



## Inclusief aan het werk: Leerpunten uit het Leernetwerk

Samir Garić  
Sjiera de Vries  
Vibeke Oenema  
Januari 2022

Dit project is uitgevoerd in opdracht  
van de Provincie Overijssel



## Inhoud

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding.....                                              | 3  |
| Trajectbegeleiding en de context waarin gewerkt wordt ..... | 5  |
| Doelen vaststellen .....                                    | 5  |
| Niet alleen aandacht voor werk .....                        | 6  |
| De trajectbegeleider: een duizendpoot .....                 | 8  |
| Inhoud begeleiding.....                                     | 10 |
| Ontwikkelen menselijk kapitaal .....                        | 14 |
| Werken aan cultureel kapitaal .....                         | 14 |
| Werken aan psychologisch kapitaal .....                     | 15 |
| Werken aan sociaal kapitaal (sociaal netwerk) .....         | 17 |
| Snel of duurzaam? .....                                     | 18 |
| Nazorg .....                                                | 20 |
| Colofon .....                                               | 23 |

## Inleiding

Hoe zorgen we dat iedereen die kan en wil werken, mee kan doen op de Overijsselse arbeidsmarkt? Die vraag stond centraal in een serie bijeenkomsten met professionals uit de Provincie Overijssel die werken aan het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van mensen in een kwetsbare positie. Tijdens de bijeenkomsten van dit leernetwerk hebben de professionals hun kennis en ervaring gedeeld en zijn inzichten uit onderzoek besproken. In deze rapportage vatten we de belangrijkste leerpunten samen.

**Doel** van het leernetwerk inclusief aan het werk was het verzamelen en verrijken van de kennis en ervaring die in Overijssel is opgedaan bij het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van mensen in een kwetsbare positie. Deelnemers brachten hun kennis en vragen in tijdens de netwerkbijeenkomsten en dit werd samen besproken. Hierdoor is de kennis verrijkt en zijn nieuwe inzichten ontwikkeld. De deelnemers leerden van en met elkaar. De opgedane kennis delen we graag breder in deze publicatie. Samen werken we zo aan een belangrijke doelstelling van de Provincie Overijssel, de initiatiefnemer van het leernetwerk: het zo effectief mogelijk werken aan een inclusieve arbeidsmarkt in Overijssel, waar iedereen die kan en wil werken, mee kan doen.

Het leernetwerk inclusief aan het werk is drie keer bij elkaar gekomen, in december 2020, in maart 2021 en september 2021. De bijeenkomsten zijn steeds voorbereid en begeleid door een team van Windesheim. Helaas konden we door Covid geen van de keren fysiek bij elkaar komen maar moesten we ons beperken tot digitale bijeenkomsten. Tijdens elke bijeenkomst werd een thema uitgediept. De eerste keer was dat de rol van de begeleider, de tweede keer duurzame arbeidsparticipatie en de derde keer nazorg. Tijdens de gesprekken kwamen ook diverse andere thema's aan bod.

De waarde van een leernetwerk ligt in de inbreng van de deelnemers. Wij willen dan ook graag alle deelnemers van het Leernetwerk **bedanken** voor de kennis en ervaring die zij met ons en elkaar hebben gedeeld. Daarnaast willen we Marie Endebrock en Leendert de Bell danken voor hun inbreng. Marie Endebrock heeft als stagiair van het Lectoraat Sociale Innovatie een literatuuronderzoek uitgevoerd naar wat in de internationale literatuur bekend is over de rol van de begeleider bij het begeleiden van statushouders naar werk. Haar resultaten heeft ze gedeeld in het leernetwerk. Leendert de Bell, bijzonder lector duurzame arbeidsparticipatie van vluchtelingen aan de Hogeschool Utrecht, heeft zijn kennis gedeeld over duurzame arbeidsparticipatie van mensen in een kwetsbare positie. De Provincie Overijssel danken we voor het financieren van het leernetwerk en voor de waardevolle ondersteuning door Elke Olde-Monnikhof, Moniek Bom en Heleen van der Geest.

Deze rapportage bevat de belangrijkste leerpunten die naar voren zijn gekomen in het leernetwerk. We hopen dat andere professionals voort kunnen bouwen op die leerpunten. Belangrijk **aandachtspunt** daarbij is wel dat we in de drie bijeenkomsten natuurlijk maar een beperkt aantal onderwerpen hebben kunnen bespreken, en ook lang niet alle kennis en ervaring over die onderwerpen aan bod konden laten komen. De kennis die we hier delen beslaat dus zeker niet alles wat over de betreffende thema's bekend is. Maar de inzichten zijn zeker waardevol en het verspreiden waard. We hopen dat u er in uw werk gebruik van kunt maken!

# INCLUSIEF AAN HET WERK

Leerpunten uit het Leernetwerk

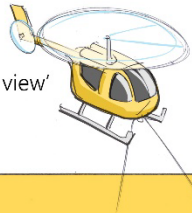
hogeschool  
Windesheim

## DOEL



Begeiden van mensen  
uit kwetsbare groepen  
naar de arbeidsmarkt

'Helikopter view'



Motivatatie om te werken met de doelgroep

Balans tussen helpen en zelf laten doen

Goede communicatieve vaardigheden

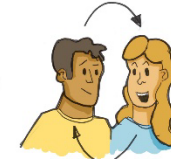
Positieve instelling, benoemen wat goed gaat, complimentjes



Toegankelijk en bereikbaar



Empathie en inlevingsvermogen



Geduld, doorzettingsvermogen en flexibele houding



Goed kunnen samenwerken met deelnemers maar ook met andere professionals in de keten



**DE TRAJECTBEGELEIDER**  
een duizendpoot

## INHOUD BEGELEIDING

### 1 Werkrelatie aangaan

Bepalen communicatie

Winnen van het  
vertrouwen



### 2 Startsituatie in kaart brengen

Competenties, ervaring en wensen  
Vitaliteit, gezondheid, privésituatie  
Andere trajecten

Hindernissen  
wegnemen



### 3 Werken aan cultureel kapitaal (werknemersvaardigheden)

Verwachtingen werkgever, collega's

Omgangsvormen

Cultuurverschillen

Veel oefenen



### 4 Werken aan psychologisch kapitaal

Motivatatie, optimisme,  
hoop, veerkracht  
en zelfvertrouwen



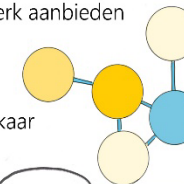
Zelfregie en autonomie

### 5 Werken aan sociaal kapitaal (sociaal netwerk)

Inzicht in bestaande netwerk

Nieuw netwerk aanbieden

Leren van elkaar



### 6 Aan het werk

Warme overdracht

Buddy of werkcoach

Aandacht voor privé

Nazorg



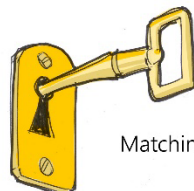
WAT HEB  
JE NODIG



Managen van verwachtingen



Goede samenwerkingsrelatie

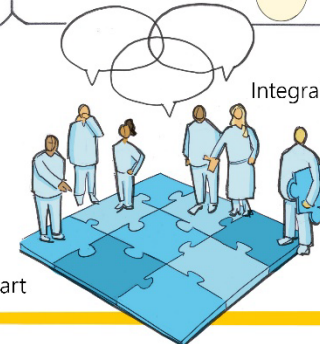


Matching



Focus vast houden

Lokale sociale kaart



Integrale samenwerking



Privésituatie

## Trajectbegeleiding en de context waarin gewerkt wordt

In dit hoofdstuk schetsen we de context waarin het begeleiden van mensen uit kwetsbare doelgroepen bij het betreden van de arbeidsmarkt plaatsvindt. Deze activiteit duiden wij aan als trajectbegeleiding, maar er worden ook allerlei andere namen gebruikt, zoals re-integratie, arbeidstoeleiding, werktoeleiding etc. Het doel van de trajectbegeleiding is het verkleinen van de afstand naar de arbeidsmarkt. Om dit te bereiken wordt gewerkt aan het vergroten van het menselijk kapitaal (cultureel, psychologisch en sociaal) en van de individuele competenties van de deelnemers.

Het traject begint met het maken van een plan van aanpak. In dit trajectplan worden de doelen vastgelegd en wordt aangegeven wat er gedaan zal worden om die doelen te bereiken. Om doelen te kunnen stellen wordt eerst een gedegen analyse gemaakt van mogelijkheden en wensen van de deelnemer en wordt een schets gemaakt van welke activiteiten zullen worden ingezet om dat doel te behalen. Het is vaak een opeenstapeling van allerlei deeltrajecten die parallel of achter elkaar gecombineerd worden.

Over het algemeen is bij trajectbegeleiding sprake van een individueel traject, dat op maat wordt vormgegeven voor de deelnemer. Soms wordt ook (deels) groepsgewijs gewerkt. Base to work combineert bijvoorbeeld een individueel traject van life coaching, waarbij aandacht is voor psychosociale problemen en praktische zaken, met het groepsgewijs trainen van werknemersvaardigheden of sollicitatievaardigheden. Het voordeel hierbij is dat er aandacht is voor persoonlijke zaken, en dat de deelnemers daarnaast van elkaar leren en door contact met lotgenoten mentaal steviger worden.

### Doelen vaststellen

De eerste stap in het traject is het in kaart brengen wat een deelnemer kan en wil, met daarbij ook aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van de deelnemer. Dat proces vraagt om **goede communicatie** met de deelnemer en doet een groot beroep op de communicatieve vaardigheden van de professional. Open vragen stellen, goed luisteren, doorvragen, nieuwsgierigheid en duidelijkheid scheppen door samen te vatten zijn hierbij belangrijk, maar ook geduld en doorzettingsvermogen, want een helder beeld schetsen van de eigen situatie is voor veel deelnemers een lastige opgave. Denk hierbij bijvoorbeeld aan deelnemers voor wie Nederlands niet de eerste taal is, deelnemers met verstandelijke beperkingen en deelnemers met een opleidings- of werkachtergrond sterk afwijkt van het gemiddelde cv.

Naast goede communicatieve vaardigheden is een **flexibele houding** nodig. In de praktijk blijkt het vaak voor te komen dat de doelen van het traject een aantal keren moeten worden bijgesteld. Ook liggen trajecten soms tijdelijk stil. Er is dan een **'helikopter view'** nodig om het overzicht te bewaren en om doelgericht te werk te kunnen gaan.

Het is niet alleen voor de begeleider vaak lastig om de **focus vast te houden**, dit geldt ook voor de deelnemer. Hulp van de begeleider hierbij is dan belangrijk. Dit vraagt enerzijds dat de begeleider de belevingswereld van de deelnemer kent, en anderzijds dat de begeleider nauw samenwerkt met de deelnemer bij het bepalen van de doelen van het traject. Die doelen vervolgens in heldere en duidelijke woorden formuleren geeft de deelnemer houvast.

Door duidelijk en herhaaldelijk te communiceren over de doelen en werkwijze weet de deelnemer wat deze kan verwachten van het traject, zowel op de korte als de langere termijn. Het **managen van**

**verwachtingen** is twee richtingsverkeer. Het vraagt enerzijds om actief op zoek gaan naar de wensen van de deelnemer en wat werk voor de deelnemer betekent. Anderzijds moet duidelijk worden gemaakt wat wel en niet mogelijk is in het traject. Dit kost tijd maar helpt om teleurstellingen en spanningen te voorkomen.

### Niet alleen aandacht voor werk

Het uiteindelijke doel van de trajectbegeleiding is het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Om dat te bereiken is ook aandacht nodig voor zaken die niet direct betrekking hebben op werk. Ook de **privésituatie** van de deelnemer vraagt aandacht. Die heeft immers veel invloed op of iemand kan en wil werken. Van statushouders is bijvoorbeeld bekend dat zij vaak te maken hebben met trauma en stress.

*Petra Dorreman van Larcom Werkleerbedrijf geeft aan dat trajectbegeleiding erg arbeidsintensief is. Als je het goed wilt doen, dan moet je tijdens de begeleiding zowel aandacht hebben voor werk- als privé gerelateerde aspecten waar vaak veel stress is.*

Niet alleen door wat er voor en tijdens hun vlucht is gebeurd, maar ook door het verbroken contact met hun familie en het moeten opbouwen van een heel nieuw leven. Jongeren met een verstandelijke beperking of gedragsproblemen lopen in hun dagelijks leven tegen allerlei belemmeringen aan. Bij veel mensen uit kwetsbare doelgroepen spelen privé zaken die invloed hebben op hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Vaak lopen er verschillende zorg- en hulpverleningstrajecten, voor ondersteuning bij psychische, sociale en/of financiële problemen.

*“Het kan ook zijn dat er zulke grote zorgen zijn, dat die jou weghouden van werken. Het kan gaan om problemen die mensen hebben zoals financiële, psychische of mentale moeilijkheden en verslaving. Bij zulke problemen wordt dat in het functioneren zichtbaar, maar dat heeft niet te maken met het werk zelf.” Bernadet Haveman, Droom van Zwolle*

Om te zorgen dat de verschillende trajecten elkaar versterken en niet belemmeren is **integrale samenwerking** nodig met andere begeleiders. Het is belangrijk om samen overeenstemming te bereiken over de doelen en de afzonderlijke taken en verantwoordelijkheden. Deze samenwerking vergt tijd, aandacht en betrokkenheid, maar zorgt ook voor efficiënt en effectief werken, continuïteit en slagkracht. Ook zal de trajectbegeleider de deelnemer soms moeten doorverwijzen naar andere professionals. Het is dan ook belangrijk dat de begeleider op kennis heeft van de **lokale sociale kaart** en over een breed lokaal netwerk beschikt. De samenwerking wordt overal op eigen wijze georganiseerd. Zo werken in Apeldoorn gemeente, Vluchtelingenwerk en Werkbedrijf Lucrato in de Werkclub aan de integratie van statushouders. Die samenwerking is niet vanzelfsprekend. Soms weten partijen niet van elkaars bestaan of zijn er meerdere partijen die (gedeeltelijk) aanspraak maken op dezelfde subsidiepot.

*Sanja Zijlstra van Voor elkaar Zwolle geeft aan dat de samenwerking tussen professionals erg belangrijk is en dat daar veel ruimte is voor verbetering. Ze benadrukt het belang van goede communicatie over waar naar toe gewerkt wordt en welke route daarbij gevolgd wordt. Zodat je weet hoe wat jij doet aansluit op wat de anderen doen, maar ook wat je beter aan een ander kunt overlaten omdat zij daar beter in zijn. Het kennen van de lokale sociale kaart en een goede verstandshouding binnen de keten zijn volgens haar belangrijke voorwaarden om effectief te kunnen werken.*

Trajectbegeleiding is geen puur zakelijke aangelegenheid waarin de mogelijkheden van de deelnemer worden afgestemd met mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het is een traject dat alleen kans van

slagen heeft als de deelnemer open is over zowel mogelijkheden als onmogelijkheden, over wensen en verwachtingen. Om een open en eerlijk gesprek met elkaar aan te gaan moet er sprake zijn van een **goede samenwerkingsrelatie** tussen de trajectbegeleider en de deelnemer. Dit vraagt om een 'klik' tussen begeleider en deelnemer. **Matching** is daarvoor van belang, maar ook werken aan vertrouwen. Een positieve houding, actief luisteren en echte interesse, ook in voor de privé omstandigheden en persoonlijke worstelingen en verhalen van de deelnemer, helpen daarbij.

## De trajectbegeleider: een duizendpoot

Trajectbegeleiders hebben verschillende rollen en petten. Ze zijn motivator, helpen zaken te ordenen en bewaken het proces, maar ze zijn ook verbindingsofficier naar de arbeidsmarkt en onderhouden contacten met de verschillende ketenpartners. Hieronder beschrijven we wat dat vraagt van de trajectbegeleider. We bespreken zowel eigenschappen als vaardigheden, al maken we dat onderscheid niet zo scherp omdat niet altijd duidelijk is wat het onderscheid is.

**Motivatie** om te werken met de doelgroep is belangrijk omdat het werk veel vraagt van de trajectbegeleider, en dan moet je het wel leuk vinden om het vol te kunnen houden.

**Interesse** in de doelgroep helpt om gemotiveerd te blijven, maar ook om meer te weten te komen over de groep. Die kennis helpt weer om effectiever te kunnen werken.

*Josita van de Wetering van Base to work vertelt dat ze altijd op huisbezoek gaat bij de mensen die ze begeleidt. Ze weet dat dergelijke bezoeken lang niet overal plaatsvinden, maar volgens haar is dit de beste manier om er achter te komen wat er écht speelt bij mensen. Ze merkt ook dat de huisbezoeken een belangrijke schakel zijn bij het opbouwen van een vertrouwensband.*

**Empathie** helpt bij het creëren van een vertrouwensband met de deelnemer. Die band is belangrijk om enerzijds de juiste informatie te krijgen (ook de informatie die je niet zo makkelijk deelt) en om kritische feedback te kunnen geven.

*“Ook daar zijn onderzoeken over. Veel bevestigen dat 80 % van het coachen zit in de relatie en niet in de methode. Waarom proberen we dan volop in te zetten op methode en gebruiken we niet de relatie om juist iemand zo ver mogelijk te brengen?” Jolin Brinkhuis, Werkbedrijf Larcom*

**Inlevingsvermogen** helpt om beter te begrijpen waar belemmeringen zitten bij de deelnemer en bij het zoeken naar manieren om die te overwinnen.

**Geduld** is nodig omdat het traject richting arbeidsmarkt bij de mensen uit kwetsbare doelgroepen vaak met horten en stoten gaat. Het kan lang duren en vaak is sprake van terugval. Ook verloopt de communicatie soms moeilijk, onder andere door verschillen in taal, cultuur en beleving. Niet iedereen vindt werk bijvoorbeeld belangrijk, of het nakomen van afspraken.

**Goed kunnen samenwerken** is een essentiële voorwaarde voor het werk van een trajectbegeleider. Deze moet immers niet alleen kunnen samenwerken met deelnemers, maar ook met potentiële werkgevers en met andere professionals in de keten rond arbeidstoeleiding en andere vormen van ondersteuning van de deelnemers.

**Toegankelijk en bereikbaar zijn**, niet alleen op de afgesproken tijden maar ook als er tussendoor iets urgents is. Met name bij mensen uit kwetsbare doelgroepen kan het ook belangrijk zijn om na afloop van het begeleidingstraject beschikbaar te zijn om even bij te praten met een kop koffie als er wat is.

Zorgen voor een **ontspannen sfeer**. Dat helpt om het contact en de samenwerking makkelijker te laten verlopen. Humor kan bijvoorbeeld helpen om te zorgen voor wat luchtigheid. Ook kan het helpen om niet altijd op dezelfde plek af te spreken: een andere plek geeft een ander gesprek. In plaats van op kantoor kun je een stukje wandelen, of afspreken bij de deelnemer thuis of in een café.

*Tijdens een bijeenkomst van het Leernetwerk vertelde een deelnemer: “Als iemand te laat is kun je boos worden, maar met humor bereik je soms meer. Ik zeg dan lachend: “ah, boete!” Je kunt er dan samen om lachen, maar tegelijk is de boodschap duidelijk.”*

**Inschatten van mogelijkheden** is belangrijk om te voorkomen dat de lat te hoog of te laag wordt gelegd. Dat gebeurt makkelijk, bijvoorbeeld bij deelnemers met een lichte verstandelijke beperking, of deelnemers die nog maar kort in Nederland wonen.

**Onderkennen van de afhankelijkheidsrelatie** tussen begeleider en deelnemer is belangrijk om bepaald gedrag van deelnemers te begrijpen. Deelnemers realiseren zich dat het oordeel van de trajectbegeleider meeweegt bij beslissingen over het doorgaan of stopzetten van hun uitkering. Dit kan hen argwanend maken en invloed hebben op wat ze de begeleider vertellen.

**Deelnemers in beweging krijgen** is misschien wel de belangrijkste vaardigheid van de begeleider. Dit vraagt een goede inschatting van wat de deelnemer nodig heeft. Soms is dat steun en aanmoediging, maar dat moet geen pampieren worden. Er moet voldoende uitdaging zijn, maar niet zo veel dat het moedeloos maakt. Belangrijk bij activeren is vertrouwen in de deelnemer uit te spreken en aan te moedigen, maar soms ook om iemand wat onder de druk te zetten of over te halen.

**Verwachtingsmanagement** is belangrijk om geen valse verwachtingen te wekken. Het is belangrijk transparant en eerlijk te zijn over wat er kan, maar ook over wat niet kan. Die transparantie is nodig over zowel de ondersteuning die geboden kan worden als over de doelen die bereikt kunnen worden.

**Werken aan incasseringvermogen en veerkracht** bij de deelnemers is belangrijk, omdat zeker mensen uit kwetsbare doelgroepen een grote kans hebben op tegenslagen op die arbeidsmarkt.

*Maurice Holla van Stichting JOBconcept geeft aan dat er voor mensen met weinig opleiding vaak maar weinig mogelijkheden zijn voor een duurzame plaatsing of voor een plek waar ze zich kunnen ontwikkelen. Het komt regelmatig voor dat zij worden aangenomen voor een klusje, maar ook snel weer worden ‘afgedankt’. Hij vindt deze gang van zaken ongewenst, maar kan het niet voorkomen. Daarom probeert hij de mensen hierop voor te bereiden en tegen te wapenen.*

**Voldoende tijd** is belangrijk om de deelnemers goed te kunnen begeleiden. Voor veel begeleiders bleek dit een knelpunt: ze ervaren een grote belasting en hebben het gevoel dat er bij het vaststellen van hun caseload niet genoeg rekening wordt gehouden met de zwaarte van de cases en het belang van nazorg en de tijd die dat kost.

## Inhoud begeleiding

De arbeidstoeleiding van mensen uit kwetsbare doelgroepen vraagt om een zorgvuldig proces dat bestaat uit verschillende onderdelen. Die onderdelen lopen parallel of volgen elkaar op. Die onderdelen zijn in de praktijk niet allemaal helder te onderscheiden en lopen door elkaar, maar voor de overzichtelijkheid bespreken we ze hier toch afzonderlijk.

### Aangaan werkrelatie met de deelnemer

De eerste stap is het kennismaken met de deelnemer en het aangaan van een werkrelatie. Belangrijk hierbij is het winnen van het vertrouwen van de deelnemer en uitvinden hoe de communicatie zo goed mogelijk kan verlopen. Een gesprek over de privésituatie en de soms lange geschiedenis die mensen al hebben afgelegd horen hierbij.

*Richard Migchielsen van ontmoetingspark de Greune geeft aan dat voor goed contact veiligheid en vertrouwen van belang zijn. Om dat te ontwikkelen zijn volgens hem zowel hoofd als hart van belang: het gaat niet alleen om wat je zegt, maar misschien nog wel meer om de toon die je aanslaat.*

### Beeld schetsen van de deelnemer

De volgende stap is het schetsen van een beeld van wat de deelnemer kan en wil. Dit is nodig om maatwerk te kunnen leveren. Belangrijk is ook om zicht te krijgen op andere trajecten die lopen, bijvoorbeeld rond onderwijs, gezondheid etc.

*Maurice Holla van Stichting JOBconcept vindt het belangrijk dat je mensen gewoon de tijd geeft om uit te vinden wie zijn ze en wat zij kunnen. Vervolgens moet je kijken naar wat belemmeringen zijn om te gaan werken en die wegnemen. In het JOBconcept-project zitten (kwetsbare) deelnemers die vaak het een en ander achter de kiezen hebben en die niet zomaar 1, 2, 3 's morgens om 8 uur fluitend op de fiets stappen.*

Om zicht te krijgen op de werkfitheid van de deelnemer wordt gekeken naar werkervaring en scholing en kunnen instrumenten worden ingezet om voorkeuren en talenten in kaart te brengen. Bij het oriënteren op de arbeidsmarkt en wat daarin aanspreekt wordt veel gebruik gemaakt van voorlichtingsfilmpjes of worden vacatures doorgenomen.

De meeste trajecten starten met een uitgebreid intakegesprek om onder andere in kaart brengt wat het arbeidsverleden en arbeidspotentieel van de deelnemer. Vaak wordt hierbij een talentescan ingezet om persoonlijke omstandigheden, cognitieve vaardigheden en beroepsbeeld in beeld te brengen.

*Josita van Weteringen van Base to work gaat om iemand te leren kennen soms eerst eens samen een stukje wandelen. Gewoon even praten over de omgeving, waar iemand woont, en dan pas na een tijdje eens vragen wat iemand eigenlijk kan en wil. Ze komt niet meteen met een vacature, naar luistert eerst naar wat iemand heeft gedaan en wil. Ze merkt dat zo meer vertrouwen ontstaat.*

**Het goed in kaart brengen wat iemand kan en wil is belangrijk om tot een goede match te komen.** Een traject dat niet past is niet alleen verspilling van geld en inzet, maar is ook slecht voor het zelfvertrouwen en de motivatie van de deelnemer. Het is daarom belangrijk om niet alleen te kijken naar affiniteiten of vooropleiding, maar ook op leerbaarheid en motivatie van een deelnemer.

*De Azure academy biedt een trainee-traject in de ICT, met een opleiding, opdoen van werkervaring en een baangarantie. De inzet is hoog, daarom wordt er veel aandacht besteed aan de selectie van kandidaten. Zo is er eerst een cv-selectie, een kandidaat moet aantoonbaar bachelor niveau hebben. Daarna volgt een gesprek om te peilen wat de kennis en affiniteit met ICT is en wat iemand motivatie is voor deelname aan het traject. Vervolgens is er een gesprek met een van de trainers en ten slotte is er nog een assessment om te kijken of de deelnemer voldoende aanleg heeft en slim genoeg is om mee te mogen doen.*

### **Werken in een praktijksituatie**

In veel trajecten wordt gebruik gemaakt van leerwerplekken, die tot doel hebben de stap naar de (reguliere) arbeidsmarkt kleiner te maken. Deelnemers kunnen daar zien wat zij kunnen en leuk vinden, en kunnen hun vakbekwaamheid ontwikkelen. Dit vergroot hun ver vertrouwen, maar ook hun geloof in eigen kunnen.

*Karin van Oosten van project OOST & B.V. Kledinghuis en Opleidingen ziet dat het met elkaar samenwerken op de werkvloer vooral erg leerzaam is voor de meeste deelnemers. Alles gebeurt op dezelfde plek. Ze leren veel van elkaar en helpen elkaar ook. Zo bereiden ze zich samen voor op de stap naar regulier werk. Zij ziet met name samenwerken als een belangrijke meerwaarde van dit traject.*

Daar kunnen deelnemers werkervaring opdoen, en daarnaast krijgen begeleiders zo een goed beeld van wat iemand aankan qua werkbelasting, wat iemands werktempo is, wat de deelnemer leuk vindt en waar dies talenten liggen. Ook deelnemers zelf kunnen zo ervaren wat ze kunnen en willen, en tegelijk te werken aan hun werkfitheid. Verschillende re-integratie bedrijven, zoals Meesterwerk in Oldenzaal, Lucrato in Apeldoorn en Stichting Aktief in Doetinchem hebben voor dit doel een interne werkplaats. Andere mogelijkheden die worden ingezet zijn taalstages en vrijwilligerswerk.

*Bij Stichting Aktief in Doetinchem kunnen deelnemers werkervaring opdoen in een kringloopbedrijf dat hiervoor speciaal is opgericht. Taal kunnen ze oefenen aan de kassa in de winkel, maar als dat een stap te ver is kan geoefend worden met collega's in het magazijn. De deelnemers kunnen oefenen met verschillende werkzaamheden en zo beter zicht krijgen op wat ze kunnen en wat ze leuk vinden.*

### **Aandacht voor vitaliteit en gezondheid**

Welk werk passend is voor een deelnemer wordt niet alleen bepaald door wat iemand kan of wil, maar ook door wat iemand fysiek en psychisch aankan. Het is dus van belang om in gesprek te gaan over vitaliteit en gezondheid.

*Emma Boeve van Base to work vertelt dat zij deelnemers naast de reguliere begeleiding naar werk ook sportlessen aanbieden. Dit zorgt voor fysieke fitheid, maar ook voor mentale gezondheid. Ze ziet bijvoorbeeld dat de deelnemers zich echt aan elkaar optrekken en elkaar stimuleren. "Het enthousiasme spat er van af."*

## Werken aan zelfregie en autonomie

In het begeleidingstraject worden deelnemers ondersteund op hun weg naar de arbeidsmarkt, maar het is eigenlijk bij alle trajecten ook de bedoeling om de deelnemers zelfredzaam te maken. Idealiter nemen ze het traject zo veel mogelijk in eigen hand en kunnen ze zichzelf redden als ze ooit weer op zoek moeten naar nieuw werk. In sommige gevallen worden deelnemers gekoppeld aan iemand met een vergelijkbare achtergrond die kan functioneren als maatje, bruggenbouwer of mediator.

*Christel Zeldenrust, jobcoach bij Intervens Groep heeft bij het werken met statushouders goede ervaringen met het inzetten van een maatje uit hetzelfde land als de deelnemer. Het maatje fungeert als voorbeeldfiguur, de deelnemers zien wat mogelijk is en dat geeft hen meer geloof in hun eigen kunnen. De maatjes nemen de deelnemers een beetje op sleeptouw, waarmee ze hun sociale redzaamheid vergroten.*

Een valkuil voor de begeleiders is hier dat ze graag willen helpen en daardoor soms geneigd zijn te veel zelf te doen. Het evenwicht vinden is lastig: je wilt de kwetsbare deelnemers niet overvragen.

Onderdeel van het versterken van zelfregie en autonomie is het versterken van het zelfvertrouwen. Dat is niet bij iedereen nodig, maar een deel van de doelgroep heeft weinig zelfvertrouwen als het om werk gaat. Veel mensen hebben ook slechte ervaringen en hebben er geen vertrouwen meer in dat ze werk vinden dat bij hen past, werk dat ze kunnen doen. Ook tijdens het begeleidingstraject kunnen er dingen tegenvallen, het is dan belangrijk om hier aandacht voor te hebben en te zorgen dat de deelnemer van de ervaring leert in plaats van er door in de put te raken.

## De stap naar werk

Als deelnemers weten wat ze kunnen en waar ze voor gaan kan er actief gezocht worden naar betaald werk. Ter voorbereiding hierop krijgen deelnemers vaak een training over sollicitatievaardigheden en sollicitatieprocedures, maar ook informatie over wat de werkgever van ze verwacht. Vaak gaan die trainingen over werkhouding, de Nederlandse werkcultuur, de bedrijfscultuur en over omgangsvormen op het werk. Die trainingen zijn niet alleen van belang voor recente migranten. Ook mensen die nog niet eerder een baan hebben gehad of al lang buiten het arbeidsproces staan kunnen hier baat bij hebben.

*Maurice Holle van Stichting JOBconcept start met het enthousiast krijgen van deelnemers. Daar bouwt hij op voort en kijkt bij welke werkgever iemand aan de slag zou kunnen. Dan zorgen ze voor het uitbouwen van iemands kennis, eventueel aangevuld met een reguliere mbo-certificering. Hierdoor wordt voor de werkgever zichtbaar wat de deelnemer kan, welke toegevoegde waarde die kan leveren. Daarnaast werken ze aan de basisdingen zoals op tijd komen. Dat soort zaken moet echt op orde zijn. Ook werken ze aan het doorontwikkelen van talenten, zoals omgaan met collega's en klanten.*

Voor de overstap naar werk is het enerzijds belangrijk dat de deelnemers hun eigen kwaliteiten kennen en weten wat voor werk ze zoeken. Aan de andere kant is het belangrijk dat de werkgevers de deelnemers leren kennen.

*Jetse van de Groothveen (Azure Academy) vertelt dat hij een eigen pool met bedrijven hebben waarmee ze samenwerken. Die benaderen ze actief en bezoeken ze ook. Daarnaast investeren ze in de presentatievaardigheden van de deelnemers. Ze zorgen voor sollicitatie formulieren en maken video-pitches, en hebben ook een smoelenboek van de kandidaten. Zo informeren ze de bedrijven over de kandidaten en maken hen enthousiast voor een traineeship.*

## Matching

Sommige deelnemers gaan gedurende een arbeidstoeleidingstraject zelf op zoek naar een baan, vaak is het ook de begeleider die een geschikte plek zoekt. Een goede matching is daarbij van belang: naarmate de matching beter is gelukt is de kans op duurzame plaatsing groter. Om een goede match te kunnen maken is het belangrijk dat de begeleider contact heeft met werkgevers in de regio en weet wat zij zoeken. Regelmatig worden bijeenkomsten georganiseerd waar potentiële werkgevers en deelnemers op een informele manier kennis met elkaar kunnen maken. Dat kan de vorm krijgen van speeddating, maar ook van een busreis van deelnemers langs verschillende bedrijven. Om de stap om iemand uit een kwetsbare doelgroep aan te nemen kleiner te maken wordt regelmatig gewerkt met proefplaatsingen.

*Karin van Oosten van project OOST & B.V. Kledinghuis en Opleidingen geeft aan dat zij regelmatig werken met proefweken. Beide partijen, zowel de werknemer als werkgever, kunnen dan onderzoeken of er genoeg basis is om met een leerwerktraject te starten.*

Er zijn ook sterk vernieuwende initiatieven om de kansen voor deze doelgroep te vergroten. Een voorbeeld daarvan is 'open hiring', waarbij bedrijven startfuncties aanbieden zonder daarbij naar kwalificaties te vragen. Motivatie is genoeg en in de praktijk wordt gekeken op welke plek in de organisatie de nieuwe medewerker het beste past.

*"En volgende week starten we echt met een pilot voor kandidaten in de bijstand, dat noemen we de Startbaan. Dat is dan vanuit het principe open hiring. Dus je hoeft niet te solliciteren, je hoeft geen brieven in te sturen, je hoeft geen cv te laten zien, er komt geen gesprek. ... We hebben een dertigtal startbanen, noem het maar vacatures, net hoe je het wilt zien. Die hebben we bij werkgevers opgehaald. En met die werkgevers is ook besproken dat je niet weet wie je krijgt, maar dat de kandidaat graag wil werken." Annet Westerdijk, Tiem Zwolle*

## Warme overdracht

Om te zorgen voor een 'zachte landing' is er vaak direct contact tussen de begeleider en de potentiële werkgever. De begeleider kan dan vertellen wat de werkgever wel of niet kan verwachten van de nieuwe medewerker en waar eventueel ondersteuning gewenst is. Ook kan de begeleider helpen bij het vormgeven van een passend takenpakket en informatie geven over regelingen zoals proefplaatsing, loonkostensubsidie, loonwaardebepaling en de no-riskpolis.

*"Het is vooral zorgen voor een warme overdracht zodat zo'n werkgever begrijpt, wie is mijn nieuwe werkracht. Wat stimuleert haar en waar heeft hij of zij baat bij." Ivo van Dongen, Stichting Surplus*

Bij verschillende projecten wordt bij de afronding van een traject niet alleen een formele eindrapportage verzorgd voor de gemeente en de werkgever, maar ook een gesprek gevoerd met de werkgever. In zo'n gesprek, waarbij natuurlijk ook de nieuwe medewerker zelf aanwezig is, worden de sterke kanten van de nieuwe medewerker besproken maar ook alle andere zaken die belangrijk zijn voor een goede start.

*Jolin Brinkhuis van Larcom Werkbedrijf schrijft aan het eind van een begeleidingstraject een aanbevelingsbrief voor de deelnemer. Ze vindt dat een praktische, gemakkelijke manier die van waarde is voor zowel de mensen die ze begeleid heeft als de werkgever. De deelnemers krijgen een mooi compliment dat ze meer zelfvertrouwen geeft, de werkgever kan lezen waar iemand goed in is.*

## Ontwikkelen menselijk kapitaal

Om de arbeidsparticipatie van mensen met een lange afstand naar de arbeidsmarkt te realiseren is het vaak nodig om te investeren in hun menselijk kapitaal. We onderscheiden daarbij drie vormen van menselijk kapitaal: cultureel kapitaal, psychologisch kapitaal en sociaal kapitaal. In de praktijk is het onderscheid tussen deze drie vormen overigens niet altijd even duidelijk.

Het ontwikkelen van het menselijk kapitaal van de deelnemers is een belangrijk onderdeel van de trajectbegeleiding. Hoe er aan gewerkt wordt verschilt per project en daarbinnen vaak ook per deelnemer, om zo maatwerk te kunnen leveren.

*"Mijn belangrijkste opgave is dat iemand op een veilige vertrouwde manier door kan groeien naar datgene waar hij uiteindelijk toe in staat is en waar hij gelukkig wordt." Richard Migchielsen, ontmoetingspark de Greune*

## Werken aan cultureel kapitaal

Het werken aan het ontwikkelen van cultureel kapitaal wordt ook wel aangeduid als werken aan **acculturatie**. Het gaat om het aanleren van sociaal-culturele vaardigheden die van belang zijn om onderdeel uit te kunnen maken van een organisatie. Dit worden ook wel **werknemersvaardigheden** genoemd. Werknemersvaardigheden leer je vooral door te doen, door samen te werken met anderen.

*"Bij de Greune zetten we de groep in als manier om deelnemers te trainen in werknemersvaardigheden. Sommige deelnemers hebben bijvoorbeeld moeite met op tijd komen. Dat kun je als begeleider eisen, maar je kunt ook een groeps cultuur creëren waarin het vanzelfsprekend is dat je je houdt aan deze afspraak. De deelnemers worden uitgenodigd om onderdeel te worden van de groep, maar dan moeten ze wel de normen en waarden die daar gelden respecteren." Richard Migchielsen, ontmoetingspark de Greune*

Om in een veilige omgeving te kunnen **oefenen** en leren wordt veel gewerkt met leerwerktrajecten en werkervaringsplaatsen.

*Larcom Werkbedrijf plaatst mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in hun eigen werkleerbedrijf. Dat is een praktische mogelijkheid om mensen werkenderwijs algemene werknemersvaardigheden bij te brengen en de Nederlandse taal te bevorderen zodat hun kansen op betaald werk toenemen.*

Om daarvan zo veel mogelijk te leren is het belangrijk om de **leerervaring expliciet te maken**: geef aan wat er gebeurd is, wat daarbij het leerpunt was, en waarom dat van belang is voor de ontwikkeling van de deelnemer. Vaak wordt het leren pas dan herkend en kan het geleerde bewust worden ingezet in toekomstige situaties. Wat ook helpt is het expliciet uitspreken welk gedrag van deelnemers verwacht wordt. Ze weten dan wat ze moeten doen en kunnen experimenteren met het laten zien van het gewenste gedrag.

Het transparant maken van wat verwacht wordt en wat geleerd is, is een belangrijke taak van de trajectbegeleider. Om dit goed te kunnen doen moet de begeleider **inzicht hebben in wat vanzelfsprekendheden zijn** van zowel werkgever als deelnemer. Immers, alleen dan weet je waar de verwachtingen verschillen. Dat klinkt simpel, maar we doen veel dingen 'vanzelf', zonder het besef dat ze ook anders kunnen, dat andere mensen iets heel anders verwachten.

*Expliciet werken aan acculturatie gebeurt bijvoorbeeld bij het project Meesterwerk in Oldenzaal. Statushouders doen daar werkervaring op binnen de eigen werkplaats, en de ervaringen die ze daar opdoen worden besproken tijdens de taallessen die ze krijgen. Zo wordt*

*het oefenen van de taal gecombineerd met het bespreken van cultuurverschillen en andere 'verwonderpunten'. Ook spreken de deelnemers tijdens de Nederlandse les met elkaar over hun verwachtingen of moeilijkheden en helpen elkaar bij het vinden van een prettige manier van werken.*

Om dit goed te kunnen doen is het ook belangrijk dat de begeleiders zelf inzicht hebben in die vanzelfsprekendheden en in cultuurverschillen.

*Petra Dorreman vertelt dat ze bij Larcom Werkbedrijf gebruik hebben gemaakt van een ervaringsdeskundige om hen bij te scholen over cultuurverschillen. Ze ziet daarin echt een toegevoegde waarde. Door die lessen kunnen de begeleiders nu beter omgaan met cultuurverschillen.*

Naast het expliciteren van verwachtingen en van leerpunten is het ook belangrijk dat de begeleider **benoemt wat er goed gaat** en de deelnemers daarover complimenten geeft. Complimenten zijn over het algemeen krachtiger dan feedback geven als er iets niet goed gaat.

Tijdens het proces van arbeidstoeleiding is de acculturatie er op gericht dat deelnemers inzicht krijgen in wat er van hen verwacht wordt op de werkvloer. Eenmaal op die werkvloer zou sprake moeten zijn van een wederzijds proces, waarbij de nieuwe en de al aanwezige medewerkers zich aan elkaar aanpassen. **Maatjes, buddy's of werkcoaches** kunnen daarbij helpen. Ze kunnen bijvoorbeeld met een deelnemer met een arbeidsbeperking onderzoeken wat deze nodig heeft om goed te kunnen functioneren op de werkplek en vervolgens een gesprek hierover met de zittende collega's organiseren.

Een goede integratie op de werkplek is immers niet alleen de verantwoordelijkheid van de nieuwe collega maar van het hele team. Hierop toezien is de taak van de werkgever, maar de trajectbegeleider kan hierbij **ondersteunen en adviseren** om zo de kans op een geslaagde plaatsing te borgen.

*Sanja Zijlstra van Voor elkaar Zwolle vertelt dat ze altijd zorgt dat mensen ten minste voor twee jaar kunnen terugvallen op een maatje. Dat zijn vrijwilligers die ondersteunen als het even niet lukt en die helpen bij het vergroten van het sociale netwerk. Vaak is die ondersteuning niet zo lang nodig, maar toch is de aanwezigheid van zo'n vangnet belangrijk volgens haar. Daarom zorgt ze er ook voor dat als een vrijwilliger om de een of andere reden uitvalt, er meteen een vervanger klaarstaat.*

## Werken aan psychologisch kapitaal

De motivatie van de deelnemers bepaalt voor een groot deel hoe het proces richting arbeidsmarkt verloopt. Enerzijds omdat de motivatie van grote invloed is op de energie die zij in het traject stoppen, anderzijds omdat werknemers bij de selectie van medewerkers niet alleen kijken naar competenties en vaardigheden, maar vaak nog meer naar motivatie. Mensen uit kwetsbare groepen hebben vaker dan gemiddeld negatieve ervaringen met werk, of met het zoeken naar werk. Ook realiseren ze zich dat hun kansen op de arbeidsmarkt beperkt zijn. Dat motiveert niet om er flink tegenaan te gaan, terwijl dat juist wel nodig is. **Werken aan de motivatie** is dan ook een belangrijk onderdeel van de arbeidstoeleiding. Concreet betekent dat: zorgen voor **optimisme, hoop, veerkracht en zelfvertrouwen**.

*Sanja Zijlstra van Voor elkaar Zwolle streeft in haar werk naar empowerment en zingeving. Ze probeert om helder te krijgen wat iemand wil, hoe haal je zin uit je werk. Werk is immers meer dan alleen geld verdienen. Zo probeert ze ook voor iemand die lager moet insteken dan hij of*

*zij dacht zinvol werk te vinden, werk waar die persoon plezier uit haalt en zich serieus genomen voelt. Door deze persoonsgerichte aanpak lukt het vaak mensen weer te laten stralen en perspectief te bieden.*

Bij het werken aan de motivatie is het belangrijk om aan te sluiten bij de deelnemers en te onderzoeken **wat werk voor hen betekent**. Is het een manier om geld te verdienen, of vindt iemand het vooral belangrijk om zich te kunnen ontplooiën, of om gezellig onder de mensen te zijn?

Ook is het belangrijk om aandacht te hebben voor **zaken die de motivatie negatief kunnen beïnvloeden**. Dat is bijvoorbeeld als blijkt dat de gedroomde baan buiten de mogelijkheden ligt, of als duidelijk wordt dat het salaris veel lager zal zijn dan verwacht. We zien dat bijvoorbeeld bij statushouders, die veelal niet op hetzelfde niveau aan de slag kunnen als ze gewend waren in hun land van herkomst. Deelnemers kunnen ook hun motivatie verliezen als het traject langer duurt dan ze verwacht hadden, of als begeleiders hen willen plaatsen op een vacature die zij zelf niet zien zitten.

*Josita van Wetering van Base to work vertelt dat ze regelmatig merkt dat mensen de stap naar werk lastig vinden. Ze voert dan intensieve coaching gesprekken waarbij de kunst is om naast de persoon te blijven staan en niet vooruit te lopen. Ze doet dat door concrete vacatures te bespreken: Welke vijf positieve punten kan je nu uit deze vacature halen? Dat vindt men vaak lastig, negatieve dingen weet men te benoemen, positieve vindt men moeilijker. Daarom vraagt ze eerst naar die positieve punten, en daarna pas naar drie negatieve punten. Zo probeert ze de manier van denken om te buigen in een positieve richting.*

Het **werken aan een realistisch toekomstbeeld** en de deelnemers daarvoor motiveren, vraagt veel aandacht van de begeleider. Belangrijk hierbij is om te kijken naar **zowel de korte als de langere termijn**. Soms is het immers best mogelijk om op termijn door te groeien naar een functie die beter past bij wat de deelnemer in gedachten had. Deelnemers hierin meenemen vraagt aandacht, aansluiten en tijd.

*Ivo van Dongen van Stichting Surplus merkt dat je echt de tijd moet nemen. Als je iets opdringt is de kans op terugval erg groot. Bij mensen die ver van de arbeidsmarkt afstaan lukt het vaak niet in één keer om weer in het normale arbeidscircuit te komen, ook niet als ze al een heel traject hebben doorlopen.*

De mensen die werken aan de arbeidstoeleiding zijn vaak zeer gemotiveerd en willen het beste voor de mensen die ze begeleiden. Dat is mooi, maar ook een valkuil: wie te veel wil helpen, bereikt misschien wel snel resultaat maar kan daarmee de zelfredzaamheid en het zelfvertrouwen van de deelnemer schaden. Het wordt makkelijk om achterover te leunen en af te wachten. Het kan ook een negatief zelfbeeld versterken: zie je wel, ik kan niet zonder hulp. Anderzijds is te weinig doen ook een risico: gebrek aan succes kan een negatief zelfbeeld bevestigen. Juist de mensen uit de kwetsbare groepen hebben succeservaringen nodig. Het vinden van een **goede balans tussen helpen en zelf laten doen** is lastig en er is helaas geen recept voor.

*In het project Voor elkaar Zwolle maken deelnemers een elevator pitch over hun doelen en hun plan van aanpak. Ze worden aangemoedigd om bij het opstellen van dit plan hulp te vragen van vrijwilligers waarmee het project contact onderhoudt. Door deze manier van werken worden ook het sociale netwerk en het zelfvertrouwen van de deelnemers versterkt. Ze zien dat anderen in hen geloven en bereid zijn hen te helpen. Er is hierdoor ook meer commitment aan de eigen doelen en een grotere kans dat deze bereikt worden.*

## Werken aan sociaal kapitaal (sociaal netwerk)

Veel mensen vinden werk via hun sociale netwerk. Maar niet iedereen heeft een netwerk dat toegang biedt tot de arbeidsmarkt. Bij mensen uit kwetsbare groepen is het netwerk vaak ook kwetsbaar. Toch is er vaak meer dan op het eerste gezicht lijkt. In veel trajecten wordt dan ook gewerkt aan **beter inzicht in het eigen netwerk** en hoe dat kan worden ingezet. Deelnemers worden uitgedaagd om te onderzoeken wie hen verder kan helpen: de buurvrouw misschien, of de teamgenoten van de voetbalclub of de mensen die je wekelijks tegenkomt bij de kerk of moskee.

Daarnaast wordt ook in veel projecten een **nieuw netwerk aangeboden**. Werkervaringsplekken, stages of vrijwilligerswerk zijn niet alleen goede manieren om werkervaring op te doen, maar bieden ook een netwerk. Verschillende projecten organiseren bijeenkomsten waarbij deelnemers op een informele manier kunnen kennismaken met potentiële werkgevers. In andere projecten worden deelnemers gekoppeld aan een maatje of buddy, een vrijwilliger die hen onder andere helpt om contacten te leggen. Bijkomend voordeel van deze informele manieren om met elkaar in contact te komen is dat ze niet alleen de deelnemers verder helpen, maar ook **bijdragen aan een positievere beeldvorming** over mensen uit kwetsbare groepen: direct persoonlijk contact is daarvoor de beste manier.

*STAR/T is een project in Enschede waarbij statushouders worden begeleid bij het opzetten van een eigen onderneming. Deelnemers krijgen onder andere de mogelijkheid hun idee te presenteren aan een groep ervaren ondernemers uit de regio. Ondernemers die wat zien in het plan bieden de deelnemer hun praktijkervaring aan en toegang tot hun netwerk.*

Het benutten van de kracht van het sociale netwerk kan ook door bij de begeleiding richting arbeidsmarkt niet individueel maar **groepsgewijs te werken**. De deelnemers kunnen tijdens het traject veel leren van elkaars ervaring en kunnen elkaar ondersteunen. Bijkomend voordeel is dat deelnemers zo ook zien hoe zij zelf van waarde zijn voor anderen.

## Snel of duurzaam?

Doel van arbeidstoeleiding is om deelnemers te ondersteunen bij het (opnieuw) betreden van de arbeidsmarkt. Dat kan op verschillende manieren en vanuit verschillende uitgangspunten. Zo kan het doel zijn om te zorgen dat de deelnemer zo snel mogelijk geen uitkering meer nodig heeft, of zo snel mogelijk aan het werk is. Maar het doel kan ook zijn om te zorgen dat de deelnemer wordt begeleid naar werk dat zo goed mogelijk aansluit bij diens wensen en mogelijkheden, ook als dat een forse investering vraagt in tijd en geld. Beide hebben voor- en nadelen.

Begeleiders hebben maar beperkt invloed op welke werkwijze gehanteerd wordt, dat is een politieke keus. Maar enige **speelruimte** is er vaak wel. Voor die gevallen zetten we de uitersten tegen elkaar af, zodat voor- en nadelen inzichtelijk worden.

|                | Snel plaatsen                                                                                                                                                                                                                                                          | Duurzaam plaatsen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opdracht       | bemensen van openstaande vacatures, instapbaan (broodbaan)                                                                                                                                                                                                             | de functie sluit aan bij de wensen en mogelijkheden van de deelnemer en biedt volop kans om te ontplooiën (droombaan)                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Uitgangspunten | <ul style="list-style-type: none"><li>• zo snel mogelijk op eigen benen staan</li><li>• werk is een springplank voor de carrière</li><li>• werk betekent een boost voor eigen waarde</li><li>• geen woorden maar daden</li></ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• mensen uit kwetsbare groepen passen niet op bestaande vacatures, er is maatwerk nodig (jobcrafting)</li><li>• voorkomen van terugval want dat leidt tot schade aan zelfvertrouwen en motivatie</li><li>• deelnemer maximaal voorbereiden en zorgen dat werkplek past</li><li>• het werk moet waardevol zijn voor zowel werknemer als werkgever</li></ul> |
| Rol begeleider | werkmakelaar voornamelijk gericht op deelnemer                                                                                                                                                                                                                         | empowerment/emancipatie en coaching voor deelnemer en organisatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Knelpunten     | <ul style="list-style-type: none"><li>• vaak tijdelijke werkzaamheden met ongunstige arbeidsvoorwaarden</li><li>• grote kans op terugval, dus opnieuw uitkering en begeleiding</li><li>• onderbenutting menselijk kapitaal</li><li>• demotivatie, frustratie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• bestaande vacatures blijven openstaan</li><li>• kost veel tijd, energie en geld</li><li>• afbreukrisico</li><li>• vraagt actieve inzet werkgevers</li><li>• resultaat pas na lange periode zichtbaar</li></ul>                                                                                                                                           |

De keus tussen snel of duurzaam ligt deels besloten in de opzet van een traject, maar ligt ook bij werkgevers. Niet elke werkgever is bereid of in de gelegenheid om een duurzame plaatsing te realiseren.

*Richard Migchielsen van de Greune heeft de indruk dat de meeste werkgevers bij het plaatsen van iemand met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt vooral een economisch oogmerk heeft. Die keus moet iedereen voor zichzelf maken, stelt hij, maar zelf streeft hij naar duurzaamheid. Daarom probeert hij te werken met werkgevers die daar ook voor gaan en die*

*in mensen willen investeren en werken aan positieve gezondheid, veiligheid, vertrouwen, en het herkennen en erkennen van mogelijkheden.*

Tijdelijke plaatsingen zijn niet per definitie slecht: zij bieden mensen ook een mogelijkheid om werkervaring op te doen en hun werknemersvaardigheden te oefenen. Wel is het in deze gevallen belangrijk dat vanaf het begin duidelijk is dat het om een tijdelijke plek gaat en geen valse verwachtingen worden gewekt.

*“Helaas worden langdurig werklozen nogal eens gepiepeld van werkje naar werkje. Hebben ze je niet meer nodig, hup, ga maar weer weg. Dat is natuurlijk gejojo met mensen.” Maurice Holla, Stichting JOBconcept*

## Nazorg

Om de kans te vergroten dat een plaatsing een succes wordt, is het van belang om ook na de plaatsing ondersteuning te bieden. Het gaat dan niet alleen om nazorg direct na de plaatsing, maar liefst voor een langere periode. Vaak worden problemen immers pas na enige tijd zichtbaar.

*Jetse van Grootevheen (Azure Academy) zegt: “Tijdens het traineeship proberen we de trainees te voorzien van een stageplaats, zodat zij ook praktijkervaring kunnen opdoen. Ook koppelen wij de trainees aan een buddy uit het werkveld. Onze eigen in-house jobcoach spreekt wekelijks met de kandidaten om de voortgang te bewaken. Op die manier kunnen we polsen hoe het gaat en kunnen we eventuele obstakels signaleren en hiernaar handelen. Dit doen wij allemaal zodat de trainees onze Azure Academy zo goed mogelijk doorlopen!”*

Nazorg heeft betrekking op alle aspecten van het werk: uitvoering van het werk, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en houding, zoals motivatie en doorzettingsvermogen. Voor deelnemers die zijn opgenomen in het doelgroepenregister is nazorg onderdeel van het traject, voor anderen is dit niet vanzelfsprekend het geval.

### Jobcoaching

Nazorg krijgt vaak de vorm van jobcoaching. Een jobcoach begeleidt de nieuwe medewerker op de werkplek en bespreekt de voortgang met de werkgever. Jobcoaches kunnen bijvoorbeeld helpen bij het verkleinen van de culturele kloof op de werkvloer door uitleg te geven over gewoontes en verwachtingen. Daarbij richt de jobcoach zich in eerste instantie tot de nieuwe medewerker, maar vaak wordt ook gesproken met de collega's om zo wederzijds meer begrip te kweken.

Het uitgaan van het positieve en het vertrouwen geven is een belangrijk onderdeel van de begeleiding. Door aan het werk te gaan verandert er veel in de situatie van de doelgroep. Een zekere voorzichtigheid en zorgen dat de nieuwe werknemer overvraagd wordt, is op zijn plek. Maar tegelijk is het belangrijk om iemands groei niet te remmen door uit te gaan van onmogelijkheden en gevaren.

*“En ik denk dat daar een beetje het sleutelpunt zit, je moet ze activerend begeleiden maar ze mogen ook wel een beetje in de stretch gezet worden, want anders wordt het niet beter. Nou en ik denk met name die activerende begeleiding, dat is de sleutel. ... Dus op een bepaald moment zeg je tegen iemand: jij kan eigenlijk maar twee uur per dag werken, want je hebt het wel heel erg zwaar. Of zullen we eens proberen of jij halve dagen kan werken en als het niet lukt gaan we kijken waardoor het niet lukt.” Remco Rooker, Stichting switch naar techniek*

### Pro-actief optreden

Bij nazorg kan ondersteuning worden gegeven als er problemen zijn, maar nazorg helpt vooral ook om problemen te voorkomen. Ervaren begeleiders zien problemen aankomen. Het helpt daarbij als de nazorg wordt geboden door de begeleider die ook in het voortraject met de deelnemer gewerkt heeft. Deze kent de deelnemer en heeft als het goed is inmiddels een vertrouwensband opgebouwd. Dat is belangrijk omdat deelnemers het vaak moeilijk vinden om aan de bel te trekken als er iets is.

*“Goede jobcoaching vraagt om regelmatig contact en bereikbaarheid, maar vooral ook een proactieve houding. Dus niet wachten tot je gebeld wordt maar ook echt aanwezig zijn.” Remco Rooker, Stichting switch naar techniek*

Nazorg is overigens niet alleen bedoeld om problemen op te lossen, maar zeker ook om de deelnemer te leren hoe deze zélf problemen kan oplossen. En ook om het zelfvertrouwen van de deelnemer te bevorderen door vertrouwen uit te spreken en expliciet te maken wat er allemaal goed gaat.

*Johan Middelkamp van Dynamische op weg zegt: “Het belangrijkste bij ons is volgens mij er bovenop zitten. De deelnemer krijgt geen moeilijk intakegesprek maar gaat met de jobcoach aan het werk. De jobcoach zit niet achter een bureau. Door met elkaar te gaan werken krijg je op deze manier vertrouwen in elkaar. Als er vertrouwen is krijg je ook te horen waarmee je elkaar kunt helpen. Maar onze insteek is om te kijken waar je goed in bent. Dat geeft het meeste plezier. En we laten je merken dat je ertoe doet. Geef mensen niet alleen maar aandacht als het niet goed gaat.”*

Wat is een goed moment om in actie te komen is moeilijk precies te bepalen. Over het algemeen bepleit men om af en toe poolshoogte te nemen. Dit kan ook vooraf afgesproken worden. Het is zoeken naar een evenwicht waarbij je problemen voorblijft, zonder elkaar voor de voeten te lopen.

*Bij Larcom Werkbedrijf gaat de Job-Hunter altijd twee maanden na een plaatsing naar de werkgever. Enerzijds om het contact warm te houden, anderzijds als nazorg. Kijken waar het goed gaat en waar het misloopt. Er is dan contact met beide partijen zowel de geplaatste medewerker als de werkgever. Zo wordt geprobeerd eventuele belemmeringen voor een duurzame inzet weg te nemen.*

Zoals gezegd wordt in de periode van nazorg ook gewerkt aan de zelfredzaamheid van de deelnemer. Dat betekent praten over hoe je zelf problemen kunt oplossen, maar ook over hulp vragen als dat nodig is. Een deel van de deelnemers is zo gewend dat ze steeds geholpen worden dat ze moeten worden voorbereid op zelfstandigheid. Voor andere deelnemers is juist vragen om hulp een hele stap, waarin ze begeleiding, ondersteuning en praktische suggesties nodig hebben. Het is een zoektocht voor begeleiders om het juiste evenwicht te vinden tussen ondersteunen en loslaten, en om te bepalen wanneer ze écht stoppen.

### **Praten met deelnemer, werkgever en collega's**

Belangrijk in de nazorg is dat gesproken wordt met de deelnemer zelf, maar ook met de werkgever en de collega's van de deelnemer. Aangeraden wordt om soms met iedereen samen, en andere keren juist met de verschillende mensen apart te spreken. Apart, omdat niet iedereen zich durft uit te spreken in een groep. Maar ook samen, zodat men elkaars kant van de zaak hoort en om te oefenen met het in gesprek gaan met elkaar.

*Bij Dynamisch op weg wordt ingezet op het organiseren van buddy's op de werkvloer: collega's die de nieuwe medewerker op weg helpen. Het voordeel van een buddy vinden ze dat het gaat om een gelijkwaardige relatie en om iemand die ook op langere termijn kan ondersteunen. Een buddy kan fungeren raadgever, maar ook als brug naar de andere collega's. Als duidelijk is dat er steun is vanuit het team, is het makkelijker voor de begeleider om afscheid te nemen.*

### **Aandacht voor privé**

Als mensen na een lange tijd weer gaan werken is dat een flinke verandering in hun leven. Dit heeft ook effect op hun privéleven. Er moet een nieuwe balans worden gevonden tussen werk en privé en soms moet er van alles geregeld worden, bijvoorbeeld rond zorg, uitkering/toeslagen etc. Dat kan veel energie en aandacht vragen, die niet in het werk kan worden gestoken. Ondersteuning hierbij kan helpen om de aanpassing makkelijker te laten verlopen.

*Larcom geeft het advies om vertrouwen op te bouwen: Niet werk-gerelateerde gesprekken voeren. Contact maken en een stukje humor. Er zijn, zichtbaar zijn door interesse te tonen en*

*betrokkenheid. Dit verlaagt de drempel om contact te zoeken, voor de werkgever maar ook voor statushouder.*

### **Tips voor werkgevers**

Zoals gezegd is de nazorg gericht op zowel de deelnemers als de werkgever. Veel is daarbij maatwerk, maar we hebben ook een aantal breed bruikbare tips verzameld.

- Neem de tijd om de nieuwe medewerker te leren kennen, toon oprechte interesse
- Zorg voor een vertrouwensband
- Besteed aandacht aan wat er goed gaat, geef complimenten
- Vraag wat iemand nodig heeft om goed te functioneren en zich prettig te voelen
- Geef instructies niet alleen mondeling, maar ook visueel
- Check of de instructie begrepen is, vraag bijvoorbeeld om die in eigen woorden te herhalen
- Kijk uit voor sociaal wenselijke antwoorden

*“De meeste statushouders hebben baat bij instructies door voor te doen. Even oogcontact maken, even navragen van heeft die persoon het begrepen of niet.” Jolin Brinkhuis, Larcom Werkbedrijf*

### **Afsluiten**

Hoe lang nazorg wordt geboden verschilt sterk per project, maar meestal is het tussen de 6 en 12 maanden. De nazorg moet niet te lang duren: hij is bedoeld om de overstap makkelijker te maken, niet als permanente ondersteuning. Wel is het wenselijk om de mogelijkheid open te houden om bij problemen weer een beroep te doen op de begeleider.

*“Dat iemand niet te lang, bijvoorbeeld een jaar lang, in een soort coaching therapie blijft of zo. Maar dat je voelt: ik groei, ik heb een stuk van mezelf ontdekt en ik ga, ik heb stappen gemaakt en ik ga nu naar een andere fase.” Bernadet Haveman, Droom van Zwolle*

Vaak wordt het traject niet formeel afgerond maar dooft het uit omdat er geen directe noodzaak is om elkaar te spreken. Eigenlijk is dat niet gewenst: een formele afronding geeft meer duidelijkheid. Bovendien is een eindgesprek een mooi moment om te evalueren en om aan te geven welke mogelijkheden voor ondersteuning er zijn als er toch problemen zijn. Daarbij kan ook uitleg worden gegeven over andere instanties die kunnen ondersteunen.

*Bij ‘Droom van Zwolle’ worden deelnemers gestimuleerd om hun eigen nazorg te organiseren. Uitgangspunt is dat de deelnemers het vangnet vormen voor elkaar; met de mensen met wie ze het begeleidingstraject hebben doorlopen. Die begeleiding gebeurt in een groep, en die groep fungeert als sociaal netwerk. Zo versterken we de zelfredzaamheid en weerbaarheid van de deelnemers.*

## Colofon

|                     |                                                                                                                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titel:</b>       | <b>Inclusief aan het werk:</b><br><i>Leerpunten uit het Leernetwerk</i>                                                                                             |
| Auteurs:            | Samir Garić, Sjiera de Vries en Vibeke Oenema                                                                                                                       |
| Opdrachtgever:      | Provincie Overijssel                                                                                                                                                |
| Illustratie:        | Remko Waanders, de Tekenafdeling                                                                                                                                    |
| Uitgever:           | Lectoraat Sociale Innovatie, Hogeschool Windesheim                                                                                                                  |
| Plaats van uitgave: | Zwolle                                                                                                                                                              |
| Jaar van uitgave:   | 2022                                                                                                                                                                |
| Contact:            | <a href="mailto:Sjiera.de.vries@windesheim.nl">Sjiera.de.vries@windesheim.nl</a><br><a href="#">Lectoraat Sociale Innovatie   Windesheim in Zwolle   Windesheim</a> |



Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de naam van de auteurs en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.