

Duurzame banen voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden: inzicht in effectieve jobcoaching



Duurzame banen voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden: inzicht in effectieve jobcoaching

Colofon

Opdrachtgever en financier
ZonMw

Projectleiding
Harry Michon en Hans Kroon

Auteurs
Aniek de Lange, Harry Michon, Nicole van Erp, Hans Kroon

Met medewerking van
Harry van Haastrecht, Lex Hulsbosch, Monique Noordoven

Stuurgroep
Harm Akkermans, Richard Brenkman, Theo Duijker, Janneke Oude Alink (voorzitter),
Natasja Saleminck

Productie
Martin Fraterman

Project-assistentie
Freeke Perdok

Met dank aan
Alle deelnemende jobcoaches

Vormgeving en productie
Canon Nederland N.V.

Beeld
www.gettyimages.nl

Personen afgebeeld op de omslag van deze uitgave zijn modellen en hebben geen relatie tot het onderwerp van deze uitgave of ieder onderwerp binnen het onderzoeksdomein van het Trimbos-instituut.

Deze uitgave is gratis te downloaden via www.trimbos.nl/webwinkel met artikelnummer **AF1834**

Trimbos-instituut
Da Costakade 45
Postbus 725 3500 AS Utrecht
T: 030 297 11 00

© 2020, Trimbos-instituut, Utrecht. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande toestemming van het Trimbos-instituut.

Inhoud

Samenvatting	5
1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond	9
1.2 Onderzoeksvragen	9
1.3 Onderzoeksmethode	10
Literatuurstudie, klankbordgroep, focusgroep	10
Kwantitatief longitudinaal onderzoek	10
Casestudies	11
Regionale bijeenkomsten	11
Leeswijzer	11
2 Welke kenmerken hebben jobcoaching-trajecten voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden in de praktijk?	13
2.1 Beschrijving van de deelnemers	13
Werknemers	13
Jobcoaches	15
2.2 De werksituatie en de jobcoaching-trajecten bij de start	15
Voortraject	16
Begeleiding bij zoeken baan	16
Kenmerken huidige baan	16
Openheid psychische klachten	17
2.3 Ontwikkelingen die werknemers doormaken op het gebied van werk	18
Match werkplek	18
Veranderingen in werkzaamheden, uren en de werkcontext	20
Vinden van nieuw werk	20
2.4 Ontwikkelingen in de arbeidsbegeleiding aan de werknemer	21
Begeleiding bij baanbehoud	21
Begeleiding bij ontwikkeling duurzame inzetbaarheid	22
Mate van begeleiding en klik	23
Begeleiding door jobcoaches: verhalen van werknemers en jobcoaches	23
2.5 Ontwikkelingen in de arbeidsbegeleiding aan de werkgever	25
Begeleiding werkgever	25
Mate van begeleiding en klik	26
Begeleiding door jobcoaches: verhalen van werknemers, jobcoaches en werkgevers	26
2.6 Overkoepelende thema's	28

3	Wat is de (ervaren) impact van deze jobcoaching-trajecten op duurzaam werken?	31
3.1	Werksituatie van deelnemers na zes maanden	31
3.2	Ontwikkelingen in duurzaam werken	32
	Veranderingen in werk tijdens het onderzoek	32
	Beoordeling duurzame inzetbaarheid	33
3.3	Ontwikkelingen in duurzaam werken: werkwaarden	34
	Werk als waarde	34
3.4	Impact volgens werknemers	38
3.5	Toekomstverwachting	39
4	Welke kenmerken van deze jobcoaching hangen samen met duurzaam werken?	43
4.1	Duurzaam werken	43
4.2	Kenmerken van jobcoaching	43
4.3	Verkenning samenhang tussen kenmerken van jobcoaching en duurzaam werken: <i>stap 1</i>	44
4.4	Verkenning samenhang tussen kenmerken van jobcoaching en duurzaam werken: <i>stap 2</i>	45
4.5	Conclusie	46
5	Hoe kenmerkt zich goede jobcoaching in theorie?	47
5.1	Maatwerk werk(plek) en ondersteuning werknemer	47
5.2	Ondersteuning werkgever bij regelingen en werkaanpassingen	48
5.3	Afstemming met zorgverleners en naasten	49
5.4	Focus op duurzame inzetbaarheid	50
6	Conclusie	53
6.1	Kernconclusies	53
	Hoe kenmerkt zich goede jobcoaching in de theorie?	53
	Welke kenmerken hebben jobcoaching-trajecten voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden in de praktijk?	53
	Wat is de (ervaren) impact van deze jobcoaching-trajecten op duurzaam werken?	54
	Welke kenmerken van deze jobcoaching hangen samen met duurzaam werken?	55
6.2	Discussie	56
6.3	Kernboodschap onderzoek	58
7	Referenties	59
	Bijlage: uitkomsten multilevel analyse	63

Samenvatting

Mensen met psychische aandoeningen en klachten hebben gemiddeld genomen meer moeite om zich staande te houden op de arbeidsmarkt dan andere groepen. Voor kwetsbare jongeren is het vaak extra moeilijk om op de arbeidsmarkt te participeren. Jobcoaching is een manier om hen te ondersteunen bij het aan de slag gaan en blijven in een reguliere functie bij een werkgever. Met de invoering van de Participatiewet in 2015 wordt deze voorziening niet meer alleen door het UWV, maar ook door gemeenten beschikbaar gesteld. Er is veel op praktijkervaringen gebaseerde evidentie voor het belang en de effectiviteit van jobcoaching na plaatsing. Tegelijkertijd ontbreekt het nog aan het nodige wetenschappelijke onderzoek. In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe kenmerkt zich goede jobcoaching in theorie?
2. Welke kenmerken hebben jobcoaching-trajecten voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden in de praktijk?
3. Wat is de (ervaren) impact van deze jobcoaching-trajecten op duurzaam werken?
4. Welke kenmerken van deze jobcoaching hangen samen met duurzaam werken?

Doelgroep

Jobcoaches konden met één of meerdere werknemers - die zij begeleiden bij het behoud van werk - aan het onderzoek meedoen. De doelgroep van werknemers bestond uit jonge werkenden (18 t/m 35 jaar) die recent betaald werk hebben in een reguliere omgeving of in een proefplaatsing zitten, professionele jobcoaching ontvangen en kampen met psychische klachten. De voorkeur lag bij trajecten waarbij de werknemer recent – maximaal 3 maanden geleden – was gestart met een baan. Aangezien dit onvoldoende trajecten opleverde, zijn gaandeweg het onderzoek de criteria verbreed, waardoor ook oudere werknemers (> 35 jaar) en werknemers die al langere tijd werkzaam waren in hun huidige baan mee konden doen. Een meerderheid van de deelnemende werknemers (81%) is 18 t/m 35 jaar. De helft werkte (ten tijde van de start van het onderzoek) uiterlijk een half jaar in zijn of haar huidige baan en de rest werkte er langer.

Dataverzameling

In totaal zijn 134 jobcoach-trajecten een half jaar gevolgd. 84 jobcoaches deden mee (met één of meerdere werknemers). Zowel jobcoaches als werknemers vulden aan het begin (beginmeting) en na een half jaar (eindmeting) een vragenlijst in. Tussentijds werden jobcoaches kort telefonisch geïnterviewd. Ook is er een kwalitatief verdiepend onderzoek uitgevoerd, waarbij de ervaringen van negen jonge werknemers en betrokken actoren (jobcoach, werkcontext) in kaart werden gebracht. Gedurende het onderzoek vonden er drie regionale bijeenkomsten plaats (met o.a. deelnemende jobcoaches en beleidsmedewerkers).

Kenmerken van goede jobcoaching in theorie

Op basis van verschillende documenten en een focus- en klankbordgroep met experts is een raamwerk voor goede jobcoaching tot stand gekomen, dat bestaat uit vier kernpunten:

- Maatwerk werk(plek) en ondersteuning
- Ondersteuning werkgevers bij regelingen en werkaanpassingen
- Afstemming met zorgverleners en naasten
- Focus op duurzame inzetbaarheid

Kenmerken van jobcoach-trajecten in de praktijk

Van de deelnemende werknemers is ruim de helft man (61%) en minder dan de helft vrouw (39%). Klachten in het autismespectrum komen het vaakst voor onder deelnemers (46%) en ook veel andere psychische kwetsbaarheden zijn vertegenwoordigd. De meerderheid heeft eerdere werkervaring opgedaan, alhoewel dit niet altijd in een betaalde baan was. Bij de start van het onderzoek hadden de meesten betaald regulier werk en de rest had een andere vorm van betaald werk binnen een reguliere omgeving (bijvoorbeeld een participatiebaan, een proefplaatsing). De meesten werken parttime. De helft werkte uiterlijk een half jaar in zijn of haar huidige baan en de rest werkte er langer.

Jobcoaches en werknemers vonden overwegend dat de baan goed bij hen paste. Werknemers beoordelen de aansluiting van het werk bij hun wensen met een 7,7 (beginmeting) en 7,2 (eindmeting) als rapportcijfer. Jobcoaches beoordeelden de 'match' tussen de werknemer en zijn of haar baan op uiteenlopende aspecten. Vaak was er sprake van een 'goede' of 'uitstekende' match. De match wat betreft de mentale werkbelasting is volgens jobcoaches het minst goed.

De jobcoaches steken vooral tijd in de werknemers. Het aantal begeleidingsuren per werknemer daalde significant in de loop van het halve jaar gemiddeld van 4,8 uur per maand naar 3,7 uur per maand. Een ruime meerderheid (beginmeting: 95%; eindmeting: 90%) betrof niet alleen begeleiding aan de werknemer, maar ook aan de werkgever. Het aantal begeleidingsuren per werkgever daalde gedurende de onderzoeksperiode van 1,9 uur per maand naar 1,5 uur per maand.

Begeleiding werknemer

Het bespreken van hoe om te gaan met problemen en stress, en het bespreken van de werk-privé balans komen het vaakst naar voren als thema's waarop de begeleiding aan werknemers zich richt. Ook is er veel aandacht voor het aanleren van sociale en arbeidsvaardigheden. Begeleiding bestaat bijvoorbeeld uit het helpen kennen en bewaken van grenzen, en het ondersteunen bij het bespreken hiervan met anderen zoals collega's en leidinggevenden. Ook het werken aan het zelfbeeld, het creëren van overzicht in werkzaamheden, het omgaan met een psychische kwetsbaarheid op het werk en eventuele openheid hierover worden benoemd als begeleidingsthema's. Jobcoaches stellen vragen aan werknemers om hun individuele wensen en behoeften te achterhalen en om hen te ondersteunen bij het bespreken hiervan met anderen. In meer dan de helft van de trajecten wordt een collega van de werknemer ingeschakeld. Naast het fungeren als eerste aanspreekpunt bij vragen en/of inhoudelijke ondersteuning, is dit iemand die extra ondersteuning kan bieden aan de werknemer (met behulp van tips van de jobcoach).

Begeleiding werkgever

Ondersteuning aan de werkgever is met name gericht op het bespreken hoe om te gaan met (behoefte van) de werknemer en de rol van de werkgever, leidinggevende en/of collega's hierin. Ook vindt er veelal (praktische) ondersteuning plaats rondom (administratie en informatievoorziening omtrent) regelingen voor werkgevers. Jobcoaches kunnen bijvoorbeeld helpen het overzicht te behouden rond wet- en regelgeving; wijzen op het bestaan van een geëigende regeling, en helpen toegang te krijgen tot specifieke regelingen.

(Ervaren) impact jobcoach-trajecten op duurzaam werk

De meerderheid (88%) van de deelnemende werknemers heeft na een half jaar nog steeds betaald werk¹. Bij de meesten is sprake van betaald regulier werk. Een kwart van de trajecten (23%) liet een aanwijsbare positieve ontwikkeling wat betreft duurzame inzetbaarheid zien. Het gaat dan om bijvoorbeeld een uitbreiding van werkzame uren en/of taken. Of een overstap naar ander betaald werk in een reguliere omgeving. Gemiddeld gezien zijn jobcoaches tevreden over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. Deelnemende werknemers zijn (heel) tevreden over hun jobcoach. De mate waarin de ondersteuning hen iets oplevert, beoordelen zij met gemiddeld een 8,2 als rapportcijfer. Ook voelen zij zich begrepen door hun jobcoach (rapportcijfer resp. 8,8; 8,5).

Om duurzame inzetbaarheid nader te onderzoeken is gebruik gemaakt van het 'Werk als Waarde' model. Centraal in dit model staat de 'capability set', waarbij het gaat om waarden die de werknemer toekent aan werk en de mogelijkheden om die waarden daadwerkelijk te realiseren. Er is aandacht voor zowel de individuele werknemer, die in staat en gemotiveerd moet zijn om te werken, als voor de werkcontext, die de mogelijkheden biedt om waardevolle taken uit te voeren. Zeven werkwaarden werden in een vragenlijst aan werknemers voorgelegd, zoals 'nieuwe dingen kunnen leren en doen' en 'voldoende inkomen hebben'. Per werknemer is een totaalscore berekend, die de mate weergeeft waarin werknemers ervaren dat de werkwaarden die ze zelf belangrijk vinden in hun huidige situatie tot uitdrukking komen.

De volgende drie werkwaarden worden het meest belangrijk gevonden: een goed inkomen verdienen, betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen, en kennis en vaardigheden ontwikkelen. Het realiseren van betekenisvolle werkcontacten lukt gemiddeld gezien het best. De discrepantie tussen het belang en het bereiken ervan is het grootst rondom het verdienen van voldoende inkomen. Bij sommige werkwaarden lukte het in vergelijking met een half jaar eerder minder goed om de werkwaarde in de praktijk te realiseren, bijvoorbeeld rondom het gebruiken en ontwikkelen van kennis en vaardigheden.

Verkenning samenhang kenmerken van jobcoaching en werk, en duurzaam werken

Duurzaam werken is een multidimensionaal begrip. Met enerzijds een 'harde' kant: Zijn werknemers nog steeds aan het werk na een half jaar? Zijn werkzame uren uitgebreid en hebben werknemers zich ontwikkeld in de aard van hun werkzaamheden? Anderzijds is er een 'zachte' kant: In hoeverre past het werk bij waarden die iemand belangrijk vindt? Het merendeel van de werknemers is gedurende het onderzoek aan het werk gebleven. Daardoor kon niet verkend worden welke factoren samenhangen met al dan niet aan het werk blijven. Wel is duurzaam werken volgens de volgende definities nader onderzocht:

¹ Een klein deel heeft geen betaald werk meer (6%) en van het resterende deel is het onbekend (6%).

- Positieve ontwikkelingen in het werk (bijvoorbeeld uitbreiding in werkzame uren, uitbreiding van werkzaamheden, ander betaald werk in een reguliere omgeving);
- Oordeel van de jobcoaches over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid;
- De capability-scores van de werknemers, oftewel: de mate waarin werknemers ervaren dat de werkwaarden die ze zelf belangrijk vinden in hun huidige situatie tot uitdrukking komen.

Vervolgens is door middel van regressie-analyses bekeken in hoeverre kenmerken van jobcoaching samenhangen met bovenstaande definities van duurzaam werken. Uit de analyses blijkt dat de meeste onderzochte kenmerken van jobcoaching niet significant samenhangen met duurzaam werken. Twee aspecten hangen wel significant samen met duurzaam werken, en wel met duurzaam werken volgens het oordeel van de werknemer (capabilities). Hoe intensiever de begeleiding, des te hoger de mate waarin werknemers ervaren dat de werkwaarden die ze zelf belangrijk vinden in hun huidige situatie tot uitdrukking komen. Ook hangt de match tussen werknemer en werkplek volgens de jobcoach samen met duurzaam werken: hoe beter de jobcoach de match beoordeelt, des te hoger de score op duurzaam werken volgens de werknemer.

Daarnaast komen, opnieuw alleen bij duurzaam werken gedefinieerd volgens het capability-model, twee andere verbanden naar voren, die minder sterk zijn. De eerste is de klik tussen de jobcoach en de werknemer: hoe beter de klik, des te hoger de capability-score. Hetzelfde geldt voor de aansluiting van de begeleiding bij de wensen en behoeften van de werknemer, zoals beoordeeld door de werknemer. Als die aansluiting beter is, is er ook een hogere score op duurzaam werken gemeten met de capabilities vragenlijst.

Kort gezegd: Investeren in de begeleidingsrelatie en een goede aansluiting van de begeleiding bij de wensen en behoeften van de werknemer lijkt dus bevorderlijk voor duurzaam werken. De resultaten dienen voorzichtig geïnterpreteerd te worden, aangezien de onderzoeksgroep voor dergelijke analyses relatief klein is.

Kernboodschap onderzoek

Uit de gevolgde trajecten blijkt dat werknemers (heel) tevreden zijn over (de toegevoegde waarde van) hun jobcoach. Jobcoaches ondersteunen werknemers met maatwerk en hun inzet is voor velen van meerwaarde. Een deel van de brede groep werknemers met psychische kwetsbaarheden kampt met (flinke) problematiek op diverse levensgebieden en blijft desondanks merendeels aan het werk. Het onderzoek lijkt erop te wijzen dat het belangrijk is dat werknemers uit deze groep een beroep moeten kunnen doen op langer durende ondersteuning. Het onderzoek laat tegelijkertijd zien dat de jobcoach tijdig moet kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en veranderende begeleidingsbehoeften. Zo blijft aandacht voor een goede match tussen de werknemer en de werkplek van belang, ook als een werknemer reeds langer op dezelfde plek werkt. De jobcoach moet oog blijven houden voor vragen als: kan de werknemer (nog steeds) de voor hem/haar belangrijke waarden realiseren? Hetzelfde geldt voor duurzame inzetbaarheid, waarbij er aandacht dient te zijn voor zelfmanagementstrategieën van de werknemer, doorgroeimogelijkheden en eventuele continuïteit van ondersteuning op de werkplek (bijvoorbeeld door iemand binnen de organisatie).

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Werk hebben is een mensenrecht en geeft op allerlei manieren betekenis aan het leven. Meedoen op de arbeidsmarkt bevordert meestal de gezondheid, terwijl niet-werken voor de meesten ongezonder is (o.a. Harbers & Hoeymans, 2013). Mensen met psychische aandoeningen en klachten hebben gemiddeld genomen meer moeite om zich staande te houden op de arbeidsmarkt dan andere groepen (Schaafsma e.a. 2015; Place e.a. 2014). Voor kwetsbare jongeren is het vaak extra moeilijk om op de arbeidsmarkt te participeren (Convenant Samen werken aan wat werkt, 2018).

Met de invoering van de Participatiewet in 2015 hebben gemeenten meer taken en verantwoordelijkheden gekregen. Het doel van deze wet is dat meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan vinden. Gemeenten hebben hiervoor verschillende instrumenten en voorzieningen tot hun beschikking, waaronder jobcoaching (Programmaraad, 2020a). Jobcoaching is een manier om mensen te ondersteunen bij het aan de slag gaan en blijven in een reguliere functie bij een werkgever (Programmaraad, 2017). Deze voorziening wordt sinds de invoering van de Participatiewet niet meer alleen door het UWV, maar ook door gemeenten beschikbaar gesteld.

Uit onderzoek blijkt dat er meer aandacht is voor het aan het werk helpen van jongeren met een arbeidsbeperking, dan voor het *behoud* ervan (Inspectie SZW, 2018). Ten aanzien van de duurzaamheid van de impact van re-integratie bij mensen met psychische kwetsbaarheden in het algemeen geldt dat er nog weinig effectonderzoek bekend is (Blonk e.a. 2015²). Er is veel op praktijkervaringen gebaseerde evidentie voor het belang en de effectiviteit van jobcoaching na plaatsing, gericht op versterken van de match, baanbehoud en verdere ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. Echter, tegelijkertijd ontbreekt het nog aan het nodige wetenschappelijke onderzoek hiernaar (o.a. Van Erp e.a., 2013; Michon e.a. 2015; Michon, 2013).

1.2 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek staan de volgende onderzoeksvragen centraal:

1. Hoe kenmerkt zich goede jobcoaching in theorie?
2. Welke kenmerken hebben jobcoaching-trajecten voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden in de praktijk?
3. Wat is de (ervaren) impact van deze jobcoaching-trajecten op duurzaam werken³?
4. Welke kenmerken van deze jobcoaching hangen samen met duurzaam werken?

2 Voor het Individual Placement and Support model (IPS) voor mensen met ernstige psychische aandoeningen is steeds meer onderzoek naar duurzaamheid van gevonden banen (Van Weeghel & Michon, 2018). Het huidige onderzoek richt zich echter op de brede groep van mensen met psychische kwetsbaarheden.

3 Duurzame inzetbaarheid houdt onder andere in dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en middelen beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink e.a., 2010).

1.3 Onderzoeksmethode

Literatuurstudie, klankbordgroep, focusgroep

Om te bepalen hoe goede jobcoaching zich in theorie kenmerkt, is een literatuurstudie uitgevoerd. Dit resulteerde in een 'raamwerk', waarin verschillende elementen van goede jobcoaching worden beschreven. Dit raamwerk is in concept voorgelegd aan en besproken met een focusgroep met professionals en een klankbordgroep met verschillende experts, onder wie ervaringsdeskundigen en kenniswerkers. Op grond van de besprekingen en onderzoeksuitkomsten is het raamwerk aangepast.

Kwantitatief longitudinaal onderzoek

Ter beantwoording van de onderzoeksvragen 2 t/m 4 is een kwantitatief follow-up onderzoek opgezet. Hierbij zijn 134 jobcoaching-trajecten een half jaar gevolgd. Zowel de jobcoach als de werknemer die hij of zij begeleidde, werden gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. In totaal deden 84 jobcoaches mee aan het onderzoek. De werving is gestart vanuit de drie deelnemende gemeenten (gemeenten Apeldoorn, Arnhem, Zaanstad) en deelnemende samenwerkingspartners (Odibaan Zaanstad, Geniet in de Weerd Arnhem). Later is er landelijk geworven via diverse kanalen (websites, nieuwsbrieven, UWV etc.). Deelnemers konden vanaf april 2018 tot juli 2019 instromen in het onderzoek.

Jobcoaches konden met één of meerdere werknemers - die zij begeleiden bij het behoud van werk - aan het onderzoek meedoen. De doelgroep van werknemers bestond uit **jonge werkenden (18 t/m 35 jaar)** die (recent) **betaald werk** hebben in een reguliere omgeving of in een **proefplaatsing**⁴ zitten, professionele **jobcoaching**⁵ ontvangen en kampen met **psychische klachten**⁶. De voorkeur lag bij jonge werknemers en trajecten waarbij de werknemer recent (max. 3 maanden) was gestart met een baan. Aangezien dit onvoldoende trajecten opleverde,

4 In een proefplaatsing werkt een werknemer een paar maanden bij een werkgever met behoud van uitkering. De werkgever hoeft dan geen loon te betalen. Een voorwaarde is dat de werkgever de intentie uitspreekt om bij gebleken geschiktheid de werknemer daarna een dienstverband aan te bieden voor minimaal zes maanden (Programmaraad, 2020b).

5 Er werden twee criteria gesteld aan deelnemende jobcoaches:

- een afgeronde hbo-opleiding dan wel een hbo-werk- en denkniveau
- een opleiding(smodule) hebben gevolgd voor jobcoach

Zowel interne als externe jobcoaches konden deelnemen. Collega-werknemers die als maatje, meestergezel, of mentor (bijvoorbeeld volgens het HARRIE-model of Werkmaat) fungeren, worden soms ook interne jobcoaches genoemd. Het onderzoek besteedde aandacht aan hun rol, mits zij samenwerkten met jobcoaches die aan de twee criteria voldoen en die een breder takenpakket hebben dan de directe begeleiding van een werknemer. Alle jobcoaches werkend bij een erkende jobcoachorganisatie kwamen in aanmerking. Maar ook jobcoaches die aangesteld zijn bij een werkgever en aan deze twee criteria voldoen, konden meedoen. Gebruik van een specifieke methodiek (bijvoorbeeld Supported Employment, Begeleid werken of Individuele Plaatsing of Steun) was geen criterium. Wel moest de jobcoaching mede gericht zijn op het behoud van werk.

6 Wat betreft de psychische kwetsbaarheden hanteerden we een brede definitie (bijvoorbeeld depressie of angst, AD(H)D, psychosegevoeligheid, burn-out problematiek, gedragsproblemen of klachten in het autismespectrum). Hoewel het geen vereiste is, kwam ieder die (ex-)cliënt is van de Geestelijke Gezondheidszorg (GGz) ook in aanmerking, inclusief GGz zoals via een POH van de huisarts. Verder konden mensen die behalve psychische klachten ook andere beperkingen hebben, zoals een verstandelijke beperking, meedoen.

zijn gaandeweg het onderzoek de criteria verbreed, waardoor ook oudere werknemers en werknemers die al langere tijd werkzaam waren in hun huidige baan mee konden doen.

Jobcoaches en werknemers vulden twee keer een vragenlijst in: aan het begin (beginmeting) en na zes maanden (eindmeting). Met de jobcoaches werd tussentijds (na drie maanden) een kort telefonisch interview afgenomen.

Deelnemende werknemers gaven aan het begin van het onderzoek aan of zij al dan niet akkoord gingen met het opvragen van gegevens over hun werk en inkomen via het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Ontbrekende gegevens over het aantal werkzame uren en het al dan niet hebben van werk ten tijde van de eindmeting konden op deze manier worden aangevuld. Degenen die hier niet mee akkoord gingen, konden alsnog deelnemen aan het onderzoek. Er werden dan geen gegevens via het CBS opgevraagd.

In totaal is bij 92% van de trajecten door de jobcoaches zowel de begin- als de eindmeting ingevuld. Bij de werknemers ligt dit percentage iets lager, namelijk 79%. In totaal werden er 128 telefonische interviews afgenomen.

Casestudies

Een kwalitatief verdiepend onderzoek is uitgevoerd om meer diepgaand antwoord te vinden op de onderzoeksvragen 2 t/m 4. Hierbij zijn de ervaringen van negen jonge werknemers en betrokken actoren in kaart gebracht. Per casus werden – naast de werknemer zelf –, de jobcoach en iemand die vanuit het werk betrokken is (apart van elkaar) face to face geïnterviewd.

Regionale bijeenkomsten

Gedurende het onderzoek vonden er drie regionale bijeenkomsten (van ongeveer 2,5 uur) plaats, verspreid over de drie deelnemende gemeenten. Deelnemende jobcoaches en andere betrokkenen vanuit de gemeente werden uitgenodigd. Tijdens de bijeenkomsten werden de eerste onderzoeksresultaten gepresenteerd en stond uitwisseling & leren van elkaar naar aanleiding van de eerste bevindingen centraal.

Leeswijzer

In het rapport worden de cijfermatige gegevens uit vragenlijsten aangevuld met bevindingen uit de interviews. In het volgende hoofdstuk (2) wordt beschreven hoe jobcoaching-trajecten zich in de praktijk kenmerken, aan de hand van deelnemende trajecten aan het onderzoek. In hoofdstuk drie staat de (ervaren) impact van jobcoaching-trajecten op duurzaam werken centraal. In het daaropvolgende hoofdstuk wordt de samenhang tussen kenmerken van jobcoaching en werk met duurzaam werken verkend. Vervolgens komt aan bod hoe goede jobcoaching zich in theorie kenmerkt. In hoofdstuk zes worden de conclusies besproken.

2 Welke kenmerken hebben jobcoaching-trajecten voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden in de praktijk?

In dit hoofdstuk komt een beschrijving van de deelnemende jobcoaching-trajecten aan bod. Zowel de werksituatie als de inhoud van de begeleiding worden besproken. De paragraaf sluit af met enkele overstijgende thema's die gedurende het onderzoek aan bod kwamen.

2.1 Beschrijving van de deelnemers

De focus van het onderzoek ligt op jongvolwassenen. In deze paragraaf komt naar voren dat een meerderheid van de deelnemende werknemers 18 t/m 35 jaar is. Klachten in het autismespectrum komen het vaakst voor onder deelnemers en ook veel andere psychische kwetsbaarheden zijn vertegenwoordigd. De meerderheid heeft eerdere werkervaring opgedaan, alhoewel dit niet altijd door middel van een betaalde baan is geweest. Het aantal werkzame maanden in de afgelopen vijf jaar loopt uiteen. Van de deelnemende jobcoaches heeft een meerderheid minimaal een HBO-opleiding afgerond. Drie kwart maakt gebruik van een specifieke methodiek.

Werknemers

Demografische kenmerken

Van de deelnemende werknemers is ruim de helft man (61%) en minder dan de helft vrouw (39%). De focus van het onderzoek ligt op jongvolwassen werknemers. De meerderheid is tussen 18 en 35 jaar (81%) en de gemiddelde leeftijd is 30 jaar. De jongste deelnemer is 18 jaar en de oudste 55. Middelbaar beroepsonderwijs is voor bijna vier op de tien (38%) werknemers de hoogst afgeronde opleiding (zie tabel 2.1). Ongeveer één op de zes (17%) werknemers heeft speciaal onderwijs afgerond en één op de tien rondde een universitaire studie af.

Tabel 2.1: Hoogst afgeronde opleiding werknemers (N=126)

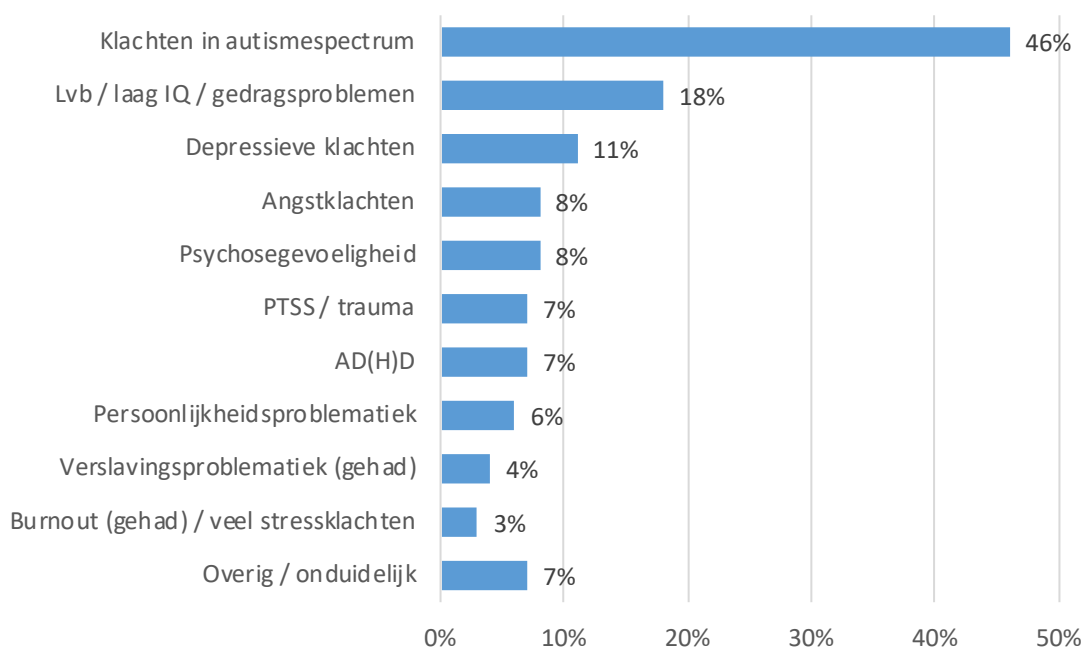
	%	N
Geen opleiding afgerond	2%	2
Speciaal onderwijs	17%	21
Basisonderwijs (basisschool)	4%	5

	%	N
Lager beroepsonderwijs (lts, leao, lhno)	2%	3
Vmbo basis	9%	11
Vmbo kader	5%	6
Mavo, Vmbo theoretische of gemengde leerweg	3%	4
Havo	4%	5
Middelbaar beroepsonderwijs (mbo, mts, meao etc)	38%	48
Hbs, atheneum of gymnasium	2%	2
Hoger beroepsonderwijs (hbo, hts, heao, etc.)	5%	6
Universitaire studie	10%	12
Anders	1%	1

Psychische klachten en ondersteuning

Wat betreft psychische kwetsbaarheden is in het onderzoek een brede definitie gehanteerd. Naar aanleiding van een beschrijving van de jobcoach van de belangrijkste kwetsbaarheden zijn werknemers ingedeeld in één of meerdere categorieën, waarbij er geen sprake hoefde te zijn van een officieel gestelde diagnose (zie figuur 2.1). Bijna de helft van de deelnemende werknemers (46%) kampt met klachten in het autismespectrum. Bij een deel is er sprake van een diagnose en bij een deel zijn er vermoedens en/of is er een grote behoefte aan structuur en duidelijkheid. Bijna een op de vijf (18%) werknemers heeft (daarnaast) een verstandelijke beperking, laag IQ, dan wel gedragsproblemen. Verder heeft 11% depressieve klachten en is er bij bijna een op de tien (8%) sprake van psychosegevoeligheid.

Figuur 2.1: Psychische kwetsbaarheden van werknemers (meerdere antwoorden mogelijk) (N=136)



Werknemers gaven aan van welke personen of instellingen zij in het afgelopen (half) jaar hulp hebben gehad in verband met psychische klachten. Ten tijde van de beginmeting hadden ruim zes op de tien werknemers (64%) in het afgelopen jaar ondersteuning vanuit de GGz (bijvoorbeeld ambulante GGz-hulp, psychiater, beschermde woonvorm). Gedurende de onderzoeksperiode had de helft (51%) GGz-ondersteuning. Verder geeft ten tijde van de beginmeting ruim de helft van de werknemers (56%) aan in het afgelopen jaar hulp te hebben gehad van familie in verband met psychische klachten. Vier op de tien werknemers ontvangen hulp van vrienden of kennissen in verband met psychische klachten.

Werknemers beoordeelden op een schaal van 1 tot en met 10 in welke mate zij tevreden zijn met het leven dat ze leiden. Gemiddeld wordt dit beoordeeld met een 7 tijdens de beginmeting en een half jaar later met een 7,2.

Werkervaring

De meerderheid van de werknemers (87%) heeft voorafgaand aan de huidige baan eerdere werkervaring opgedaan, aldus de jobcoach. Vier op de tien (41%) deed ervaring op bij dezelfde werkgever: via een proefplaatsing (22%) of een andere vorm van werkervaring (19%) (bijvoorbeeld via betaald werk, een werkervaringsplek, vrijwilligerswerk of een stage). Bijna de helft (46%) deed eerdere werkervaring op bij een andere werkgever: via een proefplaatsing (5%) of een andere vorm van werkervaring (41%) (dit was meestal via betaald werk). De duur van *betaalde* werkervaring is beperkt: ruim de helft (53%) heeft minder dan twee van de afgelopen vijf jaar betaald gewerkt.

Jobcoaches

Aan het onderzoek namen 84 jobcoaches deel. Drie kwart van de jobcoaches is vrouw en een kwart is man. De jobcoaches variëren in leeftijd van 22 jaar tot 62 jaar, met een gemiddelde van 43 jaar. Een ruime meerderheid (85%) heeft minimaal een HBO-opleiding afgerond. Drie kwart van de jobcoaches geeft aan gebruik te maken van een specifieke methodiek bij de ondersteuning. Van de deelnemende jobcoaches geeft 43% aan gebruik te maken van een specifiek op arbeidsintegratie gerichte methodiek die goed beschreven is en gebaseerd is op onderzoeksliteratuur (bijvoorbeeld Supported Employment of IPS). Verder maakt 32% gebruik van een meer generieke methodiek, waarvan oplossingsgericht werken de meest benoemde is.

2.2 De werksituatie en de jobcoaching-trajecten bij de start

In deze paragraaf zien we dat bij ongeveer de helft van de trajecten de jobcoach de werknemer heeft begeleid bij het zoeken naar een baan. De meeste werknemers hebben tijdens de start van het onderzoek betaald regulier werk en de rest heeft een andere vorm van werk binnen een reguliere omgeving (bijvoorbeeld een participatiebaan, proefplaatsing). De meesten werken parttime. De helft werkt uiterlijk een half jaar bij zijn of haar huidige baan en de rest werkt er langer.

Voortraject

Een derde van de ingestroomde jobcoaching-trajecten is in het afgelopen half jaar gestart (zie tabel 2.2). In de meeste gevallen is het contact tot stand gekomen via het UWV (33%) of de gemeente (20%).

Tabel 2.2: Duur traject op moment van instroom (inclusief eventuele begeleiding voorafgaand aan plaatsing) (N=134)

	%	N
0 t/m 6 maanden	34%	45
7 t/m 12 maanden	22%	29
13 t/m 24 maanden	25%	33
Langer dan 24 maanden	20%	27

Opbouwen vertrouwensband

Door middel van open antwoorden gaven jobcoaches bij de beginmeting aan wat zij hebben gedaan om een vertrouwensband met de werknemer op te bouwen. Het nakomen van afspraken en voeren van (regelmatige) gesprekken kwamen het vaakst naar voren. Ook het belang van goed luisteren en de tijd nemen worden veel genoemd. Een jobcoach licht bijvoorbeeld toe: *'Face to face gesprekken gepland, luisteren, doorvragen, respect voor de wens van de werknemer, de tijd nemen'*.

Begeleiding bij zoeken baan

Bij ongeveer de helft van de deelnemende trajecten (48%) heeft de jobcoach de werknemer geholpen bij het zoeken naar een baan. Jobcoaches hebben werknemers op verschillende manieren ondersteund bij het zoeken naar werk. Bij meer dan de helft van de trajecten worden één of meerdere van de volgende activiteiten genoemd:

- Brug slaan naar/ in contact brengen met werkgevers (88%);
- Ondersteunen bij opstellen CV en/of voeren van sollicitatiegesprekken (66%);
- Belemmeringen wegnemen (63%): hierbij gaat het om uiteenlopende belemmeringen. Aspecten als het wegnemen van angsten, werken aan zelfbeeld en onzekerheid komen het vaakst voor;
- Werken aan sociale en communicatieve vaardigheden (58%).

Kenmerken huidige baan

De doelgroep van werknemers in het onderzoek bestaat uit werknemers met een betaalde baan in een reguliere omgeving. Een meerderheid van de werknemers heeft tijdens de start van het onderzoek betaald regulier werk, aldus de jobcoach⁷ (zie tabel 2.3). Verder heeft 8% een participatiebaan en zit 7% in een proefplaatsing.

⁷ Jobcoaches konden in de vragenlijst kiezen voor de volgende antwoordcategorieën: 'betaald regulier werk', 'WSW-baan in een regulier bedrijf', 'proefplaatsing', 'anders namelijk'. 21% van de jobcoaches vulde 'anders, namelijk' in. Deze antwoorden zijn op basis van de beschrijving ingedeeld in verschillende antwoordcategorieën: Participatiebaan, Leerwerkbaan (BBL), Beschut werk.

Tabel 2.3: Soort werk van werknemer tijdens beginmeting (N=134)

	%	N
Betaald regulier werk	72%	96
Participatiebaan	8%	11
Proefplaatsing	7%	10
Leerwerkbaan (BBL)	5%	7
WSW-baan in regulier bedrijf (detachering)	4%	6
Beschut werk	1%	2
Onduidelijk, anders	1%	2

Gemiddeld werken de deelnemende werknemers ten tijde van de beginmeting 24 uur per week. Ruim de helft (62%) werkt maximaal 24 uur per week. Eén op de tien werkt meer dan 32 uur per week. Ten tijde van de beginmeting is de helft van de werknemers (49%) een half jaar of korter aan het werk in zijn of haar huidige baan; 17% heeft de baan een half jaar tot een jaar. Ongeveer één op de vijf (19%) werkt al geruime tijd in dezelfde baan, namelijk langer dan twee jaar.

Bij de beginmeting geeft 64% van de werknemers aan dat er bepaalde aanpassingen zijn gedaan om het werk beter af te stemmen op hun wensen en mogelijkheden. Werknemers benoemen hierbij met name aspecten die betrekking hebben op aanpassingen rondom werktijden. Ook aanpassingen wat betreft werkomgeving, rustpauzes en werkinhoud komen aan bod.

Enkele toelichtingen van werknemers op aanpassingen:

'Uren verdelen over meerdere werkdagen.'

'Elke week een afspraak met coördinator om dingen door te nemen waar ik mee zit.'

'Vaste (prikkelvrije) werkplek, mogelijkheid om thuis te werken.'

'Ik mag af en toe kleine pauzes houden, dat doe ik twee keer.'

'Verbeteren van duidelijkheid en structurering van verwachtingen en taken.'

Openheid psychische klachten

Ruim drie kwart van de werknemers (78%) heeft zijn of haar werkgever (leidinggevende, teamleider) verteld over zijn of haar psychische klachten. Het aandeel dat open is geweest richting collega's is 58%. Over het algemeen is er goed gereageerd: werknemers beoordelen de reactie van de werkgever gemiddeld met een rapportcijfer van een 8,4 en de reactie van collega's met een 7,9.

In de face to face interviews met werknemers beschrijven voornamelijk de hoger-opgeleiden (HBO/WO) de gedachten en gevoelens die gepaard gaan met het ontvangen van een Wajong-uitkering of het hebben van een 'participatiebaan'. Ze vertellen over hoe zij zichzelf kunnen vergelijken met leeftijdsgenoten, waaruit impliciet en soms expliciet een wens schuilt om zo 'normaal' mogelijk en 'volwaardig' mee te doen zonder als 'anders' gezien te worden.

Zo beschrijft een van hen: *'er zijn altijd mensen [collega's] die zich dan afvragen van ja, dit is toch niet echt een typische functie voor zo'n jongen als jij'*. Hij kan dan open zijn over zijn situatie en dat levert begripvolle reacties op. Ondanks dit begrip voelt het voor hem niet prettig om een participatiebaan te hebben; *'ik ben net als ieder ander en wil niet anders gezien worden.'*

2.3 Ontwikkelingen die werknemers doormaken op het gebied van werk

In deze paragraaf zien we dat er gemiddeld gezien een goede match is tussen de deelnemende werknemers en hun werk. De match wat betreft de mentale werkbelasting is volgens jobcoaches het minst goed. Werknemers zijn iets positiever geworden over de verwachting wat betreft het kunnen krijgen van een nieuwe baan of functie. Echter, zij beoordelen deze verwachting lager dan in de algemene bevolking.

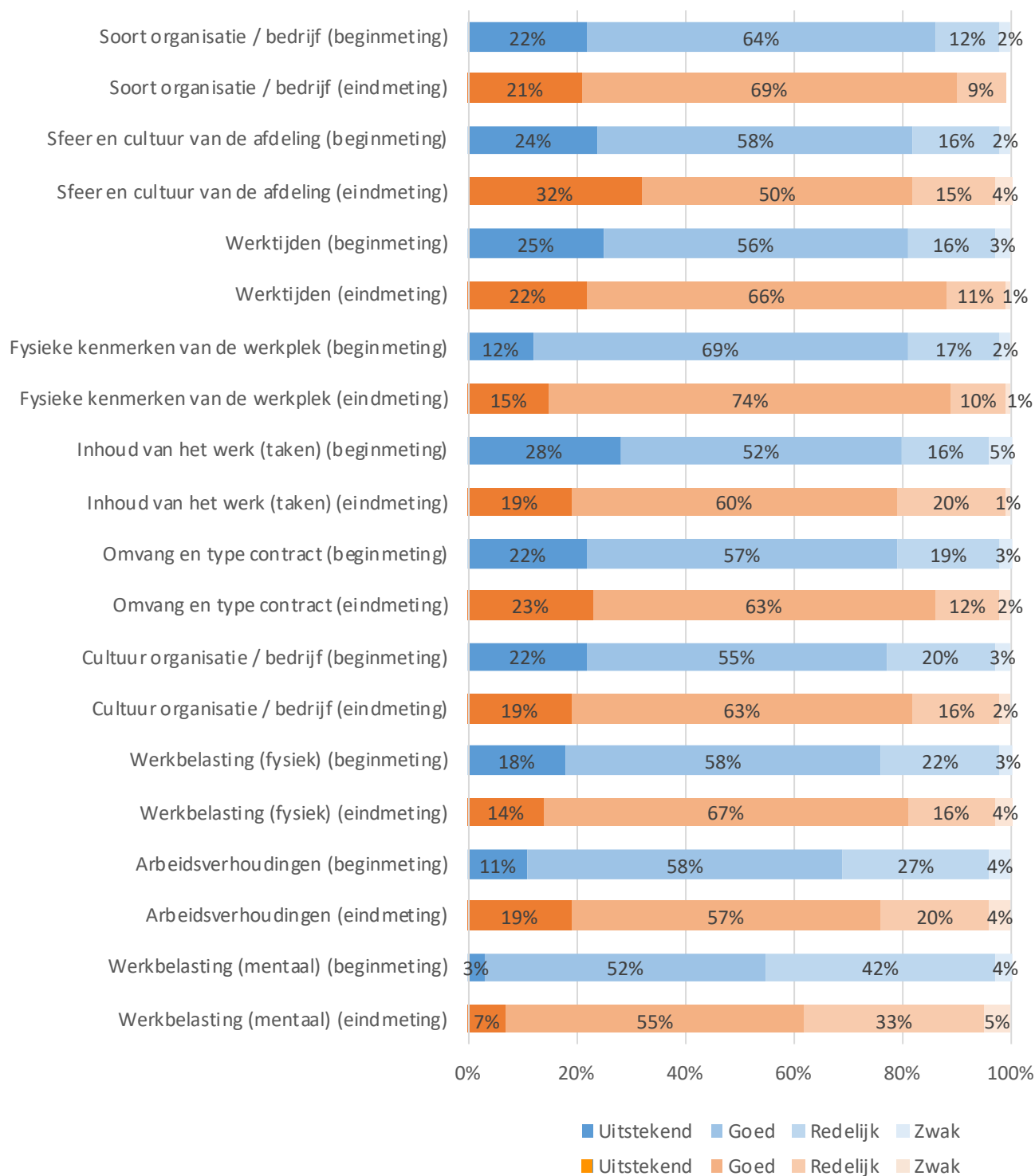
Match werkplek

Match werkplek volgens jobcoach

Jobcoaches hebben bij zowel de begin- als de eindmeting voor uiteenlopende aspecten aangegeven in hoeverre de wensen en mogelijkheden van de werknemer aansluiten bij zijn of haar huidige baan (zie figuur 2.2). Op veel aspecten is er sprake van een goede match: bij alle aspecten wordt de match door de meerderheid als goed of uitstekend beoordeeld. De match wat betreft de mentale werkbelasting is gemiddeld gezien het laagst: tijdens de beginmeting wordt de match bij 4% van de trajecten als 'zwak' beoordeeld en bij 42% als 'redelijk'.

Er zijn over het algemeen beperkte verschillen tussen de begin- en eindmeting. De totaalscore van de match – waarbij alle aspecten samen worden genomen – is niet significant veranderd ($p=.101$). Wel laat de match op twee aspecten een kleine significante verbetering zien, namelijk op het gebied van arbeidsverhoudingen ($p=.040$) en fysieke kenmerken van de werkplek ($p=.030$). De mentale werkbelasting laat een lichte verbetering zien, maar die is niet significant ($p=.118$). De match rondom de inhoud van het werk gaat als enige licht achteruit, alhoewel dit geen significante afname is ($p=.571$).

Figuur 2.2: Match tussen wensen en mogelijkheden van de werknemer en zijn of haar baan, volgens de jobcoach (beginmeting: N=134; eindmeting: N=108)



Match werkplek volgens werknemer

Gemiddeld sluit het werk volgens werknemers goed aan bij hun wensen. Zij beoordelen dit tijdens de beginmeting met een 7,7 op een schaal van 1 (helemaal niet) tot en met 10 (volledig). Een half jaar later wordt de aansluiting van het werk bij de wensen gemiddeld met een significant lager cijfer beoordeeld, namelijk met een 7,2.

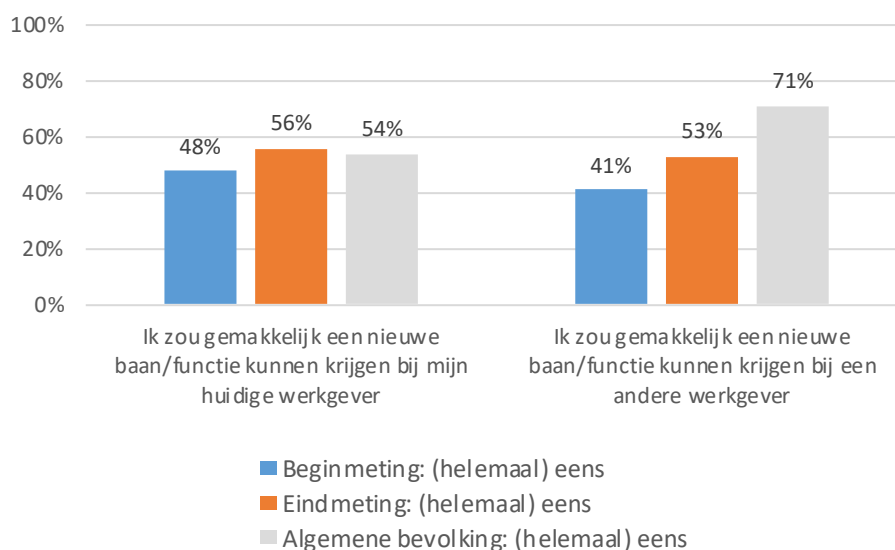
Veranderingen in werkzaamheden, uren en de werkcontext

Naar aanleiding van de tussentijdse telefonische interviews met jobcoaches bleek dat het merendeel van de werknemers na drie maanden nog op dezelfde plek werkzaam was. Tijdens de interviews werden eventuele veranderingen in de werksituatie besproken. Het kan daarbij gaan om eigen werkzaamheden, maar ook om veranderingen of gebeurtenissen in de (werk) context. Er kwamen geregeld één of meerdere (grote dan wel kleine) aspecten aan bod. Rondom de inhoud van het werk gaat het bijvoorbeeld om een uitbreiding dan wel aanpassing van taken. Waar het bij sommigen qua functioneren beter gaat (bijvoorbeeld zelfstandiger, zelfverzekerder), gaat het bij een deel (tijdelijk) minder goed. Dat kwam bijvoorbeeld door gebeurtenissen in de privésfeer of veranderingen in de werkcontext, zoals vertrekkende collega's of de komst van nieuwe collega's. Soms verandert daarmee niets in het functioneren van de werknemer, soms heeft het een positieve of negatieve invloed. In de praktijk komt het vaak neer op – in eerste instantie – meer onduidelijkheid of spanning voor de werknemer en is er tijd nodig om te wennen aan de nieuwe situatie en de nieuwe collega('s) te leren kennen. Verder komen er soms veranderingen in uren en werktijden aan bod. Ook contractverleningen worden benoemd.

Vinden van nieuw werk

Zowel tijdens de begin- als de eindmeting hebben werknemers enkele stellingen ingevuld over de mate waarin zij verwachten gemakkelijk een nieuwe baan of functie te kunnen krijgen (zie figuur 2.3). 41% (beginmeting) en 53% (eindmeting) geeft aan gemakkelijk een nieuwe baan of functie te kunnen krijgen bij een *andere* werkgever. Ter vergelijking: in de algemene Nederlandse bevolking is 71% het (helemaal) eens met de stelling (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, 2019).

Figuur 2.3: Stellingen aan werknemers over de mate waarin zij verwachten gemakkelijk een nieuwe baan/functie te kunnen krijgen (beginmeting: N=126; eindmeting: N=107, 113)



2.4 Ontwikkelingen in de arbeidsbegeleiding aan de werknemer

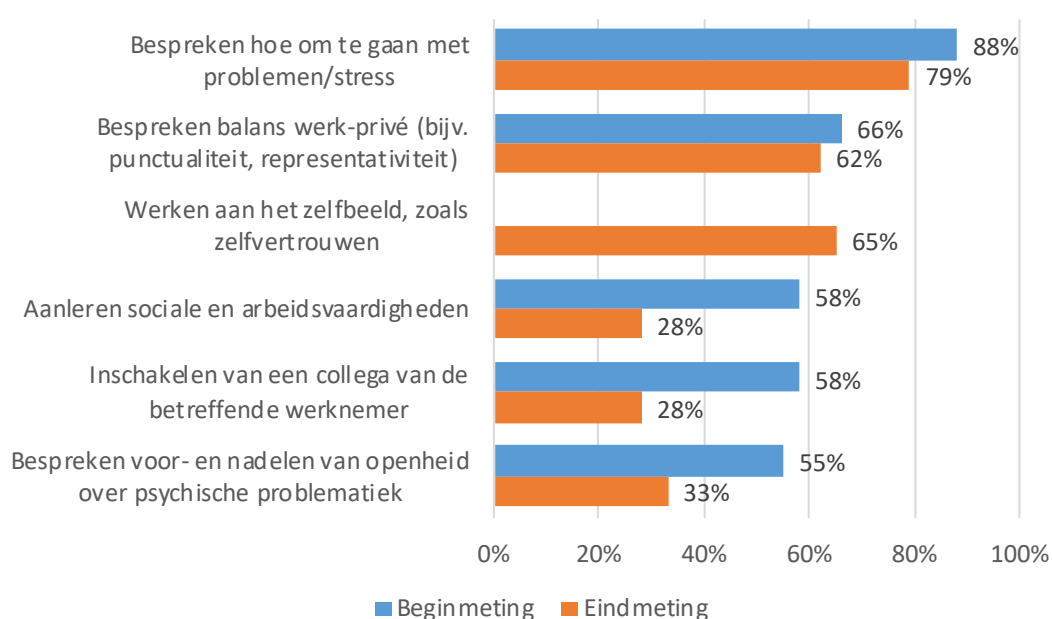
In deze paragraaf komt naar voren dat jobcoaches wat betreft baanbehoud de werknemers met name begeleiden rondom het omgaan met problemen/stress, het behouden van de werk-privé balans en het werken aan het zelfbeeld. Rondom de verdere ontwikkeling en ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid komt het werken aan sociale en communicatieve vaardigheden het vaakst aan bod. Tijdens de interviews worden soortgelijke thema's benoemd. Jobcoaches begeleiden werknemers rondom baanbehoud bijvoorbeeld in het leren kennen en bewaken van hun grenzen, creëren van overzicht en omgaan met een psychische kwetsbaarheid op het werk. Zij ondersteunen bij zowel het achterhalen van de individuele wensen en behoeftes van werknemers, als het communiceren daarvan richting anderen. Gemiddeld gezien is het aantal uren ondersteuning gedurende de onderzoeksperiode gedaald.

Begeleiding bij baanbehoud

In figuur 2.4 is te zien op welke manieren jobcoaches de werknemers ondersteunen met betrekking tot baanbehoud. Dit gebeurt voornamelijk met betrekking tot het omgaan met problemen/stress, het bespreken van de werk-privé balans en werken aan het zelfbeeld. In totaal schakelden jobcoaches in ruim zes op de tien gevallen (64%) een collega van de werknemer in (ten tijde van de beginmeting en/of eindmeting). Naast het fungeren als eerste aanspreekpunt bij vragen en/of inhoudelijke ondersteuning, is dit iemand die extra ondersteuning kan bieden aan de werknemer (met behulp van tips van de jobcoach).

Wat opvalt is dat de twee elementen die tijdens de beginmeting het vaakst naar voren komen, ook gedurende de onderzoeksperiode nog volop aan bod zijn gekomen. Zo gaven jobcoaches ten tijde van de beginmeting bij 88% van de trajecten aan dat er tot dan toe in het traject aandacht was besteed aan het bespreken hoe om te gaan met problemen en stress. Ook gedurende de onderzoeksperiode kwam dit nog volop aan bod, namelijk bij 79% van de trajecten. Bij andere vormen van ondersteuning is er een grotere daling zichtbaar: het aanleren van sociale en arbeidsvaardigheden werd bijvoorbeeld ten tijde van de beginmeting bij 58% van de trajecten genoemd. Gedurende het onderzoek is dit bij 28% van de trajecten een belangrijk element in de ondersteuning.

Figuur 2.4: Inhoud van begeleiding met betrekking tot baanbehoud ten tijde van de beginmeting (N=134) en eindmeting (N=126) (meerdere antwoorden mogelijk)⁸

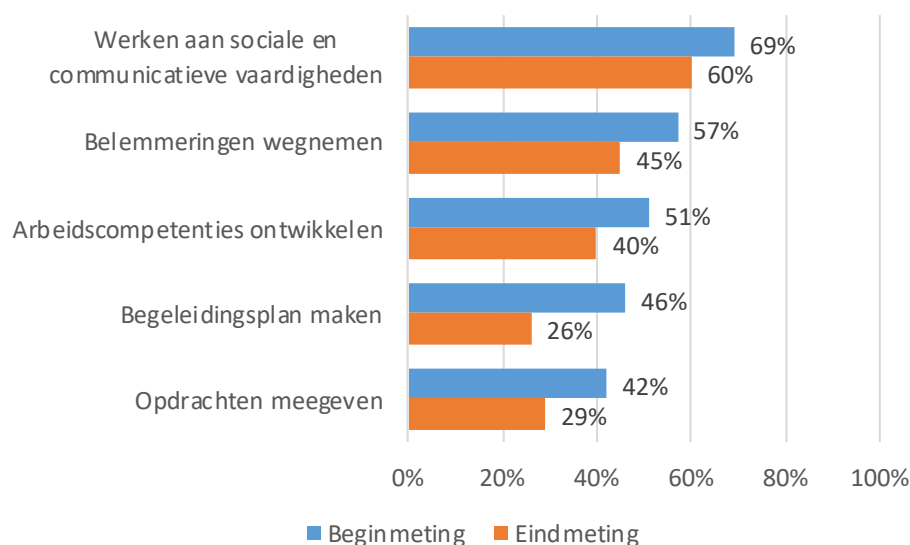


Begeleiding bij ontwikkeling duurzame inzetbaarheid

In figuur 2.5 is te zien op welke manier jobcoaches de werknemers ondersteunen met betrekking tot verdere ontwikkeling en de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. Dit gebeurt met name door het werken aan sociale en communicatie vaardigheden, het wegnemen van belemmeringen (bijvoorbeeld angst, onzekerheid, negatief zelfbeeld) en het ontwikkelen van arbeidscompetenties. Ondersteuning bij het opstellen van een CV en sollicitatiegesprekken (resp. 18% en 14%), en het ontwikkelen van een netwerk (resp. 14% en 13%) komen het minst vaak naar voren.

⁸ In de rapportage zijn alleen de vaakst genoemde ondersteuningsvormen weergegeven. De antwoordoptie 'Werken aan het zelfbeeld, zoals zelfvertrouwen' is naar aanleiding van de eerste telefonische interviews toegevoegd. Deze gegevens zijn daardoor niet beschikbaar voor de beginmeting.

Figuur 2.5: Inhoud van begeleiding met betrekking tot verdere ontwikkeling en ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid ten tijde van de beginmeting (N=134) en eindmeting (N=126)⁹



Mate van begeleiding en klik

Jobcoaches ervaren over het algemeen een goede klik met de werknemer(s) die zij begeleiden. Zowel tijdens de begin- als de eindmeting beoordelen ze dit met een hoog rapportcijfer: 8,2 tijdens de beginmeting en een 8,0 tijdens de eindmeting.

Ten tijde van de beginmeting besteden jobcoaches per maand gemiddeld 4,8 uur aan de begeleiding en ondersteuning van de werknemer. Een half jaar later is het gemiddelde aantal uren significant lager, namelijk 3,7 uur per maand. Een ruime meerderheid van de jobcoaches vindt het aantal uren over het algemeen voldoende om de werknemer adequaat te begeleiden (beginmeting: 92%; eindmeting: 89%).

Begeleiding door jobcoaches: verhalen van werknemers en jobcoaches

Belastbaarheid: grenzen (leren) kennen en bewaken

Thema's die vaak naar voren kwamen tijdens de interviews zijn de werkbelasting en belastbaarheid van de werknemer. De jobcoach ondersteunt bij het monitoren van de belasting, het leren kennen van eigen grenzen en vervolgens het bewaken van die grenzen, door te ondersteunen bij het communiceren van de ervaren belasting met bijvoorbeeld de leidinggevende en collega's. Een jobcoach vertelt bijvoorbeeld: *'Hoe omgaan met de urenuitbreiding: gaat dat goed, komt hij uit met werk-privé balans, wat doet dat met hem?'*.

Waar bij sommigen de jobcoach (nog) een belangrijke rol speelt in de communicatie met de werkgever, stimuleren anderen de werknemer om dit contact zoveel mogelijk zelf aan te gaan. Uit de verhalen spreken over het algemeen werknemers met een hoog verantwoordelijkheidsgevoel. Ze doen hun werk graag goed en kunnen zichzelf daarbij (soms) uit het oog verliezen.

⁹ In deze rapportage zijn alleen de vaakst genoemde ondersteuningsvormen weergegeven.

Tijdens de face to face interviews met werknemers komt meerdere keren de balans tussen enerzijds de eigen belastbaarheid en anderzijds de wens voor voldoende (inhoudelijke) uitdaging aan bod. Meerdere hoger-opgeleiden hebben een functie met een lager werkniveau. Ondanks dat dit vaak een bewuste keuze is, kan het lastig zijn om hier de eigen grenzen in te bewaken. Enerzijds is er een wens om voldoende uitgedaagd te worden en anderzijds loopt men het risico aan te lopen tegen de grenzen van de eigen belastbaarheid.

Overzicht creëren

Tijdens de interviews kwam relatief weinig naar voren dat de jobcoach meeloopt op de werkvloer met de werknemer en meekijkt hoe hij of zij precies het werk uitvoert. Wel kan de uitvoering van werkzaamheden aan bod komen tijdens gesprekken en kan de jobcoach hierin meekijken en adviseren. Meerdere geïnterviewde werknemers vertellen hoe hun jobcoach hun helpt of heeft geholpen bij het creëren van overzicht en structuur in werkzaamheden. Zo vertelt één van de werknemers over de manier waarop haar jobcoach haar hielp: *'Door echt taken op te schrijven wat je per dag wilt gaan doen en ook al is het niet af, je kan dan iets doorschuiven naar de volgende dag. Ik had een lijstje met 'Moet af' en anders moet ik maar overwerken'*.

Omgaan met psychische kwetsbaarheid op werk

Jobcoaches ondersteunen bij het omgaan met een psychische kwetsbaarheid op het werk (bijvoorbeeld rondom onzekerheid, negatief zelfbeeld, angsten). Een jobcoach vertelt bijvoorbeeld over een werknemer: *'Hij is erg onzeker, denkt gelijk altijd in een worst case scenario, dus vooral geruststellen, nabijheid geven, en filteren of gedachten reëel zijn of dat de werknemer zich dingen aanpraat.'*

Bij alle kwetsbaarheden speelt de vraag: wat vertel je wel en niet aan collega's of je leidinggevende over je kwetsbaarheden? Enerzijds kan openheid ervoor zorgen dat je meer 'jezelf kunt zijn' op het werk en anderzijds is er terughoudendheid vanuit de gedachte dat je 'in een hokje' kan worden geplaatst (*'Ik ben gewoon bang wat andere mensen dan van me gaan denken of zo.'*).

Wennen aan werk(plek)

Als werknemers net een nieuwe baan of functie hebben, kunnen jobcoaches ook ondersteuning bieden bij het inwerken en wennen aan de werkplek, oftewel bij het vinden van 'je plek in de organisatie': Wat vertel je wel en niet aan een leidinggevende over dingen waar je mee zit? En zo ja, hoe? En hoe doe je dat bij collega's? Hoe vraag je vrij of meld je je ziek, en wanneer? Kortom, een nieuwe baan betekent antwoorden moeten vinden op veel vragen.

Zoeken naar (ander) werk: individuele behoeftes

Bij verschillende geïnterviewde werknemers heeft de jobcoach geholpen in de zoektocht naar (ander) werk (eventueel in dezelfde organisatie). De manier waarop jobcoaches dit aanpakken was telkens door veel vragen te stellen aan werknemers om erachter te komen waar hun individuele wensen en behoeften liggen, en die vervolgens te communiceren richting anderen (zoals collega's of de leidinggevende). Eén van de werknemers vertelt hoe de gesprekken met de jobcoach haar hebben geholpen om tijdens een sollicitatiegesprek beter te kunnen aangeven wat ze nodig heeft: *'Ze [de jobcoach] heeft ook heel erg helpen sparren, vooral*

ook gewoon vaak meedenken, bevragen. (...) En uiteindelijk heeft dat wel heel erg geholpen om nog beter in kaart te brengen wat ik nodig heb om op mijn werk te kunnen functioneren, waardoor ik het ook in een sollicitatiegesprek veel beter kon aangeven.'

Begeleiding: zelfredzaamheid en eigen regie

Sommige jobcoaches leggen tijdens de interviews een expliciete nadruk op het belang van het stimuleren van de zelfredzaamheid van de werknemer, zodat hij of zij (op den duur) zelf het gesprek met de werkgever aan kan gaan over zijn of haar behoeften. Zo vertelt een jobcoach: 'De rol van een jobcoach is natuurlijk jezelf wegwerken. Zorgen dat iemand het redt, op zijn plek zit en gewoon prettig kan werken.'

Een ander aspect dat tijdens een regionale bijeenkomst naar voren kwam, is de mate waarin jobcoaches een traject 'sturen' en de mate waarin werknemers zelf de regie hebben. Hoe ga je als jobcoach bijvoorbeeld om met een werknemer die een bepaalde werkwijze heeft waarvan jij denkt dat die niet realistisch is? Enerzijds zijn er kandidaten die hun eigen belastbaarheid niet goed kennen en onrealistische doelen kunnen stellen. Anderzijds zijn er ook voorbeelden van cliënten die – tegen de verwachtingen in – wel betaald werk vinden en daar goed in functioneren.

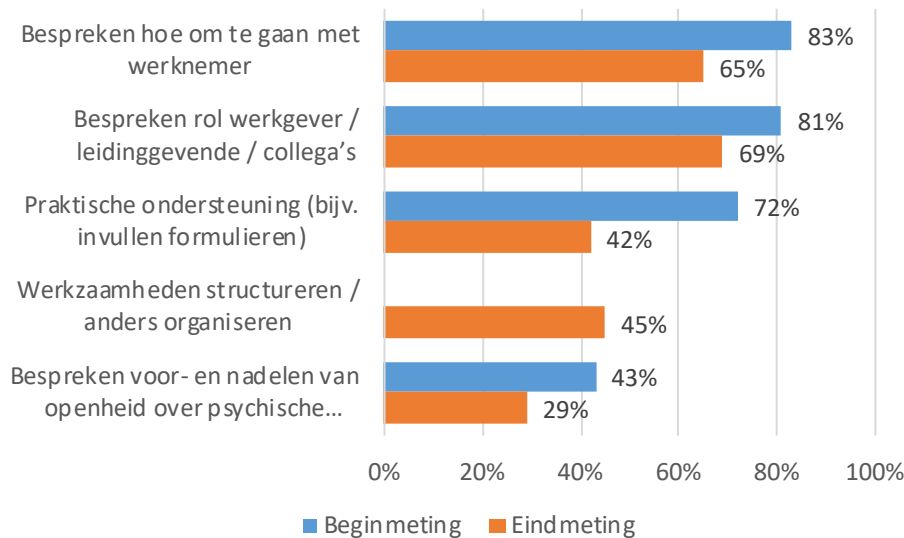
2.5 Ontwikkelingen in de arbeidsbegeleiding aan de werkgever

In deze paragraaf zien we dat de begeleiding aan de werkgever met name gericht is op het bespreken hoe om te gaan met (de behoeften van) de werknemer en daarin de rol van de werkvloer (leidinggevende, teamleider, collega's) te bespreken. Ook is er veel praktische ondersteuning verleend, bijvoorbeeld rondom het invullen van formulieren. De hoeveelheid begeleiding aan de werkgever is kleiner dan die aan de werknemer. Wat betreft het behoud van werk is signalering door de leidinggevende en het stellen van de juiste vragen van belang, aldus jobcoaches.

Begeleiding werkgever

Bij een ruime meerderheid van de trajecten begeleidt de jobcoach niet alleen de werknemer, maar ook de werkgever (beginmeting: 95%; eindmeting: 90%). In figuur 2.6 is te zien op welke manieren jobcoaches de werkgevers ondersteunen inzake de trajecten. Hierbij gaat het met name om het bespreken hoe de werkgever het beste kan omgaan met de werknemer en wat de rol van de werkgever, leidinggevende en/of collega's hierin is. Ook komt praktische ondersteuning relatief veel voor. In totaal hadden jobcoaches bij 44% van de trajecten overleg met de werkgever over het inschakelen van een collega (ten tijde van de beginmeting en/of eindmeting). Wat opvalt is dat de twee elementen die bij de beginmeting het vaakst aan bod kwamen, ook tijdens de onderzoeksperiode nog veel aandacht kregen.

Figuur 2.6: Inhoud van ondersteuning aan werkgever ten tijde van de beginmeting (N=134) en eindmeting (N=126)¹⁰



Mate van begeleiding en klik

Jobcoaches die de werkgever begeleiden, ervaren over het algemeen een klik met de werkgever. Bij beide metingen beoordelen zij dit gemiddeld met een 7,9. Gemiddeld besteedden jobcoaches ten tijde van de beginmeting 1,9 uur per maand aan de ondersteuning van de werkgever. Een half jaar later ligt dit gemiddelde iets lager, namelijk 1,5 uur per maand. Een meerderheid van de jobcoach ervaart de hoeveelheid begeleiding over het algemeen voldoende om de werkgever adequaat te begeleiden (beginmeting: 91%; eindmeting: 88%). Enkele jobcoaches lichten bijvoorbeeld toe:

'Eerste tijd was het contact wat intensiever, nu na 2 jaar kent men de werknemer en weet waar op gelet moet worden waardoor er minder ondersteuning nodig is.'

'Werkgever staat open voor de doelgroep. Begrijpt snel waar ik het over heb.'

Tijdens de face to face interviews geven enkele leidinggevenden aan dat het voor hen prettig is dat werknemers (ook) bij hun jobcoach terecht kunnen, aangezien de leidinggevenden vanwege andere werkzaamheden relatief weinig tijd hebben voor intensieve begeleiding op de werkvloer.

Begeleiding door jobcoaches: verhalen van werknemers, jobcoaches en werkgevers

Uit de interviews komen verschillende aspecten naar voren waar jobcoaches werkgevers in (kunnen) ondersteunen. In sommige gevallen is de werkgever actief betrokken en bij (bijna) elk contactmoment aanwezig en bij anderen is er sprake van een klein(er) aantal

¹⁰ In de rapportage zijn alleen de vaakst genoemde ondersteuningsvormen weergegeven. De antwoordoptie 'Werkzaamheden structureren' is naar aanleiding van de eerste telefonische interviews toegevoegd. Deze gegevens zijn daardoor niet beschikbaar voor de beginmeting.

evaluatiegesprekken verspreid over het jaar (en kan de werkgever waar nodig tussendoor contact opnemen met de jobcoach). Verder is in sommige gevallen de frequentie in een eerder stadium hoger geweest dan de huidige frequentie. In dergelijke gevallen werd er ten tijde van de interviews bij werkgevers gemonitord hoe het gaat en of er zich bijzonderheden hebben voorgedaan. Een jobcoach licht bijvoorbeeld het volgende toe over de monitoring: *'Het functioneren van de werknemer, hoe gaat het, zijn er bijzonderheden, hoe is het met werkdruk, zijn er dingen opgevallen?'*.

Omgang met behoeften werknemer

Rondom de begeleiding aan de werkgever gaat het voornamelijk om inzicht bieden in wie de werknemer is, wat zijn of haar behoeften zijn en adviseren over hoe de werkgever daar het beste mee om kan gaan: Hoe benader je iemand en hoe communiceer je? Een jobcoach licht bijvoorbeeld toe: *'Toch ook wel een stukje leren, hoe ga ik om met de werknemer en zijn problematiek. Meedenken in wat realistische verwachtingen zijn en afstemmen hoe het gaat op de werkvloer. Dat werkt goed, ze heeft nu wat meer begrip, is wat milder, heeft een andere houding.'*

Meerdere geïnterviewde werkgevers benoemen als meerwaarde van jobcoaching dat zij er achter komen op welke manier zij rekening kunnen houden met de werknemers en hoe zij hen het beste kunnen benaderen.

Houding werkgever

Tijdens de face to face interviews komen verschillende voorbeelden naar voren van werkgevers met een open, geïnteresseerde houding, die ruimte bieden voor eventuele aanpassingen en daarbij meebewegen rondom behoeften van werknemers.

Verwachtingen

Een aantal keer komt tijdens de face to face interviews naar voren dat jobcoaches verwachtingen 'managen' bij werkgevers. Een jobcoach geeft bijvoorbeeld aan dat het belangrijk is om met werkgevers te bespreken dat psychische kwetsbaarheden bij periodes meer of minder aanwezig zijn en de mate van belastbaarheid kan fluctueren: *'Wat ik toch wel merk is dat de verwachting [bij werkgevers] misschien wel is dat iemand op een gegeven moment stabiel is en dat dat dan ook zo blijft, maar mijn ervaring is dat het altijd wel met ups en downs zal blijven gaan.'* De jobcoach wijst daarom op het belang van tijdige signalering door de werkgever.

Monitoring, regelingen en contract(besprekingen)

Andere zaken waar de jobcoach de werkgever (en daarmee ook de werknemer) in ondersteunt zijn bijvoorbeeld het voorzien van informatie rondom regelingen (voor werkgevers) en de ondersteuning rondom (UWV-)administratie (bijvoorbeeld loonkostensubsidie, loonwaardebepaling).

Betrekken werkvloer

Bij een deel van de trajecten is een collega betrokken bij de begeleiding. Dit kan bijvoorbeeld iemand zijn met een leidinggevende functie (bijvoorbeeld teamleider) of een naaste collega. Diegene kan een direct aanspreekpunt zijn voor de werknemer. In sommige gevallen vooral voor

werkinhoudelijke vragen en in andere gevallen voor de meer psychosociale ondersteuning en structurering en afbakening van werk. Een andere manier van het betrekken van de werkvloer is het geven van presentaties over bijvoorbeeld een specifieke psychische kwetsbaarheid.

Behoud van werk: signalering en juiste vragen stellen

Rondom het *behoud* van werk komt tijdens de face to face interviews meerdere keren naar voren dat het belangrijk is dat leidinggevenden in de gaten houden hoe het met een werknemer gaat en dus tijdig signaleren. Ook zodra de jobcoaching inmiddels is afgerond, is het van belang dat een werkgever met de werknemer in contact blijft over hoe het gaat, de tijd neemt voor dat contact en ondersteuning zoekt als dat nodig is, aldus jobcoaches. Een aantal jobcoaches wijst er daarbij op dat het belangrijk is om op de juiste manier de juiste vragen te stellen, die aansluiten bij de betreffende werknemer. Een jobcoach licht toe: *'Eigenlijk is de belangrijkste vraag: wat heeft je deze week stress gegeven? Want als je vraagt aan haar [de werknemer] 'hoe is het gegaan deze week?', dan zegt ze 'het is goed gegaan'. En als ik dan zeg: 'heb je ergens stress van ervaren', dan komt er een heel ander verhaal.'*

Het signaleren van mogelijke knelpunten vergt een bepaalde sensitiviteit van anderen op de werkvloer. Een werkgever licht bijvoorbeeld toe hoe hij merkte dat er iets aan de hand was met een werknemer: *'Dan is zijn lichaamstaal ja, als ik wat zeg, kan ik dan aan merken van hé, hij vindt het niet prettig of er is wat.'*

2.6 Overkoepelende thema's

Gedurende het onderzoek komen er tijdens (telefonische) interviews en regionale bijeenkomsten diverse overkoepelende thema's naar voren. In deze paragraaf zien we bijvoorbeeld dat jobcoaches te maken hebben met veel perspectieven. Ook zien we dat het lastig kan zijn om de grenzen van het vak te bepalen, aangezien een strikte scheiding tussen werk en privé niet eenvoudig te maken is bij bepaalde (arbeids)problemen.

Gedurende het onderzoek komen op verschillende momenten overkoepelende thema's naar voren:

- **Grenzen van jobcoaching:** Wanneer behoort iets nog tot het werk van een jobcoach en wanneer past iets beter bij een ambulante begeleider of een andere professional? Wanneer is de ondersteuning hoofdzakelijk 'werk-gerelateerd'? Een strikte scheiding tussen werk en privé is niet eenvoudig te maken. In de praktijk beïnvloeden de werk- en privésituatie elkaar wederzijds. Er kunnen zich in meer of mindere mate omstandigheden in de privésituatie voordoen die om aandacht vragen en ook weer hun weerslag kunnen hebben op hoe iemand functioneert op het werk.
- **Afstemming met andere disciplines:** Tijdens de face to face interviews komen verschillende vormen van samenwerking met andere disciplines naar voren. Bij een deel van de cases is er een andere hulpverlener betrokken, waar over het algemeen contact mee is (geweest). Een deel van de geïnterviewde jobcoaches werkt volgens de IPS-methodiek. Een belangrijk onderdeel van IPS is dat begeleiding bij werk en behandeling of zorg zijn geïntegreerd. Bij

IPS-jobcoaches is het contact met andere hulpverleners dan ook laagdrempelig. Ook kwamen er andere vormen van samenwerkingen aan bod, bijvoorbeeld met een zorgorganisatie.

- **Afstemming met sociaal netwerk:** Tijdens onder andere regionale bijeenkomsten komt de potentiële meerwaarde van het betrekken van het sociaal netwerk aan bod. Ook wordt opgemerkt dat het niet in alle gevallen een positieve uitwerking heeft. Zo zijn er voorbeelden van ouders die het er bijvoorbeeld niet mee eens zijn dat hun kind in een proefplaatsing – en dus met behoud van uitkering – gaat werken.
- **Schakelen tussen perspectieven:** Jobcoaches hebben met veel perspectieven te maken: dat van de werknemer, de werkgever, als ook van het UWV en/of de gemeente. Ook is er soms sprake van andere hulpverleners waar mee samen gewerkt wordt, en is het sociale netwerk in sommige gevallen betrokken. Waar sommige jobcoaches hoofdzakelijk kandidaten met bepaalde beperkingen of kwetsbaarheden begeleiden, hebben anderen een brede caseload met uiteenlopende kwetsbaarheden. Dit alles vraagt om continu schakelen, aansluiten bij verschillende perspectieven en kennis hebben van diverse regelingen.
- **Verantwoording uren:** Het verantwoorden van gewerkte uren vergt energie en creativiteit. Een van de redenen hiervoor lijkt te liggen bij de afbakening van het werk van een jobcoach en verantwoording daarvan. Noodgedwongen voeren jobcoaches soms taken uit die strikt genomen niet altijd onder de verantwoordelijkheid van de jobcoach vallen, maar wel hun uitwerking hebben op de klant en daarmee op het werk. Hoe ga je bijvoorbeeld om met een acute situatie waarbij je snel moet handelen, omdat de kans groot is dat de kandidaat anders uitvalt, en er geen tijd meer is voor het aanvragen voor aanvullende zorg? Tijdens de interviews en een regionale bijeenkomst komt het belang van goed contact met de arbeidsdeskundige naar voren. Het is prettig om 'korte lijntjes' te hebben en dezelfde kijk op een jobcoaching-traject.

3 Wat is de (ervaren) impact van deze jobcoaching-trajecten op duurzaam werken?

Na een beschrijving van de kenmerken van jobcoaching-trajecten in de praktijk komt in dit hoofdstuk de impact van die trajecten op duurzaam werk aan bod. Hierbij wordt aandacht besteed aan zowel de 'harde' als de 'zachte' kant van duurzaam werk.

3.1 Werksituatie van deelnemers na zes maanden

In deze paragraaf zien we dat een grote meerderheid van de deelnemende werknemers nog steeds betaald werk heeft na een half jaar. Bij de meesten is sprake van betaald regulier werk.

Een klein deel van de jobcoaching-trajecten (12%) is ten tijde van de eindmeting reeds afgerond. Aan alle jobcoaches – dus ook aan jobcoaches van reeds afgeronde trajecten – zijn na een half jaar vragen gesteld over de huidige werksituatie van de betreffende deelnemers. Een meerderheid (88%) heeft (nog steeds) betaald werk, een klein deel niet (6%) en van het resterende deel is het onbekend (6%). Werknemers van wie bekend is dat ze geen werk meer hebben aan het einde van de onderzoeksperiode (6%), werkten allemaal maximaal een jaar bij hun toenmalige werkgever op het moment van instroom in het onderzoek.

Jobcoaches vulden na een half jaar de werksituatie van de werknemer in (zie tabel 3.1). In de meeste gevallen is bekend wat de werksituatie van deelnemende werknemers is (94%). Drie kwart (74%) heeft betaald regulier werk. Bij een klein deel is sprake van een participatiebaan (7%) of een andere vorm van werk.

Tabel 3.1: Heeft de werknemer ten tijde van de eindmeting betaald werk en zo ja, welk soort werk?¹¹ (N=136)

	%	N
Ja: Betaald regulier werk	74%	100
Ja: Participatiebaan	7%	9
Ja: Betaald werk (vorm onbekend)	3%	4
Ja: WSW-baan in een regulier bedrijf	2%	3
Ja: Werk met behoud van uitkering	1%	2
Ja: Beschut werk	1%	2
Nee: Geen van bovenstaande	6%	8
Onduidelijk, onbekend	6%	8

3.2 Ontwikkelingen in duurzaam werken

In deze paragraaf zien we dat er bij een kwart van de trajecten een aanwijsbare positieve ontwikkeling plaatsvond wat betreft duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld in de vorm van een toename in uren, uitbreiding van werkzaamheden of een andere baan. Gemiddeld gezien zijn jobcoaches tevreden over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid.

Veranderingen in werk tijdens het onderzoek

Bij 15% van de trajecten heeft de jobcoach gedurende de onderzoeksperiode geholpen bij het zoeken naar ander werk, aldus jobcoaches. Jobcoaches gaven ten tijde van de beginmeting een beschrijving van de toenmalige baan van de werknemers (functie & beroep, inhoudelijke werkzaamheden, aantal uren per week, naam & soort bedrijf). Een half jaar later vroegen we of er iets was veranderd in de werksituatie. Om ontwikkelingen rondom duurzame inzetbaarheid te onderzoeken is per traject op basis van de vragenlijsten bekeken of er veranderingen hebben plaatsgevonden. Hierbij is uitgegaan van veranderingen op 'harde' kenmerken (bijvoorbeeld werkzame uren, werkzaamheden, verandering van werkgever). Per traject bekeken we of er sprake was van:

- Een *positieve* verandering: bijvoorbeeld een uitbreiding van werkzaamheden, uitbreiding van werkzame uren en/of overstap naar een andere betaalde baan (in een reguliere omgeving);
- Een *negatieve* verandering: bijvoorbeeld een afname in werkzame uren of uitval uit werk.

¹¹ Jobcoaches konden in de vragenlijst kiezen voor de volgende antwoordcategorieën: 'betaald regulier werk', 'WSW-baan in een regulier bedrijf', 'proefplaatsing', 'werk met behoud van uitkering', 'ander werk dat vergelijkbaar is met bovenstaande categorieën, namelijk', 'geen van bovenstaande'. Een deel vulde de 'anders, namelijk'-categorie in. Deze antwoorden zijn op basis van de beschrijving ingedeeld in verschillende antwoordcategorieën: Participatiebaan, Betaald werk (vorm onbekend), Beschut werk.

Bij een kwart van de trajecten (23%) vond er een positieve verandering plaats¹². Meestal ging het hierbij om een toename in het aantal werkzame uren en soms om een uitbreiding van of beter passende werkzaamheden. Ook wisselden sommigen van baan, waarmee zij nieuwe stappen hebben gezet. Bij 9% van de werknemers vond een negatieve verandering plaats: sommigen hebben na een half jaar geen baan meer en een deel is minder gaan werken.

Jobcoaches gaven bij de helft van de trajecten (51%) aan dat er geen veranderingen in het werk waren ten opzichte van de beginmeting. Bij een deel van de trajecten waren veranderingen niet goed te achterhalen (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2: Aanwijsbare ontwikkelingen in duurzame inzetbaarheid t.o.v. beginmeting (N=136)

	%	N
Positieve ontwikkeling	23%	31
Hetzelfde gebleven, geen aanwijsbare ontwikkeling	51%	70
Negatieve ontwikkeling	9%	12
Onbekend ¹³	17%	23

Beoordeling duurzame inzetbaarheid

Jobcoaches zijn positief als het gaat om het oordeel van de uitkomst van het traject wat betreft de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid: vier op de tien beoordeelt het traject daarin als 'heel succesvol' (39%) of 'tamelijk succesvol' (41%). Slechts een klein deel kijkt er met een tamelijk (2%) of heel onbevredigend (2%) gevoel op terug.

Veel jobcoaches beschrijven tijdens de face to face interviews hoe de kandidaten in de loop van de tijd zijn gegroeid en zich persoonlijk hebben ontwikkeld. Zo vertelt één van hen: *'Ik zie ook wel gewoon progressie in dat ze zelfstandiger wordt, dat ze dingen beter kan signaleren, dat ze weet hoe ze ergens mee om moet gaan.'*

12 De uitkomsten van CBS-data (bijv. over het aantal werkzame uren, behoud van werk) en data uit het huidige onderzoek zijn met elkaar vergeleken. Aangezien de vragenlijsten relatief weinig missende waarden hebben en de input uit de vragenlijsten een vollediger beeld geeft (bijv. over eventuele ontwikkelingen in werkzaamheden), is ervoor gekozen de huidige data als uitgangspunt te nemen.

13 Eventuele veranderingen in werk zijn onbekend / niet goed te beoordelen voor:

- trajecten waarbij de jobcoach de eindmeting niet heeft ingevuld (7%)
- afgeronde trajecten waarbij de jobcoach niet op de hoogte is van de huidige werksituatie (4%)
- enkele lopende trajecten, waarbij de werknemer betaald werk heeft (2%)
- afgeronde trajecten waarbij bekend is dat er betaald werk is, maar het onbekend is of er zich sinds de afronding van de coaching veranderingen hebben voorgedaan (4%)

3.3 Ontwikkelingen in duurzaam werken: werkwaarden

In deze paragraaf gaan we verder in op de meer 'zachte' kant van duurzaam werk, die nader onderzocht is door middel van het 'Werk als waarde' model. We zien dat de volgende drie werkwaarden het meest belangrijk worden gevonden: een goed inkomen verdienen, betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen, en kennis en vaardigheden ontwikkelen. Het hebben en opbouwen van betekenisvolle werkcontacten lukt in de praktijk het best. De discrepantie tussen het belang dat aan een waarde wordt gehecht en het bereiken ervan in de praktijk is het grootst bij het verdienen van een goed inkomen. Bij sommige werkwaarden lukte het in vergelijking met een half jaar eerder minder goed om de werkwaarde in de praktijk te realiseren, bijvoorbeeld rondom het gebruiken en ontwikkelen van kennis en vaardigheden.

Werk als waarde

In dit onderzoek wordt voor de operationalisering van duurzame inzetbaarheid gebruik gemaakt van het 'Werk als Waarde' model. Centraal in dit model staat de 'capability set'. Hierbij gaat het om zowel de *individuele werknemer*, die in staat en gemotiveerd moet zijn om te werken, als om de *werkcontext*, die de mogelijkheden biedt om waardevolle taken uit te voeren. Duurzame inzetbaarheid is als volgt gedefinieerd:

'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.' (van der Klink e.a., 2010).

Een elementair uitgangspunt is dat werk *waarde* moet toevoegen voor zowel de organisatie als de medewerker. Op basis van onderzoek is vastgesteld welke waarden mensen belangrijk vinden in hun werk:

- Kennis en vaardigheden gebruiken
- Kennis en vaardigheden ontwikkelen
- Betrokken zijn bij belangrijke beslissingen
- Betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen
- Eigen doelen stellen
- Een goed inkomen verdienen
- Een bijdrage leveren aan het creëren van iets waardevols

In dit onderzoek worden waarden vanuit het perspectief van de *werknemer* onderzocht. Bij de 'capability set' gaat het om waarden die de werknemer toekent aan werk en de mogelijkheden om die waarden daadwerkelijk te realiseren. In een specifieke werksituatie kan een waarde als een 'capability' worden beschouwd als mensen het waardevol vinden, in staat zijn om het

te realiseren en in staat worden gesteld om het te realiseren door de werkcontext¹⁴. In dit onderzoek is een vereenvoudigde versie van de capability-vragenlijst gebruikt, waarbij per werkwaarde niet drie¹⁵, maar twee elementen aan bod komen:

- a. Het **belang** dat een werknemer hecht aan de werkwaarde;
- b. De mate waarin werknemers de waarde kunnen **bereiken**.

Per werkwaarde¹⁶ werden twee stellingen (en antwoordmogelijkheden) voorgelegd aan werknemers:

- a. 'Dat vind ik belangrijk' (Helemaal niet; niet; soms wel/soms niet; vaak; altijd);
- b. 'Dat kan ik in mijn huidige situatie bereiken' (Helemaal niet; niet; soms wel/soms niet; vaak; altijd).

Per werknemer is een totaalscore berekend, die een gewogen gemiddelde weergeeft van de mate waarin werknemers ervaren dat de werkwaarden die ze zelf belangrijk vinden in hun huidige situatie tot uitdrukking komen¹⁷. De totaalscore van de capabilities heeft een waarde van 1 tot en met 10¹⁸. Het gemiddelde van de totaalscore is ten tijde van de beginmeting 6,5. Een half jaar later is de score nagenoeg gelijk: 6,3. Bij ruim een derde van de werknemers (35%) is er niets veranderd in de totaalscore tijdens de onderzoeksperiode. Drie op de tien werknemers (29%) hebben na een half jaar een hogere totaalscore en 36% heeft ten tijde van de eindmeting een lagere totaalscore dan tijdens de beginmeting.

14 Van der Klink e.a. (2011) noemen een voorbeeld om dit begrip uit te leggen: als een individu de fysieke eigenschappen en de vaardigheden heeft om te fietsen, dan kan diegene fietsen. Als hij echter geen fiets heeft (bijv. niet bezit of niet tot zijn beschikking heeft), dan 'kan' hij niet fietsen. Als er geen wegen zijn die begaanbaar zijn voor fietsen, dan 'kan' hij ook niet fietsen. Als er een uitgaansverbod is, dan 'kan' hij ook niet fietsen. Capability omvat alle aspecten, namelijk de fysieke eigenschappen en vaardigheid om te fietsen, het beschikken over een fiets, en een fysieke (geschikte weg) en sociale omgeving (geen uitgaansverbod) die in staat stelt en waardoor middelen en eigenschappen daadwerkelijk kunnen worden benut. De complexiteit zit in het 'kunnen': daarbij gaat het zowel om het *in staat zijn*, als *mogelijkheden hebben* en *in staat gesteld worden*. Rondom arbeid gaat het om zowel de individuele werknemer, die in staat moet zijn en gemotiveerd moet zijn om te werken, als om de werkcontext die de mogelijkheden biedt om waardevolle taken uit te voeren.

15 In de oorspronkelijke vragenlijst worden per waarde drie elementen meegenomen:

- a. het belang dat een werknemer hecht aan de werkwaarden;
- b. de mate waarin naar het oordeel van de werknemer het werk de gewenste mogelijkheden biedt per werkaspect;
- c. de mate waarin op het werk de betreffende waarde ook werkelijk gerealiseerd wordt.

16 1) Dingen kunnen doen waarvoor u een opleiding heeft gevolgd of die u goed kunt; 2) Nieuwe dingen kunnen leren en doen; 3) Meebeslissen over belangrijke dingen in werk of leven; 4) Goede contacten met andere hebben; 5) Eigen doelen stellen; 6) Voldoende inkomen hebben; 7) Iets waardevols bijdragen aan het leven van anderen.

17 De totaalscore per individu is als volgt berekend: het belang van werknemer X aan waarde X1 is vermenigvuldigd met de mate van het bereiken van de desbetreffende waarde (X1). Deze vermenigvuldiging is per waarde uitgevoerd. Vervolgens zijn de scores van alle (zeven) waarden opgeteld. Deze score kan variëren van 7 (hierbij heeft de werknemer op alle antwoorden 'helemaal niet' ingevuld) tot en met 175 (hierbij vond de werknemer alles 'altijd' belangrijk en kon diegene 'altijd' alles bereiken. Deze range van 7 tot 175 is vervolgens verdeeld in 10 ongeveer gelijke categorieën (van afgerond 17 punten per categorie).

18 Waarbij 1 = het lukt in de praktijk niet (goed) om de waarden te bereiken; en 10 = het lukt in de praktijk heel goed om de waarden te bereiken.

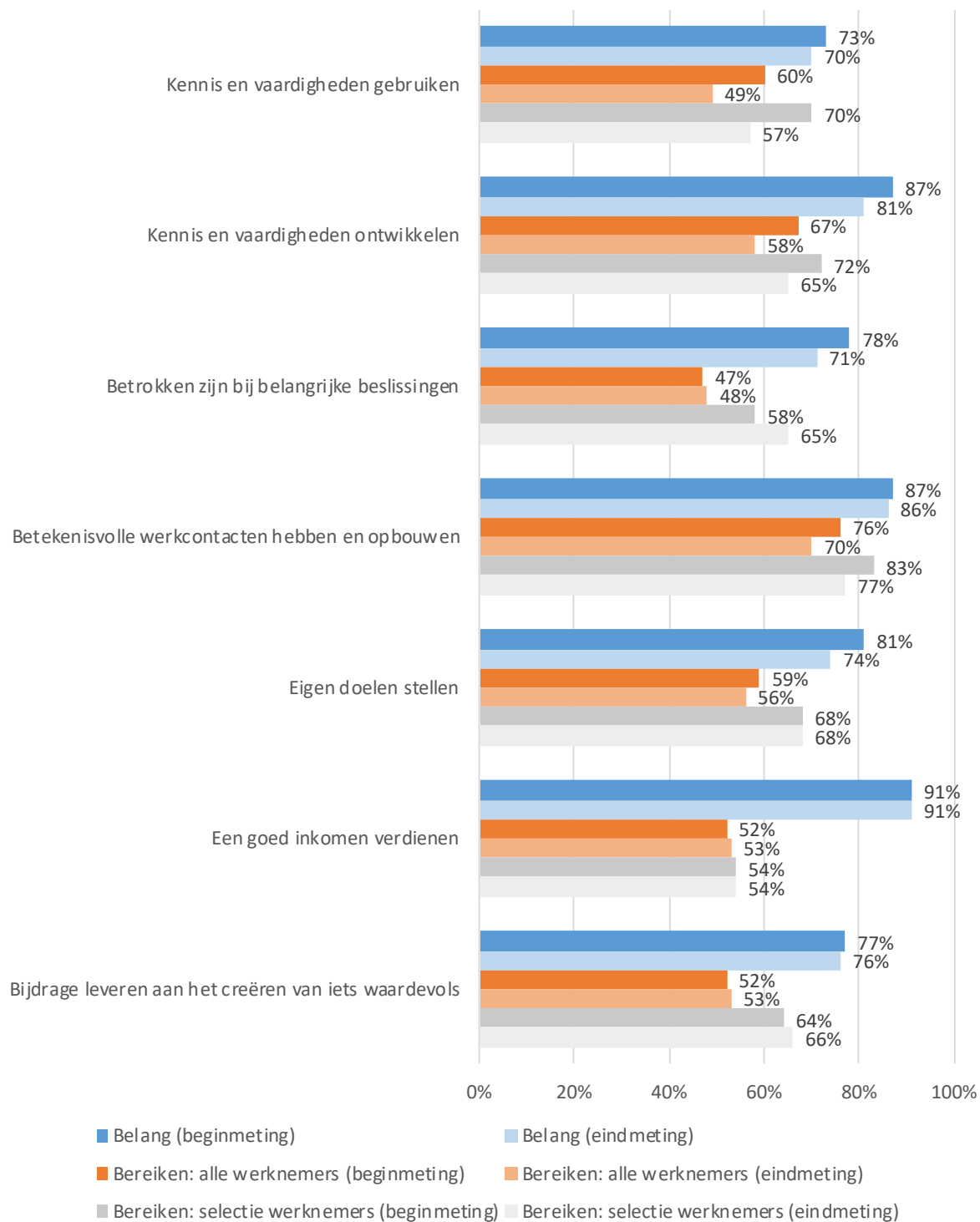
Werkwaarden: belang en mate van realiseren

In figuur 3.1 is te zien dat alle zeven werkwaarden gemiddeld gezien relatief belangrijk worden gevonden door werknemers. De werkwaarden die minstens acht op de tien werknemers *vaak* of *altijd* belangrijk vinden zijn: een goed inkomen verdienen, betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen, en kennis en vaardigheden ontwikkelen. Verder is in figuur 3.1 te zien in welke mate het werknemers lukt om de werkwaarden *vaak* of *altijd* te realiseren in de praktijk. Het hebben en opbouwen van betekenisvolle werkcontacten lukt in de praktijk het best. De discrepantie tussen het belang dat aan een waarde wordt gehecht en het bereiken ervan in de praktijk is het grootst bij het verdienen van een goed inkomen. Degenen die een waarde belangrijk vinden, lukt het over het algemeen beter om een werkwaarde ook daadwerkelijk te realiseren in de praktijk (met uitzondering van een goed inkomen verdienen).

Bij sommige werkwaarden lukte het in vergelijking met een half jaar eerder minder goed om de werkwaarde in de praktijk te realiseren, bijvoorbeeld rondom het gebruiken en ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Degenen die het *vaak* of *altijd* belangrijk vinden om betrokken te zijn bij belangrijke beslissingen lukt het ten tijde van de eindmeting iets vaker om dit in de praktijk te bereiken.

Figuur 3.1: Belang en mate van bereiken van werkwaarden:

- percentage van alle werknemers dat waarde vaak/altijd belangrijk vindt (blauw) (N=126)
- percentage van alle werknemers dat waarde vaak/altijd kan bereiken (oranje) (N=113)
- percentage werknemers dat waarde vaak/altijd kan bereiken, van degenen die de waarde vaak/altijd belangrijk vinden (grijs) (N=92-114)



3.4 Impact volgens werknemers

In deze paragraaf zien we dat de deelnemende werknemers (heel) tevreden zijn over hun jobcoach. Ze vinden het prettig om altijd bij iemand terecht te kunnen en met wie ze alles kunnen bespreken. Veel aspecten worden daarbij gewaardeerd, waaronder het goede luisteren.

Impact volgens werknemers: cijfers over tevredenheid

Werknemers beoordelen de ondersteuning die zij krijgen van hun jobcoach met hoge rapportcijfers¹⁹ (zie tabel 3.3). Ze zijn vooral te spreken over de mate waarin de jobcoach zich voor hen inzet en de mate waarin zij zich begrepen voelen door hun jobcoach. Ook zijn werknemers over het algemeen tevreden over de mate waarin de ondersteuning hen iets oplevert en de mate waarin de begeleiding aansluit bij hun wensen en behoeften.

Tabel 3.3: Rapportcijfers van werknemers over de ondersteuning van de jobcoach (begin- en eindmeting)

		Gemiddelde (SD)	N
Levert de ondersteuning door de jobcoach u iets op?	T0	8.2 (1.3)	126
	T6	8.2 (1.2)	103
Sluit de begeleiding van uw jobcoach aan bij uw wensen en behoeften?	T0	8.3 (1.5)	126
	T6	8.3 (1.2)	103
Voelt u zich begrepen door uw jobcoach?	T0	8.8 (1.3)	126
	T6	8.5 (1.3)	103
Zet uw jobcoach zich goed voor u in?	T0	8.9 (1.2)	126
	T6	8.6 (1.2)	103

Werknemers gaven in de vragenlijst aan wat volgens hen het belangrijkste pluspunt is van de ondersteuning door de jobcoach. Geregeld komt naar voren dat werknemers het prettig vinden om iemand te hebben bij wie ze altijd terecht kunnen. Sommigen geven daarbij aan dat ze het fijn vinden dat het iemand is met wie ze alles kunnen bespreken. De waardering voor het goede luisteren en zich begrepen voelen komen verschillende keren terug. Ook waarderen werknemers de tips en adviezen, en het meedenken en (samen) zoeken naar oplossingen. Sommige werknemers noemen als belangrijkste pluspunt de ondersteuning rondom het contact met de werkgever en/of collega's, en enkelen benoemen hier de ondersteuning rondom wetgeving en contact met het UWV en/of de gemeente.

¹⁹ 1 = helemaal niet(s) t/m 10 = zeer (veel) / helemaal

'Dat ik altijd iemand heb waar ik bij terecht kan met mijn onzekerheden en dat ik weet dat er iemand is die mij kan steunen als het moet of voor mij kan zijn.'

'Het is belangrijk voor mij dat zij er is. Het zorgt dat mocht het nodig zijn, dat buiten mijn werk om, ik iemand heb om met mee te kijken en te denken. Dit wetende maakt al dat ik grenzen durf te verleggen of uitdagingen aan durf te gaan. Dat ik d.m.v. vaste structuur met de jobcoach bespreek hoe het gaat en niet pas contact hoeft te gaan zoeken bij een probleem.'

'Dat ze goed naar mij luistert en we altijd samen tot een oplossing komen.'

'Er is een klik met de jobcoach en ik kan mijn verhaal kwijt. Dat ik niet bang hoeft te zijn dat ik mijn werk verlies als ik mijn verhaal vertel.'

3.5 Toekomstverwachting

In deze paragraaf zien we dat een groot deel van de werknemers verwacht over een half jaar nog steeds werkzaam te zijn bij de huidige plek, en dat de tevredenheid over het werk relatief groot is. Over het gemak waarmee werknemers een nieuwe baan kunnen krijgen bij een andere werkgever zijn jobcoaches verdeeld. De kans dat de werknemers over een half jaar of vijf jaar (nog steeds) betaald werken in een reguliere omgeving wordt hoog ingeschat door jobcoaches. Hierbij benoemen jobcoaches verschillende factoren die meespelen, waaronder eigenschappen van werknemers, de match met het werk en (meebewegen van) de werkcontext.

Toekomst volgens werknemers

De tevredenheid met de huidige baan is hoog: 89% van de werkenden is het (helemaal) eens met de stelling: *'Ik ben helemaal tevreden met mijn baan'*. Een groot deel van de werkenden (84%) verwacht over een half jaar nog werkzaam te zijn op dezelfde plek. Slechts een klein deel (4%) van de werkenden zou liever vrijwilligerswerk doen dan betaald werk. 80% van de werkenden is het (volledig) oneens met de stelling *'Ik doe liever vrijwilligerswerk dan betaald werk'*.

Aan het einde van het onderzoek is een klein deel (12%) op zoek naar (ander) betaald werk. Ongeveer een op de zes (16%) zou binnen een jaar (ander) betaald werk willen. Verder wil ongeveer een derde (32%) ooit (ander) betaald werk, maar het eerstkomende jaar nog niet.

Toekomstverwachting volgens jobcoaches

De meningen onder jobcoaches zijn verdeeld wat betreft de vraag of de werknemers gemakkelijk een nieuwe baan of functie zouden kunnen krijgen bij een andere werkgever: 52% is het er (helemaal) niet mee eens, en 48% is het er (helemaal) mee eens.

Ten tijde van de eindmeting gaven jobcoaches een inschatting van hun toekomstverwachting. Ze gaven ten eerste een schatting van de kans dat de betreffende werknemer over een *half jaar* (nog steeds) betaald werk heeft in een reguliere omgeving. Jobcoaches schatten de kans gemiddeld 82% dat de werknemer dan (nog steeds) aan het werk is in een reguliere omgeving. Bij de schatting over een periode van vijf jaar ligt het gemiddelde percentage iets lager, namelijk 78%.

Jobcoaches die de kans dat de werknemer over een half jaar (nog steeds) aan het werk is in een reguliere omgeving, lager schatten dan 50% lichten meestal toe dat dit te maken heeft met de psychische kwetsbaarheid. Een enkele keer worden arbeidsvaardigheden genoemd (zoals werktempo en op tijd komen).

'Door de psychische overbelasting blijft het kwetsbaar.'

'De medewerker is erg onzeker. Snel van slag. Kleinste verandering geeft zeer veel stress. Ruimte moet er zijn om alle veranderingen in zeer kleine stapjes te doorlopen.'

Wat betreft de onderbouwing van de inschatting van de toekomstige inzetbaarheid bij de rest van de trajecten – waarbij het geschatte percentage hoger is – noemen jobcoaches verschillende factoren. Zo komen er vaak positieve eigenschappen van werknemers aan bod, zoals goede uitvoering van het werk, goede werknemersvaardigheden en een grote motivatie. Ook de match met de werkplek wordt genoemd. Niet alleen werkinhoudelijk, maar ook in hoeverre er op het werk rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften van de werknemer. Sommige jobcoaches noemen hierbij het belang van stabiliteit: als er grote veranderingen plaatsvinden in de werkcontext, kan dit een grote invloed hebben op de werknemer. Wat betreft de toekomstverwachting en de rol van de werkcontext spelen verder kansen op een vast contract of een contractverlenging mee. Ook wordt er in de toelichtingen aandacht besteed aan factoren die te maken hebben met psychische kwetsbaarheden, zoals het bewaken (en communiceren) van de werk-privé balans. Jobcoaches lichten bijvoorbeeld toe:

'Hij heeft voldoende vaardigheden en is gemotiveerd.'

'Als hij bij zijn huidige werkgever kan blijven, dan kan hij hier nog jaren vooruit. Omdat hij nu nog een tijdelijk contract heeft, is dit nog wat onzeker.'

'Werknemer zit nu goed op haar plek, als cultuur of takenpakket veranderd en er geen begrip is voor de onzekerheden van de werknemer zal dit van grote invloed zijn.'

'Hij is goed in staat om te werken, mits hij een goede balans houdt tussen werk en privé en goed blijft communiceren met zijn werkgever, zodat verwachtingen helder blijven.'

Afronding jobcoaching

Bij verschillende trajecten uit de casestudies is de hoeveelheid contactmomenten tussen de jobcoach en de werknemer in de loop van de tijd afgebouwd. Naast het (langzaam) verminderen van contactmomenten beschrijven sommige jobcoaches expliciete manieren in de communicatie waarop zij jobcoaching af proberen te bouwen: *'Ik probeer dat wel een beetje af te gaan bouwen, te zeggen van, schaal voor jezelf in, is het zo belangrijk dat je het met mij wilt delen of kom je er zelf uit?'*

Maar wanneer weet je als jobcoach dat het tijd is om een kandidaat los te laten en het traject af te ronden? Al snel blijkt dat er geen eenvoudige blauwdruk voor is. Verschillende keren komt naar voren dat het met 'gevoel' te maken heeft. Hierbij wordt een aantal keer een 'koffiemoment' benoemd: *'[als je alleen maar] met koffie zit te kletsen, dan weet je nou, nu is het wel klaar'. 'Soms is het ook gewoon aanvoelen. Soms merk je gewoon dat als je een gesprek hebt met een werkgever, dat het eigenlijk gewoon overbodig is. Je hoeft niet meer, alles is besproken. Je zit er alleen nog maar over koetjes en kalfjes te praten en dan weet je eigenlijk wel genoeg.'* Uit de verdere gesprekken blijkt dat er achter dit beschreven 'gevoel' veel afwegingen schuil (kunnen) gaan. Zo komt bijvoorbeeld naar voren dat het belangrijk is dat de werkgever voldoende handvatten heeft om de werknemer te ondersteunen en rekening houdt met de werknemer. Een jobcoach beschrijft verder het belang van de stabiliteit van de werkomgeving: *'Het ligt vaak of aan de werksituatie of aan de persoonlijke situatie waardoor je besluit om door te gaan. Iemand kan prima functioneren maar als je denkt, dit bedrijf is zo chaotisch en elk half jaar praat ik met iemand anders qua leidinggevende, dan is dat gewoon niet een veilige situatie. Dus dat bepaalt het ook.'* Naast de genoemde aspecten is het ook afhankelijk van hoe bijvoorbeeld een arbeidsdeskundige tegen het traject aan kijkt. Verder kan het afhangen van de jobcoach: de één laat makkelijker iets los dan de ander.

4 Welke kenmerken van deze jobcoaching hangen samen met duurzaam werken?

In dit hoofdstuk wordt verkend welke kenmerken van jobcoaching samenhangen met duurzaam werken. Eerst beschrijven we de toegepaste definities van duurzaam werken en kenmerken van jobcoaching. Vervolgens komt een verkenning van de samenhang aan bod.

In dit hoofdstuk komt de eerder genoemde capability-score terug, oftewel: de mate waarin werknemers ervaren dat de werkwaarden die ze zelf belangrijk vinden in hun huidige situatie tot uitdrukking komen. We zien in dit hoofdstuk dat deze capability-score significant samenhangt met de volgende kenmerken van jobcoaching: het aantal uren begeleiding aan de werknemer en de match met het werk volgens de jobcoach.

4.1 Duurzaam werken

Het begrip 'duurzaam werken' is vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Enerzijds vanuit de 'harde' kant: Heeft de werknemer na een half jaar nog steeds betaald werk? En heeft de werknemer het grootste deel van de onderzoeksperiode betaald gewerkt? Wat betreft deze definities van duurzaam werken is er te weinig variatie om ze nader te onderzoeken. Het merendeel van de deelnemende werknemers heeft immers nog steeds betaald werk aan het einde van de onderzoeksperiode en het merendeel heeft het grootste deel van de onderzoeksperiode betaald gewerkt. Daardoor kon niet verkend worden welke factoren samenhangen met al dan niet aan het werk blijven. Wel is een andere definitie van de 'harde' kant van duurzaam werken nader onderzocht, namelijk het al dan niet doormaken van positieve ontwikkelingen gedurende het onderzoek. Per werknemer is bekeken of er na een half jaar sprake was van een uitbreiding in werkzame uren, een uitbreiding in werkzaamheden of een overstap naar ander betaald werk (in een reguliere omgeving) (zie tabel 3.2).

Anderzijds is gekeken naar de meer 'zachte' kant van duurzaam werken, waarbij zowel het perspectief van de jobcoaches, de werknemers, als de onderzoekers aan bod kwam. De volgende definities van duurzaam werken (oftewel afhankelijke variabelen) zijn meegenomen:

- Oordeel van de jobcoaches over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid;
- De capability-scores van de werknemers.

4.2 Kenmerken van jobcoaching

Wat betreft kenmerken van jobcoaching (oftewel de onafhankelijke variabelen) zijn de volgende kenmerken meegenomen: kenmerken van de jobcoach en diens aanpak; kenmerken van de match met werk; kenmerken van de relatie tussen werknemer en jobcoach; en

controlevariabelen (zie figuur 4.1). De match met werk en kenmerken van de relatie tussen werknemer en jobcoach zijn bekeken vanuit twee perspectieven: vanuit zowel de werknemer als de jobcoach.

Figuur 4.1: Onafhankelijke en afhankelijke variabelen²⁰

Onafhankelijke variabelen:	Afhankelijke variabelen:
<p><i>Kenmerken van de jobcoach en diens aanpak:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Methodische aanpak - Aanwezigheid begeleidingsplan - Intensiteit van de begeleiding aan de werknemer <p><i>Kenmerken van de match met werk:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Match tussen werknemer en werkplek (volgens jobcoach) - Match met werk (volgens werknemer) <p><i>Kenmerken van de relatie tussen werknemer en jobcoach:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hulp van jobcoach bij zoeken naar baan - Klik tussen jobcoach en werknemer (volgens jobcoach) - Aansluiting begeleiding bij wensen en behoeften (volgens werknemer) 	<ul style="list-style-type: none"> - Positieve ontwikkelingen in het werk (bijv. uitbreiding in werkzame uren, uitbreiding van werkzaamheden, ander betaald werk in een reguliere omgeving) - Oordeel van de jobcoaches over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid - De capability-scores van de werknemers

4.3 Verkenning samenhang tussen kenmerken van jobcoaching en duurzaam werken: stap 1

Allereerst is *per* afhankelijke variabele de samenhang met elke onafhankelijke variabele afzonderlijk bekeken²¹. Hieruit blijkt dat één afhankelijke variabele samenhangt met een aantal kenmerken van jobcoaching. De capability-score hangt significant samen met:

- De match met werk volgens de jobcoach ($p = .040$);
- De match met werk volgens de werknemer ($p < .001$);
- De klik tussen de jobcoach en de werknemer (volgens de jobcoach) ($p = .033$).

Daarnaast hangen de volgende kenmerken bijna significant samen met de capability-score:

- De aansluiting van de begeleiding bij de wensen en behoeften van de werknemer (volgens de werknemer) ($p = .051$);

²⁰ Zie bijlage tabel 1 en 2 voor meer informatie over de variabelen.

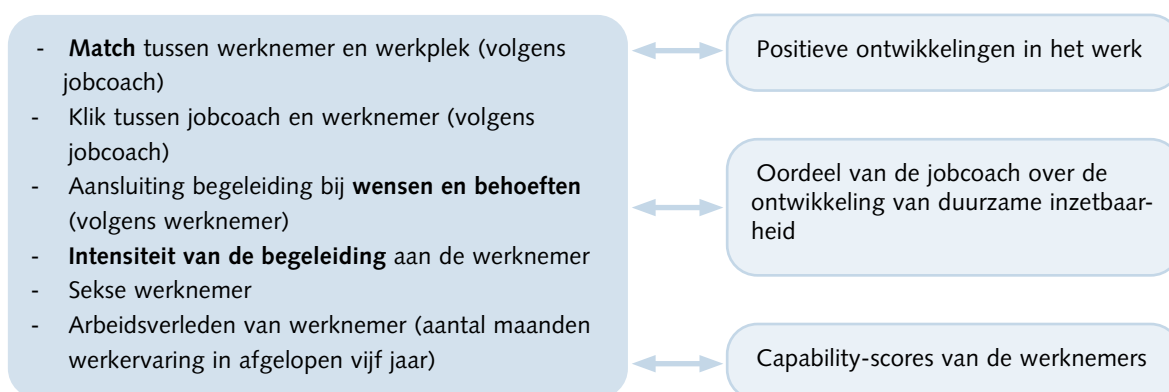
²¹ Met een regressie-analyse wordt onderzocht of en in hoeverre variabelen met elkaar samenhangen. In dit onderzoek worden multilevel regressie-analyses toegepast. Deze analysetechniek gaat goed om met de afhankelijkheid binnen data en corrigeert voor de samenhang in metingen van dezelfde personen. De gebruikte analysetechniek houdt rekening met de samenhang binnen zowel werknemers als jobcoaches.

- De intensiteit van de begeleiding aan de werknemer, gemeten d.m.v. het gemiddelde aantal uren begeleiding per maand ($p = .084$).

4.4 Verkenning samenhang tussen kenmerken van jobcoaching en duurzaam werken: stap 2

Bovenstaande verbanden kunnen vertekend worden door de invloed van andere variabelen. Daarom is aan de hand van bovenstaande uitkomsten een onderzoeksmodel vastgesteld, waarbij per afhankelijke variabele meerdere kenmerken van jobcoaching *tegelijktijd* worden geanalyseerd²². Op die manier wordt er rekening gehouden met eventuele onderlinge invloed van variabelen (zie figuur 4.2).

Figuur 4.2: Onderzoeksmodel



Uit de analyses komen geen significante verbanden naar voren rondom de eerste twee definities van duurzaam werken²³. Wel komen enkele significante verbanden naar voren rondom de capability-score van werknemers²⁴. De volgende kenmerken van jobcoaching hangen significant samen met de capability-score:

- Het **aantal uren begeleiding** van de jobcoach aan de werknemer ($p = .032$): hoe intensiever het traject wat betreft het aantal begeleidingsuren, des te hoger de capability-score;
- De **match tussen de werknemer en de werkplek** volgens de jobcoach ($p = .029$): hoe beter de match met het werk volgens de jobcoach, des te hoger de capability-score.

22 In het uiteindelijke onderzoeksmodel is de match met het werk volgens de werknemer niet meegenomen, omdat deze variabele inhoudelijk gezien veel overeenkomt met de capability-score. Ook is leeftijd niet meegenomen, vanwege spaarzaamheid van variabelen in het model (leeftijd hing in de afzonderlijke analyses niet significant samen met de afhankelijke variabelen).

23 - Positieve ontwikkelingen in het werk (bijv. uitbreiding in werkzame uren, uitbreiding van werkzaamheden, ander betaald werk in een reguliere omgeving). Met CBS-data (eventuele veranderingen in hoeveelheid werkzame uren, baanbehoud) is een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd. Dit leverde vergelijkbare resultaten op.
- Oordeel van de jobcoaches over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid

24 Meer informatie over de uitkomsten is te vinden in de bijlage (tabel 3)

4.5 Conclusie

Uit de analyses blijkt dat de meeste onderzochte kenmerken van jobcoaching niet significant samenhangen met duurzaam werken. Wel laten ze zien dat ten eerste de mate van begeleiding aan de werknemer verband houdt met de capability-score: hoe intensiever de begeleiding, des te hoger de mate waarin werknemers ervaren dat de werkwaarden die ze zelf belangrijk vinden in hun huidige situatie tot uitdrukking komen. Ten tweede geven de resultaten aan dat de match tussen werknemer en werkplek volgens de jobcoach samenhangt met duurzaam werken: hoe beter de jobcoach de match beoordeelt, des te hoger de capability-score.

Verder blijkt uit de resultaten dat de klik tussen de jobcoach en de werknemer mogelijk een belangrijke rol speelt rondom duurzaam werken. De klik die de jobcoach met de werknemer ervaart is immers significant bij de afzonderlijke analyses van de capability-score (zie stap 1 van de verkenning). In deze analyses hangt ook de mate waarin werknemers beoordelen dat de begeleiding aansluit bij hun wensen en behoeften nagenoeg significant samen met de capability-score. Investeren in de begeleidingsrelatie en een goede aansluiting van de begeleiding bij de wensen en behoeften van de werknemer lijkt dus bevorderlijk voor duurzaam werken. De resultaten dienen voorzichtig geïnterpreteerd te worden, aangezien de onderzoeksgroep voor dergelijke analyses relatief klein is.

5 Hoe kenmerkt zich goede jobcoaching in theorie?

In verschillende documenten, zoals het protocol jobcoaching arbeidsdeskundigen en het handboek Begeleid werken, is een aanzet gedaan om elementen van goede jobcoaching te beschrijven. Deze kernelementen zijn in het kort toegelicht en uitgewerkt tot een raamwerk voor goede jobcoaching.

5.1 Maatwerk werk(plek) en ondersteuning werknemer

Diverse auteurs benadrukken dat arbeidsintegratie alleen succesvol kan zijn als het werk, de werkplek en de ondersteuning aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van de werknemer (zie o.a. Van Weeghel e.a. 2013; Michon 2013). Voor op maat gesneden werk (en werkplek) is een zorgvuldige matching cruciaal. De baan moet de werknemer de gelegenheid bieden om zoveel mogelijk op het niveau te kunnen functioneren dat past bij zijn opleiding, ervaring en ambities. De werkplek en de daarbij behorende taken dienen zodanig te worden ingericht dat de persoon in kwestie de vaardigheden voor de functie zoveel mogelijk via jobcoaching aan kan leren (zie o.a. Groenewoud e.a., 2014). Verder is van belang dat de werkplek de werknemer veiligheid biedt, dat de cultuur van de organisatie voldoende aansluit en dat de werknemer niet wordt overvraagd.

Wanneer iemand op korte termijn werk wil, kan het voorkomen dat het werk niet optimaal aansluit bij diens capaciteiten. Dan kan vanuit die baan verder gezocht worden naar meer geschikt werk.

De ondersteuning van de werknemer start met het opbouwen van een vertrouwensband. Bijvoorbeeld door het voeren van (regelmatige) gesprekken, nakomen van afspraken, goed luisteren en de tijd te nemen. Het voortraject is gericht op het versterken van het vertrouwen ('klik'), het aanboren van intrinsieke motivatie van de werknemer en het weghalen van eventuele drempelvrees. Verder dient de ondersteuning van de werknemer aan te sluiten bij diens behoeften, mogelijkheden en voorkeuren. Wanneer de werknemer een (tijdelijke) baan heeft gevonden, kan specifiek worden ingegaan op wat voor *dit* werk, *deze* functie en *deze* werkplek nodig is. Bijvoorbeeld de werkeisen, de lichamelijke of psychische belasting, de werkomgeving, de werktijden, het contact met collega's, de supervisie, het reizen naar de werkplek, enzovoort (Van Erp & Michon, 2018). Wanneer de werknemer functiebeperkingen of bijwerkingen heeft van de medicatie, kan gekeken worden wat nodig is om de persoon hierin te ondersteunen. Ook worden jongere werknemers met psychische problemen geconfronteerd met het dilemma van het geven van openheid over hun problemen (Gezondheidsraad, 2014). Het is van belang dat de jobcoach de voor- en nadelen van openheid over de aandoening met de werknemer bespreekt ('disclosure'). Hierdoor kan de werknemer een weloverwogen keuze

maken over wat hij/zij wel of niet met leidinggevend en/of collega's bespreekt²⁵. Ten slotte moet de ondersteuning flexibel op- en af te schalen zijn, dus zo lang en intensief als nodig en wenselijk is.

Kernelementen

- Voortraject is belangrijk voor het opbouwen van een vertrouwensband ('klik'), het aanboren van intrinsieke motivatie van de werknemer en het weghalen van eventuele drempelvrees;
- Werk, de werkplek en de ondersteuning moeten aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van de werknemer (zorgvuldige matching);
- Bespreking van voor- en nadelen van openheid over de aandoening versterkt de werknemer om een weloverwogen keuze te maken;
- Ondersteuning is gericht op specifieke functie, taken en eventuele functiebeperkingen en flexibel op- en af te schalen.

5.2 Ondersteuning werkgever bij regelingen en werkaanpassingen

Een belangrijke succesfactor van jobcoaching is dat de begeleiding zich niet alleen richt op de werknemer, maar ook op de werkgever. Het is belangrijk dat de jobcoach de werkgever informatie geeft over het omgaan met de beperking(en) van de werknemer, het voorbereiden op bepaalde situaties en hoe de werknemer zich verder kan ontwikkelen. Hoewel de jobcoach de werkgever ook kan adviseren bij problemen en een (dreigende) terugval, ligt de focus vooral bij het bieden van veiligheid en een positieve leeromgeving. Ook kan de jobcoach eventuele vooroordelen bij de werkgever, leidinggevende(n) en/of collega's bespreekbaar maken en het belang van normalisering van de psychische beperkingen benadrukken. Een goede klik tussen werkgever en jobcoach is hierbij van belang.

Daarnaast noemen werkgevers vaak het probleem van de administratieve 'rompslomp' die komt kijken bij het in dienst nemen en houden van een werknemer met een psychische beperking. Zo is bij jongeren met psychische kwetsbaarheden vaak sprake van een (tijdelijk) verminderde productiviteit. Ook zien werkgevers (extra) risico's bij het aannemen van mensen met een beperking. Er zijn aanwijzingen dat instrumenten (o.a. proefplaatsingen, no-risk-polis) belangrijk zijn bij het overtuigen van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen (Groenewoud e.a., 2014).

Is de werkgever op de hoogte van de aandoening en zijn werkaanpassingen gewenst, dan kan de jobcoach dit in een vroeg stadium met de werkgever bespreken (indien de werknemer dit niet zelf al gedaan heeft in het sollicitatiegesprek). Bij werkaanpassingen kan gedacht worden aan aanpassingen in de fysieke omgeving (zoals een afgeschermd werkplek), in het takenpakket (bijvoorbeeld geen stressvolle taken of niet teveel verschillende taken) of in de werktijden (geen ploegendienst, meer pauzes, enzovoort).

25 Concrete tools zijn bijvoorbeeld te vinden via <https://www.samensterkzonderstigma.nl/stigma-en-werk/tips-en-tools/>

Kernelementen

- Ondersteuning werkgever gericht op het omgaan met de beperking(en) van de werknemer, het bieden van veiligheid en een positieve leeromgeving, het wegnemen van eventuele vooroordelen en het benadrukken van normalisering;
- Ondersteuning bij administratieve zaken, regelingen en werkaanpassingen is van belang om werkgever te 'ontzorgen';
- Actuele kennis op het terrein van wet- en regelgeving en de consequenties voor uitkeringen is nodig om werkgevers te overtuigen en ondersteunen.

5.3 Afstemming met zorgverleners en naasten

Integratie van zorg en arbeidsbegeleiding is een belangrijk werkzaam bestanddeel van de effectieve arbeidsintegratiemethode Individuele Plaatsing en Steun (IPS) (Burns e.a. 2009, Michon e.a., 2013, 2016). Concreet betekent dit dat de jobcoach deel uitmaakt van het behandelteam en regelmatig aan tafel zit met de verpleegkundigen, psychiater en psycholoog om de behandeling en begeleiding op elkaar af te stemmen. Het voordeel hiervan voor de werknemer is dat het overleg niet alleen gaat over zijn problemen en beperkingen, maar ook over positieve zaken zoals aan het werk gaan. Een ander voordeel is dat de koppeling met kennis over de aandoening van pas kan komen in de jobcoaching, bijvoorbeeld wanneer de werknemer een terugval krijgt.

Ook bij werknemers met psychische kwetsbaarheden die met een andere methodiek worden ondersteund – waarbij de jobcoach geen deel uitmaakt van het behandelteam – is afstemming met andere hulpverleners van belang.

Bij werknemers met (ernstige) psychische beperkingen kunnen schommelingen in het functioneren plaatsvinden. Een (dreigende) terugval kan samenhangen met factoren binnen het werk, maar ook met gebeurtenissen buiten het werk of met de wisselwerking tussen beide. Zo kunnen problemen thuis, stressvolle ervaringen in de leefomgeving of veranderingen in zorggebruik (waaronder eventueel veranderde medicatie) hun weerslag hebben op het werk en zorgen voor een tijdelijke terugval. Goede afstemming met de hulpverleners van de werknemer zoals ambulant (woon)begeleider, psycholoog, maatschappelijk werker, psychiater, verslavingsarts is daarom gewenst.

Bij jongere werknemers met psychische beperkingen is een goede afstemming met naasten (met name ouders) een belangrijk aandachtspunt. Wanneer de directe omgeving van de werknemer in een vroeg stadium bij de begeleiding wordt betrokken, is het risico kleiner dat de werknemer tegenstrijdige adviezen krijgt. Overigens moet hierbij de wens van de werknemer altijd doorslaggevend zijn. Als hij bezwaar maakt tegen het betrekken van zijn directe omgeving, dan moet de jobcoach dit respecteren (Van Erp & Michon, 2018).

Kernelementen

- Integratie van zorg en arbeidsbegeleiding is nodig om de neuzen een kant op te krijgen, (mogelijke) schommelingen in het functioneren op te vangen, en werk en privéleven op elkaar af te stemmen;
- Aandachtspunt is het betrekken van naasten bij de arbeidsintegratie.

5.4 Focus op duurzame inzetbaarheid

Een belangrijk aspect van jobcoaching is dat deze zich niet beperkt tot de huidige werksituatie, maar zich richt op duurzame inzetbaarheid van de werknemer. Duurzame inzetbaarheid houdt onder andere in dat de werknemer doorlopend over realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden kan beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (zie paragraaf 3.3). Dit impliceert een werkcontext die hem hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink e.a., 2010).

Duurzame inzetbaarheid houdt bij sommige werknemers in dat een bepaalde intensiteit van ondersteuning gewaarborgd blijft, door de jobcoach óf door iemand binnen de organisatie (natuurlijke ondersteuning) (Nijhuis, 2011). Voor de laatste optie is nodig dat de jobcoach de werkgever begeleidt om er voor te zorgen dat de begeleiding na een bepaalde periode wordt overgenomen, bijvoorbeeld door een collega, leidinggevende of een interne jobcoach. Een interne jobcoach is in dienst van de organisatie en kan een werknemer meer ondersteuning bieden dan bijvoorbeeld een collega. Een interne coach heeft meestal een training gevolgd, maar is niet altijd ook een gecertificeerd jobcoach (Programmaraad, 2017).

Ook kan de werknemer door zelfmanagementstrategieën zelf bijdragen aan zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Zo zijn er zelfmanagementstrategieën op het terrein van houding (versterken positief zelfbeeld, positieve verwachtingen), cognitie (accepteren van beperkingen, signalen van terugval herkennen) en gedrag (pauzes nemen, grenzen stellen, regelmatig leven, steun zoeken) die werknemers kunnen gebruiken om hun werkfunctioneren te verbeteren (Van Weeghel e.a., 2013).

Duurzame inzetbaarheid betekent ook dat er vanaf het begin aandacht moet zijn voor doorgroeimogelijkheden en deskundigheidsbevordering van de werknemer. Het werk kan de werknemer nieuwe informatie opleveren over wat hij goed en misschien minder goed kan en wat hij leuk of minder leuk vindt om te doen. Ook kan de huidige baan het zelfvertrouwen van de werknemer vergroten, waardoor hij zichzelf verder wil ontwikkelen en wil doorgroeien naar wat uitdagender werk. Het is een aandachtspunt om een juiste balans te vinden tussen enerzijds de wens voor voldoende (inhoudelijke) uitdaging en verdere ontwikkeling en anderzijds grenzen van de eigen belastbaarheid. De jobcoach kan met de werknemer de doorgroeimogelijkheden onderzoeken en bekijken wat daarvoor nodig is, bijvoorbeeld functie-uitbreiding of aanvullende scholing. Wanneer een werknemer een opleiding wil gaan volgen, is het van belang dat de jobcoach hem ook hierin desgewenst ondersteunt (begeleid leren) (Swanson & Becker, 2013).

Kernelementen

- Jobcoaching beperkt zich niet tot de huidige werksituatie, maar richt zich op duurzame inzetbaarheid van de werknemer;
- Ondersteuning wordt gewaarborgd door de (externe) jobcoach of door de organisatie zelf (collega, leidinggevende of een interne jobcoach);
- Werknemer kan zelfmanagementstrategieën gebruiken om het werk functioneren (op langere termijn) te verbeteren;
- Vanaf het begin moet er aandacht zijn voor doorgroeimogelijkheden (bijv. functie-uitbreiding) en deskundigheidsbevordering (bijv. opleiding of bijscholing).

6 Conclusie

6.1 Kernconclusies

Hoe kenmerkt zich goede jobcoaching in de theorie?

Uit de literatuur (zoals handboeken, protocollen) destilleerden we vier kernelementen van goede jobcoaching. Die kernelementen zagen we bevestigd in het praktijkonderzoek. Wat betreft *'maatwerk van (de) werk(plek) en de ondersteuning van de werknemer'* is het onder andere van belang dat werk, de werkplek en de ondersteuning moeten aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van de werknemer. Verder is *'ondersteuning aan de werkgever'* van belang, bijvoorbeeld door informatie te bieden over hoe de werkgever het beste kan omgaan met de werknemer en de werkgever te ondersteunen bij administratieve zaken en regelingen. Ook komt de *'afstemming met zorgverleners en naasten'* naar voren. Integratie van zorg en arbeidsbegeleiding is nodig om de neuzen een kant op te krijgen, (mogelijke) schommelingen in het functioneren op te vangen, en werk en privéleven op elkaar af te stemmen. Ten slotte is *'focus op duurzame inzetbaarheid'* van belang: jobcoaching beperkt zich niet tot de huidige situatie, maar richt zich op duurzame inzetbaarheid van de werknemer. Vanaf het begin moet er aandacht zijn voor doorgroeimogelijkheden en deskundigheidsbevordering.

Welke kenmerken hebben jobcoaching-trajecten voor jongvolwassenen met psychische kwetsbaarheden in de praktijk?

Voor het onderzoek zijn 134 trajecten bij maar liefst 84 jobcoaches gevolgd. Hieruit blijkt dat jobcoaches bij werknemers met psychische kwetsbaarheden een belangrijke ondersteunende rol spelen in de communicatie tussen werknemer en werkgever. Dit sluit aan bij eerder onderzoek, bestaande uit interviews en literatuuronderzoek, dat zich richtte op een bredere doelgroep (Drijvers & Engelsens, 2018; Mallee e.a., 2018). De begeleiding richt zich (over het algemeen) op zowel de werknemer als de werkgever. Jobcoaches besteden meer uren aan de begeleiding aan de werknemer dan aan de werkgever. De hoeveelheid begeleiding is bij beiden gedurende het onderzoek afgenomen. Gedurende het onderzoek blijkt, evenals uit recent onderzoek (Drijvers & Engelsens, 2018) dat de manier waarop jobcoaches werken *maatwerk* is, waarbij zij hun precieze aanpak aanpassen aan elke casus, aangezien elke situatie (werknemer, werkgever, werkplek) anders is. Dit maakt ook dat de (mate van) afstemming met de thuissituatie en andere leefdoeinen maatwerk is.

Aanvullend op eerder onderzoek, laten de resultaten zien welke specifieke thema's een belangrijke rol spelen in de begeleiding van de jobcoach aan werknemers met psychische kwetsbaarheden. Begeleiding aan de werknemer is met name gericht op het omgaan met problemen en stress, het monitoren van de werk-privé balans en daarbij het (leren) kennen en bewaken van grenzen rondom belastbaarheid. Ook de communicatie hiervan naar anderen (bijvoorbeeld werkgever, leidinggevende, collega's) speelt een belangrijke rol. Verder ondersteunen jobcoaches op het omgaan met een psychische kwetsbaarheid op het werk, bijvoorbeeld rondom zelfbeeld en stigma. Jobcoaches begeleiden vanuit een onafhankelijke rol bij veranderingen of gebeurtenissen (op werk- of privégebied) die invloed kunnen hebben op het functioneren.

De begeleiding aan de werkgever is met name gericht op het bespreken hoe om te gaan met (behoefte van) de werknemer en de rol van de werkgever, leidinggevende en/of collega's hierin. Ook vindt er veelal (praktische) ondersteuning plaats rondom (administratie en informatievoorziening omtrent) regelingen voor werkgevers. Bij een deel van de trajecten is er (nog) sprake van intensieve begeleiding en in andere gevallen is er (inmiddels) sprake van monitoring op hoofdlijnen.

Wat is de (ervaren) impact van deze jobcoaching-trajecten op duurzaam werken?

Duurzaam werken is een gelaagd begrip. Het gaat niet alleen om de 'harde' kant, oftewel of een werknemer een baan heeft (behouden) of concrete stappen heeft gezet rondom duurzame inzetbaarheid (zoals een uitbreiding in taken of uren). Maar het gaat daarnaast ook om de meer 'zachte' kant, zoals arbeidsfunctioneren, tevredenheid en groei in duurzame inzetbaarheid (Michon, 2012).

Werkbehoud

Wat betreft de 'harde' kant van duurzaam werken stemmen de resultaten positief. Een grote meerderheid van de deelnemende werknemers heeft namelijk na een half jaar nog steeds betaald werk²⁶. Een kanttekening hierbij is dat ruim een derde van de werknemers ten tijde van de instroom in het onderzoek reeds minstens een jaar werkzaam was in de toenmalige baan. Onderzoek wijst uit dat er in de eerste periode relatief veel uitval is: bijna de helft van de Wajongers is binnen een jaar na aanvang de baan kwijtgeraakt (Jehoel-Gijsberts, 2010). Verder is er mogelijk sprake van een selectiebias. Ondanks dat gepoogd is zo willekeurig mogelijk werknemers te laten deelnemen aan het onderzoek, is het mogelijk dat voornamelijk relatief goed lopende trajecten met (over het algemeen) tevreden werknemers hebben deelgenomen. Desondanks wijst het onderzoek uit dat het voor een groep werknemers met psychische kwetsbaarheden met de inzet van jobcoaching mogelijk is om betaald werk te behouden.

Ontwikkelingen in duurzame inzetbaarheid

Een kwart van de werknemers (23%) zette gedurende het onderzoek aanwijsbare positieve stappen wat betreft de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid. Meestal ging het om een uitbreiding in het aantal uren dat de werknemer werkt, soms om een uitbreiding in taken / werkzaamheden, en in enkele gevallen om een verandering van baan. Jobcoaches zijn over het algemeen positief over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van de werknemers.

26 Op basis van dit onderzoek kunnen geen harde conclusies worden getrokken rondom de vraag in hoeverre jobcoaching heeft bijgedragen aan het al dan niet behouden van een baan. Er was namelijk geen vergelijkingsgroep en daardoor weten we niet hoe het mensen zou vergaan zonder jobcoach. Het vaststellen van de meerwaarde van jobcoaching boven geen of andere vormen van begeleiding is ingewikkeld, aangezien jobcoaching een recht is voor iedereen met een structureel functionele beperking als hij op de voorziening is aangewezen. Daardoor is een gerandomiseerd experiment met wel/geen jobcoaching niet toegestaan (UWV Kennisverslag 2019-9).

Werkwaarden

Een belangrijke operationalisering voor duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek is de definitie van van der Klink e.a.²⁷ (2010). In het kader hiervan is een (vereenvoudigde versie van de bijbehorende) vragenlijst aan werknemers voorgelegd. Zij beoordeelden voor zeven werkwaarden zowel het belang van de waarden, als ook de mate waarin zij deze waarde in hun huidige situatie kunnen bereiken. De totaalscore op deze capability-vragenlijst is na een half jaar licht gedaald. Er zijn verschillen tussen werknemers: sommigen hebben na een half jaar een hogere score, anderen een lagere en bij een deel is de score hetzelfde gebleven.

Werkwaarden waar werknemers gemiddeld gezien het meeste belang aan hechten zijn: een goed inkomen verdienen, betekenisvolle werkcontacten hebben en opbouwen, en kennis en vaardigheden ontwikkelen. Het realiseren van betekenisvolle werkcontacten lukt gemiddeld gezien het best. De discrepantie tussen het belang en het bereiken ervan is het grootst rondom het verdienen van voldoende inkomen. Ofwel: men zou meer willen verdienen. Verder lukt het aan het einde van de onderzoeksperiode gemiddeld gezien minder goed om in de praktijk kennis en vaardigheden te ontwikkelen en te gebruiken.

Ervaren impact van werknemers

Deelnemende werknemers zijn (heel) tevreden over hun jobcoach. Ze zijn positief over de mate waarin de ondersteuning van de jobcoach hen iets oplevert. Werknemers vinden het prettig om iemand te hebben bij wie ze terecht kunnen en alles kunnen bespreken. De waardering voor het goede luisteren en zich begrepen voelen komen verschillende keren terug. Ook waarderen werknemers de tips en adviezen, en het meedenken en (samen) zoeken naar oplossingen.

Welke kenmerken van deze jobcoaching hangen samen met duurzaam werken?

Duurzaam werken is een multidimensionaal begrip. Met enerzijds een 'harde' kant: Zijn werknemers nog steeds aan het werk na een half jaar? Zijn werkzame uren uitgebreid en hebben werknemers zich ontwikkeld in de aard van hun werkzaamheden? Anderzijds is er een 'zachte' kant: In hoeverre past het werk bij waarden die iemand belangrijk vindt? Het merendeel van de werknemers is gedurende het onderzoek aan het werk gebleven. Daardoor kon niet verkend worden welke factoren samenhangen met al dan niet aan het werk blijven. Wel is duurzaam werken volgens de volgende definities nader onderzocht:

- Positieve ontwikkelingen in het werk (bijvoorbeeld uitbreiding in werkzame uren, uitbreiding van werkzaamheden, ander betaald werk in een reguliere omgeving);
- Oordeel van de jobcoaches over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid;
- De capability-scores van de werknemers, oftewel: de mate waarin werknemers ervaren dat de werkwaarden die ze zelf belangrijk vinden in hun huidige situatie tot uitdrukking komen.

Door middel van regressie-analyses is bekeken in hoeverre kenmerken van jobcoaching samenhangen met bovenstaande definities van duurzaam werken. Uit de analyses blijkt dat de meeste onderzochte kenmerken van jobcoaching niet significant samenhangen met

27 'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.'

duurzaam werken. Twee aspecten hangen wel significant samen met duurzaam werken, en wel met duurzaam werken volgens het oordeel van de werknemer (capabilities). De eerste is de **mate van begeleiding** aan de werknemer: hoe intensiever de begeleiding, des te hoger de mate waarin werknemers ervaren dat de werkwaarden die ze zelf belangrijk vinden in hun huidige situatie tot uitdrukking komen. Ten tweede hangt **'de match tussen werknemer en werkplek volgens de jobcoach'** samen met duurzaam werken: hoe beter de jobcoach de match beoordeelt, des te hoger de score op duurzaam werken volgens de werknemer.

Daarnaast komen, opnieuw alleen bij duurzaam werken gedefinieerd volgens het capability-model, twee andere verbanden naar voren, die minder sterk zijn. De eerste is de klik tussen de jobcoach en de werknemer: hoe beter de klik, des te hoger de capability-score. Hetzelfde geldt voor de aansluiting van de begeleiding bij de wensen en behoeften van de werknemer, zoals beoordeeld door de werknemer. Als die aansluiting beter is, is er ook een hogere score op duurzaam werken gemeten met de capabilities vragenlijst.

Kort gezegd: Investeren in de begeleidingsrelatie en een goede aansluiting van de begeleiding bij de wensen en behoeften van de werknemer lijkt dus bevorderlijk voor duurzaam werken. De resultaten dienen voorzichtig geïnterpreteerd te worden, aangezien de onderzoeksgroep voor dergelijke analyses relatief klein is.

Uit de analyses komen geen significante verbanden naar voren rondom de eerste twee definities van duurzaam werken. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van verbanden met 'het oordeel van de duurzame inzetbaarheid door de jobcoach' is de geringe variatie. Een groot deel van de trajecten werd immers als 'succesvol' beoordeeld. Een verklaring voor het uitblijven van verbanden rondom de variabele 'Positieve ontwikkelingen in het werk' is de moeilijkheid van het 'meetbaar' maken van deze ontwikkelingen. Zo kan een vermindering in werkzame uren enerzijds een afname van duurzame inzetbaarheid betekenen. Anderzijds kan het ook betekenen dat iemand een betere balans heeft gevonden wat betreft belastbaarheid en daarmee duurzamer inzetbaar is. Een toename in werkzame uren kan wijzen op een positieve ontwikkeling, maar kan ook betekenen dat iemand (op den duur) over zijn of haar grenzen van belastbaarheid gaat.

6.2 Discussie

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste onderzochte kenmerken van jobcoaching niet significant samenhangen met duurzaam werken. Een mogelijke verklaring is de relatief korte follow-up periode van het onderzoek. Een andere mogelijke verklaring is het maatwerk dat jobcoaches per traject toepassen. Hierdoor is het wellicht niet goed mogelijk om generieke kenmerken te vinden die er gemiddeld gezien in elk traject toe doen. Andere verklaringen hangen samen met de onderzoeksopzet. Zo zijn gedurende het onderzoek de instroomcriteria verruimd en konden niet alleen recent gestarte, maar ook (oudere) werknemers meedoen die al lang(er) werkzaam zijn in hun huidige baan. Verder werd een brede definitie van psychische kwetsbaarheden gehanteerd, waarmee de mate van de impact van de kwetsbaarheden verschilt. Een andere mogelijke verklaring van het uitblijven van veel verbanden is de moeilijkheid van het meten van duurzaam werken. Zoals eerder aan bod kwam, heeft duurzaam werken zowel een harde als een zachte kant, twee kanten die moeilijk strikt van elkaar te scheiden zijn.

Wat opvalt is dat er volgens de jobcoach aan het einde van de onderzoeksperiode weinig veranderingen zijn in de match tussen de werknemer en de werkplek. Een mogelijke verklaring is de relatief korte follow-up periode en de wisselende duur van werkervaring in de baan. Doordat de match met het werk aan het begin van het onderzoek gemiddeld gezien al relatief goed was, waren er wellicht relatief weinig verbetermogelijkheden (op korte termijn). Wat verder opvalt is dat de begeleidingsuren dalen en de capability-score gemiddeld gezien eerder (licht) daalt dan stijgt. Werknemers geven na een half jaar aan dat zij sommige waarden minder goed kunnen bereiken. Dit geldt bijvoorbeeld voor het gebruiken en ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Ook jobcoaches geven aan dat de match rondom de inhoud van het werk licht is gedaald, alhoewel dit verschil niet significant is. Volgens werknemers sluit het werk aan het einde van het onderzoek iets minder goed aan bij hun wensen (rapportcijfer resp. 7,7 en 7,2). Ander onderzoek, waarbij dezelfde capability-vragenlijst is gebruikt, onder mensen in de bijstand, laat over een periode van twee jaar een dalende trend zien in de capability-score (Muffels, Blom-Stam & van Wanrooij, 2020). Een mogelijke verklaring is dat de onderzochte mensen zich wellicht meer bewust zijn geworden van de mate waarin het werk past bij hun waarden. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen in hoeverre capability-scores in diverse groepen verschillen en in hoeverre toe- of afnames in deze score te verwachten zijn en binnen welke termijn. De onderzoeksresultaten wijzen op het dynamische karakter van de match en geven het belang weer van het monitoren in hoeverre het werk voldoet aan de wensen van de werknemer. Een goede match is immers van belang rondom het behoud van werk (Mueser e.a., 2001).

Het vinden van nieuw werk is niet voor iedereen gemakkelijk: de helft van de jobcoaches is van mening dat het voor de werknemers niet gemakkelijk is om een nieuwe baan of functie bij een andere werkgever te krijgen. Het gemak waarmee werknemers een andere baan verwachten te kunnen krijgen bij een andere werkgever is gedurende het onderzoek gestegen, maar alsnog duidelijk lager dan in de algemene bevolking. Dit is een aandachtspunt, aangezien duurzaam werken niet alleen gaat om het behouden van huidig werk, maar ook om het kunnen vinden en behouden van toekomstig werk. Juist in deze tijd van flexibilisering van de arbeidsmarkt waarin een vast contract geen vanzelfsprekendheid is, is dat een aandachtspunt. Daarnaast staan deze jongere werknemers nog aan het begin van hun carrière en hebben ze nog een (werk)leven voor zich. Dit wordt ook benoemd in eerdere studies. Drijvers & Engelsens (2018) merken op basis van acht casestudies op dat het hoofddoel van een coachingsplan vrijwel altijd gericht is op het werken aan zelfredzaamheid binnen de huidige functie, en niet gericht is op de loopbaan van een werknemer op de lange termijn in eventuele andere functies. Ook Vooijs e.a. (2019) benoemen dat leidinggevend en jobcoaches zelden ondersteuning leveren bij de overstap naar een ander bedrijf. Beide onderzoeken wijzen erop dat een mogelijke oorzaak het huidige beleid is, waarbij dergelijke ondersteuning niet binnen de opdracht past. Een aanvullend aandachtspunt is de bereidheid bij werkgevers om mensen met psychische kwetsbaarheden aan te nemen. Recent onderzoek laat zien dat werkgevers hier terughoudend in zijn (Berenschot, 2019).

6.3 Kernboodschap onderzoek

Uit de gevolgde trajecten blijkt dat werknemers (heel) tevreden zijn over (de toegevoegde waarde van) hun jobcoach. Jobcoaches ondersteunen werknemers met maatwerk en hun inzet is voor velen van meerwaarde. Een deel van de brede groep werknemers met psychische kwetsbaarheden kampt met (flinke) problematiek op diverse levensgebieden en blijft desondanks merendeels aan het werk. Het onderzoek lijkt erop te wijzen dat het belangrijk is dat werknemers uit deze groep een beroep moeten kunnen doen op langer durende ondersteuning. Het onderzoek laat tegelijkertijd zien dat de jobcoach tijdig moet kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en veranderende begeleidingsbehoeften. Zo blijft aandacht voor een goede match tussen de werknemer en de werkplek van belang, ook als een werknemer reeds langer op dezelfde plek werkt. De jobcoach moet oog blijven houden voor vragen als: kan de werknemer (nog steeds) de voor hem/haar belangrijke waarden realiseren? Hetzelfde geldt voor duurzame inzetbaarheid, waarbij er aandacht dient te zijn voor zelfmanagementstrategieën van de werknemer, doorgroeimogelijkheden en eventuele continuïteit van ondersteuning op de werkplek (bijvoorbeeld door iemand binnen de organisatie).

7 Referenties

Berenschot (2019). *Onderzoek naar de ervaringen van werkgevers met de Participatiewet. Uitkomsten van de derde meting van het ervaringsonderzoek Participatiewet*. Utrecht: Berenschot.

Blonk, R.W.B., van Twuijver, M.W., van de Ven, H.A. & Hazelzet, A.M. (2015). *Quickscan wetenschappelijke literatuur gemeentelijke uitvoeringspraktijk*. Leiden: TNO.

Burns, T., Catty, J., White, S., Becker, T., Koletsi, M., Fioritti, A., Rössler, W., Tomov, T., van Busschbach, J., Wiersma, D. & Lauber, C. (2009). The impact of supported employment and working on clinical and social functioning: results of an international study of individual placement and support. *Schizophrenia Bulletin* 35(5): 949-58.

Convenant Samen werken aan wat werkt (2018). *Naar duurzaam werk voor mensen met een psychische kwetsbaarheid*.

Drijvers, A. & Engelen, M. (2018). *Met de jobcoach lukt het wel! De meerwaarde van jobcoaching op de werkplek*. Leiden: De Beleidsonderzoekers.

Van Erp, N., Michon, H., van Duin, D. & van Weeghel, J. (2013). Ontwikkeling van de multidisciplinaire richtlijn Werk en ernstige psychische aandoeningen. *Tijdschrift voor Psychiatrie* 55(3): 193-202.

Van Erp, N. & Michon, H (2018). Jobcoaching. In: van Weeghel, J. & Michon, H. (red.) *IPS werkt! Handboek werken en leren met Individuele Plaatsing en Steun*. Uitgeverij Coutinho.

Gezondheidsraad (2014). *Participatie van jongeren met psychische problemen*. Den Haag: Gezondheidsraad.

Groenewoud, M., Mallee, L., Witvliet, M. & Blommesteijn, M. (2014). *Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten. Lessen voor gemeenten*. Amsterdam: Regioplan.

Harbers, M.M. & Hoeymans, N. (2013). *Gezondheid en maatschappelijke participatie; Themasrapport Volksgezondheid Toekomstverkenning 2014*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.

Inspectie SZW (2018). *Aan het werk, voor hoe lang? Onderzoek naar de begeleiding van jongeren met een arbeidsbeperking naar duurzaam werk*. Programma Participatie en Financiële Zelfredzaamheid; R18/02.

Jehoel-Gijsbers, G. (2010). *Beperkt aan het werk: Rapportage ziekteverzuim arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie*. Den Haag: SCP/CBS/TNO.

Van der Klink, J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. 's-Gravenhage: ZonMw.

Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & van der Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie* 24(4): 342-356.

Mallee, L., Bouterse, M., Gorter, M. & Timmerman, J. (2018). *Jonggehandicapten duurzaam aan het werk*. Amsterdam: Regioplan.

Michon, H. (2012). *Op zoek naar nieuwe krachten. Ondersteuning bij arbeidsparticipatie*. Eindhoven: Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, Lectorale rede.

Michon, H., van Busschbach, J., van Vugt, M., Stant, A.D. & van Weeghel J. (2013). De effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun. In: van Busschbach, J., van Rooijen, S. & van Weeghel, J. (red.) *Psychiatrische rehabilitatie; Jaarboek 2013-2014*, H. 14, 175-186.

Michon, H., Schaafsma, F. & Anema, J.R. (2015) *Arbeid en ernstige psychische aandoeningen; Bericht van een kennissynthese*. Utrecht: Trimbos-instituut & Amsterdam: VUmc.

Michon, H. & Hulsbosch, L. (2016). *IPS voor mensen met ernstige psychische problemen in de bijstand in Den Haag. Eindverslag van een evaluatieonderzoek*. Utrecht: Trimbos-instituut.

Mueser, K.T., Becker, D.R., & Wolfe, R. (2001). Supported employment, job preferences, job tenure and satisfaction. *Journal of Mental Health*, 10, 411-417.

Muffels, R., Blom-Stam, K. & van Wanrooij, S. (2020). *Zelf aan het stuur en op maat. Werkt het en waarom wel of niet? Eindverslag Vertrouwensexperiment Apeldoorn/Epe*. Tilburg University/ReflecT/Tranzo.

Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2019). *NEA Resultaten Tabel 2019*. Van: <https://www.monitorarbeid.tno.nl/cijfers/nea-benchmarktool>

Nijhuis, F.J.N. (2011). *Werken naar vermogen: Vermogen om te werken. Inaugurale rede*. Maastricht University & Atlant Groep.

Place, C., Hulsbosch, L. & Michon, H. (2014). *Factsheet panel Psychisch Gezien. Werk, eenzaamheid en stigma*. Utrecht: Trimbos-instituut.

Programmaraad (2017). *Aan de slag met jobcoaching*. Programmaraad (VNG, UWV, Divosa en Cedris).

Programmaraad (2020a). Participatiewet. Van <https://www.samenvoordeklant.nl/wetten/participatiewet>

Programmaraad (2020b). Proefplaatsing banenafpraak. Van <https://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/proefplaatsing-banenafpraak>

Schaafsma, F.G., Michon, H., Suijkerbuijk, Y., Verbeek, J.H. & Anema, J.R. (2015). *Eindrapportage kennissynthese arbeid en ernstige psychische aandoeningen*. Amsterdam/Utrecht: VUmc, EMGO+, Trimbos-instituut.

Swanson, S.J. & Becker, D.R. (2013). *IPS Supported Employment: A practical guide*. Dartmouth: Dartmouth Supported Employment Center.

UWV Kennisverslag 2019-9 (2019). *Werken met een jobcoach. Hoe vergaat het ze op de arbeidsmarkt?* UWV Strategie, Beleid en Kenniscentrum.

Vooijs, M., Putnik, K., Hermans, L., Fermin, B., Hazelzet, A. & van Genabeek, J. (2019). *Duurzame plaatsing in werk van werknemers met een arbeidsbeperking*. Den Haag: TNO.

Van Weeghel, J., Bruinvels, D., van Duin, D. e.a. (2013). *Multidisciplinaire richtlijn werk en ernstige psychische aandoeningen*. Utrecht: De Tijdstroom uitgeverij.

Bijlage: uitkomsten multilevel analyse

Tabel 1: Kenmerken van onafhankelijke variabelen

Variabele	Antwoordmogelijkheden
Methodische aanpak	Ja / nee
Aanwezigheid begeleidingsplan	Ja / nee
Intensiteit van de begeleiding aan de werknemer	Aantal uren begeleiding per maand
Match tussen werknemer en werkplek (volgens jobcoach)	Totaalscore van 10 match-items (zie figuur 2.2)
Match met werk (volgens werknemer)	Rapportcijfer (1 t/m 10)
Hulp van jobcoach bij zoeken naar baan	Ja / nee
Klik tussen jobcoach en werknemer (volgens jobcoach)	Rapportcijfer (1 t/m 10)
Aansluiting begeleiding bij wensen en behoeften (volgens werknemer)	Rapportcijfer (1 t/m 10)

Tabel 2: Kenmerken van afhankelijke variabelen

Variabele	Antwoordmogelijkheden
Positieve ontwikkelingen in het werk (bijv. uitbreiding in werkzame uren, uitbreiding van werkzaamheden, ander betaald werk in een reguliere omgeving)	Ja vs. hetzelfde / negatief / onbekend (zie paragraaf 3.2)
Oordeel van de jobcoaches over de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid	Heel succesvol vs. tamelijk succesvol / deels succesvol, deels onbevredigend / tamelijk onbevredigend / heel onbevredigend (zie paragraaf 3.2)
De capability-scores van de werknemers	Score 1 t/m 10 (zie paragraaf 3.3)

Tabel 3: Multilevel analyse met afhankelijke variabele 'De capability-scores van de werknemers'

	Coëfficiënt	BI (95%)	p-waarde
Match tussen werknemer en werkplek (volgens jobcoach)	.053	.005-.101	.029
Klik tussen jobcoach en werknemer (volgens jobcoach)	.085	-.140-.310	.458
Aansluiting begeleiding bij wensen en behoeften (volgens werknemer)	.022	-.125-.168	.773
Intensiteit van de begeleiding aan de werknemer	.084	.007-.162	.032
Geslacht	.204	-.268-.676	.397
Arbeidsverleden	.011	.000-.023	.049

