

# Gebaande paden?

Evaluatie pilots loondispensatie Amsterdam en Rotterdam

Paul van der Aa



# **Gebaande paden?**

**Evaluatie pilots loondispensatie Amsterdam en Rotterdam**

© 2012 Sociaal-wetenschappelijke Afdeling, Gemeente Rotterdam

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van de uitgever

# Inhoudsopgave

<b>0</b>	<b>Managementsamenvatting</b>	<b>5</b>
0.1	Samenvatting van het onderzoek	5
0.2	Beantwoording van de onderzoeksvragen	5
0.3	Adviezen op basis van de onderzoeksresultaten	12
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>17</b>
1.1	Achtergrond van dit onderzoek	17
1.2	Oorsprong en aanpassingen van de pilots loondispensatie	17
1.3	Doelen van het onderzoek	20
1.4	Onderzoeksvragen	21
1.5	Onderzoekstechnieken en databronnen	22
1.6	Opbouw van het rapport	23
<b>2</b>	<b>De uitvoering van de pilots in de praktijk</b>	<b>25</b>
2.1	Inleiding	25
2.2	De organisatie van het werk	25
2.3	De selectie van klanten	26
2.4	De uitvoering van de toegangstoetsen	27
2.5	Pre-matchingsactiviteiten	28
2.6	Werkgeverbenadering en bemiddeling	29
2.7	Proefplaatsingen	33
2.8	De eerste loonwaardemeting	34
2.9	Jobcoaching na (proef-)plaatsing en vervolgmetingen loonwaarde	35
2.10	De omgang met uitval	36
2.11	Succes- en faalfactoren 1: het perspectief van de coaches	36
<b>3</b>	<b>Cijfermatige resultaten van de pilots</b>	<b>39</b>
3.1	Inleiding	39
3.2	De bereikte deelnemers en hun trajectstatus in augustus 2012	40
3.3	Achtergrondkenmerken van de bereikte deelnemersgroep	41
3.4	Resultaten van de pilots tot en met 1 augustus 2012	43
3.5	Kosten en baten van de pilots	48
3.6	Samenvatting van de belangrijkste cijfermatige resultaten	51

<b>4</b>	<b>Succesvolle en misgelopen trajecten nader bekeken</b>	<b>53</b>
4.1	Inleiding	53
4.2	Klantkenmerken	55
4.3	Werkgeverkenmerken	57
4.4	Procesanalyse	59
4.5	Conclusies uit de trajectanalyses: succes- en faalfactoren 2	68
<b>Bijlage 1.</b>	<b>Achtergrondkenmerken klanten en trajectresultaten</b>	<b>71</b>

# 0 Managementsamenvatting

## 0.1 Samenvatting van het onderzoek

De pilot loondispensatie biedt werkgevers de mogelijkheid werknemers met arbeidsbeperkingen onder bepaalde voorwaarden onder het wettelijk minimumloon te betalen. In 2011 en 2012 vonden pilots plaats om de werking van dit instrument uit te testen. Dit onderzoek door de Sociaal-wetenschappelijke Afdeling van de gemeente Rotterdam evalueert de pilots loondispensatie in Rotterdam en Amsterdam in de periode januari 2011-augustus 2012. In het onderzoek stonden vier vragen centraal:

*Hoe krijgt het instrument loondispensatie invulling in de gemeenten Rotterdam en Amsterdam en welke uitvoeringsvarianten zijn hierbij in de praktijk te onderscheiden?*

*Welke resultaten boeken de pilots?*

*Hoe verlopen succesvolle en niet succesvolle re-integratieprocessen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking in de pilots?*

*Welke conclusies kunnen uit de antwoorden op bovenstaande vragen worden getrokken voor de verdere implementatie van het instrument loondispensatie in Rotterdam en Amsterdam?*

Om deze vragen te beantwoorden bestond het onderzoek uit een kwantitatieve analyse van de resultaten en een kwalitatieve analyse van succes- en faalfactoren op basis van de vergelijking van succesvolle en misgelopen trajecten. Daarbij is niet alleen gekeken naar de inzet van loondispensatie, maar naar het hele re-integratieproces dat werkzoekenden doorlopen en de dienstverlening die gemeenten daarbij bieden aan werkzoekenden en werkgevers. Een begeleidingscommissie met stafmedewerkers en projectleiders uit Amsterdam en Rotterdam heeft het onderzoek begeleid. Met deze commissie zijn de invulling van het onderzoek en de conceptrapportage besproken.

## 0.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Het onderzoek leidt tot de volgende antwoorden op de onderzoeksvragen.

*Hoe krijgt het instrument loondispensatie invulling in de gemeenten Rotterdam en Amsterdam en welke uitvoeringsvarianten zijn hierbij in de praktijk te onderscheiden?*

Het rapport bevat een uitgebreide beantwoording van deze vraag. In deze managementsamenvatting worden de meest kenmerkende aspecten van de uitvoering samengevat.

- De pilot is hoofdzakelijk uitgevoerd door jobcoaches van Ro-bedrijf in Rotterdam en Pantar in Amsterdam. Zij hebben samengewerkt met jobhunters (Amsterdam) en de werkgeversservicepunten in beide gemeenten (maar vooral in Rotterdam).
- Rotterdam hanteerde een specialisatie van het werk met betrekking tot verschillende aspecten van het werk: het benaderen van werkgevers voor vacatures, het zoeken van banen voor klanten, het (sectoraal) matchen van klanten en het uitvoeren van de loonwaardemetingen. In Amsterdam verrichtten de jobcoaches het merendeel van begeleiding en bemiddeling zelf. Jobcoaches in beide gemeenten gaven de voorkeur aan de meer geïntegreerde (Amsterdamse) benadering omdat daarin volgens hen zorgvuldiger belangen en mogelijkheden van zowel werkgever als werkzoekende kunnen worden afgewogen en voldoende rekening kan worden gehouden met de beperkingen. Vooral in Rotterdam vonden veel overdrachten van klanten tussen coaches plaats. Voor werkgevers was daardoor niet altijd duidelijk wie het aanspreekpunt rondom werknemers was.
- In Rotterdam zijn deelnemers deels geselecteerd vanuit de WSW-wachlijst en deels uit WWB-ontvangers zonder WSW-indicatie. Voor deze laatste groep is via de (wettelijk verplichte) toegangstoets beoordeeld of zij arbeidsbeperkingen had die waarschijnlijk tot een loonwaarde tussen 20% en 100% van het wettelijk minimumloon (WML) zouden leiden. In Amsterdam zijn deelnemers voornamelijk geselecteerd uit deelnemers aan participatieplaatsen en eveneens via de toegangstoets beoordeeld. Voorafgaand aan de toegangstoets vonden in deze stad voorlichtingsbijeenkomsten plaats waarin ook een toets op vrijwilligheid plaatsvond.
- De toegangstoets bestond uit een standaardvragenlijst die voor beantwoording een (subjectieve) inschatting door de coaches vereiste van de impact van arbeidsbeperkingen op de potentiële loonwaarde van aangemelde klanten. Deze wijze van uitvoering roept mede gezien de resultaten van de pilot vragen op ten aanzien van de bruikbaarheid van deze toets als diagnose- en selectieinstrument in relatie tot het moment in het matchingsproces waarin deze wordt afgenomen (namelijk: zonder dat voor een concrete baan wordt getoetst). Een groot aantal deelnemers werd namelijk na de toetsing, tijdens het traject alsnog 'ongeschikt' bevonden als gevolg van de zwaarte van hun arbeidsbeperkingen en viel uit of werd terugverwezen naar de sociale diensten.
- In beide gemeenten lag de nadruk in de trajecten op de bemiddeling naar werk en begeleiding tijdens de proefplaatsing. Na totstandkoming van de arbeidsovereen-

komst bleef ook begeleiding door de coaches beschikbaar, maar deze was minder intensief dan in de fase daarvoor. Rotterdam kende ook een groepsgewijze 'pre-matchingsfase' gericht op motivatie en arbeidsmarktoriëntatie.

- De werkgeversbenadering richtte zich vooral op werkgevers uit het bestaande netwerk van beide organisaties die eerder WWB- of WSW-kanten hadden geplaatst. Vooral Rotterdam meldde ook kandidaten aan voor vacatures van het werkgeversservicepunt. Incidenteel vond acquisitie plaats bij nog onbekende werkgevers op basis van het zoekprofiel van de deelnemers.
- De voorkeursbenadering van de jobcoaches in beide gemeenten bestond uit individueel matchen van werkgevers en werknemers buiten reguliere sollicitatie-procedures om, in bestaande netwerken met (kleine) werkgevers die sociale doelen van belang vinden naast bedrijfsmatige doelen. In deze benadering kreeg voorlichting over het instrument loondispensatie veel aandacht, maar de financiële compensatie voor werkgevers vormde niet het belangrijkste argument om hen te motiveren werkzoekenden in dienst te nemen. Het accent lag op het realiseren van een passende 'match' tussen werkgever en werknemer. In beide gemeenten ondervonden coaches 'hinder' van concurrentie van subsidieregelingen en participatieplaatsen die volgens de coaches (financieel) gunstiger werden beoordeeld door veel werkgevers en werknemers.
- Amsterdam hanteerde voor de loonwaardemeting de zelf ontwikkelde VTA-methode, Rotterdam de privaat ontwikkelde Dariuz-methode<sup>1</sup>. Amsterdam verstreekte een aparte subsidie aan werkgevers voor de extra begeleidingskosten. De hoogte hiervan werd tijdens de loonwaardemeting bepaald. In beide gemeenten bestond de meting uit raadpleging van werkgever en werknemer over het functioneren van de werknemer in de proefplaatsing. De ingeschatte begeleidingsbehoefte van kandidaten werd in een aantal gevallen meegewogen in de berekening van de productiviteit en de loonwaarde, volgens respondenten met name als de begeleiding bestond uit het deels overnemen van werkzaamheden van de kandidaat door de werkbegeleider. In de kwalitatieve analyse bleek dat niet vanzelfsprekend duidelijk was hoe arbeidsbeperkingen het functioneren en de loonwaarde beïnvloedden. Over de toepassing en uitkomsten van de metingen waren zowel coaches als werkgevers tevreden. Werkgevers vonden de tijdsbelasting door de loonwaardemetingen geen probleem gezien de compensatie die er tegenover stond. Coaches vonden dat het uitvoeren en verwerken van de metingen wel tot een grote tijdsbelasting leidde.

---

<sup>1</sup> Systematische vergelijking van deze methoden was geen onderwerp van onderzoek. In het landelijke onderzoek van Research voor Beleid worden meetmethoden voor loonwaardemeting wel vergeleken en beoordeeld op validiteit en betrouwbaarheid.



- In een aantal gevallen leidde loondispensatie tot later herstelde berekeningsfouten in de aanvullende uitkering of het loon waardoor werknemers te veel of te weinig inkomen (loon+uitkering) kregen. Voor tijdelijk werk werd de systematiek als complex beschouwd. Werknemers waren meer gereserveerd of hadden geen oordeel over de metingen.

#### *Welke resultaten boeken de pilots?*

- Tussen 1-1-2011 en 1-8-2012 zijn in Rotterdam 258 en in Amsterdam 131 WWB-klanten met arbeidsbeperkingen – deels dus na het passeren van de toegangstoets - gestart met een traject om naar een baan met loondispensatie bemiddeld te worden. Dit betrof een gemêleerde groep van gemiddeld 42 jaar die gemiddeld 4 jaar een uitkering ontving. Uit Amsterdamse gegevens blijkt dat ruim de helft van de groep met lichamelijke beperkingen kampte, een vijfde met psychische/psychosociale problemen en nog eens een vijfde met combinaties van problemen. In deze stad valt ook het hoge aandeel relatief hoger opgeleiden op in de deelnemersgroep. Voor Rotterdam waren deze gegevens niet beschikbaar.
- De kenmerken van werkgevers die bij de pilots betrokken waren zijn alleen uit het kwalitatieve deel van het onderzoek bekend. Hieruit is gebleken dat het hoofdzakelijk werkgevers betrof met een klein aantal personeelsleden (minder dan 20). De bedrijven waren in verschillende branches actief: detailhandel, horeca, zorg, welzijn/cultuur, transport en industrie. Werkgevers verschilden in hun mogelijkheden om zelf begeleiding op de werkplek, *natural support*, te bieden. Werkgevers hadden drie typen motivatie voor het aannemen van pilotdeelnemers: overwegend sociale doelstellingen, sociale doelen in combinatie met de vraag naar lagere loonkosten of overwegend bedrijfsmatige motieven in de vorm van beoogde lagere loonkosten. Specifieke motivatie voor het instrument loondispensatie was bij de onderzochte werkgevers op een uitzondering na niet aanwezig.
- Het aantal succesvolle trajecten in termen van plaatsing op werk met een arbeidsovereenkomst is in beide gemeenten (nog) beperkt: de meeste deelnemers beëindigden het traject zonder baan. In Amsterdam resulteerde vooralsnog 1 op de 3 trajecten in werk (25 plaatsingen) in Rotterdam 1 op de 6 (24 plaatsingen<sup>2</sup>). Plaatsingen bestonden in een aantal gevallen uit deeltijdwerk. In Rotterdam bestonden de meeste plaatsingen bovendien niet uit banen met loondispensatie, maar uit plaatsingen in begeleid werken via de WSW met loonkostensubsidie voor de werkgever of detacheringen via de WSW. Amsterdam scoort daarmee significant betere plaatsingsresultaten dan Rotterdam. Deze resultaten zijn overigens nog niet

---

<sup>2</sup> Alleen kandidaten die op de peildatum 1-8-2012 aan het werk waren zijn hier als plaatsing meegeteld. In Rotterdam zijn in totaal 32 mensen enige tijd aan het werk geweest, maar verloor een groep kandidaten hun baan na korte tijd als gevolg van het faillissement van de werkgever.

definitief omdat ook nog een groep deelnemers in bemiddeling was (95 in Rotterdam en 42 in Amsterdam). De oorzaak voor de verschillen tussen beide gemeenten kunnen niet uit het onderzoek worden verklaard. Ze zouden gezocht kunnen worden in de verschillen in aanpak: de vrijwilligheid van deelname in Amsterdam, de werkgeverssubsidie of de meer geïntegreerde aanpak in deze stad. Verschillen in klantengroep vormen geen verklaring voor de verschillen.

- 86% van de misgelopen trajecten is beëindigd voordat van een proefplaatsing sprake was. Coaches registreerden vooral de zwaarte van de beperkingen als oorzaak en in mindere mate het ontbreken van motivatie/medewerking bij de deelnemers. In Amsterdam werd een groot aantal trajecten na zes maanden beëindigd door het verlopen van de beschikbare bemiddelingstijd.
- De gemiddelde loonwaarde van geplaatste werknemers bedroeg 63% in Rotterdam en 56% in Amsterdam. Over de ontwikkeling van loonwaarde zijn nog onvoldoende cijfers beschikbaar.
- Van verschillende onderzochte achtergrondkenmerken (uitkeringsduur, leeftijd, geboorteland, opleidingsniveau, arbeidsbeperkingen, loonwaarde, gezinssamenstelling en geslacht) had alleen geboorteland een statistisch significante samenhang met het resultaat: trajecten van niet in Nederland geboren deelnemers liepen iets vaker mis dan trajecten van autochtone deelnemers.
- Uit de kosten/batenanalyse blijkt dat de pilots vooralsnog niet tot schadelastbeperking leiden in termen van kostenbesparing. De uitvoerings- en subsidiekosten per plaatsing zijn hoger dan de baten per plaatsing als gevolg van uitkeringsbesparing. Als ook de kosten voor misgelopen trajecten worden meegerekend zijn de totale kosten per plaatsing aanzienlijk. Hierbij moet wel aangetekend worden dat een korte periode is bekeken waardoor mogelijke effecten op lange termijn niet konden worden bekeken en een aantal trajecten nog niet was afgerond.

*Hoe verlopen succesvolle en niet succesvolle re-integratieprocessen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking in de pilots?*

In het onderzoek is gekeken naar succes- en faalfactoren vanuit het perspectief van de coaches en door een kwalitatieve vergelijking van geslaagde en misgelopen trajecten. Hieruit blijkt dat verschillende factoren van invloed zijn op de uitkomsten van re-integratieprocessen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking. Als een werkgever een vacature heeft of in principe bereid is om iemand te plaatsen is succes nog niet verzekerd. Ook blijkt uit de analyses dat (tijdelijke) financiële compensatie van werkgevers van belang is, maar geen afdoende voorwaarde voor succes. Meer in het bijzonder kunnen de volgende succes- en faalfactoren worden benoemd.

- De coaches noemen verschillende oorzaken voor het lage aantal plaatsingen met loondispensatie: terughoudendheid bij werkgevers door de crisis en bezuinigingen, de concurrentie van aantrekkelijkere regelingen dan loondispensatie en, vooral in Rotterdam, de afhankelijkheid van (volgens de coaches) niet geschikt geachte vacatures die niet eenvoudig aangepast kunnen worden. In Amsterdam is ook gewezen op de beperkte mogelijkheden om loondispensatie in te kunnen zetten voor flexibel werk, dat voor de doelgroep wel passend zou kunnen zijn.
- De trajectanalyses laten het belang van zorgvuldigheid zien in het matchingsproces, waarbij rekening wordt gehouden met zowel werknemer als werkgever en waarbij de verwachtingen van beide partijen goed worden 'gemanaged' ten aanzien van zowel werkzaamheden, inzetbaarheid als begeleiding. Dit geldt enerzijds des te meer voor werkzoekenden die kampen met combinaties van problemen die een beperking vormen voor re-integratie, de 'moeilijkste groep' dus. Onderzochte deelnemers uit deze groep vielen namelijk allemaal uit, wat deels te wijten was aan gefnuikte verwachtingen omtrent hun inzetbaarheid en de noodzaak voor begeleiding. Anderzijds geldt dit in het bijzonder bij werkgevers die vooral gemotiveerd worden door lagere loonkosten en minder geduld bleken te hebben met betrekking tot het inwerken en begeleiden van deelnemers. Overdrachten tijdens het proces tussen coaches, jobhunters en medewerkers van het WSP vergrootten het risico dat de benodigde zorgvuldigheid richting werknemer en werkgevers niet kon worden betracht. Door deze overdrachten hadden werkgevers ook niet het door hen wel gewenste vaste aanspreekpunt bij de gemeente rondom de werknemers.
- De analyses laten risico's zien van het in alle gevallen richten van begeleiding op snelle plaatsing op werk. Twee situaties vergroten hier zoals de analyse laat zien het risico dat het proces alsnog misloopt, waarbij ook afbreukrisico richting de werkgever ontstaat. Ten eerste betreft dit de situatie waarin de werknemer om uiteenlopende redenen niet gemotiveerd is om meteen in een (loondispensatie)-baan aan het werk te gaan. Dit motivatieprobleem wordt zoals de trajecten laten zien niet vanzelfsprekend op de werkplek opgelost, maar leidt wel tot een negatieve ervaring van de werkgever en van de werknemer. Ten tweede gaat het om de situatie waarin eigenlijk geen helder beeld bestaat van de aard en impact van de 'beperkingen' van de werknemer. Ook hier kan weliswaar in een werksituatie uitgezocht worden wat er precies aan de hand is, maar het is vanuit het perspectief van werkgevergerichtheid riskant om werkgevers hiermee te belasten.
- Uit de trajectanalyses blijkt dat sociale motieven van de werkgever en de bekendheid met de doelgroep de kans op succes waarschijnlijk vergroten. Deze uitkomst komt overeen met eerder onderzoek naar motieven van werkgevers om de Wajong-doelgroep in dienst te nemen.

- Een volgende belangrijke succesfactor blijktens de analyses is de bekendheid van de werkgever met de kandidaat, bijvoorbeeld door eerdere (onbetaalde) trajecten bij de werkgever. Deze uitkomst ondersteunt de beleidskeuze voor het stimuleren van onbetaalde participatie 'als opstap' bij groepen die nog niet aan het werk kunnen, zij het dat deze opstap dus waarschijnlijk het beste werkt bij werkgevers met potentie om betaald werk aan te bieden. In het verlengde hiervan kunnen ook proefplaatsingen als succesfactor worden beschouwd omdat deze een, weliswaar korte, periode bieden om werkgever en werknemer elkaar te laten leren kennen. Werkgevers in het onderzoek vonden dit van groot belang.
- De trajecten laten zien dat in veel gevallen aanpassing van werkzaamheden nodig is om werkzoekenden met arbeidsbeperkingen succesvol een plek te kunnen geven. Dit is overigens al bekend uit eerder onderzoek naar *supported employment*. Het enkel verlagen van loonwaarde voor reguliere werkzaamheden is dan dus niet voldoende. Dit verklaart mogelijk mede waarom deze doelgroep weinig kansen maakt in wervingsprocessen voor reguliere vacatures waarbinnen de mogelijkheden voor aanpassing doorgaans beperkt zijn.
- Verder is van belang dat werkgevers inzet van arbeidskracht kunnen organiseren om te compenseren voor de lagere of mogelijk kwalitatief mindere productie die ontstaat door de lagere loonwaarde van werknemers met loondispensatie. Bij sommige werkzaamheden en werkgevers is dit eenvoudiger gebleken dan bij andere. Met name kwalitatief mindere productie bleek een knelpunt voor enkele werkgevers. Niet alle ontbrekende productie kon worden overgenomen door collega's. Dit is daarom een relevant aandachtspunt in de advisering aan werkgevers over de inzet van medewerkers met een loonwaarde onder WML.
- Tenslotte laten de trajecten zien dat zowel begeleiding (natural support) door de werkgever en collega's als job coaching (vanuit de gemeente) gedurende het hele traject, dus ook na plaatsing, van belang zijn. Natural support bleek vooral noodzakelijk voor het inwerken en in enkele gevallen voor de sociale integratie en de individuele ontwikkeling van werknemers. Het ontbreken van voldoende begeleiding droeg bij aan het mislopen van trajecten. Overigens kan gesteld worden dat dit voor elke nieuwe medewerker geldt, maar de doelgroep van de pilot is waarschijnlijk wel kwetsbaarder voor het ontbreken van dergelijke steun. De coaches speelden vooral een grote rol in de eerste periode na plaatsing, door met zowel werknemers als werkgevers knelpunten in de uitvoering van het werk bespreekbaar te maken. Langer na plaatsing was hun invloed meestal minder duidelijk, maar zowel werknemers als werkgevers bleven het van belang vinden een aanspreekpunt te hebben voor eventuele problemen.

### 0.3 Adviezen op basis van de onderzoeksresultaten

De laatste onderzoeksvraag luidt als volgt:

*Welke conclusies kunnen uit de antwoorden op bovenstaande vragen worden getrokken voor de verdere implementatie van het instrument loondispensatie in Rotterdam en Amsterdam?*

Beantwoording van deze vraag is lastig gegeven het feit dat op dit moment nog niet precies duidelijk is welke vorm loondispensatie gaat krijgen<sup>3</sup>. De landelijke evaluatie loopt nog en nog onduidelijk is of en hoe het nieuwe kabinet regelingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt precies wil gaan vormgeven. Tegelijkertijd valt te verwachten dat re-integratie van werkzoekenden met arbeidsbeperkingen een belangrijk beleidsdoel zal blijven. Redenerend vanuit dat doel kunnen op basis van het onderzoek algemene adviezen worden gegeven voor de vormgeving van de dienstverlening aan werkzoekenden met arbeidsbeperkingen en aan werkgevers.

1. *Handhaaf en ontwikkel de mogelijkheid voor financiële compensatie van werkgevers op basis van loonwaarde van werknemers, maar heroverweeg de voor- en nadelen van loondispensatie versus loonkostensubsidie*

Het is raadzaam om instrumenten voor financiële compensatie van werkgevers op basis van loonwaarde waar mogelijk in stand te houden. Het onderzoek bevestigt immers het belang van financiële compensatie voor werkgevers bij het bemiddelen van werkzoekenden met arbeidsbeperkingen die een loonwaarde lager dan 100% WML hebben. Het geobjectiveerd bepalen van de hoogte van de compensatie via loonwaarde krijgt erkenning van werkgevers..De vraag is wel of *loondispensatie* in alle gevallen het meest geschikte instrument is om deze compensatie mee vorm te geven.. Het is geen instrument gebleken dat in de onderzochte gemeenten tot grote aantallen plaatsingen heeft geleid. Het is ook niet vanzelfsprekend een alternatief voor andere mogelijke vormen van compensatie zoals loonkostensubsidie of het werken met (groeps-)detacheringen. Voor werknemers is het doorgaans aantrekkelijker om volledig in dienst te komen van een werkgever in plaats van het combineren van loon met een aanvullende gemeentelijke uitkering. Loondispensatie is volgens bepaalde berekeningen op papier mogelijk goedkoper dan loonkostensubsidie<sup>4</sup>, maar als loonkostensubsidie of detachering in bepaalde gevallen wel tot plaatsing kunnen leiden en loondispensatie niet, is de vraag met welk instrument per saldo de meeste opbrengsten kunnen worden gerealiseerd. Een

---

<sup>3</sup> Het nieuwe regeerakkoord beoogt wel een op de WNNV lijkende participatiewet, inclusief de mogelijkheid voor loondispensatie.

<sup>4</sup> Gemeenteloket (2011), Presentatie Loondispensatie in de WNNV.

hernieuwde afweging van voor- en nadelen van met name loondispensatie ten opzichte van verschillende vormen van loonkostensubsidie en detachering is daarom raadzaam.

2. *Objectiveer de toegangstoets en voer deze pas uit na een proefplaatsing*

De in de pilot landelijk verplicht gestelde toegangstoets is bedoeld om al voorafgaand aan feitelijke bemiddeling naar werk de groep werkzoekenden uit te selecteren met een loonwaarde van 20%-100% op basis van vastgestelde arbeidsbeperkingen. De toets heeft ook als doel te voorkomen dat werkgevers loondispensatie kunnen krijgen voor werknemers zonder arbeidsbeperkingen en vormt in die zin een bescherming voor bepaalde groepen werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt. In de onderzochte praktijk heeft de toets echter niet goed gefunctioneerd. De vaststelling van arbeidsbeperkingen bleek niet eenduidig geobjectiveerd plaats te vinden. In beide gemeenten bleken veel werkzoekenden door de toets heen te komen waarvan na enige tijd begeleiding alsnog werd vastgesteld dat de beperkingen te groot waren. Tenslotte bleek bij loonwaardemetingen dat de gevolgen van beperkingen voor loonwaarde mede afhangen van de concrete werkplek. Ook ten aanzien van de toegangstoets is nog onduidelijk of en hoe deze in nieuwe wetgeving zal worden gehandhaafd. Indien dit het geval is, is het advies ten eerste om de uitvoering van de toets te objectiveren en eventueel uit te laten voeren door onafhankelijke toetsers, zoals bij de WSW al gebruikelijk is. Ten tweede is het advies om de toets te relateren aan het functioneren van een werkzoekende op een concrete werkplek en dus pas uit te voeren na een proefplaatsing<sup>5</sup>. Een bijkomend voordeel van deze fasering is dat bij het benaderen van werkgevers niet meteen het accent op arbeidsbeperkingen hoeft te worden gelegd. Deze fasering leidt wel tot overlap met de eerste loonwaardemeting, zodat het efficiënter kan zijn om toetsing en eerste loonwaardemeting te combineren.

3. *Verstevig de onderbouwing voor de verrekening van begeleidingsbehoefte van werknemers in de loonwaarde en eventuele subsidie voor de werkgever*

Uit het onderzoek blijkt dat werknemers met loondispensatie vaak extra begeleiding van de werkgever nodig hebben op de werkplek. Om werkgevers te motiveren kan compensatie van de kosten die deze met zich meebrengt van belang zijn. De wijze waarop deze behoefte wordt verrekend in de loonwaarde en de begeleidingssubsidie (in Amsterdam) is afgaande op de trajectanalyses die in het onderzoek zijn uitgevoerd echter niet altijd transparant. Met name onduidelijk is hoe begeleidingsbehoefte en productiviteit zich in de berekening van loonwaarde tot

---

<sup>5</sup> Rotterdam is dit sinds juli 2012 al praktijk blijkens een reactie vanuit de begeleidingscommissie. Hier is overgestapt op het pas uitvoeren van de toets als er een baanmogelijkheid bestaat voor een kandidaat.

elkaar verhouden. Is begeleiding nodig om een loonwaarde van x% te realiseren, of is zoals in bepaalde gevallen werd beargumenteerd de loonwaarde x% *omdat* de werknemer begeleiding nodig heeft? Maakt het uit of begeleiding is gericht op het inwerken, op individuele ontwikkeling van loonwaarde of dat deze structureel nodig is om een bepaald niveau te behalen? Maakt het verschil of begeleiders wel of niet werk overnemen van de werknemer? Zorgvuldige afweging van deze vragen in concrete gevallen is van belang, omdat het zonder meer meewegen van de kosten van begeleiding in de loonwaardebepaling impliceert dat werknemers met een hogere begeleidingsbehoefte een lager regulier loon ontvangen en dus waarschijnlijk meer aanvullende uitkering. Ook bestaat het risico dat kosten van begeleiding overschat worden of te lang vergoed worden. Het advies is daarom, om bij het plaatsen van werkzoekenden met arbeidsbeperkingen zorgvuldiger te onderbouwen welke extra begeleiding nodig is en met welk doel en op basis daarvan te bepalen welke gevolgen deze inschatting heeft voor eventuele verlaging van de loonwaarde danwel de toekenning van een tijdelijke subsidie aan de werkgever.

4. *Organiseer pre-matchingsdienstverlening voor ongemotiveerde klanten en voor klanten zonder heldere diagnose van mogelijkheden en beperkingen*

Verschillende trajecten zijn misgelopen doordat het geselecteerde werk toch te zwaar was of doordat werknemers onvoldoende gemotiveerd waren. Beide uitkomsten verminderen met grote waarschijnlijkheid de bereidheid van werkgevers om andere kansarme werkzoekenden aan te nemen. Om die reden is het raadzaam om voor deze groepen extra dienstverlening te organiseren die is gericht op het verhelderen en vergroten van motivatie en mogelijkheden. Dergelijke trajecten kunnen ook uit korte werkstages bestaan, maar die hebben dan een diagnosedoel dat ook voor betrokken werkgevers duidelijk moet zijn.

5. *Investeer in zorgvuldig matches om het aantal mislukte trajecten te verkleinen en de kostenefficiëntie te vergroten*

De pilots laten zien dat financiële compensatie van werkgevers geen afdoende voorwaarde is voor succesvol matches. Verschillende trajecten laten het belang zien van zorgvuldigheid van de jobcoach richting zowel kandidaat als werkgever om tot een passende match te komen. Werknemers in deze doelgroep zijn niet vanzelfsprekend zelfredzaam genoeg om voorkomende problemen zelf op te lossen. Concrete kenmerken van zorgvuldig matches die uit dit onderzoek naar voren komen zijn:

- aansluiten bij de verschillende soorten motieven van werkgevers om werknemers via compensatieregelingen in dienst te nemen;

- het managen van verwachtingen van werkgevers met betrekking tot productiviteit van werknemers, aanpassing van werkzaamheden, het compenseren van mogelijk tijdelijke lagere inzet én het grote belang van het organiseren van natural support op de werkplek gericht op inwerken en sociale integratie op de werkplek;
- integraal werken of, bij de keuze voor specialisatie, investeren in betere samenwerking en afstemming tussen coaches, jobhunters en andere betrokken professionals met betrekking tot de matching van specifieke kandidaten;
- ook na plaatsing beschikbaar blijven voor werknemers en werkgevers en periodiek bewaken hoe de plaatsing verloopt. Hoe lang dergelijke job coaching moet doorlopen en welke variatie daarin mogelijk is, is een punt voor nader onderzoek;

6. *Onderzoek mogelijkheden om de kosten-baten verhouding te verbeteren*

De in de pilot gerealiseerde uitkeringsbesparingen zijn in de onderzochte periode lager dan de gemaakte kosten. Als schadelastbeperking als belangrijk doel wordt beschouwd is het van belang om kosten te verlagen of baten te verhogen. Beide zijn wel met elkaar verbonden. Zo kunnen uitvoeringskosten verlaagd worden door de bezuinigen op begeleiding, maar is gezien de onderzoeksresultaten de kans groot dat het aantal mislukte plaatsingen daardoor toeneemt en de baten dus ook verminderen. Ook ontstaat daardoor minder mogelijkheid om de ontwikkeling van loonwaarde te stimuleren, die tot hogere baten zou leiden. Uitgaande van het onderzoek is het raadzaam om verbetering van de kosten/baten verhouding in twee richtingen te zoeken. Ten eerste het verminderen van het aantal mislukte plaatsingen, zowel door sturing op zorgvuldig matchen (zie punt 5) als door mogelijk toch selectiever te zijn met de beslissing te investeren in bemiddeling en begeleiding van werkzoekenden met arbeidsbeperkingen. Een voortraject kan hierbij mogelijk passender zijn (zie ook punt 4). Ten tweede door zorgvuldig te kijken naar de meerwaarde van werkgeverssubsidies, die in Amsterdam een aanzienlijke kostenpost vormden. Denkbaar is dat deze subsidie na een bepaalde inwerkperiode kan worden afgebouwd, of op basis van een lager percentage van het WML kan worden verstrekt.

7. *Bevorder en handhaaf participatie van werkzoekenden bij werkgevers als voortraject, ook als niet meteen loon betaald kan worden*

Het onderzoek laat duidelijk zien dat werknemers die 'al binnen waren' bij een werkgever ondanks eventuele beperkingen veel makkelijker een arbeids-overeenkomst konden krijgen dan de andere deelnemers. Dit betekent dat participatie door klanten die niet meteen loonarbeid kunnen verrichten zinvol is, bijvoorkeur bij werkgevers met potentie om hen ook in dienst te nemen.





# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond van dit onderzoek

Deze rapportage bevat de resultaten van onderzoek door de Sociaal-wetenschappelijke Afdeling van de gemeente Rotterdam naar de pilots loondispensatie in Rotterdam en Amsterdam. Dit onderzoek is uitgevoerd in 2012 in opdracht van de gemeenten Rotterdam en Amsterdam.

De oorspronkelijke aanleiding voor de pilots en dit onderzoek was de voorbereiding op de invoering van de Wet Werken naar Vermogen (WWNV) in 2013 waarin loondispensatie een centraal instrument zou worden. Loondispensatie biedt werkgevers kort samengevat de mogelijkheid om bepaalde werknemers met arbeidsbeperkingen onder het wettelijk minimumloon (WML) te betalen als hun loonwaarde onder het WML ligt. Werknemers met een loon onder WML kunnen in aanmerking komen voor een aanvullende uitkering van de gemeente.

De evaluatie van de pilots was bedoeld om te kunnen leren van de ervaringen met de toepassing van dit instrument. Zoals bekend is de WWNV controversieel verklaard en is onzeker of en in welke vorm loondispensatie als instrument gaat worden ingevoerd. Deze ontwikkelingen betekenen echter niet dat van de uitvoeringspraktijk in de pilots niet meer geleerd kan worden. In deze pilots is relevante ervaring opgedaan met het stimuleren van werkgevers om werkzoekenden met arbeidsbeperkingen mogelijkheden voor arbeidsdeelname te bieden, onder meer door inzet van financiële prikkels. Deze ervaring is van belang voor de verdere ontwikkeling van re-integratiedienstverlening, ongeacht komende veranderingen in de wettelijke context waarbinnen deze wordt uitgevoerd.

In deze inleiding worden de kenmerken van de pilots op hoofdlijnen beschreven en wordt de aanpak van het onderzoek toegelicht.

## 1.2 Oorsprong en aanpassingen van de pilots loondispensatie

### 1.2.1 De landelijke pilot loondispensatie

De pilots in Rotterdam en Amsterdam zijn onderdeel van een landelijke pilot. De landelijke pilot loondispensatie is één van de vier<sup>6</sup> door het ministerie SZW gestarte pilots ter voorbereiding op de invoering van de, inmiddels dus controversieel verklaarde, Wet

---

<sup>6</sup> Andere pilots zijn 'het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers', 'het stimuleren van de omslag van SW-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven' en het 'vormgeven van integrale dienstverlening op de werkpleinen'.

Werken naar Vermogen<sup>7</sup>. Deze landelijke pilot vindt plaats in 32 gemeenten waaronder Rotterdam en Amsterdam. De centrale vraagstelling voor de landelijke pilot is als volgt geformuleerd: draagt de inzet van het instrument loondispensatie en de wijze waarop dit instrument gehanteerd wordt door gemeenten die deelnemen aan de pilot bij aan het bevorderen van de arbeidsparticipatie van personen met een arbeidsbeperking?<sup>8</sup>

Het instrument loondispensatie biedt de mogelijkheid aan werkgevers om werknemers met een arbeidsbeperking een salaris onder het minimumloon (WML) te geven als de loonwaarde van werknemers lager is dan het WML. Loondispensatie verlaagt daarmee net als loonkostensubsidie de kosten voor werkgevers. Werknemers kunnen in aanmerking komen voor een aanvullende WWB-uitkering met een vrijlating van een deel van de inkomsten. De gehanteerde systematiek levert werknemers met een hogere loonwaarde hogere inkomsten op. Loondispensatie is mogelijk als de werknemer in staat wordt geacht meer dan 20% maar minder dan 100% van het WML te verdienen. De loonwaarde wordt bepaald middels speciaal daarvoor ontwikkelde instrumenten, die per gemeente kunnen verschillen.

De doelgroep bestaat uit twee hoofdgroepen WWB-ontvangers. Ten eerste WWB-ontvangers met een WSW-indicatie die op de wachtlijst voor een WSW-plek staan. Bij deze groep is de arbeidsbeperking al vastgesteld door het UWV maar moet wel de loonwaarde nog bepaald worden. Ten tweede WWB-ontvangers zonder WSW-indicatie met een arbeidsbeperking. Om bij deze groep ingedeeld te worden dient een 'toegangstoets' plaats te vinden waarin wordt bepaald of van een arbeidsbeperking sprake is. Deze beperking kan van fysieke, psychische, verstandelijke of psychosociale<sup>9</sup> aard zijn. De pilots voorzien in proefplaatsingen van drie maanden voordat werknemers echt in dienst komen bij de werkgevers. Loonwaardemetingen worden elke zes maanden herhaald om te bezien of de productiviteit van werknemers mogelijk is veranderd.

### **1.2.2 Kenmerken van de Rotterdamse pilot<sup>10</sup>**

De Rotterdamse pilot was net als de landelijke pilot bedoeld ter voorbereiding van de verwachte grootschalige invoering van loondispensatie in 2013 in het kader van de WWNV. Aan de pilot is daarom een leerdoelstelling verbonden, namelijk het inzichtelijk maken van de voorwaarden waaronder loondispensatie effectief en efficiënt kan worden ingezet.

---

<sup>7</sup> Samenvoeging van WWB, Wajong, WIJ en WSW.

<sup>8</sup> Research voor Beleid 2010, Notitie onderzoek loondispensatie. Werken naar vermogen pilot IV.

<sup>9</sup> Psychosociale beperkingen vormen geen grond voor toelating tot de WSW maar dus wel voor toelating tot deze pilot.

<sup>10</sup> Hoofdstuk twee bevat een uitgebreidere beschrijving van de uitvoering in de praktijk.

De pilot in Rotterdam wordt uitgevoerd door jobcoaches van RO-bedrijf Baan en Markt, een onderdeel van gemeentedienst Roteb dat in 2012 opgaat in het nieuwe cluster Werk en Inkomen van de gemeente Rotterdam. Naast de jobcoaches is het werkgeversservicepunt (WSP) Daad betrokken bij de pilot. De bedoeling is dat jobcoaches vooral gebruik maken van de vacatures van Daad en samenwerken met de medewerkers van Daad voor het realiseren van de plaatsingen.

De loonwaarde wordt in Rotterdam met het door TNO ontwikkelde instrument Dariuz gemeten. Hiertoe doorlopen de werknemers een assessment op de werkplek en wordt middels computervragenlijsten voor werkgever, werknemer en begeleider de loonwaarde bepaald. De uitkomst hiervan bepaalt de hoogte van de loondispensatie voor de werkgever (uitgedrukt in een percentage van het WML).

In juni 2012 is besloten om de projectstatus van de pilot te beëindigen en de inzet van loondispensatie onderdeel te maken van het nieuwe reguliere werkproces van de sectorteam in het cluster Werk en Inkomen. Dat betekent dat klantmanagers in deze teams loondispensatie kunnen inzetten op het moment dat een werkzoekende voor een concrete vacature in aanmerking komt maar blijkt niet de volledige loonwaarde te kunnen realiseren. In dit onderzoek is alleen gekeken naar de uitvoering en resultaten tijdens de projectfase.

### **1.2.3 Kenmerken van de Amsterdamse pilot<sup>11</sup>**

Ook de Amsterdamse pilot diende ter voorbereiding op de invoering van loondispensatie in het kader van de WWNV. De pilot in Amsterdam wordt uitgevoerd door Pantar Amsterdam, in opdracht van de Dienst Werk en Inkomen (DWI). Binnen Pantar Amsterdam is de pilot ondergebracht bij Baansupport, een team dat meerdere jaren ervaring heeft met de uitvoering van Begeleid Werken in het kader van de WSW.

De gemeente Amsterdam heeft in tegenstelling tot Rotterdam besloten dat het instrument loondispensatie op basis van vrijwilligheid wordt ingezet. De toets op vrijwilligheid en op het behoren tot de doelgroep (toegangstoets) wordt door medewerkers uitgevoerd die verder niet betrokken zijn bij de selectie en begeleiding van kandidaten.

De loonwaarde in Amsterdam wordt vastgesteld door de jobcoach die het traject begeleidt. Het systeem dat daarvoor wordt gebruikt is de VTA-methodiek (Vaststelling Tegemoetkoming Arbeidsinpassing). Deze methodiek is door Pantar Amsterdam ontwikkeld en wordt ook gehanteerd in het kader van o.a. Begeleid Werken/WSW. Naast de arbeidsproductiviteit, die bepalend is voor het percentage loon dat de werkgever moet uitbetalen, wordt ook de vergoeding voor extra begeleidingskosten van de werkgever met

---

<sup>11</sup> Deze paragraaf is gebaseerd op informatie van stafmedewerker Jens Roep van DWI-Amsterdam.

dit systeem bepaald. De gemeente Amsterdam wil de werkgevers namelijk tegemoet komen in het feit dat – voor het realiseren van een bepaalde productie door de werknemer - er vaak extra begeleiding nodig is, de functie inhoudelijk aan de klant moet worden aangepast en er extra administratieve kosten worden gemaakt.

In 2012 is verder op kleine schaal begonnen met het tijdelijk detacheren van kandidaten vanuit Pantar, bij werkgevers die de constructie van loondispensatie te complex of belastend ervaren.<sup>12</sup>

### **1.3 Doelen van het onderzoek**

Aan de landelijke pilot is een grootschalig landelijk onderzoek verbonden door Research voor Beleid. In dat onderzoek worden onder meer analyses gemaakt van de bereikte doelgroepen, de resultaten in termen van arbeidsparticipatie en toegekende loondispensaties, het gebruik en de betrouwbaarheid van de loonwaarde-meetinstrumenten en de effectiviteit van de ingezette prikkels voor werkgevers. Ook wordt een vergelijking gemaakt met het (oudere) instrument van loonkostensubsidie. Het onderzoek bestaat uit een combinatie van kwantitatieve analyses van verplicht door de gemeenten aangeleverde gegevens en een kwalitatief onderzoek middels periodieke interviews in de pilotgemeenten. Het onderzoek rapporteert niet per gemeente, maar zal wel onderzoeken in hoeverre er grote verschillen tussen gemeenten ontstaan. Eindrapportage vindt medio 2013 plaats.

Dit onderzoek door de Sociaal-wetenschappelijke Afdeling van de gemeente Rotterdam is gericht op het meer gedetailleerd zicht krijgen op resultaten en werking van de pilot loondispensatie in beide gemeenten. In het onderzoek staat niet primair de vergelijking tussen beide gemeenten centraal, maar voor de verklaring van (verschillen in) resultaten zal wel worden gekeken in hoeverre verschillen in aanpak hier aan hebben bijgedragen.

In de onderzoeksopzet zijn in dit kader twee doelen geformuleerd:

- het verkrijgen van inzicht in de resultaten van de pilots (en eventuele varianten daarbinnen) in termen van uitstroom naar werk en (mogelijke) kostenbesparingen op de uitkering;
- het verkrijgen van inzicht in de rol die loondispensatie naast andere factoren speelt in het re-integratieproces van werkzoekenden met een arbeidsbeperking.

---

<sup>12</sup> Deze detacheringsconstructie is buiten het onderzoek gelaten, omdat werkgevers hierin op een wezenlijk andere manier geprikkeld worden om werkzoekenden aan het werk te helpen. Ze ondervinden immers niet rechtstreeks de prikkel van loondispensatie.

## 1.4 Onderzoeksvragen

In het onderzoek staan de volgende vragen centraal:

1. *Hoe krijgt het instrument loondispensatie invulling in de gemeenten Rotterdam en Amsterdam en welke uitvoeringsvarianten zijn hierbij in de praktijk te onderscheiden?*
  - a. *Op welke manieren vindt de toegangstoets plaats?*
  - b. *Op welke manieren wordt de loonwaarde bepaald?*
  - c. *Op welke manieren en bij welke bedrijven worden banen geacquireerd?*
  - d. *Hoe vindt de matching van kandidaten op banen plaats?*
  - e. *Welke begeleiding ontvangen werknemers na plaatsing vanuit de pilot?*
  - f. *Welke ondersteuning ontvangen werkgevers vanuit de pilot?*
2. *Welke resultaten boeken de pilots en de daarbinnen te onderscheiden varianten?*
  - a. *Hoeveel en welke deelnemers worden geplaatst op werk?*
  - b. *Welke kenmerken hebben de bedrijven waar deelnemers aan het werk gaan?*
  - c. *Welke kenmerken hebben de banen van de geplaatste deelnemers?*
  - d. *Welke loonwaarde realiseren de geplaatste deelnemers en hoe ontwikkelt deze zich?*
  - e. *Hoeveel en welke deelnemers kunnen niet worden geplaatst?*
  - f. *Hoeveel plaatsingen leiden tot uitval of ontslag binnen de pilotperiode?*
  - g. *Welke kenmerken hebben bedrijven waar plaatsingen mislukken?*
  - h. *Welke uitvoeringskosten zijn met het bereiken van deze resultaten gemoeid?*
  - i. *Welke besparingen op de uitkering worden gerealiseerd?*
3. *Hoe verlopen succesvolle en niet succesvolle re-integratieprocessen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking in de pilots?*
  - a. *Welke rol spelen betrokken werkgevers in de re-integratieprocessen?*
  - b. *Welke rol speelt de loondispensatie en de vorm waarin deze wordt aangeboden?*
  - c. *Welke rol spelen overige vormen van dienstverlening vanuit de pilots?*
4. *Welke conclusies kunnen uit de antwoorden op bovenstaande vragen worden getrokken voor de verdere implementatie van het instrument loondispensatie in Rotterdam en Amsterdam?*

De vragen 2b en c kunnen met het onderzoek alleen op basis van het kwalitatieve onderzoek beantwoord worden. Dit hangt samen met het schrappen van de werkgeversenquête uit de oorspronkelijke opzet (zie 1.5) en het ontbreken van deze gegevens in de bestanden van de gemeenten Rotterdam en Amsterdam.

De laatste vraag heeft door de onzekerheid over de toekomst van loondispensatie een wat ander karakter gekregen. In overleg met de begeleidingscommissie bij het onderzoek is afgesproken om breder te kijken naar de vraag welke lessen uit de pilots kunnen

worden geleerd over het benaderen en motiveren van werkgevers voor het plaatsen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking. Financiële prikkels zoals loondispensatie zijn daar één aspect van, maar zoals in dit rapport zal blijken, spelen andere aspecten van dienstverlening hier evengoed een belangrijke rol in.

## **1.5 Onderzoekstechnieken en databronnen**

Gegevens voor dit onderzoek zijn op een aantal manieren verzameld.

In de eerste plaats is begin 2012 een beknopt literatuuronderzoek uitgevoerd naar de vraag wat er bekend is over de rol van werkgevers in re-integratieprocessen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking en welke rol dienstverlening en financiële prikkels hierin spelen. Over dit onderzoek is apart gerapporteerd.<sup>13</sup> Op basis van dit onderzoek zijn de kenmerken van dienstverlening en werkgeverbetrokkenheid bepaald waar in het empirische deel van het onderzoek is gekeken. Het literatuuronderzoek biedt ook een breder kader voor de interpretatie van de empirische gegevens.

In de tweede plaats is een bestandsanalyse uitgevoerd op gegevens over klanten en resultaten die door de pilots zijn aangeleverd. De vragen met betrekking tot resultaten zijn met name op basis van deze gegevens beantwoord.

In de derde plaats hebben semi-gestructureerde interviews plaatsgevonden met de projectleiders en verschillende jobcoaches voor beantwoording van de vragen over de uitvoering van de werkwijze in de praktijk. In Amsterdam is met zeven informanten gesproken, in Rotterdam met acht personen inclusief een medewerker van WSP Daad.

In de vierde plaats zijn analyses uitgevoerd van 19 re-integratietrajecten in beide pilots, 10 in Amsterdam en 9 in Rotterdam. Uit de trajecten waarbinnen minimaal één proefplaatsing heeft plaatsgevonden zijn 9 geslaagde en 10 misgelopen trajecten geselecteerd. Het verloop van deze trajecten is gereconstrueerd middels interviews met betrokken coaches, werkgevers en werkzoekenden. Deze analyses zijn bedoeld voor de beantwoording van vraag 3, het achterhalen van succes- en faalfactoren in de trajecten en de gehanteerde werkgeversbenadering. De vergelijking van succesvolle en misgelopen plaatsingen heeft de mogelijkheid geboden om meer zicht te krijgen op de vraag waarom werkzoekenden wel of niet aan het werk blijven na een plaatsing in relatie tot zowel kenmerken van klanten, de gehanteerde werkgeversbenadering als kenmerken van de werkgevers. De trajectanalyses bieden bovendien kwalitatief zicht op de tevredenheid van werkgevers en werkzoekenden over het instrument loondispensatie.

---

<sup>13</sup> Zie Van der Aa, P. (2012), Literatuuronderzoek pilot loondispensatie Rotterdam en Amsterdam. Rotterdam: Gemeente Rotterdam - Sociaal-wetenschappelijke Afdeling.

Deze trajectanalyses waren niet bedoeld om tot statistisch generaliseerbare uitspraken te komen over alle trajecten in de pilot, maar om via kwalitatief onderzoek aannemelijk te maken welke proces- en actorkenmerken hebben bijgedragen aan de re-integratie-resultaten.

Volgens de oorspronkelijke opzet was het doel om inzichten uit de trajectanalyses nader statistisch te toetsen middels een internetenquête onder alle bij de pilot betrokken werkgevers. Hiervan is in overleg met de begeleidingscommissie tijdens het onderzoek afgezien vanwege het lage aantal succesvolle plaatsingen. Hierdoor zou een enquête alleen aanvullende inzichten kunnen opleveren over de misgelopen trajecten wat als een te magere opbrengst werd beschouwd. Bovendien was juist bij de werkgevers die betrokken waren bij misgelopen trajecten een hogere non respons te verwachten op deze enquête. Het gevolg van deze keuze is dat statistische generalisatie van uitspraken over succes- en faalfactoren in de re-integratieprocessen naar het niveau van de hele pilot formeel niet mogelijk zijn. Het onderzoek levert daarmee wel inzicht in de vraag welke factoren een rol spelen in succes of mislopen van re-integratie, maar niet in de vraag hoe vaak deze factoren voorkomen in de praktijk. Daarnaast biedt het onderzoek door het afzien van de enquête geen cijfermatige gegevens over kenmerken van de werkgevers en van de banen waar deelnemers aan de slag zijn gegaan. Deze aspecten komen wel in de procesanalyses aan de orde.

## **1.6 Opbouw van het rapport**

De rest van dit rapport bestaat uit drie hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk staat een uitgebreidere beschrijving van de feitelijke organisatie en uitvoering van de pilots in de praktijk. Hoofdstuk drie bevat de presentatie van de resultaten van de beide pilots. Hoofdstuk vier bevat de analyse van de onderzochte re-integratieprocessen.





## **2 De uitvoering van de pilots in de praktijk**

### **2.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de uitvoering in de praktijk van de pilot loondispensatie. Deze beschrijving is gebaseerd op interviews met projectleiders en coaches, aangevuld met gegevens uit de interviews met klanten en werkgevers in het kader van de trajectanalyses (die in hoofdstuk vier uitgebreid aan de orde komen). Het hoofdstuk beschrijft de volgende aspecten van de aanpak in beide gemeenten:

- de organisatie van het werk;
- de selectie van klanten;
- de uitvoering van de toegangstoets;
- pre-matchings-activiteiten;
- werkgeversbenadering en bemiddeling;
- proefplaatsingen;
- loonwaardemetingen;
- jobcoaching na plaatsing;
- de omgang met uitval.

Voor elk aspect geven we een korte beschrijving van de gehanteerde werkwijze, eventuele verschillen tussen beide gemeenten en mogelijke knelpunten waar respondenten in de praktijk tegen aan zijn gelopen. Hiermee ontstaat een beeld van de uitvoeringspraktijk die aan de basis ligt van de resultaten die in het volgende hoofdstuk aan bod komen.

### **2.2 De organisatie van het werk**

In beide gemeenten zijn verschillende uitvoerders betrokken geweest bij de pilot. Zowel in Rotterdam als Amsterdam werd de begeleiding van de werkzoekenden hoofdzakelijk uitgevoerd door jobcoaches die deels al langer ervaring hadden met de begeleiding van de WSW-doelgroep. In Rotterdam is de pilot uitgevoerd door een team bestaande uit 15 jobcoaches en 4 acquisiteurs. In Amsterdam waren 5 jobcoaches en een jobhunter voor de pilot beschikbaar. In beide gemeenten hadden de meeste coaches niet alleen klanten in het kader van de pilot, maar ook vanuit andere regelingen zoals de WSW: zij besteedden dus niet al hun werktijd aan de pilot. Begin 2012 werden de coaches in Rotterdam gereorganiseerd in sectorteamen die geordend werden naar sectoren op de arbeidsmarkt (zoals zorg, horeca en logistiek). In Amsterdam kregen de coaches in 2012 ook de taak het klantmanagement rondom de uitkering te gaan verzorgen, zodat klanten niet ook nog een klantmanager bij DWI hadden rondom werktrajecten.

De jobcoaches waren niet integraal verantwoordelijk voor het hele re-integratieproces van toegangstoets tot nazorg:

- voor het afnemen van de loonwaardemetingen was een certificering nodig die niet alle coaches hadden;
- de toegangstoets werd in Amsterdam door aparte medewerkers uitgevoerd en in Rotterdam overwegend door een deel van de coaches;
- voor de werkgeversbenadering konden coaches in beide gemeenten gebruik maken van eigen jobhunters en van het werkgeversservicepunt. Overdracht naar het WSP betekende dat de medewerkers daar het matchen overnamen van de coaches;
- in Rotterdam werden klanten overgedragen naar collega's als ze werkzaam werden in een sector waar de eigen coach niet 'bij hoorde';
- in Rotterdam werden de groepsbijeenkomsten tijdens de 'pre-matching' door een deel van de jobcoaches verzorgd;
- in beide gemeenten was het uitkeringsbeheer en het berekenen van aanvullende uitkeringen de taak van de apart georganiseerde uitkeringsbeheersmedewerkers.

Voorals in Rotterdam betekenden deze vormen van specialisatie dat individuele werkzoekenden gaande het proces meermalen overgedragen konden worden tussen uitvoerders en met meerdere functionarissen te maken hadden. Ook werkgevers konden achtereenvolgens met meerdere contactpersonen te maken krijgen rondom de pilot. In Amsterdam speelde dit minder omdat na de toegangstoets de regie duidelijker bij een vaste jobcoach lag en in de praktijk weinig van het WSP gebruik werd gemaakt. Wel moesten coaches ook hier soms collega's inschakelen voor het laten uitvoeren van de loonwaardemetingen.

Aan deze vormen van specialisatie bleken twee nadelen te zitten die bij minder specialisatie mogelijk ook minder hadden gespeeld:

- voor werkgevers was niet altijd duidelijk wie het aanspreekpunt bij de gemeente was rondom kandidaten. Eén werkgever was geïrriteerd door het feit dat ze steeds met andere contactpersonen te maken had, die in haar ervaring ook slecht bereikbaar waren;
- coaches hadden door de overdrachten niet altijd het volledige overzicht over de trajecten van werkzoekenden en gaven zelf aan niet altijd voldoende kennis over de kandidaten te hebben om gericht het matchingsproces in te kunnen vullen.

## **2.3 De selectie van klanten**

Beide gemeenten zijn begonnen met specifieke selectiecriteria voor de pilot, maar hebben deze later versoepeld door het achterblijven van de resultaten.

Rotterdam koos aanvankelijk voor de volgende prioritaire doelgroepen voor de pilot waaruit kandidaten werden geselecteerd voor de toegangstoets:

- WSW-geïndiceerde klanten op de wachtlijst voor een WSW-plek;
- uitstromers Generaal Pardon-regeling;
- uitstromers project subsidiebanen;
- WIJ-jongerenloket.

Gaandeweg de pilot zijn deze doelgroepen losgelaten en konden klantmanagers ook andere klanten aanmelden voor een toegangstoets. In 2012 is de aanmelding van nieuwe klanten stopgezet en zijn de pilotmedewerkers verder gegaan met de tot dan toe ingestroomde klantengroep.

In Amsterdam was aanvankelijk de opzet om te gaan werken met een groep kandidaten die al via Pantar op een participatieplaats werkzaam waren. Aangezien vanuit deze groep te weinig geschikte kandidaten voortkwamen om de doelstelling te behalen, is besloten de aanpak uit te breiden naar andere groepen, zoals WWB'ers die een WSW-indicatie hebben aangevraagd bij het UWV, maar hiervoor door het UWV zijn afgewezen. Deze aanmeldingen kwamen vanuit DWI. Amsterdam organiseerde voorlichtingsbijeenkomsten over loondispensatie voor de aangemelde klanten. Op deze bijeenkomsten konden zij een verklaring ondertekenen dat ze bereid waren onder het WML, met loondispensatie voor de werkgever, aan het werk te gaan. Alleen degenen die instemden met loondispensatie, een klein deel van de deelnemers aan de voorlichting, gingen door naar de toegangstoets.

## **2.4 De uitvoering van de toegangstoetsen**

De toegangstoetsen waren bedoeld om bij de geselecteerde werkzoekenden zonder WSW-indicatie te beoordelen of er sprake was van beperkingen die de loonwaarde verminderden tot minimaal 20% WML. Bij de WSW-kandidaten was dit al vastgesteld door het UWV bij het verlenen van de WSW-indicatie: voor hen was de toegangstoets dus niet van toepassing.

In Rotterdam zijn de toegangstoetsen uitgevoerd door een deel van de jobcoaches. Op basis van een gesprek met de aangemelde klanten en schriftelijke informatie van de aanmelder moesten zij vaststellen of klanten een beperking hadden die waarschijnlijk maakte dat zij een loonwaarde lager dan 100% maar hoger dan 20% van het WML hadden.

Ondanks het feit dat voor het uitvoeren van deze toetsen een verplicht vragenformat van het ministerie SZW werd gebruikt, komt uit de interviews naar voren dat de uitslag van de

toetsen vooral afhang van de inschattingen van deze coaches van de aard en impact van de beperkingen van de aangemelde klanten. Deze inschatting werd gemaakt op basis van hetgeen de werkzoekenden vertelden in de gesprekken. Coaches maakten geen gebruik van geobjectiveerde beoordelingen van beperkingen of aanvullende testen. Sommige coaches lieten ook de motivatie van werkzoekenden meewegen, hoewel dat formeel geen criterium was. Verschillende respondenten beschouwden deze werkwijze als 'natte vingerwerk'. Aanvankelijk werden in Rotterdam werkzoekenden afgewezen voor de pilot wegens twijfels bij coaches over de te verwachten impact van met name psychische en psychosociale beperkingen op de loonwaarde. Ook was de vraag hoe om te gaan met waarschijnlijk tijdelijke beperkingen, wederom vooral op het vlak van psychosociale problemen: bij het oplossen van deze problemen zou immers ook de loonwaarde weer kunnen stijgen. Later werd de poort 'meer opengezet' en werd minder streng geselecteerd.

In Amsterdam bestond de toegangstoets uit administratieve toetsing van dossiergegevens door hiervoor apart aangewezen medewerkers van Pantar die zelf geen jobcoaching deden. Zij beoordeelden aanmeldingen door collega's. Vaak ging aan de administratieve toetsing een voorgesprek met de coaches vooraf om meer informatie te krijgen. Dit voorgesprek kon er toe leiden dat van aanmelding voor de pilot (en de toets) werd afgezien. Naar eigen zeggen keken deze medewerkers in de dossiers of sprake was van beperkingen die naar hun inschatting de loonwaarde verlaagden. Ook hier was met deze werkwijze van geobjectiveerde toetsing niet vanzelfsprekend sprake, aangezien werd afgegaan op rapportages van andere coaches. Op het moment van het interview was nog geen enkele aangemelde kandidaat voor de toets 'gezakt': elke aanmelding werd dus omgezet in deelname aan de pilot.

## **2.5 Pre-matchingsactiviteiten**

Rotterdam heeft gedurende een periode tijdens de pilot 'pre-matchings'-activiteiten georganiseerd die vooraf gingen aan de feitelijke bemiddeling naar werk. Concreet bestonden deze activiteiten uit groepsbijeenkomsten gedurende zes weken waarin aangemelde kandidaten zich konden oriënteren op het weer aan het werk gaan en werden geïnformeerd over loondispensatie. De coaches vonden dat deze bijeenkomsten meerwaarde hadden omdat ze hierdoor zelf een beter beeld van de klanten kregen en de werkzoekenden zelf zich meer gingen instellen op het 'weer aan het werk gaan'. Anderzijds vertraagden deze bijeenkomsten het bemiddelingsproces ook, omdat het serieus zoeken naar werk hiermee zes weken werd uitgesteld.

Tijdens deze fase ontvingen kandidaten nog een uitkering en vielen zij dus ook onder het maatregelbeleid van SoZaWe. De coaches zelf deden hier naar eigen zeggen weinig mee: als kandidaten niet kwamen opdagen werd dit doorgegeven aan de klantmanagers

van SoZaWe die moesten beoordelen of ze sancties zouden opleggen. Overigens beschouwden de coaches het weinig zinvol om bij deze doelgroep sterk in te zetten op sanctioneren. Daarmee was de pilot loondispensatie in de Rotterdamse context een minder streng en disciplinerend traject dan andere trajecten, zoals bijvoorbeeld Full Engagement, waarbinnen strikter en sneller wordt gesanctioneerd.

Amsterdam had geen pre-matchingsactiviteiten. Na de toegangstoets kregen kandidaten voorlichting over loondispensatie en een intake gesprek met een jobcoach. Op basis daarvan werd een zoekprofiel opgesteld, waarna meteen de bemiddelingsfase startte. Een jobcoach vond dit te snel gaan en had liever een uitgebreidere assessment van klanten gehad om de bemiddeling op te baseren: naar haar ervaring werd nu soms pas na plaatsing duidelijk dat klanten met bepaalde problemen of beperkingen zaten, die dus ook niet vooraf met werkgevers konden worden besproken. Hoewel in Amsterdam het idee was dat klanten al bekend waren doordat ze veelal al eerder participatieplaatsen via Pantar hadden gevolgd, vond deze coach de beschikbare informatie hierover te beperkt of niet bruikbaar in het kader van bemiddeling naar betaald werk.

Inzet van maatregelen was in Amsterdam niet aan de orde gegeven het vrijwillige karakter van deelname. Enkele jobcoaches beschouwden dit door ervaringen met bepaalde klanten wel als een nadeel, omdat zij ook als bemiddeling al ver gevorderd leek zich zonder consequenties konden terugtrekken.

## **2.6 Werkgeverbenadering en bemiddeling**

Een belangrijke stap in het re-integratieproces is uiteraard het vinden van een werkgever waar deelnemers met behulp van loondispensatie aan het werk kunnen gaan. In beide gemeenten vond deze werkgeverbenadering plaats door de coaches, hun collega's of medewerkers van de werkgeversservicepunten. Hoewel deelnemers werd geadviseerd ook zelf naar werk te zoeken, was hun feitelijke rol in het vinden van werkgevers en werk in de meeste gevallen beperkt.

In Rotterdam waren drie hoofdvarianten zichtbaar waarmee de werkgeversbenadering invulling kreeg. Welke variant coaches hanteerden hing mede af van hun ervaring met werkgeversbenadering en hun netwerk onder werkgevers.

Ten eerste betrof dit het aanmelden van deelnemers door coaches voor vacatures die door WSP Daad al waren geacquireerd, doorgaans niet specifiek voor inzet van loondispensatie of met de doelgroep van loondispensatie in het achterhoofd. Deze variant werd vanuit het management gestimuleerd omdat Rotterdam toewerkt naar een centralere rol voor het WSP en het niet de bedoeling is dat werkgevers langs andere kanalen benaderd worden. In deze variant stuurden coaches een cv van klanten op naar

medewerkers van Daad die als aanspreekpunt voor de werkgever het verdere bemiddelingsproces overnamen totdat er eventueel een loonwaarde-meting moest plaatsvinden. In dit proces stond voor Daad vervulling van de vraag van de werkgever centraal en 'concurrerden' pilotdeelnemers met andere klanten die voor deze vacatures werden aangemeld. Medewerkers van Daad waren in deze variant ook verantwoordelijk voor het informeren van de werkgever over de mogelijkheden van loondispensatie. Dit laatste kwam echter moeizaam van de grond omdat medewerkers van Daad ten tijde van de interviews volgens respondenten onvoldoende op de hoogte waren van de regeling. In deze variant was dus in feite geen sprake van een werkgeverbenadering die specifiek op het instrument loondispensatie en de doelgroep was aangepast. Volgens de coaches leidde deze aanpak tot weinig proefplaatsingen.

In de tweede variant werden werkgevers uit het netwerk van de coaches en acquisiteurs van RO-bedrijf gericht benaderd met de vraag of ze vacatures voor de doelgroep van RO-bedrijf hadden, waarbij ook de mogelijkheid voor loondispensatie werd toegelicht. Dit betrof deels werkgevers die in het kader van de WSW-begeleid werken of WiW-dienstbetrekkingen al eerder werknemers met arbeidsbeperkingen in dienst hadden genomen en met wie coaches met enige regelmaat contact hadden. In deze variant werden werkgevers door coaches mede aangesproken op hun bereidheid tot of behoefte aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De financiële compensatie door loondispensatie werd toegelicht, maar niet als belangrijkste argument richting werkgevers gehanteerd. Volgens de coaches was het enkel werven op basis van financiële compensatie voor werkgevers niet effectief, omdat vanuit een puur bedrijfsmatige logica het aannemen van werknemers zonder beperkingen voor het werk meestal goedkoper en eenvoudiger uitpakt voor een werkgever.

De derde variant betrof groepsplaatsingen bij werkgevers waar los van de kandidaten 'op hoger niveau' afspraken waren gemaakt over het in dienst nemen van een aantal werkzoekenden. Een van deze werkgevers betrof het bedrijf Fyr, dat tijdens de pilot failliet ging waardoor een aantal geplaatste werknemers hun werk weer kwijtraakte.

Naast deze drie varianten vond verder sporadisch 'koude acquisitie' plaats richting nog onbekende werkgevers op basis van de wensen en mogelijkheden van de deelnemers. In het algemeen leidde de pilot echter niet tot uitbreiding van het bestaande netwerk met nieuwe werkgevers.

De Rotterdamse coaches zelf gaven de voorkeur aan de 2<sup>e</sup> variant, omdat volgens hen daarbinnen het beste rekening kon worden gehouden met zowel de individuele werknemer en diens beperkingen als met de werkgever en omdat de coaches daarbinnen zelf werkgevers over loondispensatie konden informeren. Bovendien ging het hier om werkgevers waarvan al bekend was dat ze openstonden voor het in dienst nemen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking. De eerste variant werkte volgens

hen niet goed omdat kandidaten door hun beperkingen weinig kans maakten in de wervingsprocedures en de coaches de grip op het bemiddelingsproces kwijtraakten door de overdracht naar Daad. Bij de derde variant (groepsplaatsingen) was volgens hen te weinig ruimte om met werkgevers te overleggen over werkaanpassingen in verband met de beperkingen waardoor het succesvol matchen bemoeilijkt werd. Voor koude acquisitie tenslotte was te weinig tijd beschikbaar, terwijl de ervaring was dat deze veel tijd kost en ook tot veel 'missers' leidt. Bovendien werd koude acquisitie ontmoedigd vanuit de organisatie.

In Amsterdam was de werkwijze minder gevarieerd, hoewel ook hier wel verschillen zichtbaar waren. Hier was het bemiddelingsproces overwegend de taak van de jobcoaches die zes maanden de tijd hadden om werk te vinden. Hoewel zij ook gebruik konden maken van het WSP, maakten zij hier minder gebruik van dan de Rotterdamse coaches omdat (ook) hun ervaring was dat hier weinig geschikte banen voor werkzoekenden met beperkingen beschikbaar waren, omdat het WSP volgens hen de regeling loondispensatie niet goed kon uitleggen aan werkgevers en omdat zij de regie over het proces liever niet wilden overdragen.

In deze stad was het werven via het bestaande werkgeversnetwerk van Pantar de belangrijkste manier om werk te vinden, dus vergelijkbaar met de tweede Rotterdamse variant. Dit betrof werkgevers waar Pantar al eerder via verschillende regelingen werkzoekenden had geplaatst. Deels betrof dit werkgevers die DWI-klanten 'in dienst hebben' via een pap-plaats, een tijdelijke onbetaalde participatieplaats. Veel van de kandidaten voor de pilot waren al actief op een pap-plek. Coaches benaderden werkgevers met de vraag of de pap-plekken omgezet konden worden in een loondispensatie-baan, vanuit de hoop dat werkgevers tevreden waren over de kandidaten en deze in dienst wilden houden. Daarnaast werd dit netwerk benaderd voor het aannemen van (voor hen) nieuwe kandidaten. De beperking van deze methode was volgens de coaches de concurrentie tussen de pap-plekken en de loondispensatie-banen: voor werkgevers waren pap-deelnemers min of meer gratis, terwijl ze voor werknemers loon moesten gaan betalen.

Koude acquisitie werd vanwege de tijdsbelasting net als in Rotterdam sporadisch toegepast, hoewel deze wel tot enkele succesvolle plaatsingen leidde (zie ook hoofdstuk vier).

Verder werd werk geworven door de jobhunter van Pantar die een netwerk van werkgevers onderhoudt waarbinnen hij gericht werft voor werkzoekenden met arbeidsbeperkingen en waarin werkgevers ook worden gestimuleerd om mee te denken over het aanpassen van werkplekken aan de werkzoekenden. Bij deze werkgevers bracht hij loondispensatie ter sprake, maar ook andere mogelijkheden om via Pantar aan personeel te komen. Coaches konden aan de jobhunter zoekopdrachten geven, maar



hadden ook toegang tot banen die eerder waren geworven maar waarvoor nog geen kandidaat was gevonden. Als via dit kanaal banen werden gevonden namen de coaches de verdere bemiddeling op zich.

De coaches in Amsterdam probeerden in hun werving vooral de nadruk te leggen op de geschiktheid van de kandidaat voor de werkgever. Daarnaast kon afhankelijk van de werkgever het accent liggen op het financiële voordeel (kostenverlaging) of op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Net als in Rotterdam was de ervaring van de Amsterdamse coaches dat succesvolle plaatsingen lastig waren te realiseren bij werkgevers die alleen voor het financiële voordeel gingen. Desalniettemin was compensatie van werkgevers middels loondispensatie (of een andere vorm van compensatie) wel een belangrijk onderdeel van het motiveren van de werkgevers. De coaches beschouwden goede voorlichting over en uitleg van de regeling daarom als belangrijk aspect van het realiseren van plaatsingen.

De ervaring van de coaches in Amsterdam was dat hun methode het beste werkte bij relatief kleine werkgevers die naast bedrijfsmatige ook sociale doelen nastreefden. Als beperking werd gezien dat tijdelijk werk en flexibel werk lastig onder de regeling loondispensatie is te brengen en dat werving van dit werk dus eigenlijk niet mogelijk was hoewel het wel zou kunnen passen bij de werkzoekenden. Flexibel werk met wisselende ureninzet leidt tot extra administratie en compliceert volgens respondenten het vaststellen van de loonwaarde en vooral ook de loonkosten.

Samenvattend bestond de voorkeursbenadering in beide gemeenten uit individueel matches van werkgevers en werknemers buiten reguliere sollicitatieprocedures om, in bestaande netwerken met werkgevers die sociale doelen van belang vinden naast bedrijfsmatige doelen. In deze benadering kreeg voorlichting over het instrument loondispensatie veel aandacht, maar de financiële compensatie voor werkgevers vormde niet het belangrijkste argument om hen te motiveren werkzoekenden in dienst te nemen.

Voor de feitelijke bemiddeling naar werk vonden gesprekken plaats tussen werkgever en werknemer. De coaches bereidden deze gesprekken met de deelnemers in het algemeen voor. In beide gemeenten was gebruikelijk dat de coaches bij de sollicitatiegesprekken aanwezig waren. Voorafgaand aan deze gesprekken waren de werkgevers al geïnformeerd over de regeling loondispensatie. In Rotterdam waren de coaches die het traject tot aan bemiddeling uitvoerden niet vanzelfsprekend degenen die de bemiddeling deden: dit hing af van de arbeidsmarktsector waarbinnen de plaatsing zou plaatsvinden. Bij bemiddeling naar een Daad-vacature waren medewerkers van Daad hier ook bij betrokken.

## 2.7 Proefplaatsingen

De pilot bood de mogelijkheid voor proefplaatsingen van maximaal drie maanden, waarbinnen werknemers met behoud van uitkering aan het werk gingen. Volgens coaches en werkgevers waren deze proefplaatsingen van groot belang voor alle partijen om elkaar te leren kennen en te beoordelen of de match tussen werknemer en werkplek inderdaad succesvol was. Ze verlaagden daardoor de drempel voor een plaatsing. Voor de werknemer bood de proefplaatsing de mogelijkheid om aan het werk te wennen. Bovendien werd de loonwaarde op basis van de ervaringen tijdens de proefplaatsing bepaald. Bij deelnemers die al actief waren bij de werkgever in een andere regeling werd deze fase in het algemeen overgeslagen en werden meteen afspraken over de arbeidsovereenkomst gemaakt: in deze gevallen kenden werkgever en werknemer elkaar immers al. Wel kon de doorstroom naar loondispensatie betekenen dat werkzaamheden werden aangepast.

In beide gemeenten streefden de coaches er naar om tijdens de proefplaatsing regelmatig, bijvoorbeeld wekelijks, contact met de deelnemers te hebben om te kijken hoe het werken verliep. Sommige coaches brachten standaard werkbezoeken of namen na de eerste werkdag contact op met de deelnemers. Hierdoor konden eventuele problemen vroegtijdig gesignaleerd worden en besproken worden met werknemer of werkgever. De werkgevers die voor de trajectanalyses zijn geïnterviewd gaven aan de beschikbaarheid van de coaches van belang te vinden, ook als er verder geen problemen waren. De beschikbaarheid van coaching werkte dus drempelverlagend voor de werkgevers.

Opvallend is dat een aantal coaches het weinig problematisch vond als proefplaatsingen misliepen en niet werden omgezet in een arbeidsovereenkomst. Zij benadrukten het leereffect voor de deelnemers van deze ervaringen en betoogden dat zij hierdoor zelf een duidelijker beeld van de mogelijkheden en beperkingen kregen. Dit vonden zij van belang omdat de werkwijze niet in een uitgebreide diagnose fase voorzag, maar meteen tot bemiddeling overging. De kennis over de deelnemers was daardoor beperkt, wat de mogelijkheden voor het beoogde maatwerk in de bemiddeling verminderde. In Rotterdam verminderden ook de verschillende overdrachten in het begeleidingsproces de mogelijkheden van coaches om hun klanten beter te leren kennen. De praktijkervaring van de proefplaatsing werd daardoor ook een manier om de klant alsnog beter te leren kennen.

Vanuit het perspectief van de werkgevers werd dit echter minder positief beoordeeld, omdat investeringen in begeleiding en inwerken hierdoor teniet werden gedaan en werkgevers op zoek moesten naar een andere kandidaat. Overigens waren er ook werkgevers die zelf na de proefplaatsing alsnog afzagen van het in dienstnemen van werknemers.

## 2.8 De eerste loonwaardemeting

De loonwaardemetingen vormen een centraal element van het instrument loondispensatie, omdat op basis hiervan de hoogte van de dispensatie wordt bepaald. Rotterdam hanteerde zoals aangegeven de Dariuz-systematiek, Amsterdam de VTA-methode. In dit onderzoek is alleen gekeken naar de ervaringen van de uitvoerders, werkgevers en werknemers met deze methoden en dus niet naar de betrouwbaarheid van de metingen.

In Rotterdam bestond de loonwaardemeting uit het invullen van beoordelingen van het functioneren van de werknemer in relatie tot de functie-eisen in Dariuz. Dit leverde een loonwaarde-advies op dat de coach met werkgever en werknemer besprak. Op basis van dit gesprek werd de definitieve loonwaarde afgesproken waarbij binnen marges kon worden afgeweken van het advies. Alleen voor Dariuz gecertificeerde medewerkers konden dit uitvoeren, wat (wederom) tot overdrachten in het proces kon leiden. Overigens bleek in één onderzochte casus dat de loonwaarde niet via Dariuz werd bepaald, maar in onderhandeling met de werkgever.

In Amsterdam bestond de meting uit het invullen van een gestandaardiseerde scoringslijst over het functioneren in aanwezigheid van werkgever en werknemer. Dit leidde tot percentages voor de loondispensatie en voor de eventuele (tijdelijke) aanvullende begeleidingssubsidie die Amsterdam verstrekke.

Hoewel het verschillende methoden betreft, waren de ervaringen in beide gemeenten vergelijkbaar.

In beide gemeenten waren de geïnterviewde werkgevers tevreden over de gehanteerde systematieken, omdat ze deze duidelijk vonden, als objectief beoordeelden en omdat ze tot in hun ogen acceptabele loonwaardes leidden. Er was dan ook weinig discussie over de uitslagen. Het betrof hier overigens geen werkgevers die zelf heel precieze eigen opvattingen hadden over de hoogtes van loonwaardes: zij vonden het vooral van belang tot op zekere hoogte gecompenseerd te worden. In tegenstelling tot enkele eerdere onderzoeken naar werkgevers, kwam hier niet naar voren dat werkgevers extra administratieve lasten als een grote beperking ervoeren. Hoewel de metingen hen tijd kosten, vonden ze dit gezien de compensatie die ze kregen logisch en niet onoverkomelijk.

In enkele gevallen leidde de systematiek wel tot administratieve hindernissen voor de werkgevers doordat verwerking in het eigen salarissysteem problematisch was. Loondispensatie is immers geen standaard optie in dergelijke systemen. Hierbij was in een aantal gevallen ondersteuning van de coaches nodig om dit op orde te krijgen. Er

waren ook werkgevers voor wie dit geen problemen opleverden omdat ze eigen boekhouders/salarisadministrateurs hadden die dit konden afhandelen.

Ook de coaches waren tevreden over de metingen in de zin dat de uitslagen in de lijn lagen met hun eigen inschattingen. Vooral in Rotterdam werd de uitvoering van de metingen wel als een grote administratieve belasting voor de coaches ervaren omdat via Dariuz naast de loonwaardemeting ook een assessment werd uitgevoerd.

De meeste geïnterviewde deelnemers aan de pilot vonden de systematiek van de loonwaarde-metingen ingewikkeld, maar gingen er van uit dat de uitslagen wel zouden kloppen. Een respondent was het niet eens met de uitslag omdat hij geen verschil zag tussen zijn eigen werk(-niveau) en dat van collega's.

De werknemers kregen gegeven de opzet van de pilot zowel inkomen van de werkgever als een aanvullende uitkering van de gemeenten<sup>14</sup>. Het bleek lastig vooraf te voorspellen hoe hoog hun totale inkomen precies zou gaan uitvallen, waardoor financiële prikkels een kleine rol speelden bij het motiveren van de werkzoekenden. Verschillende deelnemers kregen te maken met fouten in het berekende loon of de aanvullende uitkering, wat de nodige aandacht vroeg om te herstellen. Hoewel deze fouten gecorrigeerd werden, was de algemene opinie van zowel coaches als werkgevers dat de systematiek van loondispensatie door de dubbele betalingen complexer is dan bij loonkostensubsidies of detacheringen en gevoeliger voor administratieve fouten.

Hoewel betrokkenen dus positief waren over de wijze van loonwaardemetingen, roepen de uitkomsten enkele vragen op. Hier komen we op terug in hoofdstuk 4.

## **2.9 Jobcoaching na (proef-)plaatsing en vervolgmetingen loonwaarde**

In beide gemeenten liep de begeleiding door na het totstandkomen van de arbeidsovereenkomsten. De invulling hiervan werd individueel door de coaches bepaald.

In het algemeen gaven coaches in beide gemeenten aan dat de begeleiding minder intensief werd als de indruk bestond dat de plaatsing succesvol was. De aandacht vanuit de pilots voor verdere ontwikkeling van de deelnemers en eventuele verhoging van de loonwaarde was daarmee ook beperkt: deze diende op de werkplek zelf tot stand te komen. De coaches waren overigens van mening dat veel van hun deelnemers weinig ontwikkelingsmogelijkheden hadden en dus op de gelijke loonwaarde zouden blijven.

---

<sup>14</sup> In Amsterdam haalden de coaches maandelijks de loonstroken op bij de werknemers om deze door te kunnen geven aan de inkomensconsulenten die de aanvullende uitkeringen berekenden.

Werkgevers en werknemers gaven eveneens aan in het algemeen minder contact met de coaches te hebben als de plaatsing rond was. Desalniettemin vonden beide partijen het wel van belang dat er een (vast) aanspreekpunt beschikbaar bleef, ook als hier geen intensief gebruik van werd gemaakt. In enkele gevallen bleven coaches wel relatief intensief betrokken bij de begeleiding van de werknemers. Sommige coaches bleven contact houden met de werkgevers in het kader van netwerkonderhoud of in relatie tot andere kandidaten.

Met vervolgmetingen van de loonwaardes was ten tijde van de interviews nog nauwelijks ervaring opgedaan. De procedure was om deze metingen elke zes maanden te herhalen.

## **2.10 De omgang met uitval**

Tenslotte was in beide gemeenten sprake van uitval van deelnemers, met name in het traject tot aan de arbeidsovereenkomst. Daarnaast was in een aantal gevallen sprake van het aflopen van arbeidsovereenkomsten die niet verlengd werden. Beide gemeenten gingen hier verschillend mee om.

In Rotterdam was het uitgangspunt om in principe een andere plek te zoeken, desnoods via een andere regeling. Uitval uit een baan of proefplaatsing betekende dus niet vanzelfsprekend het einde van het traject.

In Amsterdam werd vrij strikt de hand gehouden aan de maximale duur van zes maanden voor bemiddeling. Dat betekende dat deelnemers na zes maanden bemiddeling in principe als uitvaller werden teruggemeld aan DWI en dat er dus na die periode niet verder werd gezocht naar ander werk als proefplaatsingen misliepen of arbeidsovereenkomsten afliepen. Dit betekende wel dat van het eerdergenoemde beoogde leereffect van misgelopen plaatsingen maar beperkt sprake was omdat de tijd op was. Omdat deelname in Amsterdam vrijwillig was, was hier volgens de respondenten ook meer sprake van uitval door kandidaten die zelf afhaakten.

## **2.11 Succes- en faalfactoren 1: het perspectief van de coaches**

Zoals in het volgende hoofdstuk zal blijken zijn de cijfermatige resultaten van de pilots lager uitgevallen dan van te voren werd verwacht. Dit roept uiteraard de vraag op wat hiervoor de oorzaken zijn. In hoofdstuk vier bekijken we succes- en faalfactoren door nadere analyse van een aantal individuele re-integratietrajecten. Maar ook uit de gesprekken met de coaches komt een aantal mogelijke oorzaken naar voren voor met name het lage aantal plaatsingen. In deze paragraaf betreft dit algemene indrukken. In

hoofdstuk vier worden deze punten nader uitgediept aan de hand van onderzochte concrete trajecten.

Uit de Rotterdamse interviews komt naar voren dat coaches vooral afhankelijk waren van anderen voor het verwerven van vacatures en benaderen van werkgevers. Dit leverde te weinig passende vacatures op voor de doelgroep of contacten met werkgevers om vacatures passend te maken. De bevoorkeurde, meer geïndividualiseerde benadering van zowel werknemers als werkgevers kreeg weinig ruimte. In combinatie met de economische crisis en 'concurrentie' van voor werkgevers voordeliger regelingen zoals WSW of detachering beperkte dit volgens respondenten het aantal plaatsingsmogelijkheden met loondispensatie sterk. Daarnaast was volgens de coaches een deel van de klanten moeilijk te motiveren vanwege hun beperkingen en speelde bij een deel taalproblemen.

In Amsterdam bestond meer ruimte voor een individuele benadering, die ook in andere trajecten al de gebruikelijke aanpak van Pantar was. Een coach vond wel de druk om te snel te bemiddelen te hoog waardoor minder zorgvuldig kon worden gewerkt. Verder werd hier vooral gewezen op de concurrentie met andere regelingen (waaronder de voor werkgevers 'gratis' participatieplaatsen) en het 'gemak' waarmee deelnemers konden afhaken omdat het traject vrijwillig was. Daarnaast bleek het lastig om werkgevers te motiveren voor het specifieke instrument loondispensatie. Tenslotte werd hier gewezen op de beperktere mogelijkheden om mensen naar deeltijd en tijdelijk werk met loondispensatie te bemiddelen, terwijl zeker deeltijdwerk voor werkzoekenden met een beperkte belastbaarheid een goede optie zou kunnen zijn<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Overigens zal in het volgende hoofdstuk blijken dat de meeste loondispensatiedeelnemers desalniettemin in deeltijd aan het werk gingen.



## 3 Cijfermatige resultaten van de pilots

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de cijfermatige resultaten van de pilots gepresenteerd op basis van bestanden die hiertoe door beide pilots zijn samengesteld. Deze gegevens bieden zicht op de aantallen deelnemers aan de pilots, hun kenmerken en hun voorlopige resultaten in termen van plaatsing op werk en eventuele uitval.

Niet alle opgevraagde gegevens zijn leverbaar gebleken. Opleidingsniveau en gegevens over arbeidsbeperkingen zijn alleen beschikbaar voor Amsterdam. Gegevens over geboorteland en eerdere trajecten zijn alleen beschikbaar voor Rotterdam. De bestanden bevatten verder geen gegevens over werkgevers en soorten banen: zoals aangegeven in de inleiding was de geannuleerde enquête bedoeld om daarover gegevens te verzamelen.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 3.2 staan de globale aantallen bereikte deelnemers en hun voorlopige trajectstatus per 1-8-2012. In 3.3 beschrijven we beschikbare achtergrondkenmerken zodat een beeld ontstaat van de totale deelnemersgroep aan de pilot.

Paragraaf 3.4 bevat de resultaten van de pilot in termen van succesvolle en ‘mislukte’ trajecten. Als succesvol zijn trajecten beschouwd van deelnemers die op 1-8-2012 betaald aan het werk waren. Mislukte trajecten zijn beëindigde trajecten die niet in een plaatsing op werk met arbeidsovereenkomst door de pilots hebben geresulteerd en trajecten waarbinnen deelnemers na de arbeidsovereenkomst weer gestopt zijn met werken<sup>16</sup>. Bij de analyse van de mislukte trajecten wordt gekeken in hoeverre de oorzaken voor het mislukken duidelijk zijn en op welk moment in het bemiddelingsproces trajecten beëindigd zijn. Verder wordt gekeken in hoeverre geregistreerde klantkenmerken van invloed zijn op de uitkomst.

In paragraaf 3.5 gaan we in op de onderzoeksvraag met betrekking tot kosten en besparingen als gevolg van de inzet van de pilots loondispensatie, wederom voor zover de beschikbare gegevens deze analyse toelaten.

Het hoofdstuk sluit af met conclusies die volgen uit de analyse van de resultaten.

De beschikbare cijfers worden per stad en in totaal gepresenteerd. Daarmee hebben de twee steden inzicht in hun eigen resultaten. Voor zover verschillen tussen de steden

---

<sup>16</sup> Uitval tijdens de proefplaatsing telt dus mee bij de misgelopen trajecten.



opvallen, wordt hier in de tekst nader op in gegaan. De evaluatie was echter niet bedoeld om beide steden systematisch onderling te vergelijken en te waarderen.

### 3.2 De bereikte deelnemers en hun trajectstatus in augustus 2012

In tabel 3.1 staat een overzicht van de aantallen deelnemers aan de pilot en hun trajectstatus op 1-8-2012.

*Tabel 3.1 Overzicht trajectstatus pilotdeelnemers per 1-8-2012*

<b>Trajectstatus per 1-8-2012</b>	<b>Rotterdam</b>		<b>Amsterdam</b>		<b>Totaal</b>	
klant in bemiddeling	95	37%	42	32%	137	34%
klant actief op proefplaatsing	15	6%	3	2%	18	5%
klant aan het werk op loondispensatie-baan	7	3%	24	18%	31	8%
klant aan het werk via WSW <sup>17</sup>	15	6%	0	0%	15	4%
klant regulier aan het werk	2	1%	1	1%	3	1%
uitval <sup>18</sup> tijdens bemiddeling	109	42%	49	37%	158	41%
uitval na proefplaatsing	13	5%	10	8%	23	6%
uitval na arbeidsovereenkomst	2	1%	2	2%	4	1%
Totaal	258	100%	131	100%	389	100%

Deze tabel laat zien dat in Rotterdam en Amsterdam respectievelijk 258 en 131, totaal 389, WWB-ontvangers aan de pilots hebben deelgenomen. Samen hadden de steden op het moment van onderzoek nog een groep van 137 klanten in bemiddeling, waarvan dus het resultaat nog niet vastgesteld kon worden.

In deze tabel (en de rest van dit hoofdstuk) is een groep van 98 aangemelde klanten uit Rotterdam buiten beschouwing gelaten die op basis van de toegangstoets of rondom de aanmelding zijn teruggemeld naar de klantmanagers en dus niet met het traject loondispensatie zijn gestart. 28% van de voor de pilot geselecteerde klanten werden met andere woorden bij nader inzien toch ongeschikt geacht voor het instrument loondispensatie. 55 van deze klanten werden afgewezen op basis van de toegangstoets, waarin werd vastgesteld dat er geen sprake was van een arbeidsbeperking (33 maal) of juist van een te grote arbeidsbeperking (22 maal). Andere klanten werden zonder geregistreerde opgaaf van reden teruggemeld aan de klantmanager. In Amsterdam betrof de groep niet gestarte deelnemers 50 klanten die na selectie aangaven niet mee te willen

<sup>17</sup> Betreft begeleid werken of detachering.

<sup>18</sup> Onder uitval wordt verstaan dat het traject is beëindigd zonder dat een dienstbetrekking is gerealiseerd.

werken aan de pilot (die vrijwillig was). Ook deze groep wordt verder buiten beschouwing gelaten.

### 3.3 Achtergrondkenmerken van de bereikte deelnemersgroep

Om een beeld te krijgen van de deelnemersgroep aan de pilots staat in tabel 3.2 een aantal algemene achtergrondkenmerken van de bereikte groep op een rij.

*Tabel 3.2 Overzicht achtergrondkenmerken pilot deelnemers 1-8-2012*

Kenmerk	Waarden	Rotterdam n=258	Amsterdam n=131	Totaal n=389
Geslacht	Man	54%	51%	55%
	Vrouw	46%	48%	45%
Leeftijd	<23	1%	0%	1%
	23-35	31%	19%	26%
	35-50	57%	72%	62%
	50-65	12%	9%	11%
	Gemiddeld (jaren)	42	44	42
Geboorteland	Nederlands autochtoon	41%	-	
	Buiten Nederland geboren	59%	-	
Opleidingsniveau	Geen basisopleiding	-	11%	-
	Basisniveau	-	8%	-
	Lbo/mavo-niveau	-	34%	-
	Mbo/havo/vwo-niveau	-	33%	-
	Hbo-niveau	-	7%	-
	Wetenschappelijk onderwijs	-	8%	-
Gezinssamenstelling	Alleenstaand	65%	65%	65%
	Alleenstaand ouder	33%	22%	31%
	Paar	2%	6%	3%
	Paar met kinderen	1%	7%	3%
Uitkeringsduur	Gemiddeld (jaren)	3,7	6,43	4,14
Recent re-integratietraject	Ja	97%	-	-
	Nee	3%	-	-
WSW-indicatie	Ja	29%	0%	-
	Nee	71%	100% <sup>19</sup>	-

<sup>19</sup> Dit gegeven komt niet uit een bestand maar uit de interviews, zie ook hoofdstuk 2.

Uit deze tabel blijkt dat mannen in beide gemeenten een lichte meerderheid hadden in de deelnemersgroep. De gemiddelde leeftijd lag net boven de veertig. De Amsterdamse deelnemers waren gemiddeld iets ouder. Rotterdam had een relatief grote groep '35-minners' in het deelnemersbestand.

Geboorteland is alleen bekend voor Rotterdam. De meerderheid van de deelnemers is niet in Nederland geboren, wat waarschijnlijk mede samenhangt met het werven onder de generaal-pardon groep.

Opleiding is alleen voor Amsterdam beschikbaar. Opvallend is dat 50% van de deelnemers in deze stad een startkwalificatie heeft (MBO of hoger), waarmee de deelnemersgroep hoger is opgeleid dan het gemiddelde bijstandsbestand in deze stad<sup>20</sup>.

Qua gezinssamenstelling valt op dat Amsterdam een groter aandeel paren met en zonder kinderen in de deelnemersgroep heeft dan Rotterdam.

Ook valt op dat in Amsterdam de gemiddelde uitkeringsduur met 6,4 jaar bijna twee maal zo hoog is als in Rotterdam (3,7 jaar). Een langere uitkeringsduur verkleint in algemene zin de kans op uitstroom, zodat op dit punt de Amsterdamse groep minder gunstige kenmerken heeft.

In Rotterdam blijkt verder dat de deelnemersgroep ervaren is in het volgen van re-integratietrajecten. Bijna alle deelnemers hadden in de twee jaar voorafgaand aan deelname een ander traject gevolgd.

Tenslotte geldt voor Rotterdam dat ongeveer 30% van de deelnemers een WSW-indicatie had, wat volgt uit de gehanteerde selectiemethoden (zie hoofdstuk twee). Voor Amsterdam was dit gegeven niet in de bestanden beschikbaar, maar in hoofdstuk 2 bleek al dat in deze gemeente in principe geen klanten met een WSW-indicatie aan de pilot zijn begonnen.

In tabel 3.3 staat verder een overzicht van de door de pilot geregistreerde beperkingen van de bereikte doelgroep. Deze gegevens zijn alleen voor Amsterdam beschikbaar<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Volgens opgave van DWI heeft het 37% van het bestand een startkwalificatie, wat ook impliceert dat het opleidingsniveau in de Amsterdamse bijstand hoger is dan in Rotterdam (recente gegevens over Rotterdam ontbreken overigens).

<sup>21</sup> In Rotterdam zijn deze gegevens in het systeem Milestones geregistreerd voor het landelijke onderzoek. Deze gegevens bleken niet toegankelijk te kunnen worden gemaakt voor dit onderzoek. Alleen gegevens van beperkingen van WSW-deelnemers waren beschikbaar, maar deze kunnen niet als representatief voor de hele groep worden beschouwd.

Tabel 3.3 Overzicht arbeidsbeperkingen deelnemersgroep

Trajectstatus per 1-8-2012	Rotterdam	Amsterdam (n=128 <sup>22</sup> )	Totaal
Verstandelijk	-	3%	-
Psychisch/psychosociaal	-	23%	-
Lichamelijk	-	56%	-
Combinatie van problemen	-	19%	-
Totaal	-	100%	-

De cijfers uit Amsterdam laten zien dat in deze stad het grootste deel van de deelnemers (56%) met lichamelijke beperkingen kampt. Ongeveer een kwart kampt met psychische en/of psychosociale problemen. De naar verwachting moeilijkst plaatsbare groep kampt met de combinatie van lichamelijke en psychische/psychosociale problemen.

### 3.4 Resultaten van de pilots tot en met 1 augustus 2012

#### 3.4.1 Succesvolle en mislukte trajecten

Voor de nadere analyse van de resultaten laten we de trajecten waarin klanten nog bemiddeld werden of actief waren op een proefplaatsing buiten beschouwing. Voor hen is immers nog niet duidelijk wat de uitkomst zal worden. Dit betrof 155 nog lopende trajecten. Bij de overige 234 klanten kan wel een (voorlopige) resultaat worden benoemd: de (vooralsnog) succesvolle klanten die aan het werk waren met of zonder loondispensatie en de klanten van wie het traject door de pilots beëindigd is zonder dat de betreffende klanten via de pilot aan het werk waren. Deze laatste trajecten noemen we 'mislukt', redenerend vanuit het doel van de pilot om mensen (met loondispensatie) aan het werk te krijgen. In een aantal gevallen zijn blijkens de informatie wel andere trajecten met deze klanten gestart, maar die vallen buiten het domein van dit onderzoek.

In tabel 3.4 staat het overzicht van de resultaten op basis van deze indelingen.

Tabel 3.4 Resultaten van trajecten op hoofdlijnen

Resultaat	Rotterdam (n=148)	Amsterdam (n=86)	Totaal (n=234)
Vooralsnog succesvol	16%	29%	21%
Mislukt	84%	71%	79%
Totaal	100%	100%	100%

<sup>22</sup> Totaalaantallen per tabel kunnen verschillen als gevolg van ontbrekende waarden op bepaalde variabelen.

Deze cijfers laten zien dat vooralsnog ongeveer 1 op de 5 trajecten in beide gemeenten (gezamenlijk) succesvol, met een plaatsing op werk, is beëindigd. Tegelijkertijd zijn de pilots er bij het overgrote deel van de deelnemers niet in geslaagd om tot een succesvolle plaatsing te komen. Uiteraard kunnen deze cijfers nog verschuiven afhankelijk van de resultaten die nog geboekt worden met de 155 nog lopende trajecten.

De tabel laat verder zien dat het succespercentage volgens deze definitie in Amsterdam hoger is dan in Rotterdam, bijna tweemaal zo hoog als in Rotterdam. In Amsterdam slaagt vooralsnog bijna 1 op de 3 trajecten, in Rotterdam 1 op de 6. In de verdere analyse zal gekeken worden of deze verschillen mogelijk verklaard kunnen worden uit overige beschikbare gegevens.

### 3.4.2 Succesvolle trajecten nader bekeken

Voor de succesvolle trajecten is bekend op welk type baan deelnemers aan de slag zijn gegaan: met loondispensatie, regulier of (in Rotterdam) alsnog via de WSW. Helaas beschikken we zoals eerder aangegeven niet over gegevens over de werkgevers en banen waar deelnemers aan de slag zijn gegaan.

*Tabel 3.5 Soorten plaatsingen op werk*

Soort plaatsing op werk	Rotterdam (n=24)	Amsterdam (n=25)	Totaal (n=49)
Baan met loondispensatie	29%	96%	63%
Regulier werk	8%	4%	6%
WSW/Begeleid werken baan	63%	0%	31%
Totaal	100%	100%	100%

Tabel 3.5 laat zien dat in Rotterdam de meeste plaatsingen uiteindelijk niet met het instrument loondispensatie zijn gerealiseerd, maar via de voor werknemers en werkgevers aantrekkelijkere WSW-arrangementen. Uiteraard was deze route alleen mogelijk voor de kandidaten met een WSW-indicatie. Vooral met deze groep is in Rotterdam resultaat geboekt. In aantallen zijn daar zeven mensen (tabel 3.1) met loondispensatie aan het werk gegaan. In Amsterdam zijn vrijwel alle 25 plaatsingen wel met inzet van loondispensatie tot stand gekomen. De percentages reguliere uitstroom zijn in beide gemeenten vooralsnog laag<sup>23</sup>.

Voor de pilot loondispensatie is verder uiteraard relevant hoe hoog de gerealiseerde loonwaardes zijn. Van 34 succesvolle trajecten (inclusief WSW-plaatsingen in Rotterdam) zijn gegevens beschikbaar over de eerste loonwaardemeting. Vervolgmetingen waren

<sup>23</sup> Enkele deelnemers die zonder tussenkomst van de pilot aan het werk zijn gegaan zijn hier niet meegeteld.

nauwelijks beschikbaar, zodat we over de ontwikkeling van loonwaarde geen uitspraken kunnen doen.

In tabel 3.6 staan deze gegevens. Daarbij moet bedacht worden dat zoals eerder is beschreven beide gemeenten verschillende systematieken hanteerden voor de loonwaardemeting en dat we niet met zekerheid weten of beide systemen tot vergelijkbare uitslagen komen in vergelijkbare situaties.

*Tabel 3.6 Gerealiseerde loonwaardes in succesvolle trajecten*

Loonwaarde	Rotterdam (n=14)	Amsterdam (n=20)	Totaal (n=34)
20%-49%	21%	25%	24%
50%-74%	43%	65%	56%
75%-100%	36%	10%	21%
Gemiddelde loonwaarde	63%	56%	59%

De tabel laat een gemiddelde loonwaarde voor beide gemeenten zien van 59%, wat dus betekent dat deze kandidaten meer dan de helft van het WML kunnen verdienen. Ongeveer een kwart heeft een lage verdien capaciteit, maar wel boven de 20%. De tabel laat verder een iets hogere gemiddelde loonwaarde in Rotterdam zien, maar aan dit kleine verschil kan weinig betekenis worden toegekend.

Uit de gegevens in Amsterdam (niet in de tabel) kan verder worden opgemaakt dat de meeste succesvolle deelnemers deeltijd aan het werk zijn gegaan, gemiddeld 26 uur per week. Enerzijds verlaagt dit de potentiële besparingen op de uitkering (zie 3.5). Anderzijds kan het aanvaarden van deeltijdwerk ook als een strategie worden gezien voor de omgang met arbeidsbeperkingen en een lagere belastbaarheid waardoor voltijd uitstroom niet tot de mogelijkheden behoort. De Rotterdamse gegevens bevatten geen informatie over aantal uren, maar uit de interviews en trajectanalyses (zie hoofdstuk vier) is gebleken dat ook in deze stad veel deelnemers in deeltijd aan het werk zijn gegaan.

### 3.4.3 Mislukte trajecten nader bekeken

Zoals eerder aangegeven zijn ook mislukte trajecten van belang om te kunnen leren van de pilot. Van deze trajecten hebben we gegevens over het moment waarop trajecten zijn gestopt, de redenen voor uitval en, voor zover deelnemers een proefplaatsing hebben doorlopen, de loonwaarde.

Tabel 3.7 Moment van uitval bij mislukte trajecten

Moment van beëindiging traject	Rotterdam (n=124)	Amsterdam (n=60)	Totaal (n=184)
Tijdens de bemiddeling	88%	82%	86%
Na een proefplaatsing	11%	17%	13%
Na start van een arbeidsovereenkomst	2%	2%	2%
Totaal	100%	100%	100%

Tabel 3.7 laat zien dat veruit de meeste trajecten al zijn beëindigd voordat een proefplaatsing tot stand kwam. Het betreft dus klanten waarvoor het niet gelukt is om een passende werkplek te vinden, ondanks de inschatting in de toegangstoets dat hun loonwaarde meer dan 20% bedroeg.

Dit roept de vraag op waarom de trajecten zijn beëindigd. Hiervoor hebben de pilots de reden einde traject geregistreerd. Dit betreft wel alleen 'in de klant gelegen oorzaken' volgens de coaches en geven een wat eenzijdig beeld van mogelijke oorzaken voor uitval. Mogelijke knelpunten in de begeleiding of aan de kant van werkgevers zijn niet geregistreerd. Dergelijke proceskenmerken komen in het volgende hoofdstuk wel aan de orde.

Tabel 3.8 Reden voor einde traject volgens de coaches

Reden	Rotterdam (n=124)	Amsterdam (n=60)	Totaal (n=169)
Beperkingen te groot	46%	25%	39%
Motivatie/medewerking	14%	24%	17%
Ander traject meer geschikt	40%	2%	27%
Bemiddelingstijd voorbij	0%	46%	15%
Zelf werk gevonden	1%	3%	2%
Totaal	100%	100%	100%

De tabel laat zien dat volgens de coaches veel uitvallers bij nader inzien niet geschikt waren om naar een baan met loondispensatie bemiddeld te worden: ofwel omdat hun beperkingen te groot waren (39%), ofwel omdat een ander traject meer geschikt werd geacht (27%). Dit roept enerzijds de vraag op wat de kwaliteit van de diagnose en selectie aan het begin van de trajecten is geweest. Ze bevestigen ook de in hoofdstuk twee geuite twijfel over de betrouwbaarheid van de toegangstoets, die bij deze kandidaten immers wel als uitslag gaf dat ze bemiddelbaar zouden moeten zijn. Anderzijds is de vraag op welke gronden coaches tot de conclusie komen dat kandidaten toch niet bemiddelbaar zijn. Dit zou immers ook samen kunnen hangen met de wijze waarop naar banen is gezocht en met de contacten die met werkgevers zijn gelegd.

Een deel (17%) van de uitval is door de coaches geweten aan gebrek aan motivatie en medewerking. Blijkbaar waren de meeste kandidaten wel bereid om via de pilot aan het werk te gaan. Opvallend is dat Amsterdam hier hoger scoort dan Rotterdam, ondanks de vrijwilligheid van deelname en de toestemming vooraf die deelnemers moesten geven voor de pilot. Blijkbaar bedachten verschillende deelnemers zich gaande het traject en haakten alsnog af. In Rotterdam was dit minder eenvoudig gegeven het verplichte karakter.

Amsterdam tenslotte beëindigde een groot aantal trajecten omdat de maximale bemiddelingstijd verstreken was en geen werkplek was gevonden. Onzeker is of deze klanten misschien toch een baan hadden kunnen vinden als de begeleiding langer had doorgelopen.

Een klein deel van de uitvallers heeft wel een loonwaardemeting gehad aan het einde van een proefplaatsing. De aantallen zijn te klein om hier zinvol onderscheid tussen beide gemeenten te maken. De gemiddelde loonwaarde van deze (kleine) groep van 7 deelnemers was 45%. Hoewel dit lager is dan de loonwaarde van de succesvolle trajecten is dit verschil door het kleine aantal niet significant.

#### **3.4.4 Succesvolle en mislukte trajecten onderling vergeleken**

Om de oorzaken voor succes of mislukken van trajecten beter te begrijpen zijn beide groepen trajecten nader vergeleken op basis van de kenmerken van de deelnemers. Het zou immers kunnen dat bepaalde klantgroepen succesvoller zijn dan andere.

Voor deze analyse zijn alle geslaagde en mislukte trajecten met elkaar vergeleken. Voor variabelen die maar voor één stad beschikbaar zijn is de analyse uiteraard alleen voor die stad uitgevoerd.

Gekeken is naar uitkeringsduur, leeftijd, geboorteland (alleen Rotterdam), opleidingsniveau (alleen Amsterdam), arbeidsbeperkingen (alleen Amsterdam), loonwaarde, gezinssamenstelling en geslacht. De ruwe data voor deze analyse staan in de bijlage 1. Hieruit blijkt dat alleen geboorteland significant verschil heeft uitgemaakt, in de zin dat het traject van buiten Nederland geboren deelnemers iets vaker is misgelopen dan dat van autochtone deelnemers. Kenmerken die vaak effect laten zien op uitstroomkansen zoals uitkeringsduur, opleiding en leeftijd laten in de pilots verrassend geen significante invloed zien op het resultaat van de pilot. Ook de geregistreerde aard van de beperkingen is statistisch gezien niet van invloed, hoewel voorstelbaar is dat vooral de groep met meervoudige beperkingen lastiger plaatsbaar is.

Het ontbreken van (gebruikelijke) effecten kan het gevolg zijn van de kleine aantallen succesvolle trajecten waardoor verschillen erg groot moeten zijn om als significant te worden beschouwd. Het kan ook betekenen dat andere, niet gemeten klantkenmerken



van invloed zijn zoals bijvoorbeeld motivatie of de 'zwaarte' van de beperkingen. Tenslotte is denkbaar dat niet klantkenmerken, maar de wijze van uitvoering van de begeleiding en werkgeversbenadering van invloed zijn op de resultaten. Daarover kunnen we geen op statistiek gebaseerde uitspraken doen, maar deze aspecten komen wel aan bod in de kwalitatieve procesanalyse in het volgende hoofdstuk.

De eerder geconstateerde verschillen in resultaten tussen beide steden blijken tenslotte wel statistisch significant. Het is dus waarschijnlijk dat de aanpak van Amsterdam vooralsnog meer succesvolle plaatsingen oplevert dan de Rotterdamse aanpak. Dit verschil kan in principe nog veranderen als de nog lopende trajecten worden afgerond.

### **3.5 Kosten en baten van de pilots**

De laatste onderzoeksvraag ten aanzien van resultaten heeft betrekking op de financiële kosten en baten van de pilot vanuit het perspectief van schadelastbeperking voor de beide gemeenten. Dat betekent dat we kijken naar de vraag hoe besparingen op de uitkering door de inzet van loondispensatie zich verhouden tot de kosten die zijn gemaakt om die besparingen te realiseren. Uiteraard zouden baten ook breder kunnen worden opgevat, maar daarvoor is in dit onderzoek dus niet gekozen.

Het berekenen van kosten/baten voor deze pilot is om verschillende redenen geen eenvoudige opgave. Eigenlijk is het nog te vroeg om een dergelijke analyse te maken. Een groot aantal trajecten is immers nog niet afgerond, zodat niet kan worden bepaald of deze besparingen gaan opleveren. Het gaat bij de pilots verder niet om een uitgekristalliseerde methode met een eenduidig te bepalen effectiviteit, maar om een experimentele, in ontwikkeling zijnde aanpak waarvan de eindresultaten nog niet bekend zijn. Dat betekent bijvoorbeeld dat zoals we zagen beide gemeenten grote groepen klanten hebben geselecteerd die toch niet in staat bleken om met loondispensatie aan de slag te gaan, maar waarin wel tijd en dus geld is geïnvesteerd. In Rotterdam is de aanpak zelf tussentijds enkele keren aangepast, zodat we niet precies weten van welke aanpak we nu de opbrengsten berekenen. Bovendien zijn in deze gemeente de meeste plaatsingen niet met loondispensatie, maar via de WSW tot standgekomen. Hoewel die ook uitkeringsbesparing kunnen opleveren, zijn die niet het resultaat van de inzet van loondispensatie. Tenslotte is het lastig gebleken om een precies beeld te krijgen van de gemaakte totale kosten per deelnemer, onder meer omdat bijvoorbeeld de inzet van werkgeversservicepunten niet apart is geregistreerd.

Om toch een beeld te kunnen schetsen zijn op basis van ervaringsgegevens uit beide pilots berekeningen gemaakt volgens twee modellen. In Rotterdam zijn ervaringsgegevens vooral afkomstig uit een businesscase die het project in april heeft gemaakt. In Amsterdam zijn ervaringsgegevens afkomstig van geregistreerde feitelijke geboden

begeleidingsuren per deelnemer. Beide gemeenten hebben ook de uitkeringsbesparingen bijgehouden door de oude en nieuwe uitkering van deelnemers met elkaar te vergelijken. De gegevens over de kosten van uitkeringsbeheer zijn alleen afkomstig uit Rotterdam en voor Amsterdam overgenomen. Beide gemeenten hebben tenslotte gegevens aangeleverd over de totale uitvoeringskosten van de pilots tot 1-8-2012.

*Tabel 3.9 Overzicht kosten en baten per geslaagde plaatsing*

	Rotterdam	Amsterdam
<b>Gehanteerde kengetallen</b>		
begeleidingsuren coach voor bemiddeling	36	13
begeleidingsuren klantmanager aanpassen uitkering	3	3
uren jobcoaching na plaatsing, 1 jaar	20	43
uren uitkeringsbeheer 1 jaar	2	2
uurtarief jobcoaches/klantmanager incl. overhead	€ 70,00	€ 73,30
Subsidie begeleidingskosten werkgever per jaar gemiddeld (alleen Amsterdam)		€ 2900,00
feitelijk bespaarde netto-uitkering per maand, gemiddeld per geplaatste klant	€273,16 <sup>24</sup>	€ 391,00
<b>Kosten bemiddeling + 1 jaar plaatsing</b>		
Inzet coaches voor bemiddeling en 1 jaar jobcoaching	€ 3.920,00	€ 4.104,80
Kosten uitkeringsbeheer 1 jaar	€ 350,00	€ 350,00
Kosten subsidie voor begeleiding door werkgever (alleen Amsterdam) voor 1 jaar plaatsing		€ 2.900,00
Totale kosten bemiddeling + 1 jaar plaatsing	€ 4.270,00	€ 7.354,80
<b>Uitkeringsbesparing na 1 jaar plaatsing</b>	€ 3.277,92	€ 4.692,00
<b>Saldo per plaatsing na 1 jaar</b>	<b>- € 992,08</b>	<b>- € 2.662,80</b>

Bron: ervaringsgegevens uit beide gemeenten, bewerking door de SWA.

Met het eerste model is beoogd om de kosten voor één jaar succesvolle plaatsing<sup>25</sup> te vergelijken met de verwachte uitkeringsbesparingen voor één jaar succesvolle plaatsing. De aanname daarbij is dat deze deelnemers zonder pilot niet aan het werk zouden zijn

<sup>24</sup> De gemiddelde kosten voor loonkostensubsidies voor een deel van de geplaatste deelnemers in Rotterdam zijn in dit bedrag verrekend.

<sup>25</sup> De periode van 1 jaar is reëel gegeven het feit dat de meeste geplaatste deelnemers een jaar contract hadden of uitzicht op verlenging van een halfjaarcontract. Uiteraard pakt de balans ongunstiger uit als meeste geplaatste werknemers feitelijk korter dan een jaar aan het werk blijven.

gekomen<sup>26</sup>. Daarbij is gebruik gemaakt van ervaringsgegevens uit beide gemeenten over de tijd die het coaches heeft gekost om mensen naar werk te bemiddelen en de (deels geschatte) tijd die nodig is voor één jaar jobcaching na plaatsing. Daarnaast zijn uren berekend die nodig zijn voor het bepalen van de aanvullende uitkering en het uitkeringsbeheer. Uitgaande van een uurtarief inclusief overhead voor organisatie geeft dit een beeld van de begeleidingskosten voor bemiddeling en één jaar succesvolle plaatsing.

In Amsterdam komen daar nog de subsidiekosten bij voor de werkgevers, die zoals eerder aangegeven een begeleidingssubsidie krijgen. Deze zijn berekend in relatie tot het WML, het aantal uren dat deelnemers werkte en de verstrekte subsidie die doorgaans 25% van het bruto WML was tot op heden.

In Rotterdam is zoals aangegeven een aantal deelnemers niet via loondispensatie maar via de WSW aan het werk gegaan, waarbij werkgevers loonkostensubsidie ontvangen. Bij deelnemers waar dit het geval was, is als besparing het saldo gebruikt van de uitkeringsvermindering minus de verstrekte loonkostensubsidie<sup>27</sup>.

De besparingen zijn in beide gemeenten berekend op basis van het gemiddelde van de werkelijke uitkeringsbesparing bij geplaatste deelnemers in de onderzochte maanden. Deze gemiddelde besparing is vertaald naar een verwachte besparing per jaar, uitgaande van gelijkblijvende loonwaarde.

In tabel 3.9 staan de uitkomsten volgens dit model. De tabel laat zien dat beide gemeenten weliswaar uitkeringsbesparingen realiseren door het op werk plaatsen van klanten met loondispensatie of, deels, met loonkostensubsidie, maar dat deze besparingen lager zijn dan de kosten die zijn gemaakt voor het bemiddelen en coachen, de werkgeverssubsidie of de loonkostensubsidie. Hoewel loondispensatie in theorie tot besparingen zou kunnen leiden, zijn deze in de pilots dus (nog) niet gerealiseerd door hoge kosten die tegenover de uitkeringsbesparing staan.

Het eerste model houdt bovendien geen rekening met de kosten die zijn gemaakt voor het grote aantal deelnemers dat niet aan het werk is gekomen. In het tweede model is wel rekening gehouden met deze kosten. Hierin zijn alle gemaakte kosten tot 1-8-2012 vergeleken met de verwachte besparingen als geplaatste deelnemers een jaar aan het

---

<sup>26</sup> Een nauwkeuriger methode zou ook rekening houden met de spontane uitstroom naar werk en alleen de netto-effecten in de besparingen meerekenen. In dit onderzoek is echter geen netto-effectiviteit berekend.

<sup>27</sup> Bij sommige deelnemers leidde dit tot een negatief saldo omdat de LKS hoger was dan de gerealiseerde uitkeringsbesparing.

werk blijven<sup>28</sup>. Dit leidt in beide gemeenten zoals tabel 3.10 laat zien tot een scheve verhouding tussen totale kosten en baten en daarmee tot hoge totale kosten per geslaagde plaatsing. Omdat de geplaatste werknemers ook nog een uitkering behouden, zullen zij een groot aantal jaren aan het werk moeten blijven om deze kosten terug te verdienen.

*Tabel 3.10 Overzicht feitelijke kosten en verwachte besparingen na 1 jaar*

	<b>Rotterdam</b>	<b>Amsterdam</b>
<b>Totale kosten pilot tm 1-8-2012<sup>29</sup></b>	€ 731.454,00	€ 341.876,00
<b>Totale verwachte uitkeringsbesparing na 1 jaar</b>	€ 72.114,24	€ 112.608,00
<b>Saldo besparing-kosten</b>	- € 659.339,79	- € 229.268,00
Aantal plaatsingen loondispensatie of WSW tot 1-8-2012	22	24
<b>Kosten per succesvolle plaatsing na 1 jaar</b>	<b>€ 29.969,99</b>	<b>€ 9.552,83</b>

De conclusies van beide modellen is dat de pilots (nog) niet tot schadelastbeperking hebben geleid en per saldo meer hebben gekost dan hebben opgebracht. Daarbij moet wel bedacht worden dat hierbij ook ontwikkelingskosten zijn meegerekend en dat een groot aantal trajecten nog niet is afgerond.

### **3.6 Samenvatting van de belangrijkste cijfermatige resultaten**

De resultaatanalyse kan in een aantal punten worden samengevat:

- tot 1-8-2012 hebben in Rotterdam 258 en in Amsterdam 131 WWB-kanten met arbeidsbeperkingen aan de pilots loondispensatie deelgenomen. Dit betrof een gemiddelde groep van gemiddeld 42 jaar die gemiddeld 4 jaar een uitkering ontving. Uit Amsterdamse gegevens blijkt dat ruim de helft van de groep met lichamelijke beperkingen kampte, een vijfde met psychische/psychosociale problemen en nog eens een vijfde met combinaties van problemen. In deze stad valt ook het hoge aandeel relatief hoger opgeleiden op in de deelnemersgroep;
- het aantal succesvolle trajecten in termen van plaatsing op werk is in beide gemeenten (nog) beperkt: de meeste deelnemers beëindigden het traject zonder baan. In Amsterdam resulteerde vooralsnog 1 op de 3 trajecten in werk, in Rotterdam 1 op de 5. In Rotterdam bestonden de meeste plaatsingen bovendien niet uit banen met loondispensatie, maar uit plaatsingen in begeleid werken via de WSW. Het verschil in plaatsingsresultaat tussen Amsterdam en Rotterdam is statistisch significant op basis van bi-variate vergelijking;

<sup>28</sup> Mogelijk zijn deze besparingen wat hoger als ook wordt meegerekend dat uitvallers alsnog zijn uitgestroomd. Hierover hebben we echter geen gegevens.

<sup>29</sup> Het betreft hier het saldo van feitelijke uitvoeringskosten tot 1-8-2012, vermeerderd met de uitgaven voor werkgeverssubsidies.

- veruit de meeste trajecten zijn beëindigd voordat van een proefplaatsing sprake was. Coaches registreerden vooral de zwaarte van de beperkingen als oorzaak en in mindere mate het ontbreken van motivatie/medewerking bij de deelnemers;
- de gemiddelde vastgestelde loonwaarde van geplaatste werknemers bedroeg 63% in Rotterdam en 56% in Amsterdam. Over de ontwikkeling van loonwaarde zijn nog onvoldoende cijfers beschikbaar;
- van verschillende onderzochte achtergrondkenmerken (uitkeringsduur, leeftijd, geboorteland, opleidingsniveau, arbeidsbeperkingen, loonwaarde, gezinssamenstelling en geslacht) had alleen geboorteland een samenhang met het resultaat: trajecten van buiten Nederland geboren deelnemers liepen iets vaker mis dan trajecten van autochtone deelnemers.
- uit de kostenbatenanalyse blijkt dat de pilots vooralsnog niet tot schadelastbeperking leiden. De uitvoerings- en subsidiekosten per plaatsing zijn hoger dan de baten per plaatsing door uitkeringsbesparing. Door het hoge aantal misgelopen trajecten zijn de totale kosten per plaatsing aanzienlijk.

## 4 Succesvolle en misgelopen trajecten nader bekeken

### 4.1 Inleiding

Hoofdstuk drie heeft laten zien dat in beide gemeenten het aantal succesvolle plaatsingen lager is uitpakkt dan vooraf werd verwacht. De pilots waren echter ook bedoeld om meer te leren over de inzet van loondispensatie en de re-integratie van werkzoekenden met arbeidsbeperkingen. Deze lessen kunnen ook geleerd worden van trajecten die niet het beoogde resultaat sorteren. In de onderzoeksopzet zijn hiervoor de volgende onderzoeksvraag en subvragen geformuleerd:

*Hoe verlopen succesvolle en niet succesvolle re-integratieprocessen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking in de pilots?*

- a. *Welke rol spelen betrokken werkgevers in de re-integratieprocessen?*
- b. *Welke rol speelt de loondispensatie en de vorm waarin deze wordt aangeboden?*
- c. *Welke rol spelen overige vormen van dienstverlening vanuit de pilots?*

In dit hoofdstuk beantwoorden we deze vragen door een analyse te maken van het verloop van succesvolle en misgelopen re-integratieprocessen in de pilot. We gaan voor deze analyse niet specifiek in op de vergelijking Amsterdam-Rotterdam, aangezien deze gezien de onderzoeksvragen niet van bijzonder belang is.

We hanteren in deze analyse een smallere definitie van mislukte en geslaagde trajecten dan in het vorige hoofdstuk. Als mislukte trajecten beschouwen we trajecten waarin uitval plaatsvindt na een proefplaatsing of arbeidsovereenkomst met loondispensatie. Vooral bij deze groep is immers zichtbaar hoe het benaderen van werkgevers en het proces van integratie op de werkplek verloopt. De groep die al voor bemiddeling is uitgevallen (zie hoofdstuk 3) is dus niet in deze analyse betrokken. Van de geslaagde trajecten is alleen gekeken naar plaatsingen met loondispensatie, omdat bij plaatsingen via de WSW uiteraard niet duidelijk is welke rol loondispensatie daarin speelde. Hooguit kan gesteld worden dat het instrument loondispensatie in die gevallen blijkbaar minder aantrekkelijk voor werkgevers was, maar dat kan ook zonder nadere procesanalyse worden vastgesteld.

In de procesanalyse wordt gekeken naar kenmerken van het uitvoeringsproces, werkgevers en werknemers die blijkens het eerder uitgevoerde literatuuronderzoek potentieel van belang zijn in de re-integratie van werkzoekenden met arbeidsbeperkingen. Daarbij zijn ook de oordelen van betrokkenen zelf (coaches, werkgevers en werknemers) over het verloop van de processen gebruikt. Op basis

hiervan wordt toegewerkt naar een onderbouwd overzicht van succes- en faalfactoren in de onderzochte uitvoeringspraktijken.

De analyse in dit hoofdstuk betreft 10 geslaagde en 9 mislukte trajecten uit Rotterdam (9) en Amsterdam (10) die met alle betrokken coaches en de meeste werkgevers en werknemers zijn besproken (tabel 4.1).<sup>30</sup>

De misgelopen trajecten betreffen op een uitzondering na trajecten waar wel een proefplaatsing is gerealiseerd, maar geen arbeidsovereenkomst tot stand is gekomen. Eén misgelopen traject betreft het niet verlengen van de arbeidsovereenkomst wegens onvrede van de werkgever over het functioneren van de werknemer. De geslaagde trajecten betreffen deelnemers die al dan niet na een proefplaatsing een arbeidsovereenkomst hebben gekregen en (vooralsnog) succesvol aan het werk waren ten tijde van het onderzoek.<sup>31</sup>

*Tabel 4.1 Overzicht onderzochte trajecten*

	Rotterdam	Amsterdam	Totaal
<b>Onderzochte geslaagde trajecten</b>	4	6	10
<b>Onderzochte misgelopen trajecten</b>	5	4	9
<b>Besprekingen met coaches</b>	9	10	19
<b>Besprekingen met werkgevers</b>	7	9	16
<b>Besprekingen met werknemers</b>	7	10	17

De analyse is interpretatief van aard. De beoordelingen van het proces door coach, werkgever en werkzoekenden vormen de basis voor de analyse. De meerwaarde hiervan is dat zicht ontstaat op mechanismen die volgens betrokkenen het verloop van re-integratie mee beïnvloeden en de factoren die daarbij vooral een rol spelen, waaruit lessen voor verdere verbetering kunnen worden getrokken. Het nadeel van deze aanpak is dat met dit type analyse geen statistische generalisatie mogelijk is en geen harde causale verbanden kunnen worden aangetoond. We kunnen dus niet aangeven hoe vaak bepaalde aangetroffen mechanismen zich hebben voorgedaan in de totale

<sup>30</sup> Het beoogde aantal van 10 analyses in Rotterdam kon binnen beschikbare doorlooptijd voor het onderzoek helaas niet worden uitgevoerd omdat er nog te weinig succesvolle plaatsingen met loondispensatie waren.

<sup>31</sup> Van één deelnemer zou kort na het onderzoek de arbeidsovereenkomst aflopen en wegens economische omstandigheden niet verlengd worden. Omdat hier in de ogen van alle betrokkenen wel sprake was van een succesvolle plaatsing die geruime tijd had geduurd is dit traject meegerekend met de succesvolle trajecten.

uitvoeringspraktijk of hoe groot de invloed is van bepaalde factoren.<sup>32</sup> Wel kan aannemelijk worden gemaakt welke factoren een rol spelen.

Deze aanpak betekent dat alleen kenmerken waarop variatie zichtbaar was nader bekeken kunnen worden. Zo zijn alleen 'kleine' werkgevers bij de onderzochte trajecten betrokken, zodat we geen uitspraken kunnen doen over voor- en nadelen van het werken met grote of kleine werkgevers.

In de volgende paragrafen presenteren we eerst de kenmerken van de klanten en de werkgevers die bij de onderzochte trajecten betrokken waren. Voor zover daarin verschillen opvallen tussen geslaagde en misgelopen trajecten worden deze benoemd. Vervolgens gaan we meer in detail in op het verloop van de re-integratieprocessen.

## **4.2 Klantkenmerken**

De klanten die aan de onderzochte trajecten hebben deelgenomen vormden – net als de totale deelnemersgroep – een gemêleerde groep qua demografische kenmerken. De gemiddelde leeftijd bedroeg 41 jaar, met uitschieters richting 59 en 24. De aandelen mannen/vrouwen en allochtone/autochtone deelnemers waren ongeveer even groot. De deelnemers waren overwegend laag opgeleid en hadden geen startkwalificatie. In de groep misgelopen trajecten was de gemiddelde leeftijd wat jonger, verder waren er ten aanzien van deze kenmerken geen verschillen tussen geslaagde en misgelopen trajecten wat in overeenstemming is met de uitkomsten van hoofdstuk drie.

Ten aanzien van eerdere participatie valt op dat vrijwel alle onderzochte deelnemers in de laatste twee jaar voorafgaand aan de pilot maatschappelijk actief waren geweest, overwegend in onbetaald werk. In Amsterdam hing dit samen met het selecteren van deelnemers uit de pap-trajecten, maar ook in Rotterdam hadden de meeste deelnemers redelijk recent ervaring met onbetaald en soms ook betaald werk. De overgang naar werk was voor deze deelnemers daarmee waarschijnlijk minder groot dan voor deelnemers die al geruime tijd niet maatschappelijk actief zijn geweest. Daarnaast kon een aantal deelnemers op de oude participatieplek doorstromen naar de loondispensatie-baan (zie 4.4).

Om toegelaten te worden tot de pilot dient zoals eerder uitgewerkt sprake te zijn van beperkingen die de loonwaarde naar verwachting verminderen. Hierbij was in de onderzoeksgroep in gelijke mate sprake van fysieke en psychische/verstandelijke beperkingen of combinaties daarvan. Bij een aantal deelnemers was de aard van de

---

<sup>32</sup> Overigens zijn vrijwel alle geslaagde trajecten in het onderzoek betrokken, zodat de uitspraken over deze trajecten wel degelijk de gehele pilot betreffen. Van de misgelopen trajecten is een kleine deelverzameling bekeken.



problematiek in relatie tot de loonwaarde onduidelijk, ook in de ogen van de deelnemers zelf. Dit betrof bijvoorbeeld een deelnemer met astma, en twee wat oudere vrouwen die naar eigen zeggen geen enkele beperking hadden om aan het werk te gaan. Een van hen had nog redelijk recent een voltijd reguliere baan gehad. De coaches motiveerden bij deze deelnemers de lagere loonwaarde vooral onder verwijzing naar de begeleidingsbehoefte of het lagere werktempo, maar of deze het gevolg was van arbeidsbeperkingen of een gebrek aan relevante werkervaring was niet erg duidelijk.

In het vorige hoofdstuk zagen we geen invloed van de aard van geregistreerde beperkingen op de uitkomst van trajecten. Uit de kwalitatieve analyse komt echter wel een verschil naar voren. Opvallend is namelijk dat de trajecten van alle onderzochte deelnemers met combinaties van fysieke en psychische/verstandelijke problemen misliepen als gevolg van onvrede van werkgevers over hun functioneren. Anderzijds waren de trajecten van klanten met de onduidelijke beperkingen en van klanten met psychische beperkingen vrijwel allemaal succesvol. Hoewel zoals zal worden uitgewerkt ook de match met de werkgever en de werkplek bijdroeg aan het resultaat van de trajecten, maken deze gegevens aannemelijk dat de pilots meer moeite hadden om succesvolle plaatsingen te realiseren voor de klanten met de relatief 'zwaardere' beperkingen.

Een dergelijk verschil is ook zichtbaar bij een ander klantkenmerk, de motivatie om aan het werk te gaan in een loondispensatiebaan. Een deel van de deelnemers wilde graag aan het werk en had relatief weinig eisen ten aanzien van de baan. Het grootste deel van deze respondenten werd met succes geplaatst, wat overigens niet betekent dat de juiste 'match' met een passende baan voor hen geen rol speelde. Anderzijds waren er respondenten die meer eisen aan het werk stelden, die het werk 'niet leuk vonden', of die prioriteit gaven aan problemen in de persoonlijke sfeer en mede daardoor door de coaches en de werkgevers als ongemotiveerd werden gezien. Al deze respondenten vielen in de groep van misgelopen trajecten, waarbij bedacht moet worden dat ook deze 'ongemotiveerde' klanten wel met beperkingen kampten. In één succesvol traject had de werkgever de indruk dat de motivatie van de werknemer was verminderd sinds de totstandkoming van de arbeidsovereenkomst. Hij gaf aan dat als hier geen verandering in zou komen het contract mogelijk niet verlengd zou gaan worden.

Deze uitkomsten suggereren dat (ook) bij werkzoekenden met beperkingen motivatie van groot belang is voor succesvolle en duurzame bemiddeling en dat motivatie mogelijk meer aandacht vraagt in de dienstverlening alvorens over te gaan tot plaatsing.

### 4.3 Werkgeverkenmerken

De werkgevers die bij de onderzochte trajecten betrokken waren, betroffen hoofdzakelijk werkgevers met een klein aantal personeelsleden (minder dan 20), waarbij een aantal wel als franchise-houder of vestigingsmanager onderdeel was van een groter bedrijf. In Rotterdam betrof dit daarmee een type werkgever dat in de nieuwe werkgeversbenadering minder aandacht gaat krijgen, aangezien deze zich meer op grote werkgevers richt.

De bedrijven waren in verschillende branches actief: detailhandel, horeca, zorg, welzijn/cultuur, transport en industrie. In deze onderzoeksgroep kwamen detailhandel (vooral supermarkten) en horeca het meeste voor. Met name voor de detailhandel valt op dat de meeste trajecten in deze richting zijn misgelopen, terwijl de trajecten in de zorg alle vooralsnog succesvol waren. Voor de andere branches was het beeld meer gemengd. Overigens kan hieruit niet vanzelfsprekend geconcludeerd worden dat de branche-indeling als zodanig van belang was voor het resultaat: zoals zal worden uitgewerkt speelden andere kenmerken een grotere rol, die in dit geval blijkbaar vaker bij de detailhandel voorkwamen dan bij de zorg.

Uit het literatuuronderzoek zijn vooral andersoortige werkgeverkenmerken naar voren gekomen die potentieel van invloed zijn op de bereidheid van werkgevers om werkzoekenden met arbeidsbeperkingen in dienst te nemen en op de kans op succes van bemiddelingsprocessen. Daarbij ging het vooral om de motieven van werkgevers, de eerdere ervaringen met re-integratietrajecten en de doelgroep, behoefte aan personeel en de mogelijkheden voor het bieden van ondersteuning op de werkplek (inclusief een daarvoor ondersteunende organisatiecultuur).

Ten aanzien van de motieven voor het aannemen voor pilotdeelnemers waren globaal drie typen motivatie zichtbaar: werkgevers die vooral vanuit sociale doelstellingen een plek wilden geven aan deze doelgroep, werkgevers die naast sociale doelstellingen de lagere loonkosten door loondispensatie interessant vonden en werkgevers die met name de lagere loonkosten van belang vonden.<sup>33</sup> Onder de werkgevers met sociale doelen bevonden zich enkele 'sociale ondernemingen' die hoofdzakelijk personeel hadden dat via allerlei subsidieregelingen en re-integratietrajecten werkzaam was. In één geval was de werknemer klant van een hulpverleningsinstelling die het aanbieden van een loondispensatiebaan als mogelijkheid zag om het hulpverleningstraject verder invulling te geven. Ondanks de voorkeur van de coaches voor de meer sociale werkgevers, was het palet waar zij feitelijk zaken mee deden dus gevarieerder. Tegelijkertijd bevestigden de

---

<sup>33</sup> Eén werkgever viel niet onder deze driedeling. Hij benadrukte vooral een geschikte kandidaat te willen en vond compensatie niet doorslaggevend. Het traject bij deze werkgever was overigens succesvol omdat de loondispensatie-kandidaat goed bij zijn wensen en organisatie paste, een hoge loonwaarde bleek te hebben en dus min of meer regulier aan de slag kon.

trajectanalyses wel de opvatting van de coaches dat het realiseren van succesvolle plaatsingen bij werkgevers die vooral door de lagere loonkosten gemotiveerd worden lastiger realiseerbaar zijn. Bij deze werkgevers zijn namelijk bijna alle onderzochte trajecten mislukt, terwijl dit beeld bij werkgevers die (ook) sociale motieven noemden gevarieerder was. Deze werkgevers hielden zoals in het vervolg wordt uitgewerkt meer rekening met verminderde productiviteit die tegenover de lagere loonkosten stonden en gaven aan te weten dat ze via de pilot niet meteen een regulier inzetbare medewerker kregen. De werkgevers die overwegend financiële overwegingen hadden bleken 'ongeduldiger' ten aanzien van de te leveren productiviteit en boden in een aantal gevallen ook minder begeleiding aan de werknemers.

Specifieke motivatie voor het instrument loondispensatie was bij de onderzochte werkgevers op een uitzondering na niet aanwezig (zie ook hoofdstuk twee): zij vonden compensatie van loonkosten, lagere loonwaarde en eventuele extra kosten wel van belang, maar de vorm waarin (subsidie of dispensatie) werd niet erg relevant geacht. Deze uitkomst suggereert dat de vorm van compensatie voor werkgevers minder van belang is. Zoals aangegeven in hoofdstuk twee vonden werkgevers de loondispensatie-systeem vooral ingewikkeld voor de werknemer doordat deze met twee inkomstenbronnen krijgt te maken. Voorkomende problemen in de uitbetaling hadden in enkele gevallen invloed op de motivatie van de werknemers, waar ook de werkgevers 'last' van hadden.

De werkgevers waren overwegend afkomstig uit de bestaande netwerken van Ro-bedrijf in Rotterdam en Pantar in Amsterdam. Zij hadden dan ook ervaring met het in dienst nemen van werkzoekenden met arbeidsbeperkingen en allerlei subsidieregelingen voor werkgevers. Het instrument loondispensatie was wel nieuw voor hen. Het in de literatuur aangehaalde belang van deze eerdere ervaringen komt ook in dit onderzoek terug: bij alle vijf werkgevers die voor het eerst met de doelgroep van de pilot in aanraking kwamen, liepen de trajecten mis. Uiteraard kan hieruit niet geconcludeerd worden dat plaatsing bij nieuwe werkgevers niet mogelijk is. Wel maakt dit aannemelijk dat het matchingsproces en het managen van verwachtingen in deze situaties extra zorgvuldigheid vragen.

Uit het literatuuronderzoek kwam verder naar voren dat succeskansen bij werkgevers met een (latente) arbeidsbehoefte groter zijn. Voor de onderzochte trajecten gold dat vrijwel alle werkgevers de loondispensatie-deelnemers wilden inzetten in hun reguliere productieproces, wat gezien de loonkosten die er aan verbonden waren niet verrassend is. Zij konden met andere woorden de extra arbeidskracht goed gebruiken, hoewel het bij de meeste werkgevers niet om werk ging waar zij ook regulier voor werven. Twee werkgevers beschouwden de inzet van de loondispensatie-deelnemers als hoofdzakelijk additioneel en 'bedachten' klussen die de kandidaten naar hun ogen aankonden maar die ook door andere werknemers gedaan konden worden en daardoor niet strikt noodzakelijk

waren: beide werkgevers hadden vooral sociale doelen om aan de pilot mee te doen. Overigens mislukten deze beide trajecten: in het ene geval omdat de werknemer het werk toch te langzaam deed in de ogen van de werkgever, in het andere geval omdat de werknemer zich niet thuis voelde op de werkplek en zich zelf na een ziekte periode afmeldde voor het werk.

Tenslotte liet het literatuuronderzoek zien dat de integratiemogelijkheden op de werkplek van belang zijn voor succesvolle plaatsing. Daarbij is gewezen op het belang van de aanwezigheid van *natural support*, begeleiding door de werkgever en diens bedrijf zelf en van een 'ondersteunende' bedrijfscultuur ten aanzien van werknemers die onder het gemiddelde niveau presteren.

De trajecten bevestigen het belang van *natural support* door werkgevers: alle onderzochte trajecten waarbinnen (achteraf beschouwd) de begeleiding op de werkplek als onvoldoende is beoordeeld door coaches en werknemers zijn misgelopen. Blijkbaar hadden hier betere afspraken over gemaakt moeten worden. Dat betekent overigens niet dat alle trajecten waar wel voldoende begeleiding was, succesvol waren. Dit punt komt terug in de procesanalyse.

Ten aanzien van de organisatiecultuur heeft het onderzoek onvoldoende gegevens opgeleverd voor nadere analyse.

#### **4.4 Procesanalyse**

In de vorige twee paragrafen zijn al enkele kenmerken van werkzoekenden en werkgevers naar voren gekomen die samengingen met het slagen of mislukken van de onderzochte trajecten. Daarmee is echter nog niet verklaard waarom de onderzochte trajecten succes hadden of misliepen. Om het inzicht in succes of mislopen van trajecten te verdiepen is ook meer inzicht nodig in het verloop van de re-integratieprocessen en de vraag of en hoe bepaalde deelnemer of werkgeverkenmerken daarbij een rol speelden. We maken daarom een nadere vergelijking tussen de succesvolle en misgelopen trajecten ten aanzien van de volgende belangrijke aspecten van de re-integratieprocessen in het kader van de pilot:

- het realiseren van een (proef-)plaatsing;
- de inzet van begeleiding op de werkplek (*natural support*) en coaching vanuit de gemeenten na (proef-)plaatsing;
- de loonwaardemetingen en loondispensatie.

#### 4.4.1 Het realiseren van een (proef-)plaatsing

In beide steden vond het benaderen van werkgevers om tot een (proef-)plaatsing te komen in de onderzochte trajecten op grofweg vier verschillende manieren plaats (zie ook hoofdstuk twee):

- Het persoonlijk<sup>34</sup> benaderen van werkgevers waar kandidaten al actief waren in een andere regeling, zoals een participatieplek;
- het door coaches benaderen van werkgevers uit hun eigen netwerk;
- het door coaches benaderen van werkgevers die volgens collega's of het WSP een vacature hadden<sup>35</sup>;
- 'koude acquisitie' door coaches, soms wel op basis van vacatures uit de krant of van internet.

De eerste methode bleek een 'succesformule' in de zin dat alle zes onderzochte plaatsingen die langs deze route tot stand kwamen vooralsnog succesvol waren.<sup>36</sup> Uiteraard was een voorwaarde hiervoor wel dat werkgevers bereid en in staat waren om werknemers loonvormend werk te geven, maar bij deze werkgevers was dit dus het geval. Zowel coaches, werkgevers als werknemers gaven als eenvoudige verklaring voor het slagen van deze trajecten dat de werkgever en werknemer elkaar al langer kenden en dus wisten wat ze aan elkaar hadden. Daarnaast speelde een 'gunfactor' een rol, in de zin dat werkgevers deze specifieke kandidaten (en dus niet willekeurige, onbekende anderen) in de organisatie wilden houden. Deze trajecten laten zien dat het verwerven van een plek van werknemers binnen organisaties en bedrijven een belangrijke eerste stap in re-integratieprocessen kan zijn, los van de precieze regeling waarbinnen dit gebeurt: bemiddeling is daarna geen 'transactie' tussen onbekenden meer, maar tussen actoren die elkaar al langer kennen. In het volgende kader staan hiervan twee voorbeelden.

---

<sup>34</sup> Rotterdam heeft ook per brief werkgevers benaderd waar kandidaten actief waren in een andere regeling. Deze actie leverde geen respons op.

<sup>35</sup> In één geval verliep de sollicitatie op een baan van het WSP zonder betrokkenheid van de coach. In hoofdstuk 2 zagen we al dat de coaches dit zelf geen ideale werkwijze vonden.

<sup>36</sup> Tegelijkertijd zagen we in h2 dat Amsterdam onvoldoende plaatsingen via deze route wist te realiseren en tot verbreding van de doelgroep besloot. Blijkbaar was het aantal werkgevers waarbij dit mogelijk beperkt.

**Voorbeeld 1 – omzetten participatieplaats (Amsterdam)**

Deelnemer R5 is een 38-jarige man die slecht tegen stress kan en met concentratieproblemen kampt. Door eerdere persoonlijke omstandigheden heeft hij grote schulden en zit in de schuldsanering. Hij doet al tien jaar vrijwilligerswerk bij een culturele instelling, de laatste twee jaar geformaliseerd via een participatieplaats. De werkgever vindt dat R5 in de loop van de tijd een steeds grotere bijdrage is gaan leveren aan de instelling. Bij het aflopen van de participatieplaats neemt de coach contact op met de werkgever. Zowel werkgever als werknemer willen dat R5 kan blijven. De werkgever blijkt bereid om een loondispensatie-baan te geven, mits de loon- en begeleidingskosten voldoende gecompenseerd worden. Voor de loondispensatie-baan krijgt R5 meer taken en verantwoordelijkheden. Zijn loonwaarde wordt op 50% bepaald.

**Voorbeeld 2 – omzetten vrijwilligerswerk (Rotterdam)**

Deelnemer R7 is een 44-jarige vrouw met een WSW-indicatie wegens verstandelijke beperkingen. Zij werkt al 14 jaar in een verzorgingstehuis in verschillende regelingen, met verschillende taken. Eerst via de WIW, later als vrijwilliger en soms als (betaalde) oproepkracht. Ze vindt het een prettige plek om te werken. Als de coach hoort dat een andere (WSW-)werknemer bij deze instelling door ziekte uitvalt, neemt ze contact op met de werkgever om te pleiten voor een loondispensatie-contract voor R7 omdat ze er al zo lang werkzaam is. Het gaat om werk in de wasserij. Hoewel de werkgever twijfelt in verband met financiële onzekerheid, gaat hij toch akkoord. Na de eerste zes maanden wordt het contract verlengd. Wegens een aanstaande reorganisatie is niet zeker of het contract daarna weer verlengd kan worden.

De tweede variant kwam in de onderzochte trajecten slechts één maal voor, hoewel dit wel de voorkeursbenadering van de coaches was (zie hoofdstuk twee). Deze variant kunnen we daardoor niet nader analyseren.

De meeste (7) plaatsingen in de onderzoeksgroep kwamen tot stand door bemiddeling naar vacatures die door collegacoaches, de WSP's of de jobhunters al waren 'geacquireerd'. De coaches gaven informatie aan de werkgever over loondispensatie en waren aanwezig bij het bemiddelingsgesprek. In vergelijking met de 'omvlaggers' waren de kandidaten (en deels ook de coaches) onbekenden voor de werkgevers, maar ook voor degenen die de vacatures acquireerden. Tot plaatsing werd overgegaan omdat de coaches inschatten dat het om passende banen voor hun kandidaten kon gaan. De helft van deze plaatsingen liep uiteindelijk mis, de andere helft was vooralsnog succesvol. In een geval twijfelde de werkgever echter sterk over voortzetting van het contract omdat hij ontevreden was over de kwaliteit van het geleverde werk, een aspect dat bij andere trajecten bijdroeg aan uitval. Hierbij speelde vooral dat (achteraf bekeken) onvoldoende zorgvuldig werd gekeken naar de vraag of werknemers goed matchten bij het werk en de verwachtingen van de werkgevers.

**Voorbeeld 3 – misgelopen traject Amsterdam**

R9 is een 43-jarige vrouw met als beperking dat ze niet lang kan staan en ondersteuning van haar been nodig heeft. Ze kan daardoor haar oude beroep van chauffeur niet meer uitoefenen. Ze wordt bemiddeld naar een baan die via een jobhunter is geworven en die al geruime tijd 'open staat'. De coach die haar bemiddelt is een andere coach dan degene die haar daarna begeleidt. Het betreft administratief werk bij een verhuisbedrijf, hoewel ze daarin geen ervaring heeft. De werkgever geeft aan vaker met de gemeente te werken bij werving en dit mede uit sociale overwegingen te doen. De coach informeert de werkgever over de regeling loondispensatie en maakt afspraken over een beperkte fysieke werkplekaanpassing. Over begeleiding en inwerken worden geen duidelijke afspraken gemaakt. R9 gaat aan de slag en moet vrij snel zelfstandig de balie/receptie bemensen. Op een gegeven ogenblik maakt ze een administratieve fout met grote financiële risico's voor de werkgever. Dit is aanleiding voor de werkgever om geen contract te geven: hij vindt dat ze niet zelfstandig kan werken. De werknemer vindt dat ze aan haar lot is overgelaten en dat de werkgever wel lage loonkosten wil, maar geen begeleiding biedt. De werkgever vindt dat hij wel begeleiding heeft geboden, maar dat de gemeente een ongeschikte kandidaat heeft voorgesteld voor deze baan. Toch wil hij wel met nieuwe kandidaten in zee. De gemeente besluit echter geen zaken meer met deze werkgever te doen omdat ze vindt dat hij R9 niet goed heeft behandeld. Volgens de coach zijn er ook eerder 'problemen' bij deze werkgever geweest met kandidaten van de gemeente.

**Voorbeeld 4 – misgelopen traject Rotterdam**

R14 is een herintredende 59-jarige vrouw met artrose. Ze weet niet waarom ze bij de pilot loondispensatie is aangemeld, omdat ze haar beperkingen minimaal vindt. Ze heeft in 2010 een half jaar regulier gewerkt als administratieve kracht. Uit de loonwaardemeting blijkt desalniettemin een loonwaarde van 60%. De coach krijgt via een collega een vacature voor administratief werk bij een Engelstalige detailhandelaar en makelaar. In een goed verlopen kennismakingsgesprek wordt de werkgever geïnformeerd over loondispensatie en de verwachte lagere productiviteit. De werkgever benadrukt dat hij weinig geld heeft en daarom alleen iemand met compensatie kan aannemen. R14 geeft in het gesprek aan niet de verantwoordelijkheid voor de hele boekhouding te kunnen nemen omdat ze daarvoor niet is opgeleid. R14 gaat aan het werk, maar voelt zich aan haar lot overgelaten omdat de werkgever en bedrijfsleider op vakantie gaan en haar alleen laten werken met een (volgens haar) zeer ongeorganiseerde administratie in een bedrijf met financiële problemen. Ze moet dus toch de hele boekhouding zelf doen. Na 2 maanden proefplaatsing laat de werkgever weten dat R14 te veel begeleiding nodig heeft en niet zelfstandig kan werken. Hij wil geen contract geven. Voor de coach komt de weigering uit de lucht vallen, omdat bij tussentijds contact met de werknemer geen problemen naar voren kwamen. Met de werkgever is geen contact geweest. R14 hoort na het mislopen niks meer van de gemeente en besluit gezien haar leeftijd verder niet meer te solliciteren.

Nadere analyse laat zien dat in deze gevallen bij de misgelopen trajecten de verwachtingen van werkgevers niet overeenkwamen met het functioneren van de kandidaten in de praktijk. Daarbij speelde vooral de geleverde productiviteit een rol, wat op zich verrassend is gegeven de loondispensatie, maar ook de kwaliteit van het geleverde werk, een aspect dat door loonwaarde niet eenduidig wordt afgedekt. In enkele gevallen bleek ook te weinig begeleiding op de werkplek beschikbaar om het inwerken in goede banen te leiden. In het kader staan hiervan twee voorbeelden (3 en 4), die overigens ook laten zien dat doorgaans niet één factor de doorslag geeft, maar dat meerdere factoren tegelijk van invloed kunnen zijn op de uitkomst.

Uiteraard is het niet mogelijk om vooraf exact te voorspellen hoe iemand zal functioneren: daar zijn de proefplaatsingen juist ook voor bedoeld. Het kan dus ook mislopen. Toch wekken de onderzochte trajecten in deze groep de indruk dat de gefnuikte verwachtingen van de werkgevers op voorhand meer bijgesteld hadden kunnen worden door gerichte aandacht daarvoor van de coaches, zowel waar het de specifieke kandidaten betrof als waar het de regeling loondispensatie betrof. Het is immers opvallend dat sommige werkgevers ontevreden waren over de lage productiviteit van werknemers tijdens de proefplaatsing, terwijl ze daarvoor gecompenseerd zouden gaan worden. Verder wekken voorbeelden 3 en 4 de indruk dat de match tussen de werkplek en de kandidaat gezien hun beperkte ervaring misschien niet de meest voor de hand liggende was zonder specifieke afspraken over inwerken en begeleiding. Niet zozeer de beperkingen, als wel het gebrek aan passende ervaring vormde hier het probleem. Blijkbaar verminderde de betrokkenheid van meerdere partijen bij de bemiddeling de mogelijkheid om werkgevers goed te kunnen informeren en om zorgvuldig te 'matchen'. Goede afstemming daarover tussen betrokken uitvoerders is dan dus van extra groot belang.

De vierde benaderingsmethode betrof 'koude acquisitie' van banen. Bij twee onderzochte trajecten reageerden de coaches op vacatures in de krant, in het derde geval liepen coach en werknemer zelf een detailhandel in en vroegen of er mogelijkheden voor werk waren. Twee van deze trajecten liepen mis. Net als bij het indirect werven speelde hierbij mee dat werkgevers (te) hoge verwachtingen hadden van de productiviteit van de medewerkers ondanks de compensatie via loondispensatie. In één geval speelde ook mee dat de werknemer weinig gemotiveerd was wegens privéproblemen. In het andere geval kreeg de werknemer een conflict met de leidinggevende. In beide gevallen werd door de werkgevers afgezien van een contract. Bij het geslaagde traject daarentegen bleek de match tussen werkgever en werknemer wel goed te kloppen en ontstond geen onduidelijkheid over de lagere productiviteit. In dit geval betrof het wel een werknemer die een hoge loonwaarde van 80% scoorde en dus vrijwel regulier aan het werk kon.

Van proefplaatsingen was hoofdzakelijk sprake bij werknemers die nog niet bij werkgevers actief waren. De werkgevers beschouwden - zoals ook in hoofdstuk 2 aan bod kwam - proefplaatsingen van groot belang om de kandidaten te leren kennen en de



risico's in te kunnen schatten. Het maakte de beslissing om een arbeidsovereenkomst te geven eenvoudiger. Hoewel proefplaatsingen in dit onderzoek niet onderscheidend waren voor de succesvolle trajecten (ze vonden ook plaats in misgelopen trajecten), zijn deze uitgaande van het perspectief van werkgevers toch als een succesfactor te beschouwen voor het totale re-integratieproces. Dit bevestigt recent onderzoek van Astri (2012)<sup>37</sup> waarin een vergelijkbare conclusie wordt getrokken.

Een specifiek aspect van matchen kan het maken van afspraken over aanpassingen van werkzaamheden zijn zodat de werknemer het werk goed aankan. In het literatuuronderzoek kwam dit naar voren als een relevant aandachtspunt bij het bemiddelen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking, omdat de beperking nu eenmaal kan betekenen dat bepaalde aspecten van werk niet of moeizaam kunnen worden uitgevoerd. Ook uit de beschreven onvrede bij sommige werkgevers over de productiviteit van werknemers kan worden afgeleid dat werkzaamheden mogelijk deels te hoog gegrepen waren voor werknemers en eigenlijk (tijdelijk) aanpassing behoeften.

De onderzochte trajecten onderschrijven het belang van dit punt. Dat wil zeggen, op één na alle trajecten waarin geen specifieke afspraken over aanpassing van werkzaamheden werden gemaakt met werkgevers liepen mis, vooral wegens onvrede van de werkgevers over de geleverde productiviteit of kwaliteit. Overigens bleek het bij bepaalde werkzaamheden ook lastig om aanpassingen door te voeren, zoals bij chauffeurswerk of het rijden met een bezorgservice.

Bij werkgevers waarmee wel afspraken werden gemaakt over aanpassingen, waren de uitkomsten meer wisselend, maar overwegend positief. De aanpassingen betroffen in enkele gevallen werkzaamheden die specifiek voor de werknemers werden gecreëerd. In andere gevallen werden bepaalde onderdelen van het reguliere takenpakket achterwege gelaten of ging het om afspraken met betrekking tot het (langzaam) inwerken.

#### **4.4.2 De rol van begeleiding na plaatsing: *natural support* en *jobcoaching***

De voorgaande paragraaf laat zien dat uitgaande van de voorlopige resultaten, zorgvuldig matchen en het managen van verwachtingen van werkgevers voorafgaand aan plaatsing een rol speelden bij het al dan niet succesvol zijn van de trajecten. Dat betekent echter niet dat het verloop van de trajecten na de totstandkoming van een bepaalde proefplaatsing niet meer te beïnvloeden is. Uitgaande van het literatuuronderzoek zijn vooral de geboden begeleiding door zowel coach als werkgever daarbij potentieel van belang. De onderzochte trajecten bevestigen dit, zoals enkele voorbeelden al lieten zien. Daaruit komt naar voren dat met name begeleiding van de werkgever op de werkplek bij het inwerken van belang is (*natural support*), maar dat

---

<sup>37</sup> Astri (2012), Aansluiting vraag en aanbod. Laaggeschoold werk. Onderzoek onder werkzoekenden, werkgevers en uitvoerders. Eindrapportage. Leiden: Astri.

daarnaast ook de beschikbaarheid van een jobcoach op de achtergrond extra zekerheid kan bieden.

Eenzijds liepen vrijwel alle onderzochte trajecten waar (naar mening van de coaches en werknemers) onvoldoende begeleiding op de werkplek beschikbaar was uiteindelijk mis. Hoewel werkgevers hier deels ontevreden waren over de productie en kwaliteit, boden zij zelf weinig ondersteuning om hierin verbetering aan te brengen. De werknemers werden dus min of meer aan hun lot overgelaten. Eerder werd al aangegeven dat hierover bij de plaatsing blijkbaar onvoldoende duidelijke afspraken over werden gemaakt. Anderzijds waren de resultaten van de trajecten waar werkgevers wel begeleiding boden wisselend. *'Natural support'* kan dus als een noodzakelijke voorwaarde worden beschouwd, maar niet als afdoende voorwaarde voor succesvolle trajecten. Wederom kunnen voorbeelden (5 en 6) dit illustreren, ditmaal van twee succesvolle trajecten waarin zowel begeleiding op de werkplek als een onbetaald 'voortraject' bijdroegen aan het resultaat.

#### **Voorbeeld 5 – *natural support* in geslaagd traject Amsterdam**

R5 is een 55-jarige vrouw met overgewicht en diabetes. Ze heeft nooit betaald gewerkt, maar wel lang mantelzorg verricht. Ze is sinds 5 jaar actief bij een zorginstelling als activiteitenbegeleidster. Sinds twee jaar werkt ze op een locatie waar ze vanuit een participatieplaats is doorgestroomd naar een betaalde functie met loondispensatie. In dit traject is zij vooral begeleid door de locatiemanager, aangevuld door de coach van Pantar. De manager vindt dat ze bij de start van de participatieplaats haar omgang met bewoners moet verbeteren en dat ze door haar conditie te langzaam is. In het jaar dat volgt richt ze haar begeleiding daar op. Na een jaar is ze zo tevreden over de ontwikkeling van R5 dat ze haar de mogelijkheid biedt te solliciteren op een (tijdelijke) betaalde functie met loondispensatie. Haar loonwaarde is volgens coach en manager 50% omdat ze wel begeleiding nodig blijft hebben. In het jaar daarna functioneert ze naar tevredenheid van alle partijen en jaar loonwaarde stijgt licht naar 60%. Hoewel de manager haar graag wil behouden, kan aan het eind van het jaar haar tijdelijke contract niet verlengd worden wegens re-organisatie van de instelling. R5 moet verder zelf zoeken naar ander werk omdat de bemiddelingstermijn van Pantar is verstreken.

#### **Voorbeeld 6 – *natural support* in geslaagd traject Rotterdam**

R2 is een 40-jarige vrouw die 20 jaar werkloos is. Ze kampt met chronische psychische klachten waardoor ze makkelijk in paniek raakt en minder belastbaar is. Daardoor heeft ze ruimte nodig om even 'weg te kunnen' als het haar te veel wordt. Verschillende re-integratietrajecten lopen mis omdat hier geen rekening mee wordt gehouden. Via de GGD komt ze voor een werkstage terecht bij een klein, commercieel productiebedrijf waarvan alle werknemers een arbeidsbeperking hebben. In dit bedrijf is veel begeleiding aanwezig en worden de eisen aan werknemers aangepast aan wat ze aankunnen. Ze begint met 10 uur, maar groeit in een jaar tijd door naar 32 uur. De twee werkgevers begeleiden haar daarbij en merken dat haar bijdrage aan het bedrijf in een jaar tijd steeds groter is geworden.

Bij dit bedrijf werken ook mensen via Ro-bedrijf. Een coach komt met R2 in contact tijdens een werkbezoek en hoort dat zij een uitkering heeft. De coach bespreekt met de werkgever of deze R2 in dienst wil nemen met loondispensatie. Omdat ze tevreden zijn over het functioneren van R2 neemt de werkgever haar in dienst. Vanwege paniekaanvallen is de loonwaarde 50%. R2 is hier blij mee omdat een regulier contract te veel stress zou geven. Tijdens dit traject wordt ze gekeurd en krijgt ze een WSW-indicatie. De werkgever verwacht haar vast in dienst te kunnen nemen.

Naast de *natural support* was zoals in hoofdstuk 2 werd beschreven ook job coaching beschikbaar vanuit beide gemeenten. Deze concentreerde zich bij de onderzochte trajecten hoofdzakelijk op de periode van proefplaatsing tot aan het contract en dus minder op het verder stimuleren van ontwikkeling na plaatsing. Tijdens deze periode hadden coaches periodiek contact met werknemers en werkgevers, hoewel daarmee niet

alle voorkomende problemen werden gesignaleerd. Ook na plaatsing op een arbeidsovereenkomst bleef in vrijwel alle onderzochte trajecten contact plaatsvinden tussen deelnemers en coaches, deels telefonisch, deels ook bij werkbezoeken aan de werkgever. Niet alleen de deelnemers, maar vooral ook de werkgevers vonden de betrokkenheid van en periodiek contact met de coaches van belang, ongeacht de vraag of er inhoudelijke aandachtspunten waren voor de begeleiding. Ze vonden het van belang dat er een aanspreekpunt bij de gemeente rondom hun nieuwe werknemers beschikbaar was. Deels hadden deze contacten betrekking op het functioneren van de kandidaten. In enkele gevallen bemoeiden de werkgevers zich met problemen rondom de uitbetaling van de aanvullende uitkering. In twee gevallen was tijdelijk geen begeleiding als gevolg van overdracht van klanten tussen coaches. Net in deze gevallen waren werkgevers ontevreden over de bereikbaarheid van de coaches en hun contacten met de deelnemers.

Uit de literatuur komt ook naar voren dat sociale integratie op de werkplek en acceptatie door collega's een noodzakelijk aandachtspunt kunnen vormen in de begeleiding vanuit de werkgever en de jobcoach. In de meeste onderzochte trajecten speelden volgens werknemers of werkgevers op dit vlak geen problemen. Vier trajecten laten echter zien dat aandacht voor dit punt in de begeleiding wel van belang is. Bij twee succesvolle trajecten ontstonden tijdens de proefplaatsing irritaties bij de loondispensatie werknemers over de omgang met collega's. Doordat de coaches wekelijks contact hadden konden ze dit signaleren en deze brandjes blussen. In een ander traject liep de plaatsing mis omdat collega's van de loondispensatiekandidaat deze ongeschikt vonden en niet met hem wilden samenwerken. In dit geval hadden noch de werkgever noch de coach dit tijdig in de gaten. Toen het na drie maanden ontdekt werd waren de verhoudingen zo verstoord dat een arbeidsovereenkomst niet meer mogelijk werd geacht. In het vierde traject speelde volgens de werknemer het gebrek aan aansluiting bij collega's een rol bij haar beoordeling van het werk als zijnde 'niet leuk'. Zowel succesvolle als misgelopen trajecten illustreren dus het belang van aanwezigheid van jobcoaching na plaatsing, hoewel de benodigde intensiteit daarvan uit een kan lopen en waarschijnlijk mede afhangt van de zelfredzaamheid en weerbaarheid van de werknemers zelf.

#### **4.4.3 Loonwaardemetingen en loondispensatie**

Het kenmerkende element van de pilot is uiteraard de mogelijkheid tot loondispensatie voor werkgevers. In hoofdstuk twee is al ingegaan op de in algemene zin positieve waardering voor de systematiek door de werkgevers, in combinatie met de opmerking dat voor werkgevers vooral van belang is dat ze gecompenseerd worden voor lagere loonwaarde en dat de wijze waarop voor hen niet zo van belang is.

De toepassing van loondispensatie in de onderzochte trajecten levert weinig aanvullende inzichten op voor het succes of mislopen van de trajecten. Dit hangt samen met het feit dat veel van de onderzochte misgelopen trajecten al misliepen voordat van

loonwaardemeting of in dienstname sprake was, waarbij andere oorzaken de doorslag gaven.

Enkele trajecten laten wel zien dat een aandachtspunt de vraag is hoe werkgevers voor de ontbrekende loonwaarde kunnen compenseren. Ze mogen immers wel minder loon betalen, maar het resterende werk moet doorgaans toch gedaan worden.<sup>38</sup> De trajecten laten zien dat dit voor de ene werkgever en werksoort makkelijker te realiseren was dan voor de andere. Enkele werkgevers bij succesvolle trajecten 'wentelden' dit probleem af op hun reguliere werknemers die maar wat sneller vakken moesten vullen of tafels moesten afruimen. Hoewel dit volgens hen niet tot scheve ogen op de werkvloer leidde, is wel waarschijnlijk dat er grenzen zitten aan de belastbaarheid en bereidwilligheid van deze medewerkers om hier aan mee te werken. Het veronderstelt ook een cultuur op de werkvloer die hier geen probleem van maakt. Bij een aantal misgelopen trajecten was werkgevers in het voortraject echter klaarblijkelijk onvoldoende duidelijk geworden dat loondispensatie wel gevolgen heeft voor de inzetbaarheid van medewerkers: zij waren ontevreden over het werk van deelnemers, hoewel zij daarvoor ook gecompenseerd zouden gaan worden. Dit betrof vooral de vereiste mate van zelfstandigheid en de benodigde inwerkperiode.

Bij enkele deelnemers ontstonden problemen met de verrekening van de inkomsten. Ook waren er deelnemers die ten onrechte een brief kregen dat ze inkomsten niet zouden hebben opgegeven. Deze problemen waren tijdelijk en werden hersteld. Ze waren niet van invloed op het wel of niet mislopen van de trajecten.

Tenslotte valt op dat loonwaarde bij een aantal trajecten werd verlaagd als gevolg van de begeleidingsbehoefte van werknemers.

## **4.5 Conclusies uit de trajectanalyses: succes- en faalfactoren 2**

De trajectanalyses laten zien dat verschillende factoren van invloed zijn op de uitkomsten van re-integratieprocessen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking. Als een werkgever een vacature heeft of in principe bereid is om iemand te plaatsen is succes nog lang niet verzekerd. Ook blijkt uit de analyses dat (tijdelijke) financiële compensatie van werkgevers van belang is, maar geen afdoende voorwaarde voor succes is. Meer in het bijzonder kunnen de volgende succesfactoren worden benoemd. De faalfactoren zijn de tegenhanger hiervan.

---

<sup>38</sup> In theorie zou voor het ontbrekende werk nog iemand kunnen worden aangenomen, maar dit was bij de trajecten niet aan de orde. Het ging zoals eerder aangegeven ook om kleine werkgevers die maar beperkt ruimte hadden om mensen aan te nemen.

De trajectanalyses laten ten eerste het belang van zorgvuldigheid zien in het matchingsproces, waarbij rekening wordt gehouden met zowel werknemer als werkgever en waarbij de verwachtingen van beide partijen goed worden gemanaged ten aanzien van zowel werkzaamheden, inzetbaarheid als begeleiding. Dit geldt des te meer voor werkzoekenden die kampen met combinaties van problemen die een beperking vormen voor re-integratie, de 'moeilijkste groep' dus. Onderzochte deelnemers uit deze groep vielen namelijk allemaal uit, wat deels te wijten was aan gefnuikte verwachtingen omtrent hun inzetbaarheid en de noodzaak voor begeleiding. Overdrachten tijdens het proces tussen coaches, jobhunters en medewerkers van het WSP vergrootten het risico dat de benodigde zorgvuldigheid richting werknemer en werkgevers niet kon worden betracht. Door deze overdrachten hadden werkgevers ook niet het door hen wel gewenste vaste aanspreekpunt bij de gemeente rondom de werknemers.

Ten tweede laten de analyses risico's zien van het in alle gevallen richten van begeleiding op snelle plaatsing op werk. Twee situaties vergroten hier zoals de analyse laat zien het risico dat het proces alsnog misloopt, waarbij ook afbreukrisico richting de werkgever ontstaat. Ten eerste de situatie waarin de werknemer om uiteenlopende redenen niet gemotiveerd is om meteen in een (loondispensatie)-baan aan het werk te gaan. Dit motivatieprobleem wordt zoals de trajecten laten zien niet vanzelfsprekend op de werkplek opgelost, maar leidt wel tot een negatieve ervaring van de werkgever en van de werknemer. Ten tweede de situatie waarin eigenlijk geen helder beeld bestaat van de aard en impact van de 'beperkingen' van de werknemer. Ook hier kan weliswaar in een werksituatie uitgezocht worden wat er precies aan de hand is, maar het is vanuit het perspectief van werkgevergerichtheid riskant om werkgevers hiermee te belasten.

Ten derde laten de trajectanalyses zien dat de sociale motivatie van de werkgever en de bekendheid met de doelgroep de kans op succes waarschijnlijk vergroten. Overigens betekent dit niet dat het zinloos is werkgevers met enkel financiële motieven te benaderen. Wel komt het bij hen waarschijnlijk nog meer aan op zorgvuldigheid in het matchingsproces en het managen van verwachtingen ten aanzien van inzetbaarheid en productiviteit.

Een vierde belangrijke succesfactor blijktens de analyses is de bekendheid van de werkgever met de kandidaat, bijvoorbeeld door eerdere (onbetaalde) trajecten. Deze uitkomst ondersteunt daarmee de beleidskeuze voor het stimuleren van onbetaalde participatie 'als opstap' bij groepen die nog niet aan het werk kunnen, zij het dat deze opstap dus waarschijnlijk het beste werkt bij werkgevers met potentie om betaald werk aan te bieden. In het verlengde hiervan kunnen ook proefplaatsingen als succesfactor worden beschouwd omdat deze een, weliswaar korte, periode bieden om werkgever en werknemer elkaar te laten leren kennen. Werkgevers in het onderzoek vonden dit van groot belang.

Als vijfde laten de trajecten zien dat in veel gevallen aanpassing van werkzaamheden nodig is om werkzoekenden met arbeidsbeperkingen een plek te kunnen geven. Dit is overigens al bekend uit eerder onderzoek naar *supported employment*. Het enkel verlagen van loonwaarde voor reguliere werkzaamheden is dan dus niet voldoende. Dit verklaart mogelijk mede waarom deze doelgroep weinig kansen maakt in wervingsprocessen voor reguliere vacatures waarbinnen de marges voor aanpassing minimaal zijn.

Ten zesde is van belang dat werkgevers de ontbrekende productiviteit kunnen compenseren die ontstaat door de lagere loonwaarde of aanpassing van het werk. Bij sommige werkzaamheden is dit eenvoudiger dan bij andere. Dit is daarom een relevant aandachtspunt in de advisering aan werkgevers.<sup>39</sup>

Tenslotte laten de trajecten zien dat zowel *natural support* als job coaching gedurende het hele traject, dus ook na plaatsing, van belang zijn. *Natural support* bleek vooral noodzakelijk voor het inwerken en in enkele gevallen voor de sociale integratie en de individuele ontwikkeling van werknemers. Overigens kan gesteld worden dat dit voor elke nieuwe medewerker geldt, maar de doelgroep van de pilot is waarschijnlijk wel kwetsbaarder voor het ontbreken van dergelijke steun. De coaches hadden een grote invloed op de benodigde zorgvuldigheid van de matching, het managen van de verwachtingen en de eerste periode na plaatsing. Langer na plaatsing was hun invloed minder duidelijk, maar bleken zowel werknemers als werkgevers het van belang te vinden een aanspreekpunt te blijven hebben voor eventuele problemen.

---

<sup>39</sup> In de gesprekken met de coaches is dit niet aan de orde geweest, zodat we niet weten of coaches hier al aandacht aan besteden.

## Bijlage 1. Achtergrondkenmerken klanten en trajectresultaten

Voor hoofdstuk 3 is een bi-variate (steeds op twee variabelen vergeleken) vergelijking gemaakt tussen verschillende klantkenmerken en het resultaat van de trajecten (succesvol of niet). In de volgende tabellen staan de ruwe gegevens van deze analyse. Voor elke kruistabel is een chi-kwadraat-toets gedaan om te kijken of verschillen statistisch significant zijn. Dit wordt uitgedrukt met de waarde *Pearson Chi-Square*, die in elke tabel vet staat weergegeven. Alleen als deze kleiner is dan 0,05 kan een relatie als significant worden beschouwd en is deze met grote waarschijnlijkheid geen gevolg van toeval. Voor de onderzochte kenmerken betreft dit alleen geboorteland en stad. Buiten Nederland geboren deelnemers waren in de (Rotterdamse) pilot minder succesvol dan autochtonen. Amsterdamse trajecten waren succesvoller dan Rotterdamse trajecten. Voor andere kenmerken kan dit niet worden vastgesteld. Dit kan overigens ook samenhangen met het beperkte aantal succesvolle trajecten waardoor verschillen erg groot moeten worden om significant te zijn.

Uitkeringsduur	Trajecten	Succesvol			Mislukt			Totaal
		Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	=100%
< 1 jaar		4	9%	-2	42	91%	2	46
1-3 jaar		17	23%	1	56	77%	-1	73
3-5 jaar		8	26%		23	74%	-1	31
> 5 jaar		13	18%		59	82%	0	72
Totaal		42	19%		180	81%		222

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,036a	3	<b>0,169</b>
Likelihood Ratio	6	3	0,137
Linear-by-Linear Association	1	1	0,403
N of Valid Cases	222		
<b>a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,86.</b>			



Trajecten (alleen R'dam) Geboorteland	Succesvol			Mislukt			Totaal	
	Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen		
Nederlands autochtoon	13	27%	2	11	11%	-2	24	16%
Allochtoon	36	74%	-2	88	89%	2	124	84%
Totaal =100%	49			99			148	

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,736a	1	<b>0,017*</b>	
Continuity Correctionb	5	1	0,031	
Likelihood Ratio	5	1	0,020	
Fisher's Exact Test				0,031
Linear-by-Linear Association	6	1	0,017	0,017
N of Valid Cases	148			

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,95.

b. Computed only for a 2x2 table

Opleiding	Trajecten			Succesvol			Mislukt			Totaal =100%
	Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	
geen basisopleiding	3	30	0	7	70	0				10
basisniveau	2	13	-1	13	87	1				15
lbo/mavo-niveau	9	26	0	26	74	0				35
mbo/havo/vwo-niveau	11	34	2	21	66	-2				32
hbo-niveau	0	0	-2	7	100	2				7
wetenschappelijk onderwijs	1	17	-1	5	83	1				6
<b>Totaal</b>	26	25		79	75					105

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,318a	5,000	<b>0,378</b>
Likelihood Ratio	7	5,000	0,217
Linear-by-Linear Association	1	1,000	0,228
N of Valid Cases	105		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,49.

Beperkingen gehercodeerd alleen A'dam	Trajecten	Succesvol			Mislukt			Totaal =100%
		Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	
Psychisch/psychosociaal		5	26%	0	14	74%	0	19
Lichamelijk		11	26%	0	31	74%	0	42
Combinatie van problemen		6	32%	1	13	68%	-1	19
<b>Totaal</b>		<b>22</b>	<b>28%</b>		<b>58</b>	<b>73%</b>		<b>80</b>

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,208a	2	<b>0,901</b>
Likelihood Ratio	0	2	0,903
Linear-by-Linear Association	0	1	0,718
N of Valid Cases	80		
<b>a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,23.</b>			

Geslacht	Trajecten	Succesvol			Mislukt			Totaal =100%
		Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	
Man		30	24%	1	95	76%	-1	125
Vrouw		18	17%	-1	90	83%	1	108
<b>Totaal</b>		<b>48</b>	<b>21%</b>		<b>185</b>	<b>79%</b>		<b>233</b>

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,905a	1	<b>0,168</b>		
Continuity Correctionb	1	1	0,223		
Likelihood Ratio	2	1	0,165		
Fisher's Exact Test				0,195	0,111
Linear-by-Linear Association	2	1	0,168		
N of Valid Cases	233				
<b>a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,25.</b>					
<b>b. Computed only for a 2x2 table</b>					

Loonwaarde	Trajecten	Succesvol			Mislukt			Totaal
		Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	=100%
20%-49%		8	67%	-2	4	33%	2	12
50-74%		19	91%	1	2	10%	-1	21
75-100%		7	88%	0	1	13%	0	8
<b>Totaal</b>		34	83%		7	17%		41

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,204a	2	<b>0,201</b>
Likelihood Ratio	3	2	<b>0,227</b>
Linear-by-Linear Association	2	1	<b>0,17</b>
N of Valid Cases	41		
<b>a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,37.</b>			

Leeftijdscategorie	Trajecten	Succesvol			Mislukt			Totaal
		Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	=100%
23-35		13	21%	0	50	79%	0	63
35-55		32	24%	1	104	77%	-1	136
>55		3	9%	-2	30	91%	2	33
<b>Totaal</b>		48	21%		184	79%		232

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,374a	2	<b>0,185</b>
Likelihood Ratio	4	2	0,142
Linear-by-Linear Association	1	1	0,33
N of Valid Cases	232		
<b>a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,83.</b>			

Gezin	Trajecten	Succesvol			Mislukt			Totaal
		Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	=100%
Alleenstaand		37	23%	1	121	77%	-1	158
Alleenstaand ouder		7	12%	-2	53	88%	2	60
Paar zonder kind		2	20%	0	8	80%	0	10
Paar met kind		3	50%	2	3	50%	-2	6
<b>Totaal</b>		49	21%		185	79%		234

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,768a	3	<b>0,08</b>
Likelihood Ratio	7	3	0,09
Linear-by-Linear Association	0	1	0,9
N of Valid Cases	234		

**a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.**

Stad	Trajecten	Succesvol			Mislukt			Totaal
		Aant.	Perc.	Residuen	Aant.	Perc.	Residuen	=100%
Rotterdam		24	16%	-1,3	124	84%	0,6	148
Amsterdam		25	29%	1,6	61	71%	-0,8	86
<b>Totaal</b>		49	21%		185	79%		234

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,428	1	<b>0,020</b>
Likelihood Ratio	5,284	1	0,022
Linear-by-Linear Association	5,405	1	0,020
N of Valid Cases	234	1	

**a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,01.**



**Gemeente Rotterdam**

Sociaal-wetenschappelijke afdeling  
Postbus 1024  
3000 BA Rotterdam

