

***Je moet echt een wil hebben,
anders ga je het niet redden***

**Eindrapport van een verkennend onderzoek naar de
succesvolle (her)instroom van langdurig werklozen
in reguliere arbeid voor Gemeente Breda**

Lectoraat HRM

Ineke van Kruining

Met medewerking van:

Hafsa Azarouali

Linn van Boxtel

Ran Franken

Bart Kolijn

Marjolein de Kort

Soumaya Lamou

Willem de Lange

Sabine van Marrewijk

Paulien van Meijl

Auke van Noort

Simone Pardoel

Nicole Pols

Kirsten Reijngoud

Justin Schop

Christel Verheij

Karlijn Verwijmeren

Joyce van der Wijst

Breda, januari 2014

Voorwoord

Bij een training die ik voor mijn werk volgde, kwam ik in aanraking kwam met de positieve benaderingswijze. Daardoor realiseerde ik me, dat ik me altijd heb afgevraagd waarom het mensen *niet* lukt om werk te vinden, maar dat ik nagelaten had om antwoord te vinden op een andere, belangrijkere vraag. Namelijk: Wat maakt dat het sommigen *wel* lukt om werk te vinden? Het antwoord op die vraag bleek interessant en vooral inspirerend.

Op zoek naar het antwoord struinde ik het internet af en kwam er zo achter dat de meeste onderzoeken zich richten op faalfactoren. Er is nog niet zoveel onderzoek gedaan naar de succesfactoren. Zo ontstond het idee om initiatief te nemen voor een onderzoek met als onderzoeksvraag: Wat maakt dat mensen succesvol zijn in het vinden van werk na een langdurige periode van werkloosheid? Als we weten wat werkt, kunnen we ons daarop richten.

Ineke van Kruijning en Willem de Lange van Avans Hogeschool hebben mijn vraag verwerkt in een degelijke onderzoeksopzet en het onderzoek samen met studenten HRM uitgevoerd. Ik dank hen daarvoor. Dank ook aan de medewerkers van de gemeente die hun inzichten hebben willen delen.

En vooral dank aan de ex-werkzoekenden en hun werkgevers. Dankzij hen ligt er nu een rapport met succesverhalen en aanbevelingen die een praktisch aanknopingspunt vormen voor de gemeente om haar beleid te verbeteren. En die een inspiratiebron kunnen zijn voor anderen die nog op zoek zijn naar werk.

Hanneke van Maanen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Onderzoeksvraag en aanpak.....	5
1.1	Inleiding en leeswijzer	5
1.2	Doel en onderzoeksvraag	5
1.3	Opzet van het onderzoek.....	6
1.4	Respons	7
1.5	Verwerking en analyse	8
1.6	Begrippen.....	8
Hoofdstuk 2:	De context	9
Hoofdstuk 3:	Onderzoekresultaten	14
3.1	Resultaten uit de interviews met de ex-bijstandsgerechtigden	14
3.2	Resultaten uit de interviews met werkgevers	23
3.3	Resultaten uit de interviews met de wedewerkers van het leerwerkbedrijf.....	24
Hoofdstuk 4	Conclusies en aanbevelingen	26
4.1	Eigen Kracht.....	26
4.2	De rol van de ATEA-groep.....	26
4.3	De rol van de nieuwe werkgever	27
4.4	Het gemeentelijk beleid	27
4.5	Verbeterpunten.....	28
4.6	Algehele conclusie	28
4.7	Aanbevelingen.....	29
Literatuur	31
BIJLAGE 1	Conceptueel model.....	33
BIJLAGE 2	Kenmerken van de onderzoeksgroep	34

Managementsamenvatting NIEUW op 1 feb. 2014

In 2013 is onderzoek verricht naar factoren die bevorderen dat WWB-gerechtigden uitstromen naar regulier werk. Gemeente Breda was opdrachtgever voor dit onderzoek.

Uit dit onderzoek (literatuuronderzoek, 22 interviews met ex-bijstandsgerechtigden uit gemeente Breda en hun werkgevers, en met 8 medewerkers van het leerwerkbedrijf van Breda), zijn slaagfactoren gedestilleerd.

De bevindingen wijzen uit dat de motivatie van de WWB-gerechtigden zelf (om weer reguliere betaalde arbeid te verrichten), een cruciale rol speelt. Wanneer enige motivatie aanwezig is, dan kunnen respectievelijk ondersteuning vanuit het leerwerkbedrijf, beleidsmaatregelen van de gemeente en de attitude van de nieuwe werkgever een versterkende werking op de motivatie hebben. Daardoor wordt de kans op werk groter. Bij het ontbreken van motivatie is de slaagkans voor het verkrijgen van een baan zeer gering.

Belangrijke bestanddelen van de motivatie van de WWB-er zijn (a) de wil om te werken en (b) de veerkracht om afwijzingen te accepteren en de volharding om door te blijven gaan na tegenslag. Daarnaast is het netwerk en het vermogen om dat netwerk productief te maken, essentieel.

Een succesvolle bijdrage van medewerkers van het leerwerkbedrijf zou moeten omvatten: (a) persoonlijke aandacht, betrokkenheid en maatwerk, (b) het bieden van sollicitatietrainingen, (c) het organiseren van banenmarkten en netwerkbijeenkomsten met werkgevers en (d) het bieden van praktische oplossingen bij problemen.

De positieve bijdrage van gemeentelijke beleidsmaatregelen wordt ervaren via: (a) banen- of werkgeversmarkten, (b) samenwerkingsovereenkomsten met werkgevers, (c) mogelijkheden voor opleiding/omscholing, (d) subsidie instrumenten, en (e) ondersteuning bij (persoonlijke) problemen.

De positieve bijdrage van de nieuwe werkgever berust op de bewuste investering (ook in tijd) die zij doen om een WWB-er een baan te bieden.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksvraag en aanpak

1.1 Inleiding en leeswijzer

Dit rapport is de neerslag van een verkennend onderzoek naar de slaagfactoren die een rol spelen bij de re-integratie vanuit de bijstand in de Gemeente Breda.

Vanuit de gemeenteraad van Breda is in maart 2013 door mevrouw Hanneke van Maanen het verzoek gekomen een onderzoek te doen naar re-integratie in de gemeente Breda, waarbij nadrukkelijk gevraagd is een positieve invalshoek te hanteren.

De centrale vraag die met dit onderzoek wordt beantwoord, luidt: waardoor slagen sommigen er in om vanuit een situatie van langdurige werkloosheid weer een plek te verwerven op de reguliere arbeidsmarkt?

Het onderzoek is uitgevoerd door het Lectoraat HRM van Avans Hogeschool. De onderzoeksmedewerkers waren, naast de projectleider, zestien vierdejaar HRM-studenten voor wie dit onderzoek één van hun projecten was in het kader van hun Minor “HR Advies.”

Leeswijzer

De kern van het onderzoek wordt beschreven in hoofdstuk 3. Hier worden de bevindingen gepresenteerd, vervolgens worden in hoofdstuk 4 conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Eerdere hoofdstukken gaan in op de opzet van het onderzoek vanuit de vraagstelling (H. 1), terwijl hoofdstuk 2 een overzicht geeft van de actuele beleidscontext en ander relevant recent onderzoek waardoor het onderzoek wordt ingebed.

1.2 Doel en onderzoeksvraag

Het onderzoek heeft tot doel om inzicht te verkrijgen in factoren die bijdragen aan een succesvolle re-integratie (stap vanuit de bijstand naar betaald werk).

De onderzoeksvraag luidde:

waardoor slagen sommigen er in om vanuit een situatie van langdurige werkloosheid (weer) een plek te verwerven op de reguliere arbeidsmarkt?

In de praktijk is deze vraag vertaald in de volgende onderzoeksvraag:

welke succesfactoren hebben geleid tot het verkrijgen van betaald werk?

Op basis van literatuuronderzoek is een conceptueel model ontwikkeld met vijf verklarende factoren en subfactoren (zie Bijlage 1). Deze subfactoren zijn leidraad geweest voor de thema's die in het interview met de respondenten aan de orde zijn gebracht. De nadruk ligt daarbij op het opsporen van succesfactoren. We hanteren dus een positieve benaderingswijze (appreciative inquiry).

De waarderende benadering en de narratieve methode als methoden van onderzoek

Positive inquiry of de waarderende methode is een benaderingswijze die door David Cooperrider is geïntroduceerd. De kern komt erop neer dat aansluiten bij positieve begrippen, bij kwaliteiten, bij wat er goed gaat, een grote impact heeft (in tegenstelling tot vertrekken vanuit problemen of mislukkingen). Met andere woorden onderzoek naar 'gelukkingen' leveren meer positieve veranderenergie op, dan naar 'mislukkingen'.

Cooperrider introduceerde het begrip 'appreciative inquiry' in een paper in 1987 samen met co-auteur Suresh Srivastava.

In dit onderzoek is deze methode vertaald in de vraag naar slaag- of succesfactoren; in de interviews is gefocust op wat er wél werkte (diapositief) en niet wat de tegenslagen of faalfactoren waren (dianegatief).

De narratieve methode is in dit onderzoek vertaald in de aanpak om respondenten 'hun verhaal te laten doen', niet gehinderd door strakke interviewformats. Hierdoor hebben de geïnterviewden min of meer vrijuit kunnen praten en werden zij aangemoedigd om over sommige onderdelen (met name de successen) méér te vertellen.

Een aantrekkelijk aspect van het hanteren van deze benadering, zo formuleren De Lange, Schuman en Montesano Montessori, is de *"nadruk op het verhelleren van ervaringen en standpunten van de belanghebbenden en vanwege de hoofddoelstelling van empowerment. Waar voorheen veel onderzoek over de hoofden van betrokkenen, bijvoorbeeld professionals, heen werden gedaan, staan deze (en hun 'klanten') (...) nu juist centraal."* (De Lange, 2011). Hierdoor wordt meer recht gedaan aan betekenisgeving door het individu zelf, in dit geval primair de ex-bijstandsgerechtigde.

1.3 Opzet van het onderzoek

Het onderzoekstraject omvatte na opdrachtverlening door Gemeente Breda, globaal de volgende stappen:

1. Selectie en benadering van de doelgroep in samenspraak met/via Gemeente Breda;
2. Training van de interviewers (met betrekking tot appreciatie inquiry en narratieve methode);
3. Veldwerk: student-onderzoekers hebben (in duo's) de betrokken personen geïnterviewd. Ook enkele van 'hun' werkgevers zijn geïnterviewd, alsmede een achttal medewerkers van het Bredase Leerwerkbedrijf, de ATEA-groep;
4. Verwerking van de gegevens: gespreksverslagen zijn omgezet in verhalen, waaruit citaten in dit rapport zijn terug te vinden;
5. Bevindingen zijn geanalyseerd en vertaald in conclusies en aanbevelingen, zowel in rapportvorm als in een mondelinge presentatie op 20 januari 2013 aan de opdrachtgever, wethouder C. Meeuwis, raadslid mevrouw Van Maanen, beleidsmedewerkers van de gemeente en vertegenwoordigers van de ATEA-groep.

De onderzoeksgroep is geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- uitstroom uit de bijstand in de periode van 1 sept. 2011 tot 1 dec. 2012 (dus ten tijde van het onderzoek 2 jaar tot 9 maanden geleden);
- uitstroom naar werk of zelfstandige arbeid;
- tussentijds niet teruggekeerd in uitkering (bijstand, WW, Ziektewet of anders).

Deze groep (zie Bijlage 2) is vervolgens via een brief en een opvolgend telefonisch contact gevraagd om te participeren in het onderzoek.

1.4 Respons

Uit deze geselecteerde groep kwamen in eerste instantie onvoldoende respondenten naar voren. Om die reden is een tweede groep benaderd. De eis aan de periode dat zij weer aan het werk waren, werd versoepeld: ook mensen die minder dan een jaar uit de uitkering waren werden in tweede instantie benaderd. Dit leverde uiteindelijk een groep van 22 respondenten op, waar een aantal van 30 was beoogd.

Van deze 22 waren 12 Vrouw en 10 Man.

Van één respondent is de leeftijd onbekend; 2 respondenten vallen in de categorie 'jonger dan 27 jaar', 5 respondenten in de categorie 'tussen de 27 en 35 jaar', 7 respondenten zijn tussen de 35 en 45 jaar oud, 6 respondenten zijn tussen de 45 en 55 jaar oud en 1 respondent is ouder dan 55 jaar, maar jonger dan 65 jaar oud.

20 respondenten zijn in loondienst gekomen, waarvan één naast een eigen bedrijf. Eén respondent is doorgegaan in een eigen bedrijf.

Bij 4 van de 22 geïnterviewden was 'ziekte' een complicerende factor in hun situatie. Zo geeft een man aan wat voor hem vooral heeft geholpen: *"Helemaal niks. Dat ik weer beter werd."* Een aantal respondenten kon zich niet goed uitdrukken in de Nederlandse taal. Voor een aantal was dat ook de belangrijkste reden om niet aan het onderzoek mee te doen. Van de mensen met wie uiteindelijk een gesprek heeft plaatsgehad, spraken 2 van de 22 mensen moeizaam Nederlands.

Het aantal respondenten dat daadwerkelijk heeft geparticipeerd, is helaas wat achtergebleven bij de planning en de verwachting. Dit blijkt ook in andere onderzoeken rondom uitkeringsafhankelijken mee te spelen: *"Om redenen van privacy en vrijwillige deelname is de respons bij dergelijk onderzoek onder 'gestigmatiseerde groepen' over het algemeen laag."* (Varenkamp, 2013).

Redenen voor het achterblijven van het aantal respondenten zijn moeilijk met zekerheid te geven. De volgende factoren hebben een rol gespeeld:

- Op het moment dat respondenten begrepen dat de interviewer een student van Avans Hogeschool was (en niet een medewerker van de Gemeente Breda), liep de bereidheid terug. Studenten hadden de indruk dat het dan gemakkelijker was om alsnog 'Nee' te zeggen;
- Respondenten waren vaak niet zo positief over de rol van de Gemeente Breda. Voor een enkeling was dat de reden om juist wél mee te doen (om verbeteringsuggesties te kunnen doen). Voor velen was dat aan de telefoon al de reden om niet in te gaan op de uitnodiging;
- De gegevens van de mensen die op de lijst van gemeente Breda stonden bleken niet altijd te kloppen; hierdoor lukte het niet om contact te leggen;
- Met name bij de tweede groep van respondenten (die pas later is benaderd), is er langere tijd verstreken tussen hun aanvankelijke toezegging en het nabellen;
- Organisatorische redenen bleken ook een obstakel: soms bleek een afspraak alleen mogelijk na 21.00 uur 's avonds, wat voor de studenten (soms woonachtig in Oost-Brabant), geen reële optie meer was;
- Sommige respondenten stelden een telefonisch interview op prijs. Een aantal van hen sprak dermate slecht Nederlands dat dit telefonisch interview in tweede instantie geen optie bleek te zijn.

Als kanttekeningen bij het onderzoek gelden:

- het relatief beperkte aantal respondenten;
- een mogelijke vertekening (gunstiger) door de zelfrapportage door succesvolle ex-bijstandsgerechtigden;
- de inzet van semi-professionele interviewers;
- een mogelijke kleuring door de regionale cultuur en specifiek gemeentelijk beleid.

Het doel van de opdrachtgever was om door dit onderzoek een beeld te krijgen van succespatronen en mogelijk ook aangrijpingspunten voor beleid te verkrijgen.

Hoewel de uitkomsten niet mogen worden gegeneraliseerd, kan toch worden gesteld dat dit doel is gerealiseerd.

1.5 Verwerking en analyse

De interviews zijn afgenomen en uitgewerkt door vierdejaars HRM-studenten in het kader van hun minor ‘HR-advies’. De gespreksverslagen zijn vervolgens in duo’s geanalyseerd en met de hele groep besproken. Op deze manier zijn patronen naar voren gekomen en zijn in tweede instantie de conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Ook de gesprekken met werkgevers en met medewerkers van de ATEA-groep zijn primair door de studenten gevoerd.

1.6 Begrippen

Eigen kracht

Een van de succesfactoren die is onderzocht betreft de vaardigheden en attitude van de geïnterviewden zelf. Deze factor wordt in dit onderzoek ‘Eigen kracht’ genoemd.

Het begrip ‘Eigen kracht’ heeft betekenis gekregen in diverse aanpakken voor het versterken van de effectiviteit van zorg- en maatschappelijke ondersteuning door aan te sluiten bij de mogelijkheden van de persoon en zijn directe omgeving. Hoewel het in dit onderzoek niet gaat om precies die gedefinieerde methode, is het ook weer niet toevallig om dit begrip te hanteren. In een samenleving waar de verantwoordelijkheid voor ‘meedoen’ en ‘participeren’ voor een groot deel bij burgers wordt gelegd menen wij dat met dit begrip op een heldere manier het eigen vermogen wordt benadrukt, om een betere positie te bereiken.

Re-integratie

In veel publicaties wordt de stap om vanuit de bijstand weer (betaald) aan het werk te gaan aangeduid als ‘re-integratie’ (Gemeente Breda, 2012). In aansluiting daarop wordt in dit verslag ook dat begrip gebruikt, hoewel dit ook vaak geassocieerd wordt met het afsluiten van een ziekteperiode.

Medewerker Leerwerkbedrijf

Bijstandsgerechtigden worden voor de re-integratie doorverwezen naar het leerwerkbedrijf. In dit bedrijf wordt op dit moment een drietal functies onderscheiden: de klantmanager (voor financiële aspecten, rechtmatigheid uitkering), de jobcoach of re-integratiecoach (naar werk begeleiden, doelmatigheid) en de werkgeversadviseur (vacatures en tijdelijke banen vinden, vertrekpunt is werkgever). Geïnterviewden uit onze onderzoeksgroep gebruiken deze termen door elkaar. Waar in een citaat “klantmanager” wordt gebruikt, is wellicht soms een ‘werkgeversadviseur’ bedoeld. In een tweetal groepsinterviews met medewerkers van het Leerwerkbedrijf waren alle functies vertegenwoordigd.

Hoofdstuk 2: De context

In dit hoofdstuk wordt de context geschetst, waarbinnen het onderzoek en de resultaten kunnen worden begrepen.

Werkloosheid

Werkloosheid (ontslag, een grote verandering in werk) staat in een rij met gebeurtenissen die een leven sterk negatief kunnen beïnvloeden. Niet alleen betekent het meestal een verlies van inkomen; het betekent vaak ook verlies van een sociale omgeving en van een identiteit als werker en deelnemer aan de samenleving. Het levert vaak allerlei lichamelijke en geestelijke klachten op én het veroorzaakt maatschappelijke kosten. Menkes (2012) geeft een aantal goede tips, maar hij onderstreept: ‘Extended periods of unemployment are amongst the most unpleasant life experiences. There is no hiding from this truth.’ Het weer vinden van (betaald) werk is daarom van groot belang voor het individu én voor de maatschappij. Voor mensen die langere tijd geen deel (meer) uitmaken van de werkende gemeenschap, is de stap naar betaald werk groot. Het ontbreekt aan kennis, vaardigheden, zelfvertrouwen en hard zoeken is meestal niet voldoende.

Onderzoek naar maatregelen die re-integratie bevorderen laat zien dat een positieve lerende attitude een factor is bij het succesvol vinden van werk. (Noordzij, 2013). Ook een combinatie van persoonskenmerken, die Koen (2013) de ‘employability-dimensie’ noemt, zijn een aanwijzing voor de slaagkans van het vinden van een baan.

Nederland had in 2005 een werkloosheidspercentage van 6,5 procent. Dat percentage daalde naar 3,8 procent in 2008. Daarna is het percentage flink opgelopen, met een actuele stand van 8,5 %. Dat komt op dit moment neer op 680.000 werklozen (CBS, 2013).

	Werkloosheid in aantallen x 1 000			Werkloosheid in %		
	Totaal	Mannen	Vrouwen	Totaal	Mannen	Vrouwen
2008	300	142	158	3,8	3,2	4,7
2009	377	197	180	4,8	4,5	5,2
2010	426	218	208	5,4	5,0	6,0
2011	419	224	195	5,4	5,2	5,6
2013	680	364	316	8,5	8,3	8,7

Tabel 1 Werkloze beroepsbevolking, CBS. 2013. Den Haag/Heerlen

In de Economische Barometer Breda 2013 worden onderstaande cijfers gemeld. Ook hier is de stijgende trend in de werkloosheidspercentages zichtbaar (Gemeente Breda, 2013). Gezien de landelijke trend is de prognose van 7,4 procent werkloosheid waarschijnlijk te optimistisch.

Kengetallen arbeidsmarkt Breda											
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	prognose 2013	groei (%) 2012	groei (%) 2013
Werkgelegenheid	92.663	93.541	97.960	100.494	102.839	103.385	105.102	102.234	101.400	-2,7%	-0,8%
Beroepsbevolking	80.000	84.000	82.000	85.000	85.000	83.000	84.000	84.500	85.000	0,6%	0,6%
Werkloosheid (NWW)	8.722	6.920	5.306	4.657	6.050	5.816	5.013	6.000	6.650	20%	11%
Werkloosheids-%	5,6%	5,5%	4,5%	3,6%	4,4%	4,4%	5,4%	6,4%	7,4%	1,0%	1,0%

Tabel 2 Kengetallen arbeidsmarkt uit Economische Barometer Breda 2013 (Oorspronkelijke bron: O&I, werkgelegenheidsenquête 2012; CBS; CPB; UWV Werkbedrijf)

Bijstand

De culturele omgeving en de tijdgeest hebben invloed op beleid en wetgeving. De bijstandswetgeving is bijvoorbeeld een typisch Nederlands product van de jaren zestig. De bijstand werd gezien als een bodem-inkomensvoorziening, een inkomensvangnet, waarop mensen moreel recht hadden. “Deze wet haalde de bijstand uit de sfeer van de charitas en vormde een keerpunt in de sociale geschiedenis van Nederland. In al die eeuwen armenzorg had de ondersteuning altijd het karakter van een vernedering gehad. De Bijstandswet veranderde dat radicaal. ‘Van genade naar recht’, zo typeerde Klompé het zelf.” (Canon Sociaal Werk, 2013)

Tegenwoordig wordt het beschouwd als sociale uitkering waar men zo kort mogelijk gebruik van moet maken. Waar het in de jaren tachtig bijna verboden was om vrijwilligerswerk te doen (‘dan kon je ook wel werken’) zijn er nu duidelijk plichten aan verbonden (de ‘tegenprestatie’-discussie naar aanleiding van de nieuwe Wet Werk en Bijstand/WWB).

Deze WWB vormt “het sluitstuk van de Sociale Zekerheid.” Het doel van deze wet is om maatschappelijke deelname via betaalde of onbetaalde arbeid te bevorderen. En “als een betaalde baan nog niet mogelijk is, verstrekt de gemeente een uitkering voor de algemeen noodzakelijke kosten van het bestaan.” (VNG 2009).

Samen met deze wetgeving introduceerde het kabinet in 2013 ook de term ‘participatiesamenleving’, een begrip waarmee wordt bedoeld dat de staat de zelfredzame burger ondersteunt, in plaats van primair verantwoordelijk te zijn voor zijn welzijn. Na de hervormingen in de tachtiger en negentiger jaren van de 20^{ste} eeuw en ondanks pogingen om een toekomstbestendige Nederlandse verzorgingstaat te creëren (SZW, 2004), lijkt dit voorgoed een breuk te zijn met de ‘verzorgingstaat’.

Bijstand in de grootste steden van Nederland		
Stad	Inwoners (globaal)	Bijstand per 1 000 personen van potentiële beroepsbevolking
Amsterdam	805.000	74
Rotterdam	615.000	94
Den Haag	505.000	69
Utrecht	325.000	41
Eindhoven	220.000	45
Tilburg	210.000	47
Groningen	195.000	70
Almere	195.000	43
Breda	180.000	37
Nijmegen	165.000	61

Tabel 3 Bijstand in grote steden, CBS. 2012 (sept). Den Haag/Heerlen

Op de publicatiedatum september 2012 was de positie van de gemeente Breda nog de gunstigste van de tien grote steden van Nederland. In de loop van de afgelopen maanden is het aantal bijstandsuitkeringen in Breda bijna onafgebroken opgelopen. Zie daarvoor tabel 4.

Bijstand Breda (in aantallen uitkeringen)		
Maand	Aantal uitkeringen	Toename
Aug 2012	3 910	
Sept 2012	3 970	+ 60
Okt 2012	4 010	+ 40
Nov 2012	4 000	-/- 10
Dec 2012	4 050	+ 50
Jan 2013	4 110	+ 60
Feb 2013	4 210	+ 100
Mrt 2013	4 250	+ 40
Apr 2013	4 290	+ 40
Mei 2013	4 320	+ 30
Juni 2013	4 350	+ 30
Juli 2013	4 380	+ 30
Mutatie aug '12 – juli '13		+ /+ 470

Tabel 4 Ontwikkeling bijstand in Breda, CBS. 2013 (29 november). Den Haag/Heerlen

Waar Breda het ten opzichte van de andere grote steden in september 2012 nog goed deed (zie tabel 3), is de ratio minder dan een jaar later, in juli 2013, opgelopen van 37 naar 41 (aantal bijstandsuitkeringen gedeeld door de potentiële beroepsbevolking).

Naast de oplopende trend in werkloosheid en bijstandsuitkeringen speelt voor Breda ook het onderzoeksrapport van de Bredase rekenkamer uit 2010 een bijzondere rol.

Naast positieve conclusies die daar zijn getrokken over het Bredase beleid (relatief hoge uitstroom in vergelijking met andere gemeenten, veel resultaten geboekt, grote betrokkenheid van medewerkers, strikte toetsing op re-integratietrajecten, goede inzet op samenwerking met partners, p. 67) worden ook zes verbeterpunten benoemd.

1. Onvoldoende zicht op effectiviteit en efficiëntie van het re-integratiebeleid door gebrek aan goede informatie;
2. Bijstandsgerechtigden staan te weinig centraal in de uitvoering van het beleid (te weinig contact, te weinig zicht op resultaat van traject voor de persoon);
3. Kwaliteit van de begeleidingstrajecten vaak niet voldoende;
4. Te veel wisselingen in de uitvoering waardoor er weinig continuïteit en minder leereffect worden bereikt;
5. Onderbesteding van het re-integratiebudget;
6. Onvoldoende regievoering door Sociale Zaken (Gemeente Breda, 2010).

Gemeente Breda heeft deze verbeterpunten ter harte genomen en het nieuwe beleid ("Werken@Breda - Op weg naar werk", 2012) bevat visie en focus. Samen met de vorming van het leerwerkbedrijf geeft dit mogelijkheden voor een gerichtere aanpak.

Uit een onderzoek voor de gemeente Haaksbergen (Van Leeuwen, 2010) kwamen vergelijkbare resultaten naar voren als in Breda.

In dit onderzoek wordt een aantal factoren genoemd, die een rol spelen bij de effectiviteit van de re-integratie: de (caseload van de) case- of klantmanager, de beheersing van de Nederlandse taal door de cliënt, samenwerking van de gemeente met andere partijen (bv. UWV), vrijwilligerswerk als voorstadium van betaald werk, de rol en bijdragen van

commerciële re-integratiebureaus met/zonder baangarantie of no cure/no pay afspraken, werkervaringsplaatsen bij de gemeente zelf en (omscholings-)projecten (Van Leeuwen, 2010).

Deze twee laatstgenoemde onderzoeken gaan uit van slaag- én faalfactoren. Een ander onderzoek dat licht werpt op de situatie van bijstandsgerechtigden is het onderzoek dat het Ministerie van SZW door de Inspectie Werk en Inkomen heeft laten doen naar armoede. De benadering in dit onderzoek komt sterk overeen met onze benadering in dit onderzoek (positieve, waarderende benadering, succesfactoren identificeren).

Omdat armoede in hoge mate samenhangt met het afhankelijk zijn van een uitkering is het onderzoek gericht op “mensen (...) die na langere tijd een uitkering te hebben gehad weer aan het werk zijn gekomen.” (SZW, 2011).

Deelvragen in dat onderzoek zijn:

- Wat hebben personen zelf gedaan om uit de armoede te komen?
- Welke (omgevings-)factoren waren hierbij belangrijk (bijvoorbeeld thuissituatie, gezondheid, werksituatie)?
- Welke rol spelen schulden hierbij?
- Op welke wijze hebben maatschappelijke organisaties, instanties en overheidsbeleid een rol gespeeld?

De belangrijkste conclusies uit dát onderzoek zijn:

- Eigen motivatie is een wezenlijke slaagfactor.
“Voor bijna alle geïnterviewden geldt dat er sprake is van een intrinsieke motivatie om uit de uitkering te komen. Vanuit een duidelijke wil om te werken streven zij naar onafhankelijkheid. Deze motivatie weerspiegelt zich in persoonlijke eigenschappen als doorzettingsvermogen en initiatief nemen”.
- De bijdrage van de werkcoach en met name zijn empathisch vermogen en duidelijke verwachtingen over de bijstandsgerechtigde, is cruciaal.
“Tevens zijn de opstelling en invoelingsvermogen van werkcoaches belangrijk voor een succesvolle re-integratie. Daarbinnen zijn verschillende aspecten te onderkennen. Naast voor de hand liggende zaken als richting geven aan de ambities, bevorderen van de mogelijkheden van de klant en bemiddelen tussen klant en werkgever, blijkt uit de interviews dat het zich kunnen verplaatsen in de omstandigheden van de klant en het op basis daarvan op het juiste moment geven van een duwtje in de rug (empathisch vermogen), elementen zijn die bijdragen aan een succesvolle re-integratie. Duidelijk aangeven wat er van de cliënt wordt verwacht is een ander aspect dat geïnterviewden als belangrijk naar voren brengen.” (SZW, 2011)

De opstelling en rol van de nieuwe werkgever van de cliënt en overige factoren zijn in het onderzoek van de Inspectie niet onderzocht.

De belangrijkste uitkomsten van dat onderzoek zijn dat er “geen op zichzelf staande factoren naar voren (komen) die garant staan voor een succesvolle uitstroom uit armoede of uitkering. (...) Het is een samenspel tussen bijstandsgerechtigde en zijn sociale omgeving, de werkcoach en de werkgever, waarbij het aannemelijk is dat een succesvol traject begint met een positieve opstelling van de cliënt. Zijn of haar positieve opstelling en drang om aan het werk te gaan is daarmee als het ware het vliegwiel om andere factoren in gang te zetten.” (SZW, 2011)

“Het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt, luidt als volgt: Een positieve opstelling van de klant, gekoppeld aan een individuele en stimulerende benadering van een werkcoach, leidt tot de grootste kans op uitstroom uit de armoede.” (SZW, 2011).

Dit citaat is ook gebruikt in de Bredase Re-integratie/Participatienota “Werken@Breda - Op weg naar werk” die in 2012 verscheen (Gemeente Breda, 2012, p. 25). Hierin worden beleidskeuzes toegelicht die mede zijn ingegeven door het eerder genoemde onderzoek van de Bredase rekenkamer.

Er worden vier pijlers onderscheiden:

1. Talentontwikkeling
2. Actieve werkgeversbenadering
3. Handhaving
4. Armoedebeleid.

Het bevorderen van participatie (vooral door betaald werk) is daarin een belangrijke doelstelling. De Gemeente Breda beoogt in haar beleid, waarin o.a. het instrument van de 'participatieladder' wordt gebruikt, aan te sluiten bij de intrinsieke motivatie van de werkzoekende en baseert dat mede op conclusies uit het rapport van de Inspectie van SZW (SZW, 2011).

Per 31 mei 2013 heeft de gemeente Breda de ATEA-groep in het leven geroepen, een samengaan van BSW Bedrijven en de afdeling Sociale Zaken van de gemeente. ATEA staat voor Activering Training En Arbeidsbemiddeling.

"Breda probeert door de krachten te bundelen effectiever te werken en voordeel te behalen qua efficiency en afstemming en dus tegen lagere kosten te werken. Breda loopt met de vorming en opening van dit gemeentelijke leerwerkbedrijf in het land voorop." (Gemeente Breda, 2013)

Hoofdstuk 3: Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Uit de literatuur komt een aantal factoren naar voren als positief betekenisvol voor de re-integratie van bijstandsgerechtigden. Deze factoren of categorieën vormen het conceptueel model, een raamwerk dat is voorgelegd in de interviews (zie ook bijlage 1). Van die factoren bleken er vier als categorie ook ‘overeind te blijven’ in de interviews. Dat wil zeggen: deze werden door de respondenten ook vaak genoemd als slaagfactor.

Deze vier categorieën zijn:

1. De persoon zelf (motivatie, vaardigheden, netwerk)
2. De job coach/re-integratiecoach/werkcoach van het leerwerkbedrijf
3. De nieuwe werkgever
4. Overig gemeentelijk beleid

De oorspronkelijke categorie “Overig” uit ons conceptueel model is in onze onderzoeksresultaten niet meer terug te vinden. Deze factor blijkt, in ieder geval in óns onderzoek van te weinig betekenis.

Op één na zijn de respondenten na hun uitkeringsperiode in een loondienstsituatie terechtgekomen (soms via bemiddeling van een uitzendbureau) en één persoon heeft een eigen bedrijfje aangehouden naast zijn loondienstverband.

3.1 Resultaten uit de interviews met de ex-bijstandsgerechtigden

Achtereenvolgens komen de volgende factoren aan bod: de eigen kracht, de bijdrage van de medewerker van het leerwerkbedrijf, de bijdrage van de nieuwe werkgever en de bijdrage van de gemeente (anders dan via het leerwerkbedrijf).

Succesfactor Eigen Kracht

De wil om te werken komt uiteindelijk uit de cliënt zelf. Men kan niet gedwongen worden om te werken en pogingen daartoe werken eerder negatief dan positief, blijkt uit de interviews. *“Het lijkt me zinnig om je te richten op de kwaliteiten van de mensen en wat de mensen graag willen. Het is van belang dat iemand eerst goed in zijn/haar vel zit en dat een baan dan de volgende stap is die je kan nemen. Het werkt voor mij niet als je daar geestelijk nog niet aan toe bent.”*

De gemeente en andere hulpbiedende instellingen kunnen cliënten helpen om werkgevers te zoeken en om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen, maar het gaat er primair om, wat door de persoon zelf wordt gedaan. Vandaar dat er tijdens de interviews is ingegaan op de eigen kracht van de cliënten.

Houding

Motivatie en doorzettingsvermogen zijn de belangrijkste eigenschappen met betrekking tot een succesvolle houding van de respondenten. Het is ten eerste zeer belangrijk dat de persoon de wil heeft om te werken.

“Zodra ik erin gekomen ben, wou ik er al weer uit. (..) Ik heb aangegeven dat ik ontzettend veel motivatie had om mijn doel te bereiken en om weer op eigen voeten te kunnen staan.” en een ander heeft zelf een brief geschreven naar haar oude werkgever en binnen één week was alles geregeld. *“Als je zelf echt wil dan komt er echt wel iets op je pad wat je leuk vindt.”*

Een negatieve motivatie kan ook krachtig zijn: *"Ik werd vooral gestimuleerd om weer te gaan werken, omdat ik van die mensen (bedoeld worden de medewerkers van het leerwerkbedrijf; IvK) af wilde."*

"Het ontvangen van een bijstandsuitkering is gewoon niet fijn."

Daarnaast moet er doorzettingsvermogen aanwezig zijn om verder te gaan met solliciteren en niet op te geven als er afwijzingen binnenkomen. Onder doorzettingsvermogen verstaan de respondenten ook het genoeg nemen met een wat mindere baan om zodoende op een later moment een betere baan te verkrijgen.

"Door dingen aan te pakken kom je verder. Het is misschien niet meteen je droombaan, maar je moet gewoon op de onderste trede van het trappetje beginnen."

"Ik ben het meest trots op mijn diploma's. Het succes dat ik onderweg heb gehad is mijn doorzetting. Blijven zoeken naar een geschikte baan. Dat heb ik helemaal zelf gedaan."

En een vrouw zegt: *"Je moet niet te kritisch zijn en ook werk aannemen dat niet altijd je eigen niveau heeft, anders beperk je jezelf. Denk 'out of the box'! Als je gestudeerd hebt voor beroep A wil dat niet zeggen dat je bent uitgesloten voor beroep B. Het gaat er in eerste instantie om dat je binnen bent. Dat is het belangrijkste. Vervolgens kan je binnen de organisatie solliciteren op andere functies die je ambieert".*

"Van de 23 personen die er destijds aan zijn begonnen, zijn er nog maar 3 over! Ik vind mijn opleiding ook zwaar, maar ik wil tóch doorgaan."

"Het is belangrijk altijd eerlijk te zijn over je verleden. Ik ben altijd open geweest over het straatleven. Eerst heb ik geknokt voor mijn vrouw en daarna wilde ik zelf hulp (...) Het (belangrijkste is het) aanvaarden van hulp. Dat is het moeilijkste en je moet echt een wil hebben, anders ga je het niet redden."

Wat naast motivatie en doorzettingsvermogen opvalt, is dat de meeste geïnterviewden ook aangeven "dat je bezig moet blijven." Op het moment dat je niets doet laat je niet de bereidheid zien om te werken. Hun tip is vaak: doe vrijwilligerswerk, cursussen, trainingen om te laten zien dat je in staat bent om te werken en dit ook graag doet.

Deze stap hebben meerdere geïnterviewden gezet. *"En ik heb vrijwilligerswerk gedaan. Dat is op zich niet verkeerd want je komt toch in aanraking met mensen. En die mensen zien ook: ja die wil wel."*

Een ander bevestigt: *"Ik heb eerst 6 maanden stage gelopen bij de organisatie, omdat ik de eerste was. Tijdens deze stageperiode heeft de organisatie gekeken naar aspecten als: hoe ga je met deze mensen om (mensen vanuit de bijstand), hoe train je ze, wat voor contract kun je ze aanbieden? Uiteindelijk is mijn contract verlengd met 6 maanden."*

Een man die meerdere periodes een uitkering kreeg, waarvan de laatste drie maanden duurde zegt: *"Ik ben breed georiënteerd. Ik ben niet een type die maar één functie wil en tegen de rest nee zegt. Ik neem alles aan. Ik ben meer inzetbaar dan anderen."*

Een man van 62 jaar vertelt: *"Ik heb het goed gedaan, ik heb ook hard gewerkt. Op mijn leeftijd is het niet makkelijk. Ik zie namelijk alleen maar jongere mensen. Ik heb voor mezelf besloten dat ik moet opvallen ondanks de vele jongeren. Lui werken, of langzaam dat werkt niet, dan gaan ze iemand (anders) vinden."*

"Het belangrijkste is dat je een wil moet hebben, als je maar wilt. De wil is het allerbelangrijkste!"

Solliciteren

De geïnterviewde groep is in vrijwel alle gevallen zelf in staat geweest om een CV op te stellen. De workshops van de ATEA-groep vormden een relatief kleine bijdrage, omdat velen de kennis en vaardigheid volgens eigen zeggen al bezaten.

Netwerken

Daarnaast was er in vrijwel alle gevallen al een netwerk aanwezig. Dit netwerk was echter niet altijd even groot en werd niet bewust gebruikt. De uiteindelijke succesfactor was het ook daadwerkelijk gaan benutten van het netwerk. Geconcludeerd kan worden uit de verhalen van de geïnterviewden dat, wanneer via het eigen netwerk wordt gesolliciteerd, de kans op een baan veel groter is.

"Via de broer van een goede vriendin kwam ik bij Tommy Teleshopping terecht. Hier werk ik als klantcontactmedewerker en heb ik het heel goed naar mijn zin."

Iemand anders zegt: *"Via een kennis hoorde ik van de functie bij Telfort."*

Een andere respondent kwam tijdens een opleiding Engels in contact met een vrouw wier zus zijn cv heeft doorgegeven aan een bedrijf. Daardoor is hij uiteindelijk voor een sollicitatiegesprek uitgenodigd. Hij concludeert: *"you never know which people you meet in your life and what they eventually can do for you."*

Een vrouw wilde graag weer bij haar oude werkgever werken: *"Al was het niet in mijn oude baan, dan wilde ik wel een andere bij Xenos."*

Soms speelt toeval een belangrijke rol: *"Ik werk voor een soort detacheringsbureau. Een ex-collega van me is voor zichzelf begonnen. Toen ik eindelijk weer op de arbeidsmarkt beschikbaar was (na een periode van op straat leven; IvK), heeft hij mijn CV bij het UWV gezien. En aangezien hij mijn vakkennis weet was het toen vrij makkelijk."*

Bedrijvenbeurzen waarbij het netwerk uitgebreid kan worden bleken dan ook een succes.

"Op eigen initiatief bezocht ik netwerkevenementen, zoals borrels en de KvK startersdag in Breda. Ik vertelde ook aan veel kennissen dat ik werk zocht."

Respondenten geven aan dat het verstandig is om jezelf te manifesteren op de arbeidsmarkt (aanmelding op vacaturesites, inschrijving voor online nieuwsbrieven e.d.). Op deze wijze blijf je op de hoogte van de meest recente vacatures en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

"Ik ben zelf actief. Ik heb mezelf bij verschillende sites aangemeld. Jobbird, Nationale Vacaturebank, Jobtrack, etc. Bij een stuk of 10 heb ik mijn CV erop gezet."

Iemand somt op: *"Je moet niet meteen iets afwijzen, eerst proberen, je moet geen negatieve instelling hebben, je moet vanaf het begin laten zien dat je je werk goed doet en dat je je afspraken nakomt, ook moet ja van tevoren je grenzen aangeven, maar vooral ook je mogelijkheden laten zien. Eigenlijk moet je openstaan voor alles."*

Hun tip is ook: vertel de mensen die je kent en spreek ook uit dat je op zoek bent naar een baan. Zodoende vergroot je de kans om via-via aangesproken te worden om ergens te solliciteren.

Eén vrouw werd vaak afgewezen maar bij één organisatie (haar huidige werkgever; IvK), was ze het nét niet geworden. Negen weken na de geboorte van haar kindje nam ze contact op met de hotelketen: *"Ik zei: 'ik ben nu niet meer zwanger, nú willen jullie me misschien wel' en toen mocht ik op gesprek komen!"*

Ook uitzendbureaus kunnen naar het idee van de respondenten veel betekenen. Vaak zorgen zij ervoor dat de cliënten in contact komen met potentiële werkgevers. De cliënten kunnen vervolgens op eigen kracht solliciteren.

Meerdere geïnterviewden noemen het uitzendbureau. Een vrouw zegt: *"Ik ben naar binnen gelopen bij een nieuwe vestiging van Tempo Team". Toen er een nieuwe vacature binnenkwam dacht de intercedente aan haar en heeft contact opgenomen. "Het is belangrijk om contact te houden met een uitzendbureau, indien je daar bent ingeschreven."*

Noodzaak

Voor sommigen is de noodzaak ook groot om inkomen te verwerven. Een vrouw had door werken in het buitenland geen recht op WW bij terugkomst in Nederland, terwijl ze ook zwanger was. *"Ik moest gewoon aan het werk omdat er een kindje op komst was. Ik had geen keuze en wilde ook gewoon aan het werk."*

Succesfactor Medewerker Leerwerkbedrijf

Medewerkers van de ATEA-groep hebben een rol in het ondersteunen van bijstandsgerechtigden. Zij hebben ofwel een rol in het verstrekken van de uitkering en de financiële en handhavingsaspecten (klantmanager), ofwel in het begeleiden en trainen van de mensen (jobcoach/re-integratiecoach) ofwel in het contact totstandbrengen met potentiële werkgevers (werkgeversadviseur).

De functienamen en hun verantwoordelijkheden lijken voor de respondenten niet even helder te zijn. In hun verhalen gebruiken ze de functienamen in ieder geval vaker door elkaar.

De eerste van deze medewerkers die de bijstandsgerechtigde in het proces tegenkomt is de **klantmanager**.

Financiële kennis klantmanager

Meerdere respondenten geven aan dat de begeleiding in het financiële proces als positief is ervaren. De uitkering wordt beoordeeld door de klantmanager en daar wordt veel waarde aan gehecht. Bij één cliënt had de klantmanager iets uitgezocht over een verzekering.

"De klantmanager [heeft] uitgezocht hoe het zat met een aantal verzekeringen. Hierdoor kreeg ik bijvoorbeeld de beugel van mijn zoon volledig vergoed."

En bij een man heeft een uitkeringsvariant op maat een goed resultaat gehad: *"Ze hebben ervoor gezorgd dat het geld uit de uitkering opgesplitst werd. Een deel ging naar mij en een deel naar mijn vrouw. Hierdoor konden de schuldeisers niet overal bij. Dat was wel positief aan de gemeente en de begeleider."*

Positieve bejegening door klantmanager

Een positieve bejegening tussen de cliënt en de klantmanager zorgt voor een 'klik'. De persoon wordt mede hierdoor positief gemotiveerd om in actie te komen en aan het werk te gaan. *"Ik heb veel verschillende klantmanagers gehad. De laatste probeerde mij als persoon te leren kennen en hielp me goed. Dit was prettig."*

"We hebben er drie gehad. Voornamelijk de laatste was erg goed. Die was softer. Die meneer begreep alles. Die was niet zo streng met de regels en die luisterde echt goed naar wat ik zei."

Een ander zegt: *"Mijn klantmanager is een hele aardige vrouw. Ze had gezegd: als er problemen op het werk zijn kun je me altijd bellen. Dit heb ik ook een paar keer gedaan, met bijvoorbeeld vragen over het belastingsysteem."*

De klantmanager kan voor een 'klik' zorgen door zich betrokken op te stellen. De klantmanagers dienen vooral oog te hebben voor de mensen en te luisteren naar iemands wensen, zo geven veel geïnterviewden aan. *"Ik kon altijd bij haar terecht en als ik een vraag had stuurde ik een mail en dan stuurde ze meteen wat terug."*

Een paar cliënten mochten bijvoorbeeld een opleiding volgen, wat een positief effect had.

"Ik had een hele goede klantmanager, dat is één heel belangrijk punt. Deze klantmanager heeft mij enorm goed geholpen. Via haar ben ik ook in een re-integratietraject gekomen. In die periode kwam de vrouw van de re-integratietraject bij mij thuis en zij heeft min of meer met mijn klantmanager geregeld dat ik de opleiding 'Middel-Management' kon doen (...). Dit was een avondopleiding. Dit heb ik dus in die negen maanden gedaan toen ik werkloos was."

"De klantmanager had oprechte aandacht en vroeg vaker hoe het met me ging. De communicatie was erg goed."

"Ik moet ook wel zeggen dat mijn klantmanager een laptop voor me geregeld heeft tijdens de negen maanden werkloos was."

Bij de directe begeleiding en trainingen gericht op werk, komt de **jobcoach/re-integratiecoach** in beeld. Deze heeft (van de drie) doorgaans de meest intensieve contacten met de persoon zelf.

Maatwerkenpak door jobcoach

Elk individu is anders en heeft ook andere behoeften. Dit vraagt om maatwerk, zo vinden de geïnterviewden.

Een geïnterviewde heeft meerdere periodes een uitkering gehad. Zij vertelt: *"Sinds de eerste keer is er veel veranderd. In het begin hielden de mensen bij de gemeente geen rekening met mijn situatie (ze is moeder van een jong kind; IvK). Ik werd gedwongen door de gemeente om in de avonduren te werken. Ik begrijp dat mensen gestimuleerd moeten worden, maar dat vond ik te ver gaan."*

Eén respondent gaf aan dat de klantmanager meedacht. Bij vragen kon hij altijd terecht. *"Dat was erg fijn dat je altijd kon mailen (en bellen) als er iets was en dat ze dan zo snel mogelijk contact met je zocht."*

"Het was fijn dat hij (de coach, IvK) mijn sollicitatiebrief nakeek en tips gaf. Tips en adviezen, dat was zeer fijn."

Geïnterviewden geven vaker aan dat zonder de goede samenwerking het niet zou zijn gelukt om nieuw werk te vinden.

Een dame geeft de klantmanager een 10: ze zijn betrokken, hebben oog voor de mens, beantwoordden de vragen, wilden helpen, kortom ze waren sympathiek. *"Ik ben niet zo enthousiast over het traject bij de gemeente Breda, maar ik ben wél enthousiast over klantmanagers."*

"Zodra ik positief was (over de kans op een baan bij een zorginstelling; IvK), gingen de personal coach en een vrouw van de gemeente daar helemaal in mee. Dit motiveerde me nog veel meer."

"Niet iedereen is hetzelfde. Er wordt geen onderscheid gemaakt in mensen die al jaren lang hebben gewerkt en mensen die dit niet hebben gedaan. (...) Ze kunnen beter per persoon beslissen hoe de procedures lopen en niet voor iedereen dit gelijk stellen."

Een andere respondente is niet erg tevreden over haar 'klantmanager' maar is wel enthousiast over de personal coach van het re-integratiebureau: *"Deze meneer wist mij te vertellen hoe ik het moest doen. Hij gaf aan wat die verwachtte, maar die gaf ook aan als je niet weet hoe of wat dan geef ik je leidraden. Maar je moet het wel zelf doen. Dat is wat ik nodig had. Door deze meneer ben ik aan mijn nieuwe baan gekomen."*

Trainingen door jobcoach

Sommige respondenten hadden weinig tot geen sollicitatiegesprekken gevoerd of de ervaring was van heel lang geleden. Tijdens de sollicitatietraining werden gesprekken gevoerd en sollicitatiebrieven en CV's opgesteld. Deze training zorgde ervoor dat deelnemers beter waren voorbereid op een gesprek.

Deze trainingen heeft een van de respondenten als leerzaam ervaren: *"Ik heb geleerd welke zinnen ik wel of niet kon gebruiken in een brief."*

De brieven en cv's werden tevens gecontroleerd door de jobcoach. Dit gaf hen zekerheid. *"De groepen waarin de trainingen werden gegeven vond ik erg nuttig. (...) In de groep kon iedereen elkaar helpen, tips geven en ervaringen delen. Dit vond ik fijn omdat ik voelde dat ik er niet zo alleen in stond."*

Netwerk door jobcoach

Een aantal keren heeft de jobcoach voor een sollicitatiegesprek gezorgd. Het netwerk van de jobcoach wordt als een doorslaggevende factor gezien om werk te kunnen vinden. Het netwerk van de jobcoach biedt andere zienswijzen en een ingang binnen bedrijven.

Positieve bejegening door jobcoach

Positieve bejegening bepaalt, evenals bij de klantmanager, voor een groot deel de effectiviteit van een relatie. Als de jobcoach positief kijkt naar de cliënt, ontstaat er een goede relatie. Dit vinden de geïnterviewden belangrijk. *"De klantmanagers hebben heel goed hun werk gedaan. Ze hebben geen mensen bang gemaakt, ze waren heel vriendelijk."* *"De inhoudelijke informatie (over het nieuwe vakgebied; IvK) was niet geweldig (...). Wel gaven ze een goede ondersteuning bij het zoeken naar bedrijven. De ondersteuning vond ik erg goed en ik kreeg het gevoel dat de jobcoach echt begrip voor mij had."*

"Ik heb misschien ook wel geluk gehad," zegt een ander. *"Als ik langer in de bijstand had gezeten had ik er misschien meer begeleiding en ondersteuning van nodig gehad. De jobcoach vroeg of ik wilde werken. Ik zei: ja liever gisteren dan vandaag!"*

Een vrouw geeft als tip: *"De klantmanager zou ook wat meer persoonlijk betrokken moet zijn met de mensen en misschien tussendoor ook eens bellen hoe het gaat."*

Kennis bij jobcoach

Specifieke kennis over het proces naar werk en over solliciteren helpt de bijstandsgerechtigde. Een voorbeeld dat is genoemd is dat er kennis moet zijn over de (regionale) arbeidsmarkt.

Een derde functionaris van de ATEA-groep die een rol speelt in het proces naar werk is de **werkgeversadviseur**. In de interviews zijn er geen specifieke uitspraken gedaan over de werkgeversadviseur. Dat is begrijpelijk, omdat de cliënten het onderscheid tussen de verschillende functies niet goed kennen en in het algemeen niet met de werkgeversadviseur in aanraking komen.

Succesfactor Nieuwe Werkgever

De nieuwe baan brengt ook een nieuwe werkgever met zich mee. Hoe denken de geïnterviewden over de nieuwe werkgever? Wat is diens rol?

Een aantal aspecten, zoals de tijd krijgen en het gevoel dat er perspectief wordt geboden, geeft een gevoel van 'welkom' zijn. Respondenten noemen dit vaker.

Investeren in tijd en opleiding door nieuwe werkgever

Respondenten geven in de interviews aan dat zij het belangrijk vinden om de tijd te krijgen. Zo zegt iemand: *"ik heb veel meegemaakt en lang op straat geleefd, maar omdat mijn nieuwe werkgever mij tijd gunde en mijn terugvallen accepteerde, ben ik hier goed uit gekomen."* Als cliënten al jarenlang niet meer bij een werkgever hebben gewerkt is het een hele stap om weer aan de slag te gaan. De kans op een geslaagde arbeidsrelatie is groter wanneer de nieuwe werkgever de nieuwe medewerker ook de tijd daarvoor geeft.

Uit de interviews blijkt ook dat de respondenten zich eerder thuis voelen als ze merken dat er in hen wordt geïnvesteerd. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door de nieuwe medewerker een opleiding, training of cursus te laten volgen. Maar persoonlijke gesprekken vinden de geïnterviewden ook erg belangrijk; ze willen horen hoe ze het doen.

"Het bedrijf heeft veel tijd in mij gestoken. Ik heb verschillende gesprekken gehad met mijn baas. Daarin kreeg ik goede feedback en werd ik gecoacht. Daarnaast bood het bedrijf mij veel informatie en werden mij interne cursussen aangebonden."

Het persoonlijk contact met de leidinggevende doet ze goed, hierdoor krijgen ze het idee dat er tijd voor hen is en naar hen geluisterd wordt.

Doorgroeimogelijkheden bij nieuwe werkgever

De geïnterviewden voelen zich thuis als ze doorgroeimogelijkheden hebben. Zo merken ze dat de werkgever hen aangenomen heeft om ook echt verder met hen te gaan (en niet na het eerste contract dit meteen weer te beëindigen, wat er ook gebeurt). Ze zien perspectief en dat doet sommigen heel goed.

"Ik werk nu voor het tweede jaar bij Post NL. Mijn baas heeft gezegd dat ik daar tot mijn pensioen kan blijven."

De geïnterviewden realiseren zich dat dit de keuze van werkgevers vergemakkelijkt. Zij noemen de volgende zaken die hebben bijgedragen aan hun baansucces: baanbonus, opleiding/omscholing, proefplaatsing, stages, subsidie en de werkgeversmarkt.

Omdat deze zaken vanuit de gemeente worden aangeboden, worden de reacties daarover van respondenten in de volgende paragraaf vermeld.

Veel cliënten voelen zich in het begin erg welkom bij een nieuwe werkgever. Dit komt vaak omdat ze zelf ontzettend blij zijn met een baan, waardoor ze een positieve houding hebben.

"Ik moet van mijn baas om 10:00 beginnen, maar ik begin om 08:00, om alles netjes op orde te hebben. Dit is zo een fijn gevoel om een baan te hebben."

Een vrouw zegt: *"Ik heb prettige collega's, er hangt een fijne werksfeer. Ik kan met de fiets naar mijn werk en bovendien is mijn werkgever erg flexibel."*

Succesfactor Gemeentelijk beleid

De gemeente Breda onderneemt nogal wat acties om cliënten die in de bijstand zitten weer aan het werk te helpen. Deze acties zijn in het algemeen als positief beoordeeld door de respondenten. *"Dat er workshops gehouden worden die mensen op weg helpen om te kunnen gaan solliciteren en om zichzelf goed te kunnen presenteren, vind ik geweldig. De hulp van de gemeente is goed bedoeld."*

Er worden vijf soorten acties onderscheiden: banen- of werkgeversmarkten, samenwerkingsovereenkomsten met werkgevers, mogelijkheden voor opleiding/omscholing, subsidies/baanbonus/persoonlijk budget, proefplaatsing/stage en ondersteuning bij (persoonlijke) problemen.

Banen- of werkgeversmarkten, netwerkmiddag (deelname verplicht)

De geïnterviewden geven aan dat deze projecten (banen- of werkgeversmarkten, netwerkmiddagen) over het algemeen een zeer positief effect hebben. Deze projecten houden de mensen bezig en op deze manier blijven ze niet thuiszitten.

"Tijdens de speeddates leer je veel bedrijven kennen, dat is fijn." Ook wordt er regelmatig door de gemeente een werkgeversmarkt georganiseerd. Hier krijgen werkzoekenden de kans om met werkgevers in gesprek te gaan. Geïnterviewden geven aan dat het bij deze markt belangrijk is om motivatie en zelfvertrouwen te tonen.

De netwerkmiddag is ook een project dat de gemeente heeft georganiseerd. De geïnterviewden hebben dit als zeer positief ervaren omdat het op deze manier gemakkelijker voor hen wordt gemaakt om deels op eigen kracht het bestaande netwerk uit te breiden. *"De netwerkmiddag heeft me geholpen. Zo worden mensen met bedrijven in aanraking gebracht waardoor 'koud solliciteren' niet nodig is. Want als bedrijven al met de cliënten in contact zijn gekomen is het makkelijker om voor een gesprek uitgenodigd te worden."*

Samenwerkingsovereenkomsten met werkgevers

Doordat de gemeente met een aantal werkgevers een samenwerkingsovereenkomst heeft, is het sommige respondenten gelukt om via deze route aan een baan te komen. Zo geeft iemand aan dat hij een 32-uren contract heeft aangeboden gekregen.

Deze samenwerkingsovereenkomsten met werkgevers zorgen er ook voor dat de uitkeringsgerechtigden gemakkelijker in contact komen met een nieuwe werkgever. De gemeente onderhandelt met de werkgever over het contract en de aanstaande medewerker dient 'enkel' inzet te tonen.

"Een week nadat ik in de bijstand zat, kwam een klantmanager naar me toe met de vraag of ik interesse had in een baan bij de thuiszorg. Er was een samenwerkingsovereenkomst tussen de organisatie van de thuiszorg en de gemeente Breda. Door deze overeenkomst kreeg ik een contract voor 32 uur per week."

Opleiding/omscholing als onderdeel van gemeentelijk beleid

Verschillende geïnterviewden hebben opleidingen mogen volgen om zichzelf verder te ontwikkelen of om zich om te scholen. Vaak was de gemeente daarin de positieve factor, maar er zijn ook mensen die via de werkgever de kans hebben gekregen om een opleiding of cursus te volgen. Een respondent zegt daarover: *"Mensen willen gewoon werken, misschien moeten ze iets doen met opleidingen."*

Een uitgebreide omscholing levert een vrouw een leerwerkplek en zo goed als baan zekerheid bij een zorginstelling op. De gemeente heeft haar deze opleiding voor verzorgende IG aangeboden. Ze heeft hiervoor een voortraject moeten doorlopen van een half jaar en vervolgens is de driejarige opleiding gestart. *"Het is erg druk, maar ik haal er veel voldoening uit."*

De gemeente biedt veel workshops die erop gericht zijn om aan een baan te komen. Zo hebben verschillende cliënten aangegeven dat hun een training is aangeboden zodat ze een functie (beter) kunnen vervullen.

Het gaat onder meer om trainingen die ervoor zorgen dat men goed overkomt bij een nieuwe werkgever. Een geïnterviewde geeft dan ook aan dat hij erg blij is geweest met de sollicitatietraining en de elevatorpitch die vanuit de gemeente is geregeld. Hij geeft aan dat dit traject hem erg heeft geholpen om zichzelf aantrekkelijk te presenteren op de arbeidsmarkt als werkzoekende.

"Wat ik deed is me in te schrijven op 'Monsterboard' enzovoorts. Dit vond ik erg gemakkelijk. Je krijgt automatisch meldingen in je mail binnen. Niet dat het altijd wat heeft opgeleverd, maar beter iets dan niets. In kranten staat tegenwoordig bijna niets meer. De juiste sites hebben wij doorgekregen van de '(gemeente). Ik was niet op de hoogte van alle sites. Dit vond ik erg goed."

Het kan ook heel anders liggen. Een man die 20 jaar niet had gewerkt vertelt hoe hij weer aan het werk raakte. *"Mijn wens was toch om uiteindelijk te werken. Ik voelde mezelf niet lekker om thuis te blijven, dat was heel moeilijk voor me. Tot ongeveer twee jaar geleden (...) Toen heb ik een brief van de Sociale dienst gekregen om met een groep bij elkaar gekomen. Daar leerde ze ons hoe we moesten solliciteren. En nu heb ik een erg leuke baan bij Post NL."*

Een vrouw geeft aan dat ze erg tevreden was over het feit dat de gemeente haar een hbo-opleiding heeft aangeboden. *"Ik ben positief, zij hebben mij immers de opleidingen voor verzorgende IG aangeboden."* De gemeente heeft ook betaald voor Nederlandse lessen voor een man. Dit kon hij erg waarderen: *"They are doing everything they can."*

Subsidies/baanbonus/persoonlijk budget als onderdeel van gemeentelijk beleid

Een andere vrouw rapporteerde dat ze erg tevreden was met de baanbonus die ze van de gemeente kreeg voor het zoeken van een baan. *"Toen ik hier was aangenomen ben ik via de klantmanager, via de baanbonus, ook bij een ander bedrijf geïntroduceerd en daar was ik ook aangenomen. Zo heb je negen maanden niets en toen kon ik opeens kiezen uit twee banen!"*

Uit de interviews blijkt ook dat verschillende werkgevers gebruik hebben gemaakt van de baanbonus om een medewerker uit de bijstand aan te nemen. Verschillende respondenten geven aan dat na het eerste jaar het contract helaas niet is verlengd. Het gevolg is dat de medewerker weer de bijstand in gaat, maar wel een jaar werkervaring heeft opgedaan. Zo beloofde de gemeente een vrouw bij de start met haar nieuwe baan een uitstroombonus (een geldbedrag van €750,-), als zij een half jaar lang geen aanspraak zou maken op een uitkering. *"Dat was een goede stimulans. Het motiveert je toch net dat beetje extra en je voelt je beloond."*

Een man heeft een jaar bij een callcenter gewerkt, *"maar nu is het contract niet verlengd. (...) Nu zit ik opnieuw zonder werk en ben ik op zoek naar een nieuwe baan. Het is nu wel gemakkelijker om aan een baan te komen, omdat ik nu een jaar gewerkt heb. Een jaar werken bij een callcenter is vrij lang. Daarnaast heb ik een goede referentie meegekregen."*

"Ik vind dat de werkgevers erg terughoudend zijn. (...) Ik denk dat de werkgever dacht van o: die krijgt een baanbonus, dat zal wel met een reden zijn. Ik heb na een tijdje niet altijd meer opgeschreven dat ik een baanbonus had."

Proefplaatsing/stage als onderdeel van gemeentelijk beleid

Over het algemeen zijn respondenten te spreken over proefplaatsing. Een man zegt: *"Ik heb eerst 6 maanden stage gelopen (...) omdat ik de eerste was. Tijdens deze stageperiode heeft de organisatie gekeken naar aspecten als: hoe ga je met deze mensen om (mensen vanuit de bijstand)? hoe train je ze? wat voor contract kun je ze aanbieden? Uiteindelijk is mijn contract verlengd met 6 maanden."*

Ondersteuning bij (andere persoonlijke) problemen als onderdeel van gemeentelijk beleid

Een respondent heeft tijdens het interview aangegeven dat ze in een moeilijke periode heeft gezeten. De gemeente heeft haar hiermee geholpen ("de zorgtak"). *"Het heeft me geholpen om mijn leven weer op orde te krijgen. Deze rust had ik echt nodig."*

"De gemeente heeft onderhandeld voor het contract dat mij aangeboden werd. Het enige dat ik er voor heb moeten doen is mijn inzet tonen, zodat ik uiteindelijk de baan kreeg. Zonder de inbreng van de gemeente was ik niet aan deze baan gekomen."

Een vrouw die al meerdere malen in de bijstand heeft gezeten, ziet een positieve verandering bij de gemeente. *"Sinds de eerste keer is er veel veranderd. In het begin hielden de mensen bij de gemeente geen rekening met mijn situatie (Red. ze is moeder van een jong kind)."* Echter nu ziet ze dat er wél rekening wordt gehouden met de (persoonlijke) situatie. Dit heeft voor een positief effect gezorgd: het gaf haar meer motivatie om op zoek te gaan naar werk.

Uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de initiatieven van de gemeente in het algemeen zeker worden gewaardeerd. De gemeente organiseert veel voor de cliënten om ze te helpen om aan een baan te komen. Een kanttekening die vaak door respondenten wordt gemaakt is echter dat er te weinig maatwerk is.

Ook andere instanties geven soms een duwtje in de rug. Een respondent geeft aan dat hij zeer tevreden was met een bepaalde zorgorganisatie, omdat zij hem hebben geholpen bij het aflossen van zijn schulden. *“Als je de hulp aanvaardt en je zelf daar aan houdt, dan kun je het voor elkaar krijgen om van de straat af komen.”*

Tot zover het beeld over de succesfactoren die naar voren komen uit de interviews met de mensen die het gelukt is om vanuit de bijstand weer aan het werk te gaan. Aanvullend hebben we ook gesproken met enkele werkgevers die mensen uit de bijstand hebben aangenomen in hun bedrijf én met medewerkers van de ATEA-groep die de begeleiding verzorgen.

3.2 Resultaten uit de interviews met werkgevers

Motivatie

Het is van het allergrootste belang dat de persoon zelf van goede wil is. *“Dat ze kansen moeten zien, gemotiveerd, communicatief en flexibel moeten zijn. Dit zijn punten waar ik als werkgever op selecteer. Maar het allerbelangrijkste is dat ze achter hun eigen kansen aan moeten gaan en bereid moeten zijn om achter een baan aan te gaan en niet alleen een matige sollicitatiebrief sturen, je moet je echt onderscheiden van de rest.”*

“Wat eigenlijk echt het allerbelangrijkste is, is dat de medewerker vertrouwen houdt in zichzelf en zichzelf verder wilt blijven ontwikkelen. Ik zeg altijd: succes begint bij de persoon zelf. Het is belangrijk dat mensen de kansen zien en er gemotiveerd aan beginnen anders heeft het voor ons ook geen zin.”

Kwaliteit

Werkgevers kiezen voor medewerkers met kwaliteit. Het hebben van een duidelijke motivatie, een pro-actieve houding en een goede opleiding is van belang.

Een werkgever zegt: *“Zij kwam uit de schoonmaakbranche, had een diploma, de ervaring en leidinggevende capaciteiten en ze kon goed rapporteren. 1 Ja, toen was het 1+ 1 is 2.”*

Soms is het gewoon toeval dat een kandidaat in het blikveld van een werkgever komt. Zoals gebeurde bij een vrouw die binnen de ATEA-groep aan het werk is gegaan. *“En dan komt er toevallig zo een vrouw voorbij die heeft wat meer in haar mars dan een ander, ja dat is puur toeval. Dit soort dingen gebeurt maar je moet maar net geluk hebben.”*

Andere voorwaarden

Faciliteiten die bevorderend werken voor de werkgever, zijn proefplaatsing, een leerwerkplek of de baanbonus. Hiermee kan de werkgever het risico op een mismatch verkleinen.

“Zo kon ik kijken wat hij kon en of hij bij ons paste en de medewerker zelf kon ook kijken wat hij van het werk vond. Als het niet zou klikken zou het zonder rompslomp kunnen worden afgezegd”, verklaart een werkgever.

Vooroordelen

Er bestaan ideeën dat werkgever liever geen mensen uit de bijstand zouden willen aannemen. Uit de interviews met werkgevers die de stap wél hebben gezet, blijkt dat werkgevers wel de situatie van de kandidaat in ogenschouw nemen.

“In mijn optiek is een uitkering geen probleem, zolang het maar niet te lang heeft geduurd. (...) Het moet niet te lang duren, want ik denk dat er voor iedereen wel werk is.”

"Je hebt natuurlijk mensen die bij een faillissement betrokken zijn geweest en op straat zijn gezet of door ziekte of iets dergelijks werkloos zijn geworden. Deze mensen zijn de mensen die het makkelijkst weer terug re-integreren in de markt, want die komen uit een arbeidsomgeving zijn gewend geraakt aan het ritme etc.. Dus die zijn het eerste weg eigenlijk. Dan heb je weer een groep die daar achter komt, die alweer wat langer thuis zit maar nog wel gemotiveerd zijn om weer aan de slag te gaan. Van dit soort mensen hopen wij natuurlijk het meeste binnen te krijgen. Daarnaast heb dan heb je nog de groep die helemaal niet gemotiveerd is en helemaal niet wil werken maar wel wat mee moet gebeuren, want die mensen moeten ook wat doen."

De motivatie van de aspirant-medewerker en zijn kwaliteiten zijn voor werkgevers duidelijk de belangrijkste redenen om 'in zee te gaan' met een medewerker. De mogelijkheid die door de gemeente aan werkgevers wordt geboden om eerst een periode 'het eens aan te zien met iemand', maakt de drempel lager en komt echt goed van pas.

3.3 Resultaten uit de interviews met de medewerkers van het leerwerkbedrijf

Werkwijze

Een van de medewerkers van het Leerwerkbedrijf van de gemeente Breda (ATEA-groep) geeft een beeld van hun aanpak. In de intake worden werknemersvaardigheden getest, testen afgenomen, gekeken of iemand snel richting werk kan en of iemand een realistisch beeld van de arbeidsmarkt heeft. Een werkgeversadviseur licht toe: *"Als iemand binnenkomt bij een gemeente, dan meldt hij zich aan en hij zegt ik wil graag een bijstandsuitkering. Dan komt hij in eerste instantie bij de klantmanager terecht. Die gaat met iemand in gesprek en vervolgens is het zo dat wij naar buiten gaan om te kijken (naar vacatures, IVK)."*

De medewerkers maken bij het inschatten van de mogelijkheden en de aanpak, gebruik van een beleidsinstrument, de participatieladder. Dit instrument geeft aan hoever de afstand is tot betaald werk. *"Sociale dienst is van trede 1100 tot 1400. Deze mensen zitten in het activeringsplein en hebben een grote afstand van de arbeidsmarkt. De bedoeling is dat mensen iedere keer een tredje hoger komen. Ik bemiddel cliënten (als klantmanager, IVK) vanaf de 1400. Zij zijn al behoorlijk in het proces, ik vraag me dat af wat deze persoon nodig heeft om verder te komen. Bij 1900 zijn mensen klaar om betaald werk te gaan verrichten. Onze 'toppertjes' gaan meteen naar een collega. Die zijn al eerder klaar om te gaan solliciteren."* Een klantmanager: *"Ik ben bezig met uitkeringen, dus alle zaken die te maken hebben met geld."*

De werkgeveradviseurs hebben veel verschillende klanten. Zij dienen rekening te houden met de werkgevers, met de klantmanagers, de re-integratiecoaches én de cliënten. *"Wij weten vaak welk type ze (werkgevers, IVK) zoeken."* Een collega vult aan: *"En wanneer de werkgever tevreden is (...) kan ik ook een volgende cliënt plaatsen."*

De rol van de coach draait om de uitplaatsing van kandidaten. *"Ik moet snel kunnen schakelen met collega's om een match te vinden. Wat ik ook doe is het bellen naar bedrijven voor onze klanten. Hiernaast doe ik ook aan koude acquisitie, individuele gesprekken en help ik mee bij het vacature café XXL."*

Slaagfactoren volgens medewerkers ATEA-groep

De medewerkers van de ATEA-groep zien ook 'motivatie en uitstraling' als de belangrijkste slaagfactor bij de bijstandsgerechtigden. Daarnaast noemen zij nog 'zelfvertrouwen (persoonlijkheid)' en 'het vermogen om onderscheidend te zijn'.

"Motivatie is het allerbelangrijkst. Je moet er wel kort bovenop zitten. Je moet mensen zelfvertrouwen geven en bewust maken van wat ze kunnen. (...) Het is de kunst om mensen te motiveren voor een functie. De doorontwikkeling van de kandidaat is ook belangrijk, door de groepsbijeenkomsten willen we mensen in beweging brengen. Ze kunnen veel van elkaar leren en ook elkaar motiveren om positief te blijven. Maar er zijn ook moeilijke mensen die hun uitkeringssituatie wel prima vinden, zij willen niet aan het werk. Dan is het een extra uitdaging om ze weer gemotiveerd te krijgen."

"Ik had laatst een cliënt die niet geschikt was en werd afgewezen. Later werd hij gebeld met de reactie 'we vonden jou zó enthousiast, we hebben een andere functie bij ons voor jou gevonden!' "

"Een succesverhaal was een mevrouw die nooit gewerkt had, alleen baantjes in haar tienerjaren. Daarna is ze huisvrouw geworden, heeft ze kinderen gekregen en heeft ze geen baan meer gehad. Ze heeft jaren voor haar zieke moeder gezorgd. Ze had geen scholing en zei dat ze niets kon. We hebben haar bewust gemaakt van het feit dat ze wel degelijk iets kan en dat de zorg voor iemand heel zwaar kan zijn. Hierdoor kreeg ze meer zelfvertrouwen."

Hoofdstuk 4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt op basis van de onderzoeksresultaten antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag die aan het begin van het rapport zijn opgenomen, “Welke succesfactoren hebben geleid tot het verkrijgen van betaald werk?” Vervolgens zullen we nagaan hoe onze bevindingen zich verhouden tot wat in andere onderzoeken is gevonden.

De succesfactoren voor een geslaagde re-integratie zijn in vier categorieën onderverdeeld

4.1 Eigen Kracht

Motivatie is de allerbelangrijkste succesfactor aan de kant van de persoon zelf. Zonder motivatie (de wil om te werken, de volharding om door te blijven gaan bij tegenslag en de weerbaarheid om afwijzingen te accepteren) zal het niet lukken. De cliënten dienen allen over een gemotiveerde houding te beschikken wil de kans op een baan toenemen. Dit komt naar voren in de interviews met voormalig bijstandsgerechtigden en wordt bevestigd in de gesprekken die gevoerd zijn met medewerkers van de ATEA-groep.

In het onderzoek van I-SZW wordt dit geformuleerd als: *“Voor bijna alle geïnterviewden geldt dat er sprake is van een intrinsieke motivatie om uit de uitkering te komen. Vanuit een duidelijke wil om te werken streven zij naar onafhankelijkheid. Deze motivatie weerspiegelt zich in persoonlijke eigenschappen als doorzettingsvermogen en initiatief nemen.”* (SZW, 2011) Dit wordt in ons onderzoek bevestigd.

Daarnaast is bij de persoon zelf, het netwerk, netwerkvaardigheid en een bepaalde hoeveelheid basiskennis over het CV, essentieel. Wanneer de bovenstaande factoren gecombineerd worden met de vaardigheid van solliciteren en het benutten van het netwerk, wordt de kans op het krijgen van een arbeidsplek sterk vergroot.

Het goed kunnen spreken van de Nederlandse taal is volgens de literatuur een belangrijke factor voor succes. In ons onderzoek hebben we mensen geïnterviewd die ondanks hun matige beheersing van de taal, toch aan het werk zijn gekomen, en we zien dit dus niet bevestigd.

4.2 De rol van de ATEA-groep

De medewerker van de ATEA-groep heeft een belangrijke rol in het verzilveren van de motivatie en het handelend vermogen van de mensen in de bijstand.

In het onderzoek brengen respondenten vier zaken met name in verband met succes:

1. Persoonlijke aandacht, betrokkenheid en maatwerk leveren door de medewerker ATEA-groep
2. Het bieden van (sollicitatie-)trainingen
3. Het organiseren van banenmarkten en netwerkbijeenkomsten met werkgevers
4. Het bieden van praktische oplossingen voor problemen

Het belang van met name ‘persoonlijke aandacht en betrokkenheid’ wordt ook bevestigd in het onderzoek dat de Inspectie van SZW heeft verricht. Daar wordt gesteld over werkcoaches/consulenten van gemeenten, van UWV-Werkbedrijf (voorheen CWI) of van re-integratiebureaus: *“Wat opvalt is dat veel geïnterviewden aangeven het op prijs te stellen als de werkcoach/werkconsulent begrip toont voor hun omstandigheden.”* (SZW, 2011)

Een medewerker van de ATEA-groep bevestigt dit met zoveel woorden: *"Laatst kreeg ik een mailtje van iemand die het helemaal naar zijn zin had en mij bedankte en schreef 'Gemeente Breda bedankt'. Dáár doe je het voor!"*

Overige conclusies

De speelruimte van de medewerkers (en de ambiguïteit hierin) wordt bepaald door de context van hun werk. Dit is goed beschreven in Van den Brink (2011) *"Re-integratiemedewerkers vervullen hun taken in een hybride setting op het snijvlak van het publieke en private domein. Aan de ene kant heeft hun functie nog sterk publieke en bureaucratische trekken die passen in het klassieke model van de bureaucratische staat. Aan de andere kant heeft hun functie trekken die veel meer met de private, commerciële sector kunnen worden geassocieerd. Ze dienen zich ondernemend en flexibel op te stellen."* (Van den Brink, 2011)

Uit ons onderzoek komt naar voren dat volgens de respondenten de ATEA-medewerkers hun rol op verschillende manieren invullen. Dit varieert van weinig tijd investeren en veel aan de bijstandsgerechtigde overlaten tot veel uit handen nemen en regelen (tot en met een lap top en hbo-opleiding aan toe).

Hoewel niet iedere respondent hier even tevreden mee is, komt hierin wellicht het leveren van maatwerk tot uitdrukking en/of het is het een voorbeeld van de speelruimte die volgens Van den Brink (2011) bij de functie hoort.

De functienamen van de medewerkers van de ATEA-groep (en hun taken en bevoegdheden) zijn overigens niet bij alle geïnterviewden duidelijk en zijn in de afgelopen ook soms veranderd. In de mate waarin dit bij de cliënten van de ATEA-groep verkeerde verwachtingen oproept, lijkt dit onwenselijk.

4.3 De rol van de nieuwe werkgever

In dit onderzoek is de rol van de nieuwe werkgever in beperkte mate onderzocht. In de meeste andere onderzoeken is deze factor helemaal buiten beeld gebleven.

Het blijkt dat de factor van de nieuwe werkgever een positieve bijdrage levert aan het succes. Dit wordt door de respondenten nooit als eerste genoemd, maar blijkt wel uit de interviews (zowel met de ex-bijstandsgerechtigden, als met de werkgevers als ook die met de medewerkers van het leerwerkbedrijf).

Uit het totaalbeeld over de rol van de nieuwe werkgever blijkt zeker dat zij bewust investeren in de nieuwe medewerker en dat zij de mogelijkheden van de nieuwe medewerker serieus en zorgvuldig inschatten. Hierdoor wordt de slaagkans in de functie groter.

4.4 Het gemeentelijk beleid

De gemeente draagt bij aan het succes door een aantal faciliteiten (ook via de ATEA-groep geleverd), die positief worden gewaardeerd door de respondenten. Genoemd worden vooral:

1. banen- en werkgeversmarkten
2. samenwerkingsovereenkomsten met werkgevers
3. mogelijkheden voor opleiding/omscholing
4. subsidies/baanbonus/uitstroombonus/persoonlijk budget, proefplaatsing/stage
5. ondersteuning bij (persoonlijke) problemen

4.5 Verbeterpunten

In dit onderzoek is expliciet de vraag gesteld naar factoren die aan het succes (werk, beëindiging van uitkering) hebben bijgedragen.

De respondenten hebben de vrijheid genomen om ook punten van kritiek of aanbevelingen te geven.

De belangrijkste punten van kritiek zijn:

- grote niveauverschillen in cursussen/trainingen en ongedifferentieerde begeleiding: niet rekening houdend met startniveau en ervaring van deelnemer;
- te weinig geïnvesteerde tijd per persoon en geringe beschikbaarheid van ATEA-medewerker voor vragen.

Iemand zegt bijvoorbeeld: *"Mensen die amper Nederlands kunnen spreken worden niet voldoende begeleid en mensen die er niets van opsteken worden genegeerd."*

4.6 Algehele conclusie

De motivatie van de persoon zelf komt als belangrijkste succesfactor naar voren.

Motivatie is een aspect van de persoonlijkheid en lijkt niet gemakkelijk te beïnvloeden. Toch kunnen we uit de antwoorden van onze respondenten afleiden dat andere factoren, zoals de medewerker van de ATEA-groep, de nieuwe werkgever én voorzieningen vanuit de gemeente die motivatie kunnen versterken.

Het conceptueel model zoals afgeleid uit de bestudeerde literatuur bleek goed werkbaar te zijn. Uit de interviews komen vier van de vijf factoren sterk naar voren als verklaring voor succes. Deze factor was in het onderzoek van I-SZW niet expliciet onderzocht. De factor 'Overige' naast de vier andere factoren, bleek in ons onderzoek niets toe te voegen.

Het onderzoek voor de gemeente Breda kent veel parallellen met het onderzoek dat de Inspectie SZW in 2011 heeft verricht.

De bevindingen uit ons onderzoek bevestigen de conclusie die in dát onderzoeksrapport wordt geformuleerd: *"Het is een samenspel tussen bijstandsgerechtigde en zijn sociale omgeving, de werkcoach en de werkgever, waarbij het aannemelijk is dat een succesvol traject begint met een positieve opstelling van de cliënt. Zijn of haar positieve opstelling en drang om aan het werk te gaan is daarmee als het ware het vliegwiel om andere factoren in gang te zetten."* (SZW, 2011)

4.7 Aanbevelingen

Dé bepalende factor voor het succes van re-integratie is de motivatie van de persoon zelf, zo blijkt op allerlei manieren uit het onderzoek voor gemeente Breda.

Omdat motivatie onderdeel vormt van de persoonlijkheid is het niet gemakkelijk door externen te beïnvloeden. Het is wel mogelijk om voorwaarden te scheppen waaronder motivatie wordt beïnvloed. Zo wordt het ook in het onderzoek van I-SZW gezien: *“Als cliënten niet over dergelijke eigenschappen beschikken (doorzettingsvermogen en initiatief nemen, IvK), ontbreekt een belangrijke succesfactor om uit de uitkering te komen. Het is de taak van gemeenten om de intrinsieke motivatie van klanten aan te spreken en waar mogelijk te helpen te verbeteren.”* (SZW, 2011)

De respondenten hebben het begrip ‘motivatie’ vaak genoemd. Waarschijnlijk is hierbij niet altijd dezelfde betekenis bedoeld. Uit sommige citaten blijkt bijvoorbeeld dat mensen graag weer wilden werken; anderen geven aan dat ze ‘uit de uitkering wilden’. In mogelijk vervolg onderzoek is het aan te bevelen het concept ‘motivatie’ meer uit te werken om beter te begrijpen welk aspect van motivatie de crux is.

De gemeente Breda heeft twee kanalen waarlangs invloed op de bijstandsgerechtigde kan worden uitgeoefend: het leerwerkbedrijf en het gemeentelijk beleid. Met name door het gemeentelijk beleid is ook de succeskracht van de nieuwe werkgever te optimaliseren.

ATEA-groep

- Optimaliseer de motivatie en de netwerkkracht van de persoon door kwaliteiten te waarderen en zelfvertrouwen te versterken, door persoonlijke aandacht te geven en maatwerkbegeleiding te leveren (verder dan het bespreken van de vorderingen van de afgelopen periode);
- Organiseer netwerkbijeenkomsten, bedrijvenbeurzen, banenmarkten met werkgevers e.d.
- Breng mensen bij elkaar brengen om de netwerkvaardigheid te versterken;
- Zet in trainingen de mensen met meer niveau in, om hun kennis en meerwaarde over te dragen aan anderen. Meer expliciet de diversiteit inzetten;
- Organiseer workshops die de drempel wegnemen om het eigen netwerk te gebruiken.
- Organiseer een vorm van nazorg. Op dit moment wordt er niets aan nazorgmaatregelen gedaan, zo ervaren de respondenten, maar zij geven aan het fijn te vinden om nog wat te horen van de medewerker van de ATEA-groep en op die manier is een terugval naar de bijstand (draaideur-bijstand) eerder te signaleren;
- Geef duidelijkheid over de verschillende ATEA-functionarissen en hun taken en bevoegdheden om de goede verwachtingen van de klanten te wekken over de dienstverlening van de ATEA-groep
- De conclusies lijken een experiment de moeite waard te maken met een intake, waarin mensen op basis van hun ingeschatte motivatie passende ondersteuning krijgen (selectie bij intake).
- Ook een keuze voor intensieve aandacht voor een kleine groep, ten opzichte van beperkte aandacht voor de grote groep, wordt door ons onderzoek ondersteund.

Gemeentelijk beleid

De initiatieven van de gemeente worden gewaardeerd. Met name die voorwaarden waar bijstandsgerechtigden of de nieuwe werkgever van kan profiteren, lijken de moeite om te behouden of zelfs uit te bouwen.

“Je moet echt een wil hebben, anders ga je het niet redden”

- Ondersteun bijstandsgerechtigden in het volgen van opleidingen/scholing/omscholing door een financiële bijdrage;
- Betrek werkgevers bij bijstandsgerechtigden zodat deze partijen elkaar kunnen vinden;
- Verlaag de drempel voor werkgevers om een bijstandsgerechtigde aan te nemen, door het mogelijk maken van proefplaatsing, leerwerktrajecten en/of financiële prikkels bij het aannemen van een bijstandsgerechtigde.

Literatuur

Brink, G.J.M. van den , Gestel, N.M. van , Hulst, M. van , Jansen, M. en S. Soeparman Mpim. (2011) *Professionaliteit, professionalisering en de re-integratiesector Een systematische review van inzichten*. Universiteit van Tilburg. School voor Politiek en Bestuur. In opdracht van Directie Re-integratie en Participatie (MinSZW)

Canon Sociaal Werk 1965 *Marga Klompé en de Bijstandswet – van genade naar recht*. <http://www.canonsociaalwerk.eu/nl/details.php?cps=32>, geraadpleegd op 16 december 2013

Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline. Den Haag/Heerlen Website <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71738NED&D1=22,26&D2=a&D3=0&D4=0&D5=6,11,16,21,26,31,36,41,46,51,60,I&HD=130311-0953&HDR=T,G1&STB=G3,G2,G4>, verkregen op 13-12-2013

Gemeente Breda (2010). *Werk aan werk – een onderzoek naar de effectiviteit en de efficiëntie van het re-integratiebeleid van de Gemeente Breda*. Gemeente Breda. Rekenkamer Breda.

Gemeente Breda (2012). *Werken@Breda. Op weg naar werk*. Gemeente Breda.

Gemeente Breda (2013). *Economische Barometer Breda*. Gemeente Breda. Afdeling Onderzoek en Informatie. Projectnr.1420 . Publicatienr. 1714

Gemeente Breda (2013) *ATEA-Groep - Gemeentelijk Leerwerkbedrijf*. <http://www.breda.nl/werk-inkomen/werk-vinden/atea-groep> Geschreven op: 04 juni 2012 om 08:34, laatst aangepast op: 28 augustus 2013 om 11:29, verkregen op 16 december 2013

Gemeente Geertruidenberg (2011) *Beleidsnota Participatie. Iedereen telt*. Geertruidenberg. Gemeente Geertruidenberg

Koen, J. Klehe U.-C. , en A.E.M. van Vianen (2008). *Competentieontwikkeling & re-integreerbaarheid van DWI klanten*. Eindrapportage. Amsterdam: Gemeente Amsterdam/Dienst Werk en Inkomen.

Koen, J. (2013) *Prepare and pursue. Routes to suitable (re-)employment*. (dissertatie). Amsterdam: UvA.

Lange, R. de, Schuman, H. en N. Montesano Montessori (2011) *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Vijfde druk. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Leeuwen, G. van (2010) *Anticiperen op de economische crisis: de Wet Werk en Bijstand in de gemeente Haaksbergen*. Bachelorscriptie. Enschede: Universiteit Twente.

Menkes, J. (2012) *Tackling the trauma of unemployment*. Harvard Business Review. HBR Blog Network. <http://blogs.hbr.org/2012/03/tackling-the-trauma-of-unemplo/> 27 maart 2012

Noordzij, G. (2013) *Motivating and counseling the unemployed*. (dissertatie). Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2004). *Nieuwe accenten op het terrein van werk en inkomen* (26 p. fig. ISBN: 9012102340). Den Haag: Min. van SZW.

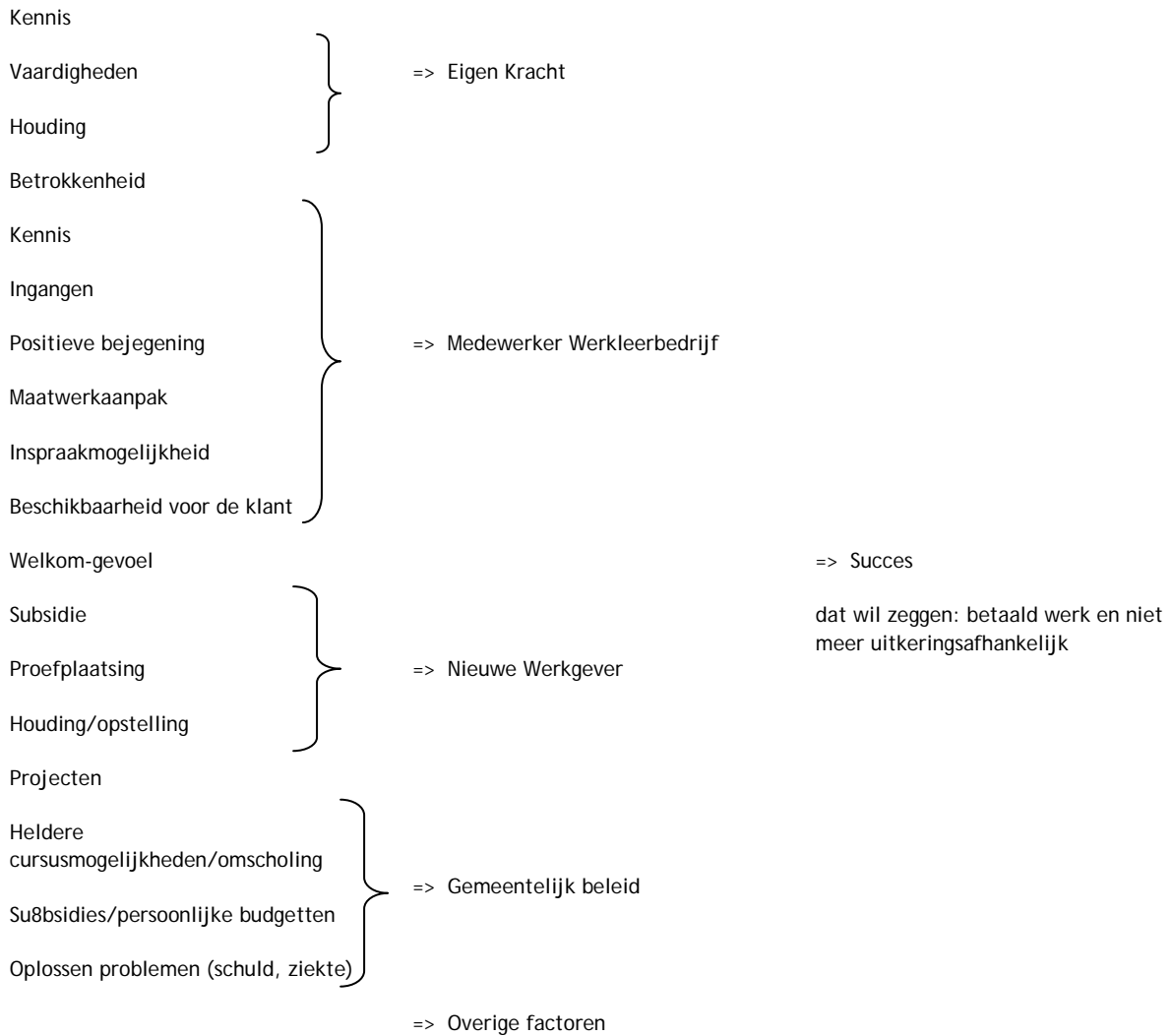
Ministerie van Sociale Zaken - Inspectie Werk en Inkomen (2011). *Dat werkt. Ervaringen van mensen die zich aan uitkeringsafhankelijkheid hebben weten te ontworstelen* Verkennende studie. Den Haag: Min. van SZW.

Rekenkamer Breda (2010) *Werken aan werk. Een onderzoek naar de effectiviteit en efficiëntie van het reïntegratiebeleid van de gemeente Breda*. Breda: Gemeente Breda.

Varekamp, I., Bos, P., Knijn, T. en van Wel, F. (2013). *Onderzoek naar re-integratie van langdurig uitkeringsafhankelijke cliënten in Utrecht*. RVO 10. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Vereniging van Nederland Gemeenten/VNG (2009). *Factsheet Wet Werk en Bijstand*. VNG. Den Haag.

BIJLAGE 1 Conceptueel model



BIJLAGE 2 Kenmerken van de onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep is geselecteerd op basis van de volgende criteria:

- uitstroom uit de bijstand in de periode van 1 sept. 2011 tot 1 dec. 2012 (dus ten tijde van het onderzoek 2 jaar tot 9 maanden geleden);
- uitstroom naar werk of zelfstandige arbeid;
- tussentijds niet teruggekeerd in uitkering (bijstand, WW, Ziektewet of anders).

Dat resulteerde in een populatie die als volgt getypeerd kan worden:

Totaal 130

geslacht

M 76

V 54

leeftijd

<27 14

27-35 49

35-45 31

45-55 30

55-65 6

gemiddelde 37,6

duur uitkering

<3mnd 45

3-6mnd 8

6mnd-1jaar 19

1-2 jaar 21

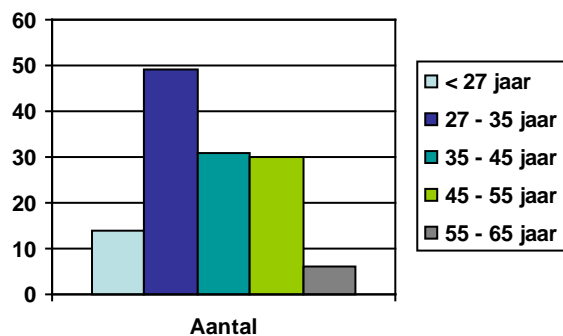
2-3 jaar 15

3-5 jaar 9

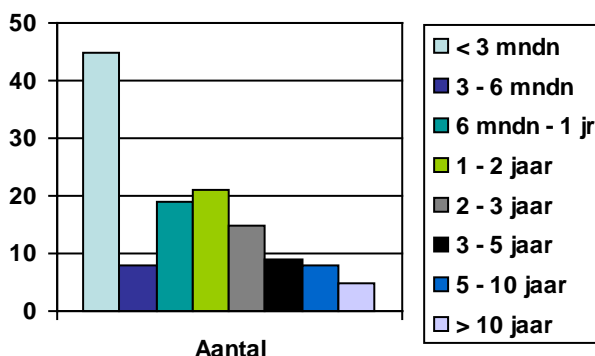
5-10 jaar 8

>10 jaar 5

gemiddelde 2,2 jaar



Tabel 1 Onderzoeksgroep naar leeftijd



Tabel 2 Onderzoeksgroep naar uitkeringsduur

	Geslacht	Leeftijd	Uitkeringsduur (in mndn)	Huidige situatie
1	Vrouw	49	18	Loondienst
2	Vrouw	29	10	Loondienst
3	Man	36	24	Loondienst
4	Vrouw	54	36 ca.	Loondienst
5	Man	62	240	Loondienst
6	Man	50	Onduidelijk	Loondienst
7	Vrouw	33	24	Loondienst
8	Man	45	12	Loondienst
9	Vrouw	43	8/9	Loondienst
10	Vrouw	33	30 ca.	Loondienst
11	Man	35 ca.	Onduidelijk	Loondienst
12	Vrouw	35	< 24	Loondienst
13	Vrouw	38	18	Loondienst
14	Vrouw	43	2	Loondienst
15	Man	23	0,5	Loondienst+eigen bedrijf
16	Man	50	3	Loondienst
17	Man	36	18	Loondienst
18	Man	33	30	Loondienst
19	Vrouw	46	48	Loondienst
20	Man	55	2	Eigen bedrijf
21	Vrouw	Onbekend	110 ca.	Loondienst
22	Vrouw	24 ca.	4	Loondienst

Tabel 3 Kenmerken van de respondenten, betrokken in het uiteindelijke onderzoek