



Gemeente
Amsterdam

WER(K) over inzet Jobcoach

Werking, Effectiviteit & Rendement is Kennis
Onderzoek en Statistiek

Inhoud

Inhoud	3
Samenvatting	4
1 Inleiding	7
2 Basisinformatie Jobcoaching	10
3 Wat werkt voor wie?	15
4 Effect op werk en kosten	26
Bronnen	27

Samenvatting

Jobcoaching is een instrument met als doel dat Amsterdammers met een (vermoedelijke) arbeidsbeperking worden begeleid in het vinden en behouden van een betaalde baan. De jobcoach houdt daarbij rekening met de wensen en mogelijkheden van de Amsterdammer. Dit kan bijvoorbeeld bestaan uit het aanpassen van de werkomgeving tot een passende werkplek voor de Amsterdammer en/of het bieden van begeleiding in de communicatie met collega's en leidinggevende. Uit het onderzoek blijkt dat Jobcoaching Amsterdammers kan helpen bij het vinden van werk, maar het daadwerkelijke verschil wordt gemaakt bij het behouden ervan. Voor het vinden van werk vinden we de volgende werkzame elementen van het instrument: starten bij de droombaan van de deelnemer, aansluiten bij de begeleidingsbehoefte, hulp geven bij het vinden van vacatures, begeleiding bieden tijdens het sollicitatieproces, bieden van een 'vertaling' tijdens het sollicitatiegesprek en aanpassing van de functie en/of de werkplek. Voor het behouden van werk zien we de volgende werkzame elementen: transformeren van faalmomenten in leermomenten, bemiddeling tussen de Amsterdammer en de werkgever, ondersteuning in de ontwikkeling van werknemersvaardigheden, een vertrouwensband opbouwen met de Amsterdammer wat als effect heeft dat deelnemers hun zorgen kunnen delen en om hulp durven vragen bij moeilijkheden, begeleiding op andere leefgebieden, en het (blijven) motiveren van de Amsterdammer wat ervoor zorgt dat de deelnemer door het vinden van een passende baan een toename in het zelfvertrouwen kan ervaren. Na het traject heeft zo'n 95% van de deelnemers voor ten minste één maand werk gevonden en bijna driekwart (73%) heeft voor ten minste zes maanden werk gevonden. Het betekent echter niet dat al deze mensen volledig uit de uitkering zijn gestroomd, een deel heeft bijvoorbeeld een deeltijdbaai gevonden waarnaast ze een uitkering blijven ontvangen. Van de deelnemers slaagt 71% erin een baan te vinden met een salaris boven het normbedrag, waarbij ongeveer 51% van deze groep (van de 71%) deze baan voor meer dan zes maanden behoudt. De ervaringen van deelnemers met Jobcoaching zijn erg positief, deelnemers geven het gemiddeld een acht als rapportcijfer. Bij een klein deel waren er wisselingen van jobcoaches wat als negatief werd ervaren.

Het onderzoek naar Jobcoaching maakt deel uit van het onderzoeksprogramma van WPI en O&S: Werking, Effectiviteit en Rendement is Kennis – WER(K). In dit programma onderzoeken we alle instrumenten die gericht zijn op het vinden van werk door Amsterdammers die een bijstandsuitkering ontvangen. Bij elk instrument vragen we of, hoe, voor wie en wanneer het instrument werkt, hoe tevreden deelnemers met het instrument zijn en wat kosten en opbrengsten zijn. Om dit te onderzoeken hebben we interviews afgenomen met 17 Amsterdammers die begeleiding kregen of krijgen van een jobcoach. Daarnaast hebben we elf jobcoaches van WPI gesproken, vijf klantbegeleiders en drie werkgevers die mensen met Jobcoaching in dienst hebben. Ook hebben we een enquête uitgestuurd onder Amsterdammers die Jobcoaching krijgen of hebben gekregen. Hierbij hebben 141 personen de vragenlijst volledig ingevuld, een respons van negen procent. Vervolgens hebben we de directe kosten en opbrengsten (bespaarde uitkeringen en zachte opbrengsten) in kaart gebracht.

Doelgroep

Een jobcoach wordt ingezet bij Amsterdammers die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen, die begeleiding nodig hebben om werk te vinden en (vooral) te behouden, waarvan verwacht wordt dat ze binnen zes maanden na aanmelding kunnen starten met betaald werk, en die willen en kunnen werken én bereid zijn om hierin begeleid te worden.

Doel instrument

Het doel van Jobcoaching is het bevorderen van (duurzame) uitstroom naar zo regulier mogelijk betaald werk, en het creëren van een optimale zelfredzaamheid van de deelnemers om de werktaken zo zelfstandig mogelijk uit te kunnen voeren.

Werkwijze instrument

Het traject van Jobcoaching verloopt in verschillende fases. De jobcoach start met het winnen van het vertrouwen en in verbinding komen met de deelnemer, het verkennen wat de deelnemer wil (de droombaan) en waar zijn motivatie zit om te werken. Dan gaat de jobcoach het profiel van de deelnemer matchen met vacatures en/of werkgevers. De deelnemer gaat (samen met de jobcoach) zijn curriculum vitae (cv) opstellen, kijkt naar vacatures en/of voert (samen met de jobcoach) gesprekken met werkgevers. Wanneer er een match is, ondersteunt de jobcoach desgewenst bij de sollicitatie. Na de plaatsing volgt een nieuwe fase waarin de jobcoach de deelnemer begeleidt op de werkplek, om hem zo zelfredzaam mogelijk te maken in het verrichten van de werktaken en ervoor te zorgen dat hij het werk kan behouden. De jobcoach blijft betrokken en biedt begeleiding wanneer er problemen ontstaan op de werkplek. Daarnaast biedt de jobcoach begeleiding bij zaken in de privésfeer die het werk kunnen beïnvloeden, zoals gezondheid, schulden, of problemen in het sociaal netwerk. In de regel verwijst de jobcoach daarvoor door naar andere professional(s). In het gehele proces worden ook terugkerende evaluatiemomenten ingepland met de deelnemer, de werkgever en de jobcoach. De frequentie van begeleiding is maatwerk: het hangt sterk af van de behoefte van de deelnemer en het kan veranderen in de tijd.

Het traject van Jobcoaching wordt doorgaans afgerond wanneer de deelnemer langere tijd in dienst is en geen ondersteuning meer nodig heeft. Het komt vaker voor dat de jobcoach de begeleiding administratief nog enige tijd niet afsluit, zodat het begeleidingstraject snel weer kan worden opgestart indien het onverhoopt nodig is.

Wat werkt voor wie?

Om te achterhalen op welke manier de inzet van jobcoaches effect heeft op de duurzame participatie van de deelnemer is er gebruik gemaakt van de data uit de interviews en enquêtes. De bevindingen zijn geordend aan de hand van het Integratief Gedragsmodel.

Bij Jobcoaching wordt vooral ingezet op het vergroten van het 'kunnen', met name op het onderdeel *(zelf-)regulering, context en belastbaarheid en andere belemmeringen*. Bij *(zelf-)regulering* gaat het om hulp in de communicatie tussen werknemer en werkgever. Door het maken van afspraken over een veilige werkomgeving voor de deelnemer wordt de *context* voor de Amsterdammer geoptimaliseerd. Doordat de jobcoach ook aandacht besteedt aan mogelijke *belemmeringen* op andere leefgebieden, en zo nodig doorverwijst, wordt getracht om de impact van die belemmeringen te minimaliseren.

Daarnaast grijpt het instrument Jobcoaching in op de component 'willen', met name in de beginfase van het Jobcoachingstraject, door sterk aan te sluiten bij de interesses van de deelnemer zelf – wat een positieve invloed kan hebben op de *houding*. Door iedere keer kleine stapjes te maken in een veilige *context* (vanuit een basisveiligheid een nieuwe uitdaging aangaan) heeft dit invloed op het geloof in

eigen kunnen: deelnemers merken dat ze over meer vaardigheden beschikken. Daarnaast worden er zo mogelijk met name bij jongeren positieve rolmodellen uit het netwerk ingezet, zoals een (oud-)docent of een oma die de jongere motiveert om positieve keuzes te maken.

Effect op werk en kosten

Na het Jobcoachingstraject heeft 95% van de Amsterdammers werk voor minimaal één maand. Daarnaast vindt bijna drie kwart (73%) werk voor minimaal zes maanden. Eénenzeventig procent van de Amsterdammers heeft na het traject van Jobcoaching werk met een inkomen boven het normbedrag. Ongeveer de helft (51%) van deze groep (de 71%) raakt duurzaam (langer dan zes maanden aaneengesloten) aan het werk met een inkomen boven het normbedrag.

1 Inleiding

Begin 2020 zijn O&S en WPI samen begonnen met het uitdenken van het onderzoeksprogramma WER(K): Werking, Effectiviteit en Rendement is Kennis. Begin 2022 is het programma daadwerkelijk van start gegaan. In dit programma onderzoekt O&S de instrumenten van WPI gericht op het vergroten van de kansen van mensen met een bijstandsuitkering in het vinden van werk. Dit onderzoek omvat verschillende methodes om zo inzicht te krijgen in hoeverre het instrument werkt, welke elementen in de instrumenten werken en voor wie het werkt.

Het onderliggende rapport brengt de werking, de effectiviteit en het rendement van het instrument Jobcoaching in kaart. De nadruk ligt in dit rapport op de genuanceerde bevindingen van het onderzoek met een korte uitleg van de onderzoeksmethoden; een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksmethoden en de achtergrond van het onderzoeksprogramma zijn te vinden in het Groeidocument WER(K). Hierin is ook de factsheet van elk onderzoek te vinden.

Voor het onderzoeken van de instrumenten worden verscheidene onderzoeksmethoden gebruikt. In principe liggen de methoden per instrument vast om de resultaten zo vergelijkbaar mogelijk te maken. Echter, soms zijn aanpassingen in de methoden noodzakelijk omdat niet elke methode even goed werkt voor elk instrument. Of en op welke manier de methoden afwijken voor het onderzoek naar Jobcoaching staat hieronder beschreven.

1.1 Interviews

We gebruiken interviews om meer inzicht te krijgen in hoe een instrument werkt en de tevredenheid en verbeterpunten van het instrument. Door gesprekken te voeren met (oud-)deelnemers en professionals kunnen we achterhalen wat in het instrument al dan niet een verschil maakte, voor wie dat geldt, en waarom en of het instrument mogelijk verbeterd kan worden. De opzet van de interviews is semigestructureerd: we gebruiken een vooraf vastgestelde topiclijst die op een flexibele manier ingezet wordt.

Voor het onderzoek naar Jobcoaching hebben we uiteindelijk 17 Amsterdammers gesproken die begeleiding kregen of krijgen van een jobcoach. Daarvan hadden zes personen op het moment van het interview geen werk, een persoon had een baan voor enkele uren per week naast de uitkering, en tien personen kregen hun inkomsten op het moment van interviewen voornamelijk uit betaald werk: in horeca of groothandel (twee personen), bij Pantar (drie personen), als (post-) bezorger (twee personen) in de horeca (twee personen), of in de IT (een persoon). Daarnaast hebben we elf jobcoaches van WPI gesproken, vijf klantbegeleiders en drie werkgevers.

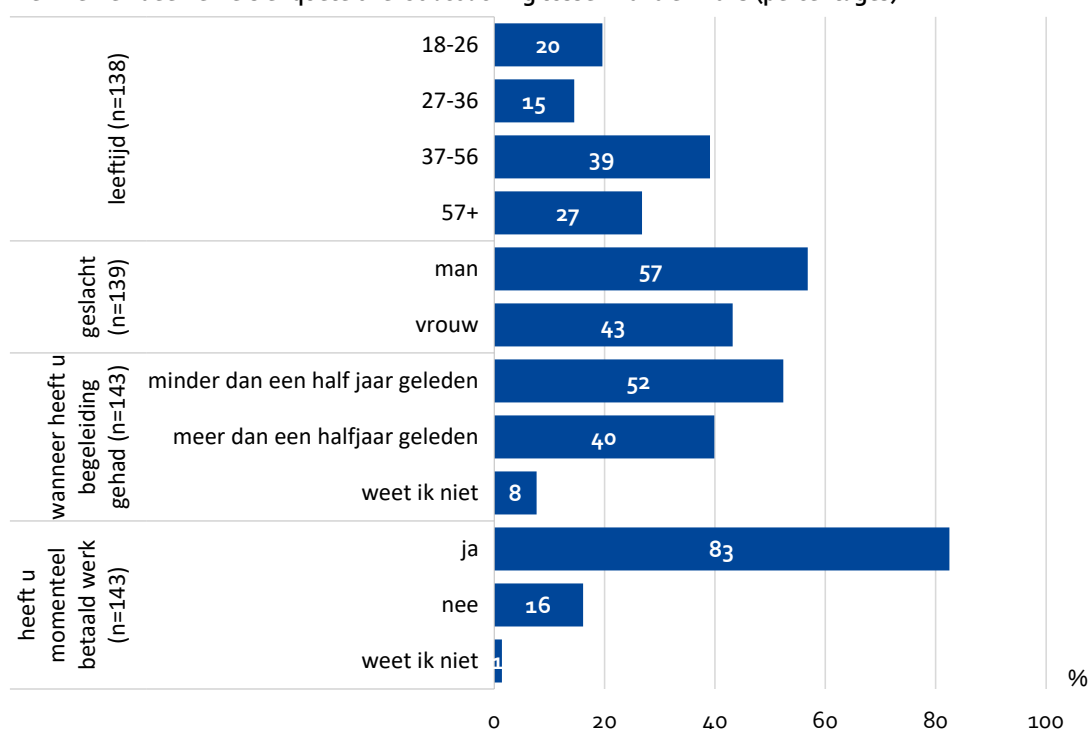
1.2 Enquête

Enquêtes gebruiken we om op een snelle en laagdrempelige manier inzicht te krijgen in de tevredenheid en ervaring van de (oud)deelnemers met het instrument. De enquête is een vragenlijst die per e-mail naar de (oud)deelnemers verstuurd wordt. Het invullen duurt ongeveer vijf minuten en is anoniem. De

vragen van de enquête gaan in op de tevredenheid van de deelnemer met het instrument, de begeleiding, wat het instrument heeft opgeleverd (positief dan wel negatief) en wat achtergrondvragen.

Voor Jobcoaching hebben we de enquête verstuurd naar 1561 mensen; dat zijn alle mensen die tussen 2020 en 2023 begeleiding van een jobcoach hebben gehad. Uiteindelijk hebben 143 personen de vragenlijst ingevuld, een respons van negen procent. Zoals figuur 1.1 laat zien, zit het merendeel van de deelnemers in de leeftijdscategorie 37 tot en met 56 jaar (39%), gevolgd door de leeftijdscategorie 57 jaar en ouder (27%). Meer dan de helft van de deelnemers hebben minder dan een half jaar geleden begeleiding gehad van een jobcoach (52%). Tot slot heeft een groot deel (83%) van de deelnemers ten tijde van het invullen van de enquête betaald werk.

Figuur 1.1 Kenmerken deelnemers enquête over Jobcoaching tussen 2020 en 2023 (percentages)



bron: O&S, 2023

1.3 Data-analyse

Het kwantitatieve deel van WER(K) heeft twee doelen. Ten eerste is het doel om te laten zien wat de kenmerken zijn van de personen waarbij een jobcoach is ingezet tussen januari 2015 en december 2019. Denk daarbij bijvoorbeeld aan geslacht, leeftijd en huishoudsamenstelling. Dit zetten we af tegen de totale groep Amsterdammers die in deze periode een bijstandsuitkering ontving. Daarnaast geeft dit deel ook informatie over hoe vaak Jobcoaching is ingezet en voor hoe lang. Het tweede doel van het kwantitatieve deel is het analyseren van de ontwikkeling in inkomen uit werk rond het inzetten van dit instrument. Dit geeft antwoord op de vraag in hoeverre deelnemers van dit instrument inkomen uit werk hebben en hoe zich dat ontwikkelt na het inzetten van dit instrument.

Het is niet mogelijk om de effectiviteit van het instrument te meten, oftewel om met de bestaande databronnen een analyse te doen om te achterhalen of deze resultaten ook daadwerkelijk door het instrument komen. Het is namelijk niet mogelijk om een controlegroep te maken met precies vergelijkbare mensen, omdat we geen vergelijkbare groep uit de 'rest' van de bijstandspopulatie kunnen

filteren: iedereen die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kan verdienen, maakt namelijk aanspraak op Jobcoaching. Daarmee zou iedere vergelijking met een andere groep mank gaan.

We pogen (op termijn) een vergelijking te maken met uitstroomcijfers voor de andere drie gemeenten binnen de G4: Den Haag, Rotterdam en Utrecht.

1.4 Rendement

Bij rendement gaat het om de besparingen die de gemeente heeft doordat mensen al dan niet voor langere tijd aan het werk zijn ten opzichte van de kosten die het instrument met zich meebrengt. Bij Jobcoaching is het echter niet mogelijk om een goede berekening te maken. Jobcoaching wordt namelijk voor een deel ingezet bij mensen die al een baan hebben en waar dus geen sprake is van besparing op de uitkering. We hebben wel inzicht in de kosten. Deze staan beschreven in H4.

2 Basisinformatie Jobcoaching

2.1 Doel & doelgroep

Het uiteindelijke doel van de Jobcoaching is het bevorderen van (duurzame) uitstroom naar zo regulier mogelijk betaald werk, en het creëren van een optimale zelfredzaamheid om de werktaken zo zelfstandig mogelijk uit te kunnen voeren. Een jobcoach wordt ingezet bij Amsterdammers:

- die begeleiding nodig hebben om werk te vinden én te behouden;
- waarvan verwacht wordt dat betaald werk binnen zes maanden na aanmelding kan starten;
- die willen en kunnen werken, én bereid zijn hierin te worden begeleid.¹

De jobcoach is een professional die begeleiding biedt aan werknemers die extra ondersteuning nodig hebben om werk te vinden en/of te behouden op de reguliere arbeidsmarkt. De jobcoach biedt de werknemer ondersteuning in het werk, en de werkgever en/of directe collega's van de werknemer om de juiste voorwaarden te kunnen scheppen om te kunnen werken. Dit noemen we ook wel een aangepaste werkplek. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een zittende werkplek, een rustige werkplek zonder veel prikkels, of een werkplek waar collega's bepaalde taken overnemen die niet goed lukken door de beperking. Daarnaast onderhoudt de jobcoach in samenspraak met de werknemer contact met het sociaal netwerk en eventuele andere professionals die om de werknemer staan als dit nodig is.²

2.2 Werkwijze instrument

Een Amsterdammer kan op verschillende manieren terecht komen bij Jobcoaching. De Amsterdammer wordt bijvoorbeeld door de klantbegeleider aangemeld voor Jobcoaching. Doorgaans volgt dan een voorbespreking tussen de klantbegeleider en de jobcoach om te bepalen of de inzet van Jobcoaching voor deze Amsterdammer passend is. Daarnaast is het mogelijk dat een jobcoach via het eigen netwerk van werkgevers, hulpverleningsorganisaties en scholen in aanraking komt met een Amsterdammer die een begeleidingsvraag heeft en binnen de doelgroep valt. Ook zijn er initiatieven waarbij de (vermoedelijke) doelgroep actief wordt 'opgehaald', zoals bij het Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) en het Praktijkonderwijs (PrO). Er is een samenwerking met deze scholen onder de noemer 'sluitende aanpak PrO/VSO', waarbij de gemeentelijke jobcoaches naar de scholen toe gaan wanneer het einde van de schooltijd in zicht is, om te voorkomen dat er mogelijk een gat valt tussen school en werk/vervolgopleiding/participatie. Tot slot komt het voor dat Amsterdammers die wegens de Participatiewet recht hebben op Jobcoaching, zichzelf aanmelden bij de gemeente.

Er zijn twee vormen van Jobcoaching, namelijk Jobcoaching in natura en interne Jobcoaching. Jobcoaching in natura houdt in dat de coaching wordt verzorgd door een gecertificeerde jobcoach van de gemeente Amsterdam. Bij interne (vanuit de werkgever gezien) Jobcoaching wordt de coaching verzorgd door een gecertificeerde jobcoach die in dienst is van de werkgever waarbij de deelnemer komt

¹ Bron: afdeling Sociaal Werk.

² Bron: <https://sociaalwerkkoepe.amsterdam.nl/verhalen/wat-is-Jobcoaching/>

te werken. Dit kan als er minimaal vijf werknemers bij de werkgever een doelgroepindicatie hebben. De werkgever ontvangt dan een vergoeding van de gemeente voor de geboden interne Jobcoaching.

De werkwijze van de jobcoach in natura komt voort uit de methodiek *Supported Employment*. Deze werkwijze houdt in dat de Jobcoaching in verschillende fases verloopt. Zo begint de jobcoach met het winnen van het vertrouwen en het in verbinding komen met de deelnemer, het verkennen wat de deelnemer wil, wat de deelnemer drijft, waar zijn motivatie zit om te werken en waar de deelnemer graag zou willen werken. Dan begint de jobcoach met het matchen van het profiel van de deelnemer met vacatures of werkgevers. De deelnemer gaat (samen met de jobcoach) zijn curriculum vitae (cv) opstellen, oriënteert zich op mogelijk werk, kijkt naar vacatures en/of spreekt (samen met de jobcoach) werkgevers aan. Wanneer er een match is, ondersteunt de jobcoach desgewenst live of op de achtergrond bij de sollicitatie. De interne jobcoach houdt zich niet bezig met de fase tot aan de plaatsing, de jobcoach in natura doet dit (indien gewenst) wel. Na de plaatsing volgt een nieuwe fase waarin de jobcoach de deelnemer begeleidt op de werkplek, om ervoor te zorgen dat hij het werk kan behouden en om hem zo zelfredzaam mogelijk te maken in het verrichten van de werktaken. Zo nodig worden werkzaamheden aangepast om aan te sluiten bij de vaardigheden van de deelnemer. Verder blijft de jobcoach ook betrokken wanneer er problemen ontstaan op de werkplek en biedt hij begeleiding om deze op te lossen, bijvoorbeeld op het gebied van sociale vaardigheden en werknemersvaardigheden. Daarnaast biedt de jobcoach begeleiding bij zaken in de privésfeer die het werk kunnen beïnvloeden, zoals gezondheid, schulden, sociaal netwerk of wonen. In de regel verwijst de jobcoach daarvoor door naar andere professional(s). Indien nodig en desgewenst wordt de werkgever begeleid in de omgang met de specifieke aandachtspunten die de deelnemer heeft. Daarnaast wordt de werkgever ondersteund in de omgang met veranderingen of aanpassingen van het werk en hoe de deelnemer daarin te begeleiden. In het gehele proces worden ook terugkerende evaluatiemomenten ingepland met de deelnemer en de jobcoach of met de deelnemer, de werkgever en de jobcoach.

De frequentie van de begeleiding is heel wisselend en hangt ook af van de fase waarin de deelnemer zit. In de bemiddelings- of plaatsingsfase is het contact vaak het meest intensief, met doorgaans meerdere keren per week contact. Daarna wordt het vaak geleidelijk aan minder, maar het kan ook weer intensiever worden op het moment dat de werkplek toch niet passend blijkt en er een nieuwe werkplek gezocht moet worden, of als er problemen ontstaan op de werkplek waarvoor de jobcoach moet interveniëren. Als de situatie (relatief) stabiel is, kan een jobcoach echter ook besluiten dat de deelnemer de komende weken zelf aan de slag mag en dat er dan een evaluatiemoment komt om te kijken hoe het is gegaan. Kortom, de frequentie van begeleiding is maatwerk: het hangt sterk af van de behoefte van de deelnemer en het kan veranderen in de tijd.

Het traject van Jobcoaching wordt doorgaans afgerond wanneer de deelnemer al een langere tijd in dienst is zonder problemen. Wel komt het dan vaker voor dat de jobcoach de begeleiding administratief nog niet afsluit, zodat het snel weer kan worden opgestart indien het onverhoopt toch weer nodig is.

2.3 Wetenschap

Jobcoaching kan effectief zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen en houden (Aarts, Hout, Thijs & Visscher (2008). Daarnaast heeft Jobcoaching verschillende andere opbrengsten. De inzet van een jobcoach kan bijvoorbeeld op verschillende manieren meerwaarde hebben voor alle betrokkenen (Drijvers & Engelen, 2018). Voor werknemers is dit met name baanbehoud, maar daarnaast groeit ook hun zelfvertrouwen en zelfstandigheid. Werkgevers kunnen onvoldoende kennis hebben van de wijze waarop personen met een arbeidsbeperking benaderd en begeleid moeten worden. De meerwaarde voor werkgevers is dat de jobcoach hierin ondersteunt waardoor de werknemer in dienst

kan worden gehouden, bijvoorbeeld doordat hij misverstanden die ontstaan door verschillen in communicatie uit de weg kan ruimen. Er is ook meerwaarde voor uitvoeringsorganisaties: de jobcoach kan er namelijk aan bijdragen dat er minder uitval is en dat werknemers grotere kansen op een duurzaam dienstverband hebben (Drijvers & Engelen, 2018). Een andere opbrengst is dat jobcoaches een belangrijke functie hebben in de werkherleving en herplaatsing van een cliënt na uitval (Groenewoud, Mallee, Witvliet & Blommesteijn, 2014). Zo beschrijven de onderzoekers hoe jonggehandicapten bij plaatsing op een baan vroeg uitvallen, maar door contact te houden met de jobcoaches weer een nieuwe baan kunnen vinden. Ook blijkt uit onderzoek van Gervé en Kowal (2005) dat een begeleider een (negatieve) ervaring in het arbeidsproces zoals een (slecht verlopen) sollicitatiegesprek kan omzetten naar een leermoment. Zo beschrijven de onderzoekers dat de begeleider de deelnemer bij een sollicitatie bijvoorbeeld wijst op gedrag wat hij of zij wel of niet heeft laten zien.

Voor het realiseren van succesvolle Jobcoaching op de werkplek stellen Drijvers en Engelen (2018) drie randvoorwaarden. De eerste voorwaarde is dat er draagvlak bestaat voor de Jobcoaching bij de werkgever en de werknemer. Dit houdt in dat er tijd en ruimte wordt vrijgemaakt voor de coaching. De tweede voorwaarde is dat er vertrouwen bestaat tussen de werknemer en de jobcoach. Hierbij is direct contact tussen de twee partijen belangrijk, zonder tussenpersoon. Ten derde dient de jobcoach competent te zijn. De onderzoekers benoemen een aantal competenties die belangrijk zijn. Deze beslaan de communicatie van de jobcoach, betrouwbaarheid en integriteit van de jobcoach, en ruimte die de jobcoach door zijn werkgever wordt geboden om adequaat te werken. Volgens de onderzoekers is het belangrijkste dat de communicatie tussen de partijen gelijkwaardig, transparant en eerlijk is. Deze bepaalt namelijk de kwaliteit van de relatie die de jobcoach heeft met de werkgever, werknemer en uitvoeringsorganisatie. Daarnaast zijn betrouwbaarheid en integriteit van de jobcoach belangrijk om veiligheid en vertrouwen in de relaties te kunnen behouden. Ten slotte dient de jobcoach genoeg ruimte te krijgen van zijn werkgever en de uitvoeringsorganisatie om het werk op de juiste manier te kunnen uitvoeren, denk hierbij aan het hebben van voldoende beschikbare uren en een caseload die niet te groot is.

Voorts vinden de onderzoekers (Drijvers & Engelen, 2018) verschillende werkzame mechanismen binnen het instrument Jobcoaching. Het eerste werkzame element dat zij onderscheiden betreft communicatie: het zorgen voor begrip tussen werknemer en werkgever, zodat zij 'elkaars taal leren spreken'. Een tweede werkzaam mechanisme dat zij onderscheiden, is het leveren van maatwerk door middel van responsief handelen: de jobcoach bepaalt zelf wat werkt voor de werknemer gegeven de omstandigheden op de werkplek.

Bennenbroek (2018) benadrukt dat naast de veiligheid en het verbinden (tevens één van de voorwaarden uit de studie van Drijvers en Engelen, 2018) een ander element van vitaal belang is in succesvolle begeleiding, namelijk uitdaging. Zij spreekt van een 'gouden balans' indien de verbinding en veiligheid enerzijds, en de uitdaging anderzijds, in evenwicht zijn met elkaar. Hierbij zorgt de verbinding met de jobcoach, de werkgever en de collega's op de werkplek ervoor dat er een basis ontstaat om de medewerker uit te dagen nieuwe dingen te proberen en zich te ontwikkelen (zoals het doen van nieuwe taken of het hanteren van strakkere deadlines).

Jobcoaching wordt vaak (maar niet uitsluitend) ingezet bij mensen met een psychische kwetsbaarheid. Naar de werkzame elementen van het instrument onder deze doelgroep is vrij veel onderzoek gedaan. De belangrijkste werkzame elementen van Jobcoaching voor deze doelgroep betreffen³:

³ Bron: <https://www.samenvoordeklant.nl/kennisbank-psychische-kwetsbaarheid-en-werk/interventies/werkzame-elementen>

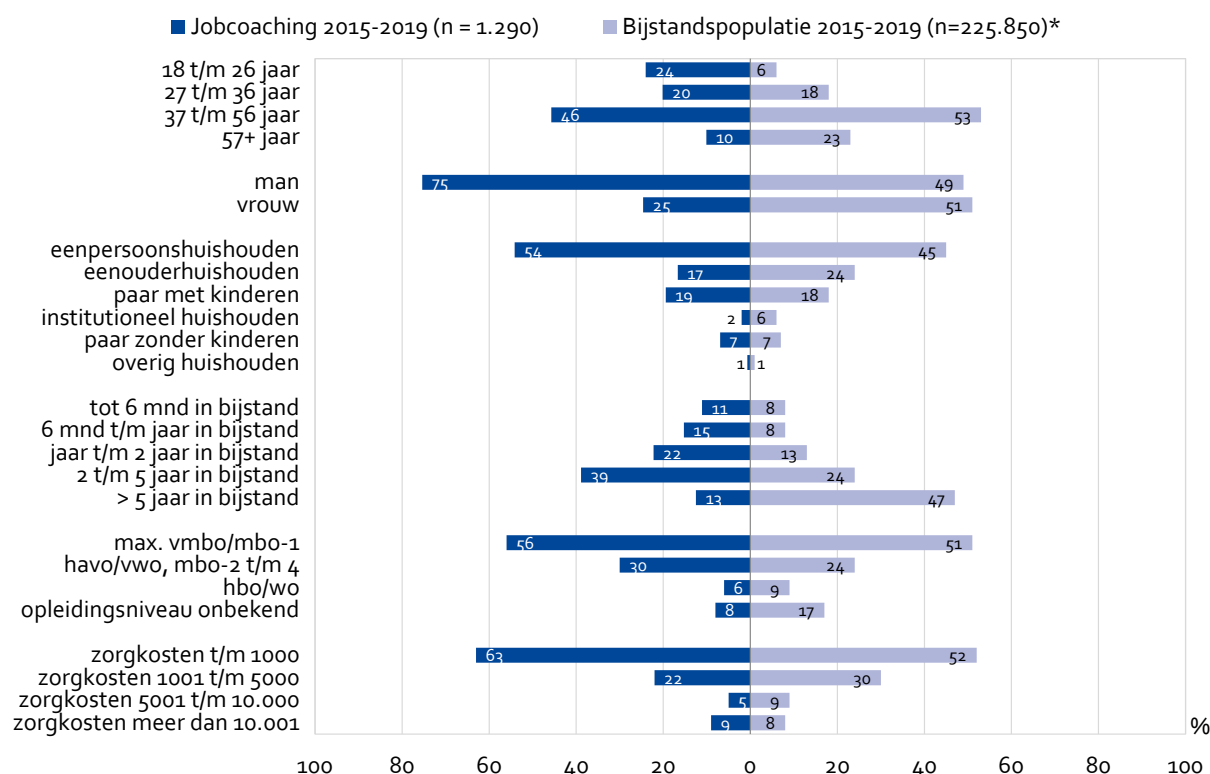
- Aandacht voor de mens in relatie tot het werk (dus niet alleen aandacht voor het werk);
- Veel persoonlijke aandacht om iemands onderliggende motivatie naar boven te krijgen, zelfstigma te doorbreken of zelfvertrouwen op peil te krijgen;
- Ruimte om te 'mislukken' en het 'ombuigen' van een mislukking naar een leermoment: het gaat om leren en verder komen. De weg is daarbij misschien langer dan bij anderen;
- Een positieve benadering. Als de eerste en tweede plaatsing niet lukken is er toch winst: werkervaring en een steeds beter beeld van de passende baan;
- Uitgaan van iemands mogelijkheden. Zoek vanuit die mogelijkheden naar geschikt werk of pas het werk daarop aan;
- Training van werknemersvaardigheden op de werkvloer in plaats van vooraf;
- Benefit counseling: benadruk de positieve kanten van werken, zoals meer inkomen en het gevoel je nuttig te maken;
- Goede communicatie met werkgever en werkomgeving, ook als de deelnemer al enige tijd aan het werk is;
- Afstemming van zorg en arbeidstoeleiding en combinatie ervan waar nodig;
- Terughoudendheid met dwang en sancties; dat werkt niet goed bij deze doelgroep en kan juist belemmerend werken.

2.4 Deelname

Tussen januari 2015 en december 2019 namen 1290 Amsterdammers deel aan het instrument Jobcoaching. De meerderheid binnen de groep is tussen de 37 en 56 jaar, identificeert zich als man, woont zonder partner en zit tussen de twee tot vijf jaar in de bijstand. Het merendeel van de groep heeft het vmbo of mbo-niveau 1 afgerond.

In vergelijking met de algemene Amsterdamse bijstandspopulatie tussen 2015 en 2019 verschilt de groep die deelnam aan Jobcoaching op verschillende kenmerken. Allereerst zien we in figuur 2.1 dat in de groep deelnemers van Jobcoaching, in vergelijking met de algemene bijstandspopulatie, meer 18- tot 26- jarigen zitten. Dit is in lijn met de verwachting, omdat deze doelgroep actief wordt opgehaald bij het Praktijkonderwijs en het Voortgezet Speciaal Onderwijs om te voorkomen dat ze in een gat vallen als ze klaar zijn met school. Echter komen jongeren zonder arbeidsbeperking juist minder vaak in de bijstand, bijvoorbeeld omdat ze nog bij hun ouders wonen. Tevens zien we in vergelijking met de algemene bijstandspopulatie dat er meer personen met een éénpersoonshuishouden gebruik maakt van Jobcoaching. Dit is mogelijk te verklaren doordat er meer jongeren in de groep Jobcoaching zitten. Ook zien we een oververtegenwoordiging van personen met een maximaal opleidingsniveau van vmbo, havo, vwo of mbo 1 tot en met 4, en personen met zorgkosten tot en met 1000 euro. Dit is in lijn met de verwachting vanwege de kwetsbare doelgroep en de grote kans op personen met een licht verstandelijke beperking en/of leerproblemen. Een groot aandeel van de deelnemers zit twee tot en met vijf jaar in de bijstand en daarnaast zien we in vergelijking met de algemene bijstandspopulatie meer mannen die gebruik maken van Jobcoaching (zie ook figuur 2.1).

Figuur 2.1. Kenmerken deelnemers Jobcoaching tussen 2015 en 2019 (percentages)

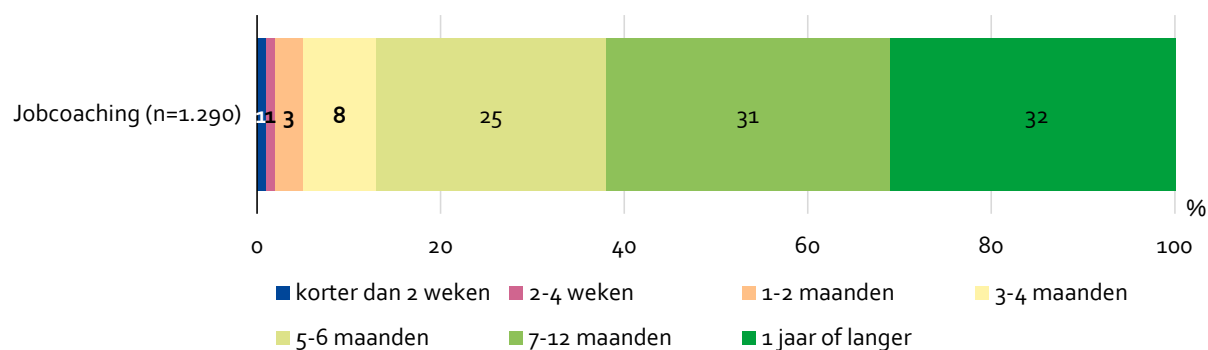


* Voor de bijstandspopulatie zijn per jaar het aantal mensen die in dat jaar een uitkering hebben ontvangen bij elkaar opgeteld. Het is daarbij mogelijk dat personen die in beide jaren een uitkering hebben meerdere malen voorkomen in de populatie. Voor de percentages is het gemiddelde over beide jaren genomen.

bron: WPI/CBS, bewerking O&S

Tussen 2015 en 2019 is het Jobcoaching instrument bij iets meer dan de helft (54%) van de deelnemers één keer ingezet. Bij een derde (31%) van de deelnemers is het twee keer ingezet en bij 11% is het in deze periode drie keer ingezet. In de meeste gevallen duurde het Jobcoaching instrument een jaar of langer, gevolgd door een periode van zeven tot twaalf maanden (zie figuur 2.2).

Figuur 2.2. Duur Jobcoaching (percentages)



bron: WPI/CBS, bewerking O&S

3 Wat werkt voor wie?

Jobcoaching wordt ingezet bij Amsterdammers met een (vermoedelijke) arbeidsbeperking die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen, om werk te vinden en/of behouden. In een interview beschrijft een deelnemer zijn ervaring daarmee als volgt: *"ik vind het moeilijk om een baan te vinden, een baan te behouden en met mensen om te gaan. Dat snapt hij [de jobcoach] en dan zegt hij: we moeten een goeie baan voor jou vinden met een rustigere plek. Dat helpt me dan als hij dat zegt."* Deze ervaring is exemplarisch voor veel van de kandidaten die we hebben gesproken. In dit hoofdstuk gaan we in op de werkzame elementen van Jobcoaching en de opbrengsten van het instrument. Hierbij baseren we ons op informatie uit interviews met Amsterdammers die Jobcoaching krijgen of hebben gekregen, jobcoaches, werkgevers die mensen in dienst hebben die begeleiding krijgen door een jobcoach, en klantbegeleiders van de Gemeente Amsterdam die naar het instrument doorverwijzen.

3.1 Zoeken en vinden van een passende baan

Jobcoaching is een instrument dat in de basis bestaat uit twee elementen, namelijk begeleiding bij het vinden van werk en/of begeleiding op de werkplek zelf. Daarnaast wordt binnen Jobcoaching aandacht en ondersteuning gegeven om de benodigde randvoorwaarden voor het vinden en behouden van werk te creëren, hetzij door directe hulp, hetzij door het (warm) doorverwijzen naar een specialist op het betreffende gebied. We beginnen bij de werkzame elementen bij het begeleiden naar werk.

Starten bij de droombaan van de deelnemer

De jobcoach helpt de deelnemer bij het zoeken naar een passende baan. Een passende en geschikte baan is volgens geïnterviewde jobcoaches een baan die de deelnemer leuk vindt en die de deelnemer niet overvraagt in zijn kunnen. Dit zijn volgens hen essentiële onderdelen waardoor een langdurige werkrelatie kan ontstaan. Iedere deelnemer heeft zijn of haar eigen unieke wensen en behoeften voor een werkplek, die samen met de jobcoach in kaart worden gebracht. Het merendeel van de jobcoaches benadrukt het belang om deelnemers te plaatsen op een functie en werkplek waar zij blij van worden, omdat dit de motivatie van de deelnemer om te werken (en vol te houden) vergroot. Soms is het in de nabije toekomst niet mogelijk voor de deelnemer om zijn of haar droombaan te krijgen, bijvoorbeeld omdat de gevolgde opleiding niet volstaat. Dan kijkt de jobcoach samen met de deelnemer verder naar beschikbare banen in het besproken interessegebied.

Meerdere deelnemers geven aan dat de jobcoaches bij het zoeken naar een vacature rekening houdt met de individuele wensen en interessegebieden van de deelnemer. Ook klantbegeleiders geven aan dat de jobcoach samen met de deelnemer onderzoekt waar de deelnemer zijn wensen liggen en proberen daar een zo goed mogelijke baan bij te vinden. Zo geeft een deelnemer aan:

"[jobcoach] gaat voor mij bellen wat ik moet doen voor de toekomst, om eigen zaak te beginnen. VCA horeca heb ik nodig. Ik heb [jobcoach] gevraagd of ik VCA kan halen. Dan kan de gemeente mij helpen. Ze helpt me met eigen zaak opzetten. Kijken waar ik terecht kan bij de gemeente om hulp daarvoor te krijgen."

Aansluiten bij de begeleidingsbehoefte

Het doel van Jobcoaching is dat de deelnemer niet alleen een baan vindt die hij of zij leuk vindt, maar ook dat de deelnemer zijn baan kan behouden. Uit de interviews met de deelnemers en de professionals

kan worden gesteld dat de jobcoach samen met de deelnemer zoekt naar een 'passende' baan waar een deelnemer duurzaam aan de slag kan. Zo geeft een deelnemer aan: *"Hij kijkt naar wat je wil en wat je kan."* De passende baan is een baan die:

- de deelnemer leuk vindt;
- de deelnemer niet over- of ondervraagt in zijn kunnen;
- aansluit bij zijn of haar begeleidingsbehoeften.

Jobcoaches benoemen dat het belangrijk is om ook te kijken naar wat de deelnemer voor competenties beheerst, de functietaken van de baan en de interne ondersteuningsmogelijkheden van de werkgever. Als de baan niet voldoende aansluit bij de competenties en begeleidingsbehoefte van de deelnemer, dan kan de jobcoach met een werkgever in gesprek gaan om samen te onderzoeken of taken en/of de werkplek kunnen worden aangepast. Een jobcoach zegt hier het volgende over:

"Eventueel zoeken we samen met een jobhunter (...). Maar je zoekt ook zelfstandig de lijsten door die we opgestuurd krijgen om te kijken of er vacatures zijn die passend zouden kunnen worden of zijn. Dan ga je met de werkgever in gesprek om te kijken of het een mogelijkheid is."

Een andere jobcoach geeft aan dat zijn werk ook bestaat uit het creëren van banen: *"De echte jobcoach doet onderzoek naar wat voor werk goed bij de klant past en creëert bij wijze van spreken de functie."* Ook enkele deelnemers geven aan dat de jobcoach samen met hen op zoek gaat naar een baan die aansluit bij zijn of haar capaciteiten. Eén deelnemer zegt het volgende:

"Hij helpt me met werk natuurlijk, dan gaan we zoeken naar bepaalde banen die voor mij wel goed zijn, dat er ook begeleiding bij zit, want dat heb ik nodig. Want als ik iets niet weet dan raak ik in de stress."

Hulp bij het zoeken naar werk

In de begeleiding bij het vinden van een passende baan helpt de jobcoach de deelnemer onder andere bij het zoeken naar vacatures. Ook hierin biedt de jobcoach maatwerk door de begeleiding aan te passen op wat de deelnemer zelf kan en waar de deelnemer ondersteuning bij nodig heeft. Soms laat de jobcoach de deelnemer zelf op het internet zoeken naar vacatures en soms legt de jobcoach vacatures voor aan de deelnemer. Bij het tweede maakt de jobcoach zowel gebruik van zijn connecties met verschillende instanties en werkgevers als van het Werkgeversservicepunt van de Gemeente Amsterdam. Zo geeft een jobcoach aan: *"WSP is in principe degene die vaak de vacatures binnenhaalt voor de doelgroep: voor de arbeidsbeperkte doelgroep. Heel vaak stellen wij als jobcoach daar ook onze klanten op voor"*. Het WSP werft werkgevers onder andere voor personen met een arbeidsbeperking. Het voordeel van het WSP is dat de jobcoach dan al weet dat de werkgever ervan op de hoogte is dat personen met een arbeidsbeperking op de vacature zullen reageren.

Begeleiding tijdens het sollicitatieproces

Naast het helpen zoeken van vacatures biedt de jobcoach ondersteuning gedurende het hele sollicitatieproces. Deze ondersteuning varieert van het maken van een curriculum vitae tot aan het helpen voeren van een arbeidsvoorwaardengesprek. Een jobcoach beschrijft meerdere begeleidingselementen:

"Op het gebied van werk kan ik eigenlijk overal meehelpen. Dus vanaf A tot Z. Dus het begint al met [vragen als] wat zijn mijn talenten, waar ben ik goed in en wat voor soort werk vind ik leuk? Tot het maken van een cv, een motivatiebrief, samen werk zoeken, meegaan naar sollicitatiegesprekken en het nakijken van arbeidscontracten".

Het is afhankelijk van de behoefte van de deelnemer waar de jobcoach ondersteuning bij biedt. Uit de interviews met deelnemers geeft een meerderheid aan het als prettig te ervaren wanneer de jobcoach hen ondersteunt bij het voeren van 'moeilijke' gesprekken met (toekomstige) werkgevers. Zo vertelde een deelnemer: *"Ze heeft ook onderhandeld met [de werkgever] of ik vaker en meer uren kon werken"*.

Volgens de gesproken deelnemers vergroten deze verschillende vormen van ondersteuning de kans op het vinden van een geschikte werkplek.

Uit de interviews met jobcoaches blijkt dat HBO en WO opgeleiden deelnemers minder behoefte hebben aan ondersteuning in het contact met de werkgever en hun gezondheidsproblemen liever niet delen met de werkgever. Zo geeft een jobcoach aan:

"Bijvoorbeeld de HBO'ers, die hebben echt alleen maar die mentale steun nodig van: voorbereiden van het sollicitatiegesprek, meehelpen met solliciteren en meehelpen met sollicitaties zoeken. Op het moment dat ze het sollicitatiegesprek moeten gaan voeren dan zeggen ze: ja maar dat wil ik alleen doen. Dan gaan ze dus alleen op sollicitatiegesprek".

Dit kan mogelijk worden verklaard door de bevinding uit het onderzoek van Toth et al. (2021). Uit hun onderzoek blijkt dat werknemers zorgvuldig afwegingen maken of zij hun mentale gezondheidsproblemen wel of niet willen bespreken met hun werkgever.

Bieden van een 'vertaling' tijdens het sollicitatiegesprek

Een veel benoemde ondersteuningsvorm is het aansluiten bij sollicitatiegesprekken. In het sollicitatiegesprek kan de jobcoach een cruciale rol spelen door te fungeren als een 'vertaler', zowel voor de deelnemer als de werkgever. Zo kan de jobcoach de deelnemer helpen zijn benodigde aanpassingen van de werkplek kenbaar te maken aan de werkgever. Een jobcoach geeft aan:

"[De deelnemer] vroeg wel echt specifiek aan mij van: kan je wel meegaan naar het sollicitatiegesprek? Dat merk ik wel heel vaak, dat ze daar wel echt behoefte aan hebben, omdat ze zich vaak niet goed kunnen verwoorden of dingen kunnen uitleggen en dan kan ik ze daar een beetje in aanvullen".

De jobcoach brengt tijdens het sollicitatiegesprek zaken ter sprake die de deelnemer anders misschien niet ter sprake zou brengen, zoals het bestaan van specifieke behoeften op de werkplek. Tevens kan de jobcoach kenbaar maken waar de werkgever rekening mee moet houden bij de specifieke persoon. Een jobcoach geeft aan: *"De werkgever moet heel bewust zijn van wat voor doelgroep die in huis heeft en daar ook mee om kunnen gaan"*. Daarnaast kan de jobcoach tijdens dit gesprek fungeren als vertaler naar de deelnemer toe door de verwachtingen van de werkgever uit te leggen of toe te lichten. Ook kan de jobcoach naar de werkgever toe benoemen waar hij bij kan ondersteunen en uitleg geven over de eventuele mogelijkheden voor het aanvragen van loonwaardesubsidie. Zo geeft een andere jobcoach aan: *"Los van de ondersteuning in het gesprek is het ook goed, omdat ik kan uitleggen aan de werkgever wat bijvoorbeeld een Jobcoaching inhoudt en wat zij daarvan kunnen verwachten als ze daar nog niet bekend mee zijn"*.

Aanpassing van de functie en/of de werkplek

De jobcoach gaat samen met de deelnemer op zoek naar een passende werkgever en een passende functie. Indien de beoogd werkgever een functie heeft die niet helemaal passend is, dan wordt gekeken of de functie en/of de werkplek passend kan worden gemaakt, of de omstandigheden (al dan niet tijdelijk) kunnen worden aangepast. Een jobcoach zegt:

"Dat is juist de kunst om zoveel mogelijk los te peuteren van iemand. Zodat die plaatsing ook daadwerkelijk langdurig kan zijn. Eventueel met aanpassingen op het werk en met een goedkeuring van de klant, van de Amsterdammer om een beschrijving mee te geven richting de werkgever. In samenspraak met de klant, zo van: 'dit is mijn instructieboekje (...)' Als je dat samen met de klant al aan de werkgever meegeeft, dan is natuurlijk de kans van slagen veel groter."

Dit vereist ook een zekere mate van flexibiliteit van de werkgever. De gesproken deelnemers zijn zich niet altijd bewust van de aanpassingen die worden gemaakt op de werkplek, maar in de interviews worden ook door hen een aantal voorbeelden genoemd: *"Toen ik de bartraining kreeg zeiden ze: '(...) we verwachten niet dat je het meteen kan en je hoeft niet meteen het zelf te doen'. Echt heel erg stap voor*

stap." De werknemer mocht vervolgens zelf bepalen wanneer die zijn eerste shift achter de bar ging draaien. Dit voorbeeld laat zien dat de werknemer de tijd krijgt om op zijn eigen tempo nieuwe functietaken aan te leren en daarnaast hoeft de werknemer deze nieuwe functietaken niet (meteen) zelfstandig uit te voeren. De werkgever biedt daarmee tijd en ondersteuning aan. Een andere deelnemer vertelt: *"Bij [naam werkgever] houden ze nu ook rekening met mijn beperking. Als ik achterloop weten ze dat het daaraan ligt, maar dat ik toch erg mijn best doe. Ik zou mijn baan zeker kwijt zijn geraakt zonder de jobcoach."* De jobcoach heeft er in dit voorbeeld voor gezorgd dat de werknemer een baan heeft en dat de werkgever rekening houdt met de verlaagde productiviteit van de werknemer. Een derde deelnemer legt uit: *"Het werk verzachten ze een beetje. Dat je wat minder ritjes hoeft te doen, want ik word ouder en ik vergeet veel. Dan mag ik wat minder ritjes doen. Ze houden rekening met me."*

Alle drie voorbeelden laten zien dat door de bemiddeling van de jobcoach de werkgever rekening houdt met de medewerker, bijvoorbeeld door: meer tijd te investeren in een werknemer, werknemers aan te nemen met een verminderd productiviteitsvermogen of het werk te verminderen.

Het passend maken van de werkplek, de functie en/of de werkomstandigheden hebben niet alleen een positieve impact op het vinden van werk, maar ook op het behouden van werk. Hieronder gaan we in op andere werkzame elementen van Jobcoaching bij het behouden van werk.

3.2 Behouden van werk

Het proces van het vinden van een passende baan gaat vaak gepaard met vallen en opstaan. De begeleiding van de jobcoach stopt daarom niet nadat een deelnemer een baan heeft gevonden. De ondersteuning in de fase dat iemand al een baan heeft gevonden, kan in verschillende vormen voorkomen: faalmomenten ombuigen in leermoment, het contact tussen de werkgever en de werknemer goed houden, werknemersvaardigheden verder ontwikkelen, het vertrouwen van de werknemer blijven behouden, de werknemer begeleiden op andere leefgebieden en de werknemer blijven motiveren.

Transformeren van faalmomenten in leermomenten

Soms 'mislukt' een sollicitatiegesprek waardoor er geen plaatsing tot stand komt. En soms 'mislukt' een plaatsing omdat de werkplek toch niet helemaal passend blijkt voor de Amsterdammer. De jobcoach probeert vaak van die 'faalmomenten' een leermoment te maken voor de kandidaat (en voor zichzelf): bij iedere mislukking komt de kandidaat immers een stapje dichterbij de passende baan. Zo zegt een jobcoach: *"Soms kun je proberen om iets om te buigen, naar iets positiefs. Soms lukt dat niet altijd."* Vaak duurt het een aantal plaatsingen totdat de juiste werkplek gevonden wordt, waar een kandidaat ook duurzaam kan blijven werken. Zo gaf een jobcoach aan: *"Men heeft nu wel door dat een goede plaatsing wat langer duurt, we hebben ongeveer 3 à 4 plaatsingen nodig voordat iemand een langdurige plaatsing vindt."* Een deelnemer vertelt: *"Ze heeft me gecoacht om dingen meer positief in te zien."* Een andere deelnemer noemt een voorbeeld van het achteraf transformeren van een faalmoment (het verliezen van een baan in een druk restaurant) naar een leermoment (het behouden van een baan in een restaurant waar de sfeer meer gemoedelijk en rustiger is):

"Mijn general manager vond dat het heel goed ging en die was heel tevreden. Die zei dat ik tot de goede medewerkers behoorde. Dat is heel fijn om te horen vooral omdat ik in het verleden zo vaak slecht ben behandeld op werk. Juist banen zoals drukke restaurants, die rekenden mij altijd af, maar hier is er een soort familiegevoel dus ik voel me heel erg thuis hier."

En weer een andere deelnemer, die inmiddels al zo'n drie jaar bij Pantar werkt, kwam er al doende achter dat het buiten werken niet bij hem paste:

"Ik was al daar een tijdje en toen kwam hij daar bij mij. Ja ik ben je jobcoach zei hij. Ik moest ervuit en toen heeft hij nieuwe banen gevonden tussendoor. Hij doet alles voor me, alle procedures. Het ging niet goed bij het buitenbedrijf en toen zei ik weet je wat [jobcoach]: het lukt me niet buiten, ik wil weer bij Pantar. En toen is dat gebeurd."

Het oliemannetje tussen werkgever en werknemer

De invulling van de ondersteuning in de fase dat iemand al een baan heeft gevonden is afhankelijk van de wens van de deelnemer, de inschatting van de jobcoach en ook de fase in het werk. Als iemand net een baan heeft gevonden dan is het contact veelal intensiever dan als iemand al een tijdlang zonder noemenswaardige problemen op een werkplek zit. Ook kan het veranderen in de loop van de tijd, bijvoorbeeld als een deelnemer niet lekker in z'n vel zit.

Tijdens ondersteunende gesprekken kunnen ook verschillende vraagstukken en/of problemen worden besproken, zoals conflicten op de werkvloer of punctualiteit. De jobcoach probeert op deze manier de relatie tussen de medewerker en de werkgever goed te houden. Een jobcoach gaf bijvoorbeeld aan dat als ze merkt dat iemand extra begeleiding nodig heeft ze dat aan diegene aanbiedt: *"Iemand waarvan ik denk, die is een beetje wankel, ja dan heb je gewoon wat meer appcontact. Dan vraag ik: hoe gaat het nu? Heb je behoefte aan een gesprek? Of wil je even bellen?"* Vervolgens zoekt de jobcoach samen met de medewerker naar een passende oplossing om het vraagstuk en/of conflict op de werkvloer op te lossen en past eventueel de begeleiding en de frequentie van het contact hierop aan. Een passende oplossing kan bijvoorbeeld bestaan uit het uitleggen wat wel of niet gepast is om te zeggen op de werkvloer. Een deelnemer legde het als volgt uit: *"[de jobcoach] legde mij uit wat ik wel en niet tegen mijn baas en collega's moest zeggen, en wanneer ik m'n mond moest houden."* Deze vorm van begeleiding zorgt ervoor dat vroegtijdig kleine conflicten kunnen worden voorkomen of worden verholpen, waardoor een langdurige uitstroom kan worden bevorderd.

Wanneer de jobcoach merkt dat er miscommunicatie is tussen een werkgever en een werknemer kan deze ook begeleiding bieden aan de werkgever. Hij kan hierbij fungeren als een bemiddelaar en woorden geven aan de gevoelens en uitingen van de werknemer. Een geïnterviewde jobcoach vertelt:

"Als er dingen spelen op het werk: dat kan mensen ziek maken. En daar spelen wij een bemiddelende rol om dat te voorkomen. Ik probeer altijd wel vinger aan de pols te houden, ook bij de werkgever, zodat de kans van slagen toeneemt."

Daarnaast kan de jobcoach ook de wensen van de werkgever 'vertalen' aan de werknemer.

De ontwikkeling van werknemersvaardigheden

De jobcoach kan ondersteuning bieden bij de ontwikkeling van werknemersvaardigheden. Samen met de deelnemer kan worden gezocht naar de reden van het probleem en naar geschikte oplossingen.

Enkele voorbeelden van werknemersvaardigheden die vaak worden genoemd in de interviews zijn: ziekmelden, (niet) komen opdagen op werk, met respect met je baas omgaan, met collega's omgaan en op de werkvloer met emoties omgaan. Een jobcoach geeft als voorbeeld:

"Een deelnemer zei bijvoorbeeld: 'ik heb altijd ruzie en ik kan helemaal niet onder een baas werken'. Dat is een goede vraag, hoe ga je om met autoritaire personen. Dan zeg ik altijd: 'dan ga je eerst tot tien tellen, dan ga je mij bellen. Je gaat een telefoon zoeken en dan ga je mij maar verrot schelden'. Dat vind ik niet erg, want dat is toch niet op mij persoonlijk, maar daarna is de eerste woede ervuit. Ik wil dat ze gaan leren eerst goed na te denken voordat ze wat zeggen".

Ook komt uit de interviews met de jobcoaches naar voren dat jongeren vaak moeite hebben om op tijd op hun werkplek aanwezig te zijn. Hier komt de jobcoach vaak achter doordat de werkgever dit ter sprake brengt, zoals een jobcoach zegt: *"Als er iets mis is dan gaat de werkgever mij bellen: 'Nou hij komt*

vaak te laat, wil jij eens met hem praten?" Vervolgens kan de jobcoach het gesprek aangaan met de deelnemer. Dit voorbeeld laat tevens zien dat de werkgever het vertrouwen heeft in de jobcoach, om de werknemer nieuwe werknemersvaardigheden aan te leren. Daarbij laat dit voorbeeld ook zien dat de werkgever het vertrouwen heeft dat de werknemer dit kan leren.

Het winnen en behouden van vertrouwen van de werknemer

De erkenning van gevoelens en behoeften creëert voor de deelnemers een basis voor een goede relatie en is volgens hen een belangrijk onderdeel binnen het Jobcoaching instrument. Zo geeft een deelnemer bijvoorbeeld aan: *"Empathie is heel belangrijk vind ik."* Daarnaast gaat actief luisteren en begrip tonen verder dan enkel het vinden van een werkplek. Doordat jobcoaches deze elementen doelbewust inzetten, stuurt de jobcoach de begeleidingsvorm naar een vertrouwelijk karakter. Een jobcoach beschrijft: *"Dat is denk ik het belangrijkste, het opbouwen van een vertrouwensband"*. Hierdoor voelen deelnemers zich veilig genoeg om hun rugzakje met de jobcoach te delen en aan te kloppen wanneer zij worstelen met zorgen, wat het begin kan zijn van verbetering van een arbeidsrelatie die niet lekker meer loopt. Eén deelnemer vertelt:

"Hij is als een vader voor mij. Ik heb hem alles verteld over mijn ziekte, ik heb een hoge bloeddruk. Hij weet alles van mij en dat helpt me ook. Op sommige plekken waar ik zit, dan zeggen ze: dat moet je doen en dat moet je doen, [op dat soort momenten] dan helpt hij mij. Ik bel hem dan op en dan zegt hij 'het komt goed' en dan komt het ook goed."

Pas als er een vertrouwensband is opgebouwd en de jobcoach op de hoogte is van de zorgen van de deelnemer, kan de jobcoach effectieve begeleiding bieden. Een deelnemer geeft een voorbeeld op welke manier een jobcoach haar heeft ondersteund nadat zij haar openhartig heeft gesproken over haar angsten: *"Ze ging mee bij het opzeggen van de functie. Als ze dat niet had gedaan was ik gewoon niet meer gegaan. Ik voelde me gesteund."* De jobcoach kan in dit voorbeeld de deelnemer stimuleren om uitdagingen aan te gaan, maar wel in een veilige context ('de gouden balans', in de woorden van Bennenbroek (2018)).

Randvoorwaarden creëren: begeleiding op andere leefgebieden

Het bieden van een luisterend oor gaat vaak verder dan alleen over zorgen over werk. Volgens jobcoaches is het belangrijk om aandacht te besteden aan persoonlijke uitdagingen, omdat deze het werk mogelijk op een negatieve manier kunnen beïnvloeden. In zekere zin gaat het om de *voorwaarden* waaraan voldaan moet worden om überhaupt ruimte in het hoofd te hebben voor het zoeken en behouden van werk. Hierbij kan gedacht worden aan de woonsituatie, psychische gesteldheid, het hebben van schulden, problemen thuis en kinderopvang. Een jobcoach vertelt:

"Je hebt ook jongeren er tussen zitten en dat is in het begin heel erg, die help je dan op alle leefgebieden. Dan is er eentje, dan gaat het thuis niet goed, dan ga je met thuis gezin spreken en dan bijvoorbeeld je moet schuldhulpverlening opstarten, dus dan in het begin aan de basis, als het niet goed gaat met zo iemand en dan ben je heel intensief met diegene bezig om alles op de rit te krijgen. Ja dan is het gewoon veel werk en dan heb je het ook druk."

Een meerderheid van de geïnterviewde deelnemers benadrukt hun waardering voor de betrokkenheid van jobcoaches bij persoonlijke uitdagingen. Eén deelnemer zegt:

"Het heeft me zoveel opgeleverd, ze is een heel positief persoon. (...) Verder zoekt ze ook altijd oplossingen, ook met mijn gezin. Ik ben een alleenstaande moeder en dan helpt ze me ook altijd, bijvoorbeeld met sporten. Dan heeft ze me met een sportfonds geholpen, zodat mijn kinderen kunnen sporten. Dat is heel fijn, want alleen kan ik dat niet."

De aandacht voor persoonlijke zaken draagt volgens de jobcoaches en de klantbegeleiders bij aan de vertrouwensrelatie en helpt bij het vinden van oplossingen en het bieden van waardevolle

ondersteuning. Dit is volgens hen een essentieel aspect voor het behouden van werk. Dit wordt ook opgemerkt door een werkgever:

"Wat ik heb gehoord van andere mensen is dat de jobcoach niet alleen moet focussen op de werkkant maar ook op de persoonlijke kant. Als [de jobcoach] er niet was achter gekomen dat de werknemer zoveel problemen had dan was er misschien een conflict ontstaan op werk."

Ook deelnemers benoemen de ondersteuning op andere leefgebieden. Zo geeft een deelnemer de ondersteuning bij zijn psychische gezondheid aan:

"Nee mijn werk is gestopt in november omdat ik problemen heb waardoor ik naar de GGZ moet gaan. Maar mijn jobcoach begeleidt me daarbij ook, ze gaat ook mee als ik me moet aanmelden bij de GGD en de GGZ. Ze maakt er echt tijd voor om met mij mee te gaan, dat is heel fijn. Ze is ook een paar keer met mij meegegaan naar een bedrijfsarts toen mijn problemen begonnen."

Hoewel de jobcoach de deelnemer ook kan begeleiden op andere leefgebieden, benadrukt een meerderheid van de jobcoaches dat deelnemers hun leven dusdanig georganiseerd moeten hebben om voldoende aandacht en energie te kunnen besteden aan werk. Een jobcoach beschrijft een casus waarbij de deelnemer nog niet klaar was voor Jobcoaching:

"Ik kreeg een beschrijving van een klant en er was een IPO gedaan, die klant heeft veel psychische problemen, maar ook veel stress. Ik heb gezegd: 'deze klant is nog niet klaar voor werk' (...). Dit vergt zo veel van die klant, die kan niet daardoor de focus op werk hebben".

In het kort kan worden gesteld dat het Jobcoaching instrument kan worden ingezet voor personen die desondanks de moeilijkheden op andere leefgebieden wel kunnen functioneren op het werk.

Motiveren van de deelnemer

Eén van de werkzame elementen van het instrument blijkt het (verder) aanwakkeren van motivatie te zijn. Een bepaalde mate van motivatie wordt door veel jobcoaches genoemd als voorwaarde om überhaupt een Jobcoachingstraject te kunnen inzetten. Zo geeft een jobcoach aan: *"Als er geen intrinsieke motivatie is, dan gaan we ook niet coachen. Dan zijn ze niet gemotiveerd om te gaan werken"*. Een deelnemer vertelde dat de jobcoach ervoor zorgde dat hij langer gemotiveerd was om aan het werk te blijven: *"Nu heeft de jobcoach gezegd: je moet nog even doorgaan. Iedere keer weer een maand"*.

We zien dat zowel de deelnemers als de jobcoaches de opbrengst 'zelfvertrouwen' benoemen. Een deelnemer geeft als antwoord op de vraag 'wat heeft Jobcoaching voor jou opgeleverd?' het volgende aan: *"De jobcoach die maakte dat ik geloofde in mezelf."* Een andere deelnemer gaf aan: *"Contact is heel goed omdat ze heel begripvol is en mij kracht geeft."* Deze voorbeelden benadrukken de zachte opbrengsten van het instrument. Doordat de deelnemer door de jobcoach wordt gemotiveerd om een passende baan te vinden en daardoor langer een baan behoudt, ervaren deelnemers een toename in hun zelfvertrouwen. Zo geeft een andere deelnemer aan dat Jobcoaching haar het volgende oplevert:

"Meer zelfvertrouwen en ik waardeer het ook heel erg dat [jobcoach] nog steeds contact met me heeft en de moeite doet om naar mijn werk te komen en echt interesse toont. Ze vraagt ook altijd of ze me nog ergens mee kan helpen, dat is een heel fijn en veilig gevoel."

3.3 Integratief gedragsmodel

Om inzichtelijk te maken op welke manier het instrument Jobcoaching effect heeft op de duurzame participatie van de deelnemer, maken we gebruik van het Integratief gedragsmodel. Dit model is een manier om uit te leggen wat het maakt dat mensen wel of niet nieuw gedrag laten zien (in dit geval: duurzaam aan het werk gaan) en wordt op verschillende plekken binnen WPI gebruikt. Het idee is dat dit nieuwe gedrag afhankelijk is van of iemand het wil en of iemand het kán. Een instrument gericht op het vinden en behouden van werk kan op één of beide aspecten ingrijpen. Als het bijvoorbeeld het

zelfvertrouwen vergroot, is de kans groter dat iemand het nieuwe gedrag ook wil doen. Als iemand geholpen wordt om de communicatie met de werkgever soepel te laten verlopen, is de kans groter dat iemand ook daadwerkelijk in staat is om werk vol te houden. Een uitgebreide beschrijving van het Integratief gedragsmodel en de toepassing hiervan in het onderzoeksprogramma staat beschreven in het groeidocument⁴.

De afbeelding hieronder laat zien op welke aspecten van het Integratief gedragsmodel het instrument Jobcoaching inspeelt. Bij Jobcoaching wordt vooral ingezet op het vergroten van het kunnen, en dan met name op het onderdeel (zelf-)regulering, context en belastbaarheid en andere belemmeringen. Bij (zelf-)regulering gaat het om de rol die de jobcoach speelt bij het 'vertalen' in de communicatie tussen werknemer en werkgever, zodat zij elkaars gewoonten, behoeften, afspraken en 'gebruiksaanwijzing' leren kennen, en daarnaar kunnen handelen – al dan niet met tussenkomst van de jobcoach zelf. Het begrip krijgen van werkgevers wordt voor deze doelgroep positief beïnvloed door het maken van afspraken over een veilige werkomgeving voor de deelnemer: denk aan een prikkelarme plek voor de deelnemer die moeite heeft met drukte, of het krijgen van een zitplek als er een chronische aandoening is.

Doordat de jobcoach ondersteunt en/of doorverwijst naar andere professionals bij belemmeringen, wordt ervoor gezorgd dat de belemmeringen het kunnen (blijven) werken zo min mogelijk in de weg staan. Daarnaast werkt Jobcoaching in op de belastbaarheid van de deelnemer, voor het grootste deel op een positieve manier doordat de (mentale) gezondheid verbetert door het hebben van een nuttige dagbesteding. De vaardigheden worden veelal ontdekt en ontwikkeld op basis van trial and error: door de deelnemer zelf te laten ervaren welke werkplek passend is. Vaak zijn er wel een aantal werkplekken nodig, om tot de juiste te komen.

Daarnaast grijpt het instrument Jobcoaching ook in op de component *willen*, met name aan het begin van de Jobcoaching, door sterk aan te sluiten bij de interesses van de deelnemer zelf – wat een positieve invloed heeft op de houding. Door iedere keer kleine stapjes te maken in een veilige context (vanuit een basisveiligheid een nieuwe uitdaging aangaan) heeft dit invloed op het geloof in eigen kunnen: deelnemers merken dat ze meer vaardigheden krijgen (hebben) waardoor ze het gevoel hebben dat ze ook meer kunnen. Daarnaast worden er zo mogelijk met name bij jongeren positieve rolmodellen uit het netwerk ingezet, zoals een (oud-)docent of een oma die de jongere motiveert om positieve keuzes te maken.

⁴ We hebben niet expliciet naar de onderdelen van het Integratief Gedragsmodel gevraagd, maar geanalyseerd op welke manier de werkzame elementen ingrijpen op het model.

Afbeelding 3.1 Het Integratief gedragsmodel voor Jobcoaching.



3.4 Organisatorische context

Tevredenheid

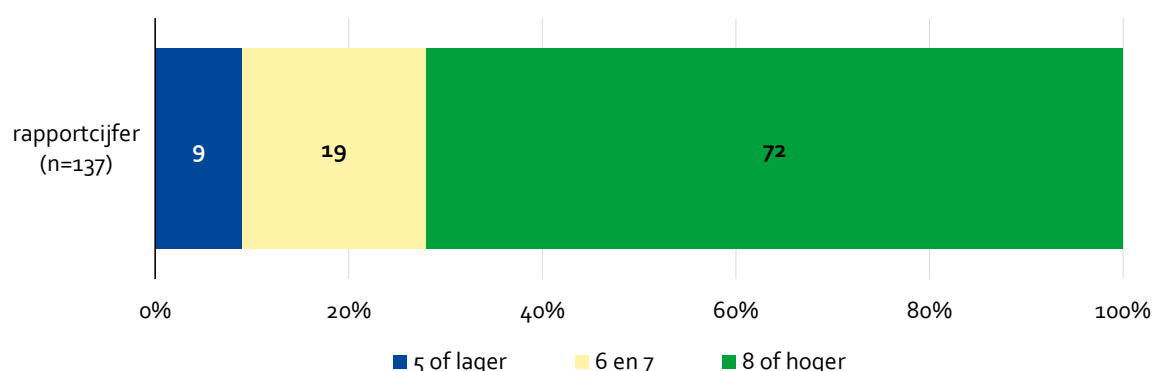
Uit de enquête blijkt dat deelnemers over het algemeen erg tevreden zijn over hun jobcoach. Gemiddeld geven zij het Jobcoaching instrument een 8 als rapportcijfer. Een ruime meerderheid (72%) van de deelnemers geeft een rapportcijfer van een acht of hoger (zie figuur 3.2). Zesenzestig procent van alle deelnemers geeft aan dat de jobcoach er altijd was als de deelnemer de jobcoach nodig had. Daarnaast geven deelnemers het vaakst aan dat zij:

- het goed vinden dat de jobcoach hen heeft geholpen bij het vinden van een baan (17%);
- hen heeft ondersteund tijdens de sollicitatie (14%);
- vinden dat de jobcoach beschikt over veel kennis (12%);
- vinden dat de jobcoach hen enthousiasmeert (11%); en
- vinden dat de jobcoach begeleiding bood in het contact met de leidinggevende (tien procent).

De tevredenheid blijkt ook uit de interviews. Eén deelnemer vertelt: *"Ik ben blij, als ik problemen heb dan gaat ze mij helpen, ze gaat het helpen oplossen"*. Een ander vertelt:

"Hij is als een vader voor mij. Hij vertrouwt mij. Hij is een oude man en ik kan hem vertrouwen. Ik heb hem alles verteld over mijn ziekte, ik heb hoge bloeddruk. Hij weet alles van mij. Dat helpt me ook. Op sommige plekken waar ik zit, dan zeggen ze: dat moet je doen en dat moet je doen. En dan helpt hij mij. Ik bel hem dan en dan zegt ie dit en dat, het komt goed. En dan komt het ook goed. Want dan gaat hij praten. En ik zie ook, de dingen lopen ook goed."

Figuur 3.2 Rapportcijfer uit enquête onderzoek tevredenheid Jobcoaching, procenten



bron: O&S, 2023

Negen procent van de deelnemers geeft aan minder tevreden te zijn over de ondersteuning en begeleiding van de jobcoach en geeft een rapportcijfer van een vijf of lager (figuur 3.2)⁵. De vaakst genoemde punten die als minder goed worden ervaren zijn:

- te weinig ondersteuning bij het vinden van een baan (zes procent van het totaal); en
- te weinig begeleiding op de werkvloer (zes procent van het totaal).

Andere redenen die worden genoemd voor ontevredenheid, betreffen bijvoorbeeld dat de jobcoach te weinig rekening hield met de eigen wensen en behoeften bij het vinden en of het behouden van een baan, of dat de jobcoach te weinig contact heeft onderhouden. Bij de vraag of de jobcoach er voor de deelnemer was als de deelnemer het nodig had, geeft tien procent van de deelnemers aan dat de jobcoach er niet (altijd) was. Ook in de interviews kwam af en toe naar voren dat de jobcoach minder goed bereikbaar was: "Ze was slecht bereikbaar. Ik had haar gebeld over de buitenlandreis, maar ze nam niet op en belde niet terug. Ze belde me pas toen ik al daar was". Achtenzestig procent geeft aan dat de jobcoach voldoende aanwezig was. Ook in de interviews kwam naar voren dat de jobcoach in de meeste gevallen (zeer) goed bereikbaar was:

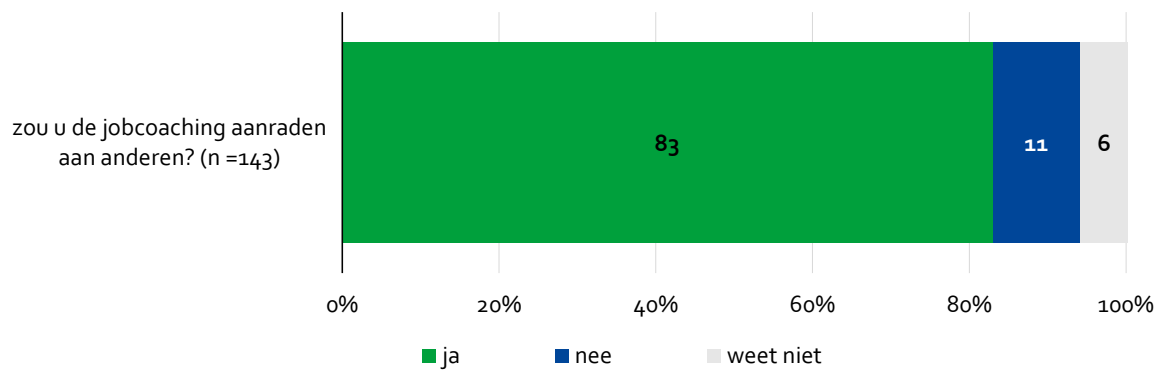
"Ik ben heel tevreden over mijn jobcoach. Die heeft heel hard zijn best gedaan. Heel actiegericht. Zo stuurde hij een keer een whatsappje met de vraag of hij me maandag kon bellen. Ik appte toen meteen terug dat dat goed was en toen belde hij me direct op, omdat ik blijkbaar nu toch bij de telefoon was. Ik kon dat erg waarderen."

In de interviews was er een klein aantal mensen dat aangaf dat zij wisselingen van jobcoaches hadden meegemaakt, soms meerdere malen. Deze wisselingen werden door de betrokken Amsterdammers over het algemeen negatief beoordeeld.

Ruim tachtig procent van de deelnemers die de enquête hebben ingevuld zou Jobcoaching aanraden aan een ander (zie figuur 3.3). Ook uit de (kwalitatieve) interviews bleek dat deelnemers het instrument vaak aan anderen zouden aanraden.

⁵ Vanwege de kleine aantallen is het niet mogelijk om de groepen op te splitsen naar achtergrondkenmerken.

Figuur 3.3 Enquête onderzoek aanbeveling Jobcoaching, procenten



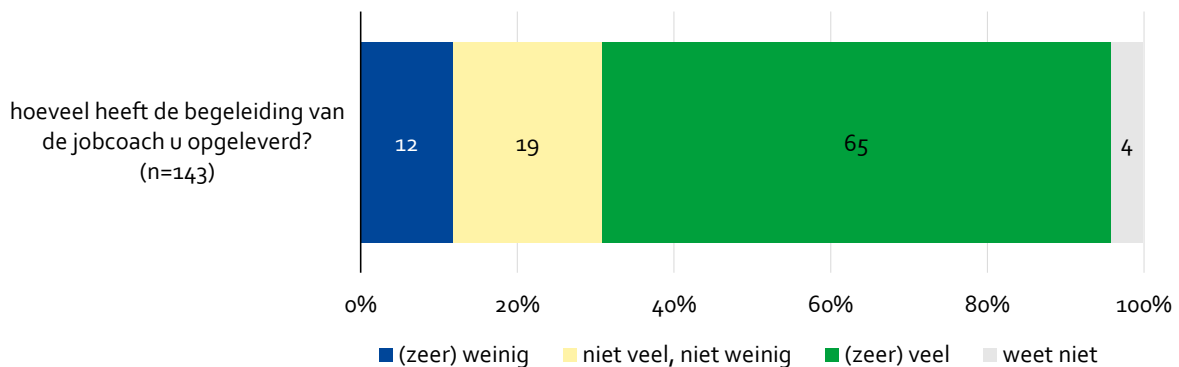
bron: O&S, 2023

Elf procent van de deelnemers geeft in de enquête aan het instrument niet aan te raden aan anderen (zie figuur 3.3). De vaakst genoemde redenen om het niet aan te raden zijn:

- het gevoel hebben dat de jobcoach te weinig begeleiding heeft geboden;
- het gevoel hebben dat de jobcoach geen professionele begeleiding heeft geboden; en
- het gevoel hebben niet serieus te worden genomen.

Als we kijken naar de opbrengsten, dan zien we dat 65% van de deelnemers aangeeft dat de begeleiding van de jobcoach (zeer) veel heeft opgeleverd (zie figuur 3.4). De meest genoemde opbrengt is een (passende) baan, gevolgd door zelfvertrouwen en versterkte motivatie. Ook wordt advies en ondersteuning met betrekking tot problemen op de werkvloer en werknemersvaardigheden relatief vaak genoemd.

Figuur 3.4 Enquête onderzoek opbrengsten Jobcoaching, procenten



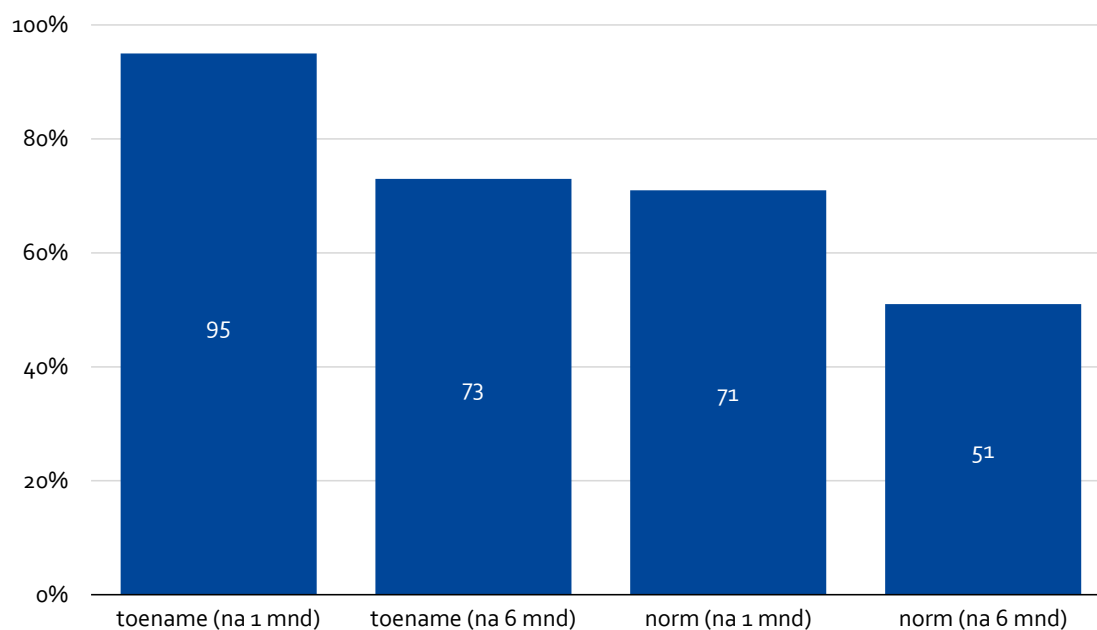
bron: O&S, 2023

4 Effect op werk en kosten

4.1 Effecten op werk

Figuur 3.1 laat zien dat 95% van de Amsterdammers die Jobcoaching hebben ontvangen, werk heeft voor minimaal één maand. Daarnaast vindt bijna drie kwart (73%) werk voor minimaal zes maanden. Daarmee is niet gezegd dat deze deelnemers ook daadwerkelijk uit de uitkering zijn gestroomd. Het kan goed zijn dat ze bijvoorbeeld een (parttime) baan hadden met behoud van uitkering. Daarom is het ook interessant om te kijken naar het aantal deelnemers dat een inkomen boven het normbedrag krijgt. Dat betekent namelijk dat ze meer dan een uitkering gaan verdienen en daarmee geen uitkering meer krijgen. Van de Amsterdammers met Jobcoaching vindt 71% werk met een inkomen boven het normbedrag. Ongeveer de helft (51%) van de deelnemers raakt duurzaam aan het werk met een inkomen boven het normbedrag (langer dan zes maanden aaneengesloten aan het werk; zie ook figuur 4.1).

Figuur 4.1. Aandeel deelnemers Jobcoaching dat een inkomen uit werk heeft (hoger dan de bijstandsnorm) één maand en zes maanden opeenvolgend, procenten



bron: WPI en CBS microdata, bewerking O&S

4.2 Kosten

Bij Jobcoaching zijn de fte voor de direct uitvoerende professionals (de jobcoaches) en de teammanagers de belangrijkste kosten. In 2023 ging het om €5.617.760 aan kosten voor de jobcoaches. Daarbij gaat het zowel om de jobcoaches voor volwassenen als voor jongeren. Aangezien in 2023 WPI voor 2.548 mensen jobcoaching inzette, komen de kosten neer op gemiddeld €2.205 per persoon. Dit is inclusief de overheadkosten (de teammanagers). Deze kosten waren in 2023 in totaal €531.013, gemiddeld €208 per persoon.

Bronnen

Aarts, L., Hout, C. van, Thijs, C. & Visscher, K. (2008). Evaluatie jobcoaching. APE.

Bennenbroek, F. (2018). Trainen met meer impact (1^e editie). Edoceo Benelux Bv.

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

Gervy, R., & Kowal, H. (2005). The Job Developer's Presence in the Job Interview: Is It Helpful or Harmful to Persons with Psychiatric Disabilities Seeking Employment? *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 29(2), 128–131. <https://doi.org/10.2975/29.2005.128.131>

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

Toth, K., Yvon, F., Villotti, P., Lecomte, T., Lachance, J., Kirsh, B., ... Corbière, M. (2021). Disclosure dilemmas: how people with a mental health condition perceive and manage disclosure at work. *Keenis centrum Phrenos*.