende keer proberen’. In paragraaf 4.3 gaan we uitgebreider in op het begeleiden van werknemers met weinig zelfvertrouwen en een negatief zelfbeeld.

6.2.2 Agressie of pesten

Agressief gedrag komt vooral voor bij situaties die met kwetsen, irriteren of pesten te maken hebben. Werknemers kunnen hiermee heel verschillend omgaan. Ze kunnen bijvoorbeeld agressief worden om anderen te laten merken dat zij sterker zijn of uit angst zelf

Kader 28

Tips voor het omgaan met agressief gedrag

Agressief gedrag gericht op de begeleider vraagt om:

- De touwtjes in handen houden en rustig blijven. Om angst te overwinnen kunt u iets (onverwachts) doen of rustig blijven en doorademen;
- Niet ingaan op dreigementen en laten uitrazen;
- Beleving erkennen en oorzaak achterhalen. Om tot een – geweldloze – oplossing te komen moet u informatie hebben over de achtergrond. Niet het gedrag accepteren, maar wel het feit dat iemand een probleem heeft, niet in discussie gaan;
- Beroep u niet op regels, maar op het nut van regels;
- De hele mens blijven zien. Een mens is meer dan zijn ‘overlastgedrag’ en iedereen wil met respect behandeld worden;
- Voorkom gezichtsverlies. Als mensen ‘voor schut staan’ wordt hun frustratie groter dan nodig;
- Het onmiddelijkheidsbeginsel toepassen. Vooral als het niet om ‘onderliggende problemen’ gaat, maar alleen om ‘correctie’ is het zaak om onmiddellijk, kort en duidelijk te reageren.

Bron: Pijs, E Omgaan met problemen, conflicten en agressie. Arnhem: Uitgeverij Angerenstein, 1999.

aangevallen te worden. Ook kunnen mensen driftig worden of agressief reageren omdat zij een hekel hebben aan een bepaalde groep (ander geslacht, andere huiskleur, andere afdeling). Soms komt het voor dat een werknemer agressief gedrag 'uitlokt' omdat hij gedrag vertoont dat anderen opvalt of irriteert, zoals slordig werken of nooit iets zeggen tijdens de maaltijd.

In sommige werkomgevingen gaan werknemers heel ver met pesten. Zij stellen dan systematisch dezelfde werknemer bloot aan agressie, bijvoorbeeld door hem belachelijk te maken, steeds de vervelende klussen te laten doen, te negeren, verbaal of fysiek geweld te gebruiken. Dit verschijnsel wordt mobbing genoemd. Volgens Pijs (1999) is een organisatie een risico-organisatie met betrekking tot mobbing als er drie of meer van de volgende factoren voorkomen:

- Mensen moeten onder hoge druk met elkaar samenwerken;
- Als mensen zwart gemaakt worden treedt het team niet op;
- Leidinggevenden roddelen mee om erbij te horen;
- Er is een machocultuur;
- Er zijn heel duidelijke groepsnormen, afwijken wordt niet geaccepteerd;
- Managers treden niet duidelijk op tegen pesters;
- Mensen hebben bijnamen;
- Uiterlijke kenmerken worden gebruikt om iemand aan te spreken;
- Sommige mensen zitten steeds alleen in de kantine, komen niet op personeelsfeestjes en dergelijke, en de leidinggevende doet daar niks aan;
- Sommige mensen krijgen steeds de rotklusjes.

Er zijn verschillende manieren om met agressie om te gaan. Alleen door een confrontatie of een reactie komt de werknemer erachter dat hij zich anders moet gedragen. Voor de begeleider is het bij het omgaan met agressief gedrag heel belangrijk om onderscheid te maken tussen wie iemand is en wat iemand doet, met andere woorden: 'de persoon' en 'het gedrag' moeten gescheiden worden. Belangrijk is een geweldloze oplossing met behoud van eigenwaarde voor beide partijen. Deskundigen raden aan om bij conflicten niet te zoeken naar een compromis, want dan moeten beide partijen inleveren. De leidinggevende moet proberen 'er boven te hangen', kijken welke waarden in het geding zijn en zoeken naar een win-win oplossing. In kader 28 geven we enkele tips voor het geval de agressie zich richt op de begeleider.

Kader 29

Voorbeeld aanpak multiculturele samenwerking

Dit voorbeeld uit het onderzoek van TNO Arbeid betreft de afdeling distributie van een bloemenveiling. Er werken hier ruim elfhonderd mensen met tientallen verschillende nationaliteiten. Gebrek aan goede communicatie en onbegrip voor cultuurverschillen leidden soms tot hoogoplopende conflicten, scheldpartijen en opstootjes. Dit had niet alleen invloed op de sfeer, maar ook op het verzuim en de productiviteit. David Pinto, kenner van interculturele problemen, adviseerde duidelijker de Nederlandse normen en waarden uit te dragen. Volgens hem leidde onbekendheid over elkaars normen en waarden tot onbegrip en ongenoegen. Pinto gaf een training die was opgebouwd als drietrapsraket:

- In trap 1 werden de deelnemers zich bewust van hun eigen normen en waarden;
- Trap twee bestond uit een rollenspel waarin de deelnemers de normen, waarden en gedragscodes leren kennen van de ander;
- In trap 3 bepaalden deelnemers de eigen grenzen wat betreft aanpassing en acceptatie van de ander.

Sinds enige jaren kunnen werknemers in dit bedrijf ook een cursus 'Nederlands op de werkvloer' volgen. In deze cursus is veel aandacht voor de Nederlandse taal tijdens het werk, het werkoverleg en het functioneringsgesprek. Daarnaast is er tijd voor het geven van informatie over de verschillende culturen, de Nederlandse in het bijzonder. Alle werknemers krijgen verder een geplastificeerd kaartje met op de ene kant de belangrijkste regels en aan de andere kant de namen van de groepsleiders met hun telefoonnummers. Resultaat is, dat werknemers bij kleine onduidelijkheden of meningsverschillen meteen contact opnemen met de groepsleider. Conflicten worden zo voorkomen en werknemers ervaren de werksfeer als rustiger. Voorbeelden van de gedragsregels op het kaartje zijn:

- Behandel je collega's met respect en blij vriendelijk;
- Verboden je GSM te gebruiken tijdens het werk;
- Je houdt pauze in je eigen kantine. De pauze begint pas als de bel gaat en is voorbij als de bel weer gaat;
- Bij vragen of twijfel: vraag het aan de groepsleiders.

6.3 Interculturele communicatie

6.3.1 *Inleiding*

Een dilemma waar veel leidinggevendenden van allochtonen mee te maken krijgen, is de vraag in hoeverre zij rekening moeten houden met de cultuur van hun allochtone werknemers. Sommige leidinggevendenden vinden dat allochtonen zich volledig moeten aanpassen aan de Nederlandse situatie. De consequentie is echter, dat deze leidinggevendenden regelmatig in conflictsituaties verzeild raken met werknemers. Een pragmatischer (en zeker meer respectvolle) aanpak is om in eerste instantie wél rekening te houden met cultuurverschillen en allochtone werknemers te leren hoe Nederlanders gewoonlijk met bepaalde situaties omgaan.

Aangezien er relatief veel allochtonen werken in gesubsidieerde banen en aan de onderkant van de arbeidsmarkt, besteden we in deze paragraaf apart aandacht aan interculturele communicatie. Dat betekent niet dat de informatie alleen interessant is voor lezers die meer over communicatie met allochtonen willen weten. De nadruk ligt op communicatie met werknemers met verschillende culturele achtergronden of referentiekaders. Dat kunnen allochtone werknemers zijn, maar ook autochtone werknemers. We gaan in deze paragraaf in op de cultuurspecifieke en de cultuuralgemene benadering voor de communicatie met werknemers. Ook geven we enkele tips voor de communicatie met werknemers die het Nederlands slecht beheersen.

6.3.2 *Cultuurspecifieke benadering*

Leidinggevendenden van allochtone werknemers willen vaak heel concrete aanwijzingen over de communicatie en het omgaan met bepaalde allochtone groepen. Dit noemen we de cultuurspecifieke benadering: informatie over een (sub)cultuur verzamelen om beter met mensen uit die (sub)cultuur te kunnen omgaan. Kennis helpt zeker om bepaalde valkuilen in de communicatie met iemand van een andere cultuur te omzeilen. Een cultuurspecifieke benadering heeft echter twee belangrijke nadelen:

- Sommige bedrijven hebben werknemers uit zeer veel verschillende (sub)culturen in dienst; het is onmogelijk om van al die culturen de communicatieregels en omgangsvormen te leren;
- Kennis over iemands cultuur is geen garantie voor het goed omgaan met die persoon.

Kader 30

F-cultuur en G-cultuur

Voorbeelden van verschillen tussen niet-westerse F- en westerse G-culturen zijn onder andere:

<i>F-cultuur</i>	<i>G-cultuur</i>
<ul style="list-style-type: none">• Extern geweten (de groep is het geweten)• Gedragscorrectie door schaamtegevoel• Motivatie is in het belang van de groep• Sterke (rol)scheiding seksen• Gedrag gestuurd door rol in de groep• Beleefdheid, niet altijd open• Gedrag in hoge mate emotioneel• Nadruk op hiërarchie (ongelijkheid)• Vermijden van openlijke confrontaties• Veel gastvrijheid, persoonlijk contact minder gereguleerd	<ul style="list-style-type: none">• Intern geweten; zelfverantwoordelijke zelfbepaling• Gedragscorrectie door schuldgevoel• Motivatie is persoonlijk succes• Gelijkheid van seksen• Gedrag gestuurd door persoonlijkheid• Open, soms grof, niet beleefd• Gedrag in hoge mate rationeel• Nadruk op gelijkheid• Directe confrontatie wordt vaak gezocht• Contacten veelal volgens afspraken

Bron: Pinto, D. en Ree van, AJ. Samen verder; Ontwikkeling van participatiebeleid. Achtergrondinformatie. Houten/Diegem: Bohn, Stafleu Van Loghum, 1998.

Culturele achtergrondinformatie leidt bijvoorbeeld tot adviezen als: ‘Het is juist uit respect dat een Marokkaanse werknemer jou niet aankijkt tijdens een gesprek’; of: ‘Nederlanders hebben, in tegenstelling tot buitenlanders, op hun werk geen moeite met openlijke kritiek van collega’s’. Hier worden algemene kenmerken van een groep gebruikt om het gedrag van een unieke persoon te verklaren, dan wel aanwijzingen te geven hoe met hem om te gaan. Dergelijke adviezen leiden tot stereotypering. Door dit soort adviezen worden mensen bang om fouten te maken, verliezen ze hun spontaniteit en zijn ze al bij voorbaat bevreesd dat ze discrimineren.

Pinto en Van Ree (1998) onderscheiden twee soorten culturen: F-culturen (niet-westers) en G-culturen (westers). In F-culturen bestaan voor bijna elke situatie gedragsregels en heeft een individu veel minder ruimte om eigen keuzen te maken. In G-culturen moet elk individu de algemene regels vertalen naar gedragsregels voor een specifieke situatie. Pinto en Van Ree onderscheiden alleen de ‘zuivere’ categorieën F en G, om de essentie van de cultuurverschillen zo inzichtelijk mogelijk te maken. Ze wijze er echter op dat een beschrijving van een cultuur geen sjabloon vormt voor een individu binnen die cultuur. Bovendien kunnen binnen een land ook grote cultuurverschillen bestaan. In kader 30 staan enkele verschillen tussen F en G-culturen vermeld.

6.3.3 *Cultuuralgemene benadering*

Veel specialisten op het gebied van interculturele communicatie pleiten voor een cultuuralgemene benadering. Daarin wordt de nadruk gelegd op allerlei communicatieve vaardigheden en technieken die mensen uit verschillende culturen kunnen helpen om elkaar te begrijpen en met elkaar om te gaan. Hoffman en Arts (1994) benadrukken in dit verband dat ieder mens uniek is en een eigen referentiekader heeft opgebouwd door de communicatie met de omgeving (ouders, familie, docenten, vrienden en collega’s). Het referentiekader is cruciaal voor de manier waarop mensen met elkaar in gesprek zijn. Het beïnvloedt bijvoorbeeld hoe iemand persoonlijke relaties aangaat, hoe hij zijn werk doet, welk eten hij lekker vindt en hoe hij verder zijn leven inricht.

In elke communicatie is volgens Hoffman en Arts dan ook geen sprake van een ontmoeting tussen culturen, maar van een ontmoeting tussen mensen met verschillende referentiekaders. In die zin zijn wij

Kader 31

Voorbeeld verbetering communicatie bij kringloopbedrijf

Bij een kringloopbedrijf werken zo'n 350 mensen. De meeste werknemers hebben een gesubsidieerde baan. De waarden en normen op de werkvloer zijn niet overal zoals medewerkers en leidinggevendenden het graag zien. Diefstal, agressie en ander storend gedrag komen regelmatig voor. De directeur organiseert daarom een dag om de communicatie te verbeteren. De dag wordt voorbereid in twee bijeenkomsten met leidinggevendenden. De leidinggevendenden bespreken aan welk gedrag op de werkvloer zij zich ergeren, wat zij daarvoor graag in de plaats zouden zien en hoe de organisatie dat voor elkaar kan krijgen. Op de bewuste dag laat de directeur de werknemers in groepen voorstellen doen voor verbetering van het werkproces. Besproken worden de telefooncentrale, het transport, het laden en lossen en de winkels. Medewerkers komen met zeer veel suggesties voor verbetering van het werkproces. Hoewel dat niet de opzet was, brengen aanwezigen ook veel ongenoegens en oud zeer naar voren. De directeur neemt ook daarvoor de tijd.

Het bespreken van de verschillende onderdelen van het werkproces geeft de directeur de kans om veel medewerkers voor te stellen aan de aanwezigen, waarna steeds een applaus volgt. De hele dag is een voorbeeld van hoe medewerkers en leidinggevendenden met respect met elkaar kunnen omgaan. Als het hele werkproces is doorgenomen, bespreekt de directeur de toekomst van het bedrijf. De organisatie moet, zeker gezien de politieke ontwikkelingen, veel meer dan nu eigen inkomsten genereren. Dat vereist een goed lopend werkproces (waartoe op deze dag met behulp van velen een aanzet is gegeven) en goed gemotiveerd personeel dat zich volgens bepaalde waarden en normen gedraagt. De directeur bespreekt welk gedrag van de medewerkers verwacht wordt en welke sancties staan op overtreden van de regels. Bij diefstal zal bijvoorbeeld ontslag volgen. Naast meer nadruk op gedragsregels en respect worden ook technische maatregelen genomen om diefstal (ook door klanten) te voorkomen. De dag wordt afgesloten met een uitgebreide rijsttafel.

allemaal vreemdeling voor elkaar en is niet alleen de buitenlander een 'vreemdeling'. Het is niet te voorkomen dat zich in de communicatie misverstanden voordoen. Het rekening houden met de mogelijkheid van misverstanden is een manier om de communicatie open te houden. Om misverstanden op te sporen hebben Hoffman en Arts het TOPOI-model ontwikkeld (1994) Dit model geeft handvatten om de conflictsituatie te analyseren en erop in te grijpen.

Ook Pinto (1994) heeft een specifieke aanpak ontwikkeld, de zogenaamde drie-stappen-methode. Deze methode is bedoeld om mensen die met andere culturen in contact komen, bewust te maken van mogelijke struikelblokken in de communicatie en een dubbel perspectief te leren gebruiken. De stappen zijn:

- De eigen (cultuurgebonden) normen en waarden leren kennen;
- De (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes van de ander leren kennen;
- Bepalen hoe je in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden omgaat.

Er worden veel trainingen interculturele communicatie op de markt aangeboden die gebaseerd zijn op de modellen van Hoffman en Arts en Pinto. Ook zijn er gespecialiseerde adviesbureaus die adviseren over interculturele communicatie. CWI's hebben ook adviseurs minderheden waar werkgevers een beroep op kunnen doen (zie www.cwinet.nl).

6.3.4 *Slechte beheersing van het Nederlands*

Naast verschillen in cultuur kan ook een slechte beheersing van het Nederlands tot communicatieproblemen leiden. Een cursus Nederlands ligt dan voor de hand. Werkgevers hebben vaak goede ervaringen met 'Nederlands op de werkvloer'. Hierbij leert de werknemer vaktermen uit zijn eigen werk die hij meteen kan toepassen. De successen die hij daarmee kan halen zijn erg goed voor zijn zelfvertrouwen. Daarnaast leert de werknemer in een dergelijke cursus hoe hij kan omgaan met zaken die hij niet begrijpt. Daardoor kan hij zich op de werkvloer beter redden. Sommige werkgevers organiseren een cursus 'vaktaal' voor zowel allochtone als autochtone werknemers.

Er zijn ook NT2-cursussen (algemene basisopleiding 'Nederlands als tweede taal' op basisschoolniveau). Deze worden gegeven bij ROC's. Cursussen 'Nederlands op de werkvloer' worden aangeboden door

Kader 32

Tips voor de communicatie met werknemers met een slechte beheersing van het Nederlands

- Spreek af dat iedereen in formele situaties – werk, les, overleg, en dergelijke –Nederlands spreekt.
- Wanneer het nodig is mag iemand iets in de eigen taal aan een taalgenoot uitleggen.
- Stel vragen zodanig dat de werknemer niet slechts met ‘ja’ of ‘nee’ kan antwoorden. Bijvoorbeeld in plaats van ‘Hebt u het begrepen?’, ‘Kunt u het in uw eigen woorden weergeven?’ En andersom: vat samen wat u begrijpt van de werknemer en vraag of dat klopt.
- Verstrek niet teveel informatie in één keer, spreek in korte zinnen, in normaal Nederlands (geen gebroken zinnen) en stel concrete vragen.
- Gebruik geen beeldspraak, spreekwoorden of gezegden.
- Spreek niet te snel en articuleer duidelijk.
- Als u twijfelt of uw gesprekspartner begrijpt wat u zegt, spreek dat dan uit.
- Maak zo nodig gebruik van een landgenoot die beter Nederlands spreekt en kan tolken.
- Maak gebruik van tekeningen of plaatjes om dingen duidelijk te maken. Let wel op of de werknemer de plaatjes in de bedoelde volgorde bekijkt. In sommige talen schrijft men immers van rechts naar links, dus dat is daar de logische plaatjesvolgorde. Sommige symbolen hebben in andere landen ook een andere betekenis.

commerciële aanbieders en brengen vaak behoorlijke kosten met zich mee. Een betere taalbeheersing kan echter fouten, onbegrip, ziekte en uitval voorkómen en levert dus ook besparingen op. In kader 32 geven we enkele tips voor de communicatie met werknemers die slecht Nederlands spreken.

6.4 Interne communicatie

6.4.1 Communicatiemiddelen

Laaggeschoolde werknemers krijgen vaak minder dan hoger opgeleide werknemers informatie over het personeelsbeleid, regelingen waar zij gebruik van kunnen maken en ontwikkelingen in de organisatie. Er wordt hen niets gevraagd en zelf vragen zij er vaak ook niet om. Ook werknemers met een gesubsidieerde baan zijn vaak niet op de hoogte van allerlei zaken die voor hen van belang zijn, zoals bijvoorbeeld scholings- en doorstroommogelijkheden. Zij hebben er echter net als andere werknemers recht op om te weten wat het bedrijf van hen verwacht en welke ontwikkelingen en regelingen er zijn. Om te zorgen voor een goede interne communicatie kan een werkgever gebruik maken van een aantal communicatiemiddelen. Mogelijkheden zijn bijvoorbeeld een personeelsblad, nieuwsbrief, memo's of electronic mail, knipselkrant, wie-is-wie gids, posters, jaarverslag, instructies en regelingen, ideeënbuss, mededelingenbord, videojournaal, intranet, informatietelefoon en een kabelkrant. Dit zijn vooral middelen die het management kan gebruiken om werknemers te informeren. De direct leidinggevende blijft uiteraard het eerste aanspreekpunt voor de werknemers als er vragen zijn.

Bij lager opgeleide werknemers komt informatie vaak pas goed aan als het een paar keer via verschillende kanalen gegeven wordt: mondeling én schriftelijk, in groepsvorm én individueel. Schriftelijke informatie is voor ongeschoolden bovendien niet altijd toegankelijk (door analfabetisme, slechte kennis van het Nederlands, niet gewend zijn om post open te maken). Dit betekent dat schriftelijke informatie niet voldoende is voor een goede interne communicatie.

6.4.2 Werkoverleg

Sommige onderwerpen zijn persoonlijk en horen thuis in een tweegesprek, van persoon tot persoon. Andere onderwerpen hebben te maken met het functioneren van de organisatie, een afdeling of team en vragen om een vorm van werkoverleg. Werkoverleg is belangrijk voor werkgever én werknemer. Het is een goed moment voor de

Kader 33

Tips voor werkoverleg bij laagopgeleiden

- Tracht het werkoverleg te beperken tot één uur.
- Werk indien mogelijk met kleine groepen (zes tot acht personen).
- Laat duidelijkheid troef zijn (in agendapunten, structuur, communicatie).
- Alle punten waar werknemers mee komen verdienen aandacht, ook al zijn ze een herhaling.
- Stel veel vragen: deze halen niet alleen informatie naar boven, maar ook argumenten, gevoeligheden en weerstanden, en zorgen voor een juist wederzijds begrip.
- Voorkom dat het werkoverleg een klagbank wordt door aan te sporen tot het zoeken van oplossingen.
- Werk niet met verborgen agenda's.
- Zorg dat er iets gebeurt met de dingen die uit het overleg komen: geef aan hoe en op welke termijn er iets mee gebeurt en waarmee niets mee gebeurt en waarom.
- Geef zelf het goede voorbeeld: als u wilt dat werknemers naar u luisteren, luister dan ook naar hen.
- Stimuleer mensen om zelf over oplossingen na te denken, ook al lijkt het soms een omweg.
- Het werkoverleg vraagt om vaardigheden die soms apart geoefend moeten worden, zoals oplossingsgericht denken, communicatieve vaardigheden, vergadertechnieken en dergelijke.

Bron: Drijkoningen C, e.a. Slapende vermogens werken niet. HRM: ook voor uitvoerenden! Leuven/Leusden: Acco, 2000.

leidinggevende om uitleg te geven over het organisatiebeleid, om informatie over te dragen en om teamzaken aan de orde te stellen. De werknemer kan vragen stellen, zijn mening geven over de manier waarop het werk verloopt (zoals de verdeling van het werk en de werkomstandigheden) en problemen aan de orde stellen.

Het is belangrijk om lager opgeleiden en werknemers met een gesubsidieerde baan te laten deelnemen aan werkoverleg, óók als zij gedetacheerd zijn of werken op een tijdelijk contract. Werkgevers denken hier vaak niet aan of de werknemers geven zelf aan dat zij geen interesse hebben. Deelname is niet alleen nuttig voor de informatievoorziening en betrokkenheid bij de organisatie, maar juist voor deze werknemers ook voor de ontwikkeling van werknemersvaardigheden. Als een leidinggevende het werkoverleg goed gebruikt kunnen deze werknemers meer zelfvertrouwen krijgen in hun eigen mogelijkheden.

Hoe vaak het werkoverleg plaatsvindt, wat er besproken wordt en in welke vorm, is afhankelijk van de werkorganisatie en de cultuur binnen een organisatie. Onderwerpen die volgens Drijkoningen e.a. (2000) meestal terugkomen zijn de werkinhoud, de werkmethoden, de werkomstandigheden, de samenwerking en algemene bedrijfsinformatie. Zeker bij de eerste vergaderingen moeten werknemers nog overtuigd worden van het nut van het werkoverleg. Het is daarom belangrijk dat ze een rechtstreeks verband kunnen merken tussen hun inbreng en de gekozen oplossing/beslissing. Praktische agendapunten die tot een snelle en daadwerkelijke verandering kunnen leiden, verdienen dan ook de voorkeur. Ook zaken waarover al lang ontevredenheid bestaat, moeten echter bespreekbaar gemaakt worden.

In kader 33 staan enkele tips voor het werkoverleg met laagopgeleiden. Als werkoverleg niet georganiseerd kan worden, is een alternatief het houden van zogenaamde ‘toolboxmeetings’ (waarbij men bij wijze van spreken even op de gereedschapskist gaat zitten). Dat zijn korte vergaderingen van maximaal 10 minuten die gebruikt worden voor instructie en uitwisseling. Toolboxmeetings zijn vooral handig als regulier werkoverleg lastig te organiseren is, of in branches zonder overlegcultuur. Zo’n overleg wordt bijvoorbeeld aansluitend aan de lunch gepland.

Kader 34

Het opstellen van een gedragscode

De onderstaande onderwerpen kunnen al naargelang de eigen behoefte en mogelijkheden worden opgenomen in een gedragscode.

1. *Definities*: inventarisatie van de onderwerpen die in de code worden opgenomen, bijvoorbeeld welk gedrag precies onwenselijk is.
2. *Doel en algemene uitgangspunten*: vaststellen wat het precieze doel van de code moet zijn: bijvoorbeeld het tegengaan van racisme en agressie. Dat doel moet passen in het algemene strategische beleid van uw bedrijf.
3. *Status en reikwijdte van de code*: aangeven hoe de code past binnen de andere regels en wetten die voor het bedrijf en de branche gelden.
4. *Arbeidsovereenkomst*: regelen van bepaalde onderdelen van de code in de arbeidsovereenkomst, bijvoorbeeld gelijke behandeling bij promotie.
5. *Arbeidsomstandigheden en de werkvloer*: het gaat hier om het aangeven van bepalingen in omgangsvormen van collega's onderling: wat wel en wat niet geaccepteerd wordt.
6. *Klanten/gasten bejegening*: de code moet (afhankelijk van het bedrijf) aanwijzingen bevatten over het omgaan met klanten.
7. *Werking naar gasten en bezoekers*: ook gasten en bezoekers mogen niet in strijd met de gedragscode handelen. U moet dus aangeven hoe u met ongewenst gedrag van hen om wilt gaan.
8. *Toezicht gedragscode*: vastleggen wie toezicht houdt op de gedragscode, de directie of bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon.
9. *Klachten*: instellen van een commissie die klachten over ongewenst gedrag behandelt en registreert en zorgdraagt voor de bescherming van slachtoffers, bijvoorbeeld door te voorkomen dat deze ontslag aangezegd krijgen.
10. *Evaluatie*: om de werking van de gedragscode te garanderen en te optimaliseren is het handig om als een onderdeel van de code de evaluatie vast te stellen. Zo vaak als nodig maar in elk geval één keer per jaar is een goed uitgangspunt.

Bron: Sovov bv. Krachtig ondernemen met minderheden. Werkboek voor de Horecabranche. Arnhem: KOM Horeca, 2001.

6.4.3 *Gedragsregels en gedragscode*

Mensen met verschillende referentiekaders verschillen in uitleg van gedragingen. Het geven van een hand bij begroeting kan bijvoorbeeld als beleefd, maar ook als onbeleefd ervaren worden. Culturen verschillen ook in waarden en normen. Bij sommige culturen is bovendien weinig kennis over werk en het gedrag dat van een werknemer verwacht wordt. Dat geldt bijvoorbeeld voor langdurig werklozen die in achterstandswijken wonen waar weinig mensen een baan hebben. Daarnaast is het zo dat mensen uit sommige culturen, bijvoorbeeld Turken en Marokkanen, vaak op een andere manier omgaan met regels en grenzen (maar dat geldt niet voor iedereen). Ze hebben daardoor meer behoefte aan expliciete regels. Zijn die er niet, of alleen impliciet, dan kan iemand ervaren dat er weinig grenzen zijn met betrekking tot gedrag op het werk. Die waarneming komt niet overeen met de werkelijke situatie: er zijn heel wat regels, maar vooral impliciet. Hoewel het in Nederland minder gebruikelijk is, is er niets op tegen om bepaalde basisgedragsregels vast te leggen en aan de werknemers voor te leggen.

Een instrument dat een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de samenwerking en het tegengaan van ongewenst gedrag is een gedragscode. Voorbeelden van ongewenste gedragsvormen zijn agressie, pesten, seksuele intimidatie en discriminatie. Een gedragscode moet gebaseerd zijn op een basishouding waarvan de kenmerken zijn: gelijkwaardigheid en respect. De nadruk ligt op een professionele beroepshouding. Er zijn twee doelen voor het invoeren van een gedragscode:

- Preventief: een werksfeer creëren waar de ongewenste omgangsvormen niet kunnen voorkomen;
- Bestrijdend: in het geval dat zich toch ongewenste omgangsvormen voordoen, maatregelen kunnen nemen zodat het ongewenste gedrag niet meer wordt herhaald.

Binnen elke organisatie komen verschillende ongewenste omgangsvormen voor en de verschillende soorten worden niet overal op dezelfde manier beleefd. Daarom zal elk bedrijf verschillende accenten moeten aanbrengen in een gedragscode. In kader 34 geven we de mogelijke onderwerpen voor een gedragscode weer.

Weer op de rails

7 Verzuimbeleid en reïntegratie

7.1 Inleiding

Mensen met weinig opleiding en/of werkervaring maken vooral kans op werk aan de onderkant van de arbeidsmarkt en in gesubsidieerde banen. Soms is daarbij tevens sprake van werkgeverschap op afstand (facilitaire dienstverlening, uitzendbranche, detachering vanuit SW-bedrijf). De arbeidsomstandigheden en de kwaliteit van het werk zijn in dit soort branches in de praktijk vaak niet zo goed. Bovendien is in veel organisaties (nog) geen professioneel management, werken er geen of weinig P&O-functinarissen, is er weinig ervaring met Arbo-dienstverlening en (nog) geen goed verzuim en reïntegratiebeleid ontwikkeld. Daardoor kampen veel van deze organisaties met een hoger verzuim dan andere organisaties.

Aan de andere kant hebben werknemers met weinig opleiding, en zeker degenen die lang werkloos zijn geweest, over het algemeen meer gezondheids- en (psycho)sociale problemen dan andere werknemers. Hun leefstijl en de manier waarop zij met problemen omgaan kunnen ook tot verzuim leiden. En zeker in het begin moeten deze werknemers nog veel leren over de regels rond ziekte en verzuim. Dit kán tot makkelijk ziekmelden leiden. Kortom: er is meer dan gemiddeld beleid, kennis, vaardigheid en menskracht nodig om ervoor te zorgen dat het verzuim in deze bedrijven binnen de perken blijft, terwijl dit alles vaak minder dan gemiddeld aanwezig is.

Door passend werk, goede arbeidsomstandigheden, begeleiding op maat en een personeelsbeleid dat ook de lager opgeleide werknemers in de organisatie bereikt, kunnen werkgevers veel verzuim voorkomen. In de eerdere hoofdstukken van deze handreiking zijn we hier uitgebreid op ingegaan. Dit hoofdstuk gaat over de onderdelen van een extra goed verzuim- en reïntegratiebeleid voor laaggeschoolden en werknemers in gesubsidieerde banen. Ook gaan we in op enkele achtergronden van verzuim die veel voorkomen bij twee specifieke groepen werknemers: allochtonen en laagopgeleide vrouwen.

De belangrijkste aanbevelingen voor een goed verzuim- en reïntegratiebeleid zijn:

- Zorg voor een systematische aanpak van het verzuim en hou de aandacht voor verzuim en reïntegratie ook na de invoering van maatregelen vast;

Kader 35

Checklist verzuim- en reïntegratiebeleid

1. Staan verzuimcijfers, verzuim- en reïntegratiebeleid en de RIE (risico-inventarisatie en –evaluatie) periodiek op de agenda van het management?
2. Krijgen de leidinggevenden regelmatig verzuimcijfers van hun organisatie-onderdeel? Wordt daarop gestuurd?
3. Is verzuim bespreekbaar (geen taboe) bij alle betrokkenen (leiding, medewerkers)?
4. Is er een goede samenwerking met en ondersteuning door de Arbodienst?
5. Is er een duidelijk verzuimprotocol; kennen alle werknemers het; wordt het nageleefd?
6. Is afgesproken wie verantwoordelijk is voor de verzuimbegeleiding? Is het case-management van langdurige ziektegevallen geregeld?
7. Is de verzuimbegeleiding gericht op zo snel mogelijke terugkeer in het arbeidsproces? Wat is daarvoor geregeld? Werkt dat?
8. Zijn er (voldoende) herplaatsingsmogelijkheden en is er alternatief werk? Is hiervan een overzicht?
9. Is er periodiek overleg over verzuimende werknemers (sociaal-medisch team)?
10. Heeft u specifieke middelen om in te zetten bij langdurig verzuim? Is daarbij ook aandacht voor ondersteuning van zieke werknemers in de privé-sfeer?
11. Leert de organisatie van ervaringen op het gebied van verzuimbeleid en –begeleiding? Wordt het beleid bijgesteld als zaken niet goed lopen?

- Neem de regie bij reïntegratie en zorg voor een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden;
- Leer werknemers de regels en het gedrag dat normaal is rond ziekte en verzuim;
- Zorg dat leidinggevendenden 'er bovenop zitten' bij ziekmelden, grijp snel in met een persoonlijke en consequente benadering;
- Geef werknemers met problemen extra begeleiding en leer hen weer greep te krijgen op het eigen leven;
- Zorg voor achtergrondkennis over verzuim(oorzaken) bij allochtonen en vrouwen en geef verzuimbegeleiding op maat.

7.2 Effectief verzuim- en reïntegratiebeleid

Veel werkgevers hebben jaren geleden een verzuimbeleid opgezet. Meestal daalt het verzuim met de introductie van nieuw beleid. Maar enige tijd later verslapt de aandacht weer. Andere perikelen spelen, zoals een reorganisatie of een snelle groei van het bedrijf. In veel organisaties is het verzuim dan ook weer gestegen. De Wet Verbetering Poortwachter, krapte op de arbeidsmarkt en instroom van werknemers met een hoger risico op verzuim dwingen werkgevers om het verzuimbeleid opnieuw onder de loep te nemen. Drastische maatregelen zijn vaak nodig. Om te voorkomen dat het verzuim daarna opnieuw stijgt, moet de aandacht voor verzuim goed vastgehouden worden. Dat betekent dat het management het onderwerp regelmatig op de agenda moet zetten.

Het opstellen van een effectief beleid is niet eenvoudig. Werkgevers kunnen veel maatregelen treffen om het verzuim en de WAO-intrede in hun organisatie terug te dringen. Er zijn interventies mogelijk op individueel niveau, beleidsmaatregelen op organisatieniveau en wettelijke instrumenten. Interventies op individueel niveau zet een werkgever (of adviserende instantie in opdracht van de werkgever) in om iemand het werk zo snel mogelijk te kunnen laten hervatten. We onderscheiden vier typen interventies:

- Verzuimbegeleiding: dit is de reguliere begeleiding door werkgever, Arbodienst en UWV (verzuimcontrole, contact onderhouden, terugkeergesprekken, nazorg);
- Werk- en/of functieaanpassing: dit is het tijdelijk of permanent aanbrengen van veranderingen in het werk met als doel om de arbeidsgehandicapten het werk te laten hervatten; voorbeelden zijn arbeidstherapie (werkhervatting zonder dat een arbeidsprestatie

Kader 36

Systematische aanpak van het verzuim

Werkgevers die hun verzuimbeleid willen vernieuwen of het verzuim willen verlagen kunnen dat het beste doen volgens een systematische aanpak. Hieronder volgen de stappen die meestal gezet worden.

1. Discussie over de noodzaak het verzuim aan te pakken, zorgen voor commitment van het management.
2. Projectgroep samenstellen en voorbereiden van een inventarisatie: wat is al bekend, en wat nog niet?
3. Verzuimanalyse: soorten verzuim, per functiegroep en per afdeling, uitgesplitst voor jong/oud, man/vrouw, gesubsidieerd/regulier, resultaten RI&E (risico's en bijzondere doelgroepen). Wat kost het verzuim? Wat gaat goed en waar liggen verbeterpunten? Wat is het verzuim van vergelijkbare organisaties?
4. Discussie over de analyse, en voorbereiding van een planmatige aanpak. Doelen stellen. Wie is verantwoordelijk waarvoor? Activiteiten kiezen die de doelen moeten verwezenlijken.
5. Kiezen van de interventies en maatregelen. Welke activiteiten zijn haalbaar en toetsbaar?
6. Maken van een plan van aanpak. Uitzoeken wat er nodig is voor de uitvoering van het plan. Taken en deadlines afspreken.
7. Implementatie van het plan van aanpak.
8. Meten van de effecten van de maatregelen: opnieuw een verzuimanalyse.
9. Borgen van het beleid, zo nodig opnieuw verbeteren, vasthouden van de aandacht voor verzuim.

wordt verlangd), aanpassing van de taakhoud en werkplekaanpassing;

- Arbocuratieve zorg betreft de inzet van o.a. rugscholing, RSI-training, psychotherapie, maatschappelijk werk en mediation;
- Overige op reïntegratie gerichte activiteiten zijn bijvoorbeeld wachtlijstbemiddeling, scholing, gebruik van een arbeidspool en bemiddeling naar een andere werkgever.

Beleidsmaatregelen op organisatieniveau zijn bijvoorbeeld het aanstellen van een reïntegratiefunctionaris in het bedrijf, het introduceren van een reïntegratiezorgsysteem of het structureel inzetten van arbocuratieve zorg, zoals het houden van een maandelijks spreekuur van de bedrijfsarts binnen de instelling. Een wettelijk instrument is het REA-instrumentarium met onder andere een premiekorting voor arbeidsgehandicapten, een subsidie voor meerkosten bij reïntegratie, een tegemoetkoming voor de kosten van kinderopvang en diverse werknemersvoorzieningen (zie ook bijlage A).

Sommige maatregelen hebben een groter effect op vermindering van verzuim dan andere maatregelen. De effectiviteit van een maatregel verschilt namelijk per situatie. De context in een organisatie (bijvoorbeeld de cultuur, type werk, kenmerken werknemers) en de manier waarop de maatregel wordt ingevoerd (bijvoorbeeld bekendheid met en de acceptatie van de maatregelen) zijn van groot belang voor de effectiviteit van een maatregel (Van Vuuren e.a., 2002). Aanpak van het verzuim vereist daarom een goede analyse van de situatie.

In kader 36 staan de stappen die een werkgever kan nemen bij het systematisch aanpakken van het verzuim. Aan de hand van deze stappen kan hij de juiste interventies kiezen en het verzuim effectief beïnvloeden. De Arbodienst kan hierover meer informatie en advies geven. Ook kan gebruik gemaakt worden van publicaties en hulpmiddelen die branche-organisaties vaak ontwikkelen voor hun sector.

7.3 Regie nemen en borgen van beleid

7.3.1 Disability Management

Problemen in de privé-sfeer, psychosociale problematiek en/of een arbeidshandicap vragen om extra ondersteuning, advies en bemoeienis van de werkgever. Door hieraan in de begeleiding veel aandacht te

Kader 37

Voorbeeld training verzuimgesprekken voeren bij een kringloopbedrijf

Dit voorbeeld uit het onderzoek van TNO Arbeid betreft een kringloopbedrijf in de Randstad. Bij deze organisatie is het verzuim onder de 120 medewerkers op gesubsidieerde banen ruim 20%. In een plan van aanpak zijn verschillende activiteiten benoemd om het verzuim terug te dringen. Een belangrijke maatregel is de training voor leidinggevenden in het voeren van verzuimgesprekken. Nog niet eerder is hier aandacht aan besteed en de training geeft dan ook veel inzicht in alternatieve aanpakken en eye-openers. Door te observeren hoe collega's verzuimgesprekken voeren, zien leidinggevenden dat er verschillende manieren zijn om dit te doen: empatisch, wantrouwend of zakelijk. Ieder heeft (bewust of onbewust) een vaste stijl van gespreksvoering. De stijl wordt ook beïnvloed door de waarden en normen van de leidinggevenden zélf ten opzichte van verzuim.

In een oefensituatie experimenteerden de leidinggevenden met stijlen: als het eens anders aangepakt wordt kan de uitkomst ook anders zijn. Ook het zelf spelen van de rol van de zieke werknemer blijkt verrassend. De leidinggevenden realiseren zich dat de primaire reactie van de leidinggevende doorwerkt in het gesprek. Voelt een werknemer zich gerespecteerd en begrepen? Of voelt hij onbegrip? Of juist zoveel empathie dat hij denkt dat een dagje langer thuisblijven geen enkel probleem is? Ook is het goed om te weten dat de leidinggevende bij een mogelijke problematische verzuimmelding (mogelijk onterecht, vage klachten, weinig of tegenstrijdige informatie) niet meteen een standpunt hoeft in te nemen. Het maken van een duidelijke afspraak op korte termijn om deze verzuimmelding nader te bespreken is op dat moment voldoende.

besteden en te werken aan het probleemoplossend vermogen van de werknemer, kan de werkgever verzuim voorkomen. Door bij (dreigend) verzuim zelf de regie te nemen, en dit niet over te laten aan de Arbodienst of het UWV, kan een werkgever langdurig verzuim voorkomen. Een werkgever kan de regie nemen door een extra heldere taakverdeling te maken rond reïntegratie. Natuurlijk hoeft niet één persoon alles te doen. Belangrijk is wel dat de taken verdeeld worden en zo nodig worden uitbesteed, dat duidelijk is wie wat doet en dat er goed wordt samengewerkt.

Disability Management is een vorm van extra goed verzuim- en reïntegratiebeleid waarbij de werkgever de regie voert bij de inzetbaarheid van werknemers met (dreigende) gezondheidsklachten. In kader 38 zijn de kenmerken van organisaties opgenomen waar deze aanpak goed werkt. Belangrijke onderdelen van Disability Management die hieronder nader worden besproken zijn:

- verantwoordelijkheid nemen;
- resultaat bewaken;
- deskundig advies inwinnen;
- regelen wat er geregeld moet worden;
- extern netwerk gebruiken.

1. Verantwoordelijkheid nemen

Reïntegratie vindt plaats op de werkvloer, net zoals de begeleiding van werknemers die (nog) niet ziek zijn. Daarom is de direct leidinggevende de meest aangewezen persoon om (zieke) werknemers te begeleiden en te helpen bij hun terugkeer. Bij werknemers met een gesubsidieerde baan ligt dit soms anders, omdat de trajectbegeleider, de coördinator gesubsidieerde banen of de contactpersoon van de gemeentelijke organisatie een belangrijke taak heeft in de begeleiding, óók bij verzuim en omgaan met ziekte. Het is zaak duidelijk af te spreken wie wat doet, wie waarvoor verantwoordelijk is en om elkaar op de hoogte te stellen van de voortgang.

2. Resultaat bewaken

Registratie van verzuimcijfers levert belangrijke stuurinformatie op. Veel organisaties registeren het verzuim van werknemers met een gesubsidieerde baan niet apart. Er bestaat dan wel de indruk dat het verzuim bij deze groep hoog is, maar het kan niet gestaafd worden met cijfers. Om leidinggevenden goed te kunnen sturen en aanspreken op verzuim zijn daarom heldere cijfers noodzakelijk, óók over het verzuim van werknemers met gesubsidieerde banen.

Kader 38

Waar werkt Disability Management goed?

Disability Management werkt vooral goed in organisaties met de volgende kenmerken:

- Alle werknemers zijn voor het bedrijf even belangrijk;
- De mogelijkheden van de werknemers zijn belangrijker dan hun beperkingen;
- Een persoonlijke benadering en betrokkenheid bij het welzijn van de werknemers;
- Er is vertrouwen en openheid tussen leidinggevenden en werknemers;
- Gezondheid is een wezenlijk en vanzelfsprekend onderdeel van het sociaal beleid;
- Er is bij de begeleiding geen strikte scheidslijn tussen werk en privé;
- Het bedrijf toont maatschappelijke betrokkenheid;
- Naast persoonlijk is de aanpak ook zakelijk: er is géén ‘ontzien-beleid’;
- Het zelfregulerend vermogen van het bedrijf is groot: de regie over verzuim- en reïntegratiebeleid heeft men zelf in de hand;
- Het bedrijf trekt voor bovengenoemde principes tijd, geld en menskracht uit.

Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Disability Management: Beleid op inzetbaarheid. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2002.

3. Deskundig advies inwinnen

De juiste match tussen persoon en werk vereist kennis en inzicht, zeker als er sprake is van fysieke, psychische of psychosociale beperkingen. Het inwinnen van deskundig advies bij reïntegratie kan een grote bijdrage leveren aan een goede match. Hiervoor kan een werkgever een adviseur in huis halen of advies inkopen bij de Arbodienst of een reïntegratiebedrijf. Ook P&O-functionarissen en verzuimcoördinatoren kunnen adviseren. Het meest effectief is een adviseur die het bedrijf goed kent en door de leidinggevenden serieus genomen wordt.

4. Regelen wat er geregeld moet worden

Reïntegratie vergt nogal wat regel. Iemand moet het initiatief nemen en juist in het praktische regelwerk gaat het vaak mis bij langdurig verzuim omdat niemand zich verantwoordelijk voelt. Het is daarom goed een speciale regelaar te benoemen of een reïntegratiespecialist aan te stellen met concrete taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze persoon, bijvoorbeeld een P&O-adviseur indien aanwezig, kan individuele werknemers en hun leidinggevenden begeleiden, bemiddelen en werkaanpassingen organiseren. Ook kan hij contact onderhouden met de werkgever op afstand, bijvoorbeeld het SW-bedrijf of het uitzendbureau (indien van toepassing). Hij kan ook ondersteunen bij het oplossen van problemen in de privé-sfeer van de werknemer. Hoewel werknemers er zelf niet altijd om vragen, is ondersteuning vanuit de werkgever vaak nodig en welkom. De regelaar kan de werknemer de weg wijzen naar bijvoorbeeld schuldhulpverlening. De regelaar zorgt ook voor de administratieve afhandeling van (re)integratie, zoals het aanvragen van subsidies en voorzieningen.

5. Extern netwerk gebruiken

Formele, wettelijke procedures zijn vaak traag en passief. De actieve bemoeienis van een extern netwerk kan helpen om zaken sneller geregeld te krijgen. De werkgever kan iemand benoemen die contacten onderhoudt met zorgaanbieders, de Arbodienst, het UWV, reïntegratiebedrijven, de curatieve sector en particuliere verzekeraars. Deze netwerker kan dezelfde persoon als de regelaar zijn of hiermee nauw samenwerken. Een goed contact en een hecht netwerk kunnen het succes en de snelheid van een reïntegratie aanzienlijk verhogen. Veel werkgevers vinden de samenwerking met de Arbodienst moeizaam of ervaren dat medewerkers van de Arbodienst weinig kennis hebben van achtergronden van werknemers in gesubsidieerde

Kader 39

Vragen aan de Arbodienst

Het contract met de Arbodienst moet zo concreet mogelijke afspraken bevatten, zodat u kunt vaststellen of afspraken worden nagekomen. De volgende vragen en onderwerpen zijn van belang voor een goede keuze van een Arbodienst en van de arbodienstverlening:

- Welke problemen zijn er op het gebied van arbo en verzuim?
- Vraagt de situatie in uw bedrijf om een bijzondere aanpak?
- Wat wilt u bereiken en waarom?
- Heeft u zelf al ideeën hoe u de problemen wilt aanpakken?
- Wat kunt u zelf doen en wat wilt u uitbesteden aan de Arbodienst (of aan anderen)?
- Wilt u gebruik maken van maatschappelijk werk of de psycholoog van de Arbodienst, dit elders inkopen of deze deskundigen zelf in huis halen?
- Welk budget is beschikbaar? Een lager verzuim levert geld op!
- Hoe wilt u het opdrachtgeverschap reïntegratie regelen, via de Arbodienst of anders?
- Wat is de ervaring van andere werkgevers met de Arbodiensten die u op het oog heeft?
- Heeft uw brancheorganisatie een collectief contract met één of meer Arbodiensten? Werkt de Arbodienst samen met één of meer reïntegratiebedrijven?
- Biedt de Arbodienst de mogelijkheid om een prestatiecontract te sluiten (bijvoorbeeld een bonus bij daling van het verzuim)?
- Op welke locatie(s) kan de Arbodienst de dienstverlening bieden?
- Welke ervaring heeft de Arbodienst met de bijzondere groepen werknemers die u in dienst heeft en met de problemen die u heeft op het gebied van arbo en verzuim?
- Welke aanpak heeft de Arbodienst voor de problemen en werknemers in uw bedrijf? Lijkt deze aanpak u goed?

Meer informatie: Van der Drift, D. en Moonen, C. Samen werken aan arbeidsomstandigheden. Utrecht: Sectorfondsen Zorg en Welzijn, 2002.

banen. Kader 39 biedt een aantal vragen om de samenwerking met de Arbodienst te verbeteren.

7.3.2 *Borgen van het beleid*

Om het resultaat te kunnen bewaken moet het beleid ook geborgd worden. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van een 'zorgsysteem van reïntegratie'. Dit zorgt ervoor dat het reïntegratiebeleid en de uitkomsten daarvan periodiek worden beoordeeld door de directie en bijgesteld, ingevoerd en geëvalueerd worden. Alle afspraken worden vastgelegd in een 'reïntegratiegids'. Er is ook een hulpmiddel voor de terugkoppeling van reïntegratie-ervaringen naar het reïntegratiebeleid: de 'gevalsinventarisatie en -evaluatie': een overzicht van alle gevallen van langdurig verzuim en (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid, de stappen die gezet zijn en het resultaat (Reijenga, 2001).

7.4 **Extra duidelijke communicatie**

7.4.1 *Regels bij ziekte en verzuim*

Wat is een legitieme reden om je ziek te melden en wat is dat niet? De grenzen zijn soms vaag en onduidelijk. Een werknemer met een beetje hoofdpijn wordt geacht gewoon op het werk te verschijnen, maar als het migraine is, mag hij zich uiteraard ziekmelden. Daar tussenin zit een groot grijs gebied, waar iedereen op z'n eigen wijze mee omgaat en een mening over heeft, zowel de werknemer, de leidinggevende als de werkgever. Bij werknemers die lang niet gewerkt hebben kunnen kleine gebeurtenissen zoals onverwachts bezoek of een lekke band in het begin reden zijn om niet te verschijnen op het werk of om zich ziek te melden. Vaak hebben zij er geen idee van dat dit geen geaccepteerd gedrag is. Sommige werknemers vinden het ook moeilijk om de discipline die werken vereist op te brengen. Begrijpelijk, als je lang niet gewerkt hebt, maar het mag niet leiden tot ziekmelden.

Voor een duidelijke en consequente aanpak in de verzuimbegeleiding is het belangrijk dat hierover gesproken wordt en dat het verzuimprotocol en de gewoonten bij iedereen bekend zijn. De regels rond verzuim kunnen overgebracht worden door er aandacht aan te besteden bij het inwerken, de regels op papier aan werknemers te geven en er daarnaast regelmatig op terug te komen tijdens het werkoverleg of op personeelsbijeenkomsten. Sommige werkgevers zetten de regels op een geplastificeerd kaartje op creditcardformaat. Werknemers dragen het bij zich in hun portemonnee en weten altijd wat ze moeten

Kader 40

Open aanspreekcultuur

Veel werkgevers willen het verzuim van werknemers zakelijker benaderen. Vaak is hiervoor een cultuuromslag in denken en aanspreken nodig van: ‘Ziek maar lekker uit’ naar ‘Wanneer denk je weer aan de slag te kunnen?’

Voorbeeldorganisaties nemen onder andere de volgende maatregelen:

- Leidinggevenden trainen in het bespreekbaar maken van verzuim, zowel op individueel niveau als binnen teams;
- Medewerkers stimuleren tijdig te zeggen wat er speelt, alternatieven bieden voor verzuim bij specifieke problemen (thuis of op het werk) zoals onbetaald verlof en vakantie en hulp bij problemen;
- Werknemers standaard en direct (afhankelijk van de verzuimoorzaak) ander werk laten verrichten, als zij (tijdelijk) ongeschikt zijn voor het eigen werk;
- Collectief belonen van een laag verzuim in de vorm van extra uitgebreide kerstpakketten;
- Voorkomen van anonimiteit bij ziekmelding door de werknemer zich ook rechtstreeks ziek te laten melden bij de collega waarmee (in een koppel) wordt samengewerkt (indien van toepassing);
- Niet standaard vervangen uit de invalpool om de verzuimdrempel te verhogen;
- Leidinggevenden inzicht geven in de kosten van verzuim en de ‘winst’ van een lager verzuim direct omzetten in meer fte’s voor de betreffende afdeling;
- De zakelijker verzuimaanpak onderdeel maken van een samenhangend pakket aan maatregelen.

Bron: Van Vuuren e.a. De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn. Deel 1: Overzicht van de resultaten. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers, 2001.

doen bij ziekte. Regels rond verzuim hebben meestal betrekking op de melding en het bereikbaar zijn voor de werkgever en de Arbodienst. Ze kunnen ook betrekking hebben op verplichtingen in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter of op het zoveel als mogelijk blijven bijwonen van werkoverleg (waarbij de werkgever desnoods de werknemer laat ophalen door een taxi).

7.4.2 *Aanspreekcultuur*

Het durven aanspreken van collega's of ondergeschikten op hun (verzuim-)gedrag is een belangrijk aangrijpingspunt voor de aanpak van verzuim. In sommige organisaties en sectoren is het 'aardig zijn voor elkaar' zo diepgeworteld dat het een belemmering vormt om het verzuim zakelijker aan te pakken. Aan werknemers op een gesubsidieerde baan worden bovendien vaak (al dan niet tijdelijk) minder eisen gesteld, om stress en uitval te voorkomen. Zij worden niet aangesproken op hun verantwoordelijkheden maar 'met rust gelaten', óók omdat uitval gezien het takenpakket voor de organisatie niet zo'n groot probleem is. Daarmee geeft de leidinggevende echter een verkeerd signaal af. De werknemer moet juist leren dat zijn aanwezigheid ertoe doet en dat hij zelf verantwoordelijkheid moet te dragen. Het is belangrijk ook deze werknemers op hun verzuim aan te spreken: voor iedereen gelden dezelfde regels. In kader 40 zijn een aantal maatregelen opgenomen die voorbeeldorganisaties hebben genomen om de verzuimcultuur aan te pakken.

7.4.3 *Eigen inbreng bij 'Poortwachter'*

De eigen inbreng die in het kader van de Wet Verbetering Poortwachter verwacht wordt van een zieke werknemer, is moeilijk voor mensen met weinig opleiding, die het Nederlands niet goed beheersen en/of die moeite hebben met het dragen van verantwoordelijkheid. Initiatieven moeten meer van de werkgever komen en deze zal er extra veel aandacht aan moeten besteden om de werknemer te laten zien welke activiteit van hem of haar verwacht wordt. In veel organisaties worden daarom de reïntegratieverslagen samen met deze werknemers gemaakt. Het blijkt dat zij dan vaak wel degelijk kunnen aangeven wat zij nog kunnen doen en met realistische voorstellen komen voor vervangend werk. Soms zijn werknemers wel wantrouwend omdat zij nu een handtekening moeten zetten onder de gemaakte afspraken. Dit maakt het voor hen heel gewichtig en niet elke werknemer heeft door dat het verslag ook in zijn eigen belang is.

Kader 41

Voorbeeld aanpak verzuim bij privé-problemen

Bij een organisatie voor gastouderopvang, onderdeel van een brede welzijnsorganisatie, is het verzuim $\pm 4\%$ (excl. WAO). Veel vrouwen werken hier als gastouder op een gesubsidieerde baan. Volgens de manager is de oorzaak van het lage verzuim gelegen in het feit dat de werknemers bij problemen de verantwoordelijkheid én de hulp krijgen die nodig is. Daarnaast is het verzuim overigens ook laag doordat dat de gastouders passend werk hebben dat aansluit bij reeds aanwezige competenties (kinderopvang in de thuissituatie) en zich heel verantwoordelijk (gaan) voelen door de band met de vraagouders en gastkinderen. Extra begeleiding kan in deze organisatie gericht zijn op omgaan met stress op de werkplek, een aanbod van de Arbodienst. Ook de bedrijfsmaatschappelijk werker heeft het druk met gastouders omdat zij vaak een belastend verleden hebben. Juist als werknemers het contract binnen hebben dienen deze problemen zich volgens de manager vaak in alle hevigheid aan. Bij een ziekmelding is er soms direct controle, afhankelijk van de situatie. De begeleider neemt altijd dezelfde dag contact op.

Als de gastouder ziek is als gevolg van de thuissituatie dan:

- Nodigt de leidinggevende de medewerker uit voor een gesprek;
- Biedt de leidinggevende hulp aan, maakt de leidinggevende het probleem helder, en benoemt hij keuzemogelijkheden evenals de consequenties;
- Maakt de leidinggevende afspraken over de te nemen stappen;
- Wijst de leidinggevende de medewerker op haar verantwoordelijkheid en geeft hij haar de ruimte en de tijd om problemen op te lossen;
- Legt de leidinggevende de afspraken over de te nemen stappen schriftelijk vast;
- Geeft de leidinggevende de medewerker die niet ziek is, maar ook niet in staat om haar werk te doen, bijzonder verlof of tijdelijk ander werk gedurende de periode dat de problemen spelen;
- Maakt de leidinggevende een afspraak voor een vervolgesprek, waarin de medewerker verantwoording aflegt over het wel of niet handelen en het resultaat. Heeft de medewerker de verantwoordelijkheid niet genomen, dan heeft dat consequenties.

7.4.4 *Arbeidstherapie selectief inzetten*

Na lang verzuim gebruiken werkgevers en Arbodiensten vaak arbeidstherapie (werken zonder productieverplichting) om iemand weer aan het werk te laten wennen. De ervaring leert dat arbeidstherapie bij werknemers in gesubsidieerde banen en bij veel andere laaggeschoolden niet te lang moet duren en dat duidelijke afspraken nodig zijn. Het werken zonder productieverplichting leidt namelijk, juist bij werknemers die veel duidelijkheid en structuur nodig hebben, tot onduidelijkheid. Afspraken zijn nodig over het doel en de verwachtingen van de werkgever over de arbeidstherapie. Belangrijk is ook dat collega's weet hebben van de afspraken over de arbeidstherapie. Vaak blijft arbeidstherapie erg lang voortbestaan zonder dat er iets verandert. Sommige werkgevers hebben om deze reden besloten de maatregel heel selectief in te zetten, alléén als het duidelijk een meerwaarde heeft. Ander werk tijdens de arbeidstherapie kan de werknemer overigens wel de mogelijkheid geven om nieuwe vaardigheden op te doen.

7.5 **Extra consequente aanpak**

7.5.1 *Er bovenop zitten*

Verzuimbegeleiding bij werknemers die makkelijk verzuimen vraagt om een aanpak waarbij de leidinggevende er 'boven op zit'. Dit is niet alleen van belang voor werknemers die de regels en gewoonten rond werken en ziekte nog niet zo goed kennen, maar ook voor werknemers met psychosociale problemen, psychische klachten of andere beperkingen. Hoewel het voor elke zieke werknemer belangrijk is dat de leidinggevende contact onderhoudt vanaf het begin van de ziekmelding, afspraken maakt over werkhervatting, indien nodig de Arbodienst om een (spoed)controle vraagt en bij terugkeer een verzuimgesprek voert, is het bij deze werknemers nog belangrijker dat het snel, goed en consequent gebeurt. Huisbezoek door de leidinggevende of de Arbodienst zal soms nodig zijn, alleen al omdat sommige werknemers geen telefoon hebben, post niet openmaken of niet kunnen lezen. 'Er bovenop zitten' is nodig omdat veel werknemers in gesubsidieerde banen (zeker in het begin) duidelijkheid en grenzen nodig hebben. Het is voor de leidinggevende bovendien gemakkelijker om achterliggende problemen te helpen aanpakken voordat ze geëscaleerd zijn.

Kader 42

Knelpunten aanpak verzuim bij werkgeverschap op afstand

Bij werkgeverschap op afstand draagt de werkgever formeel de verantwoordelijkheid, terwijl de feitelijke werkplek van de werknemer ergens anders is. De laatste decennia is het aantal werknemers dat werkt onder werkgeverschap op afstand gegroeid. Met name de uitbestedingsgolf vanaf de jaren tachtig is hiervoor verantwoordelijk (outsourcing). Werkgeverschap op afstand gaat vaak samen met leidinggeven op afstand. In de praktijk doen zich verschillende situaties voor. Er kan sprake zijn van werkgeverschap én leidinggeven op afstand, van alleen werkgeverschap op afstand en van een ‘tussenvorm’, waarbij werknemers te maken hebben met een meewerkend leidinggevende en een leidinggevende op afstand. Werkgeverschap op afstand leidt tot een hoger verzuim en meer WAO-instroom. De schoonmaakbranche, de uitzendbranche en de WIW-sector hebben het hoogste WAO-risico (Ministerie van SZW, 2000). Uit onderzoek van Smit en Stark (2004) blijkt dat het geringe contact tussen werkgever en werknemer en soms ook tussen leidinggevende en werknemer door organisaties als een belangrijke oorzaak van een hoog verzuim wordt gezien. Veel organisaties zijn op zoek naar nieuwe manieren om (meer) binding en betrokkenheid te creëren. Maatregelen die veel worden ingezet zijn het maken van specifieke afspraken met opdrachtgevers over arbeidsomstandigheden, training van leidinggevendenden (vaardigheden), splitsen van leidinggevende functies, omlaag brengen van de ‘span of control’ van de leidinggevende en de inzet van allerlei communicatiemiddelen, zoals (nieuws)brieven, digitale middelen en werkoverleg.

Volgens Castenmiller e.a. (2001) is een specifieke oorzaak van een hoog verzuim in de gesubsidieerde arbeid (voorheen WIW-sector) dat bij de inlenende organisatie na verloop van tijd het besef van het specifieke karakter van de plaatsing van de gesubsidieerde werknemer verdwijnt, waardoor deze meer prestatiedruk ervaart. Ook zou een rol spelen dat consultants door de afstand veel tijd kwijt zijn aan het up-to-date houden van informatie over de werkplek en het realiseren van passend werk. Tot slot zouden inleners er niet happig op zijn om bijzondere voorzieningen te financieren en vinden ze REA-subsidies aanvragen vaak teveel rompslomp.

7.5.2 *Aanspreken op eigen verantwoordelijkheid*

Psychosociale problemen vormen samen met werkeisen en levensgebeurtenissen de belasting die iemand ondervindt. Als deze belasting niet in evenwicht is met zijn probleemoplossend vermogen kunnen psychosociale problemen leiden tot psychische klachten, minder goed functioneren en verzuim. Als een leidinggevende vermoedt dat dit speelt bij een werknemer, is het belangrijk dat de werknemer gestimuleerd wordt tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Dat betekent echter niet dat de werknemer aan zijn lot overgelaten moet worden. Juist bij privé- of psychosociale problemen is hulp noodzakelijk. Het is echter van groot belang om duidelijke afspraken maken over wat de werknemer gaat doen aan het probleem en om hem op de afspraken aan te spreken. Dat geldt ook voor afspraken in het kader van de verzuimbegeleiding (zie kader 41). Werknemers leren op deze manier dat zij zelf wat kunnen doen en dat hun aanwezigheid op het werk ertoe doet. Ook in paragraaf 4.3 wordt ingegaan de noodzaak van begeleiding bij problemen en op het belang van het verbeteren van het probleemoplossend vermogen van werknemers.

7.5.3 *Verzuimbegeleiding op afstand*

Het komt voor dat op één werkplek uitzendkrachten, werknemers in gesubsidieerde banen die gedetacheerd zijn (met een werkgever op afstand) en reguliere werknemers samenwerken. In de praktijk wordt onderscheid gemaakt in de begeleiding van deze mensen, óók in de verzuimbegeleiding. Voor werknemers in gesubsidieerde banen kan gelden dat via contracten wordt afgesproken dat de inlenende organisatie begeleiding geeft op de werkplek. Als de werknemer ziek wordt is het werkgeverschap echter weer van toepassing en doet de consulent de verzuimbegeleiding. In kader 42 geven we meer informatie over de knelpunten die werkgeverschap op afstand met zich meebrengt bij verzuim.

Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om te zorgen voor de veiligheid, gezondheid en het welzijn van iedereen die werkzaam is binnen de organisatie, dus ook werknemers in gesubsidieerde banen en uitzendkrachten. In theorie hoeft een inlener niets te doen aan verzuimbegeleiding van degenen waarvoor hij niet de werkgever is. Maar een 'goede inlener' doet dit natuurlijk wel. De leidinggevende en directe collega's kunnen hun belangstelling tonen en laten weten dat iemand gewaardeerd en gemist wordt. En bij attenties voor langdurig zieken hoeft geen onderscheid gemaakt te worden in

Kader 43

Stressfactoren bij allochtonen

Allochtonen hebben last van stressfactoren waar een Nederlander niet of veel minder mee te maken heeft. Een voorbeeld is het tijdelijk bedoelde verblijf in Nederland wat permanent blijkt te zijn. Naarmate een allochtone werknemer ouder wordt oriënteert hij zich vaak meer op remigratie, terwijl de kinderen juist willen blijven. Het doel van de migratie (sparen voor beter leven in het land van herkomst) is overigens zelden gehaald. Maar terugkeren zonder financiële middelen betekent in de ogen van de allochtoon en zijn familie 'gefaald hebben'. In het moederland is vaak veel veranderd, eigenlijk voelt de allochtoon zich daar ook niet meer thuis. Verder komen spanningen voor tussen ouders en kinderen en problemen met acceptatie, waardering, communicatie en discriminatie. Stress is een factor die mee kan spelen bij ziekte van allochtonen.

Bron: Bohlmeijer E. e.a. (red). Diversiteit en werkstress. Utrecht: Forum, 2002.

tijdelijke, ingeleende of niet-gesubsidieerde werknemers. Veel werkgevers staan er niet bij stil hoe belangrijk dit kan zijn voor een zieke. Is het contact met de werkgever op afstand of het uitzendbureau onvoldoende, dan kan de inlener ook zelf vragen om betere afspraken over samenwerken bij problemen en verzuim. Het is immers ook in zijn belang dat een ingewerkte kracht weer zo snel mogelijk terugkomt, of deze nu in dienst is bij hem of bij iemand anders.

7.6 Doelgroepen

7.6.1 Allochtonen

Allochtonen gaan vaak anders om met ziekte en verzuim dan in Nederland gebruikelijk is. Onderling zijn er echter grote verschillen afhankelijk van de cultuur waaruit men afkomstig is en het referentiekader dat men heeft (zie ook paragraaf 6.3). Met name over de achtergronden van het verzuim(gedrag) van Turken en Marokkanen, die veel vaker in de WAO terecht komen dan autochtone werknemers, is de laatste jaren meer bekend geworden. Communicatieproblemen komen bijvoorbeeld veel voor. Het kost vaak meer moeite te achterhalen wat precies het probleem is. Als niet duidelijk is wat iemand mankeert, komt hij al snel terecht in de trage molen van het medisch circuit, terwijl juist die eerste periode cruciaal is voor reïntegratie. Belangrijk is daarom dat leidinggevenden, begeleiders en arboprofessionals kennis hebben van interculturele communicatie.

Voor veel mensen uit de Turkse en Marokkaanse cultuur (maar niet voor iedereen) geldt dat zij:

- Meer denken in zwart-wit termen: ziek of beter en daar zit niets tussenin. De werknemer beleeft de klachten, zoals hoofdpijn, anders en voelt zich ook werkelijk ziek. In het gezin krijgt een zieke ook een sterke ziekenrol. Na een langere ziekteperiode heeft de allochtone werknemer ruimte en tijd nodig om frustratie te uiten over de situatie. Dat pas kan hij uit de ziekenrol stappen;
- Niet recht toe recht aan spreken over problemen en ziekte, maar via beeldspraak en ‘omtrekkende bewegingen’. Het is een manier om de ander niet in verlegenheid te brengen;
- Initiatief nemen tegenover een leidinggevende onbeleefd vinden. Dat kan ook gelden voor initiatief tot werkhervatting;
- Zich schamen voor psychische ziekten omdat het in hun sociale kring niet wordt geaccepteerd. Symptomen worden dan verborgen en psychische klachten worden nogal eens vertaald naar fysieke klachten.

Kader 44

Verzuimaanpak in organisaties waar veel vrouwen werken

Uit onderzoek naar de aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn (vrouwensectoren) kwamen de volgende aangrijpingspunten voor beleid naar voren:

- Bewerkstelligen van een open aanspreekcultuur in plaats van een ‘ziek-maar-lekker-uit-cultuur’;
- De werknemer invloed geven op eigen roosters, meer mogelijkheden voor betaald verlof, bemiddeling voor kinderopvang, in zomervakanties langer vrij geven wat op schooldagen weer wordt ingehaald, teamdagen wijden aan traditionele rolpatronen en de gevolgen hiervan voor het werk;
- Ervoor zorgen dat leidinggevendenden, begeleiders en de werknemers goed op de hoogte zijn van het beleid en de verlofregelingen waar een beroep op kan worden gedaan;
- Meer aandacht besteden aan het verhogen van de assertiviteit en het bewustzijn ten aanzien van de eigen arbeidsomstandigheden én de eigen verantwoordelijkheid daarin;
- Bevorderen van een goede werksfeer en deze in stand houden door delegeren van verantwoordelijkheden, voldoende regelmogelijkheden, aandacht voor het welzijn van medewerkers en een coachende stijl van leidinggeven.

Bron: Van Vuuren e.a. De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn; Deel 1 en deel 2. Den Haag: Servicecentrum Uitgevers, 2002.

Hoewel een goede communicatie bij verzuimbegeleiding voor alle werknemers belangrijk is, moet dit bij allochtonen op een aantal punten nóg meer aandacht krijgen. Hiermee kan de leidinggevende misverstanden en onnodig verzuim voorkomen. Belangrijk is dat de leidinggevende goed doorvraagt naar de precieze klachten en de resterende mogelijkheden: wat kan de medewerker (ook in de thuis-situatie) nog wel? Daarnaast is veel voorlichting nodig over:

- De andere omgang met klachten, de leidinggevende kan bijvoorbeeld aangeven wat hij zelf doet bij hoofdpijn;
- De rechten én de plichten die de Nederlandse sociale wetgeving voor werknemers met zich meebrengt rond werkhervatting;
- De medische, psychische en sociale hulpverlening in Nederland. De werking daarvan is voor veel allochtonen onbegrijpelijk;
- De consequenties van niet-werkhervatten. Daarmee dreigen zal echter contraproductief werken en de vertrouwensrelatie verbreken;
- De werkhervatting. Als volledig hervatten ineens een te grote stap is, kan de werknemer eerst voor een deel het werk hervatten. Werkhervatting in deeltijd is wel iets dat goed uitgelegd moet worden. In een ‘ziek-is-ziek’ beleving is dat namelijk niet logisch.

7.6.2 *Laagopgeleide vrouwen*

Werken en zorgen wordt vaak nog gezien als een ‘probleem’ van vrouwen, en dan vooral als het regelen van kinderopvang. Maar in hun werk lopen laaggeschoolde vrouwen, ook als zij een gesubsidieerde baan hebben, tegen veel meer knelpunten aan die te maken hebben met het combineren van werk met zorgtaken, zoals onregelmatige werktijden, zieke kinderen, geen netwerk hebben om op terug te vallen, mantelzorg moeten verlenen, vakanties van de kinderen, schulden, zich geen huishoudelijke hulp kunnen veroorloven, psychische problemen en de normen van de sociale omgeving. Voor allochtone vrouwen zijn er extra drempels, zoals verplichtingen en verantwoordelijkheden voor familie in Nederland en in het land van herkomst. Ook alleenstaande vrouwen vormen een speciale groep omdat zij in grotere mate te maken hebben met de eerder genoemde knelpunten. Maar ook veel vrouwen met een partner staan door een traditionele rolverdeling alleen voor de huishouding en zorg voor de kinderen.

Om te zorgen voor een goede arbeidsinpassing van deze vrouwen is op verschillende fronten begeleiding nodig. Uit het project ‘Dag-indeling’ van Centrum BOA (2002) blijkt dat de vrouwen zélf goed

begeleid moeten worden (individueel en groepsgewijs), dat leidinggevendenden moeten leren hoe zij dit het beste kunnen doen en dat werkgevers moeten weten wat zij kunnen regelen in het personeelsbeleid om uitval en verzuim te voorkomen, zoals:

- Duidelijke informatie over verlofregelingen;
- Scholing in werktijd;
- Ondersteuning bij problemen;
- Een zorgvuldige financiële afwikkeling als de vrouwen nog gedeeltelijk een bijstandsuitkering ontvangen.

Hoe vrouwen kinderopvang geregeld hebben en wat de alternatieven zijn bij ziekte van het kind moeten steeds terugkerende onderwerpen zijn in de begeleiding (en al eerder bij de selectie), vooral als blijkt dat de opvang niet soepel verloopt. Bij problemen met kinderopvang moet de werkgever hulp aanbieden. Daarnaast is heel belangrijk dat de vrouwen weten welke regelingen er zijn voor het geval dat zij in de knel komen met de zorgtaken. Het blijkt dat vrouwen zich soms noodgedwongen ziekmelden, terwijl zij gebruik hadden kunnen maken van een verlofregeling. Wettelijke regelingen waar werknemers aanspraak op kunnen maken zijn het recht op deeltijdwerk, calamiteitenverlof, kortdurend zorgverlof, langdurend zorgverlof, ouderschapsverlof, spaarregelingen en kinderopvang. Leidinggevendenden moeten deze regelingen goed kennen en er informatie over geven.

In kader 44 geven we nog enkele maatregelen die werkgevers met veel vrouwelijke werknemers kunnen nemen om een hoog verzuim aan te pakken.

8 Literatuur

Bohlmeijer, E. (red), *Diversiteit en werkstress*, Utrecht, Forum, 2002.

Bosma, G., *Het sociale competentiemodel*, Groningen, Werkprojecten Groningen, 2002.

Bosselaar, H., F.A. Reyenga, *Koplopers in Disability Management*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2000.

Bijl, T., J. van der Pool, *Sturen op competentie-ontwikkeling. Een praktische handleiding voor leidinggevenden in instellingen voor zorg en welzijn*, Houten/Diegem, Bohn Stafleu Van Loghum, 2002.

Castenmiller, P., R. Enneking, D.J.T. Janssen, H. van der Pol, H. Schuit, T. van der Ven, *Ziekteverzuim in de WIW*, Doetinchem, Elsevier bedrijfsinformatie bv, 2001.

Centrum BOA, *Werk & Zorgbalans van laaggeschoolde werkende vrouwen. Training voor begeleiders*, Utrecht, Centrum BOA, 2002.

Centrum BOA, *Methodiekbeschrijving intervisiebijeenkomsten in het kader van het project Dagindeling*, Utrecht, Centrum BOA, 2002.

Coenen-Hanegraaf, M., B. Valkenburg, M. Ploeg, H. Coenen, *Begeleid werken, Theorie en methodiek van een individuele, vraaggerichte benadering*, Utrecht, Uitgeverij Jan van Arkel, 1998.

Dekkers, L., *Allochtone arbeidsgehandicapten. Inzetten op werk*, Den Bosch, PSW Arbeidsmarktadvies, 2000.

Drift, D.W. van der, C.L.M. Moonen, *Samen werken aan arbeidsomstandigheden*, Utrecht, Sectorfondsen Zorg en Welzijn, 2001.

Drijkoningen, C., L. Delanote, D. van der Poel, *Slapende vermogens werken niet. HRM: ook voor uitvoerenden!*, Leuven, Acco, 2000.

Gelderloos, M., L. Graafsma, *Geleerd zonder diploma's Erkenning van Verworven Competenties*, Lelystad, AO (Actuele Onderwerpen) BV, 2002.

Gheldorf, E., M. Lamberts, *Werving en selectie van laaggeschoolden: oorzaak van of oplossing voor verdringing op bedrijfsniveau*, Leuven, Hoger instituut voor de arbeid, 2000.

Gründemann, R.W.M., S. de Vries, *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2002.

Guiver-Freeman, M., *Praktisch competentie-management*, P&O-special, Amsterdam, Academic Service, 2001.

Hofman, E., W. Arts, *Interculturele gespreksvoering*, Houten, Bohn Stafleu Van Loghum, 1994.

Jagers, J.D., N.W. Slot, *Handboek gedragsmatige residentiële hulpverlening*, Duivendrecht, Pedagogisch Instituut, 1992.

Karssen, T.A., *Arbo & Verzuim; jaarboek 2002*, Alphen a/d Rijn, Kluwer, 2002.

Klomp, M., P. Kloosterman, T. Kuijvenhoven, *Aan de gang; motiveren van vastgelopen jongeren voor werk en scholing*, Amsterdam, uitgeverij SWP, 2002.

Kraan, R., S. Dhondt, I. Houtman, *Handleiding NOVA-WEBA, een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen, hernieuwde versie*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2000.

Mede-groep en SGBO *In zeven stappen; Geen Woorden maar Daden; Minder verzuim in uw WSW-WIW-organisatie*, Utrecht/Den Haag. Mede-groep en SGBO, 2002.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Disability Management: Beleid op inzetbaarheid*, Den Haag, Ministerie van SZW, 2002.

Otte, T. *Aan de slag met begeleid werken. Werken in een reguliere baan via de regeling WSW*. Utrecht: NIZW, 2004.

Otten, J., *Motiverende gespreksvoering binnen justitiële jeugdhulpverlening*, Eefde, Reantray, 2001.

Peters, D. en A.A. Smit. *Handreiking gesubsidieerde banen. De nieuwe rol van gemeenten en instellingen in de V&V-branche*. Utrecht: Arcares, 2003.

PGGM/Sectorfondsen Zorg en Welzijn, *Handboek reïntegratie voor werkgevers en werknemers in de sector zorg en welzijn*, Zeist/Utrecht, PGGM/Sectorfondsen Zorg en Welzijn, 2002.

Pinto, D., A.J. van Ree, Samen verder; *Ontwikkeling van participatiebeleid. Achtergrondinformatie*, Houten/Diegem, Bohn, Stafleu Van Loghum, 1998.

Pinto, D., *Interculturele communicatie. Dubbel perspectief door de drie-stappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen*, Houten/Zaventem, Bohn Stafleu Van Loghum, 1994.

Pijs, E., *Omgaan met problemen, conflicten en agressie*, Arnhem, Uitgeverij Angerenstein, 1999.

Reijenga, F.A., *Resultaatgericht reïntegreren; Werken met een zorgsysteem voor reïntegratie*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2001.

Smit, A.A., *Passen en Meten; Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen, Deel 1 Inventarisatie van ervaringen en maatregelen*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2001.

Smit, A.A., *Passen en Meten; Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen, Deel 2 Tussentijds bericht uit de pilotbedrijven*, Hoofddorp, TNO Arbeid, 2002.

Smit, A.A., C.V. van Vuuren, *De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn; Een onderzoek naar maatregelen van actieve instellingen, Deel 2 Branchestudies*, Den Haag, Servicecentrum Uitgevers, 2001.

Smit A.A., J. Minderhoud. *Bedrijven met een dubbel doel. Ervaringen van sociale firma's en vergelijkbare bedrijven*, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

Smit, A.A., K. Stark. *Procesbeschrijvingen EVC en loopbaanvorming. Gastouderopvang Rotterdam en Savant*, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

Smit, A.A., K. Stark. *Ontwikkelingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Ervaringen van organisaties met employability, werkgeverschap op afstand en gesubsidieerde arbeid*, Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

Sovov b.v., *Krachtig ondernemen met minderheden; Werkboek voor de horecabranche*, KOM Horeca, 2001.

Stichting Andere Werkvormen/De Schalm, *Werknemers met een psychische arbeidshandicap: een vaste waarde in uw bedrijf; tips voor werkgevers hoe om te gaan met werknemers met een psychische arbeidshandicap*, Haarlem, Stichting Andere Werkvormen/De Schalm 2001.

StimulanSZ, *De weg naar regulier werk. Handreiking screening ex-Banenpooler*, Den Haag, VNG/StimulanSZ, 2001.

StimulanSZ. *Arrangementen voor gesubsidieerde arbeid. Den Haag: Stichting StimulanSZ*, 2003.

Verkade-Kooiman, A., *Werk genoeg. Alleen...hoeveel werk wilt u ervan maken? Een handreiking bij het werven, selecteren en begeleiden van medewerkers in Melkert of I.D. banen*, Utrecht, VNG, 1999.

Verschuieren, M., *Coachen van werkervaring. Ervaringen, inzichten en methoden*, Antwerpen, Vitamine W, 2000.

Voortman, H., *Cursusboek 'Werken volgens het EIM'*, SW Delta, 1996.

Vuuren, C.V. van, A.A. Smit, M.J. van Gent, S. Andriessen, *De aanpak van preventie, verzuim en reïntegratie in de sector zorg en welzijn; Een onderzoek naar maatregelen van actieve instellingen, Deel 1 Overzicht van de resultaten*, Den Haag, Servicecentrum Uitgevers, 2001.

Bijlage A: Wettelijke regelingen

In deze bijlage gaan we in op regelingen die van belang zijn voor werkgevers die langdurig werklozen in dienst nemen. Aan de orde komen de Wet Werk en Bijstand, de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en de Wet REA. Voor actuele informatie over regelingen verwijzen wij u naar het Ministerie van SZW (www.minszw.nl).

Wet Werk en Bijstand

Op 1 januari 2004 is de Wet Werk en Bijstand (WWB) in werking getreden. Deze wet vervangt de huidige Algemene Bijstandswet (Abw), de Wet Inschakeling Werkzoekenden (Wiw) en het Besluit ID-banen. Gemeenten hebben nu volledige beleidsvrijheid over de uitvoering van de bijstand, inclusief reïntegratie. Gemeenten moeten hiervoor nieuw beleid ontwikkelen.

De WWB geeft de gemeenten een eigen budget voor het verstrekken van uitkeringen én een budget voor reïntegratie. Centraal in de WWB staat de doorstroom van mensen met een uitkering naar een reguliere baan. Gemeenten mogen hun reïntegratiebudget naar eigen inzicht besteden. Verschillende instrumenten staan hen daarbij ter beschikking. Naast gesubsidieerd werk zijn dat bemiddeling, scholing, leer-werkplekken, activiteiten met behoud van uitkering, sociale activering, premies, zorg en hulpverlening. Elke gemeente moet een verordening opstellen waarin het reïntegratiebeleid wordt vastgelegd. De verordening moet uiterlijk 1 januari 2005 zijn opgesteld. Tot die tijd is een overgangsregeling van kracht.

Per 1 januari 2004 zijn de oude regelingen voor gesubsidieerd werk vervallen. Maar gemeenten kunnen ervoor kiezen om de banen te laten doorlopen. Gemeente kunnen kiezen uit een aantal mogelijkheden:

- Voortzetten van de huidige landelijke regeling op lokaal niveau;
- Inzetten van gesubsidieerde arbeid als participatie-instrument met een maximale doorlooptijd (vergelijkbaar met een sociaal activeringstraject);
- Inzetten van gesubsidieerde arbeid als reïntegratie-instrument met een maximale doorlooptijd (met als einddoel een reguliere baan);
- Afbouwen van het aantal gesubsidieerde werkplekken, waarbij de gemeente ervoor kan kiezen alleen die werkplekken te behouden die een groot maatschappelijk nut hebben of alle huidige gesubsidieerde werkplekken te laten vervallen.

In alle gevallen moet de keuze gemaakt worden of de werknemer bij u in dienst is (voor bepaalde of onbepaalde tijd) met loonkostensubsidie of dat de werknemer bij u gedetacheerd wordt.

Arrangementen

De WWB plaatst gemeenten en werkgevers die in het verleden gesubsidieerde banen (zoals ID-banen) hebben gecreëerd in een andere positie. Zij moeten met elkaar onderhandelen over een arrangement. Voor werkgevers is het belangrijk dat in een arrangement afspraken gemaakt worden over doorstroom van medewerkers in gesubsidieerde banen, in ruil voor behoud van medewerkers die niet kunnen doorstromen en nieuwe instroom(varianten). Gemeenten zullen vooral afspraken willen maken over doorstroom en nieuwe instroom-(varianten). De arrangementen moeten op lokaal niveau worden afgesproken. Elke gemeente heeft immers de vrijheid eigen beleid te ontwikkelen. Er kunnen grote verschillen bestaan tussen gemeenten in type arrangementen. Maar er kunnen ook verschillen bestaan in arrangementen die één gemeente sluit met verschillende werkgevers. Verschillen kunnen voorkomen als gevolg van de kenmerken van de werkgever, zijn opstelling en onderhandelingsvaardigheden en de reeds verrichte inspanningen en gerealiseerde doorstroom.

De gemeente heeft veel vrijheid bij het vormgeven van lokale afspraken. Hieronder zijn een aantal elementen opgenomen die onderdeel kunnen uitmaken van een arrangement:

- Overeenstemming over doelstelling en wederzijdse belangen. In de overeenkomst die u met de gemeente sluit, moeten de wederzijdse belangen worden vastgelegd. De gemeente moet haar reïntegratiedoelstelling behalen, maar heeft ook belang bij bijvoorbeeld goede dienstverlening in de zorg. De werkgever raakt wellicht mensen en middelen kwijt, terwijl hij na al die jaren hierop rekent in de personeelsplanning. Ook in verband met ontwikkelingen zoals de vergrijzing en ontgroening kan de werkgever gesubsidieerde medewerkers nodig hebben.
- De gemeente stelt gegarandeerd werknemers ter beschikking. Het is voor de werkgever van belang dat de gemeente een overeengekomen aantal werknemers kan garanderen. Hij kan daarom het beste in het arrangement hier al afspraken over maken. Bijvoorbeeld over de inspanningsverplichting van de gemeente, de wijze waarop de selectie plaatsvindt en het moment dat de werkgever daarover mee gaat praten.

- Verhouding categorieën gesubsidieerde arbeidskrachten. De werkgever kan met de gemeente een evenwichtige mix afspreken van meer en minder productieve werknemers/banen. Het aan het werk houden of helpen van een minder productieve medewerker, die (nog) niet kan doorstromen, kan afhankelijk gesteld worden van de hoogte van de subsidiëring van een bestaande medewerker. De gemeente en de werkgever hebben alle vrijheid om afspraken te maken over de wederzijdse financiële vergoedingen per categorie werknemer.
- Afspraken over begeleiding en ontwikkeling. In het arrangement maakt de werkgever afspraken over de begeleiding. De werkgever kan afspreken om bijvoorbeeld elk kwartaal overleg te hebben over de vorderingen van de gesubsidieerde arbeidskrachten. De gemeente zal de loonkostensubsidie of inleenvergoeding op de uitkomst van dit overleg willen baseren. Het is daarom belangrijk af te spreken op welke wijze de vorderingen worden vastgesteld. Sommige gemeenten maken gebruik van een speciaal voor dit doel ontwikkeld instrument. Zo'n instrument kan een goed hulpmiddel zijn om op een meer objectieve manier de loonkostensubsidie te bepalen. Omdat de gemeente van de werkgever aanzienlijke inspanningen verwacht bij de begeleiding is het logisch dat de gemeente hiervoor een extra vergoeding beschikbaar stelt.
- Duur van de contracten. In het arrangement moeten afspraken gemaakt worden over de duur van de contracten of instroomvarianten. Gezien de doorstroomdoelstelling van het instrument gesubsidieerde arbeid, zal de gemeente deze duur veelal bepaald – en dus niet onbepaald – willen maken en bijvoorbeeld contracten van twee jaar willen aangaan. De gemeente moet daarna zorgen voor nieuwe arbeidsplekken voor de werknemers. De werkgever kan er na twee jaar natuurlijk ook voor kiezen om bepaalde werknemers regulier aan te stellen.

Meer informatie:

- StimulanSZ. Handreiking IV. Arrangementen voor gesubsidieerde arbeid. Den Haag: Stichting StimulanSZ, 2003.
- Petersen D en Smit A.A. Handreiking gesubsidieerde banen. De nieuwe rol van gemeenten en instellingen in de V&V-branche. Utrecht: Arcares, 2003.

Wet Sociale Werkvoorziening

De Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) staat open voor mensen die door lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen uit-

sluitend in staat zijn onder aangepaste omstandigheden arbeid te verrichten. De Wsw kent twee doelstellingen, de eerste doelstelling is het realiseren van arbeid onder aangepaste omstandigheden, de tweede doelstelling luidt dat de aangeboden arbeid gericht is op het behouden, dan wel bevorderen van de ontwikkeling in het werk, mede met het oog op het kunnen verrichten van werk onder normale omstandigheden. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wsw. Zij kunnen het SW-beleid zelfstandig uitvoeren of gezamenlijk met andere gemeenten in een zogeheten werkvoorzieningschap.

Waar kan iemand gaan werken?

Binnen de Wsw bestaan twee hoofdvormen van permanent gesubsidieerde arbeid, de dienstbetrekkingen en het begeleid werken. Bij de dienstbetrekkingen realiseren gemeenten of werkvoorzieningschappen zelf arbeidsplaatsen voor personen met een Wsw-indicatie onder de Wsw-CAO. In deze dienstbetrekking kunnen werknemers beschut werken op een sociale werkplaats of individueel of groepsgewijs gedetacheerd worden naar een regulier bedrijf. In de Wsw is bepaald dat gemeenten voor de uitvoering van dienstbetrekkingen een andere organisatie kunnen aanwijzen; dat kan een SW-bedrijf zijn maar ook een regulier bedrijf. In de praktijk wijzen gemeenten altijd een SW-bedrijf aan als uitvoerder. Bij het begeleid werken zorgen gemeenten of werkvoorzieningschappen in principe voor plaatsing van personen met een Wsw-indicatie bij reguliere werkgevers, onder de reguliere CAO, maar onder aangepaste omstandigheden en met een jobcoach. De gemeente biedt de werkgever subsidie en financiert een begeleidingsorganisatie voor de begeleiding.

De overheid wil de Wsw moderniseren met als doel dat meer Wsw'ers aan het werk komen bij een reguliere werkgever (begeleid werken, detachering). Werken bij een reguliere werkgever zou volgens de overheid namelijk meer recht doen aan de maatschappelijke integratie van gehandicapten en zou minder stigmatiserend zijn dan beschut werken in een sociale werkplaats.

Wet REA

Sinds 1 juli 1998 is de Wet op de (re)integratie van arbeidsgehandicapten van kracht. Met deze wet wil de overheid de kansen op de arbeidsmarkt voor mensen met een arbeidshandicap vergroten. De wet bevat een groot aantal regels die het u als werkgever eenvoudiger

maken een arbeidsgehandicapte werknemer in dienst te nemen of in dienst te houden.

Premiekorting voor (her)plaatsing van een arbeidsgehandicapte werknemer

Als u een arbeidsgehandicapte werknemer in de gelegenheid stelt zijn oude functie weer te vervullen of als u deze werknemer herplaatst in een andere functie binnen uw bedrijf krijgt u, voor zolang de dienstbetrekking duurt, maar maximaal één jaar, premiekortingen op de WAO en WW. U ontvangt dan éénmalig € 2.042 per jaar. Neemt u een arbeidsgehandicapte werknemer in dienst, dan krijgt u, voor zolang de dienstbetrekking duurt, maar maximaal drie jaar, kortingen op de WAO- en WW- premies. De premiekorting is € 2.042 per jaar. Als de werknemer minder verdient dan 50% van het wettelijk minimumloon, komt u in aanmerking voor € 454 premiekorting. De korting wordt verhoogd met € 1.360 per jaar als de werknemer jonggehandicapt is. U kunt de korting aanvragen bij het UWV binnen een jaar na indiensttreding van de arbeidsgehandicapte of binnen een jaar na hervatten van de arbeid als het om herplaatsing gaat.

Als de kosten voor het plaatsen of het herplaatsen van een arbeidsgehandicapte werknemer in uw bedrijf hoger zijn dan de premiekorting heeft u recht op subsidie. Daarnaast komt de werknemer zelf in aanmerking voor een aantal aanpassingen aan zijn werkplek. Deze aanpassingen moeten noodzakelijk zijn voor het kunnen uitoefenen van het werk en de werknemer moet ze kunnen meenemen naar een andere werkgever. U kunt denken aan aangepaste apparatuur of een speciaal op maat gemaakte stoel. De werknemer kan ook aanspraak maken op een jobcoach, scholing of een vervoersvoorziening.

No-risk-polis en proefplaatsing

Er zijn twee regelingen van kracht om de financiële risico's bij het aannemen van een arbeidsgehandicapte werknemer te beperken. Dit zijn de no-risk-polis en de proefplaatsing. De no-risk-polis beperkt het financiële risico als u een arbeidsgehandicapte werknemer in dienst neemt. Als deze werknemer binnen 5 jaar na indiensttreding wegens ziekte of arbeidsongeschiktheid zijn werk niet meer kan verrichten, heeft hij recht op ziekengeld. Het ziekengeld wordt door het UWV aan u of rechtstreeks aan de werknemer uitbetaald. Als de werknemer na de eerste twee ziektejaren recht heeft op een WAO-uitkering, wordt deze uitkering niet doorberekend aan u. Deze werknemer telt

dus niet mee bij de berekening van de gedifferentieerde WAO-premie. De no-risk-polis geldt in principe voor de duur van 5 jaar, maar kan verlengd worden als u een arbeidsgehandicapte werknemer in dienst neemt bij wie sprake is van een aanzienlijk verhoogde kans op ziekte of arbeidsongeschiktheid. Houdt de arbeidsgehandicapte na het in dienst treden blijvend recht op een (gedeeltelijke) WAO-, WAZ- of WAJONG -uitkering dan wordt deze niet aan u doorberekend.

De proefplaatsing is van toepassing als u een arbeidsgehandicapte werknemer met een WW- of een gedeeltelijke WW-uitkering wilt aannemen. Als u of de werknemer twijfelt aan de slagingskans hiervan kunt u de werknemer een proefplaats aanbieden voor maximaal 6 maanden. Gedurende deze maanden verricht de werknemer onbetaalde arbeid. Zijn WW-uitkering wordt tijdens de proefplaatsing voortgezet als reïntegratie-uitkering.

Loondispensatie en premiekorting voor oudere werknemers

U heeft recht op loondispensatie als de prestatie van de arbeidsgehandicapte werknemer niet in verhouding staat tot het loon dat u moet betalen. U kunt loondispensatie aanvragen bij het UWV. Verder hoeft u vanaf 1 januari 2004 geen basispremie voor de WAO meer te betalen voor werknemers die bij het begin van het kalenderjaar 54,5 jaar zijn. U hoeft deze premie ook niet te betalen als u werknemers van 50 jaar en ouder in dienst neemt. Deze maatregel is bedoeld om u te stimuleren ouderen aan te nemen of aan het werk te houden. De vrijstelling komt bovenop eventuele andere kortingen.

Begeleid werken

Begeleid werken maakt het voor mensen met een arbeidshandicap mogelijk om met ondersteuning in een reguliere baan aan het werk te gaan. De ondersteuning kan tijdelijk, langdurig of permanent zijn. Een belangrijke rol bij begeleid werken is weggelegd voor de jobcoach. De jobcoach ondersteunt en begeleidt de werknemer bij het inwerken en bij het leren structuren van werkzaamheden of taken. Een jobcoach kan bijvoorbeeld tijdelijk een deel van het werk overnemen, zodat de druk op de werknemer niet te groot wordt. De inwerkperiode wordt dan langer. Ook geeft de jobcoach hulp bij het aanpassen van de werkomgeving. Hij informeert de werkgever over subsidiemogelijkheden, ondersteunt de leidinggevende (bijvoorbeeld bij het maken van het inwerkplan) en introduceert de werknemer bij de werkgever en collega's. Een belangrijk aspect van het werk van de jobcoach is ook het begeleiden van het sociaal en psychisch functioneren van de

werknemer. De werknemer leert omgaan met onzekerheid en faalangst, omgaan met kritiek, hoe hij sociaal gezien een goede collega kan zijn, hoe hij grenzen kan stellen, en dergelijke. De ondersteuning bij begeleid werken is bedoeld voor arbeidsgehandicapte werknemers die zonder die begeleiding niet op een reguliere werkplek aan het werk zouden kunnen. Jobcoaches worden soms ook ingezet voor mensen die lang werkloos zijn geweest.

Er zijn twee regelingen voor begeleid werken: begeleid werken in het kader van de Wsw en begeleid werken via de Wet REA, de zogenaamde PO-regeling (persoonlijke ondersteuning). Voor begeleid werken in het kader van de Wsw heeft een werknemer een Wsw-indicatie nodig. Deze indicatie wordt vanaf eind 2004 afgegeven door het CWI. Het UWV beslist over toekennen van de PO-regeling. Deze regeling wordt in veel gevallen gecombineerd met loonsuppletie: de werkgever ontvangt van het UWV een bijdrage in de loonkosten die gerelateerd is aan het verlies aan productiviteit vergeleken met een niet-arbeidsgehandicapte werknemer in die functie. De begeleiding wordt uitgevoerd door een begeleidingsorganisatie die een contract heeft met het UWV.

Meer informatie:

Otte, T. Aan de slag met begeleid werken; Werken in een reguliere baan via de regeling WSW. Utrecht: NIZW, 2004.

O&O-fondsen

Veel sectoren kennen een Opleidings- en Ontwikkelingsfonds waaruit bedrijven en werknemers bijdragen kunnen krijgen voor opleidingsactiviteiten. Informeer bij uw branche-organisatie of dat ook voor uw branche geldt en welke mogelijkheden er zijn.

ESF- en EQUAL-subsidie

Het ESF is één van de vier Structuurfondsen van de Europese Unie. Het is een belangrijk financieringsmiddel voor het scheppen van nieuwe en betere banen en het ontwikkelen van vaardigheden van de beroepsbevolking. De mogelijkheden voor het aanvragen van ESF-subsidie zijn verruimd. U kunt als werkgever ook gebruik maken van ESF-gelden. Voor ESF-3 subsidies komen projecten in aanmerking die zijn gericht op het realiseren van een 'blijvende inzetbaarheid van de beroepsbevolking'. In aanmerking komen:

- scholingsactiviteiten
- activiteiten in het kader van Eerder Verworven Competenties (EVC)

- het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
- loopbaanoriëntatie
- een bedrijfsopleidingsplan.

Werkgevers kunnen ESF-geld ook gebruiken voor projecten voor werklozen. Het aanvragen van ESF-subsidie is complex en u hebt cofinanciering nodig. De aanvrager moet zelf minimaal 50% van de totale kosten (laten) financieren. U kunt ESF-3-subsidie aanvragen via een erkend O&O-fonds. Welke O&O-fondsen erkend zijn, vindt u op <http://agentschap.szw.nl>, waar u ook verder informatie over de regeling vindt.

EQUAL is een transnationaal programma van de Europese Unie dat is gericht op het creëren van gelijke kansen en het bestrijden van discriminatie op de arbeidsmarkt. De projecten hebben een innovatief karakter en zijn bedoeld voor het ontwikkelen van nieuwe methoden. Met het programma EQUAL zet de Europese Unie vernieuwende projecten op om de ongelijkheid op de arbeidsmarkt te bestrijden. EQUAL bestrijdt discriminatie op grond van bijvoorbeeld geslacht, ras, etnische afkomst, godsdienst, levensovertuiging, handicap, leeftijd of seksuele geaardheid. Ook is er aandacht voor de integratie van asielzoekers op de arbeidsmarkt. De regeling loopt van 2000 tot en met 2006 en is opgedeeld in twee tranches van drie jaar. Voor de periode 2004-2006 is ongeveer 100 miljoen euro beschikbaar.

Het aanvragen van EQUAL-subsidie is complex en u hebt cofinanciering nodig. De aanvrager moet zelf minimaal 50% van de totale kosten (laten) financieren. Informatie over de EQUAL-subsidieregeling vindt u op <http://agentschap.szw.nl>

Bijlage B: Profiel begeleider

Hieronder volgt een voorbeeld van een profiel voor de functie van begeleider of coach. In de organisatie waarvoor het profiel is ontwikkeld, wordt de begeleider in eerste instantie aangesteld voor werknemers met een gesubsidieerde baan. Maar ook andere werknemers die zijn vastgelopen in hun werk of extra ondersteuning nodig hebben kunnen een beroep op de begeleider doen.

Taakhoud

De begeleider:

- is betrokken bij de selectie en werving van kandidaten voor gesubsidieerde banen;
- stelt mede het individueel begeleidingsplan op en biedt ondersteuning aan de leidinggevende en/of degene die de werknemer met een gesubsidieerde baan begeleidt/aanstuurt op de werkvloer;
- zorgt voor de sociale begeleiding van de werknemer;
- zorgt voor loopbaanbegeleiding van de werknemer;
- zorgt voor een individueel dossier;
- heeft een signalerende en coördinerende functie.

A. Advies bij selectie en werving

De begeleider geeft ondersteuning aan de leidinggevende en P&O bij toeleiding en selectie van werknemers voor gesubsidieerde banen. Met toeleiders neemt de begeleider contact op om inzicht te krijgen in hun motieven voor doorverwijzing en afspraken te maken over nazorg. Ook de werkbegeleider en/of directe collega's worden betrokken bij de selectie. P&O is verantwoordelijk voor alle personeelsadministratie, zowel voor als tijdens het contract.

B. Begeleiding

De begeleider maakt in overleg met de leidinggevende en de werknemer een individueel begeleidingsplan waarin alleen concrete, heldere en haalbare afspraken staan. Dit gebeurt in de eerste maand na indiensttreding. In de eerste zes maanden voert de begeleider minimaal één keer per maand een (begeleidings)gesprek met de werknemer en de werkbegeleider en/of leidinggevende (driegesprek). In deze gesprekken worden de leerpunten en de ondernomen acties bekeken en geëvalueerd. Leerpunten en acties kunnen betrekking hebben op de taakhoud en op het sociaal (persoonlijk) vlak. De begeleiding van werknemers in gesubsidieerde banen en andere werknemers die hier behoefte aan hebben bestaat uit sociale- en

loopbaanbegeleiding (stimulering van het werkervarings- en leerproces).

B1. Sociale begeleiding

- zelfstandigheid stimuleren;
- duidelijkheid bieden in verband met procedures, grenzen, etc.;
- arbeidsattitudes en sociale vaardigheden bevorderen, eventueel via scholing bijsturen;
- aandacht hebben voor de persoonlijke situatie, ondersteuning geven en naar oplossingen (helpen) zoeken bij problemen;
- knelpunten aanpakken zoals veelvuldige ziekte, te laat komen en ongeoorloofd verzuim, o.a. werknemer ‘opsporen’ bij afwezigheid zonder bericht;
- doorverwijzen naar hulpverleners en instanties, bijvoorbeeld voor schuldhulpverlening.

B2. Loopbaanbegeleiding

- mee inhoud geven aan introductie en training bij de start van de baan gericht op normen/waarden/regels van de organisatie;
- advies geven over scholing in het kader van ontwikkeling (persoonsgebonden en/of werkgericht) en doorstroming;
- het realistisch inschatten van de mogelijkheden met betrekking tot doorstroming (intern en extern);
- de werknemer helpen bij het formuleren van zijn doel (wat wil/kan ik leren, wil ik doorstromen naar een andere functie, zo ja welke?);
- bij een externe doorstromingswens de werknemer doorverwijzen naar de juiste instanties.

C. Ondersteuning van de leidinggevende en/of werkbegeleider

De begeleider biedt ondersteuning aan de leidinggevende en/of werkbegeleider. De begeleider levert een specifieke bijdrage door:

- het vaststellen van capaciteiten en problemen op het gebied van de taakinhoud;
- het adviseren in verband met scholing voor de werknemer;
- advies en ondersteuning bieden aan leidinggevende en/of werkbegeleider, o.a. door regelmatig evaluatiemomenten te organiseren;
- bij conflicten bemiddelend optreden.

D. Dossiervorming

Voor een goede uitvoering van alle bovengenoemde taken is het bijhouden van een individueel dossier en het ontwikkelen van registratiedocumenten of voortgangsformulieren gewenst.

E. Signaleren en coördineren

De begeleider heeft een signalerende en coördinerende taak op het niveau van de organisatie, teams en medewerkers inzake het beleid, de knelpunten en de activiteiten voor werknemers in gesubsidieerde banen, o.a. door:

- minimaal twee keer per jaar groepsbijeenkomsten organiseren voor werknemers in gesubsidieerde banen;
- regelmatig aanwezig zijn op de werkvloer en telefonisch bereikbaar (ook voor de praktisch werkbegeleider), o.a. bij acute problemen;
- doorgeven van signalen (problemen, ontwikkelingen, vragen/onduidelijkheden) aan P&O en MT.

Weer op de rails

Bijlage C: Methodieken voor begeleiding

Feuerstein: instrumenteel verrijkingsprogramma

Het Instrumenteel Verrijkings Programma (IVP) van Feuerstein is een in veel landen toegepast middel om leervaardigheden te verwerven. Het draagt geen feitenkennis over, maar leert vooral hoe te leren: systematisch zoeken, gegevens organiseren, veronderstellingen maken, controleren, plannen en toekomstige gebeurtenissen voorzien, verantwoordelijkheid nemen en oplossingen bedenken voor allerlei problemen. Ook traint het systematisch op leermotivatie, inzicht, woordenschat, zelfstandig zoeken. De methode is geschikt voor iedereen ouder dan negen jaar. In België wordt het programma gebruikt in werkvoorbereidingsprojecten voor laaggeschoolden en in de industrie. In Nederland gebeurt dit veel minder. Maar ook hier bestaan goede ervaringen met bijvoorbeeld een project voor klasse-assistenten in Amsterdam en een project voor langdurig werklozen in Vlissingen. Ook in de volwasseneneducatie wordt de methode in sommige plaatsen toegepast.

Het IPV richt zich op het stimuleren van de denkontwikkeling. Het is opgebouwd uit 14 instrumenten, bundels van werkbladen met oefeningen in opklimmende moeilijkheidsgraad. Aan het werken met het IPV-materiaal zijn voor leerlingen nauwelijks voorwaarden verbonden. Het programma is ook geschikt voor mensen die (nog) niet kunnen lezen of schrijven. Wel moeten ze 'taal' begrijpen en beschikken over minimale motorische functies. De leraar treedt op als mediator en tracht bij de leerling belangstelling op te wekken om samen de aangeboden taken aan te pakken. De leraar past de prikkels uit de omgeving bewust en doelgericht aan om een persoon daar zoveel mogelijk van te laten leren. Na een opdracht vraagt de leraar: Wat heb je nu precies gedaan? Hoe heb je gecontroleerd of je antwoord klopt? Hoe ga je het een volgende keer aanpakken?

Feuerstein wil met zijn theoretisch model verklaren waarom er verschillen tussen mensen bestaan in cognitief functioneren. Hij maakt onderscheid in twee manieren van leren: leren door directe blootstelling aan prikkels en leren door gemedieerde leerervaringen.

1. Leren door directe blootstelling aan prikkels

Iemand ervaart een prikkel uit de omgeving en reageert daarop door een bepaald gedrag te vertonen. Naargelang zijn gedrag al dan niet belonend is, zal de persoon geneigd zijn dat gedrag in de toekomst

meer of niet meer te herhalen. Een mens leert veel door directe blootstelling aan prikkels. Maar door alleen naar deze vorm van leren te kijken kunnen veel vragen niet beantwoord worden. Waarom kunnen bijvoorbeeld mensen die dezelfde stimuli krijgen zichzelf cognitief toch zeer verschillend ontwikkelen?

2. Leren door gemedieerde leerervaringen

Bij een gemedieerde leerervaring gaat het er om dat een mens (de mediator) tussen het individu en zijn omgeving gaat staan. De mediator heeft daarbij uitdrukkelijk de bedoeling het individu te helpen bij zijn interpretatie van de prikkels. Die mediator weet al hoe hij de omgevingsprikkels moet interpreteren en wil dit doorgeven aan de leerling. De mediator spiegelt de leerling als het ware een manier van denken voor, een cognitieve structuur. Gemedieerde leerervaringen wijzigen de cognitieve structuur van het individu en verhogen op deze wijze het nuttig effect van directe leerervaringen.

Meer informatie : Feuerstein, R, Rand, Y, Rynders, JE. Laat me niet zoals ik ben. Rotterdam: Lemniscaat, 1997. Feuerstein Stichting Nederland, www.feuerstein.nl

Eigen Initiatief Model

Uit onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen bleek dat de manier waarop concrete vaardigheden meestal worden aangeleerd een houding van aangeleerde hulpeloosheid in de hand werkt. De consequentie hiervan is dat mensen bang zijn om te falen en niet gewend zijn uitdagingen aan te gaan. In plaats van te zoeken naar succes, trachten ze fouten te vermijden en stellen ze zich afhankelijk van anderen op. Het Eigen Initiatief Model (EIM) is een leermodel voor werknemers in SW-bedrijven. Het EIM moet werknemers leren onafhankelijk te functioneren en verantwoordelijkheid te dragen voor het eigen werk. In het trainingsprogramma is daarom sprake van een proces, waarin de leerling zichzelf leert sturen.

In het trainingsprogramma, zoals het oorspronkelijk is opgesteld, staan montagewerkzaamheden centraal. Door een taakanalyse is onderscheid aangebracht tussen de verschillende subtaken van montagewerkzaamheden. Tijdens de training wordt deze analyse in subtaken gebruikt als een hulpmiddel bij de instructie van werknemers. De trainer ondersteunt de werknemer in het nadenken over het verband tussen het gebruik van algemene vaardigheden en de kwaliteit van de uitvoering van één of meer subtaken. Het montagewerk moet hier dus

vooral gezien worden als een middel om de werknemer te leren nadenken over de manier waarop hij bij de uitvoering van bepaald werk in het algemeen kan plannen, structureren en (bij)sturen.

EIM behelst niet alleen de invoering van een trainingsprogramma, maar ook een andere manier van begeleiden. EIM betekent namelijk voor begeleiders dat zij kritisch durven kijken naar de manier waarop zij werknemers gewoonlijk trainen en begeleiden en welk(e) doel(en) zij daarmee trachten te realiseren. Het vraagt een heel andere beroepshouding van de trainer en begeleider. Enkele kenmerken van deze beroepshouding zijn:

- Kijken naar en geloven in de mogelijkheden van de werknemers en hen aanspreken op deze mogelijkheden;
- Op een andere wijze instrueren/aanwijzingen geven, namelijk van directe instructie naar lerend leren (inzicht);
- Het initiatief tot het ontdekken, denken en handelen bij de medewerkers leggen;
- Respect voor het 'eigene' van de medewerker, een individuele aanpak en het onderhouden van gelijkwaardige relaties.

Meer informatie: Voortman, H. Cursusboek 'Werken volgens het EIM'. SW Delta, 1996.

Begeleid werken en jobcoaching

Bij begeleid werken worden mensen met een arbeidshandicap in het kader van de WSW begeleid naar de betaalde arbeidsmarkt. Onderdelen van de benadering zijn assessment, bemiddeling, baananalyse, coaching op de werkplek (jobcoaching) en verdere loopbaanontwikkeling. De methodiek bestaat volgens Coenen-Hanegraaf (1998) uit een vraaggerichte benadering. Kenmerkend voor deze benadering is dat er wordt uitgegaan van de mogelijkheden en de kracht van mensen. Trajecten worden ontwikkeld en uitgevoerd met de cliënt; die cliënt heeft een eigen verantwoordelijkheid in het traject, voert daarover ook zoveel mogelijk zelf de regie en maakt zoveel mogelijk zijn eigen keuzes. Een vraaggerichte benadering en jobcoaching hoeft niet alleen plaats te vinden bij werknemers die zijn geïndiceerd voor de WSW. Ook werkgelegenheidsorganisaties streven vaak naar een vraaggerichte benadering. Jobcoaches worden soms ook ingezet voor mensen die lang werkloos zijn geweest en/of die arbeidsgehandicapt zijn, maar niet geïndiceerd voor de WSW.

Begeleid werken volgens een vraaggerichte benadering is voor Nederlandse begrippen vrij nieuw. Ook bij organisaties met veel gesubsidieerd werk en waar gespecialiseerde begeleiding voorhanden is, wordt deze benadering nog maar weinig toegepast. Volgens Coenen-Hanegraaf is een belangrijke oorzaak hiervoor dat, ook al streeft de overheid naar een meer individuele benadering, de uitvoeringspraktijk gebaseerd blijft op een traditionele, institutionele benadering waarbij de nadruk ligt op problemen en beperkingen van mensen.

Een belangrijke rol is bij begeleid werken weggelegd voor de jobcoach. De jobcoach ondersteunt en begeleidt de werknemer bij het inwerken en het leren structuren van werkzaamheden of taken. Een jobcoach kan bijvoorbeeld tijdelijk een deel van het werk overnemen, zodat de druk op de werknemer niet te groot wordt. De inwerkperiode wordt dan langer. Ook geeft de jobcoach hulp bij het aanpassen van de werkomgeving. Hij informeert de werkgever over subsidiemogelijkheden, ondersteunt de leidinggevende (bijvoorbeeld bij het maken van het inwerkplan) en introduceert de werknemer bij de werkgever en collega's. Een belangrijk aspect van het werk van de jobcoach is ook het begeleiden van het sociaal en psychisch functioneren van de werknemer. De werknemer leert omgaan met onzekerheid en faalangst, omgaan met kritiek, hoe hij sociaal gezien een goede collega kan zijn, hoe hij grenzen kan stellen, en dergelijke.

Meer informatie: Coenen-Hanegraaf, M. e.a. *Begeleid Werken; Theorie en methodiek van een individuele, vraaggerichte benadering*. Utrecht: Uitgeverij Jan van Arkel, 2000.

Begeleide Intervisie

Intervisie is een manier om stil te staan bij gebeurtenissen in het dagelijks werk (of de thuissituatie). Intervisie vindt plaats binnen een kleine groep mensen. Doordat werknemers met anderen delen en bij anderen herkenning en erkenning vinden komen zij makkelijker tot inzicht. Begeleide Intervisie is bedoeld voor werknemers met weinig zelfreflectie, een laag zelfbeeld en weinig zelfvertrouwen. De begeleider moet zorgen voor veiligheid, helderheid, vertrouwen en structuur. Het is belangrijk een goede structuur te bieden en de deelnemers tegelijkertijd het gevoel te geven dat er tijd en aandacht voor ze is zodat ze zich vrij voelen hun verhaal te vertellen. In de intervisie geeft de begeleider geen oplossingen of adviezen, maar moedigt hij deelnemers aan hun verhaal te vertellen, zelf naar een oplossing te zoeken en elkaar daarin te ondersteunen. In plaats van

een probleemsituatie kan ook gekozen worden voor een situatie die goed is gegaan en waar de deelnemer trots op is. Dit voorkomt ook een te grote nadruk op problemen en kan het gevoel van veiligheid vergroten.

De methode is als volgt:

- Degene die iets inbrengt vertelt een situatie die hij lastig vindt en waarvan hij zich afvraagt hoe hij er mee kan omgaan;
- Vervolgens vertelt hij welk gevoel deze situatie geeft;
- Daarna volgt een rondje waarin de intervisiegenoten open vragen stellen ter verduidelijking (geen discussie of adviezen);
- De groepsgenoten verplaatsen zich in de situatie en vertellen hoe zij zich zouden voelen in zo'n situatie;
- Vervolgens geven ze een tip aan degene die de situatie inbrengt ("Wat zou jij de ander willen adviseren in een dergelijke situatie?");
- Vraag aan de inbrenger: welke tip spreekt je aan, kun je hier iets mee, ga je hier iets mee doen?
- Wat is een haalbare eerste stap?
- Indien van toepassing wordt de gekozen oplossing uitgespeeld door middel van een rollenspel.

Meer informatie: Centrum BOA. Methodiekbeschrijving intervisie-bijeenkomsten in het kader van het project Dagindeling. Utrecht: Centrum BOA, 2002.

Sociale competentiemodel of taakvaardigheidsmodel

Het sociale competentiemodel of taakvaardigheidsmodel is ontwikkeld vanuit de gedragstherapie, in eerste instantie voor jongeren die in contact zijn geweest met justitie. De methodiek is echter ook goed bruikbaar voor de begeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Volgens het sociale competentiemodel is iemand competent als er een evenwicht is tussen de taken waar iemand voor staat en de vaardigheden die hij heeft om die taken te volbrengen. De drie belangrijkste gedragstherapeutische principes waarop het model gebaseerd is, zijn:

- Gedrag is aangeleerd, ongewenst gedrag dus ook;
- Gedrag heeft een functie of heeft in het verleden een functie gehad;
- De omgeving speelt een belangrijke rol in het aanleren van (nieuw) gedrag.

Mensen die naar arbeid worden toegeleid hebben vaak vaardigheden die in hun directe omgeving wel functioneel kunnen zijn, maar in de werksituatie niet. Tekorten in vaardigheden verschillen per doelgroep en per individu. De begeleider observeert de sociale vaardigheden en vaardigheidstekorten met behulp van zes categorieën:

- zelfverzorgingsvaardigheden;
- vaardigheden voor het leven van alledag;
- omgangsvaardigheden;
- vrijetijdsvaardigheden;
- studie en werkvaardigheden;
- vaardigheden om het eigen gedrag te sturen zonder tussenkomst van iemand anders.

De begeleider probeert tekorten in vaardigheden op te heffen en stelt aan de hand van de categorieën hiervoor een trainingsprogramma op. De begeleider oefent de vaardigheden samen de werknemer. De nadruk ligt op waarneembaar, concreet gedrag uit het dagelijks leven. De begeleider bespreekt daarvoor met de werknemer zogenaamde S-R-C's: stimulus-response-consequenties. Wat is de situatie waarin het gedrag plaatsvindt, wat doet de persoon of wat doet hij juist niet, waar leidt het gedrag toe? Door positieve feedback te geven bij elk gedrag dat een stapje in de goede richting is, helpt de begeleider om nieuw gedrag aan te leren.

Meer informatie:

Bosma G. Het sociale competentiemodel. Groningen: Werkprojecten Groningen, 2002

Jagers, J.D. en Slot N.W. Handboek gedragsmatige residentiële hulpverlening. Duivendrecht: Pedagogisch Instituut, 1992.

Bijlage D: Hoe gaat EVC in zijn werk?

Competenties in kaart brengen

De EVC-procedure start met een oriënterend gesprek met de deelnemer. Het gesprek is erop gericht de deelnemer bewust te maken van de competenties die hij heeft en die van belang kunnen zijn voor het huidige en/of toekomstige werk. Naast competenties die direct samenhangen met een huidige werksituatie, wordt aandacht geschonken aan werkzaamheden in andere banen, cursussen en behaalde diploma's. Ook zorgtaken in de privé-sfeer, vrijwilligerswerk, sporten en hobby's krijgen aandacht. De deelnemer verzamelt bewijzen voor zijn competenties in een zogenaamd portfolio. Het portfolio geeft een overzicht van de levensloop van een persoon, maar gaat verder dan een cv. Naast werkervaring en behaalde diploma's wordt in het portfolio ook bewijsmateriaal van verworven competenties toegevoegd; bijvoorbeeld werkgeversverklaringen, getuigschriften, werkstukken, foto's van geleverd werk, resultaten van eerder uitgevoerd werk. De bewijzen zijn specifiek gericht op het beroep of de functie waarvoor de EVC-procedure is ontwikkeld.

Het portfolio wordt samengesteld door de deelnemer, al dan niet onder begeleiding van een coach. De coach geeft voorlichting over het verloop van de procedure en begeleidt de deelnemer bij het verzamelen van de competentiebewijzen.

Competenties beoordelen

In de volgende fase beoordelen assessoren de competenties en de competentiebewijzen van het portfolio. Indien aanvullende bewijslast nodig is, kan een assessment volgen. De deelnemer wordt dan tijdens werkzaamheden geobserveerd en bevraagd over het hoe en waarom van handelingen tijdens het werk. Bij werkenden vindt het assessment meestal plaats tijdens het gebruikelijke werk. Eng is dit niet omdat je alleen maar dat hoeft te doen wat je altijd doet. Voor andere doelgroepen als werkzoekenden, herintreders en nieuwkomers wordt gezocht naar een werksituatie die zoveel mogelijk lijkt op een toekomstige werkplek.

Assessoren vergelijken de competenties van een deelnemer met een standaard waarin staat wat iemand moet kunnen en kennen. Een standaard is feitelijk de meetlat waarlangs de kwaliteiten van de deelnemer worden gelegd en waaruit kan blijken hoever de deelnemer is gevorderd. Dit resulteert in het toekennen van één of meerdere

certificaten. In sommige gevallen kan de erkenning van competenties zelfs leiden tot het verstrekken van een volledig diploma. Vaak fungeert de landelijke kwalificatiestructuur voor het beroepsonderwijs als standaard die door beroeps- en brancheorganisaties is vastgesteld. De gehanteerde beoordelingsstandaard kan ook zijn vastgesteld door een bedrijf. Dit resulteert dan in bedrijfsgebonden certificaten. In de praktijk gaat de voorkeur uit naar een beoordelingsstandaard die niet alleen binnen het bedrijf bruikbaar is, maar ook daarbuiten. In dit geval is het civiel effect groter.

Een persoonlijk ontwikkelingsplan

De laatste fase van de EVC-procedure is gericht op de ontwikkeling van de deelnemer. Op basis van de erkende competenties en het zicht op de ontbrekende competenties wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan gemaakt. Dit betreft vaak een advies voor het volgen van een opleiding maar kan ook gaan over het functioneren in de werksituatie, veranderen van functie of coaching.

Meer informatie: www.kenniscentrumevc.nl.

Bijlage E: Scholingsmogelijkheden voor lager opgeleiden

MBO-opleidingen

MBO-opleidingen zijn verdeeld in vijf niveaus:

- assistentenopleiding(1)
- basisberoepsopleiding (2)
- vakopleiding (3)
- middenkaderopleiding (4)
- specialistenopleiding (4, MBO-plus)

Voor alle opleidingen van niveau 1 en sommige opleidingen van niveau 2 is de toelatingseis: minimumleeftijd 16 jaar of het gevolgd hebben van 10 jaar dagonderwijs. MBO-opleidingen zijn onderverdeeld in BOL (beroepsopleidende leerweg, ‘leren en werken’) en BBL (beroepsbegeleidende leerweg, ‘werken en leren’). Bij de BOL-opleiding loopt de leerling stage en heeft hij geen dienstverband met een werkgever. De BOL-opleidingen worden voltijds en soms deeltijds gegeven. De BBL-opleidingen zijn voor leerlingen die aan het werk zijn en één dag per week een opleiding volgen. Voorwaarde is dat de werkplek een ‘erkend leerbedrijf’ is voor de betreffende opleiding. Hoe een bedrijf erkend kan worden als leerbedrijf weet het kennis- en opleidingscentrum van de branche. De meeste MBO-opleidingen zijn gegroepeerd in ROC’s en AOC’s. ROC’s bevatten meestal drie van de vier onderwijssectoren: dienstverlening, economie en techniek. AOC’s verzorgen de groenopleidingen. Ook Centra voor Vakopleiding (CVV’s) verzorgen MBO-opleidingen.

Kennis- en opleidingscentra

Kennis- en opleidingscentra per branche verzorgen vaak veel verschillende opleidingen, zowel MBO-opleidingen als kortere cursussen. Het gaat dan om in de branche erkende (bij)scholing.

Overige mogelijkheden

Er zijn ook mogelijkheden om beroepsgerichte (en algemeen vormende) cursussen te volgen buiten het MBO-systeem. Dergelijke cursussen zijn vaak te vinden bij afdelingen Educatie van ROC’s en AOC’s, CVV’s, volksuniversiteiten en particuliere opleidingsinstituten. Het gaat vaak om kortere cursussen die meestal geen officiële diploma’s. Soms leidt een certificaat wel tot een vrijstelling voor een bepaalde opleiding.

Meer informatie over scholingsmogelijkheden voor lager opgeleiden is te vinden op de volgende internetsites:

www.schoolweb.nl

Op deze site is een studiekeuzeprogramma te vinden waarop bijvoorbeeld een overzicht opgevraagd kan worden van alle MBO-niveau-1-opleidingen (maar ook alle andere schooltypen voor MBO, HBO en WO). Er wordt ook een overzicht gegeven van onderwijsinstellingen per regio.

www.bveraad.nl

Onder 'adressen' staan alle instellingen voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (ROC's, AOC's, vakscholen en overige bve-instellingen).

www.centrumvakopleiding.nl

Dit is de website van de centra voor vakopleiding.

www.ldc.nl

Het LDC geeft jaarlijks de Studiegids Beroepsonderwijs uit.

www.colo.nl/Leden/leden.htm

Deze organisatie geeft een overzicht van de branche kennis- en opleidingscentra.

www.weekvanhetleren.nl

Op deze site staat veel informatie over allerlei cursus- en opleidingsmogelijkheden.

www.volksuniversiteit.nl geeft een overzicht van volksuniversiteiten in Nederland.