



# Casusonderzoek Participatiewet: het matchingsproces nader belicht

Rapportage

Het realiseren van een match belicht vanuit drie perspectieven

60021 – Openbaar

12 september 2019

# Casusonderzoek Participatiewet: het matchingsproces nader belicht

Het realiseren van een match belicht vanuit drie perspectieven

Anke van Rossum (Berenschot), Paul Schenderling (Berenschot),  
Boukje Cuelenaere (CentERdata), Erna van der Brink (CentERdata),  
Sander Bot (Inspectie SZW), Maurice Vonk (Inspectie SZW)

12 september 2019

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doelstellingen en uitgangspunten	4
1.3 Leeswijzer	4
<b>2. Aanpak</b>	<b>5</b>
2.1 Afbakening	5
2.2 Onderzoeksmethoden	5
2.3 Onderzoeksproces	7
<b>3. Bevindingen</b>	<b>9</b>
3.1 Hoofdbevinding: een match is een persoonlijk, continu en interdependent proces	9
3.2 Typologieën van opvallende stappen	10
3.3 Limitaties van het onderzoek	21
<b>4. Aandachtspunten voor het matchingsproces</b>	<b>22</b>
4.1 Inleiding	22
4.2 Kernimplicatie: groot maken dat we klein moeten kijken	22
4.3 Overige implicaties: het proces van toenadering faciliteren	24
4.4 Verankering van bevindingen en implicaties in de ervaringsonderzoeken	25
<b>Bijlage 1: aandachtspunten voorafgaand aan het onderzoek</b>	<b>26</b>
<b>Bijlage 2: interviewleidraden</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage 3: geanonimiseerd overzicht van gerealiseerde casussen</b>	<b>46</b>

## Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Voor u ligt de rapportage van het casusonderzoek dat wij hebben uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van SZW. De aanleiding van dit onderzoek betreft de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015:

*“De doelstelling van de Participatiewet is om mensen die nu nog aan de kant staan meer kansen te bieden op regulier werk of op andere vormen van arbeidsbevorderende participatie, en om gemeenten hiervoor meer instrumenten te geven.” (Bron: Memorie van Toelichting Participatiewet.)*

Om in kaart te brengen wat de Participatiewet betekent voor werkgevers, gemeenten en cliënten, hebben Berenschot, CentERdata en Inspectie SZW ervaringsonderzoeken uitgevoerd onder deze drie actoren. De ervaringsonderzoeken bestaan uit drie metingen die zijn uitgevoerd in 2015, 2017 en 2019. Daarnaast onderzoekt het SCP de beleidstheorie en doelrealisatie van de Participatiewet.

Tijdens de afsluitende bespreking van de tweede meting van de ervaringsonderzoeken in 2017 is naar aanleiding van vragen uit de begeleidingscommissie het voorstel gedaan om de resultaten van de ervaringsonderzoeken te verdiepen en te illustreren aan de hand van een casusonderzoek. Dit rapport vormt daarvan de weerslag.

### 1.2 Doelstellingen en uitgangspunten

Het casusonderzoek heeft twee doelstellingen:

- Het inhoudelijke doel is om te komen tot betere beleidsaanbevelingen.
- Het procesdoel is om te komen tot een betere communicatie over de uitkomsten van de ervaringsonderzoeken.

Het onderzoeken van casussen kan de gewenste verdieping en concretisering opleveren, omdat het ons in staat stelt om tot op personsniveau de processtappen te onderzoeken die mensen zetten om de doelen van de Participatiewet te realiseren.

Gelet op de gewenste inhoudelijke verbindingen tussen de ervaringsonderzoeken is het van belang om ervoor te zorgen dat er sprake is van gemeenschappelijke casussen, dat wil zeggen casussen vanuit alle drie de perspectieven. Dit is een belangrijk uitgangspunt van het casusonderzoek geweest. Een tweede belangrijk uitgangspunt is dat de focus van het casusonderzoek ligt op het al dan niet realiseren van een duurzame match. Dit tweede uitgangspunt is gebaseerd op een expliciete vraag van de begeleidingscommissie. We belichten hierbij uiteraard ook het voor- en natraject, maar dan wel gericht op de effecten die dit heeft voor het al dan niet realiseren van een duurzame match. Er wordt in dit onderzoek uitgegaan van een duurzame match als iemand langer dan een jaar bij een werkgever in dienst is.

Het is *niet* het doel om verschillen tussen casussen aan te tonen. Het casusonderzoek is juist een duiding van de drie ervaringsonderzoeken en een weergave van hoe de drie perspectieven zich tot elkaar verhouden.

### 1.3 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In het volgende (tweede) hoofdstuk beschrijven we onze onderzoeks aanpak en het onderzoeksproces dat we doorlopen hebben. In het derde hoofdstuk beschrijven we onze bevindingen. In het vierde en laatste hoofdstuk gaan we in op de vraag wat de uitkomsten van het casusonderzoek betekenen voor beleidsmakers.

## 2. Aanpak

### 2.1 Afbakening

De afbakening van het onderzoek is als volgt. Het casusonderzoek richt zich primair op de doelgroep mensen met een arbeidsbeperking binnen de Participatiewet. Er is binnen de Participatiewet ook een grote groep zonder vastgestelde arbeidsbeperking. Deze groep valt niet binnen de scope van dit onderzoek.

Wat betreft de bemiddelende overheids partij richt het casusonderzoek zich primair op gemeenten. Aangezien gemeenten en UWV wettelijk verplicht zijn om samen te werken in arbeidsmarktregio's en aangezien werkgevers en cliënten veelal geen onderscheid maken tussen overheids partijen die de bemiddeling en begeleiding faciliteren, is het in dit casusonderzoek, net als in de ervaringsonderzoeken, niet mogelijk om strikt uit te gaan van de Participatiewetdoelgroep en van gemeenten. In een beperkt aantal casussen komen dus UWV-doelgroepen voor en UWV als bemiddelende overheidsinstantie.

Het aantal casussen betreft twintig, waarbij het exacte aantal casussen afhangt van de uitkomsten van het onderzoeksproces (zie paragraaf 2.3). Dit betekent dat we in totaal zo'n zestig interviews hebben gehouden van elk een uur. We hebben ons gericht op zoveel mogelijk differentiatie in de casussen. Voor de volgende twee aspecten hebben we geborgd dat deze zeker vertegenwoordigd zijn in de verschillende casussen:

- Waar het gelukt is om een duurzame werkplek te creëren versus waar het niet gelukt is.
- Verschillende gemeenten (of, indien van toepassing, UWV-regiokantoren).

### 2.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf beschrijven we de methoden die zijn ingezet voor het behalen van de onderzoeksresultaten.

#### 2.2.1 Formuleren van inhoudelijke aandachtspunten

De eerste stap in het onderzoek is geweest dat Berenschot, Centerdata en de Inspectie SZW gezamenlijk op basis van de uitkomsten van de eerste en tweede meting van de ervaringsonderzoeken inhoudelijke aandachtspunten hebben geformuleerd. Deze aandachtspunten zijn te vinden in bijlage 1. Een centrale gedachte die naar voren is gekomen bij het formuleren van deze aandachtspunten is het verdiepen en concretiseren welke stappen vanuit de drie perspectieven gezet worden om te komen tot een duurzame match en welke interacties er plaatsvinden tussen de perspectieven.

#### 2.2.2 Opstellen van de interviewleidraden

De tweede stap betreft het omzetten van de aandachtspunten in interviewleidraden. Deze zijn te vinden in bijlage 2. De interviewleidraden zijn gestructureerd aan de hand van drie fases die elk van de actoren doorloopt om te komen tot een duurzame match, namelijk:

- de voorfase, bestaande uit de voorgeschiedenis (van de individuele actoren) en het voortraject (van de actoren samen)
- het verloop van de match
- het functioneren in de arbeidsrelatie en natraject.

Een tweede belangrijk onderscheid in de interviewleidraden betreft de uiteindelijke status van de match, namelijk:

- een geslaagde, duurzame match
- een geslaagde, niet-duurzame match
- een niet-geslaagde match.

### 2.2.3 Werving van respondenten

De respondenten zijn primair geworven via de volgende twee kanalen: werkgevers en cliënten. Bij het kanaal van werkgevers zijn respondenten benaderd die in de derde meting van het ervaringsonderzoek hebben aangegeven bereid te zijn om deel te nemen aan het casusonderzoek. Bij het kanaal van cliënten zijn respondenten geworven uit deelnemers aan de derde meting van het ervaringsonderzoek onder cliënten, die hadden aangegeven bereid te zijn mee te werken aan vervolgonderzoek. Deze deelnemers zijn allemaal in de leeftijd van 18 tot 27 jaar. In de laatste fase van de werving zijn ook enkele casussen geworven via het kanaal van gemeenten. Deze gemeenten betreffen eveneens deelnemers aan het ervaringsonderzoek.

Zoals blijkt uit de samenvatting van de wervingskanalen, levert de wijze van werving een limitatie op van de onderzoeksresultaten: de respondenten in het casusonderzoek betreffen namelijk de relatief bereidwillige respondenten. Drie observaties zijn hierbij relevant.

Ten eerste is belangrijk om te beseffen dat de werving van respondenten voor een casusonderzoek een precaire aangelegenheid is, omdat in het onderzoek gevraagd wordt naar persoonlijke en soms gevoelige details uit een matchingsverloop dat bekend staat als een moeilijk en intensief proces. Dit betekent dat een hoge mate van bereidwilligheid een essentiële voorwaarde is voor het realiseren van een dergelijk type onderzoek. Dit wordt bevestigd door ons onderzoeksproces (zie paragraaf 2.3).

Ten tweede is het belangrijk om op te merken dat het ondanks de onvermijdelijke selectiviteit in de responsgroepen gelukt is om een grote diversiteit aan casussen te realiseren. Zo is er sprake van een mix van geslaagde en niet-geslaagde casussen, zijn de casussen verspreid over het land en is er sprake diversiteit in de achtergronden van werkgevers (sectoren, grootteklassen) en cliënten (mogelijkheden, beperkingen). Een geanonimiseerd overzicht van de casussen is te vinden in bijlage 3.

Ten derde valt op te merken dat men bij sociaalwetenschappelijk onderzoek altijd afhankelijk is van bereidwilligheid van deelnemers en dit dus niet uniek is voor deze studie. Ook merken we op dat we zowel te maken hadden met personen die gemotiveerd waren mee te werken vanuit tevredenheid, als vanuit ontevredenheid. Er is dus geen sprake van een zogenaamde goednieuwsshow.

### 2.2.4 Interviews

De interviews hebben plaatsgevonden in de periode maart tot en met augustus 2019. De interviews met gemeenten en werkgevers hebben grotendeels telefonisch plaatsgevonden. De interviews met cliënten hebben plaatsgevonden op een locatie naar voorkeur van de cliënt, veelal bij de cliënt thuis. De interviews zijn semigestructureerd geweest, namelijk aan de hand van de interviewleidraden (zie bijlage 2) en met oog voor het bredere proces en het verloop van het gesprek.

Bij casussen waar bleek dat een extra interview vanuit een extra perspectief noodzakelijk is om het volledige beeld van het matchingsverloop te onderzoeken, bijvoorbeeld een intermediair, hebben we een extra, vierde interview ingepland. Bij casussen waar bleek dat één van de perspectieven niet of nauwelijks een rol heeft gehad in het matchingsverloop, bijvoorbeeld de werkgever bij een niet-geslaagde match, is het interview vanuit het betreffende perspectief ingekort of tot een minimum beperkt.

### 2.2.5 Borging van de privacy

Bij elke geworven respondent is zeer zorgvuldig gekeken naar de borging van de privacy. Zo is door de cliënten een toestemmingsformulier ingevuld, alvorens hun naam is gedeeld. Op ieder later moment waren zij in de gelegenheid hun medewerking, zonder opgaaf van redenen, in te trekken. Daarnaast is tussen Berenschot, Centerdata en de Inspectie SZW alleen de naam van de werkgever of gemeente gedeeld, zonder verdere persoons- en/of contactgegevens. Tevens zijn de werkdocumenten en interviewverslagen opgeslagen in een gezamenlijke, beveiligde omgeving. Tot slot wordt in deze rapportage de anonimiteit van de respondenten strikt gewaarborgd.

### 2.2.6 Analyse en rapportage

Na afronding van het merendeel van de interviews heeft een analysesessie van drie uur plaatsgevonden. Vanuit Berenschot, Centerdata en Inspectie SZW waren ieder twee vertegenwoordigers aanwezig. Tijdens de analysesessies is op basis van de interviewverslagen per casus gezocht wat de interactie is tussen de perspectieven. Hierbij is zorgvuldig nagegaan of de inhoud van de perspectieven overeenstemt, en zo niet, wat de reden daarvoor is.

Vervolgens hebben we eerst *per casus* onderzocht wat de verwonderpunten zijn: wat valt bij de bestudering van deze casus op, met name als we het verloop van de casus vergelijken met de uitkomsten van de ervaringsonderzoeken en eerdere bevindingen uit de literatuur? De verwonderpunten betreffen stappen die een belangrijke rol spelen in het verloop van het matchingsproces. Hierbij kan één en dezelfde stap zowel een positieve als een negatieve rol vervullen tijdens de match, afhankelijk van de inrichting en het bredere proces.

Er is dus in de analyse nadrukkelijk *niet* gezocht naar een veralgemeniseerd lijstje succes- en faalfactoren. De eerste reden is dat het doel van het casusonderzoek juist is om te komen tot een verdieping en concretisering van bestaande lijstjes succes- en faalfactoren (waarvan er reeds vele in omloop zijn). De tweede reden is dat tijdens de analyse al snel bleek dat er bij de meeste bevindingen *überhaupt geen sprake is van een veralgemeniseerbare succes- of faalfactor*, omdat, zoals gezegd, de exacte uitwerking van deze stap afhankelijk is van de inrichting van het bredere proces (soms kan één en dezelfde stap zelfs binnen hetzelfde matchingsproces zowel een positieve als een negatieve rol hebben). We komen in het vervolg van deze rapportage uitgebreid terug op deze cruciale bevinding, waarbij we ook toelichten welke aspecten we precies bedoelen met het bredere proces.

Ten slotte hebben we *per verwonderpunt* bekeken in hoeverre er sprake is van patronen die ook in andere casussen terug te vinden zijn. Aangezien onze kernbevinding is dat de opvallende stappen altijd in het bredere proces moeten worden gezien, benoemen we in de rapportage wel typologieën (dat wil zeggen overeenkomende patronen) in de bevindingen die naar voren zijn gekomen in de analyse, en voorzien we deze typologieën *altijd* van concrete voorbeelden aan de hand van één of meerdere casussen.

## 2.3 Onderzoeksproces

De aanpak is in de praktijk haalbaar gebleken en de interviews en analyses hebben conform de genoemde onderzoeksmethoden plaatsgevonden. Er is gedurende het onderzoeksproces één onderdeel geweest waarop de aanpak is aangepast, namelijk de planning. Halverwege de planningsfase bleek de werving van respondenten namelijk fors moeilijker dan gedacht, ondanks het feit dat we bewust in hadden gezet op twee wervingskanalen.

De voornaamste reden hiervoor is de gevoeligheid van de materie. Zoals beschreven, wordt er in dit onderzoek gevraagd naar persoonlijke en gevoelige details uit een matchingsverloop dat bekend staat als een moeilijk en intensief proces. Met name voor cliënten en werkgevers bleek dit vaak een reden om (toch) niet deel te willen nemen aan het onderzoek. Vaak werd de bereidheid in een relatief laat stadium ingetrokken, nadat een werkgever

of cliënt in eerste instantie had aangegeven *wel* bereid te zijn om deel te nemen. Een factor die de werving extra moeilijk heeft gemaakt, is het feit dat een casus pas rond is bij toestemming van alle drie de perspectieven.

Er zijn twee ingrepen gedaan in het onderzoeksproces om ondanks de moeizame werving wel de gewenste onderzoeksresultaten te behalen. Ten eerste hebben we bij de werving een vaste volgorde van het verkrijgen van toestemming ingezet. Deze vaste volgorde was tijdrovender dan de initiële opzet, maar heeft wel onnodig tijdsverlies voorkomen. Ten tweede hebben we in overleg met het Ministerie van SZW de doorlooptijd van de werving en interviews verruimd.



## 3. Bevindingen

### 3.1 Hoofdbevinding: een match is een persoonlijk, continu en interdependent proces

Onze hoofdbevinding is dat een duurzame match een persoonlijk, continu en onderling afhankelijk proces is.

Deze hoofdbevinding lijkt wellicht weinig controversieel en/of verrassend te zijn, maar dat is deze bevinding ons inziens zeker *niet*. De waarde van deze hoofdbevinding komt tot uiting in drie onderscheiden die we hieronder uitlichten. Uiteraard lichten we deze belangrijke aspecten verder toe in het vervolg van dit hoofdstuk en onderbouwen we deze uitgebreid aan de hand van het verzamelde onderzoeksmateriaal.

#### 1. *Eerste onderscheid: het onderscheid tussen een instrumentele en een persoonlijke benadering.*

In veel onderzoeken naar de realisatie van wetten in de sociale zekerheid draait het analysekader om doelen en de inzet van instrumenten om deze doelen te behalen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de omvangrijke studie 'Kansrijk arbeidsmarktbeleid' van het Centraal Planbureau en vele andere recente onderzoeken, maar óók voor de vraagstelling van de (ervarings)onderzoeken in het kader van de evaluatie van de Participatiewet, waarbij een sterke nadruk ligt op instrumenten en vormen van dienstverlening.

De hoofdbevinding uit het casusonderzoek is dat de doelrealisatie van de Participatiewet, in de vorm van een duurzame match, juist sterk persoonsafhankelijk is.

Om te illustreren hoe belangrijk personen zijn bij de totstandkoming van een duurzame match: een opvallend patroon in de bestudeerde casussen is dat in veel casussen juist één (of meerdere) personen met veel ervaring een intermediaire rol spelen die gericht is op het dichter bij elkaar brengen van de betrokken actoren. De actor die de intermediaire rol aanneemt, heeft een ruime ervaringskennis op basis van eerdere matchingsprocessen. De intermediair hoeft overigens niet per se de klantmanager of matcher te zijn. Het kan ook een leidinggevende van de werkgever of een kandidaat met veel ervaringskennis zijn.

#### 2. *Tweede onderscheid: het onderscheid tussen een eenmalige gebeurtenis en een continu proces.*

In beleidsstukken en onderzoeken wordt vaak gesproken over 'de match' of 'de plaatsing', met andere woorden: de matching wordt voorgesteld als een eenmalige gebeurtenis. Hoewel veel beleidsmakers en onderzoekers zich realiseren dat dit een vereenvoudiging van de complexe werkelijkheid is, wordt deze vereenvoudiging meestal nauwelijks geëxpliciteerd, laat staan dat systematisch onderzocht wordt wat deze vereenvoudiging impliceert voor de beleidsvoorstellen en aanbevelingen.

In het casusonderzoek wordt echter duidelijk dat het matchingsproces nauwelijks als eenmalige gebeurtenis kan worden gezien. In de meerderheid van de casussen blijkt namelijk dat de kiem van het slagen of mislukken van het matchingsproces te vinden is in de voorgeschiedenis van één of meerdere actoren en in de wijze waarop het voortraject voorafgaand aan 'de match' verlopen is.

Om te illustreren hoe belangrijk dit aspect is: bij diverse casussen constateren we dat bij de werkgever en/of kandidaat in eerste instantie het matchingsproces niet slaagt en zij enkele niet-geslaagde pogingen achter de rug hebben. Pas als alle drie de actoren (a) doorzettingsvermogen tonen, (b) leren van de gemaakte fouten en (c) hun attitude en keuzes waar nodig aanpassen, heeft een daaropvolgend matchingsproces een grotere kans van slagen.

Bovendien blijkt uit de casussen dat als één van de actoren op enig moment stopt met het leveren van de benodigde inspanningen, een match meestal geen stand houdt. Hieruit maken we op dat de voorfase en het natraject ook onderdeel zijn van een geslaagd matchingsproces.

3. *Derde onderscheid: het onderscheid tussen eenduidige succes- en faalfactoren en complexe, onderling afhankelijke stappen.*

Het derde onderscheid ligt in het verlengde van de eerste twee onderscheiden, namelijk dat het aanwijzen van (zogenaamd) eenduidige succes- en faalfactoren niet correspondeert met de praktijk. Uit de analyse van de casussen blijkt namelijk dat één en dezelfde factor in verschillende casussen een verschillende rol kan hebben – bevorderend dan wel belemmerend – en ook dat één en dezelfde stap in het verloop van één casus verschillende rollen kan aannemen.

De oorzaak hiervan is gelegen in de interactie tussen de verschillende actoren en de specifieke context. Hierdoor zijn stappen complex, onderling afhankelijk en niet altijd eenduidig positief of negatief.

We illustreren dit met een voorbeeld: heldere afspraken tussen kandidaat en overheidsfunctionaris en tussen de werkgever en overheidsfunctionaris blijken in veel casussen een belangrijke rol te spelen bij het matchingsproces. In veel gevallen zijn heldere afspraken een randvoorwaarde voor succes. Echter, zoals genoemd, is het in de meeste matchingsprocessen nodig dat de betrokken actoren eerder gemaakte afspraken kunnen aanpassen als deze niet haalbaar blijken. Zo moet een werkgever bijvoorbeeld meer aanpassingen doen aan de functie, de kandidaat werken aan bepaalde vaardigheden en de overheidsfunctionaris de snelheid van dienstverlening verhogen. Vasthouden aan eerder gemaakte afspraken kan in dat stadium dus een faalfactor worden.

Onze bevindingen sluiten aan bij onderzoek naar de wijze waarop duurzame arbeidsparticipatie van jonggehandicapten bevorderd kan worden. Daarin wordt ook geconcludeerd dat werkbehoud en werkherleving van jonggehandicapten niet verklaard kunnen worden met een aantal vaststaande factoren die samen voor werkbehoud of werkherleving zorgen, maar dat het geheel veel dynamischer en complexer is. De onderzoekers wijzen ook op het belang van de kwaliteit en de tijd die het matchingsproces en het contact tijdens het werk vraagt.<sup>1</sup>

## 3.2 Typologieën van opvallende stappen

### 3.2.1 Inleiding

In deze paragraaf beschrijven we typologieën van de stappen die actoren zetten en die een opvallende rol spelen in het verloop van de bestudeerde matchingsprocessen. Aangezien onze kernbevinding is dat deze stappen altijd in het bredere proces moeten worden gezien, voorzien we de typologieën van concrete voorbeelden aan de hand van één of meerdere casussen.

Hierbij benoemen we sommige casussen bewust meerdere malen, zodat verschillende stappen binnen deze casus belicht worden. Het feit dat sommige casussen meerdere malen genoemd worden, komt voort uit het gegeven dat we, zoals genoemd, tijdens de analysefase *per verwonderpunt* hebben bekeken of er sprake is van een patroon dat ook in andere casussen terug te vinden is.

We benoemen de stappen bewust zonder deze in te delen in succes- en faalfactoren of in geslaagde matches of niet-geslaagde matches, om de genoemde redenen. Een indeling in de drie genoemde fasen (voorfase, verloop van de match en natraject) is relevant gebleken, vandaar dat we die *wel* hanteren.

---

<sup>1</sup> Mallee, L. M. Bouterse, M. Gorter en J. Timmerman (2018) Jonggehandicapten duurzaam aan het werk, onderzoek met subsidie van UWV. Amsterdam: Regioplan.

### 3.2.2 Relevante stappen die een rol spelen in de voorfase

#### 3.2.2.1 Niet-geslaagde matches zijn óók in geslaagde casussen vaak onderdeel van de voorfase

Bij diverse casussen die op het moment van interviewen een geslaagde match representeren, constateren we dat in de voorfase verschillende pogingen zijn gedaan waarbij het matchingsproces niet is geslaagd. Soms gaat het hierbij alleen om de werkgever of om de kandidaat, maar vaak heeft zowel de werkgever als de werkzoekende een aantal niet-geslaagde pogingen achter de rug.

Het realiseren van een geslaagde match lijkt dus ervaringskennis te vergen, waarbij de niet-geslaagde pogingen onderdeel worden van het leerproces dat uiteindelijk bijdraagt aan een *wel* geslaagde poging.

Uit deze eerste bevinding leiden we tevens af dat doorzettingsvermogen en een ervaren en toegewijde intermediair van belang kunnen zijn in het matchingsproces. Deze hypothesen worden ondersteund door het verzamelde onderzoeksmateriaal en lichten we verderop in dit hoofdstuk afzonderlijk toe.

#### Casus 2

De werkgever kijkt zelf op basis van de werkzaamheden of een nieuwe functiebeschrijving kan worden gemaakt. Op basis van het verleden hebben ze geleerd dat een té smalle functiebeschrijving niet werkt, want in die periode zijn drie kandidaten gestart bij de afdeling en ook weer uitgevallen. Zij zijn uitgevallen, omdat de verwachtingen die zij hadden bij het werk niet overeenkwamen met de functiebeschrijving (ze deden meer taken dan in de beschrijving stond). Dit was voor de werkgever het grootste leerpunt. Hij heeft daarom de functiebeschrijving verbreed. Dit heeft ertoe geleid dat nu *wel* de juiste verwachtingen zijn geschapen voor de kandidaat.

Ook de kandidaat heeft eerst enkele plaatsingen gehad bij andere organisaties, waarbij het uiteindelijk niet goed verliep. Deze kandidaat heeft eerst stage gelopen bij een organisatie, en nadat dit verkeerd liep heeft hij contact gezocht met de gemeente. Vervolgens heeft hij ergens anderhalf jaar gewerkt en ook dat verliep niet goed. Volgens de contactpersoon van de gemeente was de belangrijkste reden dat deze plaatsingen niet slaagden dat de eisen van de werkzaamheden te hoog waren voor de beperking die deze kandidaat heeft. Dit heeft de bemiddelaar inzicht gegeven in de mogelijkheden en beperkingen van de inzet van deze kandidaat, waardoor de kans van slagen in een later stadium van het proces beter kon worden ingeschat.

#### Casus 6

De werkgever heeft vacatures gedeeld met het WSP. Toen bleek dat plaatsing op die vacatures moeilijk was, lukte dat niet. Vervolgens zijn de werkgever en het WSP met elkaar in gesprek gegaan over de diensten die deze organisatie levert en is in gezamenlijkheid gekeken welke taken eventueel tot een nieuw takenpakket konden worden geclusterd. Dit heeft tot effect gehad dat de aangeboden functie beter aansloot bij de werkzoekendenbestanden van het WSP, het WSP beter bekend was met de (dienstverlening van de) organisatie, en men gezamenlijk tot een betere match kon komen.

#### Casus 7

Zowel de kandidaat als de werkgever kennen meerdere mislukte pogingen om tot duurzame plaatsing te komen. De kandidaat heeft meerdere banen gehad, die niet zijn gecontinueerd. Bij deze banen werd te weinig rekening gehouden met zijn beperking. Pas daarna heeft de kandidaat bij de gemeente aangeklopt. Gezamenlijk zijn zij op zoek gegaan naar passende vacatures, en kwamen uit bij deze werkgever.

Ook de werkgever heeft obstakels moeten overwinnen om functies binnen de organisatie te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking.

Met name omdat de werkzaamheden zich er niet voor leenden en omdat men nog niet voldoende competent was om mensen te begeleiden, heeft dit vaker tot vervelende situaties geleid. De werkgever heeft veel doorzettingsvermogen moeten tonen om het interne proces te verbeteren, waardoor het nu meer op orde is.

### Casus 21

De werkgever had een vacature en heeft op een gegeven moment de gemeente betrokken bij de werving. De werkgever heeft drie kandidaten voorgesteld gekregen, en bij deze kandidaten is de match niet geslaagd. Volgens de werkgever kwam dit doordat de gemeente de minimale eisen voor de functie niet goed inzichtelijk had. De werkgever en gemeente hebben hierover met elkaar het gesprek gevoerd en verwachtingen naar elkaar uitgesproken. Dit heeft voor helderheid gezorgd, met als resultaat dat er in een later stadium opmerkelijk geschiktere kandidaten zijn voorgesteld.

Ook voor de kandidaat geldt dat hij te maken heeft gehad met meerdere pogingen om te werken. Volgens de kandidaat heeft de gemeente hem niet goed kunnen helpen, omdat er weinig rekening gehouden werd met zijn beperkingen. Pas sinds hij via de participatiewet aan de slag is, ervaart hij dat hiermee meer rekening gehouden wordt.

#### 3.2.2.2 Werkzoekenden krijgen in de voorfase niet altijd passende dienstverlening

Het is in de praktijk moeilijk om passende dienstverlening voor werkzoekenden in de voorfase te (blijven) bieden. Gelet op het belang van de voorfase voor het latere verloop van de match, is dit een relevante bevinding.

De redenen die we tegenkomen in de casussen zijn wisselende contactpersonen bij de desbetreffende overheidsinstantie, onvoldoende persoonlijk contact tussen de werkzoekende en de overheidsfunctionaris en gebrek aan tijdig zicht op de werkzoekende, bijvoorbeeld omdat de werkzoekende na een beëindigd dienstverband eerst tijdelijk in de WW terecht is gekomen en daarna door de gemeente opnieuw bemiddeld en begeleid moet worden.

### Casus 2

De kandidaat is eerst via een stage aan de slag gegaan. Pas toen dat niet goed verliep, is hij bij de gemeente terecht gekomen. Volgens de contactpersoon van de gemeente is de kandidaat via een collega per toeval in beeld gekomen, doordat een loonwaardemeting was aangevraagd. Ook de kandidaat geeft aan dat hij zich af en toe in de steek gelaten voelde door de gemeente. Hij heeft de ervaring dat hij met erg veel mensen in contact kwam na zijn aanvraag bij de gemeente. Uiteindelijk kreeg de kandidaat een klantmanager toegewezen. De gemeente geeft aan dat het standaardprocedure is om een werkzoekende bij instroom een vaste jobcoach toe te wijzen. De kandidaat was erg positief over zijn klantmanager, maar deze persoon werd naar eigen zeggen 'wegbezuinigd'. Hierdoor kreeg de kandidaat ook te maken met wisselingen van klantmanagers.

### Casus 18

In deze casus heeft de kandidaat te maken gehad met verschillende contactpersonen. In een half jaar tijd heeft deze persoon te maken gehad met zeven verschillende begeleiders en vier inkomensconsulenten. De kandidaat had niet het gevoel dat hij direct bij iemand terecht kon als hij ergens tegenaan liep of vragen had. Een concreet voorbeeld daarvan is het stopzetten van zijn uitkering geweest. De kandidaat heeft om informatie gevraagd hoe hij dit moest aanpakken, en daar is iets misgegaan, met consequenties voor de kandidaat.

### Casus 21

Deze kandidaat ontvangt al ongeveer tien jaar een uitkering van de gemeente. In die periode heeft hij te maken gehad met verschillende klantmanagers van de gemeente bij wie hij telkens weer zijn verhaal moest doen en uitleggen wat zijn fysieke beperkingen zijn en hoe deze invloed hebben op het werk. Hij heeft verschillende trainingen gevolgd en vrijwilligerswerk gedaan, zonder dat daar betaald werk op volgde. De kandidaat heeft zichzelf in de Participatiewet verdiept en is het gesprek met zijn klantmanager aangegaan met de vraag of dit voor hem geen mogelijkheden bood. Sinds dat moment is hij positief over wat de gemeente hem biedt en over het contact met zijn jobcoach.

#### 3.2.2.3 Het eerste contact tussen werkgever en overheidsfunctionaris vindt vaak in de voorfase plaats

Het belang van de voorfase wordt in de praktijk onderkend, zo blijkt uit onze analyse van de contacten die in de voorfase plaatsvinden. We constateren namelijk dat in een substantieel aantal van de bestudeerde casussen het eerste contact tussen werkgever en overheidsfunctionaris al in de voorfase plaatsvindt, dus vóór het contact tussen werkgever en werkzoekende.

Het doel van dit eerste contact is meestal het afstemmen van de wederzijdse verwachtingen, gericht op het vergroten van de kans op een geslaagd matchingsproces. Drie onderwerpen die hierbij vaak aan bod komen zijn de verwachting van de werkgever bij de werkzoekende, de verwachting van de werkgever bij de dienstverlening van de overheid en de verwachting die de werkgever heeft over de mate van aanpassing van de functie.

### Casus 2

Nadat de werkgever de vacature bij de gemeente kenbaar had gemaakt, en de gemeente een kandidaat voor ogen had die kansrijk zou kunnen zijn, hebben deze twee partijen het eerste contact gelegd. Zij hebben eerst een oriënterend gesprek gevoerd zonder de kandidaat. In dit gesprek heeft de gemeente informatie gedeeld over de beperkingen en mogelijkheden van de kandidaat, hebben zij afspraken gemaakt over proefplaatsing en is besproken welke mate van aanpassingen de werkgever kon realiseren. Zowel de werkgever als de gemeente hebben dit contact als prettig ervaren en zien de toegevoegde waarde van het delen van deze informatie voor de kans van slagen van een plaatsing.

Vervolgens heeft een tweede gesprek plaatsgevonden, waarbij de kandidaat wel aanwezig was. Dit gesprek had vooral als doel om kennis te maken met elkaar en in te schatten of het een goede match zou kunnen zijn. De kandidaat had het gevoel dat de werkgever nog geen weet had van zijn achtergrond en opleiding. Tijdens het gesprek is afgesproken om de kandidaat een dag mee te laten lopen. Deze dag is zowel de werkgever als de kandidaat erg goed bevallen.

Het eerste contact tussen werkgever en overheidsfunctionaris speelt in de meeste casussen een positieve rol. Desondanks is het geen garantie voor succes. Dit beschrijven we bij de volgende stap.

### 3.2.3 Stappen die een rol spelen in het verloop van de match

#### 3.2.3.1 In het proces van matching is veelal wederzijdse toenadering nodig

Het blijkt dat de verwachtingen die in het eerste contact geformuleerd worden en de afspraken die daaruit voortvloeien in het vervolg van het matchingsproces lang niet altijd haalbaar zijn. Er blijkt in een substantieel aantal casussen een gat in verwachtingen tussen de drie perspectieven dat overbrugd moet worden. Hiervoor is bereidheid tot wederzijdse toenadering nodig én inspanningen deze toenadering in de praktijk te realiseren.

Concreet betekent dit dat actoren kleine of grote concessies moeten doen ten opzichte van hun eerdere verwachtingen om het matchingsproces voort te kunnen zetten. Het blijft een proces dat gericht is op maatwerk. Dat houdt bijvoorbeeld in dat de werkgever veelal concessies moet verrichten in het aanpassen van functies, de overheidsfunctionaris meer informatie over de kandidaat verschaffen dan vanuit overheidsoptiek gewenst werd gevonden, en de kandidaat dient te werken aan bepaalde vaardigheden om motivatie en inzet te laten zien.

### Casus 3

De kandidaat in deze casus had een zeer lage loonwaarde. Doordat de kandidaat eerlijk is geweest over zijn thuissituatie en beperkingen, hoe moeilijk hij dat ook vond, heeft de werkgever inzicht gekregen hoe zij hiermee rekening kunnen houden. De werkgever voelde een klik en heeft gekeken wat een geschikte functie zou kunnen zijn. Er bestond vanwege de mate van aanpassingen lichte twijfel bij de werkgever, maar daar zijn ze overheen gestapt. De werkgever heeft diverse afdelingen en vestigingen bekeken om te kijken waar de kandidaat het beste zou passen. Ook de contactpersoon vanuit de gemeente heeft extra tijd geïnvesteerd in de overdracht en landing van de kandidaat. Als het wat minder gaat, kan de kandidaat altijd terecht bij zijn contactpersoon.

### Casus 9

In deze casus was sprake van een goede match tussen kandidaat en werkgever op persoonlijk en sociaal vlak. Werkinhoudelijk was er minder sprake van een goede match. De werkgever geeft aan dat de hectiek op de werkvloer niet passend was bij de kandidaat. De kandidaat werkte in de keuken en had gestructureerde taken. Voor de kandidaat bood dit echter te weinig uitdaging, waardoor hij zich ging vervelen. Hij wilde graag een stap hoger komen in de organisatie, maar de werkgever vond die stap te groot. De werkgever was niet bereid om een functie te creëren die tussen deze bestaande functies inviel, want "iedereen moet zich bewijzen om de volgende stap te mogen maken". Bovendien had de werkgever geen mogelijkheid om voldoende interne begeleiding voor de kandidaat te organiseren. Overigens ontbrak het in deze casus ook aan ondersteuning vanuit de bemiddelende partij. Zowel kandidaat als werkgever vinden dat de ondersteuning niet toereikend was en afspraken niet werden nagekomen. Uiteindelijk hebben deze zaken ertoe geleid dat afscheid is genomen van de kandidaat.

### Casus 13

In het voortraject zijn de drie partijen met elkaar in gesprek gegaan om de mogelijkheden te verkennen. Tijdens het gesprek is de kandidaat niet open geweest over zijn beperking en de werkzaamheden die hij wel en niet kan uitvoeren. Ook vanuit de job coach is er onvoldoende gekeken in hoeverre de werkplek, en de aard van de werkzaamheden (ad hoc), passend waren voor deze kandidaat met deze specifieke beperking. Daarnaast heeft de werkgever een onvoldoende helder beeld geschetst wat de werkzaamheden precies inhielden. Op het eerste gezicht leek het een goede match. Gedurende het verloop van de match bleek echter dat de werkzaamheden en de hectiek niet pasten bij de mogelijkheden van de kandidaat. Dit leidde tot vervelende situaties en uitval. De verschillende betrokkenen waren niet in staat om benodigde aanpassingen te doen om de match succesvol te maken. De proefperiode is dan ook niet verlengd.

### Casus 22

De werkgever is het proces gestart door te denken vanuit de mogelijkheden van de kandidaat. Ze zijn met een proefplaatsing gestart om werkenderweg te ontdekken welke werkzaamheden bij de kandidaat passen en welk aantal uren passend is. De werkgever heeft ingezien dat de kandidaat niet meteen volledig kan meedraaien en heeft dat geaccepteerd. De werkgever evalueert dit regelmatig met de kandidaat en samen bekijken ze wat de kandidaat aan kan en waar groeimogelijkheden liggen. De kandidaat dient ook haar motivatie te laten zien om kansen bij de werkgever te krijgen.

### 3.2.3.2 Duidelijkheid over de mogelijkheden en beperkingen van de cliënt is belangrijk maar moeilijk

Een tweede aspect van wederzijdse verwachtingen dat belangrijk genoeg blijkt te zijn om apart te benoemen, is duidelijkheid over de mogelijkheden en beperkingen van de cliënt. Inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van de kandidaat bevordert de kans op een goede aansluiting op de werkzaamheden, werkplek en cultuur van een organisatie. Uit verschillende casussen blijkt namelijk dat het matchingsproces in een vroeg of later stadium vaak stukloopt op onvoldoende duidelijkheid of eerlijkheid over met name de beperkingen van de cliënt.

Het bieden van duidelijkheid over de eigen beperkingen kan echter moeilijk zijn voor de cliënt, enerzijds omdat het in algemene zin lastig is om over de eigen beperkingen te praten, anderzijds omdat er sprake kan zijn van negatieve ervaringen uit het verleden.

#### Casus 3

De gemeente heeft deze werkgever benaderd met een kandidaat. Over de mogelijkheden van deze kandidaat bij deze werkgever zijn ze samen in gesprek gegaan (met werkgever, gemeente en kandidaat). In dit gesprek is ook besproken welke beperkingen de kandidaat heeft, hoe de thuissituatie van de kandidaat is, en waar de werkgever rekening mee moest houden.

De contactpersoon van de gemeente vond het van belang dat de juiste verwachtingen werden geschapen. Na het gesprek heeft zowel de werkgever als de kandidaat de tijd gekregen om te onderzoeken in hoeverre plaatsing mogelijk is. Met de informatie over de kandidaat is het uiteindelijk gelukt om een goede afweging te maken voor een passende plek. De werkgever geeft aan ook ervaring te hebben met niet-geslaagde plaatsingen, en de oorzaak was dan vooral het gebrek aan communicatie en informatie vanuit de gemeente.

#### Casus 5

In deze casus verschillen de kandidaat en jobcoach van mening met de werkgever over de mogelijkheden van de kandidaat. Zowel de kandidaat als jobcoach hebben het gevoel dat de kandidaat presteert op het maximale van zijn kunnen. De werkgever daarentegen heeft het gevoel dat de kandidaat niet open is geweest over zijn beperking, en dat hij meer kan dan hij zegt. Er lopen nu onderzoeken om zijn beperking medisch vast te stellen.

#### Casus 11

De kandidaat werd bij de werkgever voorgesteld en is op informeel gesprek geweest bij de werkgever. Daar was ook de contactpersoon vanuit de gemeente bij betrokken. Tijdens het gesprek kreeg de werkgever het idee dat deze kandidaat goed paste bij de werkzaamheden en ook qua persoonlijkheid in het team zou passen. De werkgever geeft wel aan dat in hun optiek hier iets is misgegaan, namelijk dat een groot deel van informatie over de beperking van de kandidaat bij de werkgever onbekend is gebleven. De kandidaat had een zware beperking, maar dat was op het eerste gezicht niet te zien. Wat de consequenties van zijn beperking waren, daar kwam de werkgever pas later achter, en toen was het te laat om nog bij te kunnen sturen. Het gevolg daarvan is dat de plaatsing niet is voortgezet. Alle drie de partijen geven aan dat achteraf gezien deze plaatsing op voorhand niet mogelijk was.

#### Casus 19

De kandidaat communiceert liever niet over haar beperkingen omdat zij vindt dat deze weinig effect hebben op hoe zij haar werk doet. Zij lijkt niet te accepteren wat zij wel en niet kan. Zij geeft de gemeente en de jobcoach weinig informatie over wat haar beperkingen en behoeften zijn. Ook de jobcoach is zodoende niet goed op de hoogte van de mogelijkheden en beperkingen van de kandidaat.

Hier is geen match voor de kandidaat gerealiseerd, ook omdat de kandidaat niet gemotiveerd is voor de matches en proefplaatsingen die de gemeente voorstelt.

### Casus 20

De kandidaat, met ADHD en autisme, had na overlijden van een ouder veel persoonlijke problemen, onder andere middelengebruik. De overheidsfunctionaris beschouwde hem niet als werkfit en hij kreeg, na enige tijd dagbesteding te hebben gedaan, de tijd en ruimte om aan zijn persoonlijke problemen te werken. De kandidaat beschouwde zijn problemen vooral als privé, en niet iets wat een rol zou spelen bij het zoeken van werk. Daarom solliciteerde hij zonder openheid te geven over zijn problemen aan de werkgever. De overheidsfunctionaris wist niet van zijn sollicitatie. Op deze manier kon hij kijken of het werken zou lukken zonder dat de overheidsfunctionaris hem als arbeidsfit zou beschouwen en hij, naar zijn inschatting, opnieuw bij de dagbesteding zou moeten verschijnen. De overheidsfunctionaris beschouwt zijn eigen initiatief juist als een valkuil vanwege zelfoverschatting. Vanwege de korte duur van de werkzaamheden is het onduidelijk of dit goed blijft gaan.

### Casus 25

De kandidaat is erg open geweest over haar beperking en mogelijkheden. Hierdoor wist de werkgever goed waarmee rekening gehouden moest worden. De kandidaat en werkgever hebben afgesproken om de functie stap-voor-stap uit te breiden, om op die manier te bekijken wat de mogelijkheden voor de kandidaat zijn. Zowel kandidaat als werkgever zijn tevreden over de gerealiseerde match.

Op basis van haar mogelijkheden vindt de werkgever dat een passende loonwaarde is vastgesteld. De kandidaat vindt echter dat deze te laag is ingeschat. Zij heeft zelfs het idee dat de loonwaarde kunstmatig laag gehouden wordt. Over haar financiële situatie is zij dan ook niet tevreden, aangezien ze ziet dat collega's meer verdienen terwijl ze in haar ogen hetzelfde werk leveren. Overigens geeft de consulent, die de loonwaardemeting heeft uitgevoerd, aan dat de loonwaarde relatief hoog is vastgesteld. Dit komt doordat de werkgever de functie heeft vereenvoudigd, zodat de kandidaat de taken goed kan uitvoeren. Indien deze aanpassingen niet waren gedaan, was de loonwaarde wellicht lager uitgevallen.

#### 3.2.3.3 De motivatie van de kandidaat is niet statisch maar wel bepalend voor een blijvende match

Uit eerder onderzoek is bekend dat de motivatie van de kandidaat/werknemer belangrijk is bij de totstandkoming van een match. In de literatuur wordt hierbij met name genoemd dat motivatie van de kandidaat een belangrijk beoordelingsaspect is voor werkgevers.

Uit de bestudeerde casussen blijkt dat dit belang breder is en nauwelijks te overschatten, zowel in positieve als in negatieve zin. In algemene zin valt op dat de motivatie van de kandidaat geen statisch gegeven is, maar kan veranderen gedurende de fasen van het matchingsproces. Werkgevers merken dit veelal snel op, maar zijn niet altijd in staat om de motivatie te beïnvloeden.

In positieve zin valt op dat in verschillende casussen de kandidaat de kans op een match aanzienlijk vergroot door zelf initiatief te nemen.

In negatieve zin valt op dat in sommige casussen de cliënt de kans op een blijvende match aanzienlijk verkleint door (tijdelijk) minder gemotiveerd te werk te gaan (al dan niet ingegeven vanuit privéomstandigheden).



**Casus 2**

De werkgever geeft aan dat zij deze kandidaat een kans hebben geboden, omdat enerzijds de opleiding goed aansloot bij de organisatie en werkzaamheden en anderzijds vanwege het enthousiasme en motivatie van de kandidaat. Volgens de werkgever heeft de kandidaat zijn motivatie echt laten zien tijdens de meeloopdag, wat doorslaggevend is geweest om plaatsing te realiseren. Ook de gemeente geeft aan dat de kandidaat vanaf het begin enthousiast was over de werkgever en functie. De kandidaat zelf bevestigt dit en vult daarbij aan dat hij ook enthousiast is geworden doordat de begeleider bij deze organisatie tijdens het gesprek heel enthousiast was. Dat gevoel heeft er bij de kandidaat voor gezorgd dat hij graag een dag wilde meelopen.

**Casus 3**

Tijdens het voortraject heeft de kandidaat met de gemeente gesproken over wat voor werk hij zou willen doen. Vervolgens is daar een vacature bij gezocht. De kandidaat wilde zelf heel graag weer aan de slag en deed zijn best om dit te laten zien. Gezien de vele beperkingen van de kandidaat had de werkgever lichte twijfel of ze deze kandidaat werk konden bieden. De kandidaat had meerdere beperkingen, een erg lage loonwaarde en er waren thuis problemen, maar de werkgever had het gevoel dat het goed voor deze kandidaat zou zijn als hij weer werk zou krijgen. Het enthousiasme en de motivatie van de kandidaat is voor de werkgever de reden geweest om deze kandidaat, ondanks de twijfel, toch een kans te bieden.

**Casus 8**

De kandidaat wil heel graag werken. Voor de kandidaat betekent dit letterlijk dat hij er beter van wordt. Het is belangrijk voor zijn welzijn. Vooral doordat hij nu een vast ritme heeft, is werk voor hem als een 'medicijn'. Deze motivatie en werkdrive wordt ook herkend door de werkgever. De kandidaat pakt zaken direct op wanneer dit wordt gevraagd, en kan de werkzaamheden verrichten zoals verwacht door de werkgever.

**Casus 21**

De werkgever geeft aan dat de motivatie van de kandidaat bepalend was in de afweging om specifiek deze kandidaat een plaats binnen de organisatie te bieden. Wat zij momenteel merken, is dat de kandidaat minder gemotiveerd is om zijn werkzaamheden uit te voeren, met gevolgen voor zijn functioneren. Dit heeft ook te maken met zijn beperking. Daarover wordt het gesprek nu gevoerd of, en zo ja hoe ze deze kandidaat kunnen bijsturen, want ze willen hem wel blijvend aan het werk houden.

**3.2.4 Relevante stappen die een rol spelen in het functioneren in de arbeidsrelatie en natraject****3.2.4.1 Het opbouwen van een vertrouwensband tussen werkzoekende en jobcoach**

Wie langere tijd zonder werk heeft gezeten, moet vaak een drempel over om weer aan de slag te (kunnen) gaan. Een vertrouwensband tussen werkzoekende en jobcoach blijkt hierbij in verschillende casussen een behulpzame stap.

Ook hier kan niet gesproken worden van een eenduidige succesfactor. In enkele casussen blijkt namelijk de vertrouwensband dermate hecht dat dit het eigen initiatief van de werkzoekende (dat van groot belang kan zijn; zie de voorgaande bevinding) in de weg staat.

**Casus 1**

Deze gemeente maakt gebruik van een speciaal programma om jongeren richting werk te begeleiden. Bovendien wordt vanaf het moment dat de gemeente het eerste contact heeft met de kandidaat direct een job coach betrokken. Gedurende het proces is met de kandidaat gesproken over wat hij zelf zou willen, heeft de gemeente ondersteund bij het ontdekken wat de kandidaat wil, en werd goed rekening gehouden met de beperkingen van de kandidaat. De kandidaat is zeer tevreden over de jobcoach, en omschrijft hem als zeer geduldig, vriendelijk en open voor suggesties.

**Casus 3**

Gedurende de plaatsing heeft de kandidaat een vaste jobcoach. Met deze persoon is nog regelmatig contact om te monitoren hoe het met de kandidaat gaat. Het is een hele tijd goed gegaan met de kandidaat, en toen is besloten om de frequentie van het contact met de jobcoach af te bouwen. Vervolgens brak een periode aan waarin het minder goed ging met de kandidaat. Dat heeft hij zelf aangekaart, waardoor de jobcoach weer frequenter contact met hem zocht. Dit heeft de duurzaamheid van de plaatsing bevorderd.

**Casus 13**

De jobcoach en de kandidaat kennen elkaar al een aantal jaren. De jobcoach heeft veel geïnvesteerd in een relatie met de kandidaat, gebaseerd op een klik en vertrouwen. Voor de kandidaat is het nakomen van afspraken door de jobcoach een heel belangrijk aspect om vertrouwen te hebben. De jobcoach heeft dat vertrouwen gewonnen.

Toch is na het vinden van een werkplek de match niet duurzaam gebleken. Volgens de gemeente is de plaatsing hierop stukgelopen: vanuit de werkgever werd een interne begeleider aangewezen, die volgens de kandidaat zijn afspraken niet nakwam. Tegelijkertijd is de vertrouwensband tussen de jobcoach van de gemeente en de kandidaat zo sterk, dat de kandidaat minder initiatief en aanpassingsvermogen toont dan noodzakelijk is. Deze dynamiek heeft de duurzaamheid van de match belemmerd.

**Casus 18**

Deze kandidaat geeft aan dat hij behoefte heeft aan directe begeleiding en ondersteuning op het moment dat er iets mis gaat. Hij had wel een interne begeleider, maar hij had hier geen goede band mee. Ook vanuit de gemeente heeft de kandidaat diverse contactpersonen gehad. De kandidaat in deze casus had meer behoefte aan ondersteuning van zijn jobcoach. Door het ontbreken hiervan heeft de kandidaat niet het gevoel dat hij de kans gekregen heeft om te laten zien dat hij de werkzaamheden kon uitvoeren.

**3.2.4.2 Continu communiceren met de collega's op de werkvloer**

Uit de literatuur blijkt dat commitment van de leidinggevende en/of het hogere management (met name in grotere organisaties) van belang is bij het initiëren van het matchingsproces. Ook wordt in de literatuur het belang van draagvlak op de werkvloer onderkend.

De bevinding uit dit casuonderzoek is dat het behoud van draagvlak op de werkvloer een continu proces is. In de casussen waar een duurzame, geslaagde match tot stand is gekomen, blijkt continue communicatie met de collega's op de werkvloer in verschillende gevallen te hebben bijgedragen aan de duurzaamheid van de match. Omgekeerd blijkt in een andere, niet-duurzame match de oorzaak in belangrijke mate gelegen in het feit dat het draagvlak op de werkvloer afgebrokkeld is.

**Casus 2**

De kandidaat voelt zich bij deze werkgever goed op zijn plek. Met name het enthousiasme van collega's en de waardering van collega's en de leidinggevende zorgt ervoor dat de kandidaat ook enthousiast en gemotiveerd wordt. De kandidaat ervaart dat het team begripvol is en hij voelt zich erg gewaardeerd door zijn collega's.

De werkgever heeft er ook speciale aandacht aan geschonken om dit voor elkaar te krijgen. Om voor een goede landing van de kandidaat te zorgen, heeft de leidinggevende het team vooraf ingelicht over de manier waarop zij met de kandidaat dienen om te gaan, zodat hij goed kan functioneren. Daarnaast is een enthousiaste begeleider aan de kandidaat toegewezen. Het blijven communiceren met zijn team over hoe het gaat, wordt door de werkgever als randvoorwaardelijk beschouwd om de kandidaat goed te laten functioneren. De gemeente heeft hier geen rol in gespeeld.

**Casus 3**

De kandidaat geeft aan dat de collega's erg leuk zijn, dat ze op een goede manier met hem omgaan en hem respecteren. Bovendien zijn ze positief en waardierend over het werk dat hij doet. Dit zorgt ervoor dat de kandidaat zijn werk nu beter kan uitvoeren dan hijzelf, en de werkgever, in eerste instantie hadden verwacht.

Het blijvend betrekken van collega's en aanspraak maken op hun begrip voor de kandidaat is volgens de jobcoach noodzakelijk om draagvlak in het team te behouden. Hier wordt ook op ingestoken. Vanuit de werkgever is bij binnenkomst van de kandidaat aandacht besteed aan het voorstellen van deze persoon. Binnen het team is gedeeld wat de beperkingen van deze kandidaat zijn om collega's bewust te maken dat hij soms anders kan reageren, zodat zij hier rekening mee kunnen houden. Dit is een blijvend proces.

**Casus 13**

Volgens de kandidaat is de werkgever nalatig geweest in het borgen van de begeleiding en betrokkenheid van het team bij de plaatsing van de kandidaat. De kandidaat kreeg een interne jobcoach, terwijl deze persoon vervolgens een maand uit beeld was. Bij terugkomst werd de begeleiding weer opgepakt, maar inmiddels had de kandidaat al het gevoel dat al zijn collega's hem hadden 'afgeschreven'. Deze gebeurtenissen hebben de duurzaamheid van de match in gevaar gebracht. Dit beeld wordt overigens niet door de werkgever gedeeld. De werkgever geeft aan dat er continue begeleiding is geweest. Wel werd dit, door een periode van verlof, tijdelijk door een andere medewerker opgevangen.

**Casus 20**

De kandidaat mocht op proef komen werken naar aanleiding van een zelf geïnitieerde sollicitatie. Hij beschouwde zijn beperkingen vooral als een privézaak en had deze niet gemeld aan de werkgever. Al snel in de proeftijd werd het vertrouwen in hem opgezegd. Hij werd ongeïnteresseerd en ongemotiveerd gevonden. Doordat een bekende van hem bij dezelfde werkgever werkte en een toelichting gaf over zijn beperkingen kreeg hij een laatste kans en is hij er al enige tijd succesvol aan het werk. Zijn geslotenheid over zijn beperkingen hadden hem hier snel zijn baan kunnen kosten.

**Casus 22**

De werkgever heeft samen met de kandidaat besproken hoe zij het team goed mee kunnen nemen in het matchingsproces. Vooraf is in het team uitgelegd wat de beperking van deze kandidaat inhoudt. De werkgever en kandidaat hebben samen een workshop gegeven waarin duidelijk benoemd is wat de beperking precies is en hoe men ermee om kan gaan. Volgens de werkgever heeft dit ervoor gezorgd dat de kandidaat nu kan groeien binnen het team.

### Casus 23

Om de kandidaat goed op te nemen in het team, heeft de werkgever enkele aanpassingen gedaan in de inwerkperiode. Er is een training ingezet binnen het eigen team hoe om te gaan met een nieuwe collega met een arbeidsbeperking. Vervolgens zijn senioren uit andere teams ingezet om de kandidaat in te werken en te coachen. De trainingen en de coaching hebben geholpen om de kandidaat zich snel thuis te laten voelen binnen het team.

#### 3.2.4.3 Een ervaren en toegewijde intermediair, die zich blijft inleven in de drie perspectieven

Bij de bovengenoemde bevindingen is reeds gebleken dat een ervaren en toegewijde intermediair van belang kan zijn in het matchingsproces. Bij deze bevinding doelen we met het zijn van intermediair op een rol, niet op een functie (zoals een matcher van de gemeente). Het is dus een rol die een actor in het matchingsproces aan kan nemen naast andere rollen die deze actor heeft. In de bestudeerde casussen wordt de intermediaire rol vaak aangenomen door de jobcoach, maar het kan bijvoorbeeld ook een ervaren leidinggevende zijn. Het aannemen van de intermediaire rol betekent dat deze actor de ervaringskennis en vaardigheid heeft om zich in te leven in elk van de perspectieven en met behulp van dit inzicht de perspectieven dichter bij elkaar te brengen. Het gaat hierbij ook om het opbouwen van een relatie tussen diverse actoren, zodat men zicht blijft houden op elkaars perspectief. Dit is van belang met het oog op het eerder geconstateerde gat in verwachtingen dat vaak blijkt te bestaan.

Het onderliggende onderzoeksmateriaal bevestigt de eerder geformuleerde hypothese, niet alleen omdat in veel casussen een ervaren, toegewijde intermediair een rol blijkt te spelen, maar ook omdat de achterliggende verhalen duidelijk maken waarom deze rol van belang is. Uit het casusmateriaal blijkt namelijk dat de intermediair zich goed kan verplaatsen in de andere actoren en hier goed op in kan spelen. Zij beschikken derhalve over een ruime ervaringskennis die moeilijk onder woorden te brengen is; de fijne kneepjes van matching als een persoonlijk, continu en interdependent proces. Het belang van ervaringskennis *an sich* wordt erkend in de literatuur (onder de term 'tacit knowledge'). Echter, in de meeste onderzoeken en beleidsstukken wordt dit nauwelijks vertaald in concrete aanbevelingen in termen van bijvoorbeeld procesinrichting of personeelsbeleid. Vaak blijkt er dan ook sprake van ervaren functionarissen die deze taken op een informele wijze weten in te vullen, terwijl ze formeel een smaller of ander taakgebied hebben.

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de implicaties hiervan voor beleidsmakers.

### Casus 3

De jobcoach is een vast contactpersoon voor zowel de kandidaat als de werkgever. Volgens de werkgever heeft deze rol het voordeel dat niet steeds opnieuw zaken uitgelegd hoeven te worden en dat deze persoon de kandidaat en de problematieken kent. Wanneer er vragen zijn, kan de werkgever snel schakelen met haar contactpersoon. Vanuit de gemeente wordt ook aangegeven dat het opnieuw bespreken en managen van de juiste verwachtingen een belangrijk aandachtspunt is. De relatie met de jobcoach is een continu proces.

### Casus 6

Deze werkgever en het WSP hebben een goede relatie opgebouwd. De werkgever heeft twee contactpersonen: één vanuit de gemeente en één vanuit het UWV, en ervaart deze samenwerking als prettig. In deze casus is de gemeente betrokken, en de perspectieven van de gemeente en werkgever illustreren dat er voorafgaand aan de match een uitgebreid proces is geweest waarin zij functies hebben afgestemd op kandidaten. Beide partijen zijn op de hoogte van elkaars organisatie, weten elkaar te vinden en stemmen regelmatig af.

**Casus 7**

Volgens de werkgever zijn de bestaande werkzaamheden niet passend voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarom is een projectleider aangewezen die zich met dit thema binnen de organisatie bezighoudt. In het begin van het traject heeft de projectleider veel doorzettingsvermogen moeten tonen om het belang te laten zien om deze mensen een plek binnen de organisatie te gunnen. Met behulp van een uitzendbureau, die langdurige contacten heeft met diverse overheidsinstanties, is het uiteindelijk gelukt om op maat gemaakte functies aan te bieden en deze vacatures in te vullen met mensen uit de doelgroep.

**Casus 9**

Zowel de kandidaat als de werkgever waren ontevreden over de ondersteuning van de bemiddelende partij. Zij waren nauwelijks betrokken bij het proces, en hebben weinig geïnvesteerd in het leren kennen van beide partijen. Er is weinig nazorg geweest. Vanuit de werkgever zijn na afloop van dit traject nog twee andere trajecten opgestart, waarbij opnieuw geen plaatsingen gecontinueerd zijn. Het lijkt in deze casus te ontbreken aan toewijding van de bemiddelende partij.

**Casus 22**

Volgens de werkgever is een toegewijde interne projectleider een van de stappen die zorgt voor succesvolle matchingtrajecten. De werkgever geeft aan dat niet onderschat moet worden wat dergelijke trajecten van de werkgever vragen. Het is een continu proces dat steeds aandacht blijft vragen. De werkgever noemt als voorbeeld dat zij nog steeds de organisatie ingaat om het gesprek over dit thema te starten en vooroordelen weg te nemen, terwijl deze organisatie inmiddels al veel plaatsingen gerealiseerd heeft.

**3.3 Limitaties van het onderzoek**

Zoals in de onderzoeksrapportage is beschreven, verliep de werving van casussen moeizamer dan vooraf gedacht. De voornaamste reden is de gevoeligheid van de materie, waardoor deelname aan het onderzoek in een relatief laat stadium toch werd ingetrokken. De consequentie hiervan is dat niet voor alle casussen de volledige drie perspectieven in beeld gebracht konden worden. Dat neemt niet weg dat casussen met minimaal twee perspectieven ook interessante inzichten hebben opgeleverd. In de analyse zijn alle casussen met minimaal twee perspectieven bestudeerd. Concreet betekent dit dat er achttien casussen zijn bestudeerd.

Daarnaast recapituleren we hierna voor de volledigheid de limitaties die voortkomen uit de onderzoeksopzet en de context waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt:

- *Bestaansduur van de Participatiewet*: de Participatiewet is nog niet lang genoeg ingevoerd om duurzaamheid van matches (dat te operationaliseren is als een langjarig, stabiel dienstverband) volledig te kunnen beoordelen. Daarbij zijn veel werkzoekenden uit dit casusonderzoek recent ingestroomd in de Participatiewet, bijvoorbeeld omdat ze onlangs hun opleiding hebben afgerond.
- *Selectiviteit* (zie paragraaf 2.2.3): dit onderzoek betreft casussen waar de betrokkenen aan mee hebben willen werken. De casussen geven derhalve een beeld van de bereidwillige subgroepen binnen de totale groepen. De focus van de bevindingen ligt bovendien op de casussen waar de drie perspectieven alle drie gerespondeerd hebben. Het onderzoeksmateriaal van de (nog) onvolledige casussen is overigens wel betrokken in de analyses. Ook is er sprake van een grote diversiteit in de casussen (zie bijlage 3).
- *Wervingskanaal van cliënten* (zie paragraaf 2.2.3): bij het kanaal van cliënten zijn alleen respondenten geworven uit deelnemers aan de derde meting van het ervaringsonderzoek cliënten. Deze deelnemers zijn allemaal in de leeftijd van 18 tot 27 jaar.

## 4. Aandachtspunten voor het matchingsproces

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal: welke aandachtspunten voor het matchingsproces volgen er uit het casusonderzoek? We gaan hierbij eerst in op de kernimplicatie die het casusonderzoek ons inziens heeft en daarna op enkele overige implicaties. We sluiten dit hoofdstuk af met een korte beschrijving van de verankering van de bevindingen en implicaties in de ervaringsonderzoeken.

### 4.2 Kernimplicatie: groot maken dat we klein moeten kijken

De kernimplicatie van het casusonderzoek vatten we als volgt samen: in het denken over het matchingsproces binnen de Participatiewet moeten we *groot maken dat we klein moeten kijken*. Alle opvallende stappen die naar voren komen uit het casusonderzoek – negen in totaal – wijzen er namelijk op dat een match in de praktijk beschouwd moet worden als een persoonlijk, continu en onderling afhankelijk proces dat bovendien niet lineair verloopt.

Een match is niet te beschouwen als een eenmalige gebeurtenis die door middel van instrumenten en het identificeren van succes- en faalfactoren meer of minder kansrijk wordt gemaakt. Het is een proces van zoeken welke benadering bij de cliënt past en wat bij de werkgever past, waarbij creativiteit, flexibiliteit en geduld nodig zijn.

Deze kernimplicatie wordt nauwelijks genuanceerd door de limitaties van het onderzoek die in paragraaf 3.3 genoemd zijn. Wel is het relevant om te benadrukken dat deze implicatie specifiek betrekking heeft op het matchingsproces; een van de moeilijkste en meest intensieve onderdelen van de uitvoering van de Participatiewet. Over de andere onderdelen van de uitvoering van de Participatiewet doen wij in dit rapport geen uitspraken.

Voor beleidsmakers betekent dit dat specifiek voor het verbeteren van het matchingsproces, inzet op (extra) instrumenten of het implementeren van succesfactoren hoogstwaarschijnlijk slechts een beperkt effect zal hebben en dat er beter gekeken kan worden naar maatregelen die gericht zijn op verbetering van het proces van dienstverlening.

Deze bevinding komt overeen met de bevindingen uit de ervaringsonderzoeken. Zo geeft in het 'ervaringsonderzoek werkgevers' enerzijds een meerderheid van de werkgevers aan geen behoefte te hebben aan nieuwe instrumenten, terwijl werkgevers anderzijds relatief kritisch zijn over het proces van dienstverlening bij overheidsdienstverlening. En uit het ervaringsonderzoek onder gemeenten blijkt enerzijds dat een ruime meerderheid van de gemeenten aangeeft binnen de Participatiewet voldoende handvatten te hebben om de doelgroepen aan het werk te helpen, terwijl een substantieel aantal gemeenten anderzijds aangeeft dat er in de werkprocessen – waar ook het matchingsproces onder verstaan moet worden – nog verbeteringen mogelijk zijn. Uit het ervaringsonderzoek onder klanten blijkt grote waardering voor de ondersteuning door de jobcoaches. Hun inzet is typisch iets wat niet vooraf vaststaat, maar op maat is voor de klant.

Verder schrijven we bij deze kernimplicatie bewust '*specifiek voor het verbeteren van het matchingsproces*'. We hebben in dit casusonderzoek namelijk alleen het matchingsproces onderzocht en uit de ervaringsonderzoeken blijkt dat instrumenten en het implementeren van succesfactoren bij andere aspecten van de uitvoering van de Participatiewet wel degelijk een belangrijke ondersteunende rol spelen.

Als we klein kijken, dan betekent dit dat we voor het verbeteren van het proces van dienstverlening vooral de uitvoering zeer serieus moeten nemen. Deze bevinding betekent overigens *niet* dat er geen rol is voor lokaal, regionaal of landelijk beleid bij het verbeteren van het matchingsproces, integendeel: lokaal, regionaal en landelijk beleid kan de personen die uitvoering geven aan het matchingsproces faciliteren en stimuleren.

Vanuit de uitvoering gedacht, noemen we de volgende concrete aandachtspunten voor het matchingsproces:

1. Het intensiveren van het contact tussen werkzoekende en contactpersonen van de overheid<sup>2</sup>. Dit aandachtspunt volgt rechtstreeks uit de kernbevinding dat de match gekenschetst kan worden als een persoonlijk, continu en onderling afhankelijk proces. Om dit proces goed te kunnen doorlopen is veelvuldig contact nodig tussen de werkzoekende en contactpersonen van de overheid. Hierbij is het van belang dat de overheidsfunctionaris de werkzoekende persoonlijk kent en actief contact onderhoudt met de cliënt, zowel om een passende match te kunnen bieden aan werkgevers, als om de motivatie van klanten te kunnen aanspreken en/of levend houden. Uiteraard is het contact tussen de contactpersonen van de overheid en de werkgever ook van belang. We benoemen dit aspect bij het derde aandachtspunt hieronder.
2. Het benutten en behouden van ervaringskennis binnen uitvoeringsorganisaties. Uit de bevindingen van het casusonderzoek blijkt namelijk dat ervaringskennis bij diverse stappen in het matchingsproces ten gunste van het proces aangewend kan worden, bijvoorbeeld in de voorfase, bij het aftasten van de wederzijdse verwachtingen, maar ook tijdens het verloop van de match, in het proces van wederzijdse toenadering, en gedurende het natraject, bij het vervullen van de rol van intermediair. Het benutten en behouden van ervaringskennis binnen uitvoeringsorganisaties is met name een lokale aangelegenheid, namelijk van de desbetreffende (regionale) sociale diensten.
3. Het inzetten op een proactieve benadering van de overheid bij het aangaan van contacten met werkgevers. Uit de bevindingen van het casusonderzoek blijkt namelijk dat het leggen van contact in de voorfase belangrijk kan zijn voor het verdere verloop van het matchingsproces en dat het belangrijk is om contact te blijven houden met de werkgever om na te gaan of aan de verwachtingen van de werkgever kan worden voldaan, en zo nee, welke aanpassingen er nodig zijn. In plaats van te wachten tot een werkgever met een ondersteuningsvraag komt, kan de overheid proactief met de werkgever meedenken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het gezamenlijk opstellen van een aangepast functieprofiel. Ook in het geval dat een plaatsing is gerealiseerd, kan de overheid proactief de werkgever benaderen om eventuele nieuwe mogelijkheden in kaart te brengen. Dit is met name een regionale aangelegenheid waar in de arbeidsmarktregio's afspraken over kunnen worden gemaakt.
4. Ruimte voor overheidsfunctionarissen in de uitvoering, zodat de benodigde toenadering tussen de verschillende actoren op creatieve wijze bevorderd kan worden (met overheidsfunctionarissen doelen we op consulenten en/of klantmanagers die betrokken zijn bij het matchingsproces; dit is niet per definitie de gemeente). Voorbeelden van ruimte die overheidsfunctionarissen nodig hebben in het matchingsproces zijn: een inschatting kunnen maken welke contacten er nodig zijn in de voorfase, maatwerk kunnen leveren in samenwerking met andere partijen, welke informatie de werkgever nodig heeft om deze over de streep te trekken, hoeveel eisen de gemeente moet stellen aan de cliënt om deze te motiveren en welke speciale wensen van de werkgever en de cliënt al dan niet ingewilligd worden om de duurzaamheid van de match te bevorderen. Deze richting is al gedeeltelijk ingeslagen: zo wordt hier in diverse gemeenten mee geëxperimenteerd. Tegelijkertijd zijn er op lokaal, regionaal en landelijk niveau nog wel stappen mogelijk om overheidsfunctionarissen in de uitvoering ruimte te geven. Op lokaal niveau is het nuttig om na te gaan of de verordeningen voldoende ruimte bieden om toenadering tussen de verschillende actoren te bevorderen, bijvoorbeeld door werkprocessen niet te sterk te standaardiseren.

<sup>2</sup> Deze richting is al gedeeltelijk ingeslagen. Zo heeft het UWV hier onlangs op ingezet.

Op regionaal niveau is het van belang om het uniformeren van werkprocessen en de voorwaarden van de inzet van instrumenten niet ten koste te laten gaan van het bieden van maatwerk. Uit het ervaringsonderzoek gemeenten blijkt ook dat UWV en gemeenten last hebben van de beperkte ruimte in uitvoering om maatwerk te bieden. Op landelijk niveau is het nuttig om te onderzoeken of de voorwaarden voor de inzet van overheidsinstrumenten vereenvoudigd kunnen worden, zodat dit minder administratieve verplichtingen met zich meebrengt. Hierbij valt te denken aan de voorwaarden voor inzet van loonkostensubsidie en voor de inzet van de no-riskpolis. De laatstgenoemde voorbeelden van de administratieve verplichtingen bij de inzet van loonkostensubsidie en de no-riskpolis sluiten aan op de bevindingen van het ervaringsonderzoek werkgevers.

5. Het in kaart brengen van de wensen, mogelijkheden en beperkingen van de kandidaat. Uit het casusonderzoek is gebleken dat goed inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van de kandidaat een belangrijke rol speelt in het vergroten van de kans op het realiseren van een plaatsing. Voor de overheidsfunctionaris is dit inzicht nodig om de kandidaat beter te leren kennen en een goede inschatting te kunnen maken wat een passende functie zou kunnen zijn. Voor de werkgever is dit inzicht nodig om te weten welke aanpassingen voor de kandidaat gemaakt moeten worden en een goede inschatting te maken of de werkgever deze aanpassingen kan realiseren. Dit vraagt om openheid van de kandidaat over zijn/haar mogelijkheden en beperkingen en om het vertrouwen in een overheidsfunctionaris en werkgever. Dit is een complex aandachtspunt. Enerzijds omdat kandidaten deze informatie niet altijd willen delen en anderen de privacy van de kandidaat dienen te respecteren, anderzijds omdat kandidaten niet altijd kunnen inschatten wat het effect is van de beperking op de werkvloer. De overheidsfunctionaris kan een rol spelen bij het ondersteunen van de kandidaat om deze openheid te creëren. Uit de praktijk van de casussen blijkt dat het nog verschilt in hoeverre overheidsfunctionarissen aandacht besteden aan het creëren van deze openheid. De uitkomsten van het casusonderzoek pleiten voor een persoonlijke aanpak op maat, waarbij een relatie opgebouwd wordt met de kandidaat en de werkgever, zodat de kandidaat erop kan vertrouwen dat er zorgvuldig met zijn/haar persoonlijke informatie omgegaan wordt en de werkgever erop kan vertrouwen dat de verstrekte informatie kloppend en volledig is. De problematiek van de communicatie over de beperkingen wordt ook bevestigd in onderzoek naar openheid over psychische beperkingen op de werkvloer. Hier wordt experimenteel aangetoond hoe nauw het luistert of een werknemer wel of niet iets vertelt over zijn beperkingen.<sup>3</sup>

#### 4.3 Overige implicaties: het proces van toenadering faciliteren

Naast de bovengenoemde kernimplicatie van het casusonderzoek zien we een tweede categorie implicaties voor beleid. Ook hierbij kijken we vooral klein, vanuit de uitvoering, en dan pas vanuit landelijke beleidsmaatregelen.

Het valt op dat het klassieke conceptuele onderscheid tussen een 'vraaggerichte' en 'aanbodgerichte' benadering, dat vaak gemaakt wordt in beleid en in onderzoeken, in de praktijk niet zo relevant is. Een adequatere kenschets van de benadering van een match is als een proces van toenadering, waarbij alle drie de actoren in beweging moeten komen en kleine of grote concessies moeten doen om een plaatsing (duurzaam) mogelijk te maken.

Deze verandering van denken heeft implicaties voor elk van de perspectieven die we onderzocht hebben. Bij het inventariseren van deze implicaties maken we niet alleen gebruik van de uitkomsten van dit casusonderzoek, maar zien we tevens een relatie met de uitkomsten van de ervaringsonderzoeken.

Hiernar benoemen we deze relatie vanuit elk van de perspectieven.

<sup>3</sup> Brouwers E.P.M., Joosen M.C.W., Van Zelst C. & Van Weeghel J., (2019). To disclose or not to disclose mental health issues in the work environment. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09848-z>



- *Werkgeversperspectief*: zowel vanuit de ervaringsonderzoeken als vanuit het casusonderzoek blijkt het nodig om werkgevers te bewegen tot het aanbrengen van relatief verdergaande aanpassingen en tot het realiseren van meer nieuwe functies of nieuwe werkzaamheden. Een mogelijkheid om werkgevers in beweging te krijgen, is een proactieve benadering vanuit overheidsinstanties om mogelijkheden tot functieaanpassingen te onderzoeken.
- *Overheidsperspectief*: zowel vanuit de ervaringsonderzoeken als vanuit het casusonderzoek blijkt het nodig om verbeteringen aan te brengen in het proces van dienstverlening richting zowel werkgevers als werkzoekenden, waarbij snelheid, flexibiliteit en proactiviteit van belang zijn (bij het in beeld brengen van werkzoekenden en potentiële werkgevers), voldoende contacttijd om de wederzijdse verwachtingen te verkennen én waar nodig bij te stellen, en continuïteit van dienstverlening (vaste contactpersonen voor het opbouwen van een vertrouwensband). De manier waarop deze concrete verbeteringen in de dienstverlening kunnen worden ingezet, kan verschillen. Een voorbeeld van het verbeteren van het proces van dienstverlening kan het maken van service-afspraken zijn.
- *Clïentperspectief*: zowel vanuit de ervaringsonderzoeken als vanuit het casusonderzoek blijkt het nodig dat werkzoekenden proberen om (geheel of gedeeltelijk) over persoonlijke barrières die men ervaart heen te stappen. In dit casusonderzoek zijn hiervan verschillende voorbeelden genoemd, namelijk het nemen van initiatief, het tonen van doorzettingsvermogen en het verschaffen van voldoende duidelijkheid over je mogelijkheden en beperkingen. In veel gevallen is het zelfinzicht over de beperkingen overigens beperkt en is het nodig dat mensen wel begeleid en gestimuleerd worden.

#### 4.4 Verankering van bevindingen en implicaties in de ervaringsonderzoeken

Met het Ministerie van SZW is afgesproken dat de twee bureaus en Inspectie SZW bij het perspectief dat ze onderzoeken nagaan of de bevindingen en implicaties van het casusonderzoeken raakvlakken hebben met de bevindingen en implicaties uit het ervaringsonderzoek. Daar waar sprake is van een raakvlak tussen het casusonderzoek en het ervaringsonderzoek, maken ze in het ervaringsonderzoek een verwijzing naar het casusonderzoek, zonder de bevinding of implicatie uit het casusonderzoek volledig te herhalen of opnieuw te onderbouwen.

## Bijlage 1: aandachtspunten voorafgaand aan het onderzoek

Voor elk van de perspectieven is voorafgaand aan het onderzoek kort weergegeven welke vragen vanuit dat perspectief belicht zouden kunnen worden. Deze aandachtspunten komen voort uit de eerste en tweede meting van de ervaringsonderzoeken. Dit betreft de groslijst die is opgesteld voorafgaand aan de uitwerking van de interviewleidraden (zie bijlage 2). Alle thema's zijn meegenomen in de interviewleidraden, zie bijlage 2. In de bevindingen tot nu toe komen echter nog niet alle thema's als opvallende punten naar voren.

Tabel 1. Aandachtspunten voor het onderzoek.

Thema	Werkgevers	Gemeenten	Werkzoekenden
<i>Actieve benadering werkgevers door overheid</i>	Hoe ben je benaderd door een overheidsinstantie, hoe verliep dat, en hoe was je ervaring?	Hoe heb je de werkgever benaderd, hoe was de ervaring?	
<i>Relatie/contactpersoon</i>	Hebt u een vaste relatie bij de gemeente? Is er sprake van een opgebouwde relatie met de overheids-vertegenwoordiger? Heeft die ook inzicht in de cliënt? Hoe is die ervaring? Wat is het belang van de relatie?	Zijn er vaste contactpersonen voor werkgevers en cliënten? Is er sprake van een opgebouwde relatie? Hoe is de informatie-uitwisseling? Waarom is voor dit proces gekozen? Hoe is de ervaring?	Heeft u een vaste relatie bij de gemeente? Is er sprake van een opgebouwde relatie? Heeft die inzicht bij werkgevers? Hoe is de ervaring?
<i>Verwachtingenmanagement /afstemming/service-afspraken werkgevers</i>	Zijn er afspraken gemaakt met de gemeente? Worden deze nagekomen?	Zijn er afspraken gemaakt met werkgevers? Worden deze nagekomen?	
<i>Verwachtingenmanagement /afstemming/service-afspraken werkzoekenden</i>		Zijn er afspraken gemaakt met werkzoekende? Worden deze nagekomen?	Zijn er afspraken gemaakt met de gemeente? Worden deze nagekomen?
<i>Voortraject cliënt (voor matching)</i>	Was er een voortraject? Heb je iets gemist?	Wat was het voor een traject? Hoe worden werkzoekenden gemotiveerd?	Wat was het voor een traject? Wat was je ervaring? Hoe werd je gemotiveerd?
<i>Arbeidsvermogen</i>	Kan hij/zij werken? Wat is de geschatte loonwaarde? En hoe is dat bepaald (welk instrumentarium)? Kun je je daarin vinden?	Kan hij/zij werken? Wat is de geschatte loonwaarde? En hoe is dat bepaald (welk instrumentarium)? Kun je je daarin vinden?	Kunt u werken? Wat is de geschatte loonwaarde? En hoe is dat bepaald (welk instrumentarium)? Kun je je daarin vinden?

Thema	Werkgevers	Gemeenten	Werkzoekenden
<i>Proces van dienstverlening bij plaatsing</i>	Wat is er gedurende de plaatsing goed en minder goed gegaan?	Wat is er gedurende de plaatsing goed en minder goed gegaan?	Wat is er gedurende de plaatsing goed en minder goed gegaan?
<i>Kwaliteit van de match</i>	Is achteraf gezien dit een goede match? Klopt het met je verwachtingen? Waarom? Zit de werkzoekenden op de goede plek?	Weet u of dit een goede match was? Klopt het met je verwachtingen? Waarom? Zit de werkzoekenden op de goede plek?	Is achteraf gezien dit een goede match? Klopt het met je verwachtingen? Waarom? Zit jij op je plek?
<i>Aanpassingen werkplek/begeleiding/job coach/ functieaanpassing/ rooster, etc.</i>	Welke aanpassing is nodig geweest? Of nog nodig? Welke zijn proactief ingezet? Structureel of persoon-specifiek?	Welke aanpassing is nodig geweest? Of nog nodig? Wat is de afweging geweest om een bepaalde aanpassing in te zetten?	Welke aanpassing is nodig geweest? Of nog nodig? Waarom heb jij een voorziening wel/niet gekregen?
<i>Duurzaamheid/nazorg</i>	Welke nazorg doet de gemeente? Waar heb je behoefte aan?	Welke nazorg levert de gemeente? Waar is behoefte aan? Heeft de gemeente nog contact met werkzoekende en/of werkgever?	Welke nazorg levert de gemeente? Waar heb je behoefte aan?
<i>Belang financiële middelen</i>	Hoe belangrijk is LKS, no-riskpolis, etc.?	Hoe belangrijk schatten jullie financiële prikkels in, voor werkgevers en werkzoekenden? En wat is de afweging van de gemeente geweest om middelen wel/niet in te zetten?	Hoe belangrijk is het van uitkering naar loon te gaan?
<i>Selectie kandidaten</i>	Waarom heb je juist deze persoon naar werk geholpen?	Waarom heb je juist deze persoon naar werk bemiddeld?	Waarom hebben ze juist jou gekozen voor deze baan?

## Bijlage 2: interviewleidraden

### A. Interviewleidraden werkgevers

Vooraf invullen op basis van ervaringsonderzoek (indien mogelijk)

- Hoeveel mensen met een arbeidsbeperking hebben zij in dienst?

#### **Interviewleidraad voor situatie 1: werkgevers waarbij de match is gelukt en waar op dit moment de kandidaat nog werkt.**

##### Voortraject

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: actieve benadering door overheid, voortraject cliënt, belang financiële middelen, selectie kandidaten, verwachtingenmanagement.

1. Hoe is deze persoon bij uw organisatie terecht gekomen (zelf actief geworven, via de gemeente of andere overheidsinstantie, via persoonlijke contacten, etc.)?
2. Waarom heeft u juist deze persoon een kans binnen uw organisatie geboden?
3. Met wie heeft u als werkgever contact gehad om deze persoon te plaatsen (gemeente, SW, WSP, school, UWV, etc.)?
  - a. Hoe verliep dat contact? (Hoe heeft de werkgever het contact met één of meerdere personen ervaren? We vragen naar totaalbeeld, en niet de ervaring per instantie. Het gaat om de totale ervaring van de werkgever)
  - b. Hoe is uw ervaring met deze overheidsinstantie(s)?
4. Hoe is het voortraject verlopen, voordat deze persoon bij u kwam werken?
  - a. Was er een voortraject vanuit de overheidsinstantie voor de werkzoekende?
  - b. In hoeverre bent u hierin betrokken geweest?
  - c. Wat ging hierin goed, en wat heeft u gemist?
5. Zijn er service-afspraken gemaakt met de gemeente?
  - a. Zijn deze ook nagekomen?
  - b. Hoe heeft u de snelheid van communicatie ervaren?
6. Welke rol hebben financiële prikkels, zoals loonkostensubsidie of no-riskpolis, gespeeld in de beslissing deze persoon wel of niet in dienst te nemen?

##### Aan het werk

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: proces van dienstverlening, relatie/contactpersoon, arbeidsvermogen, aanpassingen werkplek.

7. In termen van proces van dienstverlening van de overheidsinstantie: wat is goed gegaan, en wat is minder goed gegaan gedurende de plaatsing van deze persoon?
8. Heeft u het gevoel dat de dienstverlening van de overheid richting medewerker goed op elkaar afgestemd was?
  - a. Had de medewerker met verschillende regelingen en voorzieningen te maken?
  - b. In hoeverre waren deze samenhangend, of juist tegenstrijdig?
9. Met wie heeft u als werkgever contact gehad ten tijde van plaatsing van de werkzoekende?
  - a. Heeft u met veel personen contact gehad, of was er sprake van een vast contactpersoon?
  - b. Hoe is de ervaring met een vast contactpersoon?
  - c. Heeft deze vertegenwoordiger ook voldoende inzicht in de cliënt?

- d. Wat is het belang voor u om een vast contactpersoon te hebben?
  - e. Ervaart u deze relatie met een overheidsvertegenwoordiger als een persoonlijk contact?
  - f. Hebt u het gevoel dat deze persoon jou en jouw situatie begrijpt?
  - g. Was er sprake van een warme overdracht toen overgegaan werd op matching?
  - h. Hoe ervaart u de achterwacht (kunt u terecht met vragen indien nodig)?
10. Hoe was het eerste contact/de kennismaking met de werkzoekende?
    - a. Wat wist je vooraf al van deze kandidaat?
    - b. Kwam de kandidaat alleen, of is er iemand meegekomen?
    - c. Hoe verliep het gesprek?
  11. Hoe gaat het werken met deze medewerker binnen de organisatie?
    - a. Kan hij/zij het werk verrichten dat van hem/haar verwacht wordt?
  12. Wat heeft u eraan gedaan zodat deze medewerker zich thuis en gewaardeerd voelt?
    - a. Heeft een jobcoach hierin een rol gespeeld?
  13. Wat is de geschatte loonwaarde van deze persoon?
    - a. Via welk instrumentarium is de loonwaarde bepaald?
    - b. Kunt u zich vinden in de vastgestelde loonwaarde?
  14. Welke aanpassingen (of creatie van functie) waren nodig om deze plaatsing te kunnen realiseren?
    - a. Hoe heeft u deze aanpassingen gerealiseerd (proces)?
    - b. Wat ging in dit proces goed, en wat ging minder goed?
    - c. Heeft u de aanpassingen in één keer kunnen realiseren, of is dit in fasen gegaan?
  15. Welke aanpassingen (of creatie van functie) wil of moet u nog maken om deze persoon beter te kunnen faciliteren?
    - a. Denkt u hier hetzelfde over als uw medewerker?
    - b. Zijn er zaken die de benodigde aanpassingen in de weg staan?
  16. Worden deze aanpassingen (of creatie van functie) structureel ingezet of zijn deze persoonsspecifiek?

### Nazorg

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: kwaliteit van de match, duurzaamheid/nazorg.

17. Zit de werkzoekende momenteel op de juiste plek?
  - a. Hoe vaak gaat u in gesprek met de werkzoekende hierover?
  - b. Heeft de werkzoekende een jobcoach?
  - c. Is de werkzoekende er financieel op vooruit gegaan?
18. Als u terugkijkt op deze situatie: is hier sprake geweest van een goede match?
  - a. Waarom wel, niet?
19. Kloppen de verwachtingen die u had bij deze kandidaat met de realiteit?
  - a. Waarom wel, niet?
20. In hoeverre heeft u na de plaatsing nog contact gehad met de gemeente of een andere overheidsinstantie?
21. Welke nazorg levert deze overheidsinstantie nog voor deze plaatsing?
22. Waar zou u nog behoefte aan hebben voor wat betreft nazorg voor deze plaatsing?

### Algemeen

23. Hoe waardeert u het gehele traject in het algemeen? Uitdrukken in rapportcijfer.
  - a. Kunt u toelichten waarom u voor dit cijfer gekozen heeft?
24. Heeft u nog laatste aanvullingen die relevant kunnen zijn voor dit onderzoek en nog niet aan bod gekomen zijn?

## Interviewleidraad voor situatie 2: werkgevers waarbij de match is gelukt, maar niet duurzaam is gebleken.

### Voortraject

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: actieve benadering door overheid, voortraject cliënt, belang financiële middelen, selectie kandidaten, verwachtingenmanagement.

1. Hoe is deze persoon bij uw organisatie terecht gekomen (zelf actief geworven, via de gemeente of andere overheidsinstantie, via persoonlijke contacten, etc.)?
2. Waarom heeft u juist deze persoon een kans binnen uw organisatie geboden?
3. Met wie heeft u als werkgever contact gehad om deze persoon te plaatsen (gemeente, SW, WSP, school, UWV, etc.)?
  - a. Hoe verliep dat contact? (Hoe heeft de werkgever het contact met één of meerdere personen ervaren? We vragen naar totaalbeeld, en niet de ervaring per instantie. Het gaat om de totale ervaring van de werkgever)
  - b. Hoe is uw ervaring met deze overheidsinstantie(s)?
4. Hoe is het voortraject verlopen voordat deze persoon bij u kwam werken?
  - a. Was er een voortraject vanuit de overheidsinstantie voor de werkzoekende?
  - b. In hoeverre bent u hierin betrokken geweest?
  - c. Wat ging hierin goed, en wat heeft u gemist?
5. Zijn er service-afspraken gemaakt met de gemeente?
  - a. Zijn deze ook nagekomen?
  - b. Hoe heeft u de snelheid van communicatie ervaren?
6. Welke rol hebben financiële prikkels, zoals loonkostensubsidie of no-riskpolis, gespeeld in de beslissing deze persoon wel of niet in dienst te nemen?

### Aan het werk

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: proces van dienstverlening, relatie/contactpersoon, arbeidsvermogen, aanpassingen werkplek.

7. In termen van proces van dienstverlening van de overheidsinstantie: wat is goed gegaan, en wat is minder goed gegaan gedurende de plaatsing van deze persoon?
8. Heeft u het gevoel dat de dienstverlening van de overheid richting medewerker goed op elkaar afgestemd was?
  - a. Had de medewerker met verschillende regelingen en voorzieningen te maken?
  - b. In hoeverre waren deze samenhangend, of juist tegenstrijdig?
9. Met wie heeft u als werkgever contact gehad ten tijde van plaatsing van de werkzoekende?
  - a. Heeft u met veel personen contact gehad, of was er sprake van een vast contactpersoon?
  - b. Hoe is de ervaring met een vast contactpersoon?
  - c. Heeft deze vertegenwoordiger ook voldoende inzicht in de cliënt?
  - d. Wat is het belang voor u om een vast contactpersoon te hebben?
  - e. Ervaart u deze relatie met een overheidsvertegenwoordiger als een persoonlijk contact?
  - f. Hebt u het gevoel dat deze persoon jou en jouw situatie begrijpt?
  - g. Was er sprake van een warme overdracht toen overgegaan werd op matching?
  - h. Hoe ervaart u de achterwacht (kunt u terecht met vragen indien nodig)?
10. Hoe was het eerste contact/de kennismaking met de werkzoekende?
  - a. Wat wist je vooraf al van deze kandidaat?

- b. Kwam de kandidaat alleen, of is er iemand meegekomen?
  - c. Hoe verliep het gesprek?
11. Hoe ging het werken met deze medewerker binnen de organisatie?
    - a. Kon hij/zij het werk verrichten dat van hem/haar verwacht wordt?
  12. Wat heeft u eraan gedaan zodat deze medewerker zich thuis en gewaardeerd voelde?
    - a. Heeft een jobcoach hierin een rol gespeeld?
  13. Wat was de geschatte loonwaarde van deze persoon?
    - a. Via welk instrumentarium is de loonwaarde bepaald?
    - b. Kon u zich vinden in de vastgestelde loonwaarde?
  14. Welke aanpassingen (of creatie van functie) waren nodig om deze plaatsing te kunnen realiseren?
    - a. Hoe heeft u deze aanpassingen gerealiseerd (proces)?
    - b. Wat ging in dit proces goed, en wat ging minder goed?
    - c. Heeft u de aanpassingen in één keer kunnen realiseren, of is dit in fasen gegaan?
  15. Welke aanpassingen (of creatie van functie) had u nog kunnen maken om deze persoon beter te kunnen faciliteren?
    - a. Dacht u hier hetzelfde over als uw medewerker?
    - b. Waren er zaken die de benodigde aanpassingen in de weg staan?
  16. Werden deze aanpassingen (of creatie van functie) structureel ingezet of zijn deze persoonsspecifiek?

### Nazorg

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: kwaliteit van de match, duurzaamheid/nazorg.

17. Zat de werkzoekende op de juiste plek?
  - a. Hoe vaak ging u in gesprek met de werkzoekende hierover?
  - b. Had de werkzoekende een jobcoach?
  - c. Was de werkzoekende er financieel op vooruit gegaan?
18. Als u terugkijkt op deze situatie, was hier sprake van een goede match?
  - a. Waarom wel, niet?
19. Klopten de verwachtingen die u had bij deze kandidaat met de realiteit?
  - a. Waarom wel, niet?
20. In hoeverre heeft u na de plaatsing nog contact gehad met de gemeente of een andere overheidsinstantie?
21. Welke nazorg leverde deze overheidsinstantie nog voor deze plaatsing?
22. Waar zou u nog behoefte aan hebben gehad voor wat betreft nazorg voor deze plaatsing?
23. Wat is de belangrijkste reden waarom de plaatsing uiteindelijk niet duurzaam bleek?
24. Weet u waar deze werknemer nu terecht gekomen is?
  - a. Heeft u hierin een rol gespeeld?

### Algemeen

25. Hoe waardeert u het gehele traject in het algemeen? Uitdrukken in rapportcijfer.
  - a. Kunt u toelichten waarom u voor dit cijfer gekozen heeft?
25. Heeft u nog laatste aanvullingen die relevant kunnen zijn voor dit onderzoek en nog niet aan bod gekomen zijn?

### Interviewleidraad voor situatie 3: werkgevers zijn in gesprek geweest met een kandidaat, maar het heeft niet tot matching geleid

#### Voortraject

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: actieve benadering door overheid, voortraject cliënt, belang financiële middelen, selectie kandidaten, verwachtingenmanagement.

1. Hoe was deze persoon bij uw organisatie terecht gekomen (zelf actief geworven, via de gemeente of andere overheidsinstantie, via persoonlijke contacten, etc.)?
2. Waarom wilde u juist deze persoon een kans binnen uw organisatie bieden?
3. Met wie heeft u als werkgever contact gehad om deze persoon te plaatsen (gemeente, SW, WSP, school, UWV, etc.)?
  - a. Hoe verliep dat contact? (Hoe heeft de werkgever het contact met één of meerdere personen ervaren? We vragen naar totaalbeeld, en niet de ervaring per instantie. Het gaat om de totale ervaring van de werkgever)
  - b. Hoe was uw ervaring met deze overheidsinstantie(s)?
4. Hoe was het voortraject verlopen?
  - a. Was er een voortraject vanuit de overheidsinstantie voor de werkzoekende?
  - b. In hoeverre bent u hierin betrokken geweest?
  - c. Wat ging hierin goed, en wat heeft u gemist?
5. Zijn er service-afspraken gemaakt met de gemeente?
  - a. Zijn deze ook nagekomen?
  - b. Hoe heeft u de snelheid van communicatie ervaren?
6. Welke rol hebben financiële prikkels, zoals loonkostensubsidie of no-riskpolis, gespeeld in de beslissing deze persoon wel of niet in dienst te nemen?

#### Aan het werk

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: proces van dienstverlening, relatie/contactpersoon, arbeidsvermogen, aanpassingen werkplek.

7. In termen van proces van dienstverlening van de overheidsinstantie: wat is goed gegaan, en wat is minder goed gegaan gedurende de plaatsing van deze persoon?
8. Heeft u het gevoel dat de dienstverlening van de overheid richting medewerker goed op elkaar afgestemd was?
  - a. Had de medewerker met verschillende regelingen en voorzieningen te maken?
  - b. In hoeverre waren deze samenhangend, of juist tegenstrijdig?
9. Met wie heeft u als werkgever contact gehad ten tijde van plaatsing van de werkzoekende?
  - a. Heeft u met veel personen contact gehad, of was er sprake van een vast contactpersoon?
  - b. Hoe is de ervaring met een vast contactpersoon?
  - c. Heeft deze vertegenwoordiger ook voldoende inzicht in de cliënt?
  - d. Wat is het belang voor u om een vast contactpersoon te hebben?
  - e. Ervaart u deze relatie met een overheidsvertegenwoordiger als een persoonlijk contact?
  - f. Hebt u het gevoel dat deze persoon jou en jouw situatie begrijpt?
  - g. Was er sprake van een warme overdracht toen overgegaan werd op matching?
10. Heeft er een eerste kennismaking met de werkzoekende plaatsgevonden? Zo ja:
  - a. Hoe was het eerste contact/de kennismaking met de werkzoekende?
  - b. Wat wist je vooraf al van deze kandidaat?



- c. Kwam de kandidaat alleen, of is er iemand meegekomen?
  - d. Hoe verliep het gesprek?
  - e. Had u een duidelijk beeld van het werk dat deze persoon kon doen?
11. Waren er aanpassingen nodig geweest om deze persoon beter te faciliteren in zijn/haar werk?
- a. Welke aanpassingen waren nodig geweest voor deze persoon?
  - b. Dacht u hier hetzelfde over als de medewerker?
  - c. Had u de mogelijkheid om deze aanpassingen te maken?
12. Wat was volgens u de belangrijkste reden waarom matching niet mogelijk bleek?

### Nazorg

De volgende thema's uit onze offerte zijn meegenomen in onderstaande vragen: kwaliteit van de match, duurzaamheid/nazorg.

13. In hoeverre heeft u nog contact gehad met de gemeente of een andere overheidsinstantie?
14. Weet u waar deze werknemer nu terecht gekomen is?
- a. Heeft u hierin een rol gespeeld?

### Algemeen

15. Hoe waardeert u het gehele traject in het algemeen? Uitdrukken in rapportcijfer.
- a. Kunt u toelichten waarom u voor dit cijfer gekozen heeft?
16. Heeft u nog laatste aanvullingen die relevant kunnen zijn voor dit onderzoek en nog niet aan bod gekomen zijn?

## B. Interviewleidraden gemeenten

Interview met degenen bij gemeente, uitvoeringsorganisatie of werkgeversservicepunt die concreet contact met werkzoekende heeft gehad (casus).

**Tussen haakjes staat het nummer van het thema waarop de vraag betrekking heeft.**

### Introductievraag:

Als je kijkt naar hoe de matching in dit geval (in deze casus) is verlopen, welk cijfer zou je daar dan voor geven op een schaal van 1 tot 10?

- A. Organisatie: hoe is matchingsproces ingericht
1. Waar in de organisatie is verantwoordelijkheid voor concrete matching belegd?  
(gemeente → klantmanagers, consultants werk//gemeenschappelijke werkorganisatie met andere gemeenten/werkgeversservicepunt/ ....)
  2. Zijn er vaste contactpersonen voor werkgevers en voor werkzoekenden met arbeidsbeperking? **(2)**
  3. Wat is het uitgangspunt bij totstandkoming van match: behoefte van werkzoekende of behoefte van werkgever?
  4. Hoe wordt bepaald voor wie een match wordt gezocht? **(12)**
  5. Hoe wordt bepaald welke werkgever benaderd wordt? **(1)**
- B. Casus: contact/ selectie werkzoekende met arbeidsbeperking
1. Hoe is contact met deze werkzoekende tot stand gekomen? **(2)**

2. Waarom is deze werkzoekende geselecteerd voor bemiddeling naar werk? **(12)**
  3. Hoe zijn mogelijkheden en beperkingen in beeld gebracht? **(6)**
    - Loonwaardemeting → welk instrument is gebruikt
  4. Hoe is medewerking van werkzoekende ervaren in verschillende fasen van het traject? **(4)**
  5. Hoe is type werk bepaald (rol van werkzoekende zelf daarbij)? **(4)**
  6. Hoe is concreet contact tussen werkgever en werkzoekende gelegd? **(4,5)**
  7. Is er een voortraject geweest en hoe is dat verlopen? **(5)**
  8. Hoe reageerde werkzoekende op voorgestelde match? **(4,5)**
- C. Casus: contact/selectie werkgever
1. Hoe is contact met deze werkgever tot stand gekomen? **(1, 2)**
  2. Welke afspraken bestonden er al met deze werkgever, welke ervaringen heeft de gemeente met deze werkgever? **(2, 3)**
  3. Had werkgevers vacature of expliciet werk beschikbaar voor werkzoekende met beperking? **(2,3)**
  4. Hoe reageerde werkgever op voorgestelde match? **(7)**
  5. Zijn afspraken tussen gemeente en werkgever nagekomen? **(3)**
- D. Match
1. Hoe is contact (kennismaking) tussen werkgever en werkzoekende verlopen? **(7)**
  2. Zijn instrumenten ingezet (LKS, jobcoach?) **(11)**
  3. Welke instrumenten zijn ingezet? **(11)**
  4. Hoe is keuze voor instrument tot stand gekomen? **(11)**
  5. Welke aanpassingen zijn gedaan op de werkplek of in de organisatie van het werk? **(9)**
  6. Welke (monitor) afspraken zijn gemaakt (ook welke nazorg levert de gemeente)? **(10)**
- Drie mogelijkheden:
- Geslaagde en nog duurzame match
  - Niet geslaagde match (werkzoekenden heeft niet of zeer kort gewerkt)
  - Niet duurzame match: na enige tijd (maximaal zes maanden?) zijn werkzaamheden beëindigd
- E. Verloop match
1. Hoe heeft gemeente/uitvoeringsorganisatie verloop van deze match gemonitord? **(10)**
  2. Hoe is de match verlopen? **(7, 8)**
  3. Welke rol speelde de financiële prikkels voor de werkgever bij deze match? **(11)**
  4. Welke rol speelde de financiële prikkels voor de werkzoekende bij deze match? **(11)**

5. Wat waren de belangrijkste redenen voor: **(8)**
  - a. het duurzame succes van de match
  - b. het mislukken van de match
  - c. het beperkte succes van de match.
6. Welke rol in het verloop en in het wel/niet succes speelde de: **(8)**
  - a. werkgever
  - b. werkzoekende
  - c. uitvoeringsorganisatie zelf.
7. Wat had anders moeten lopen om deze match succesvoller te maken (verwachtingsmanagement?) **(8)**

Twaalf thema's:

1. Actieve benadering werkgevers
2. Relatie/contactpersoon
3. Verwachtingenmanagement/.afstemming. service- afspraken werkgevers
4. Verwachtingenmanagement/.afstemming. service- afspraken werkzoekenden
5. Voortraject cliënt
6. Arbeidsvermogen
7. Proces van dienstverlening bij plaatsing
8. Kwaliteit van de match
9. Aanpassingen werkplek, job coach, functieaanpassing etc.
10. Duurzaamheid/nazorg
11. Belang financiële middelen
12. Selectie kandidaten

## C. Interviewleidraden Inspectie SZW

In deze interviewleidraad wordt uitgegaan van het interviewen van drie groepen arbeidsbeperkten, omdat bij deze drie groepen zowel een arbeidsbeperkte, een gemeente en een (potentiele) werkgever is betrokken:

- Arbeidsbeperkten waarbij de match is gelukt en die op dit moment werken;
- Arbeidsbeperkten waarbij de match aanvankelijk is gelukt, maar niet duurzaam is gebleken;
- Arbeidsbeperkten die in gesprek zijn geweest met gemeente en potentiële werkgever, maar waarbij een match niet tot stand is gekomen.

Het voornemen is om de interviews de vorm te geven van zogenaamde semigestructureerde interviews, van maximaal een uur. De volgende leidraden hebben een gestructureerde vorm, maar kunnen, afhankelijk van de wijze waarop het interview loopt, meer of minder precies gevolgd worden. De thema's in de leidraad die we sowieso in het interview aan de orde willen laten komen zijn aangeduid met • aan het begin van de regel. De overige vragen (aangeduid met ◦) zijn als voorbeeld en ter inspiratie.

### Interview perspectief van de arbeidsbeperkte op het matchingsproces

Doelgroep: matching gelukt en de jongere/arbeitsbeperkte is daar nog steeds werkzaam

#### Introductie

- Voorstellen.
- Doel van het onderzoek.
- Waarom we juist deze persoon benaderen.
- Introductie (thema, duur interview, waarborg privacy, vragen of opgenomen mag worden).

(Geef een korte inleiding voor ieder thema, zodat mensen weten wat ze kunnen verwachten)

#### Introductie door klant

Doel van dit thema: klant zelf laten vertellen wie hij is, en aftasten welke thema's bij hem leven

- Kun je wat over jezelf vertellen?
- Kun je aangeven hoe je hier aan het werk gekomen bent?
- Wat deed je voordat je ging werken? Zat je bijvoorbeeld op school of had je een uitkering?
- Als je kijkt naar hoe de matching met je werkgever is verlopen, welk cijfer zou je daar dan voor geven (van 1 tot 10)?

### Algeheel oordeel

#### Arbeidsvermogen

Doel van dit thema: achterhalen of respondent van mening was dat hij kon werken voorafgaand aan de matchingprocedure

- Had je het gevoel dat je wel kon werken?
- Klopte dat met hoe de mensen in jouw omgeving (gemeente, school, ouders) het zagen?
- Vond jij dat je hulp nodig had bij het vinden van werk?

#### Relatie/contactpersoon gemeente

Doel van dit thema: achterhalen hoe de band was/is tussen respondent en de contactpersoon bij de gemeente. Meer specifiek: hoe blij/tevreden is respondent met dit contact

- Met wie bij de gemeente had je contact voordat je ging werken? (dus niet de jobcoach)?

- Hoe vaak zag of sprak je deze persoon?
- Indien meerdere personen: kun je vertellen met hoeveel verschillende mensen je contact hebt gehad? (Vervolgens de vragen over kwaliteit stellen over degene met wie de respondent het vaakste contact heeft gehad)
- Wat vond je van de meneer/mevrouw die jou geholpen heeft?
  - Begreep die jouw arbeidsbeperking? Bijvoorbeeld wat je wel en niet kan.
  - Was hij/zij vriendelijk?
  - Was hij/zij geduldig?
  - Luisterde deze persoon goed naar je?
  - Wist deze persoon volgens jou genoeg over plaatsen waar je aan het werk zou kunnen?
  - Begreep jij alles wat deze persoon vertelde?
  - Zijn er dingen die je liever anders had willen zien in je contact met deze meneer/mevrouw?

### Voortraject en Verwachtingenmanagement/afstemming/serviceafspraken van werkzoekende met de gemeente

Doel van dit thema: achterhalen wat respondent verwachtte van de gemeente voordat hij aan het werk ging en welke afspraken zijn gemaakt tussen respondent en gemeente.

- Voordat je aan het werk ging, had je bepaalde verwachtingen van de gemeente/UWV/school? Wat dacht je dat er ging gebeuren?
  - Wat hoopte je dat er ging gebeuren?
- Ging de meneer/mevrouw jou helpen bij het vinden van werk of moest je dit zelf doen?
  - Heeft hij/zij verteld wat hij voor jou gaat doen?
    - Bijvoorbeeld de inzet van een jobhunter (iemand die samen met jou gaat kijken naar een passend bedrijf)
    - Bijvoorbeeld aanmelden bij WSP/Werkbedrijf?
- Had je zelf aangegeven wat je nodig dacht te hebben om te kunnen werken?
  - Bijvoorbeeld aanpassingen aan een werkplek (ander bureau of bureaustoel) of vervoer naar het werk, hulp in zoeken naar werk (solliciteren etc.), persoonlijke ondersteuning, thuis hulp nodig, scholing of cursus, competentietesten etc.
  - Aangegeven wat zij denken dat jij nodig hebt om te kunnen werken?
- Heeft de meneer/mevrouw van de gemeente hiernaar geluisterd?
- Zijn de aanpassingen (uiteindelijk) opgepakt door de gemeente?
  - Doorvragen naar tevredenheid hierover indien het geval, is het goed geregeld.
- Heb je nog behoefte gehad aan andere ondersteuning door de gemeente? Welke dingen had je afgesproken met de gemeente? Heb je nu nog afspraken lopen met hen?
- Vertrouwde je de gemeente dat ze hun afspraken nakomen?
  - Antwoord nee: doorvragen waarom dit zo is
  - Antwoord ja: doorvragen of de gemeente daadwerkelijk hun afspraken nakomt (vragen naar voorbeelden).
- Is je loonwaarde ooit vastgesteld?
- Indien de loonwaarde is vastgesteld: wanneer, hoe is dit gegaan en hoe is deze aan je meegedeeld?

### Proces van dienstverlening bij plaatsing

Doel van dit thema: Hoe verliep het kennismaken tussen respondent en zijn/haar nieuwe werkgever? Ging dit naar wens? Wat kon beter tijdens dit proces?

- Hoe leerde je je nieuwe werkgever kennen? Kan je daar iets meer over vertellen?
  - Wist je wat voor werk je zou krijgen?

- Ben je van tevoren voorgesteld aan een werkgever? Zo ja, door wie? Heb je dit zelf gedaan of is iemand met je meegegaan?
- Was het duidelijk voor je wat voor werk je moest gaan doen?
- Kon je zelf aangeven wat je wilde doen of werd dit besloten door anderen?
- Hoe lang mocht je bij het bedrijf werken?
- Bij wie kon je terecht voor het stellen van vragen?
- Had je een jobcoach?

### Kwaliteit van de match

Doel van dit thema: achterhalen of respondent vindt dat hij op zijn/haar plek zit.

- Hoe vind je je werk?
- Past het werk goed bij jouw kwaliteiten?
- Wat vind je leuk om te doen en wat vind je minder leuk?
- Voel je je thuis (gewaardeerd) op de werkvloer?
- Kun je goed omgaan met je collega's?
- Word je gelijkwaardig behandeld (niet buitengesloten)?
- Welke verwachtingen had je van het werk?
- Kwamen de verwachtingen die je had over het werk overeen met wat je uiteindelijk doet?
- Kreeg je hulp van een jobcoach?
- Bij wie kon je terecht bij vragen over je werk?
- Volg je trainingen of opleidingen gedurende je werk? Wil je dit? Is er een plan gemaakt met je leidinggevende?
- Heb je ambities en kan je werkgever daarin iets betekenen (scholing/training/netwerk)?

### Aanpassingen werkplek

Doel van dit thema: achterhalen of er aanpassingen op de werkplek zijn geweest en zo niet, of respondent van mening is dat dit nodig is.

- Zijn er praktische aanpassingen nodig geweest op de werkplek zodat je goed en comfortabel je werk kunt doen?
  - Bijvoorbeeld een betere stoel.
  - Een ander bureau.
  - Een stilte ruimte.
  - Een vaste collega aan wie je alles kan vragen.
- Welke andere aanpassingen heeft je werkgever gedaan zodat jij goed je werk kan doen. Werden de aanpassingen snel geregeld door de werkgever?
  - Doorvragen over de tevredenheid per aanpassing.
- Vind je dat er nog dingen veranderd moeten worden? zo ja, wat dan?

### Nazorg gemeente

Doel van dit thema: Achterhalen of respondenten nadat ze aan het werk zijn gegaan nog contact hebben met de gemeente, met andere woorden: heeft de gemeente ze losgelaten of vindt er nog een bepaalde vorm van begeleiding/contact vanuit de gemeente plaats?

- Is er iemand naast de werkgever bij wie je terecht kunt met je vragen? Bijvoorbeeld gemeente, jobcoach?
  - Nemen ze contact met jou op, vragen ze bijvoorbeeld hoe alles verloopt?
  - Hoe vaak heb je contact met [de gemeente]?
  - Zoek jij ook contact met [de gemeente]? Zo ja, hoe dan?

- Heb je behoefte aan contact met [de gemeente], en waarvoor dan?
  - Wat zou je willen dat [de gemeente] deed?

### Belang van financiële middelen

Doel van dit thema: achterhalen of respondent meer geld overhield toen hij werkte alsmede achterhalen of respondent het belangrijk vindt om te werken (zelfs als hij er geen geld aan over zou houden).

- Hoe belangrijk vind je het om te werken?
- Heb je nu elke maand meer geld (op je bankrekening) om uit te geven dan voordat je werkte?
- Ben je nu meer tijd kwijt aan administratie dan voordat je werkte (bijvoorbeeld doorgeven van inkomsten van de gemeente, enz.)
- Speelde het krijgen van (meer) administratieve lasten een rol in je keuze om werk te zoeken?

### Afronding

- Heb je nog energie over om andere dingen (hobby's) te doen naast je werk?
- Doe je wel eens wat met je collega's buiten het werk (bijvoorbeeld uitgaan)?
- Samenvatting van het interview
- Vraag of de geïnterviewde nog iets kwijt wil
- Vraag of de geïnterviewde een kopie wil ontvangen van het verslag

### Interview perspectief van de arbeidsbeperkte op het matchingsproces

Doelgroep: matching gelukt, maar jongere/arbeitsbeperkte werkt daar inmiddels niet meer

#### Introductie:

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek
- Waarom we juist deze persoon benaderen
- Introductie (thema, duur interview, waarborg privacy, vragen of opgenomen mag worden)

(Geef een korte inleiding voor ieder thema, zodat mensen weten wat ze kunnen verwachten)

#### Introductie door klant

Doel van dit thema: klant zelf laten vertellen wie hij is, en aftasten welke thema's bij hem leven

- Kun je wat over jezelf vertellen?
- Kun je aangeven hoe je hier aan het werk gekomen bent?
- Wat deed je voordat je ging werken? Zat je bijvoorbeeld op school of had je een uitkering?
- Kun je aangeven waarom je hier nu niet meer werkt?
- Als je kijkt naar hoe de matching met je werkgever is verlopen, welk cijfer zou je daar dan voor geven (van 1 tot 10)?

### Arbeidsvermogen

Doel van dit thema: achterhalen of respondent van mening was dat hij kon werken voorafgaand aan de matchingprocedure

- Had je het gevoel dat je kon werken?
- Klopte dat met hoe de mensen in jouw omgeving (gemeente, school, ouders) het zagen? Vond jij dat je hulp nodig had bij het vinden van werk?

## Relatie/contactpersoon gemeente

Doel van dit thema: achterhalen hoe de band was/is tussen respondent en de contactpersoon bij de gemeente.  
Meer specifiek: hoe blij is respondent met dit contact

- Met wie bij de gemeente had je contact voordat je ging werken? (dus niet de jobcoach)?
  - Hoe vaak zag of sprak je deze persoon?
  - Indien meerdere personen: kun je vertellen met hoeveel verschillende mensen je contact hebt gehad? (Vervolgens de vragen over kwaliteit stellen over degene met wie de respondent het vaakste contact heeft gehad)
- Wat vond je van de meneer/mevrouw die jou geholpen heeft?
  - Begreep die jouw beperking? Bijvoorbeeld wat je wel en niet kan.
  - Was hij/zij vriendelijk?
  - Was hij/zij geduldig?
  - Luisterde deze persoon goed naar je?
  - Wist deze persoon volgens jou genoeg over plaatsen waar je aan het werk zou kunnen?
  - Begreep jij alles wat deze persoon vertelde?
  - Zijn er dingen die je liever anders had willen zien in je contact met deze meneer/mevrouw?

## Voortraject en Verwachtingenmanagement/afstemming/serviceafspraken van werkzoekende met de gemeente

Doel van dit thema: achterhalen wat respondent verwachtte van de gemeente voordat hij aan het werk ging en welke afspraken zijn gemaakt tussen respondent en gemeente.

- Voordat je aan het werk ging, had je bepaalde verwachtingen van de gemeente?
  - Wat dacht je dat er ging gebeuren?
  - Wat hoopte je dat er ging gebeuren?
- Ging de meneer/mevrouw jou helpen bij het vinden van werk of moest je dit zelf doen?
  - Heeft hij/zij verteld wat hij voor jou gaat doen? Bijvoorbeeld de inzet van een jobhunter (iemand die samen met jou gaat kijken naar een passend bedrijf)
- Had je zelf aangegeven wat je nodig dacht te hebben om te kunnen werken?
  - Bijvoorbeeld aanpassingen aan een werkplek (ander bureau of bureaustoel) of vervoer naar het werk?
  - Aangegeven wat zij denken dat jij nodig hebt om te kunnen werken?
- Heeft de meneer/mevrouw van de gemeente hiernaar geluisterd?
- Zijn de aanpassingen opgepakt door de gemeente?
- Welke dingen had je afgesproken met de gemeente?
- Vertrouw je de gemeente dat ze hun afspraken nakomen?
  - Antwoord nee: doorvragen waarom dit zo is
  - Antwoord ja: doorvragen of de gemeente daadwerkelijk hun afspraken nakomt (vragen naar voorbeelden).
- Indien de loonwaarde was vastgesteld: hoe is dit gegaan en hoe is deze aan je meegedeeld?

## Proces van dienstverlening bij plaatsing

Doel van dit thema: hoe verliep het kennismaken tussen respondent en zijn/haar nieuwe werkgever? Ging dit naar wens? Wat kon beter tijdens dit proces?

- Hoe leerde je je nieuwe werkgever kennen? Kan je daar iets meer over vertellen?
  - Wist je wat voor werk je zou krijgen?
  - Ben je van tevoren voorgesteld aan een werkgever? Zo ja, door wie? Heb je dit zelf gedaan of is iemand met je meegegaan?
  - Was het duidelijk voor je wat voor werk je moest gaan doen?



- Kon je zelf aangeven wat je wilde doen of werd dit besloten door anderen?
- Hoe lang mocht je bij het bedrijf werken?
- Bij wie kon je terecht voor het stellen van vragen?
- Had je een jobcoach?

### Kwaliteit van de match

Doel van dit thema: achterhalen of respondent vindt dat hij op zijn/haar plek zit.

- Hoe vond je je werk?
- Past het werk goed bij jouw kwaliteiten?
- Wat vond je leuk om te doen en wat vond je minder leuk? Voelde je je thuis (gewaardeerd) op de werkvloer?
- Kon je goed omgaan met je collega's?
- Werd je gelijkwaardig behandeld (niet buitengesloten)?
- Welke verwachtingen had je van het werk?
- Kwamen de verwachtingen die je had over het werk overeen met wat je uiteindelijk deed?
- Bij wie kon je terecht bij vragen over je werk?
- Kreeg je hulp van een jobcoach?
- Volgde je trainingen of opleidingen? Wilde je dit? Was er een plan?
- Had je ambities en kon je werkgever daarin iets betekenen (training/opleiding/netwerk)?
- Waarom denk je dat je werk is beëindigd of gestopt?

### Aanpassingen werkplek

Doel van dit thema: achterhalen of er aanpassingen op de werkplek zijn geweest en zo niet, of respondent van mening is dat dit alsnog nodig is.

- Zijn er praktische aanpassingen nodig geweest op de werkplek zodat je goed en comfortabel je werk kunt doen?
  - Bijvoorbeeld een betere stoel.
  - Een ander bureau.
  - Een stilteruimte.
  - Een vaste collega aan wie je alles kan vragen.
- Werden de aanpassingen snel geregeld door de werkgever?
- Vind je dat er nog dingen veranderd moeten worden? Zo ja, wat dan?

### Nazorg gemeente

Doel van dit thema: Achterhalen of respondenten nadat ze aan het werk zijn gegaan nog contact hebben met de gemeente, met andere woorden: heeft de gemeente ze losgelaten of vindt er nog een bepaalde vorm van begeleiding/contact vanuit de gemeente plaats?

- Had je nog contact met anderen zoals de gemeente gedurende de tijd dat je werk had?
  - Namen ze contact met je op, vroegen ze bijvoorbeeld hoe alles verloopt?
  - Belde jij wel eens met [de gemeente]?
- Had je behoefte aan contact met [de gemeente]?
  - Wat zou je willen dat [de gemeente] deed?
- Heb je direct voor of na afloop van de aanstelling weer contact met [de gemeente] gehad?
- Heb je nu nog contact met iemand [van de gemeente]?
  - Zo ja, hoe vaak?
  - Zo nee, zou je dat graag willen?

## Belang van financiële middelen

Doel van dit thema: achterhalen of respondent meer geld overhoudt sinds hij werkt alsmede achterhalen of respondent het belangrijk vindt om te werken (zelfs als hij er geen geld aan over zou houden).

- Hoe belangrijk vind je het om te werken?
- Hield je meer geld over toen je werkte?
- Heb je weer zin om te gaan werken?
- Denk je dat je snel weer werk hebt? Zo ja/nee waarom?
- Was je toen je werkte meer tijd kwijt aan administratie dan daarvoor (bijvoorbeeld doorgeven van inkomsten van de gemeente, enz.)

## Wat doet jongere nu?

- Wat doe je nu dagelijks? Voorbeelden?
- Volg je af en toe trainingen of ga je naar school?
  - Zo ja, hoeveel uur in de week? Wat doe je daar? Wat vind je ervan?
  - Zo nee, zou je dat graag willen? Wat zou je dan graag willen doen?

## Afronding

- Had je nog energie over om andere dingen (hobby's) te doen naast je werk?
- Deed je wel eens wat met je collega's buiten het werk (bijvoorbeeld uitgaan)?
- Samenvatting van het interview
- Vraag of de geïnterviewde nog iets kwijt wil
- Vraag of de geïnterviewde een kopie wil ontvangen van het verslag

## Interview perspectief van de arbeidsbeperkte op het matchingsproces

Doelgroep: matching niet gelukt, jongere/arbeitsbeperkte heeft geen werk gevonden, maar wel contact gehad met gemeente en werkgever

### Introductie:

- Voorstellen
- Doel van het onderzoek
- Waarom we juist deze persoon benaderen
- Introductie (thema, duur interview, waarborg privacy, vragen of opgenomen mag worden)

(Geef een korte inleiding voor ieder thema, zodat mensen weten wat ze kunnen verwachten)

### Introductie door klant

Doel van dit thema: klant zelf laten vertellen wie hij is, en aftasten welke thema's bij hem leven

- Kun je wat over jezelf vertellen?
- Wat deed je voordat je zou gaan werken? Zat je bijvoorbeeld op school of had je een uitkering?
- Kun je aangeven waarom het niet gelukt is om hier aan het werk te gaan?
  - Was dit je eigen keuze?
  - Hoe vond je dat?
- Als je kijkt naar hoe de matching met je werkgever is verlopen, welk cijfer zou je daar dan voor geven (van 1 tot 10)?

## Arbeidsvermogen

Doel van dit thema: achterhalen of respondent van mening was dat hij kon werken voorafgaand aan de matchingprocedure

- Had je het gevoel dat je kon werken?
- Klopte dat met hoe de mensen in jouw omgeving (gemeente, school, ouders) het zagen? Vond jij dat je hulp nodig had bij het vinden van werk?

## Relatie/contactpersoon gemeente

Doel van dit thema: achterhalen hoe de band was/is tussen respondent en de contactpersoon bij de gemeente. Meer specifiek: hoe blij is respondent met dit contact

- Met wie bij de gemeente had je contact voordat je ging werken? (dus niet de jobcoach)?
  - Hoe vaak zag of sprak je deze persoon?
  - Indien meerdere personen: kun je vertellen met hoeveel verschillende mensen je contact hebt gehad? (Vervolgens de vragen over kwaliteit stellen over degene met wie de respondent het vaakste contact heeft gehad)
- Wat vond je van de meneer/mevrouw die jou geholpen heeft?
  - Begreep die jouw beperking? Bijvoorbeeld wat je wel en niet kan.
  - Was hij/zij vriendelijk?
  - Was hij/zij geduldig?
  - Luisterde deze persoon goed naar je?
  - Wist deze persoon volgens jou genoeg over plaatsen waar je aan het werk zou kunnen?
  - Begreep jij alles wat deze persoon vertelde?
  - Zijn er dingen die je liever anders had willen zien in je contact met deze meneer/mevrouw?

## Voortraject en Verwachtingenmanagement/afstemming/serviceafspraken van werkzoekende met de gemeente

Doel van dit thema: achterhalen wat respondent verwachtte van de gemeente en welke afspraken zijn gemaakt tussen respondent en gemeente.

- Had je bepaalde verwachtingen van de gemeente in je zoektocht naar werk?
  - Wat dacht je dat er ging gebeuren?
  - Wat hoopte je dat er ging gebeuren?
- Ging de meneer/mevrouw jou helpen bij het vinden van werk of moest je dit zelf doen?
  - Heeft hij/zij verteld wat hij voor jou gaat doen?
    - Bijvoorbeeld de inzet van een jobhunter (iemand die samen met jou gaat kijken naar een passend bedrijf)
- Had je zelf aangegeven wat je nodig dacht te hebben om te kunnen werken?
  - Bijvoorbeeld aanpassingen aan een werkplek (ander bureau of bureaustoel) of vervoer naar het werk?
  - Aangegeven wat zij dachten dat jij nodig had om te kunnen werken?
- Heeft de meneer/mevrouw van de gemeente hiernaar geluisterd?
- Welke dingen had je afgesproken met de gemeente?
- Vertrouwde je dat de mensen van de gemeente hun afspraken nakomen?
  - Antwoord nee: doorvragen waarom dit zo is
  - Antwoord ja: doorvragen of de gemeente daadwerkelijk hun afspraken nakomt (vragen naar voorbeelden).
- Indien de loonwaarde was vastgesteld: hoe is dit gegaan en hoe is deze aan je meegedeeld?

## Proces van dienstverlening bij plaatsing

Doel van dit thema: hoe verliep het (eventuele) kennismaken tussen respondent en een werkgever? Ging dit naar wens? Wat ging slecht tijdens het proces en wat kon beter? Waarom ging het mis?

- Heb je kennisgemaakt met een werkgever?
- Hoe leerde je de werkgever kennen? Kan je daar iets meer over vertellen?
  - Wist je wat voor werk je zou krijgen?
  - Ben je van tevoren voorgesteld aan een werkgever?
    - Zo ja, door wie? Heb je dit zelf gedaan of is iemand met je meegegaan?
  - Was het duidelijk voor je wat voor werk je moest gaan doen?
  - Kon je zelf aangeven wat je wilde doen of werd dit besloten door anderen?
    - Kwamen jullie wensen overeen?
  - Zou je een jobcoach krijgen?
  - Hoe lang zou je bij het bedrijf mogen werken?
    - Was dit afgesproken?
- Bij wie kon je terecht voor het stellen van vragen?

## Aanpassingen werkplek

Doel van dit thema: achterhalen of er aanpassingen op de werkplek nodig zouden zijn.

- Zouden er praktische aanpassingen nodig zijn op je werkplek zodat je goed en comfortabel je werk kunt doen?

## Nazorg gemeente

Doel van dit thema: Achterhalen of respondenten nadat het matchen niet gelukt was nog contact hebben met de gemeente, met andere woorden: heeft de gemeente ze losgelaten of vindt er nog een bepaalde vorm van begeleiding/contact vanuit de gemeente plaats om toch een werkplek te vinden

- Had je contact met [de gemeente] nadat het matchen niet gelukt was?
  - Namen ze contact met je op, vroegen ze bijvoorbeeld hoe alles verloopt?
  - Belde jij wel eens met [de gemeente]?
- Had je behoefte aan contact met [de gemeente]?
  - Wat zou je willen dat [de gemeente] deed?
- Heb je nu nog contact met iemand [van de gemeente]?
  - Zo ja, hoe vaak?
  - Zo nee, zou je dat graag willen?

## Belang van financiële middelen

Doel van dit thema: achterhalen of respondent meer geld overhoudt als hij werkt alsmede achterhalen of respondent het belangrijk vindt om te werken (zelfs als hij er geen geld aan over zou houden).

- Hoe belangrijk vind je het om te werken?
- Wanneer je eerder gewerkt hebt: Hield je meer geld over toen je werkte?
- Heb je zin om te gaan werken?
- Denk je dat je snel weer werk hebt? Zo ja/nee waarom?

## Wat doet jongere nu?

- Wat doe je nu dagelijks? Voorbeelden?
- Volg je af en toe trainingen of ga je naar school?
  - Zo ja, hoeveel uur in de week? Wat doe je daar? Wat vind je ervan?

- Zo nee, zou je dat graag willen? Wat zou je dan graag willen doen?

### Afronding

- Samenvatting van het interview
- Vraag of de geïnterviewde nog iets kwijt wil
- Vraag of de geïnterviewde een kopie wil ontvangen van het verslag

## Bijlage 3: geanonimiseerd overzicht van gerealiseerde casussen

Voorafgaand aan de werving is door Berenschot, Centerdata en Inspectie SZW een indeling gemaakt in drie soorten uitkomsten van het matchingsproces en de aantallen casussen die we per categorie zouden willen werven, namelijk een duurzame match (8), een niet-duurzame match (8) en geen match (4). Het doel van deze indeling (die geen vereiste in de opdrachtformulering is), is om een diversiteit aan casussen te bevorderen.

Hieronder staat een geanonimiseerd overzicht van de casussen, inclusief het aantal perspectieven dat in de casus is meegenomen. Het doel van het casuonderzoek is om meerdere perspectieven bij elkaar te brengen. Om die reden zijn casussen waarvan slechts één perspectief is gesproken, niet meegenomen in de rapportage (cursief gemarkeerd).

1. Duurzame match – commerciële dienstverlening – bemiddeling en begeleiding via gemeente – twee van de drie perspectieven.
2. Duurzame match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
3. Duurzame match – commerciële dienstverlening – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
4. Duurzame match – commerciële dienstverlening – bemiddeling en begeleiding via gemeente – één van de drie perspectieven, maar geen zicht op drie perspectieven, daarom ingezet op werving van extra casus.
5. Duurzame match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
6. Duurzame match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
7. Duurzame match – overheidssector – bemiddeling via uitzendbureau en begeleiding via gemeente – drie van de vier perspectieven.
8. Duurzame match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
9. Niet duurzame match – commerciële dienstverlening – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
10. Niet duurzame match – commerciële dienstverlening – bemiddeling en begeleiding via gemeente – twee van de drie perspectieven.
11. Niet duurzame match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
12. Niet duurzame match – sector onbekend – bemiddeling en begeleiding via gemeente – één van de drie perspectieven, maar geen zicht op drie perspectieven, daarom inzet op werving van extra casus.
13. Niet duurzame match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
14. Niet duurzame match – geen zicht op drie perspectieven, daarom ingezet op werving van extra casus.
15. Niet duurzame match – geen zicht op drie perspectieven, daarom ingezet op werving van extra casus.
16. Niet duurzame match – geen zicht op drie perspectieven, daarom ingezet op werving van extra casus.
17. Geen match – sector onbekend – bemiddeling en begeleiding via gemeente – één van de drie perspectieven.
18. Geen match – sector onbekend – bemiddeling en begeleiding via gemeente – twee van de drie perspectieven.
19. Geen match – commerciële dienstverlening – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
20. Geen match – sector onbekend – bemiddeling en begeleiding via gemeente – twee van de drie perspectieven.
21. Extra casus – duurzame match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
22. Extra casus – duurzame match – secundaire sector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
23. Extra casus – duurzame match – commerciële dienstverlening – bemiddeling en begeleiding via UWV – twee van de drie perspectieven.

24. Extra casus – geen match – commerciële dienstverlening – bemiddeling en begeleiding via gemeente – één van de drie perspectieven.
25. Extra casus – duurzame match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – drie perspectieven.
26. Extra casus – geen match – overheidssector – bemiddeling en begeleiding via gemeente – één van de drie perspectieven.



## Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke sector en het bedrijfsleven met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkerrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

### **Berenschot Groep B.V.**

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)