



De meerwaarde van jobcoaching op de werkplek

**Met de jobcoach
lukt het wel!**



Auteur: Anne Drijvers en Mirjam Engelen, De Beleidsonderzoekers

© De Beleidsonderzoekers, Leiden, 4 oktober 2018

Dit is een uitgave van het kennispartnerschap voor sociale werkgelegenheid, een initiatief van Cedris en SBCM.

Cedris
Postbus 8151
3503 RD Utrecht
T: 030 - 290 68 00
E: info@cedris.nl
W: www.cedris.nl
 [@Cedris](https://twitter.com/Cedris)

SBCM
Postbus 556
2501 CN Den Haag
T: 070 - 376 58 47
E: info.sbcm@caop.nl
W: www.sbcm.nl
 [@SBCMsw](https://twitter.com/SBCMsw)
Volg ons op LinkedIn!

Over Cedris en SBCM

Cedris is de landelijke vereniging voor sociale werkgelegenheid en re-integratie.
De vereniging richt zich voor haar leden op kennisontwikkeling, dienstverlening en belangenbehartiging.

Bijdragen aan passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dàt is de missie van SBCM, Kenniscentrum en A&O-fonds sociale werkgelegenheid.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting en conclusies	4
Inleiding	4
Onderzoeksmethodiek.....	4
Werkwijzen jobcoaching.....	4
Randvoorwaarden.....	5
Meerwaarde jobcoaching	5
Behoeftes voor de toekomst	5
Slotbeschouwing	6
1. Inleiding.....	7
1.1. Doel-en vraagstelling	8
1.2. Opzet van het onderzoek	8
1.3. Leeswijzer.....	9
2. Wat is jobcoaching	10
2.1. Het doel van jobcoaching	10
2.2. Methodiek	10
2.3. Bestaand beleid	11
2.3.1 UWV	11
2.3.1 Gemeenten	12
3. Jobcoaching op de werkplek	14
3.1. De rol van de jobcoach bij matching	14
3.2. De rol van de jobcoach op de werkplek.....	14
3.2.1. Doelgericht werken	16
3.2.2. Altijd maatwerk	16
3.2.3. Rolbegrenzing en integraliteit.....	17
3.3. Werkwijzen en methodiek	18
4. Randvoorwaarden	19
4.1. Externe randvoorwaarden.....	19
4.1.1. Draagvlak werkgever.....	19
4.1.2. Vertrouwen tussen werknemer en jobcoach	20
4.1.3. Jobcoach heeft voldoende ruimte	20
4.2. Competenties	20
5. Meerwaarde van jobcoaching.....	22
5.1. Ervaren meerwaarde werknemers	22
5.2. Ervaren meerwaarde werkgevers	22
5.3. Ervaren meerwaarde uitvoeringsorganisaties	23
5.4. Conclusie over meerwaarde jobcoaching	23
6. Behoeften.....	24
6.1. Behoeften van uitvoeringsorganisaties	24
6.2. Behoeften werkgevers en werknemers.....	24
6.3. Behoeften van jobcoaches	24
6.4. De rol van SBCM en Cedris	25
7. De case studies	26
7.1. Kenmerken case studies.....	26

7.2. Casebeschrijvingen.....	26
7.2.1. Casus 1	26
7.2.2. Casus 2	27
7.2.3. Casus 3	27
7.2.4. Casus 4	28
7.2.5. Casus 5	28
7.2.6. Casus 6	28
7.2.7. Casus 7	29
7.2.8. Casus 8	29
Bijlage 1: Onderzoeksvragen.....	30
Bijlage 2: Methodisch handelen	31
Bijlage 3: Checklists	32
Literatuurlijst	36

Voorwoord

Voor u ligt een onderzoek naar jobcoaching op de werkplek. Dit rapport geeft inzicht in de werkwijzen van jobcoaches op de werkplek. Het doel hiervan is de waarde, randvoorwaarden en behoeftes van jobcoaching op de werkplek in beeld te brengen. Dit is gedaan vanuit het perspectief van jobcoaches, uitvoeringsorganisaties (UWV of gemeenten), werkgevers en cliënten: de werknemers. De uitkomsten van het onderzoek zijn onder andere bedoeld als input voor de kenniskring jobcoaching. De kenniskring jobcoaching is in 2017 opgericht door SBCM en Cedris met het doel de professionalisering van jobcoaches naar een hoger niveau te tillen en daardoor meer duurzaam werk te verwezenlijken.

De Beleidsonderzoekers hebben dit onderzoek uitgevoerd in de zomer van 2018. Het onderzoek is vanuit Cedris en SBCM begeleid door Heleen Heinsbroek, Susan van Hoegee en Miranda Grootsholte. Voor het onderzoek is een klankbordgroep samengesteld die naast SBCM en Cedris ook heeft bestaan uit Annemieke Visscher (AWVN), Amanda Bruns (BvK), Branko Hagen en Else Roetering (LCR), Chris Wallis en Tanja Willemsen (Divosa), Frans Griffioen en Havva Jongen (Elan Training), Joost de Boer (Combo Economy), Luc Bannink, Felix Clercx en Mirjam Buysman (KPJ), Marea de Bruijn (Noloc), Marloes de Graaf (UWV) Ton Trienen (Oval) en Sikko Bakker (NVS).

Dit rapport is geschreven door Anne Drijvers en Mirjam Engelen. Graag willen wij alle jobcoaches, werknemers, werkgevers en medewerkers van gemeenten, UWV en werkgeversservicepunten bedanken voor hun bijdrage aan het onderzoek. Ook de klankbordgroep bedanken we voor het zinvolle meedenken met de onderzoekers.

Mirjam Engelen
Projectleider De Beleidsonderzoekers

Samenvatting en conclusies

Inleiding

Jobcoaching is een instrument dat is in te zetten om mensen met structureel functionele beperkingen en een lange afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen bij het vinden en behouden van werk bij een reguliere. Er is veel onderzoek gedaan naar jobcoaching. Wat echter nog ontbreekt is inzicht in wat de jobcoach op de werkplek precies doet. In opdracht van SBCM en Cedris hebben De Beleidsonderzoekers onderzoek uitgevoerd naar de huidige aanpak en ervaring met jobcoaching op de werkplek. In dit onderzoek is dieper ingegaan op de waarde van jobcoaching voor de werknemer en de werkgever, de randvoorwaarden voor goede jobcoaching en de behoeftes van zowel de jobcoach als de werknemer, werkgever en uitvoeringsorganisatie. In het onderzoek is de focus gelegd op de begeleiding op de werkplek zelf.

Onderzoeksmethodiek

Het onderzoek is aan de hand van acht uiteenlopende case studies uitgevoerd. Een case studie heeft bestaan uit vier diepte interviews met de bij de casus betrokken partijen: de jobcoach, werkgever, cliënt/werknemer en een medewerker van de betrokken uitvoeringsorganisatie (UWV, gemeente of werkgeversservicepunt). De gesprekken zijn vrijwel allemaal face to face uitgevoerd en duurden tussen de 30 en 90 minuten. De cases zijn zo gekozen dat de diversiteit in de praktijk van jobcoaching zo goed mogelijk zichtbaar wordt. Belangrijke opmerking is dat we - om de praktijk van jobcoaching op de werkplek te kunnen onderzoeken - goed lopende casussen hebben genomen. Immers van deze casussen is het meeste te leren.

Werkwijzen jobcoaching

De werkwijzen van jobcoaches lijken op het eerste gezicht divers. Elke jobcoach hanteert zijn eigen stijl. Nadere analyse van de werkpraktijk leert echter dat de werkwijzen van de jobcoaches grote gelijkenissen vertonen. Wanneer methodisch handelen gezien wordt als doelgericht, systematisch, procesmatig en bewust handelen zoals in eerder onderzoek gedefinieerd¹ dan blijkt dat alle jobcoaches in dit onderzoek methodisch handelen.²

Het meest elementaire werkzame mechanisme van jobcoaching op de werkplek is *communicatie*. Door middel van communicatie verbindt de jobcoach werknemer en werkgever en de werkplek met elkaar: de jobcoach “vertaalt” voor de werkgever en de werknemer totdat beiden elkaars taal hebben leren spreken. Een tweede werkzaam mechanisme is het leveren van maatwerk door middel van *responsief handelen* door de jobcoach. Elke werknemer, werkgever en werkplek is anders, een jobcoach past zijn werkwijze daar op aan. De werkwijzen van jobcoaches vertonen daarmee veel gelijkenissen maar verschillen - vanwege dit maatwerk-principe - sterk in hun uitwerking. De jobcoach bepaalt zelf wat werkt voor de werknemer gegeven de omstandigheden op de werkplek.

Bij aanvang van een dienstverband of een proefplaatsing speelt de jobcoach een belangrijke rol in het afstemmen van verwachtingen tussen werkgever en werknemer. Dit is van belang opdat de werknemer zich enerzijds op de werkplek geaccepteerd voelt en anderzijds dat de werkgever weet wat hij kan verwachten van de werknemer en wat hij aan de werknemer heeft. Essentieel is dat de jobcoach met de cliënt en de werkgever bespreekbaar maakt waar het om gaat: hoe ervoor te zorgen dat een werknemer met een bepaalde beperking, met een verminderde belastbaarheid en meestal ook een verhoogde begeleidingsbehoefte zo goed mogelijk tot zijn recht komt. De werkgever moet leren hoe om te gaan met de werknemer en de werknemer moet leren hoe er gewerkt moet worden op de werkplek. De jobcoach leert beiden hoe ze met elkaar om moeten gaan.

¹ A.M. Hazelzet en W. Otten. *Methodisch werken: waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen*. (Leiden, TNO: 2017)

² Zie bijlage 2 voor overzichtsfiguur definitie methodisch handelen.

Randvoorwaarden

Belangrijke randvoorwaarden voor succesvolle jobcoaching op de werkplek zijn *draagvlak* bij de werkgever en werknemer, *vertrouwen* tussen werknemer en jobcoach. De derde randvoorwaarde is gelegen in de *jobcoach* zelf. We lichten ze hieronder toe:

- Het is belangrijk dat er zowel bij de werkgever als de werknemer draagvlak is voor jobcoaching. Er moet wil zijn om tijd en ruimte te maken voor de jobcoaching. De jobcoach komt - behalve bij calamiteiten - op vaste tijden langs bij de werknemer en de werkgever, daar moeten beide partijen voor open staan.
- Ook moet er sprake zijn van vertrouwen tussen jobcoach en de werknemer. Dit wordt soms beschreven als een klik tussen de jobcoach en de werknemer. Verder is het voor de coaching belangrijk dat er rechtstreeks contact is tussen de jobcoach en de werknemer, er moeten bijvoorbeeld geen ouders of andere hulpverleners tussen zitten.
- Tot slot is een randvoorwaarde dat de jobcoach competent is. De meest cruciale competenties van de jobcoach bevinden zich op het communicatieve vlak. De kwaliteit van de relatie tussen de jobcoach aan de ene kant en de werkgever, werknemer en uitvoeringsorganisatie aan de andere kant zijn afhankelijk van *gelijkwaardige*, *eerlijke* en *transparante* communicatie. Om veiligheid en vertrouwen in de relaties met andere betrokkenen te kunnen borgen zijn betrouwbaarheid en integriteit ook zeer belangrijke competenties van jobcoaches. Tot slot moet de jobcoach in staat worden gesteld adequaat zijn werk uit te voeren door zijn eigen werkgever. Dit betekent dat er in ieder geval voldoende uren beschikbaar moeten zijn, die passend zijn bij de begeleidingsbehoefte van de werknemer. En het betekent dat de caseload van de jobcoach niet te groot moet zijn.

Zo lang aan deze voorwaarden wordt voldaan zijn andere kenmerken van de jobcoach (zoals de leeftijd van de jobcoach of bijvoorbeeld het feit of het om een interne of externe jobcoach gaat) niet van belang.

Meerwaarde jobcoaching

De inzet van de jobcoach op de werkplek, indien voldaan wordt aan de randvoorwaarden, creëert meerwaarde voor alle betrokkenen. De belangrijkste verandering die de werknemers hebben ervaren sinds zij werken met een jobcoach is baanbehoud. Zij verklaren dat ze denken dat ze zonder jobcoach niet succesvol zouden zijn geweest in het behouden van hun werk. De meerwaarde van jobcoaching voor werknemers reikt vaak verder dan het hebben en behouden van werk. Het geeft hen ook meer zelfvertrouwen en een grotere zelfstandigheid. Het hebben en houden van een baan leidt uiteindelijk tot een verbetering van de kwaliteit van hun leven in brede zin.

Voor werkgevers is de meerwaarde dat zij door de inzet van de jobcoach op de werkplek in staat zijn de werknemer in dienst te hebben en houden waar dat anders niet zou lukken. De meeste werkgevers hebben zelf te weinig kennis van de wijze waarop mensen met een beperking benaderd en begeleid moeten worden. Uitvoeringsorganisaties zien dat jobcoaching meerwaarde oplevert. Zij merken op dat er minder uitval op de werkplek is, zeker in vergelijking met het minder succesvolle arbeidsverleden van de werknemer, en dat werknemers met een jobcoach grotere kansen op een duurzaam dienstverband hebben.

Behoeftes voor de toekomst

Werkgevers en werknemers die we in het kader van dit onderzoek gesproken hebben zijn over het algemeen zeer tevreden met hun jobcoach. Werkgevers hebben wel behoefte aan meer informatie over loonwaarde metingen (wat is het, wie doet het en wanneer gebeurt het).

Om ook in de toekomst kwalitatief goede jobcoaching aan te blijven bieden, hebben uitvoeringsorganisaties behoefte aan verdere *professionalisering* van het beroep jobcoach. Op die manier zijn uitvoeringsorganisaties zeker van de kwaliteit van de in te zetten jobcoaches. Ook jobcoaches zelf uiten deze wens: zij willen graag meer professionalisering en uniformiteit om hun eigen kwaliteit en de kwaliteit van jobcoaching in het algemeen verder te verbeteren.

SBCM en Cedris kunnen jobcoaches verder ondersteunen door enerzijds bijeenkomsten te (blijven) organiseren over relevante thema's en intervisie van jobcoaches verder te stimuleren. Anderzijds kunnen Cedris en SBCM gemeenten en werkgevers verder informeren over het instrument jobcoaching en de voordelen die er te behalen zijn door de inzet van jobcoaching.

De cases uit dit onderzoek laten duidelijk zien dat voor bepaalde mensen jobcoaching onontbeerlijk is om duurzaam aan het werk te blijven.

Slotbeschouwing

Aan de hand van acht succesvolle casussen hebben we in dit onderzoek kunnen zien dat jobcoaching op de werkplek een meerwaarde biedt voor mensen met een arbeidsbeperking die moeilijk te plaatsen zijn bij een reguliere werkgever. De meerwaarde voor werknemers reikt vaak verder dan het hebben en behouden van werk met behulp van de jobcoach maar uit zich bijvoorbeeld ook in meer zelfvertrouwen en een grotere zelfstandigheid en heeft zo ook invloed op de kwaliteit van hun leven in brede zin.

De jobcoach heeft niet alleen een functie voor de werknemer, de jobcoach besteedt ook veel tijd en aandacht aan de werkgever. Hij leert de werkgever om te gaan met een werknemer met een arbeidsbeperking. Gesprekken met uitvoeringsorganisaties hebben ons geleerd dat de jobcoach maakt dat mensen die vaak jarenlang geen duurzame arbeidsrelatie hebben, dankzij de jobcoach wel duurzaam aan het werk zijn.

Door de te verwachten toename van mensen met een arbeidsbeperking die bij reguliere werkgevers werken, zal er waarschijnlijk ook vaker een beroep wordt gedaan op jobcoaching. Op basis van dit onderzoek concluderen wij als onderzoekers dat voor een succesvol verloop van deze plaatsingen jobcoaching een waardevol instrument is.

Wij hebben de volgende aanbevelingen om jobcoaching verder te professionaliseren:

- Zorg ervoor dat vastgesteld wordt wat de kwaliteit van jobcoaching is of zou moeten zijn en zorg er vervolgens voor dat deze kwaliteit geborgd is. Zowel jobcoaches als uitvoeringsorganisaties vragen om verdere professionalisering van het vak.
- Zorg ervoor dat werkgevers en gemeenten weten dat jobcoaching bestaat en dat jobcoaching een waardevolle bijdrage levert aan het succesvol plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers.
- Help gemeenten de jobcoaching verder in te kaderen in het bestaande instrumentarium. Stel samen vast wat functie van jobcoaching is vervolgens hoe dit samenhangt met de rollen van andere professionals, zoals de klantmanager en het werkgeversservicepunt³. Door de decentralisaties werken de meeste gemeenten op eigen wijze, het zou mooi zijn wanneer gemeenten die zoekend zijn naar de beste manier om jobcoaching in te zetten en in te kaderen makkelijk toegang hebben tot goede voorbeelden uit de praktijk.

³ Het inspiratieboek van MMM (te vinden via <http://mmm-mensenmetmogelijkheden.nl/?page=1273>) geeft in hoofdstuk 9 een overzicht van rollen en kwaliteiten van professionals.

1. Inleiding

E. denkt dat de jobcoach belangrijk is voor het behouden van haar werk. Hoe dat precies komt, waar het aan ligt, dat weet E. niet precies. Ze kan haar vinger er nog steeds niet op leggen en vindt het een lastige vraag.

Jobcoaching is een instrument dat ingezet kan worden om mensen met een structureel functionele beperking en afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen bij het vinden en behouden van werk op de reguliere arbeidsmarkt. Onder jobcoaching verstaan we het bieden van “het geheel aan ondersteunende activiteiten dat nodig is om arbeidsparticipatie van mensen met een beperking op een specifieke werkplek optimaal en duurzaam te maken.”⁴ De praktijk van jobcoaching is breed en sinds de intrede van jobcoaching in Nederland in de jaren '90 heeft jobcoaching en de toepassing van het instrument jobcoaching zich blijvend ontwikkeld. Ook is er veel onderzoek gedaan naar de verschillende aspecten van jobcoaching. Er zijn methodes ontwikkeld voor jobcoaching in Nederland⁵, handreikingen ontwikkeld voor de toepassing van jobcoaching⁶ en jobcoachopleidingen ontwikkeld om jobcoaches op te leiden. Tevens is er in onderzoek naar jobcoaching veelvuldig aandacht geweest voor jongeren met een beperking en werk⁷ en mensen met psychiatrische problematiek en werk⁸. Ook de effectiviteit van jobcoaching is onderwerp geweest van verschillende onderzoeken en wordt bewezen geacht⁹. Wat de jobcoach precies doet op de werkplek is echter nog een onderbelicht onderwerp waarop wij in dit onderzoek dieper ingaan.

In de afgelopen jaren is het werkveld van jobcoaches behoorlijk veranderd. Sinds de invoering van de Participatiewet is jobcoaching een voorziening die niet alleen door het UWV wordt aangeboden maar ook door gemeenten. Daarnaast maken verschillen tussen UWV en gemeenten en verschillen in taakopvatting bij jobcoaches het steeds meer een uitdaging om de kwaliteit van jobcoaching te borgen. Dit maakt dat de complexiteit omtrent de toepassing van jobcoaching toeneemt en de beoefening van het beroep jobcoach diversifieert. Dit is een extra reden om ons nader te verdiepen in wat de jobcoach op de werkplek doet.

⁴ W. Verlaan. *Jobcoach XXL*. (Nieuwegein: Kennis- en Innovatiecentrum CrossOver, 2011)

⁵ Onder andere:

- M. Coenen-Hanegraaf en B. Valkenburg. *Begeleid Werken. Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*. (Utrecht: Uitgeverij Jan van Arkel, 2012).
- P. Duijvestein. *Methodebeschrijving begeleid werken - een individueel vraaggerichte benadering*. (Utrecht: Movisie 2012).

⁶ Onder andere:

- De Programmaraad. *Handreiking aan de slag met jobcoaching*. (Samenvoordeklant.nl: de Programmaraad, 2017).
- Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. *Leidraad Jobcoach. Leidraad voor de indicering, aanvraag, verantwoording en toetsing van de inzet van jobcoachondersteuning*. (Nijkerk: Arbeidsdeskundig Kennis Centrum, 2012).

⁷ Onder andere:

- Inspectie SZW. *Als je ze loslaat ben je ze kwijt. Onderzoek naar begeleiding van jongeren met een arbeidsbeperking door gemeenten*. (Den Haag: Inspectie SZW, 2016).
- L. Coenen, B. Noordhuizen, S. de Visser en M. Engelen. *Met de coach naar de job. Een evaluatie van de pilot stagejobcoach*. (Zoetermeer: Research voor Beleid, 2011).

⁸ Onder andere:

- J. van Weeghel, et. al. *Multidisciplinaire richtlijn werk en ernstige psychische aandoeningen*. (Utrecht: Trimbos-instituut, 2013).
- H. Michon, J.T. van Busschbach, M. van Vugt en A.D. Stant. *Effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun in Nederland; verslag van een gerandomiseerde effectstudie*. (Utrecht/Groningen: Trimbos-instituut & Rob Giel Onderzoekscentrum, 2011).

⁹ Onder andere:

- L. Aarts, C. van Hout en C. Thijs. *Evaluatie jobcoaching*. (Den Haag: APE, 2008).
- M. Groenewoud, L. Mallee, M. Witvliet en M. Blommesteijn. *Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten. Lessen voor gemeenten*. (Amsterdam: Regioplan, 2014).

1.1. Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verschaffen in de werkwijzen van jobcoaches op de werkplek. Uiteindelijk willen we de toegevoegde waarde, randvoorwaarden en behoeftes betreffende jobcoaching op de werkplek in beeld te brengen. Dit is gedaan vanuit het perspectief van jobcoaches, uitvoeringsorganisaties (UWV of gemeenten), werkgevers en cliënten: de werknemers. De uitkomsten van het onderzoek zijn onder andere bedoeld als input voor de kenniskring jobcoaching. De kenniskring jobcoaching is in 2017 opgericht door SBCM en Cedris met het doel de professionalisering van jobcoaches naar een hoger niveau te tillen en daardoor meer duurzaam werk te verwezenlijken.

De vier hoofdthema's van het onderzoek zijn:

1. Werkwijzen van jobcoaches op de werkplek.
2. De randvoorwaarden voor kwalitatief goede jobcoaching op de werkplek.
3. De meerwaarde van jobcoaching op de werkplek voor individuele werkgevers, cliënten en medewerkers van uitvoeringsorganisaties.
4. Behoeftes van jobcoaches, opdrachtgevers, werkgevers en cliënten ter verbetering van jobcoaching.

In bijlage 1 vindt u de onderzoeksvragen.

1.2. Opzet van het onderzoek

Het onderzoek is aan de hand van acht uiteenlopende case studies uitgevoerd. Een case study heeft bestaan uit vier diepte interviews met de bij de casus betrokken partijen: de jobcoach, werkgever, cliënt/werknemer, en een medewerker van de betrokken uitvoeringsorganisatie. De gesprekken zijn over het algemeen face to face uitgevoerd en duurden tussen de 30 en 90 minuten. De cases zijn zo gekozen dat de diversiteit in de praktijk van jobcoaching zo goed mogelijk zichtbaar wordt. Dat betekent dat we bewust op zoek zijn gegaan naar uiteenlopende casussen. De kenmerken die zijn meegenomen in de selectie van cases zijn de volgende: de duurzaamheid van de jobcoaching, grootte van de organisatie waar de werknemer werkt, de uitvoeringsorganisatie (UWV of gemeente) en de grootte van de woongemeente van de werknemer. Kenmerken van jobcoaches waar rekening mee is gehouden zijn: of de jobcoach een erkende jobcoachopleiding heeft gevolgd en wie de werkgever van de jobcoach is. In alle acht case studies verloopt de jobcoaching goed en is er sprake van een succesvol jobcoachingstraject. Er zijn geen case studies in het onderzoek meegenomen waarin de jobcoaching niet geslaagd is. Dat betekent dat dit

onderzoek niet representatief is voor de gehele praktijk van jobcoaching. Wel geeft het onderzoek een goed beeld van de praktijk van geslaagde jobcoaching.

Door de methoden Most Significant Change en Theory of Change in te zetten voor de uitvoering en analyse van de cases was het mogelijk een goede doorvertaling van de onderzoeksbevindingen naar aanknopingspunten voor de kenniskring jobcoaching te maken. Bij de toepassing van Theory of Change is eerst een veranderingstheorie opgesteld. In deze veranderingstheorie wordt duidelijk gemaakt wat de gewenste resultaten zijn van de interventie jobcoaching op de werkplek en op welke wijze de aanpak tot de gewenste resultaten dient te leiden. In hoofdstuk 2 zullen we verder op de veranderingstheorie ingaan. De veranderingstheorie leggen we in hoofdstukken 3, 4 en 5 naast de uitvoeringspraktijk om te bepalen in hoeverre de verwachte effecten optreden en het aannemelijk is dat dit een gevolg is van de aanpak. Hierdoor ontstaat er inzicht in de manier waarop de interventie jobcoaching werkt en wat de werkzame mechanismen zijn waardoor een bepaald effect optreedt. Hierbij zullen wij specifiek ingaan op de werkwijzen van jobcoaches, de randvoorwaarden voor kwalitatief goede jobcoaching en de meerwaarde van jobcoaching voor werkgevers en uitvoeringsorganisaties. De tweede methodiek die we hebben toegepast is de Most Significant Change (MSC) methode, een kwalitatieve methode waarbij het draait om de persoonlijke ervaringen en

verhalen van mensen die op een gestructureerde manier worden opgehaald. De MSC-methode is specifiek toegepast om in beeld te brengen wat de toegevoegde waarde van jobcoaching op de werkplek voor werknemers is. Most Significant Change leent zich hier goed voor omdat het door de open vraagstelling met de hoofdvraag: "Wat was volgens jou, over de afgelopen tijdsperiode, de meest opmerkelijke verandering, teweeggebracht door de begeleiding op de werkplek door de jobcoach," de ruimte biedt om ook vooraf onverwachte uitkomsten aan het licht te brengen.

1.3. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan wij in op het doel van jobcoaching, bestaand beleid omtrent jobcoaching en methodiek voor het uitvoeren van jobcoaching. Hoofdstuk 3 staat in het teken van de rol van de jobcoach op de werkplek en de werkwijzen van jobcoaches in de praktijk. In hoofdstuk 4 gaan we in op de randvoorwaarden voor succesvolle jobcoaching op de werkplek. Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om jobcoaching op de werkplek te laten slagen? In hoofdstuk 5 geven we weer wat de meerwaarde is van jobcoaching op de werkplek voor werknemers, werkgevers en uitvoeringsorganisaties. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 6 in op de behoeftes voor de toekomst betreffende jobcoaching op de werkplek en de rol die SBCM en Cedris daarbij kunnen spelen. Tot slot bevat hoofdstuk 7 beschrijvingen van de acht case studies die zijn uitgevoerd.

De verhalen van de acht case studies komen op verschillende plekken terug in dit rapport in de vorm van citaten. In alle hoofdstukken en de citaten wordt dezelfde nummering aangehouden voor de verschillende case studies.

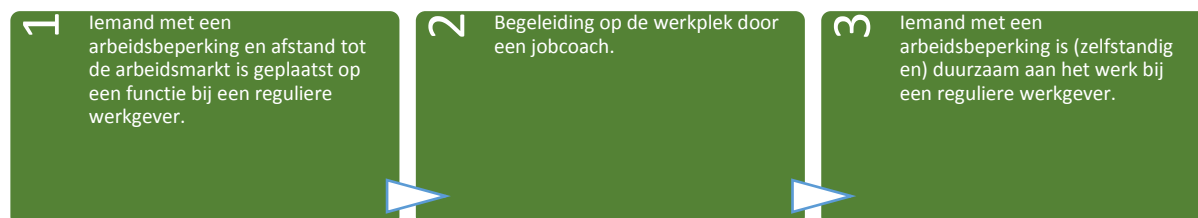
2. Wat is jobcoaching

In dit hoofdstuk gaan we in op de veronderstelde werkzame mechanismen van jobcoaching en bestaand beleid omtrent jobcoaching op de werkplek.

2.1. Het doel van jobcoaching

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat jobcoaching een effectief instrument is om mensen met een structureel functionele beperking aan het werk te helpen en te houden in zo regulier mogelijke functies. Hoewel dat niet in alle gevallen betekent dat de werknemer één en dezelfde duurzame baan heeft, betekent dit wel dat mensen duurzaam aan het werk zijn op de reguliere arbeidsmarkt.¹⁰ Omdat de jobcoach zelf het instrument is om deze groep mensen aan het werk te helpen en houden, is het van belang dat de jobcoach specifieke competenties en expertise heeft om effectief te kunnen zijn.¹¹

Figuur 2.1 Het effect van de inzet van het instrument jobcoaching



Het veronderstelde effect van de inzet van het instrument jobcoaching, de veranderingstheorie, is dat iemand met afstand tot de arbeidsmarkt door middel van begeleiding op de werkplek door een jobcoach op de lange termijn zo zelfstandig mogelijk duurzaam aan het werk is in een reguliere baan. De onderliggende assumptie is dat de inzet van een professionele jobcoach leidt tot een duurzaam dienstverband voor mensen met een arbeidsbeperking en tot de arbeidsmarkt.

2.2. Methodiek

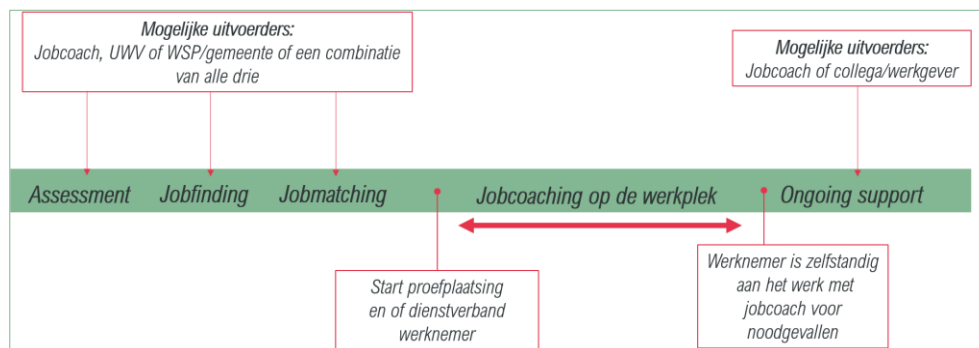
Er zijn verschillende begeleidingsmethodieken die jobcoaches kunnen hanteren bij de uitoefening van hun vak waarvan Supported Employment, welke in Nederland heeft geleid tot de methode Begeleid Werken, de meest bekende methodiek is. Deze methodiek van jobcoaching is ook 'evidence based'. Andere methodieken zoals Individuele Plaatsing en Steun zijn gericht op specifieke doelgroepen (IPS wordt veelal ingezet voor mensen met psychische problemen). Of omvatten niet altijd jobcoaching op de werkplek zoals bij de methode Individuele Traject Benadering.

Supported Employment is gericht op het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking bij het vinden en behouden van een reguliere baan, ongeacht de aard van de beperking van die persoon. Het uitgangspunt van de methode is wat iemand wel kan in plaats van wat iemand door zijn beperking niet kan. De methode gaat uit van de wensen van de coachee. **In dit onderzoek gaan wij in op jobcoaching op de werkplek: het behouden van werk en het tot stand brengen van een duurzame arbeidsrelatie.** Supported Employment bestaat uit verschillende stappen: assesment, jobfinding, jobmatching, jobcoaching en ongoing support. Begeleidingsactiviteiten uit de methode Supported Employment die in dit onderzoek aan de orde kunnen komen zijn de introductie op de werkplek en training, coaching on the job en de prelude van ongoing support.

¹⁰ L. Aarts, C van Hout C & C. Thijs, *Evaluatie jobcoaching*. (Den Haag: APE, 2008).

¹¹ M. Groenewoud, L. Mallee, M. Witvliet en M. Blommesteijn. *Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeidsbeperkten. Lessen voor gemeenten*. (Amsterdam: Regioplan, 2014).

Figuur 2.2 Jobcoaching op de werkplek als stap binnen Supported Employment



De in de Supported Employment benoemde werkzame factor is het responsief handelen van de jobcoach.¹² De voorkeuren van de coachee zijn leidend bij de methode, er is dus altijd sprake van maatwerk en een nauwe aansluiting bij de werknemer alsook de werkgever. De jobcoach moet zodoende responsief kunnen handelen. De doelgroep van jobcoaching is zeer divers en een werknemer kan verschillende arbeidsbeperkingen hebben en om uiteenlopende redenen een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarom is het belangrijk dat de jobcoach zich kan inleven in de werknemer en kan inspelen op zijn of haar specifieke begeleidingsbehoeftes. Eveneens kunnen werkgevers en werkculturen ook sterk van elkaar verschillen en moet een jobcoach zich ook in verschillende soorten werkgevers kunnen verplaatsen.

Een tweede werkzame factor is communicatie.¹³ Bij kwalitatief goede jobcoaching op de werkplek is er sprake van contact tussen jobcoach, werknemer en werkgever waarbij zowel de werknemer als de werkgever begeleiding ontvangen van de jobcoach met als doel een duurzame arbeidsrelatie tot stand te brengen. Enerzijds begeleidt de jobcoach de werknemer bij het leren uitvoeren van zijn werkzaamheden en het leren kennen van de werkcultuur en werkrelaties. Anderzijds helpt de jobcoach de directe collega's, leidinggevende of werkgever bij het begrijpen van - en rekening houden met de werknemer.

2.3. Bestaand beleid

Mensen voor wie jobcoaching noodzakelijk is, hebben vaak een uitkering van het UWV of de gemeente en worden door één van deze twee organisaties geholpen bij het vinden en behouden van werk. Soms gaat het ook om niet uitkeringsgerechtigden (NUG-gers) die in principe door gemeenten bemiddeld moeten worden naar werk. Dit betekent dat opdrachten tot jobcoaching worden verstrekt door het UWV of de gemeente, in dit onderzoek daarom de uitvoeringsorganisaties genoemd.

2.3.1 UWV

Vanuit het UWV is jobcoaching een wettelijke voorziening die vastomlijnd en eenduidig is, dit is vastgelegd in *Beleidsregel Protocol Jobcoach UWV 2016*. We geven hieronder een korte samenvatting van het protocol.¹⁴

¹² B. Kroon, R.S.M. de Reuver en A.J.B. van de Water, *Best Practices Job Coaching*. (Tilburg: Universiteit Tilburg, 2017).

¹³ E. de Vos. *Eindrapport Routekaart naar werk voor jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden*. (Hoofddorp: TNO, 2010).

¹⁴ Zie *Beleidsregel Protocol Jobcoach UWV 2016* voor het volledige kader.

Jobcoaching wordt ingezet voor een vaste doelgroep: mensen met structureel functionele beperkingen.¹⁵ Het UWV maakt daarbij onderscheid tussen interne jobcoaches en externe jobcoaches. Onder een externe jobcoach verstaat het UWV een jobcoach die in dienst is bij een door het UWV erkende jobcoachorganisatie. De externe jobcoach dient de werknemer te begeleiden en ondersteunen bij het eigen maken van zijn of haar werkzaamheden op zo'n wijze dat de werknemer deze op termijn zelfstandig uit kan voeren. Daarnaast dient een externe jobcoach ook de werkgever te coachen opdat de werkgever op termijn de begeleiding van de werknemer op zich kan nemen. Een interne jobcoach daarentegen is in dienst van de werkgever en dient de werknemer te ondersteunen bij het uitvoeren van zijn of haar werkzaamheden¹⁶. In het protocol is vastgelegd dat er sprake is van recht op de voorziening jobcoaching wanneer iemand gedurende een proefplaatsing of binnen een dienstverband van ten minste 6 maanden ten minste 12 uur per week gaat werken op een reguliere arbeidsplaats en een minimale loonwaarde van 35% heeft.¹⁷ De voorziening jobcoaching heeft in principe een maximale duur van drie jaar bij een lopende dienstbetrekking en het aantal uren jobcoaching verloopt over deze tijdsperiode van intensief naar extensief. De begeleidingsintensiteit is onderverdeeld in vier begeleidingsregimes met elk een eigen verloop: zeer licht regime, licht regime, midden regime en intensief regime. Het aantal uren jobcoaching is een bij een regime behorend percentage van het aantal te werken uren in een dienstbetrekking. UWV werkt uitsluitend met door UWV erkende jobcoachorganisaties. Een aanvraag, of vervolgaanvraag, van jobcoaching is tevens vastomlijnd en vereist dat een jobcoach(organisatie) zich volgens een vast stramien verantwoordt over de noodzaak van jobcoaching, coachingsdoelen stelt en voortgang van de jobcoaching rapporteert in het digitale 'jobcoachportaal.'

2.3.2 Gemeenten

Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015, zijn gemeenten verantwoordelijk voor de re-integratie van nieuwe instroom in de uitkering van mensen met een arbeidsbeperking. Vanwege de beleidsvrijheid voor gemeenten binnen de Participatiewet, betekent dit een grote variatie in de toepassing van jobcoaching door gemeenten en in de eisen die aan de kwaliteit van de jobcoach en de invulling van de jobcoaching worden gesteld. Elke gemeente kan een eigen invulling geven aan bijvoorbeeld de eisen aan de doorlooptijd, intensiteit en doelgroep van jobcoaching. De mate waarin gemeenten jobcoaching wel of niet inzetten verschilt zodoende per gemeente. Sommige gemeenten zetten jobcoaching alleen in voor mensen met een vastgestelde arbeidsbeperking die in het doelgroepregister zijn opgenomen en een indicatie banenafpraak hebben.¹⁸ Andere gemeenten zetten jobcoaching ook in voor andere groepen met afstand tot de arbeidsmarkt, zoals langdurig werklozen of statushouders. Ook hebben gemeenten de vrijheid om jobcoaching niet of beperkt in te zetten. Deze vrijheid is niet onbeperkt, mensen die behoren tot de doelgroep loonkostensubsidie hebben recht op begeleiding op de werkplek (artikel 10a Participatiewet).

Een voor een gemeente werkzame jobcoach vertelt:

Daarnaast hebben we ook een groep met statushouders en gewone Participatiewetters (bijstandsgerechtigden). Het is zo ingericht dat er voor elke groep die nu bij ons terecht komt via de Participatiewet (doelgroep, statushouders, of voormalig WSW en WWB,) er in het team een jobcoach, een trainer en een trajectbegeleider is. Dat komt omdat ze ook voor de voormalig WWB en de statushouders willen gaan kijken of daar voor sommigen ook een jobcoach ingezet moet worden waar nodig.

¹⁵ Wettelijke grondslag voor jobcoaching is te vinden in artikel 35 WIA en artikel 2:22 Wajong. De regeling over Jobcoaching is nader uitgewerkt in artikel 18 Reintegratiebesluit.

¹⁶ Het UWV hanteert verschillende kwaliteitseisen voor interne en externe jobcoaches. Ook het aantal te vergoeden uren bij interne jobcoaching verschilt van externe jobcoaching.

¹⁷ Bij uitzondering is de ondergrens voor toekenning van jobcoaching 20% loonwaarde en een dienstverband van 8 uur per week indien er een reële verwachting is dat dit binnen een jaar stijgt naar 35% loonwaarde en een dienstverband van 12 uur per week.

¹⁸ De G4 hebben met het UWV afgesproken om op dezelfde manier te werken. Zie: "JOB COACHING" in het kader van harmonisering werkgeversinstrumenten. Afspraak tussen G4 (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam & Utrecht) en UWV (maart, 2015).

Voor dit onderzoek hebben we zowel cases geselecteerd waarbij het UWV verantwoordelijk was als cases waarvoor een gemeente verantwoordelijk was. Overigens waren de coachees, de werknemers, in alle cases mensen met een structurele functionele beperking.

3. Jobcoaching op de werkplek

In dit hoofdstuk gaan we in op de rol van de jobcoach op de werkplek en de werkwijzen van jobcoaches.

3.1. De rol van de jobcoach bij matching

De jobcoaching op de werkplek vangt aan zodra de werknemer start in een functie bij een reguliere werkgever, een proefplaatsing of dienstverband. Het proces van assessment, jobfinding en jobmatching dat daaraan voorafgaat kan door verschillende partijen zijn uitgevoerd. Het moment waarop de jobcoach wordt ingezet is sterk afhankelijk van de uitvoeringsorganisatie, de opdrachtgever van de jobcoach, en verschilt ook per arbeidsmarktregio. Het samenspel tussen een werkgeversservicepunt (WSP), een gemeente of het UWV en jobcoachorganisaties verloopt in elke case study anders. Soms plaatst een WSP de werknemer en wordt de jobcoach op de eerste werkdag ingezet, soms is een jobcoach ook betrokken bij de matching om te beoordelen of een werkplek passend is en soms wordt een jobcoach gevraagd om de jobfinding en jobmatching zelf te doen. Ook komt het voor dat de werknemer en jobcoach elkaar al kennen van een eerder uitgevoerd re-integratietraject.

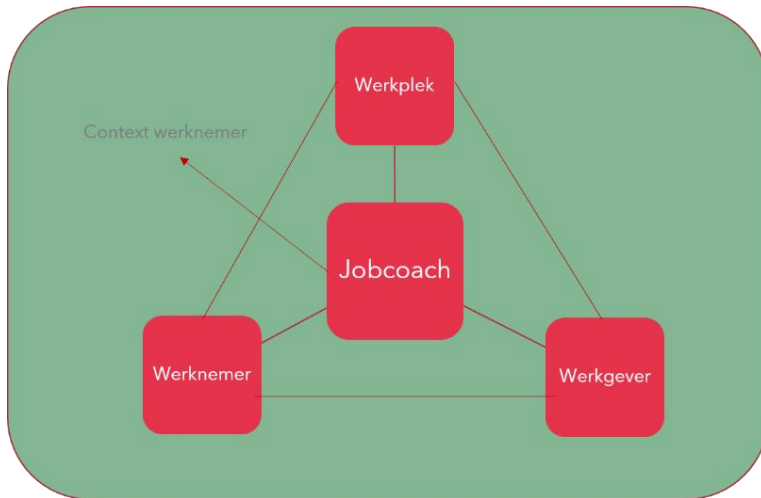
Wanneer er sprake is van een mismatch tussen werknemer, werkplek en werkgever zal jobcoaching op de werkplek geen nut hebben.

*Jobcoaches kunnen een rol hebben bij matching, zoals blijkt uit:
Als de arbeidsdeskundige een Wajongere moet plaatsen geeft ze soms het CV aan de jobcoach zodat zij kunnen plaatsen. Met de jobcoachorganisatie in casus 1 gaat het vaak zo. Dat werkt soms beter dan via het Werkgeversservicepunt omdat de jobcoaches een persoonlijk netwerk hebben om iemand op een geschikte plek te plaatsen.*

3.2. De rol van de jobcoach op de werkplek

Bij de uitvoering van het onderzoek is het de onderzoekers opgevallen dat ondanks de diversiteit aan kenmerken in de verschillende case studies de rol van de jobcoach op de werkplek vergelijkbaar is. Op de werkplek vervult de jobcoach een verbindende rol tussen werknemer, werkgever en de werkplek. Een werkzame factor van jobcoaching op de werkplek is dan ook goede communicatie: communicatie tussen de jobcoach en de werknemer, tussen de jobcoach en de werkgever en tussen de jobcoach en de andere collega's op de werkplek. Buiten de werkplek is er, wanneer het nodig is, ook communicatie tussen de jobcoach en mensen in andere domeinen van het leven van de werknemer, bijvoorbeeld een ouders of een woonbegeleider. Ook de communicatie tussen de jobcoach en de uitvoeringsorganisatie beschouwen de onderzoekers hierbij als de context van de werknemer. Het persoonlijke netwerk van de werknemer en de uitvoeringsorganisatie bevinden zich immers buiten de werkplek. Het is ook van belang dat de mensen die zich in de context van de werknemer bevinden, zoals de uitvoeringsorganisaties, andere betrokken professionals en ouders, zich niet mengen in de communicatie met de werkgever en de werkplek maar dat dit via de jobcoach verloopt.

Figuur 3.2 De rol van de jobcoach ten opzichte van de werknemer, werkgever, andere collega's op de werkplek en het netwerk van de werknemer; de context.



Bij aanvang van een dienstverband of proefplaatsing speelt de jobcoach een belangrijke rol in het afstemmen van verwachtingen tussen werkgever en werknemer. Dit is van belang opdat de werknemer zich enerzijds op zijn plek en geaccepteerd voelt en opdat de werkgever anderzijds het gevoel heeft dat de werknemer meerwaarde levert voor de organisatie. Essentieel is dat de jobcoach met de werkgever bespreekbaar maakt waar het om gaat: een werknemer met een bepaalde beperking, met een verminderde belastbaarheid en vaak ook een verhoogde begeleidingsbehoefte. Het delen van details over de beperking laten jobcoaches aan de werknemer die daarin zelf kan kiezen wat hij wel of niet deelt. Jobcoaches vervullen hierin wel een adviserende rol richting de klant. Relevante aandachtspunten bespreekbaar maken is van belang voor een duurzame plaatsing. Ook stemmen de jobcoaches praktische zaken af met werknemer en werkgever zoals: hoe laat begint de werknemer op zijn eerste dag, weten de directe collega's dat de werknemer dan komt, wat gaat de werknemer dan precies doen en aan wie kan hij vragen stellen.

Omdat de jobcoach niet altijd op de werkplek aanwezig is, wordt er bij aanvang van een nieuw jobcoachtraject een directe collega van de werknemer betrokken: de meewerkend collega of buddy. Dit kan een collega op de werkvloer zijn, maar ook een direct leidinggevende of een werkgever wanneer het gaat om een klein bedrijf. De meewerkend collega begeleidt de werknemer bij het inhoudelijk inwerken wanneer de jobcoach niet aanwezig is of wanneer de jobcoach de werknemer inhoudelijk niet kan begeleiden omdat hij daarvoor de juiste vaardigheden niet bezit (in het geval van een inhoudelijk complexe functie). De mate waarin de meewerkend collega ook een sociale rol op zich neemt om ervoor te zorgen dat de werknemer zich thuis voelt is in dit onderzoek niet onderzocht.

Een van de jobcoaches vertelt:

De beperking van B. is dat hij geen nee kan zeggen. Hij is heel sociaal, iets te sociaal, dus daar zit mijn begeleidingspunt ook. Ik ga en kan hem niks leren over accountancy, dat is zijn vak. Maar ik heb hem ook hier al laten zien waar zijn valkuil ligt en dat is: 'ik zal alles voor een ander doen en ik zal geen nee zeggen.'

Op de eerste werkdag van de werknemer, of soms in de eerste werkweek, is de jobcoach aanwezig op de werkplek om de introductie van de werknemer op de werkplek waar nodig in goede banen te leiden. Na aanvang komt de jobcoach frequent langs op de werkplek. Het valt de onderzoekers op dat jobcoaches de bezoeken aan de werkplek gestructureerd inplannen in overleg met de werkgever en de werknemer en dat bezoeken niet ad hoc plaatsvinden tenzij er zich een acuut probleem voordoet. De jobcoach komt bijvoorbeeld eens per week een uur op de werkplek op een vaste dag. Voor acute problemen is de jobcoach naast de bezoeken altijd telefonisch of via de whatsapp bereikbaar voor de werknemer en de werkgever.

Wanneer de jobcoach op de werkplek coacht, bespreken de werknemer en jobcoach hoe het gaat op het werk en of de werknemer ergens tegenaan is gelopen. Tijdens een bezoek aan de werkplek bespreekt de jobcoach

eveneens met de werkgever hoe hij vindt dat het gaat met de werknemer. Vervolgens begeleidt de jobcoach, indien dit noodzakelijk is (en dat is het vaak bij het begin van een nieuwe arbeidsrelatie), een gesprek tussen de werknemer en werkgever over de dingen die niet goed zijn gegaan en hoe dit in de toekomst anders kan.

In de praktijk kan dit er als volgt uitzien:

In principe evalueren de jobcoach en werkgever Y. periodiek elke drie weken hoe het gaat. Dat gaat in eerste instantie met Y. en de jobcoach samen. Indien nodig stelt de jobcoach dan de aandachtspunten bij, dat is immers vastgelegd in het plan met aandachtspunten. Na een eerste gesprek samen vragen ze werknemer G. erbij en evalueren ze ook met G. hoe het gaat en of er dingen zijn waar hij tegenaan loopt.

De intensiteit van de jobcoaching op de werkplek ligt bij aanvang van een nieuw dienstverband hoger. Naarmate de werknemer langer in dienst is, neemt de frequentie van de bezoeken van de jobcoach af en wordt de verbindende rol van de jobcoach kleiner. Door de jobcoaching worden de werknemer, de werkgever en de andere collega's op de werkplek samen meer zelfredzaam en is de aanwezigheid van de jobcoach bij gesprekken minder noodzakelijk. In sommige gevallen kunnen een werknemer en werkgever volledig zelfredzaam worden en is de jobcoaching op structurele basis overbodig geworden. In andere gevallen is het nodig dat de jobcoach een vinger aan de pols houdt en bereikbaar blijft. Dit is afhankelijk van de werknemer en de werkgever.

3.2.1. Doelgericht werken

De onderzoekers constateren dat de jobcoaches op de werkplek doelgericht te werk gaan. Dit doen zij aan de hand van een coachingsplan of plan van aanpak waarin ze in overleg met de werknemer per jobcoachingsperiode, meestal een half jaar, doelen stellen. In die gevallen waar het UWV de opdracht tot jobcoaching heeft verstrekt verloopt het opstellen van een plan van aanpak volgens de administratieve richtlijnen van het UWV. In die gevallen waar een gemeente een opdracht tot jobcoaching heeft verstrekt wordt niet altijd een verantwoording op papier vereist maar leggen jobcoaches desalniettemin een coachingsplan met doelen of aandachtspunten vast samen met de werknemer. Soms betrekken jobcoaches ook de werkgever actief bij het opstellen van een plan van aanpak om consensus over de aanpak en doelen te creëren tussen alle betrokkenen. Andere jobcoaches nemen bewust de werkgever niet mee in het opstellen van het coachingsplan omdat zij het opstellen van de coachingsdoelen zien als iets dat zich in vertrouwen tussen de werknemer en de jobcoach afspeelt. Het valt de onderzoekers op dat het hoofddoel van een coachingsplan vrijwel altijd is om de werknemer zelfredzaam te maken in zijn *huidige* functie en niet gericht is op de loopbaan van een werknemer op de lange termijn in eventuele andere functies. De oorzaak hiervan zou het huidige beleid omtrent de toekenning van de voorziening jobcoaching kunnen zijn.

De werknemer helpen een succeservaring te hebben op een huidige werkplek wordt door sommige jobcoaches daarentegen ook gezien als gunstig ten behoeve van een verdere loopbaan bij potentiële andere werkgevers.

3.2.2. Altijd maatwerk

De context van de werknemer is bepalend voor de vorm van de jobcoaching en de coachingsdoelen. Hoe jobcoaching in een specifiek geval concreet vorm krijgt en op welk vlak de coachingsdoelen liggen is maatwerk en hangt af van de behoeftes en mogelijkheden van de werknemer. Uiteindelijk moeten de context en de coachingsdoelen elkaar ondersteunen.

Door gesprekken te voeren met de werknemer achterhaalt de jobcoach wat de werknemer zelf wil en op welke punten er coaching nodig is om ervoor te zorgen dat de werknemer goed zijn functie uit kan oefenen en niet uitvalt. Bij iedere werknemer ligt het accent van de jobcoaching op de specifieke behoefte van de specifieke werknemer. Waar de werknemer zich wel en niet prettig bij voelt speelt eveneens een belangrijke rol bij de concrete vormgeving van de jobcoaching.

De coachingsdoelen in één van de cases zijn bijvoorbeeld de volgende:

We moeten dus voorkomen dat hij uitvalt om de redenen waardoor hij in eerdere banen ook is gestopt. Dat is een stukje benadering, dat werknemer G. zich gewaardeerd voelt, maar ook plezier in het werk heeft en dat hij zich kan ontwikkelen op het werk. Dat het werk voor G. leerzaam blijft en dat hij stapjes blijft maken en dat hij uiteindelijk misschien zich wel de hele brommobiel eigen kan maken. De jobcoaching van G. is dus

enerzijds gericht op ontwikkeling op het vakgebied en anderzijds op ontwikkeling op communicatief gebied, dat hij zelf ook dingen aangeeft.

Voor de werkgever geldt eveneens dat de context bepalend is voor de manier waarop de jobcoach de werkgever begeleiding biedt. De jobcoach houdt daarbij rekening met de werkcultuur en de werkprocessen binnen het bedrijf. Sommige werkgevers zijn al ervaren in het werk bieden aan werknemers met een arbeidsbeperking. Andere werkgevers hebben juist behoefte aan informatie over hoe zij het beste kunnen omgaan met de werknemer. De jobcoach kan dan bijvoorbeeld voorzien in informatie over een bepaalde beperking en hoe de werkgever het beste met de werknemer kan communiceren.

Een voorbeeld uit de praktijk:

De jobcoach helpt werkgever X. vooral met uitleg over Asperger en specifiek over werknemer F. en hoe ze hem het best kunnen begeleiden in het werk. X. is zeer te spreken over de uitgebreide uitleg die de jobcoach hem heeft gegeven over Asperger en hoe mensen met Asperger denken en werken.

De jobcoach biedt de werkgever ook ondersteuning door middel van uitleg over wet- en regelgeving omtrent werknemers met een arbeidsbeperking en de administratieve handelingen die daar bij komen kijken. De jobcoach verstrekt informatie over het aanvragen van de proefplaatsing, de loonwaardemeting van de werknemer en de aanvraag voor loonkostensubsidie of loondispensatie. Of de jobcoach alleen maar voorziet in informatie of ook aanvragen met of voor de werkgever invult, verschilt per jobcoach. Het valt de onderzoekers op dat werknemers met enige regelmaat via een detachingsconstructie werken voor de werkgever waardoor de werkgever geen verantwoordelijkheid draagt voor de administratie en hiermee niet wordt belast.

3.2.3. Rolbegrenzing en integraliteit

Waar de rol van de jobcoach begint en eindigt is afhankelijk van de behoefte van de werknemer. De mate waarin jobcoaches fungeren als schakel tussen de werknemer, de thuissituatie en andere leefdomen is maatwerk. Jobcoaches geven aan dat zij op het moment dat er zich iets voordoet dat het functioneren op het werk beïnvloedt, daarin ondersteuning bieden door te schakelen met bijvoorbeeld de ouders of een ambulante begeleider van een werknemer. Ook verwijzen jobcoaches de werknemer door naar andere hulpverleners wanneer de werknemer in een gesprek deelt dat er zich iets afspeelt buiten de werkplek van de cliënt en het werkgebied van de jobcoach. Bijvoorbeeld in het geval dat een werknemer vertelt schulden te hebben of aangeeft last te hebben van zijn gezondheid. Het komt voor dat de jobcoachorganisatie waarvoor de jobcoach werkzaam is onderdeel is van een grotere zorgorganisatie die ook andere zorg en begeleiding aanbiedt. Het valt de onderzoekers op dat de werknemer dan vaak via andere professionals die hem begeleiden in contact is gekomen met de jobcoach en dat de lijntjes tussen de verschillende bij de werknemer betrokken professionals daardoor kort zijn. Het is daarbij wel van belang dat de verschillende professionals die bij een werknemer betrokken zijn samenwerken en elkaar hun vak laten uitoefenen.

Een jobcoach aan het woord over samenwerking met andere professionals:

Ik denk niet dat je jobcoach kan zijn en helemaal niks van andere leefdomen weet, wederzijdse openheid in het delen van informatie met andere professionals over een cliënt is belangrijk hoewel dat ook wel heel lastig kan zijn. Je moet er oog voor hebben maar dat betekent niet dat je het allemaal zelf moet oppakken, wel delen maar niet in elkaars domein gaan zitten.

De jobcoach heeft daarnaast door zijn unieke rol soms de mogelijkheid om te onderzoeken wat de oorzaak is van bepaald gedrag van de werknemer op de werkplek, waar dat voor de werkgever wettelijk niet is toegestaan. Wanneer een werknemer zich bijvoorbeeld vaak ziekmeldt kan de jobcoach wel het gesprek aangaan over wat er precies aan de hand is en hoe dat komt, waar de werkgever dat meestal niet doet en daarvoor de arbodienst inschakelen.

Een jobcoach vertelt:

Een werkgever mag verder natuurlijk alleen vragen stellen over dingen die met werk te maken hebben en bijvoorbeeld bij een ziekmelding niet vragen wat hij heeft. Een jobcoach mag daar net iets meer in. Ook als schakel tussen de privésituatie en de werkplek. Een jobcoach kan ook meer onderzoekend zijn als er iets niet goed gaat. Op het moment dat een werknemer bijvoorbeeld altijd te laat komt kan een jobcoach wel

onderzoeken hoe dat komt: gaat hij te laat naar bed, heeft hij geen wekker of raakt hij verdoofd onderweg enzovoort.

3.3. Werkwijzen en methodiek

De werkwijzen van de jobcoaches op de werkplek vertonen veel overeenkomsten. De helft van de jobcoaches geeft aan te werken volgens de methodiek Supported Employment waarbij zij benadrukken dat het altijd maatwerk is en van de werknemer afhangt. De andere helft van de jobcoaches geeft aan een eigen werkwijze of de oplossingsgerichte werkmethode en motiverende gespreksvoering toe te passen waarbij zij eveneens benadrukken dat het van de werknemer afhankelijk is.

De essentie van de werkwijze van de jobcoach is dat jobcoach en werknemer elkaars onvolmaaktheden accepteren en kijken naar dat wat er wel mogelijk is waarbij de werknemer centraal staat en er altijd sprake is van maatwerk. Een van de jobcoaches die een eigen werkwijze heeft, beschrijft zijn werkwijze bijvoorbeeld in de basis als respect, persoonlijk contact en aansluiten bij de werknemer en wat hij nodig heeft om een stap verder te komen. De eerste stap van deze jobcoach bij aanvang van een nieuw jobcoachtraject is om in gesprek met de werknemer te achterhalen wat hij kan doen om de werknemer te helpen om vervolgens een plan met coachingsdoelen op te stellen.

Het valt de onderzoekers op dat de jobcoaches die stellen niet methodisch te handelen en een eigen werkwijze te hanteren in feite eenzelfde benadering hanteren als de jobcoaches die zeggen Supported Employment toe te passen. Wanneer methodisch handelen gezien wordt als doelgericht, systematisch, procesmatig en bewust handelen zoals in eerder onderzoek gedefinieerd¹⁹ dan blijkt dat dat alle jobcoaches in dit onderzoek wel degelijk methodisch handelen.²⁰

Een jobcoach aan het woord over zijn werkwijze:

Nee, ik handel niet methodisch, het is gewoon echt maatwerk. Ik heb heel veel ervaring en vanuit die ervaring ga ik te werk. Ik heb natuurlijk wel ook al de methodes gelezen en bestudeerd en natuurlijk ga je soms op competenties zitten en soms op omgang of op de instelling van een kandidaat. Maar ik volg niet standaard strak één methodiek. Bij een nieuwe kandidaat wordt altijd een coachingsplan opgesteld. Ik heb een schema competentie gericht coachen en dan pakken we daar een aantal competenties uit en gaan we daar mee aan de slag. Dat is de methode die ik hanteer.

¹⁹ A.M. Hazelzet en W. Otten. *Methodisch werken: waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen.* (Leiden, TNO: 2017)

²⁰ Zie bijlage 2 voor overzichtsfiguur definitie methodisch handelen.

4. Randvoorwaarden

In dit hoofdstuk bespreken we de randvoorwaarden voor kwalitatief goede jobcoaching op de werkplek om het beoogde doel van een duurzame arbeidsrelatie voor de werknemer te kunnen realiseren. Hieronder verstaan wij enerzijds de randvoorwaarden die buiten de jobcoach liggen en anderzijds de competenties die een jobcoach moet bezitten om kwalitatief goede jobcoaching te kunnen leveren. Indien er niet aan deze randvoorwaarden wordt voldaan is er sprake van een knelpunt.

4.1. Externe randvoorwaarden

Er zijn drie belangrijke randvoorwaarden voor een succesvolle jobcoaching zoals weergegeven in de onderstaande figuur. We lichten ze hieronder toe.

Figuur 4.1 Randvoorwaarden jobcoaching



4.1.1. Draagvlak werkgever

Ten eerste moet er draagvlak zijn bij een werkgever voor jobcoaching op de werkplek. Een werkgever moet niet alleen bereid zijn iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen maar ook bereid zijn om ruimte en tijd te maken om jobcoaching op de werkplek te faciliteren. Ook moet dit financieel passend zijn voor de werkgever. Er is ruimte en tijd nodig voor de jobcoach om met de werknemer mee te werken op de werkplek of met de werknemer op de werkplek te bespreken hoe het gaat op het werk. Er is ook ruimte en tijd nodig voor de jobcoach om met de werkgever en of directe collega's en leidinggevende op de werkplek te evalueren hoe het gaat met de werknemer. Tevens moet de werkcultuur, of werksfeer ook passend zijn. De collega's moeten ook openstaan voor de werknemer en de jobcoach. Het valt de onderzoekers op dat de werkgevers in de case studies niet zelf voor de specifieke jobcoach van hun werknemer hebben gekozen. De keuze van een werkgever voor een specifieke jobcoach staat daarmee los van het draagvlak bij de werkgever. Ook het al dan niet Noloc geregistreerd zijn van de jobcoach speelt hierbij geen rol.

Een werkgever spreekt:

Het hebben van een medewerker met een jobcoach, hoe je het ook wendt of keert, is wel een extra belasting, vindt werkgever Y. Er zijn natuurlijk de evaluatiemomenten en dat kost tijd, zo simpel is het eigenlijk. En er gaat sowieso qua aansturing en begeleiding wat meer tijd zitten in werknemer F. Maar Y. moet wel zeggen dat hij het prettig vindt dat er een jobcoach is met wie hij gezamenlijk kan optrekken.

4.1.2. Vertrouwen tussen werknemer en jobcoach

Ten tweede moet ook de werknemer openstaan voor het hebben van een jobcoach. Er moet sprake zijn van vertrouwen tussen de werknemer en de jobcoach. Sommige jobcoaches beschrijven dit als een klik hebben met de werknemer die zij coachen. Voor het vertrouwen is het ook van belang dat een coachingstraject echt tussen de werknemer en de jobcoach plaatsvindt en dat er bijvoorbeeld geen ouders of andere hulpverleners tussen zitten in de communicatie. Wanneer de werknemer de jobcoach niet vertrouwt of zelfs helemaal geen jobcoach wil, kan de jobcoach niet handelen op de werkplek en geen meerwaarde leveren. Jobcoaches geven aan dat zij om het vertrouwen en de veiligheid van de werknemer te borgen open en eerlijk zijn in de communicatie. Zoals ook blijkt uit recent onderzoek van Universiteit Tilburg is de kwaliteit van de relatie tussen de jobcoach en de werknemer een doorslaggevende factor bij het slagen van een jobcoachingstraject.²¹

Een jobcoach over vertrouwen:

Vertrouwen en veiligheid borg je door te zeggen wat je gaat doen en te doen wat je zegt. Je afspraken nakomen.

4.1.3. Jobcoach heeft voldoende ruimte

De derde randvoorwaarde is dat de jobcoach competent is, zoals ook blijkt uit eerder onderzoek,²² en voldoende wordt gefaciliteerd in tijd en caseload door zijn eigen werkgever. Enerzijds moet de jobcoach voldoende tijd toegekend krijgen van de uitvoeringsorganisatie om de werknemer te kunnen coachen op de werkplek. Anderzijds moet de werkgever van de jobcoach ervoor zorgen dat de caseload van de jobcoach niet te hoog is en de jobcoach flexibiliteit bieden om te kunnen handelen wanneer nodig. De zwaarte van de caseload is afhankelijk van de begeleidingsintensiteit van de werknemers die een jobcoach in zijn caseload heeft. Naast de uren die aan de jobcoaching op de werkplek besteed worden, heeft de jobcoach ook tijd nodig om naar de werkplek toe te reizen en is het belangrijk dat hij tijd heeft voor eventuele noodgevallen. Het is daarom dan ook een voorwaarde dat de jobcoach het altijd bij zijn werkgever aan kan geven wanneer zijn caseload te hoog wordt en dat de werkgever daarvoor een oplossing biedt.

Een jobcoach over haar eigen werkgever:

Mijn eigen werkgever faciliteert mij en de rest van het team ook absoluut. Zij houdt onze declarabele uren goed in de gaten. En het klinkt misschien overdreven als ik het zo zeg maar we hebben echt een superleuk team, iedereen helpt elkaar, iedereen mag met elkaar mee, we denken met elkaar na over casussen en lezen elkaars rapporten.

4.2. Competenties

Om kwalitatief goede jobcoaching op de werkplek te kunnen leveren moet een jobcoach bepaalde competenties bezitten. In opdracht van Noloc, de beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals en jobcoaches, is hiervoor onder andere een *Beroepsprofiel voor jobcoaches* ontwikkeld.²³ Tevens besteedt Noloc aandacht aan de competenties die een jobcoach dient te bezitten in het *Toetsingskader Nederlands Beroepsregister voor Jobcoaches*.²⁴ Een jobcoach dient inhoudelijke kennis te bezitten van doelgroepen en de arbeidsmarkt, methoden en technieken te beheersen en een professionele attitude²⁵ te hebben. Daarnaast zijn volgens het toetsingskader Noloc vereiste gedragscompetenties: inlevingsvermogen, analytisch vermogen, effectief communiceren, reflecteren, adviseren/instrueren en coachen.

²¹ B. Kroon, R.S.M. de Reuver en A.J.B. van de Water, Best Practices Job Coaching. (Tilburg: Universiteit Tilburg, 2017).

²² M. Groenewoud, L. Mallee, M. Witvliet en M. Blommesteijn. Op weg naar een effectieve re-integratie van arbeids-beperkten. Lessen voor gemeenten. (Amsterdam: Regioplan, 2014).

²³ Noloc. *Beroepsprofiel voor jobcoaches*. (2017).

²⁴ Noloc. *Toetsingskader Nederlands Beroepsregister voor Jobcoaches*. (2017).

²⁵ Een professionele attitude wordt in het *Beroepsprofiel* omschreven als het zichzelf blijven ontwikkelen, te werk gaan vanuit hoge ethische maatstaven, openstaan voor professionele vernieuwingen, onafhankelijk oordelen, goed verbonden zijn in een uitgebreid netwerk en gevoel hebben voor zingevingvragen.

Bij de uitvoering van de case studies hebben de onderzoekers jobcoaches gevraagd naar hun visie op kwalitatief goede jobcoaching en de competenties die een jobcoach daarvoor dient te bezitten. De competenties die uit de case studies blijken, corresponderen met het *Beroepsprofiel* maar er komen ook een aantal aanvullende competenties naar voren. De onderzoekers hebben de competenties ingedeeld in vier categorieën: communicatieve competenties, taakgerichte competenties, competenties op het emotionele vlak en inhoudelijke kennis. Deze indeling is door de onderzoekers daarna voorgelegd aan de kenniskring jobcoaching met de vraag aan te geven welke van de competenties zij het belangrijkste vinden. De ordening van competenties in de figuur hieronder is daarvan het resultaat.

Figuur 4.2 Competenties: van links naar rechts de categorieën die volgens jobcoaches het belangrijkste zijn. Van boven naar onder de competenties die volgens jobcoaches het meest belangrijk zijn per categorie.

Communicatieve competenties	Taakgerichte competenties	Competenties emotionele vlak	Inhoudelijke kennis
Respect en gelijkwaardigheid	Betrouwbaarheid	Inlevingsvermogen	Kennis wet- en regelgeving
Goed luisteren	Oplossingsgericht	Empathie	Kennis beperkingen
Niet te snel interpreteren	Integriteit	Passie voor het vak	Kennis beroepen
Omgang allerlei mensen: aanpassingsvermogen	Slagvaardigheid en doorzettingsvermogen	Geduld	Coachingsplan technische vaardigheid
Eerlijk en transparant zijn	Een stukje commercieel zijn	Humor	Rapportage technische vaardigheid
Goed afstemmen	Reflecteren		
Begrenzen: soms ook streng zijn	Signaleren		

Hoewel een jobcoach de competenties in alle vier de categorieën nodig heeft om kwalitatief goede jobcoaching te kunnen leveren bevinden de meest cruciale competenties zich op het communicatieve vlak. De relaties tussen de jobcoach en de werknemer, de jobcoach en de werkgever en de jobcoach en de uitvoeringsorganisatie vallen of staan bij gelijkwaardige, eerlijke en transparante communicatie. Om maatwerk te kunnen leveren is het belangrijk dat de jobcoach goed kan luisteren en afstemmen maar eveneens dat de jobcoach zich kan verplaatsen in zowel de werknemer als de werkgever en de belangen van beiden kan inzien. Om vertrouwen en veiligheid in de relaties met de verschillende betrokkenen te kunnen borgen zijn ook betrouwbaarheid en integriteit belangrijke competenties.

*Een arbeidsdeskundige van het UWV over communicatie met jobcoachorganisaties:
 Voor arbeidsdeskundige L. is een goede jobcoachorganisatie een organisatie die zich duidelijk verantwoordt en rapportages stuurt over de voortgang. Bij een goede jobcoachorganisatie heeft L. regelmatig contact met de jobcoaches. Er moet wel een goede basis zijn van gelijkwaardige samenwerking waarbij een jobcoach eerlijk de voortgang van de klant rapporteert aan L. als arbeidsdeskundige maar ook aan de bel trekt als er iets aan de hand is (en dus niet overvraagt of ondervraagt qua uren). Een goede jobcoach communiceert dat. Wanneer L. een jobcoach inzet is het ook niet zozeer de jobcoachorganisatie die bepalend is maar de specifieke jobcoach met wie ze schakelt. Dat telt eigenlijk veel meer.*

Het valt de onderzoekers op dat de jobcoaches geen van allen methodisch handelen noemen als essentiële competentie om kwalitatief goede jobcoaching te kunnen leveren. De onderdelen waaruit methodisch handelen bestaat worden wel genoemd in de competenties (doelgericht, goed afstemmen, etc. zie bijlage 2). Slechts één van de gesproken jobcoaches is van mening dat een diploma van een erkende jobcoachopleiding een absolute voorwaarde is om kwaliteit te kunnen leveren als jobcoach.

5. Meerwaarde van jobcoaching

In dit hoofdstuk bespreken we wat de meerwaarde van jobcoaching op de werkplek is voor werknemers, werkgevers en uitvoeringsorganisaties.

5.1. Ervaren meerwaarde werknemers

De belangrijkste verandering voor één van de werknemers:

De belangrijkste verandering voor C. is dat hij veel rustiger is geworden en veel minder geprikkeld door stress. Hij is over het algemeen gelukkiger en hangt niet meer in de pesterijen en onzekerheden uit het verleden. Hij mag zwak zijn zoals hij het zelf zegt, dat wordt ook erkend door zijn indicatie, en daarom heeft hij ook meer zelfvertrouwen gekregen en is hij voor het eerst blij met wat hij wel heeft. Dat had hij vroeger nooit.

Werknemers zijn door de onderzoekers conform de Most Significant Change methodologie gevraagd naar de voor hen belangrijkste veranderingen sinds zij werken met een jobcoach. De meerwaarde van de jobcoach voor werknemers is baanbehoud. Zij verklaren dat ze denken dat zij zonder jobcoach niet succesvol zouden zijn geweest in het behouden van hun werk. Het deelnemen aan het arbeidsproces in een reguliere baan heeft op werknemers grote impact, te meer als ze een arbeidsverleden hebben met misgelopen dienstverbanden en negatieve ervaringen. De meerwaarde voor werknemers reikt vaak verder dan het hebben en behouden van werk met behulp van de jobcoach maar uit zich bijvoorbeeld ook door meer zelfvertrouwen of grotere zelfstandigheid en heeft zo ook invloed op de kwaliteit van hun leven in brede zin.

De belangrijkste verandering voor één van de werknemers:

De grootste verandering voor E. sinds ze is gaan werken is dat ze minder onzeker is en alles durft te zeggen als ze ergens tegenaan loopt. Op het werk kan ze echt zichzelf zijn en zeggen wat ze denkt en wat ze vindt. Eerst durfde ze dat niet, ze is van zichzelf een beetje afwachtend en heel snel onzeker en durfde niet over dingen te praten. Dan sloot ze zich helemaal af voor alles. De jobcoach heeft wel geholpen daarbij, het belangrijkste dat de jobcoach doet is echt luisteren. De jobcoach laat E. altijd eerst uitpraten voordat ze een advies of antwoord geeft en luistert altijd eerst heel goed.

5.2. Ervaren meerwaarde werkgevers

Een werkgever vertelt over zijn ervaringen:

Werkgever W. denkt niet dat werknemer E. zonder jobcoach had kunnen beginnen en kunnen functioneren op het werk. Werken met de Wajong doelgroep vergt bepaalde kennis en kunde en die hebben ze niet in het bedrijf. Nadat E. is komen werken zijn ze nog een keer buiten het Wajongtraject getreden met iemand die via de gemeente uit de Participatiewet kwam werken en via de gemeente geen jobcoach kreeg, toen merkte W. meteen dat die geen begeleiding van een jobcoach had. Dat was echt heel moeilijk en daar hebben ze op een gegeven moment mee moeten stoppen omdat de werknemer in kwestie niet altijd op kwam dagen.

Omdat werkgevers vaak nog geen kennis en vaardigheid hebben in de omgang met werknemers met een bepaalde arbeidsbeperking zien zij de jobcoach als onmisbaar, zonder jobcoach hadden ze de werknemer niet zelf kunnen begeleiden en dus ook niet in dienst gehouden. Eveneens ontzorgt de jobcoach werkgevers in termen van tijd; de tijd die nodig is om een werknemer te begeleiden heeft een werkgever doorgaans niet en ook daarin zien werkgevers de meerwaarde van de jobcoach op de werkplek. Werkgevers ervaren de meerwaarde van de jobcoach ook in termen van de werkinhoudelijke ontwikkeling van de werknemer die de productiviteit van de werknemer verhoogt. De onderzoekers constateren dat werkgevers niet altijd door zouden gaan met het dienstverband van de werknemer als de jobcoach weg zou vallen.

Een werkgever ziet meerwaarde op meerdere vlakken:

De meerwaarde van jobcoaching ziet werkgever X. dan ook in het feit dat F. als werknemer beter wordt in het werk en zichzelf ontwikkelt en de werkgever ontlast wordt van ingewikkelde dingen waar hij eigenlijk geen kennis over heeft.

5.3. Ervaren meerwaarde uitvoeringsorganisaties

Een arbeidsdeskundige van het UWV over de meerwaarde van jobcoaching:

De toegevoegde waarde van jobcoaching, zoals arbeidsdeskundige K. dat ziet, is dat mensen het werk duurzaam volhouden, zowel de werkgever als de werknemer. Dat de werknemer de proefplaatsing doorstaat en een contractverlenging krijgt na zes maanden. Maar ook dat er begrip ontstaat bij de werkgever voor de werknemer en zijn of haar beperking en dat de jobcoach er is voor de werknemer om allerlei vragen te stellen en daarmee de werkgever ontzien wordt. Hoewel het soms ook goed is dat een jobcoach ziet dat het geen match is tussen werkgever en werknemer.

Voor uitvoeringsorganisaties is de meerwaarde van jobcoaching op de werkplek verminderde uitval en grotere kansen op een duurzaam dienstverband. Arbeidsdeskundigen van het UWV en consultants van gemeenten, die de werknemers aanvankelijk in hun caseload hebben op het moment dat zij nog werkzoekenden zijn, zien die meerwaarde hoofdzakelijk in vergelijking met het minder succesvolle arbeidsverleden van de werknemers. Omdat een jobcoach op de werkplek komt, kan hij of zij vroegtijdig signaleren of er iets speelt bij de werknemer, privé of op het werk, dat tot uitval zou kunnen leiden en dit meteen oppakken. Wanneer een arbeidsdeskundige of consultant een jobcoach wil gaan inzetten voor een klant dan gaan zij zorgvuldig te werk en proberen ze een passende match te maken tussen de klant en de jobcoach. Dat een bepaalde jobcoach voor de ene klant het beste is, betekent niet dat het ook de beste jobcoach voor de andere klant is. Op basis van de persoonlijke ervaringen van een arbeidsdeskundige of consultant wordt een klant voorgesteld aan een bepaalde jobcoach.

Een consultant van de gemeente over jobcoaching:

Consultant P. denkt dat de toegevoegde waarde van jobcoaching vooral in de duurzaamheid van de baan zit. Ze ziet vaak klanten die een arbeidsverleden hebben waarbij ze om de zes maanden worden ontslagen omdat ze niet aan de eisen voldoen. Met een jobcoach gaat het dan vaak beter, met de jobcoach erbij gaat de communicatie tussen werkgever en werknemer beter en lukt het ze beter te voldoen aan de eisen. Dat is wat jobcoaching creëert.

5.4. Conclusie over meerwaarde jobcoaching

In de acht case studies die voor dit onderzoek zijn uitgevoerd was er in alle gevallen sprake van meerwaarde van jobcoaching voor werknemers, werkgevers en uitvoeringsorganisaties. Die meerwaarde bevindt zich per betrokkene op een ander vlak. Er tekent zich het beeld af dat de jobcoach een essentiële rol vervult en bepalend is voor het slagen van het dienstverband van de coachee. Daarbij moet wel aangetekend worden dat de acht case studies in dit onderzoek succesvolle cases zijn. Er is niet nader onderzocht of jobcoaching soms geen meerwaarde biedt. We hebben aanwijzingen uit literatuur en de interviews dat dit met name zou kunnen liggen in een mismatch tussen werkende en jobcoach of een mismatch tussen de werkende en de baan. De mogelijkheid bestaat ook dat men te maken heeft met een niet professionele jobcoach wanneer de jobcoaching geen meerwaarde biedt.

6. Behoeften

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de behoeften van jobcoaches, werknemers, werkgevers en uitvoeringsorganisaties.

6.1. Behoeften van uitvoeringsorganisaties

Met het groeiende aantal mensen met een structurele functionele beperking dat aan werk op de reguliere arbeidsmarkt moet worden geholpen is ook de markt voor jobcoachorganisaties en jobcoaches gegroeid. Uitvoeringsorganisaties merken op dat niet alle jobcoachorganisatie met wie zij ervaringen hebben even professioneel zijn in de uitvoering van de jobcoaching. Zij geven bijvoorbeeld aan soms te maken hebben met jobcoachorganisaties die standaard het hoogst aantal uren voor jobcoaching aanvragen. Uitvoeringsorganisaties hebben zodoende behoefte aan verdere professionalisering van het beroep jobcoach ten behoeve van de bevordering en standaardisatie van de kwaliteit van jobcoaching op landelijk niveau. Ze hebben er geen beeld bij hoe dit precies zou moeten gebeuren.

Uitvoeringsorganisaties benoemen als belangrijkste punt om in te investeren een professionele inrichting van de beroepsgroep met verplichte certificering en beroepsethiek.

Verder geven de uitvoeringsorganisaties de volgende verbeterpunten:

- De jobcoach zou al aanwezig moeten zijn tijdens het sollicitatiegesprek van de werknemer zodat dingen meteen kenbaar gemaakt kunnen worden en er in overleg met de potentiële werkgever een plan gemaakt kan worden. Dit gebeurt nu niet standaard.
- De jobcoach zou altijd aanwezig moeten zijn bij functioneringsgesprekken en gesprekken met de werkgever over contractverlenging. Zodat de jobcoach ook daar de belangen van de werknemer kan vertegenwoordigen. Dit gebeurt nu niet standaard.
- Er zouden duidelijkere grenzen moeten komen voor het spanningsveld tussen werk en privé. Sommige jobcoaches pakken dingen op, bijvoorbeeld post of schulden, waarvoor zij beter andere hulpverleners in kunnen schakelen.

6.2. Behoeften werkgevers en werknemers

De werkgevers en werknemers zijn over het algemeen zeer tevreden over de jobcoaching die zij ontvangen. De werknemers in de case studies geven dan ook aan dat zij geen dingen zouden willen veranderen aan hun persoonlijke jobcoachingstraject. Werkgevers en werknemers hebben wel de volgende behoefte:

- De communicatie tussen gemeente, WSP, UWV en jobcoach zou beter en sneller kunnen verlopen ten behoeve van de werknemer. In sommige cases bleek dat het dienstverband van een werknemer op het spel kwam te staan door bijvoorbeeld langzame communicatie over de loonwaarde van de werknemer.
- Werkgevers zouden graag meer informatie vooraf ontvangen over wat een loonwaardemeting precies is. Hoe wordt de loonwaarde van een werknemer gemeten en wat zijn daarvan de mogelijke gevolgen voor een werkgever? De jobcoach zou op dit onderwerp aan verwachtingsmanagement moeten doen bij de werkgever zodat deze niet verrast is wanneer de loonwaarde van zijn werknemer is gestegen.

6.3. Behoeften van jobcoaches

Jobcoaches zélf hebben ook behoefte aan verdere professionalisering. Enerzijds komt deze behoefte voort uit de snel veranderende wet- en regelgeving en de diversiteit in gemeentelijk beleid waarbinnen jobcoaches hun vak uitoefenen. Anderzijds geven ook jobcoaches aan om zich heen jobcoachorganisaties te zien die niet altijd kwalitatief goede jobcoaching bieden. Zij ervaren dat als schadelijk voor het beroep jobcoach en hebben daarom behoefte aan professionalisering en meer uniformiteit om hun eigen kwaliteit en jobcoaching op de werkplek verder te verbeteren:

- Meer intervisie met collega's. Werkgevers van jobcoaches zouden hiervoor (meer) tijd moeten vrijmaken en op vaste momenten intervisie faciliteren binnen de organisatie.
- Meer ruimte om vakkennis bij te houden. Ook hier zouden werkgevers van jobcoaches en jobcoaches zelf meer tijd voor moeten vrijmaken. Jobcoaches zouden ook meer kennis uit kunnen wisselen met jobcoaches van andere organisaties door bijvoorbeeld een dagdeel mee te lopen met een collega.
- Uniformiteit in rapportage van jobcoachingsactiviteiten zodat uitvoeringsorganisaties weten wat ze kunnen verwachten en beter kunnen beoordelen of de geleverde jobcoaching in orde is.
- Rapportageformat dat niet te veel tijd kost. Hiermee kunnen jobcoaches zelf tijd besparen.
- Uniformiteit in gemeentelijk beleid omtrent jobcoaching.
- Ondersteuning bij alle wet- en regelgeving en de constante veranderingen daarin. Bijvoorbeeld in de vorm van een arbeidsconsulent die extra informatie kan leveren.
- Verplichte certificering.

6.4. De rol van SBCM en Cedris

SBCM en Cedris kunnen op verschillende manieren een rol spelen in de ondersteuning van professionalisering van jobcoaching. Onder andere door het organiseren van themabijeenkomsten met de kenniskring jobcoaching over de onderwerpen die actueel zijn voor jobcoaches. De volgende onderwerpen voor themabijeenkomsten zijn genoemd:

- De snel veranderende wet- en regelgeving.
- Innovaties op het vakgebied.
- Alle methodieken die er zijn voor jobcoaching en hoe deze precies werken.
- Dingen die kunnen spelen in andere levensdomeinen van werknemers zoals verslavingsproblemen, schuldhulpverlening en woonbegeleiding.
- De standaardisatie van Supported Employment
- Doorstroom van VSO naar de Participatiewet.
- Het opstellen van een werknemersprofiel tijdens de eerste stap van Supported Employment conform de nieuwe privacywetgeving.²⁶
- Hoe werkt de registratie van nieuwe instroom in het doelgroepregister.
- Het vergroten van zelfredzaamheid van werknemer en werkgever.
- Jobmatching.

Naast de landelijke kenniskring kunnen SBCM en Cedris regionaal bijeenkomsten organiseren voor de jobcoaches. De samenstelling van de populatie die de jobcoaches bedienen verschilt bijvoorbeeld per regio.²⁷ Dit zou de jobcoaches de gelegenheid bieden om ook intervisie en reflectie te kunnen doen in regionale groepen en ervaringen uit te wisselen.

SBCM en Cedris kunnen samen met Divosa een belangrijke rol spelen in het informeren van gemeenten over wat jobcoaching is en hoe zij jobcoaching kunnen inzetten voor de mensen met een arbeidsbeperking die nu instromen in de Participatiewet. Bij gemeenten is ook een informatiebehoefte over matching van mensen met een arbeidsbeperking en wat wel en geen kwalitatief goede jobcoaching is. Ook zouden medewerkers van de gemeente bijvoorbeeld een dagdeel met een jobcoach mee kunnen lopen om zo meer inzicht te krijgen. SBCM en Cedris kunnen een rol spelen bij het bekendheid geven aan jobcoaching onder werkgevers. Werkgevers weten niet altijd van het bestaan van jobcoaching, wat het inhoudt en hoe de werknemer en werkgever zelf voordeel van jobcoaching kunnen ervaren. Daarbij zou ook aan de orde kunnen komen hoe een loonwaardemeting precies werkt.

²⁶ De Europese Privacywetgeving die sinds 25 mei 2018 van kracht is.

²⁷ Bijvoorbeeld het bekende voorbeeld van het vaker voorkomen van autisme in Eindhoven en omgeving.

7. De case studies

Tot slot worden in dit hoofdstuk de acht verschillende case studies beschreven die zijn uitgevoerd voor het onderzoek.

7.1. Kenmerken case studies

De acht case studies zijn bewust op diversiteit van kenmerken gekozen, onderstaande afbeelding biedt hiervan een overzicht. De kenmerken die zijn meegenomen in de selectie van cases zijn de volgende: de duurzaamheid van de jobcoaching, grootte van de werkgever waar de werknemer is geplaatst, de uitvoeringsorganisatie (UWV of gemeente) en de grootte van de woongemeente van de kandidaat. Kenmerken van jobcoaches waar rekening mee is gehouden zijn: of de jobcoach een erkende jobcoachopleiding heeft gevolgd en wie de werkgever van de jobcoach is.

Figuur 7.1 Overzicht van de kenmerken van de cases

Kenmerken casus en jobcoach		Casus 1	Casus 2	Casus 3	Casus 4	Casus 5	Casus 6	Casus 7	Casus 8
Duurzaamheid jobcoaching	≥ 6 maand								
	≤ 6 maand								
Werkgever	Klein								
	Groot								
Uitvoeringsorganisatie	UWV								
	Gemeente								
Woongemeente kandidaat	Klein								
	Groot								
Erkende jobcoachopleiding	Ja								
	Nee								
Jobcoach werkzaam vanuit	Jobcoachorganisatie								
	SW-bedrijf (voormalig)								
	Werkgever (intern)								
	Zelfstandige								

7.2. Casebeschrijvingen

Hieronder volgen korte case beschrijvingen van de acht case studies die voor het onderzoek zijn uitgevoerd. De cases zijn beschreven vanuit het perspectief van de werknemers. Niet in alle cases is door de onderzoekers tot in detail uitgevraagd wat de beperking, leeftijd en privésituatie van de werknemers is. De keuze om hierover wel of niet te vertellen hebben wij aan de werknemers gelaten.

7.2.1. Casus 1

Werknemer A. is 41 jaar, heeft Asperger en is nooit echt het werkende leven in gegaan zoals hij het zelf zegt. Voor A. moet zijn omgeving onder controle zijn, hij moet weten wat hem te wachten staat anders raakt hij in paniek en wordt het chaos in zijn hoofd.

De werknemer in casus 1 is een Wajonger die nog niet eerder heeft gewerkt maar bij een herbeoordeling door het UWV arbeidsvermogen bleek te hebben. Hij is nu net begonnen aan zijn tweede jaar jobcoaching en zijn jobcoach komt nu nog eens in de twee weken een uur langs. Zijn jobcoach werkt voor een jobcoachorganisatie die onderdeel is van een grotere zorgorganisatie. De voormalig ambulante begeleider van de Wajonger heeft hem dan ook in contact gebracht met de jobcoach. Zoals werknemer A. graag wilde heeft de jobcoach een baan voor hem gevonden in de ICT. Inmiddels is hij ruim een jaar werkzaam bij een klein technisch ondersteuningsteam op een onderwijsinstelling en gaat het goed op het werk. Een van zijn twee collega's begeleidt hem inhoudelijk op het werk. Wanneer de jobcoach langskomt op de werkplek praten ze samen over hoe het gaat. Het praten geeft werknemer A. perspectief, omdat ze samen alles op een rijtje zetten krijgt hij overzicht en inzicht in zijn voortgang op het werk en wordt hij minder onzeker. Hij vindt het fijn dat de jobcoach iemand van buiten het werk is met wie hij kan praten zodat hij vragen kan stellen over wat nou eigenlijk wel en niet normaal gedrag is op het werk en om zijn twee collega's beter te begrijpen. Als dat nodig is praat de jobcoach ook met de collega's van A. Het doel dat A., met de jobcoach heeft gesteld, is om uiteindelijk helemaal onafhankelijk en zelfstandig te worden, financieel en anderszins.

7.2.2. Casus 2

B. heeft een werkgeschiedenis met veel relatief kortlopende banen bij verschillende bedrijven en een stuk of zes reorganisaties meegemaakt waarbij hij ontslagen werd. Het bedrijf waar hij zijn laatste baan had is begin 2015 failliet gegaan waardoor hij weer werkloos werd. In 2015 kreeg B. daarnaast opeens een trombosebeen en heeft hij een hartinfarct gehad. Door dit alles bij elkaar is hij toen wel een beetje ingestort zoals hij het zelf zegt en is hij in de WIA terecht gekomen.

De werknemer in casus twee zat in de WIA en is in contact gekomen met zijn jobcoach (SW-bedrijf) toen hij een re-integratiebureau voor een werkfittraject moest uitzoeken van het UWV. Samen hebben ze drie maanden lang een werkfittraject gedaan en aan een verbeterd CV gewerkt. Het voornaamste aandachtspunt was het zelfvertrouwen en gedrag van B. ten opzichte van leidinggevenden. Hij voelde zich vaak onderaan in de rangorde staan en had dan het gevoel: "dat is mijn leidinggevende en ik moet alles voor hem doen." De jobcoach heeft hem geholpen om uit die houding te komen en grenzen te stellen en aan te geven. Na het traject heeft B. zelfstandig een nieuwe baan gevonden maar daar kreeg hij toch nog te veel stress en omdat hij inmiddels ook benaderd was voor zijn huidige baan is hij na een maand bij zijn huidige werkgever begonnen. B. werkt nu 4 maanden voor een klein bedrijf in de financiële dienstverlening en dat gaat tot nu toe goed. Hij heeft nog een zeer licht regime jobcoaching zodat hij op de jobcoach kan terugvallen als het hem toch teveel wordt en omdat zijn werkgever het prettig vindt dat de jobcoach hem kan adviseren hoe hij het beste met B. kan omgaan. De jobcoach komt ongeveer eens in de twee maanden langs op de werkplek en is verder altijd bereikbaar voor B. en zijn werkgever. Het doel is dat B. aan het einde van deze jobcoachperiode weer zonder jobcoach werkt.

7.2.3. Casus 3

C. is 31 jaar, woont samen met zijn echtgenote en heeft een passie voor auto's. De drie pijlers van zijn beperking zijn: fijne motoriek, spraak en concentratie zoals hij het zelf zegt. De coördinatie tussen links en rechts is bij C. bijvoorbeeld gescheiden en hij kan niet met twee handen tegelijk iets anders doen. Tijdens en na zijn geboorte heeft X. meerdere keren een hartstilstand gehad en is hij gereanimeerd. Waarschijnlijk heeft hij door het zuurstofgebrek van deze hartstilstanden zijn beperking opgelopen.

De werknemer in casus 3 is in het verleden altijd zelfstandig geweest, zonder hulp van de gemeente of het UWV, totdat dat niet meer ging. Door het worstelen met regulier werk en pesterijen op de werkvloer kreeg C. een depressie en een burn-out. Toen verloor hij ook nog zijn baan. Uiteindelijk heeft hij toen een indicatie banenafpraak gekregen en is daarna weer op een werkplek terecht gekomen waar hij zijn jobcoach heeft leren kennen. Uiteindelijk was het werk ook daar te stressvol en is C. op een nieuwe werkplek geplaatst. Inmiddels werkt werknemer C. anderhalf jaar als logistiek magazijnmedewerker bij een grote kledingwinkel. Een functie die speciaal voor hem is gecreëerd en een takenpakket dat gaandeweg door C. en de jobcoach is begrensd in overleg met de leidinggevende, zodat hij niet overvraagd wordt. Ook helpt de jobcoach C. zijn emoties te relativeren zodat hij er steeds beter mee om kan gaan hoewel dat inmiddels al veel minder nodig is. Het doel dat ze nu hebben is een vast contract voor C. In totaal heeft C. in zijn huidige en vorige baan nu

twee jaar jobcoaching. Op dit moment komt zijn jobcoach nog eens in de vier weken langs voor een bezoek van zo'n twee uur.

7.2.4. Casus 4

D. is 25 jaar en heeft een zoontje van bijna 4 en woont samen met haar vriend in een woonhuis. Via het UWV moest D. gaan solliciteren. Eerst had ze op iets anders gesolliciteerd en toen heeft de medewerker van het UWV haar met de jobcoach van de supermarkt in contact gebracht.

De werknemer in casus 4 is Wajonger, D. wil liever niet zeggen waarom. Via het UWV is zij in contact gebracht met een interne jobcoach van een supermarkt. De jobcoach heeft toen samen met D. gekeken wat voor functie zij wilde en daarna een winkel gezocht waar ze achter de kassa kon werken en of haar werktijden aangepast kunnen worden aan de opvang van haar zoontje. Haar proefplaatsing van twee maanden is net afgelopen en het gaat heel goed, ze heeft net een jaarcontract gekregen. De jobcoach kwam eerst één keer per week en vanaf nu eens in de twee weken en dan bespreken ze of D. ergens tegenaan is gelopen. Zoals dat ze in het begin last had van hoofdpijn tijdens het werken bijvoorbeeld. Nu de jobcoach en D. elkaar wat beter hebben leren kennen en de proefplaatsing voorbij is gaan ze samen een plan met doelen maken.

7.2.5. Casus 5

E. is vier jaar werkloos geweest, het was moeilijk om werk te vinden. Ze kent haar jobcoach nu al bijna vier jaar, voordat ze begon te werken hebben ze samen een traject gedaan. De belangrijkste dingen voor E. zijn structuur, omdat ze slecht tegen verandering kan, vertrouwen in andere mensen en zelfvertrouwen.

De werknemer in casus 5 is een Wajonger. Inmiddels werkt ze nu bijna twee jaar als magazijnmedewerker bij een klein familiebedrijf voor 12 uur per week via een detachingsbureau dat onderdeel is van dezelfde organisatie als de jobcoachorganisatie. In het begin maakte E. alleen bestellingen klaar, riemen en portemonnees inpakken en ze dan opsturen naar de klant. Op een gegeven moment ging ze steeds iets meer doen. In het begin was het wel wennen maar ze vindt het werk echt leuk om te doen, ook omdat er telkens weer nieuwe producten komen. Over het algemeen helpt de werkgever E. met inhoudelijke dingen op het werk en de jobcoach komt nu nog eens per maand langs om met E. en de werkgever te praten over hoe het gaat. Als er dan iets is dat niet goed gaat bespreken ze dat met elkaar. Zo nu en dan komt de jobcoach ook bij E. thuis, bijvoorbeeld om dingen als contractverlenging te bespreken of als er iets aan de hand is. E. vindt het fijn dat de jobcoach soms ook met dingen thuis helpt omdat het toch een vertrouwd iemand is waar ze op terug kan vallen. Inmiddels werken er ook twee andere Wajongers in het bedrijf die dezelfde jobcoach hebben.

7.2.6. Casus 6

In het allereerste begin is F. in contact gekomen met de jobcoach via de krant. Er was een krantenartikel waarin stond dat zij jongeren aan een baan hielp en F. had op dat moment een baan bij de receptie op een golfbaan maar kon daarin niet doorgroeien. Hij was bij de golfbaan terecht gekomen nadat hij op aanraden van de docenten gestopt was met de opleiding tot leraar Aardrijkskunde omdat hij geen orde kon houden. Achteraf gezien komt dat door zijn Asperger maar F. heeft zijn diagnose pas op latere leeftijd gekregen.

De werknemer in casus 6 heeft een indicatie banenafpraak via de Participatiewet, F. is 27 jaar en is vorig jaar oktober begonnen als medewerker van het supportteam van een internet service provider. De jobcoach helpt vooral bij hoe de werkgever, de leidinggevende en F. in het kleine bedrijf het beste met elkaar om kunnen gaan. Met name de werkgever heeft ook veel behoefte aan hoe hij met moet F. om moet gaan. De jobcoach en F. kijken ook samen naar hoe hij zijn werk het beste kan doen en loopt met hem mee op de werkplek om te kijken hoe hij het werk nog beter kan doen, hij heeft nu bijvoorbeeld een headset met twee oortjes in plaats van één zodat hij niet afgeleid raakt tijdens gesprekken met klanten. Op dit moment komt de jobcoach nog om de week een uur langs.

7.2.7. Casus 7

G. is 22 jaar oud. In het verleden heeft hij wel gewerkt onder andere in de auto demontage, als orderpicker en als bezorger. Hij heeft een tijdje een VeVa opleiding²⁸ gedaan maar was door een knieblesure en zijn financiële situatie gedwongen daarmee te stoppen. Daarna is hij weer gaan werken als orderpicker en toen zijn contract verliep en niet werd verlengd is hij bij de gemeente terecht gekomen.

De werknemer in casus 7 heeft een indicatie banenafpraak via de Participatiewet, het is onbekend waarom. De jobcoach van de gemeente heeft hem in contact gebracht met het uitzendbureau dat hem nu uitzendt en is mee geweest naar zijn sollicitatiegesprek. Inmiddels werkt G. nu net twee maanden als monteur voor een bedrijf dat brommobielen maakt. Hij werkt 41,25 uur per week en heeft het erg naar zijn zin en hoopt dat er nog een langere periode van werk aan vast kan komen te zitten. Hij heeft net een nieuwe jobcoach gekregen die hij nog niet zo goed kent, zijn oude jobcoach iets anders is gaan doen. De jobcoach helpt G. met het ontwikkelen van betere communicatie, bijvoorbeeld met tips hoe hij met dingen om kan gaan op een andere manier dan hij normaal zou doen. Wanneer de jobcoach op de werkplek is, evalueren G., de werkgever en de jobcoach ook altijd samen in een gesprek hoe het gaat. Aandachtspunt is dat G. zich inhoudelijk kan blijven ontwikkelen op het werk. Ook helpt de jobcoach met administratieve vragen, bijvoorbeeld over zijn contract. De jobcoach zou normaal elke twee weken langskomen. Maar door de vakantie van M. en de werkgever loopt dat nu allemaal een beetje anders.

7.2.8. Casus 8

H. is 21 jaar. Hij werkt nu zo'n anderhalf jaar in het filiaal van de supermarkt. Eerder tijdens zijn schoolstage werkte H. bij een ander filiaal van de supermarkt dichterbij zijn huis. Maar na zijn stage kon hij daar geen baan krijgen. H. weet zelf ook niet helemaal precies wat daarin fout is gegaan. In ieder geval is hij daarna naar de gemeente gestapt voor hulp en toen heeft hij zijn eerste jobcoach gekregen die heeft geregeld dat H. in een ander filiaal van de supermarkt kon komen werken.

De werknemer in casus 8 heeft een indicatie banenafpraak. Hij komt van het speciaal onderwijs en is bijna doof. Via een detachingsconstructie waarbij H. in dienst is van de jobcoachorganisatie werkt H. bij de supermarkt. Inmiddels heeft H. al een jaar een andere jobcoach, de oude heeft een andere functie gekregen. Bij zijn werk in het nieuwe filiaal is H. weer helemaal onderaan begonnen als schoonmaker maar sinds afgelopen september is hij overgestapt naar de zuivel koeling waar hij nu 32 uur per week werkt omdat hij een talent voor fifo vullen bleek te hebben. Wanneer de jobcoach langskomt, werken ze samen en praten ze over hoe het gaat en of er dingen zijn waar H. tegenaan loopt. De jobcoach komt elke twee weken 2 uur langs. Verder helpt de jobcoach H. met administratieve vragen en heeft hij regelmatig contact met H. zijn moeder. Het liefste zou H. in de toekomst overgeplaatst worden naar de supermarkt waar hij ook zijn stage heeft gelopen.

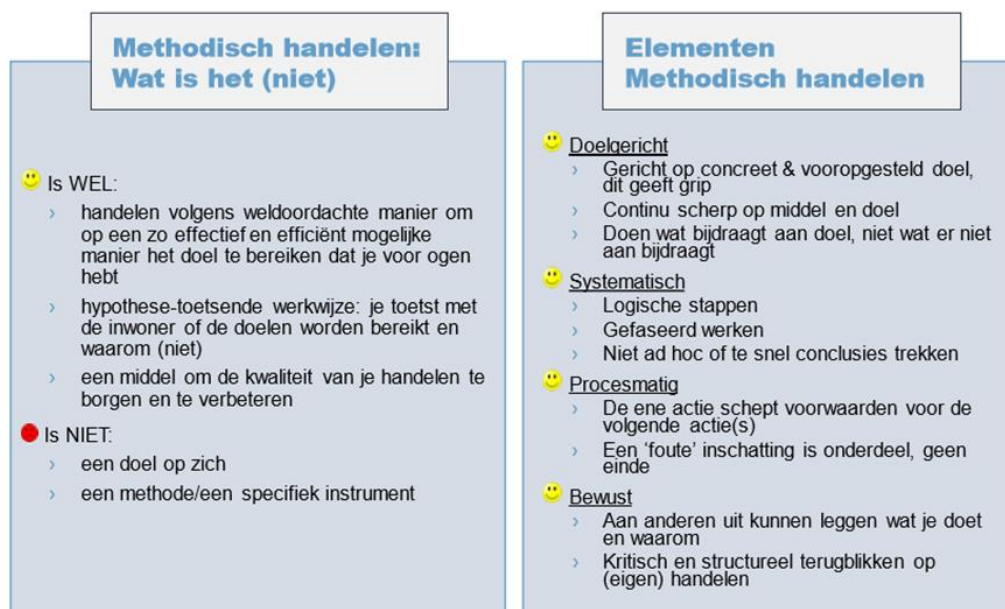
Bijlage 1: Onderzoeksvragen

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de volgende onderzoeksvragen.

1. Wat zijn de ervaringen met jobcoaching op de werkvloer en hoe krijgt de jobcoaching concreet vorm?
 - a. Hoe ervaren jobcoaches, werkgevers, cliënten, collega's en gemeenten de begeleiding op de werkvloer? Wat gaat daarin goed en welke knelpunten treden op?
 - b. Welke werkwijzen hanteren jobcoaches bij het begeleiden van de cliënt, werkgever en collega's? In hoeverre wordt er methodisch gewerkt?
 - c. Hoe geven jobcoaches invulling aan hun rol als adviseur van de werkgever, van direct leidinggevend en collega's op de werkvloer?
 - d. Hoe borgen jobcoaches de continuïteit van de begeleiding, bijvoorbeeld bij een tijdelijke plaatsing of bij afbouw van beschikbare uren voor jobcoaching?
 - e. In hoeverre zijn jobcoaches betrokken bij de assessment, plaatsing e.d. van mensen uit de doelgroep?
 - f. In hoeverre fungeren jobcoaches als schakel tussen de cliënt, de thuissituatie en andere leefdomeinen?
2. Wat is de toegevoegde waarde van jobcoaching op de werkplek?
 - a. Waaruit blijkt de toegevoegde waarde van jobcoaching op de werkplek?
 - b. Wat doet de jobcoach om deze toegevoegde waarde te bewerkstelligen?
 - c. Wat is soms lastig voor de jobcoach om te doen, maar wel belangrijk voor deze toegevoegde waarde? Hoe wordt dit in de praktijk opgelost?
 - d. Wat draagt volgens de werkgever, de cliënt en de gemeente bij aan deze toegevoegde waarde?
3. Wat zijn belangrijke randvoorwaarden voor kwalitatief goede jobcoaching op de werkplek?
 - a. Wat zijn, mede gezien de veranderde context, cruciale competenties voor jobcoaches?
 - b. Wat zijn daarnaast belangrijke randvoorwaarden (in de jobcoach gelegen of daarbuiten)?
 - c. In hoeverre wordt wel/niet aan deze randvoorwaarden voldaan?
 - d. Zijn hierbij verschillen tussen jobcoaches met bepaalde kenmerken (bijvoorbeeld leeftijd, opleiding, rol als interne of externe jobcoach, wel of niet methodisch werken etc.)?
4. Waaraan is behoefte als het gaat om kwalitatief goede jobcoaching op de werkplek?
 - a. Wat is er nodig om het handelen van jobcoaches te versterken?
 - i. Hoe zou dit er concreet uit kunnen zien (wat voor soort tools, handvatten, ondersteuning, training, etc)?
 - ii. Wat moet er gebeuren zodat jobcoaches die dit nodig hebben er daadwerkelijk gebruik van (kunnen) maken?
 - b. Waaraan hebben jobcoaches (nog meer) behoefte?
 - c. Waaraan hebben werkgevers (nog meer) behoefte?
 - d. Waaraan hebben gemeenten (nog meer) behoefte?
 - e. Waaraan hebben cliënten (nog meer) behoefte?
 - f. Welke rol kunnen SBCM en Cedris hierbij spelen met de kenniskring jobcoaching en met andere activiteiten?

Bijlage 2: Methodisch handelen

Wat is methodisch handelen? Hieronder een figuur uit “*Methodisch werken: waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen.*”²⁹ dat een mooi overzicht geeft.



Figuur 1.1 Methodisch handelen in een notendop

²⁹ A.M. Hazelzet en W. Otten, Leiden TNO, 2017.

Bijlage 3: Checklists

Jobcoach - interview op de werkplek

Introductie

1. Voorstellen interviewer en onderzoeksbureau.
2. Korte toelichting op het onderzoek jobcoaching op de werkplek (ook waar de onderzoeksresultaten voor worden gebruikt).
3. Wie ben jij?
 - a) Hoe ben je jobcoach geworden?
 - b) Wanneer ben je jobcoach geworden? Hoe lang doe je dit werk dus? (en hoe oud ben je ongeveer, tbv onderzoeksvraag 3d)
 - c) Ben je interne of externe jobcoach?
 - d) Voor welke werkgever werk je? Hoe lang al? Werk je met specifieke doelgroepen?
 - e) Ben je lid van een jobcoachorganisatie?
 - f) Ben je Noloc geregistreerd? Heeft dit meerwaarde?

Jobcoaching van werknemer en werkgever

4. Hoe ben je de jobcoach van deze werknemer geworden? Doorvraagpunten: was je ook betrokken bij de plaatsing van de werknemer? Of ben je pas na de plaatsing betrokken geraakt als jobcoach?
5. Als je terugdenkt aan de eerste werkweek van de werknemer: hoe ging dat?
 - a) Wat deed je bij aanvang van de nieuwe jobcoaching?
 - b) Wat vind je het belangrijkste om te doen aan het begin van een nieuwe jobcoaching?
 - c) Wat was de rol van de werknemer?
 - d) Wat was de rol van de leidinggevende en/of collega's?
6. Pas je een bepaalde methodiek toe bij de coaching van de werknemer? Zo ja, waarom en welke. Zo nee, wat is je werkwijze?
 - a) Heb je een plan van aanpak voor de specifieke werknemer?
 - b) Hoe ga je te werk richting de werknemer?
 - c) Hoe ga je te werk richting de werkgever?
 - d) Hoe ga je te werk richting leidinggevende en collega's?
7. Hoe zorg je voor integraliteit bij de coaching van de werknemer? Ben je bijvoorbeeld ook betrokken bij andere leefdomen van de werknemer zoals de thuissituatie? Zo ja, welke?
8. Hoe ziet het contact met de werknemer er op dit moment uit (frequentie, telefonisch, op het werk etc.) en hoe verzekert je de continuïteit van de begeleiding? Werk je ook aan de lange termijn ontwikkeling van de medewerker? Hoe?
9. Op welke manier geef je op dit moment vorm aan de coaching van de werkgever en directe collega's van de werknemer? Hebben zij in de loop der tijd taken overgenomen? Zo ja, welke taken en hoe is dat verlopen? Welke taken blijf je zelf doen?
10. Hoe borg je vertrouwen en veiligheid met de werknemer? Krijg je feedback van de werknemer? Mag de werknemer eventueel kiezen voor een andere jobcoach?

Toegevoegde waarde, behoeftes en voorwaarden

11. Vind je dat je toereikend kunt handelen op de werkplek? Waarom wel/niet?
 - a) Wat betekent toereikend voor jou? Waar begint en eindigt jouw rol?
 - b) Faciliteert de werkgever/directe collega's/leidinggevende je in het jobcoachen op de werkplek?
 - c) Krijg je voldoende uren toegekend om je werk goed te kunnen doen? Hoeveel uren krijg je?
 - d) Faciliteert jouw werkgever je als jobcoach?
12. Welke competenties heb je als jobcoach nodig om je werk goed te kunnen doen?
13. Zijn er bepaalde randvoorwaarden om je werk als jobcoach op de werkplek goed te kunnen doen? Bijvoorbeeld voorwaarden aan de werkomgeving, houding van de werkgever, etc.
14. Zijn er knelpunten of moeilijkheden betreffende het coachen op de werkplek?

15. Hoe zou de jobcoaching op de werkplek nog verbeterd kunnen worden? (in het algemeen en specifiek in deze casus)
 - a) Zie je mogelijkheid om je eigen kwaliteit en professionaliteit te verbeteren? Op welke manier?
 - b) Hoe zou de toepassing van jobcoaching op de werkplek verbeterd kunnen worden? (denk aan: rol werkgever, werknemer, jobcoach zelf en uitvoeringsorganisatie zoals gemeente/UWV)
16. Hoe monitor je de tevredenheid van alle betrokkenen?
 - a) De werknemer.
 - b) De werkgever.
 - c) De opdrachtgever.
17. Wat vind je van de kwaliteit van je collega-jobcoaches?
 - a) Wat maakt iemand voor jou een goede jobcoach?
 - b) Wat doen (in jouw ogen) minder goede jobcoaches anders?
18. Wat voor ondersteuningsbehoefte zou jij hebben? (Denk aan: eigen werkgever, werkgever van de klant, landelijke partijen)
19. Wanneer een organisatie iets zou willen ontwikkelen om het vak jobcoach te verbeteren, wat zou dat dan moeten zijn? En voor wie?
 - a) Hoe sta je tegenover intervisie en/of opleidingen? Zou je daar gebruik van maken? Waarom wel/niet?

Werknemer - interview op de werkplek

Introductie

1. Voorstellen interviewer en onderzoeksbureau.
2. Korte toelichting op het onderzoek jobcoaching op de werkplek (ook waar de onderzoeksresultaten voor worden gebruikt).
3. Kun je iets over jezelf vertellen?
 - a) Wie ben jij?
 - b) Hoe lang werk je hier / in deze baan?
 - c) Hoe ben je aan dit werk gekomen?
 - d) Wat houdt je werk precies in? Wat moet je doen?
 - e) Hoe vind je zelf dat het gaat?
 - f) Heb je hiervoor ook al wel eens een jobcoach gehad?

Hoe gaat het op het werk met de jobcoach

4. Hoe ben je in contact gekomen met je jobcoach? Mocht je je jobcoach zelf kiezen?
5. Weet je of je jobcoach ook betrokken was bij het vinden van deze baan (dus al voor plaatsing)?
6. Als je terugdenkt aan je eerste werkweek: hoe ging dat? (of: hoe ging het in het begin?)
 - a) Wat moest je toen doen?
 - b) Was de jobcoach vanaf het begin aanwezig/beschikbaar?
 - c) Wat heeft de jobcoach toen voor jou gedaan?
 - d) Wat hebben jouw leidinggevende en collega's voor jou gedaan?
7. Hoe begeleidt je jobcoach je? Hoe zien de contacten met je jobcoach er precies uit? (op het werk, telefonisch, huisbezoeken etc.) en wat doen jullie dan samen? Wat vind je daarvan?
8. Helpt de jobcoach je ook met dingen buiten werk? Met welke dingen bijvoorbeeld? Wat vind je daarvan?
9. Met welke dingen helpt je jobcoach je op dit moment en hoe doet hij/zij dat?
10. Vertrouw je je jobcoach en voel je je veilig bij hem/haar?

Toegevoegde waarde

11. Heb je een verandering doorgemaakt op de werkplek sinds je deze baan hebt? (denk aan: meer zelfvertrouwen, meer taken, nieuwe taken, etc.)
12. Welke rol heeft je jobcoach bij die verandering gespeeld?
13. Hoe belangrijk denk je dat je jobcoach is voor het behouden van je baan? Waarom wel/niet?
14. Hoe tevreden ben je met je baan? En met je jobcoach? (positief of negatief).
15. Wat zou je doen als je niet tevreden bent met je jobcoach? Kan je dan om een andere coach vragen?
16. Geef je wel eens feedback aan je jobcoach?

17. Denk je dat je in deze baan ook zou kunnen werken zonder jobcoach? Waarom wel/niet?
18. Is er iets wat je graag zou willen veranderen aan de jobcoaching?
 - a) Wat zou de jobcoach volgens jou nog kunnen leren?
 - b) Heb je tot nu toe meegemaakt dat je dingen zou willen veranderen aan de jobcoaching?
 - c) Kan de jobcoach jou in de toekomst ergens beter mee helpen?
 - d) Wat vind je van de begeleiding door je leidinggevende en/of collega's op de werkplek?

Directe Collega/Leidinggevende/Werkgever - interview op de werkplek

Introductie

1. Voorstellen interviewer en onderzoeksbureau.
2. Korte toelichting op het onderzoek jobcoaching op de werkplek (ook waar de onderzoeksresultaten voor worden gebruikt).
3. Wie ben jij? Wat is je functie binnen het bedrijf? (verhouding tot werknemer?)

Jobcoachingstraject in kwestie

4. Hoe is de werknemer hier op deze baan gekomen? Was de jobcoach betrokken bij de plaatsing?
5. Wie heeft deze jobcoach gekozen? De werknemer (werknemersvoorziening)? Of is de jobcoach gekozen door het bedrijf/jullie?
 - a) Speelde het al dan niet Noloc geregistreerd zijn van de jobcoach mee bij deze keuze? (indien keuze van de werkgever).
6. Hoe ervaar jij het om een medewerker met jobcoach in je team/bedrijf/organisatie te hebben en wat vind je daarvan? Is dit positief of negatief?
7. Hoe ziet het contact dat je zelf hebt met de jobcoach eruit? Op welke manier helpt/coacht de jobcoach jou en de directe collega's van de werknemer?
8. Hoeveel administratie moet je doen om deze werknemer in dienst te hebben/houden? Wie doet die administratie? Zou de jobcoach hier een andere/grotere rol in kunnen spelen en zo ja, heb je hier ook daadwerkelijk behoefte aan?
9. Neemt de jobcoach ook nog andere zorgen betreft de werknemer uit handen?
10. Hoe verloopt het contact met de werknemer als de jobcoach niet aanwezig is? Denk je dat de werknemer na verloop van tijd zelfstandig (zonder jobcoach) kan werken?
 - a) Wat zou dit betekenen voor jouzelf en andere collega's?
 - b) Welke tijdsinvestering of aanvullende kennis is hiervoor nodig?

Toegevoegde waarde, behoeftes en voorwaarden: kwalitatieve goede jobcoaching.

11. Denk je dat de werknemer hier ook zonder jobcoach had kunnen beginnen aan deze baan? Waarom wel/niet?
12. Hoe vind je dat de jobcoach handelt op de werkplek? Wat gaat er (heel erg) goed? Wat gaat er minder goed?
13. Zijn er knelpunten of moeilijkheden betreffende de jobcoaching op de werkplek?
14. Hoe zou de jobcoaching op de werkplek nog verbeterd kunnen worden?
15. Indien sprake van een interne jobcoach, wat zijn daar de ervaringen mee? Biedt dit voordelen ten opzichte van een externe jobcoach?

Gemeente/UWV e.d.- telefonische interviews

Introductie

1. Voorstellen interviewer en onderzoeksbureau.
2. Korte toelichting op het onderzoek jobcoaching op de werkplek (ook waar de onderzoeksresultaten voor worden gebruikt).
3. Wie ben jij? Wat is je functie binnen je organisatie ...?

Jobcoaching in het algemeen

4. Hoe staat de gemeente/UWV in het algemeen tegenover jobcoaching?
 - a) Wordt jobcoaching veel ingezet? Waarom wel/niet?

- b) Wat is de toegevoegde waarde van jobcoaching?
 - c) Voor wie zetten jullie jobcoaching in? Wordt jobcoaching ingezet voor bepaalde doelgroepen?
 - d) Worden bepaalde jobcoaches ingezet afhankelijk van bepaalde beperkingen van klanten?
 - e) Hebben jullie eigen jobcoaches of kopen jullie jobcoaching in?
5. Is er bepaald beleid of regelgeving rondom jobcoaching op de werkplek? (UWV: landelijk beleid). Is hierbij onderscheid tussen interne en externe jobcoaching?
 6. Werken jullie met bepaalde jobcoachorganisaties of verschilt dit per traject? Waarom is die keuze gemaakt?
 - a) Waar moet een goede jobcoachorganisatie aan voldoen?
 - b) Indien één jobcoachorganisatie: op welke punten zijn jullie tevreden met deze jobcoachorganisatie? Op welke punten minder?
 7. Hoe weet je dat een jobcoach of jobcoachorganisatie professioneel is?
 - a) Worden resultaten gemonitord? Waarom wel/niet? Zo ja, op welke manier?
 - b) Kijken jullie naar de Noloc registratie van de jobcoaches?
 8. Hoe zetten jullie het instrument jobcoaching in? Waarom op die manier?
 9. Hoe zit het met de afbakening van taken tussen de klantmanager, de accountmanager van het werkgeversservicepunt en de jobcoach?
 10. Hoe schatten/bepalen jullie de begeleidingsbehoefte van een klant in?
 11. Hoe schatten/bepalen jullie of een offerte van een jobcoach reëel is?

Jobcoachingstraject in kwestie

12. Wat is jouw rol/rol uitvoerder bij de plaatsing van de werknemer geweest?
13. Denk je dat de werknemer via een ander traject hetzelfde had kunnen bereiken? Waarom wel niet?
14. Waar zien jullie toegevoegde waarde van jobcoaching op de werkplek in terug?
 - a) Wat doet de jobcoach goed op de werkplek? Wat betekent dit voor de werknemer en leidinggevende/collega's?
 - b) Hoe zou de toegevoegde waarde verbeterd kunnen worden?
15. Als het gaat over de kwaliteit van de jobcoaches en de coaching, zijn er dingen die beter kunnen? Zijn er dingen die uitstekend gaan?

Literatuurlijst

Aarts, L., C van Hout C & C. Thijs, *Evaluatie jobcoaching*. Den Haag: APE, 2008.

Arbeidsdeskundig Kennis Centrum. *Leidraad Jobcoach. Leidraad voor de indicering, aanvraag, verantwoording en toetsing van de inzet van jobcoachondersteuning*. Nijkerk: Arbeidsdeskundig Kennis Centrum, 2012.

Coenen, L. B Noordhuizen, S. de Visser en M. Engelen. *Met de coach naar de job. Een evaluatie van de pilot stagejobcoach*. Zoetermeer: Research voor Beleid, 2011.

Coenen-Hanegraaf, M en B. Valkenburg. *Begeleid Werken. Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*. Utrecht: Uitgeverij Jan van Arkel, 2012.

Duijvestein, P. *Methodebescrijving begeleid werken. een individueel vraaggerichte benadering*. Utrecht: Movisie 2012.

De Programmaraad. *Handreiking aan de slag met jobcoaching*. Samenvoordeklant.nl: de Programmaraad, 2017.

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

G4 en UWV. *“JOB COACHING” in het kader van harmonisering werkgeversinstrumenten. Afspraak tussen G4 (Amsterdam, Den Haag, Rotterdam & Utrecht) en UWV*. Samenvoordeklant.nl, 2015.

Hazelzet, A.M. en W. Otten. *Methodisch werken: waarom wel, waarom niet? Onderzoek naar factoren die methodisch werken van klantmanagers bij sociale diensten bevorderen*. Leiden, TNO: 2017.

Heuts, L, J.W.M. Mevissen en S. Telli. *Jobcoaches in de SW-sector*. Amsterdam: Regioplan, 2014.

Inspectie SZW. *Als je ze loslaat ben je ze kwijt. Onderzoek naar de begeleiding van jongeren met een arbeidsbeperking door gemeenten*. Den Haag: Inspectie SZW, 2016.

Kroon, B, R.S.M. de Reuver en A.J.B. van de Water, *Best Practices Job Coaching*. Tilburg: Universiteit Tilburg, 2017.

Michon, H., J.T. van Busschbach, M. van Vugt en A.D. Stant. *Effectiviteit van Individuele Plaatsing en Steun in Nederland; verslag van een gerandomiseerde effectstudie*. Utrecht/Groningen: Trimbos-instituut & Rob Giel Onderzoekscentrum, 2011.

Noloc, *Beroepsprofiel voor Jobcoaches* (2017).

Noloc. *Toetsingskader Nederlands Beroepsregister voor Jobcoaches*. (2017).

Verlaan, W. *Jobcoach XXL*. Nieuwegein: Kennis- en Innovatiecentrum CrossOver, 2011.

Vos, Edwin de. *Eindrapport Routekaart naar werk voor jongeren met ernstige gedragsmoeilijkheden*. TNO, 2010.

Weeghel, J. van et. al. *Multidisciplinaire richtlijn werk en ernstige psychische aandoeningen*. Utrecht: Trimbos-instituut, 2013.

