



# **PLAATSING VAN WSW-ERS BIJ REGULIERE WERKGEVERS: HOE EN ONDER WELKE VOORWAARDEN?**

## **EINDRAPPORT**

Opdrachtgever: Raad voor Werk en Inkomen

Dr. Elbert Dijkgraaf

Drs. José Gravesteijn

Dr. Ewa Mendys

Drs. Peter van Nes

Drs. Toon van Winden

Drs. Arjan de Wit

*Datum*

21 september 2006

# **PLAATSING VAN WSW-ERS BIJ REGULIERE WERKGEVERS: HOE EN ONDER WELKE VOORWAARDEN?**

## **EINDRAPPORT**

*Contactpersoon* Dr. E. Dijkgraaf

*Adres* SEOR, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Postbus 1738  
3000 DR ROTTERDAM

*Telefoon* 010-408 2590

*Fax* 010-408 9650

*E-mail* [dijkgraaf@few.eur.nl](mailto:dijkgraaf@few.eur.nl)

# INHOUD

<b>Samenvatting en belangrijkste conclusies</b>	<b>1</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>14</b>
1.1 Achtergrond	14
1.2 Resultaten eerder onderzoek	16
1.3 Doel en onderzoeksvragen	17
1.4 Uitwerking onderzoekskader	19
1.5 Onderzoeksopzet	21
1.6 Structuur van het rapport	23
<b>2 De aanpak van sw-bedrijven en gemeenten</b>	<b>24</b>
2.1 Inleiding	24
2.2 Aanbod van werkvormen en beleid	24
2.3 De organisatie: overeenkomsten en verschillen	26
2.4 Overeenkomst: integraal werken en vrijheid begeleidingsorganisaties	28
2.5 Overeenkomst: direct vanaf de wachtlijst	28
2.6 Overeenkomst: de gekozen lijn vasthouden	31
2.7 Overeenkomst: weinig coördinatie	32
2.8 Overeenkomst: veel energie in onderhouden netwerk	36
2.9 Factoren die van invloed zijn op een succesvolle werkgeversbenadering	37
<b>3 Werkgeversbenadering, product, prijs en overige condities</b>	<b>38</b>
3.1 Inleiding	38
3.2 De werkgeversbenadering	38
3.3 De match	44
3.4 Kenmerken werkvormen	47
3.5 Prijs	56
3.6 Effectieve productmarktstrategiën	61

<b>4</b>	<b>Externe plaatsingen van Wsw-ers: kenmerken en voorwaarden</b>	<b>64</b>
4.1	Inleiding	64
4.2	Externe plaatsingen: kenmerken	64
4.3	Voorwaarden vanuit het sw-bedrijf en begeleidingsorganisaties	69
4.4	Motieven en voorwaarden van werkgevers	73
4.5	Voorwaarden vanuit gemeenten	78
4.6	Conclusies	78
<b>5</b>	<b>Ervaringen met Wsw-arbeid bij reguliere werkgevers</b>	<b>81</b>
5.1	Inleiding	81
5.2	De ervaringen van sw-bedrijven	81
5.3	Ervaringen van werkgevers	82
5.4	Ervaringen van externe begeleidingsorganisaties	83
5.5	Ervaringen van gemeenten	84
5.6	Ervaringen van cliënten(organisaties)	85
5.7	Conclusies	85
<b>6</b>	<b>Sterkten en zwakten en knelpunten</b>	<b>87</b>
6.1	Inleiding	87
6.2	Sterkten en zwakten	87
6.3	Knelpunten en oplossingen	88
6.4	Conclusies	90
<b>7</b>	<b>Toekomst</b>	<b>91</b>
7.1	Inleiding	91
7.2	Mogelijkheden extern plaatsen	91
7.3	De rol van de overheid	93
7.4	Kansen en bedreigingen	94
7.5	Conclusies	96
<b>8</b>	<b>Slotbeschouwing</b>	<b>98</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>101</b>

<b>Bijlage 1</b>	<b>De selectie van de cases</b>	<b>102</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Overzicht van gesprekspartners</b>	<b>105</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Methodiek begeleid werken De Meergroep</b>	<b>106</b>

# **SAMENVATTING EN BELANGRIJKSTE CONCLUSIES**

## **ACHTERGROND, VRAAGSTELLING EN ONDERZOEKSOPZET**

Een kernpunt van de Wsw-modernisering is de beweging van binnen naar buiten. Hiermee wordt beoogd meer arbeidsplaatsen voor Wsw-geïndiceerden te realiseren bij reguliere werkgevers via detachering of begeleid werken. Het kabinet wil dat zoveel mogelijk Wsw-ers zo regulier mogelijk werken en alleen als het nodig is terugvallen op het sw-bedrijf. Dit kan via detachering of begeleid werken. Bij detachering blijft de Wsw-er in dienst van het sw-bedrijf, maar werkt hij bij een reguliere werkgever. De inlenende werkgever betaalt een inleenvergoeding aan het sw-bedrijf. Detachering kan op individuele basis of in groepen plaatsvinden. Bij begeleid werken heeft de Wsw-er een arbeidsovereenkomst met de reguliere werkgever. De werkgever krijgt van de gemeente of het sw-bedrijf een loonkostensubsidie ter compensatie van de lagere productiviteit van de Wsw-er (en mogelijk ook van de extra begeleiding van de werkgever die nodig is). De begeleid werkende wordt begeleid door een job coach.

De gemeenten, individueel of samenwerkend in een gemeenschappelijke regeling (GR), worden in toenemende mate verantwoordelijk voor de Wsw en dus ook voor het stimuleren van de beweging naar buiten. De uitvoering van de Wsw gebeurt door sw-bedrijven. De Raad voor Werk en Inkomen (RWI) heeft SEOR gevraagd te inventariseren hoe deze bedrijven het aantal plaatsingen van Wsw-ers bij reguliere werkgevers kunnen vergroten.

De centrale probleemstelling van het onderzoek is:

*Hoe kan een groter aantal plaatsen voor detachering en begeleid werken worden georganiseerd bij reguliere werkgevers (buiten het sw-bedrijf)?*

De centrale probleemstelling valt uiteen in een drietal hoofdvragen:

1. Hoe en onder welke voorwaarden is Wsw-arbeid (momenteel) buiten het sw-bedrijf georganiseerd, via begeleid werken, individuele detachering en/of groepsdetachering?
2. Wat zijn de ervaringen van gemeenten, sw-bedrijven, werkgevers en Wsw-ers die gebruik maken van begeleid werken en detachering?
3. Welke mogelijkheden en belemmeringen ervaren de genoemde actoren om het aantal arbeidsplaatsen voor begeleid werken en detachering te verhogen?

Het onderzoek heeft zich middels interviews gericht op de in de tweede hoofdvraag genoemde actoren. Daartoe zijn zes cases (een gemeente of een GR met het bijbehorende sw-bedrijf) geselecteerd die worden gekenmerkt door een relatief hoog aantal detacheringen en/of plaatsingen begeleid werken. Hierdoor was het mogelijk te leren van bewezen successen. Buiten de zes cases zijn op de Detanet-ledendag meer dan twintig interviews gehouden met vertegenwoordigers van sw-bedrijven die betrokken zijn bij (vooral de individuele) detachering van Wsw-ers, telefonische interviews gehouden met een aantal landelijke sleutelpersonen in de sw-sector, werkgevers en met enkele specifieke externe begeleidingsorganisaties en GR-en/gemeenten. Verder zijn een aantal beleidsrapporten meegenomen in het onderzoek.

De gekozen aanpak betekent dat geen sprake is van een representatief onderzoek. Daarvoor zou noodzakelijk geweest zijn om meer interviews te houden met meer sw-bedrijven en de resultaten daarvan systematisch te vergelijken met de beschikbare (inter)nationale literatuur. Bovendien zou geïnterviewd moeten worden in welke mate de cases die geselecteerd zijn als benchmark zelf verbeteringsslagen kunnen halen. Doel van dit onderzoek is dan ook niet om sluitende antwoorden te formuleren op de gestelde onderzoeksvragen. Wel is het doel om met behulp van ervaringen van goed presterende sw-bedrijven en daaromheen opererende actoren te illustreren welke maatregelen genomen kunnen worden om externe plaatsingen bij andere sw-bedrijven te bevorderen. Dit betekent dan ook dat de resultaten van het onderzoek niet los gezien mogen worden van andere informatiebronnen en ervaringen om tot een zo goed mogelijke beleidsbeslissing te komen.

## **BELEID EN ORGANISATIE**

De sw-bedrijven in de zes cases die als ‘goed voorbeeld’ voor dit onderzoek zijn geselecteerd verschillen op diverse punten van elkaar. Echter, wat betreft het beleid en de organisatie van externe plaatsingen bestaat er een aantal overeenkomsten tussen deze sw-bedrijven. Box 1 geeft deze overeenkomsten weer, waarvan er in het onderstaande enkele nader worden toegelicht.

### *Box 1 Overeenkomsten tussen de sw-bedrijven in de zes cases*

Het beleid is duidelijk gericht op de beweging naar buiten
Aan de gemaakte keuzes wordt duidelijk en consequent vastgehouden (door de directie/management)
Groepsdetacheringen en werken op locatie wordt veelal vanuit de werkbedrijven uitgevoerd
Er wordt voor begeleid werken uitsluitend of vooral gebruik gemaakt van ‘eigen’ begeleidingsorganisaties
Begeleid werken en individuele detachering wordt veelal door één organisatieonderdeel uitgevoerd
Detachementsconsulenten en job coaches zijn vaak integraal verantwoordelijk voor alle stappen in het proces van plaatsing en nazorg. Bepaalde deeltaken (kunnen) worden uitbesteed aan andere professionals.
Er wordt in de meeste gevallen getracht een Wsw-er direct van de wachtlijst extern te plaatsen (om te voorkomen dat Wsw-ers wennen aan de “warme deken” die het sw-bedrijf is)
Er bestaat weinig coördinatie met andere gemeentelijke arbeidsmarktinstrumenten
In de uitvoering laat de coördinatie tussen sw-werkvormen soms nog te wensen over
Er wordt veel energie gestoken in het opbouwen en onderhouden van contacten met werkgevers/opdrachtgevers. Vooral face-to-face contacten zijn belangrijk.

Enkele sw-bedrijven werken bij het beleid om zoveel mogelijk Wsw-ers extern te plaatsen volledig vanuit het concept van de werkladder. De werkladder houdt in dat geprobeerd wordt om mensen op een zo hoog mogelijke trede van de ladder te plaatsen. De laagste trede is interne plaatsing bij een sw-bedrijf. De daarop volgende treden zijn groepsdetachering, individuele detachering, begeleid werken en als laatste een reguliere baan zonder subsidie of begeleiding. Uitgangspunt is dan de ontwikkeling van de individuele werknemer en men zoekt, op basis van het individuele ontwikkelingsplan (IOP), de best passende plek voor hem/haar. De overige sw-bedrijven hebben het beleid om met de nieuwe instroom van Wsw-ers direct externe plaatsingen te realiseren. Bij sw-

bedrijven die relatief weinig externe plaatsingen kennen, is het beleid (nog) niet gericht op externe plaatsingen of moet de omslag nog worden gemaakt.

De eerste groep sw-bedrijven richt zich voor externe plaatsingen niet uitsluitend op de nieuwe instroom. Bij deze sw-bedrijven wordt nauwlettend in de gaten gehouden of Wsw-ers, ook degenen die beschut werken, toe zijn aan een stap omhoog op de ladder. Eén sw-bedrijf heeft hiervoor een intern systeem van taakstellingen en beloningen ontwikkeld. Uit het Publiek Overzicht Resultaten (POR) Wsw blijkt echter niet dat het breder bezien van de mogelijkheden tot externe plaatsing leidt tot een grote doorstroom van Wsw-ers vanuit een dienstbetrekking met het sw-bedrijf naar begeleid werken.

De belangrijkste argumenten om groepsdetacheringen en werken op locatie vanuit de werkbedrijven uit te voeren, zijn dat de betreffende Wsw-ers soms tijdelijk moeten terugkeren in het sw-bedrijf en dat het makkelijker is om doorstroom tussen werkvormen te realiseren als deze worden uitgevoerd door hetzelfde organisatieonderdeel.

Bij de vraag of het uitmaakt of een interne dan wel externe begeleidingsorganisatie wordt gebruikt, moet onderscheid gemaakt worden tussen sw-bedrijven die duidelijk de keus maken voor de beweging naar buiten en sw-bedrijven die meer naar binnen gericht zijn. Dit onderzoek leert dat de zes onderzochte sw-bedrijven voor begeleid werken voornamelijk gebruik maken van een 'eigen' begeleidingsorganisatie. Als duidelijk gekozen wordt voor de beweging naar buiten, kan het werken met een eigen begeleidingsorganisatie in een omslag een positief signaal aan het personeel geven (behoud van werkgelegenheid). Bovendien is bij een dergelijke keuze het waarschijnlijk van minder belang voor de effectiviteit of van een interne dan wel externe begeleidingsorganisatie gebruikt wordt gemaakt. Dit betekent echter niet per definitie dat een interne begeleidingsorganisatie ook werkt in gevallen waarin het sw-bedrijf de blik (nog) naar binnen heeft gericht. De gemeente of de gemeenten die participeren in een zogeheten Gemeenschappelijke Regeling (GR) zou dan, om de beweging van binnen naar buiten te stimuleren, wellicht een keuze kunnen maken voor externe begeleidingsorganisaties. Dan moet natuurlijk wel bezien worden of een dergelijke organisatie beschikbaar is en wat de prestaties zijn. Een andere mogelijkheid is om te werken met een inkoopcontract met het sw-bedrijf waarin voor de beweging naar buiten taakstellingen aan het bedrijf worden opgelegd. Dit laatste is bij één van de sw-bedrijven in de zes cases het geval.

Soms bestaat er coördinatie op beleidsniveau met andere arbeidsmarktinstrumenten van gemeenten, maar in de uitvoering werken de organisaties veelal onafhankelijk van elkaar. De praktische uitwerking van bijvoorbeeld een gezamenlijke werkgeversbenadering ligt vaak toch moeilijk omdat iedere organisatie vanuit zijn eigen opdracht zoveel mogelijk klanten wil plaatsen. Eén sw-bedrijf heeft aangegeven dat de coördinatie met andere arbeidsmarktinstrumenten niet relevant is, omdat wordt gewerkt vanuit de individuele Wsw-er, waarbij een passende arbeidsplek wordt gezocht. Anderzijds blijkt uit onderzoek dat werkgevers coördinatie zeer op prijs stellen, bijvoorbeeld in de vorm van een accountmanager.

Soms laat de coördinatie tussen de verschillende werkvormen van het sw-bedrijf nog te wensen over, vooral voor wat betreft de contacten met werkgevers. Bij sommige sw-bedrijven zorgt de commerciële afdeling of het commerciële overleg voor een zekere afstemming. Enkele sw-bedrijven geven evenwel aan dat de consequente inzet van instrumenten als werkladder en Individueel Ontwikkel Plan bij hen voor (inhoudelijke) coördinatie tussen de werkvormen zorgt.



## **WERKGEVERSBEADERING, KENMERKEN WERKVORMEN EN PRIJS**

Hoe ziet de werkgeversbenadering van sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties er concreet uit? Welke kenmerken hebben de verschillende werkvormen en producten? Wat is de prijs van de verschillende werkvormen voor werkgevers?

### **De werkgeversbenadering**

De brede voorlichting over alle werkvormen van het sw-bedrijf wordt meestal gegeven door het management van het sw-bedrijf en/of de afdeling commerciële zaken. Indien een afdeling commerciële zaken bestaat, doet deze ook (grootschalige) acties die zijn gericht op nieuwe opdrachtgevers en werkgevers. De onderdelen van het sw-bedrijf geven veelal specifieke voorlichting over de werkvormen waarvoor men verantwoordelijk is. Voor begeleid werken en individuele detachering is dit vaak de afdeling of het bedrijfs onderdeel 'Begeleid Werken en Detachering'. Werkbedrijven nemen vaak de voorlichting over groepsdetachering en werken op locatie voor hun rekening.

In de voorlichting aan werkgevers en opdrachtgevers benadrukken sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties vooral dat het om gemotiveerde en betrouwbare mensen gaat, dat er nauwelijks risico's bestaan, dat de kosten laag zijn, dat de administratieve lasten uit handen worden genomen en dat de werknemer wordt begeleid. Bij groepsdetachering en werken op locatie geeft men (verder) de boodschap af dat men structureel of tijdelijk personele capaciteit kan leveren.

Bij de acquisitie van arbeidsplaatsen voor begeleid werken of individuele detachering wordt veelal uitgegaan van de specifieke kandidaat. De meeste gesprekspartners hebben aangegeven dat het werven van plekken op voorraad vaak weinig zin heeft. Soms wordt de acquisitie wat breder getrokken, vooral als het onderdeel van het sw-bedrijf of de begeleidingsorganisatie ook andere regelingen uitvoert. Het komt dan wel voor dat specifieke job hunters worden ingezet om arbeidsplekken te zoeken die geschikt kunnen zijn voor de bediende doelgroepen. Tegelijkertijd vindt er dan een zoekproces plaats vanuit specifieke kandidaten.

Succesfactoren in de voorlichting en acquisitie zijn volgens sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties vooral het uitgaan van de specifieke cliënt, het transparant en duidelijk zijn (bijvoorbeeld over de tarieven, de belemmeringen van de kandidaat en de risico's) en het niet wekken van irreële verwachtingen.

### **De match**

De match tussen het aanbod van werkvormen door sw-bedrijven en de wensen van werkgevers wordt gemaakt als werkgevers in eerste instantie breed worden geïnformeerd over het mogelijke aanbod. Vaak is de voorlichting en acquisitie van sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties echter specifiek gericht op één werkvorm of wordt dit gedaan vanuit één specifieke kandidaat, waardoor de match tussen behoeften en het mogelijke aanbod van sw-bedrijven niet altijd wordt gemaakt. Wel geven sw-bedrijfsonderdelen mogelijkheden aan elkaar door.

Bij individuele detachering en begeleid werken vindt de match tussen de arbeidsplek en de kandidaat veelal plaats vanuit de kandidaat. Er wordt een arbeidsplek bij de kandidaat gezocht. Dit heeft een positieve invloed op de kwaliteit van de match. Voor

groepsdetachering en werken op locatie wordt veelal meer in het algemeen, maar met inachtneming van de mogelijkheden van de sw-populatie, gezocht in het bedrijvennetwerk.

Sw-bedrijven selecteren kandidaten voor begeleid werken en detachering op basis van de IOP's of, in geval van begeleid werken, op basis van de indicatie. Sommige sw-bedrijven bieden de werkgever één kandidaat aan, andere sw-bedrijven geven de werkgever een keuze uit verschillende kandidaten. De werkgever beslist uiteindelijk natuurlijk altijd zelf of het doorgaat.

Bij groepsdetachering en werken op locatie is de bemoeienis van de opdrachtgever met de selectie van kandidaten veelal kleiner dan bij begeleid werken en individuele detachering.

Uit de gesprekken met werkgevers ontstaat er een divers beeld met betrekking tot het maken van een match. Een deel van de werkgevers heeft heel bewust een afweging gemaakt tussen Wsw-arbeid en andere werkvormen (bijvoorbeeld uitzendbureaus). Een aantal werkgevers geeft aan dat ze een voorkeur hebben voor detachering, omdat het minder rompslomp met zich meebrengt, omdat de werkgever het als minder risicovol ervaart en omdat detachering makkelijk op te zeggen is, wat de werkgever meer flexibiliteit geeft. Een andere werkgever geeft juist aan de mensen zo snel mogelijk in loondienst te nemen omdat hij alleen in mensen wil investeren als een lange relatie met de onderneming wordt aangegaan. Hiermee komt overeen dat verschillende werkgevers benadrukken Wsw'ers vaak een positieve invloed hebben op de algemene werksfeer.

### **Kenmerken van de werkvormen**

Wat betreft de kenmerken van de verschillende werkvormen wordt door de sw-bedrijven vaak benadrukt dat het vooral gaat om het leveren van maatwerk (dat aansluit op de problemen en wensen van de werkgever) en flexibiliteit.

Een opvallende uitkomst van het onderzoek is dat de meeste sw-bedrijven in de zes cases standaardonderdelen in het voortraject tot plaatsing via begeleid werken of detachering hebben ontwikkeld of aan het ontwikkelen zijn. Het gaat meestal om training in bijvoorbeeld sollicitatievaardigheden, sociale vaardigheden, assertiviteit en communicatieve vaardigheden, welke in een reguliere omgeving vaak belangrijker zijn dan in een sw-bedrijf. Wat de effecten hiervan zijn is, gezien de beperkte ervaring, nog onduidelijk.

De aansturing van de extern geplaatste Wsw-ers hangt af van de werkvorm. Bij begeleid werken en individuele detachering vindt de aansturing plaats door de (inlenende) werkgever. In principe geldt dit ook voor groepsdetachering, maar het is ook mogelijk dat management en werkleiding vanuit het sw-bedrijf worden meegedetacheerd. Er komen bij groepsdetachering en werken op locatie, vanwege het maatwerk dat sw-bedrijven willen bieden, allerlei varianten voor.

De gesproken werkgevers zijn in het algemeen tevreden over begeleiding en contacten met de sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties. Sommige werkgevers geven aan dat het in het verleden problemen gaf dat ze verschillende contactpersonen voor verschillende werknemers hadden, maar dat ze tegenwoordig één contactpersoon hebben wat veel beter werkt.

Begeleiding is afhankelijk van behoeftes. In het begin wordt er intensief begeleid, als de werknemer nog ingewerkt moet worden. Het inwerken gebeurt soms door de werkgever of een reguliere medewerker, maar soms ook door iemand van het sw-bedrijf. De begeleiding van individueel gedetacheerden is in handen van de detacheringconsulent. Ook bij individuele detachering wordt vooral maatwerk geboden. Na de inwerkperiode wordt de begeleiding afgebouwd. De meeste sw-bedrijven benadrukken dat het van belang is dat ook de werkgever begeleid wordt door een job-coach zodat hij weet hoe om te gaan met specifieke kenmerken van de Wsw-er.

Hoewel de gesproken werkgevers over het algemeen tevreden zijn, geven andere gesprekspartners aan dat de begeleiding niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief en methodisch (nog) voor verbetering vatbaar is. De caseload is in een aantal gevallen groot. Volgens de sw-bedrijven is de geboden begeleiding bij begeleid werken vaak beperkt. Het gemiddelde voor de structurele begeleiding (na de inwerkperiode) ligt op hooguit 1 uur per week. Het is echter de vraag of dit zo belangrijk is, gezien het feit dat werkgevers blijkbaar tevreden zijn.

Bij de meeste van de gesproken werkgevers (21) krijgen werknemers na plaatsing nog externe cursussen of trainingen. Deze worden soms door het sw-bedrijf betaald (vooral bij detachering) en soms door de werkgever (vooral bij begeleid werken). Soms wordt er tussen de werkgever en het sw-bedrijf onderhandeld over de betaling.

De eindverantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk ligt bij individuele detachering en begeleid werken bij de werkgever. Indien werkleiding van het sw-bedrijf meegaat met een groep extern geplaatste Wsw-ers, dan komt de eindverantwoordelijkheid voor het resultaat vaak bij het sw-bedrijf te liggen. Maar ook op dit punt is wederom maatwerk mogelijk.

Maatwerk, een goede afstemming op de wensen van de werkgever, flexibiliteit, proefperioden (proefplaatsingen, stages, kleinschalige proeven met groepsdetachering) en het gemak dat werkgevers wordt aangeboden zijn volgens sw-bedrijven en de geïnterviewde werkgevers elementen die het goed blijken te doen richting werkgevers.

### **Prijs**

Bij de bepaling van de inleenvergoeding voor een detachering wordt veelal uitgegaan van het functieloon en bijkomende begeleidings- en algemene kosten. Aan de hand van de loonwaarde van de kandidaat wordt vervolgens het inleentarieff berekend. Bij groepsdetacheringen en werken op locatie zijn voor het sw-bedrijf ervaringen uit de markt en de afweging of het tarief rendabel is van belang. De prijs voor werken op locatie wordt wel gecalculeerd op basis van bestekken. De hoogte van de loonkostensubsidie bij begeleid werken wordt vooral bepaald door de bepaling van de vaststelling van de loonwaarde van de kandidaat.

De hoogte van de inleenvergoeding voor individuele detachering ligt gemiddeld rond de € 10 tot € 12 per uur. De prijs per persoon per uur voor groepsdetachering is wat lager. De hoogte van de loonkostensubsidie varieert sterk per begeleid werkende. Het schommelt, afhankelijk van de loonwaarde van de kandidaat, tussen 10 en 70 procent.

Uit de gesprekken met werkgevers is niet naar voren gekomen dat de kosten een belangrijke belemmering vormen. De loonkostensubsidie wordt door een aantal van hen

beschouwd als tegemoetkoming voor bijkomende kosten van bijvoorbeeld extra begeleiding. Er zijn ook regelingen voorhanden om de kosten van werkplekaanpassing te subsidiëren. Incidenteel worden hogere kosten genoemd door opleiding en Arbo.

Enkele sw-bedrijven uit de zes cases geven aan dat de kostprijs van externe plaatsingen lager is dan die van interne beschutte plaatsen. Dit is echter geen statisch gegeven. De onderlinge verhouding tussen de kostprijzen kan veranderen als het aantal externe plaatsingen toeneemt. Op een zeker moment zou de kostprijs van zowel interne als externe plaatsingen kunnen toenemen indien het aantal externe plaatsingen wordt uitgebreid. Dit komt bijvoorbeeld omdat dan steeds moeilijker te plaatsen Wsw-ers begeleid moeten worden terwijl de kapitaalkosten van het sw-bedrijf door minder interne menskracht terugverdiend moet worden. Natuurlijk is dit afhankelijk van de specifieke situatie en mitigerende maatregelen die door het management genomen kunnen worden.

## **MOTIEVEN EN VOORWAARDEN**

### **Kenmerken van de externe plaatsingen**

De spreiding van plaatsingen begeleid werken over sectoren is groot. Voor een aantal sw-bedrijven geldt dit ook voor de individuele detacheringen. Andere sw-bedrijven hebben van oudsher een groot aantal individuele detacheringen bij non-profit organisaties en willen nu juist meer het MKB gaan betreden. Bij gemeenten werken overigens maar weinig gedetacheerden (de verschillen tussen sw-bedrijven hierin zijn echter groot) en vooral weinig begeleid werkenden. Groepsdetachering en werken op locatie vindt vooral plaats in de industriële sector, verpakking, montage en ook de groensector.

Begeleid werken plaatsen lijken vooral te worden gerealiseerd bij het MKB tot 50 werknemers, uitgezonderd de kleinste bedrijven met minder dan 5 à 10 werknemers. Enkele sw-bedrijven hebben vooral individuele detacheringen bij grotere non-profit organisaties. Andere sw-bedrijven geven juist aan dat vooral in het MKB wordt gedetacheerd. Dit hangt mogelijk samen met de regionale structuur van de werkgelegenheid. Er is wel gezegd dat het voor begeleid werken en individuele detacheringen bedrijven moeten zijn die zo groot zijn dat ze ondersteunende functies hebben (zulke functies bieden vaak plaatsingsmogelijkheden) maar aan de andere kant zo klein zijn dat de directeur/eigenaar dicht op de werkvloer zit. Groepsdetacheringen, ten slotte, komen vooral voor bij middelgrote en grotere bedrijven. Wellicht dat door middel van samenwerking tussen SW bedrijven ook andere type opdrachtgevers zouden kunnen worden bediend. Hiervan zijn in dit onderzoek geen voorbeelden gevonden.

Een aanzienlijk deel van de begeleid werken contracten wordt beëindigd of niet verlengd. De beëindigde contracten begeleid werken hebben een gemiddeld kortere duur dan de beëindigde dienstbetrekkingen met het sw-bedrijf. Eén sw-bedrijf weet te melden dat binnen drie jaar 30 tot 40 procent van de begeleid werkenden uitvalt. De meeste arbeidsovereenkomsten begeleid werken zijn voor bepaalde tijd. Zeker het eerste arbeidscontract is meestal tijdelijk (voor zes maanden of één jaar). Deze worden vaak verlengd. Een deel van de werkgevers heeft wel aarzeling bij het verlengen van het contract met een begeleid werkende tot over de driejaarsgrens van de wet Flexibiliteit en Zekerheid heen. Bij dit alles dient wel te worden gerealiseerd dat het werken met tijdelijke contracten op de gehele arbeidsmarkt gemeengoed is. Dit geldt in zeer sterke mate aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Het onderstreept tevens ook het belang van

de no-risk polis en andere maatregelen (zoals terugplaatsing) die het risico voor werkgevers verminderen.

Contracten voor individuele detachering zijn meestal voor onbepaalde tijd. Bij groepsdetachering en werken op locatie wisselt het beeld sterk tussen sw-bedrijven. Sommige sw-bedrijven spreken over jarenlange contracten terwijl andere sw-bedrijven vooral contracten van enkele weken hebben. In het laatste geval gaat het om werk op locatie. Bij detacheringen kunnen inleners het contract echter, met inachtneming van de opzegtermijn, opzeggen.

Het soort werk dat begeleid werkenden en gedetacheerden uitvoeren is zeer gevarieerd. Het gaat relatief vaak om uitvoerend of ondersteunend werk van laag en soms middelbaar niveau. Bij individuele detachering van personen uit de doelgroep van vóór 1998 komt ook wel werk van hoger niveau voor. Groepsdetachering en werken op locatie is vaak productiewerk, verpakkingswerk of werk in het groen. Soms komen ook groepsdetacheringen in de dienstverlening (schoonmaak, kantine) voor. Bij groepsdetachering en werken op locatie betreft het meestal relatief eenvoudig werk.

### **De Wsw-ers die extern werken**

Enkele sw-bedrijven stellen dat een externe plaatsing vooral is weggelegd voor Wsw-ers die het qua zelfstandigheid, werkritme, stabiliteit en communicatieve en sociale vaardigheden aankunnen. Verder moet men, wat persoonlijke verzorging betreft, representatief zijn. Voor individuele detachering moet een Wsw-er in nog hogere mate over deze kenmerken beschikken. Sw-bedrijven stellen wel dat psychisch gehandicapten moeilijk extern zijn te plaatsen, maar uit de Wsw-monitor blijkt juist dat psychisch gehandicapten vaker begeleid werken dan Wsw-ers met een ander type handicap.

Begeleid werkenden zijn gemiddeld relatief jong, wat vooral een gevolg zal zijn van het feit dat de meeste plaatsingen begeleid werken direct van de wachtlijst tot stand komen.

### **Voorwaarden vanuit het sw-bedrijf en begeleidingsorganisaties**

Sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties stellen veelal de voorwaarde dat de werkgever voldoende tijd kan en wil besteden aan de begeleiding van de individueel gedetacheerde of begeleid werkende. Enkele sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties stellen bovendien dat de directe leidinggevende en de directe collega's van de Wsw-er positief moeten staan tegenover de plaatsing van de Wsw-er.

Voor sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties is verder veel bespreekbaar met de werkgever. Maatwerk en flexibiliteit zijn sleutelbegrippen. Er zijn wel enkele aspecten waarover door de sw-bedrijven niet wordt onderhandeld, zoals de arbeidsomstandigheden en de veiligheid van de werkplek, de begeleiding vanuit het sw-bedrijf of begeleidingsorganisatie, de arbeidsduur en bepaalde werktijden. Bij begeleid werken is overigens de CAO van de werkgever leidend voor het arbeidscontract van de begeleid werkende. Sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties onderhandelen vooral met werkgevers over de hoogte van de loonkostensubsidie en de subsidie voor aanpassing van de werkplek.

Sw-bedrijven ervaren in de onderhandelingen met werkgevers vooral knelpunten op het financiële vlak, bijvoorbeeld dat de subsidie tekort blijkt te schieten of dat werkgevers verwachten dat het sw-bedrijf alle kosten op zich neemt.

Box 2 geeft een overzicht van de door sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties genoemde succesfactoren in hun aanpak.

**Box 2**      *Succesfactoren in de besprekingen en onderhandelingen met werkgevers*

Het geven van duidelijkheid, bijvoorbeeld over de geboden mogelijkheden, de beperkingen van de kandidaat, de opbouw en calculatie van het inleentarief of de loonkostensubsidie en de risico's die werkgevers/inleners (mogelijk) lopen

Een flexibele maar reële opstelling

Het bieden van maatwerk

Het zich houden aan afspraken

Het werkgevers zo gemakkelijk mogelijk maken (overnemen van administratieve verplichtingen bijvoorbeeld)

**Motieven en voorwaarden van werkgevers**

Sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties stellen dat economische motieven, vooral de prijs-kwaliteitverhouding en de mogelijke flexibele inzetbaarheid, voor werkgevers vaak doorslaggevend zijn om gebruik te maken van begeleid werken of individuele detachering. Ook sociale motieven spelen een belangrijke rol, want het werkt vaak niet als de werkgever uitsluitend op basis van economische motieven Wsw-arbeid inschakelt. De werkgever moet (extra) aandacht en begeleiding willen besteden aan de Wsw-er. Bij groepsdetachering en werken op locatie zijn de economische motieven relatief belangrijker dan bij individuele detachering en begeleid werken.

De werkgevers willen vooral een goede kandidaat en ze willen weinig sores hebben. Een belangrijk motief van werkgevers om te kiezen voor individuele detachering is dat dit minder administratieve rompslomp geeft dan begeleid werken. De meeste werkgevers vinden de loonkostensubsidie een onmisbaar onderdeel van de begeleid werken regeling. Daarbij wordt vaak aangegeven dat dit niet dé reden is om Wsw-ers in dienst te nemen, maar wel dat zonder subsidie het niet veel zal gebeuren. Sommige werkgevers vinden een voordeel van begeleid werken dat de Wsw-er dan onder dezelfde CAO valt als andere medewerkers.

De geïnterviewde werkgevers noemen naast de kosten het niet lopen van risico's als motief om gebruik te maken van begeleid werken en detachering. Verder wil men gewoon een goede, betrouwbare en gemotiveerde werknemer. Tenslotte speelt mee of de werkgever gebruik kan maken van proefplaatsingen en stages en of maatschappelijk ondernemen nagestreefd wordt.

Werkgevers stellen dus eisen aan de kandidaten voor begeleid werken of individuele detachering. Het gaat vooral om functie-eisen waaraan de kandidaat moet kunnen voldoen. Volgens een sw-bedrijf gaat het er om dat de grondhouding van de kandidaat goed is: hij moet verantwoordelijkheidsgevoel hebben, coöperatief zijn en gemotiveerd zijn.

De afspraken die worden gemaakt over de begeleiding van begeleid werkenden en individueel gedetacheerden is veelal maatwerk. De afspraken worden per situatie bepaald en er wordt gevolgd of zaken in de begeleiding moeten worden veranderd.

Werkgevers aarzelen over de inschakeling van Wsw-arbeid omdat bijvoorbeeld de kosten toch hoger zijn dan verwacht, vanwege het imago van Wsw-ers, omdat de begeleiding van de Wsw-ers te veel tijd gaat kosten, vanwege het risico op uitval van Wsw-ers, en vanwege de weerstand van andere werknemers. Om de aarzeling weg te nemen is het van belang dat een sw-bedrijf maatwerk kan leveren zodat risico's zoveel mogelijk worden ondervangen (bijvoorbeeld door een terugplaats regeling of extra subsidie bij de start van de Wsw-er). Bovendien neemt dan het belang van goede voorlichting toe.

## **ERVARINGEN**

Werkgevers die ervaring hebben met begeleid werken (60% van de geïnterviewde werkgevers) zijn overwegend positief en kunnen het aan anderen aanbevelen. De belangrijkste redenen voor de tevredenheid met begeleid werken is dat men tevreden is over de begeleid werkende zelf en dat de Wsw-er een positief effect heeft op de samenwerking binnen het team en de werksfeer. Aandachtspunt is dat werkgevers hun positieve ervaringen niet vaak blijken te delen met collega-werkgevers.

De positieve houding laat echter onverlet dat als contracten voor detachering of begeleid werken niet worden verlengd of worden beëindigd, dit vaak op initiatief van de werkgever gebeurt. Motieven hiervoor zijn vooral: economische omstandigheden, reorganisaties, onvoldoende kwaliteit van de match, onvoldoende prestatieniveau van de Wsw-er of (tegenvallend) ziekteverzuim.

Vanuit de Wsw-er zijn argumenten om niet verder te gaan dat het werk niet bevalt, onheuse bejegening door de leiding en het niet geaccepteerd worden door collega's.

Volgens onderzoek van De Meergroep wordt het succes van begeleid werken vooral bepaald door de kwaliteit van de samenwerking tussen sw-bedrijf, werkgever en de begeleid werkende. Dit sluit aan op eerder aangehaalde factoren als maatwerk, flexibiliteit en het zich houden aan afspraken. Vanuit de geïnterviewde werkgevers gaat het daarbij vooral om het indammen van risico's.

## **STERKTEN EN ZWAKTEN, KNELPUNTEN EN EVENTUELE OPLOSSINGEN**

De genoemde sterke punten van extern Wsw-arbeid hebben vooral betrekking op de gevolgen voor de betrokken doelgroep, namelijk een verminderde stigmatisering, een betere maatschappelijke integratie en bevordering van de ontwikkeling van Wsw-ers. Verder wordt het beschikbare instrumentarium voor begeleid werken in principe als sterk punt gezien. Een van de belangrijkste zwakke punten die zijn genoemd is de methodiek die door sommige uitvoeringsorganisaties wordt gebruikt voor begeleid werken. De methodiek wordt niet altijd volledig aangehouden of benut. Wat betreft dit laatste geldt overigens het punt dat dit vooral naar voren gebracht wordt door de Sw-sector zelf, terwijl bedrijven over het algemeen tevreden zijn. Een ander belangrijk zwak punt is de suggestie dat sw-bedrijven een geringe stimulans hebben voor externe plaatsingen. Geld dat hiermee verdiend wordt, moet besteed worden aan de hogere kosten van het sw-bedrijf zelf. Dit heeft overigens direct te maken met de keuzes die het management

maakt. Als primair gekozen wordt voor zoveel mogelijk externe gerichtheid, zullen oplossingen gevonden kunnen worden. Dit heeft echter wel gevolgen voor de manier waarop het sw-bedrijf georganiseerd is.

Belangrijke knelpunten zijn de Wsw-CAO, de warme deken die sw-bedrijven voor Wsw-ers zijn, de vrijblijvendheid van begeleid werken voor de Wsw-ers, de vrijblijvendheid voor werkgevers om arbeidsgehandicapten aan te nemen en de geringe prikkels voor sw-bedrijven om mensen extern te plaatsen. Verder wordt de almaar zwakker wordende doelgroep door enkele sw-bedrijven als knelpunt genoemd. De in de interviews genoemde oplossingen sluiten direct op deze knelpunten aan (zie box 3).

### **Box 3      *Oplossingen voor knelpunten genoemd in interviews***

Financieel compenseren van Wsw-ers die door de stap naar buiten achteruitgaan in salaris  
Inbouwen van meer flexibiliteit in de beloning van Wsw-ers  
Direct van de wachtlijst extern plaatsen van Wsw-geïndiceerden  
Iets meer dwang uitoefenen op Wsw-ers om een poging tot begeleid werken plaatsing te ondernemen  
Verplichten van werkgevers om een bepaald percentage van hun banen op te vullen met Wsw-ers  
Het geven van meer (financiële) prikkels aan sw-bedrijven om mensen extern te plaatsen

## **TOEKOMST**

### **Voorwaarden om te komen tot meer externe plaatsingen**

Een belangrijke voorwaarde om meer plaatsingen bij reguliere werkgevers te creëren is dat meer gemeenten, GR-en en sw-bedrijven écht de keuze maken voor de beweging naar buiten. De gemaakt keuzes moeten consequent worden ondersteund en bevestigd door houding en gedrag van de directie en het management.

Een volgende voorwaarde is dat uitvoeringsorganisaties (vooral sw-bedrijven) investeren in werkgeverscontacten, het onderhouden en uitbreiden van het netwerk en het verbeteren van de marktkennis.

Bij begeleid werken speelt verder dat de gehanteerde methodieken goed moeten zijn. In een aantal gevallen wordt de methodiek begeleid werken niet volledig aangehouden of uitgevoerd. Er is dan bijvoorbeeld weinig aandacht voor het tot stand brengen van een echte match of voor het vakinhoudelijk inwerken van de begeleid werkende.

### **De mogelijke bijdrage van de (landelijke) overheid**

Veel van de gesprekspartners geven aan dat een belemmering bij het in dienst nemen van Wsw-ers is dat soms getwijfeld wordt aan de continuïteit van de regeling. Als er een kans bestaat dat toekomstige versoering leidt tot hogere kosten voor werkgevers, dan bevordert dit niet om Wsw-ers zelf in dienst te nemen. Hoewel de invloed van sw-bedrijven op dit punt nihil is, is het wel van belang voor het analyseren welke maatregelen nodig zijn om dit risico te compenseren. Verder zijn volgens de gesprekspartners vooral acties richting werkgevers nodig: de onduidelijkheid bij



werkgevers (en ook wel sw-bedrijven) over de regeling begeleid werken moet worden weggewerkt, de administratieve rompslomp (bijvoorbeeld richting UWV, maar ook vergeleken met detachering) bij begeleid werken moet omlaag en er zouden landelijke voorlichtingsacties over begeleid werken (onder andere over goede voorbeelden om onbekend minder onbemind te maken) moeten worden gehouden.

Daarnaast wordt door enkele gesprekspartners gesteld dat gemeenten contract compliance kunnen toepassen zodat bij uitbesteding van werk de opdrachtnemer verplicht wordt een minimaal percentage Wsw-ers in dienst te nemen. Onderzoek laat zien dat werkgevers dit soort opdrachten op zich minder aantrekkelijk vinden, maar dat anderzijds ze het niet als een drempel ervaren. Van belang is wel dat betrokken werknemers voldoende gemotiveerd zijn. De meeste gesprekspartners vinden het niet meer dan natuurlijk dat de landelijke overheid en gemeenten zelf het goede voorbeeld moeten geven, terwijl ze dit nu niet in voldoende mate doen. In verschillende gevallen is het eenvoudiger om contracten aan te gaan met het bedrijfsleven. Verder zouden sw-bedrijven meer middelen ter beschikking moeten hebben voor de begeleiding van de Wsw-ers.

Een belangrijk punt is dat gemeenten zich moeten realiseren dat doelstellingen kunnen verschillen met het sw-bedrijf. Dit is met name het geval als de gemeente de beweging naar buiten wil maken, maar het sw-bedrijf deze keuze niet maakt. In dat geval is het van groot belang om duidelijke afspraken te maken zodat vorm wordt gegeven aan goed opdrachtgeverschap. Zo kan bijvoorbeeld een koppeling gelegd worden tussen het halen van doelstellingen voor externe plaatsingen en financiële consequenties. Ook kan afgesproken worden dat een externe begeleidingsorganisatie wordt ingeschakeld als doelstellingen niet worden gehaald. Daarbij moet men zich realiseren dat objectieve criteria niet altijd eenvoudig zijn op te stellen.

Gemeenten kunnen verder in ieder geval een positievere rol spelen door de opbouw van een netwerk van werkgevers te stimuleren door gebruik te maken van aanwezige kennis, onder andere bij Economische Zaken.

### **Kansen en bedreigingen**

Enkele belangrijke genoemde bedreigingen zijn: de bestendigheid van bestaande regelingen, de concurrentie tussen verschillende (gemeentelijke) subsidieregelingen voor doelgroepen, de relatieve zwakte van de nieuwe doelgroep Wsw en de gevolgen van de beweging naar buiten voor de bedrijfsvoering van het sw-bedrijf. Daarnaast is het de vraag welke consequenties de toenemende internationale concurrentie heeft. Doordat steeds meer geconcentreerd moet worden met producenten uit lage lonen landen zoals de nieuwe EU-lidstaten, China en India is het mogelijk dat de omvang van werk aan de onderkant van de arbeidsmarkt verder onder druk komt te staan. Dit zal dan ook zijn weerslag hebben op het aantal te plaatsen Wsw-ers.

Kansen voor externe plaatsingen van Wsw-ers zijn onder andere de aantrekkende economie en de toegevoegde waarde die Wsw-ers kunnen hebben voor de werkgever. Dan is wel van belang dat randvoorwaarden voor de uitvoering geoptimaliseerd worden. Hiervoor zijn voldoende kansen aanwezig zoals het zoveel mogelijk ontlasten van werkgevers wat betreft begeleiding en administratieve lasten en het toepassen van een projectmatige aanpak in samenwerking met branches en brancheorganisaties. Dit laatste biedt overigens ook mogelijkheden voor coördinatie met andere gemeentelijke regelingen en doelgroepen. De deelnemers aan een project kunnen namelijk uit verschillende

regelingen komen. De onderzochte cases laten in ieder geval zien dat het extern plaatsen van Wsw-ers bij overheden en bedrijven in de praktijk goed mogelijk is en naar tevredenheid van alle partijen kan plaatsvinden.

# 1 INLEIDING

## 1.1 ACHTERGROND

De Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) biedt beschermde arbeidsplaatsen onder aangepaste omstandigheden aan personen met een arbeidshandicap, voor wie een reguliere arbeidsplaats niet mogelijk is. Om toegang te krijgen tot de Sociale Werkvoorziening moet een indicatie voor de Wsw worden verkregen van het CWI.

Wsw-ers kunnen in dienst zijn van een Sociaal Werkvoorzieningsbedrijf (sw-bedrijf) en werkzaam zijn op een beschutte werkplek binnen het sw-bedrijf of zijn gedetacheerd bij een reguliere werkgever. Ook kan een Wsw-er begeleid werken. In dat geval is de Wsw-er in dienst van een reguliere werkgever en ontvangt hij begeleiding van een job coach van een zogenoemde begeleidingsorganisatie.

De modernisering van de Wsw is enkele jaren geleden in gang gezet. De verschillende voorstellen zijn omgezet in wet- en regelgeving na behandeling in de kamer die per 1 januari 2008 in werking treedt. De modernisering heeft onder meer tot doel om “de beweging van binnen naar buiten” te stimuleren. Hiermee wordt beoogd meer arbeidsplaatsen voor Wsw-geïndiceerden te realiseren bij reguliere werkgevers via detachering of begeleid werken. Naar aanleiding van de Werktop 2005 heeft de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de RWI gevraagd om, aanvullend op landelijke initiatieven, een lokale/regionale aanpak te ontwikkelen die kan leiden tot meer plaatsingen begeleid werken en meer detacheringen. Volgens het verzoek dient hierbij rekening te worden gehouden met:

- het speciale karakter van de doelgroep van de Wsw;
- de grotere verantwoordelijkheid van gemeenten bij het onderhouden van een subsidierelatie met werkgevers;
- de grote variatie aan organisatievormen die de uitvoering van de Wsw kent (uiteenlopend van een eigen gemeentelijke dienst tot een stichting, NV of BV op afstand);
- de verschillende initiatieven binnen het Innovatieprogramma Werk en Bijstand (IPW), de arbeidsmarktagenda van VNG-SZW en het ketenprogramma 2006 waarbinnen gezamenlijke dienstverleningsconcepten worden ontwikkeld.

Eind juni 2005 werkten 98.835 personen in het kader van de Wsw<sup>1</sup>. De verdeling over de verschillende typen plaatsingen is als volgt:

- meer dan 98 procent heeft een dienstbetrekking met het sw-bedrijf. Van deze personen heeft 84 procent een beschutte werkplek in het sw-bedrijf en 16 procent is gedetacheerd, op individuele basis (11 procent) of via groepsdetachering (5 procent);

---

<sup>1</sup> Zie Research voor Beleid (2006).

- bijna 2 procent heeft een begeleid werken plaats en heeft dus een arbeidsovereenkomst met een reguliere werkgever. Per medio juni 2005 gaat het in totaal om 1.820 personen. Dit aantal is overigens meer dan 16 procent hoger dan het aantal per begin 2005.

Bij individuele detacheringen is het over het algemeen zo dat men voor vrij lange tijd bij dezelfde werkgever werkt. Dit gold in ieder geval tot voor kort voor Wsw-ers uit de doelgroep van voor 1998. Het onderscheid tussen intern (binnen het sw-bedrijf) geplaatsten en gedetacheerden was vrij helder. Met de opkomst van groepsdetacheringen, soms ook wel werken op locatie genoemd, is het onderscheid tussen plaatsing binnen het sw-bedrijf en detachering minder duidelijk geworden. Het komt steeds vaker voor dat mensen voor kortere of langere tijd in groepsverband bij een reguliere werkgever werken. Is de opdracht echter voltooid en is er niet direct aansluitend een nieuwe detacheringopdracht, dan worden deze mensen tijdelijk (weer) intern binnen het sw-bedrijf ingezet. Er is daarom hoogstwaarschijnlijk sprake van een toegenomen dynamiek tussen interne plaatsing en detachering en een grijs gebied waarin Wsw-ers dan weer gedetacheerd zijn en dan weer tijdelijk binnen de muren van het sw-bedrijf werken.

De regelgeving is zodanig dat werkgevers die een Wsw-er een begeleid werkplek aanbieden geen financieel risico lopen als de Wsw-er ziek of arbeidsongeschikt wordt. Deze zogenaamde no-risk polis wordt in de nieuwe wet- en regelgeving uitgebreid en geldt straks permanent in plaats van de huidige vijf jaar. Gemeenten die veel begeleid werken plaatsen creëren bij reguliere werkgevers zouden vanaf 1 januari 2008 een financiële bonus krijgen. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wsw. De wijze waarop gemeenten invulling geven aan deze verantwoordelijkheid varieert. Gemeenten kunnen de Wsw zelfstandig uitvoeren of bij de uitvoering van de Wsw samenwerken in een gemeenschappelijke regeling (GR, ook wel werkvoorzieningschap genoemd). De feitelijke uitvoering wordt door een individuele gemeente of een werkvoorzieningschap neergelegd bij een sw-bedrijf. Het sw-bedrijf kan weer verschillende juridische vormen hebben: onderdeel van de gemeentelijke organisatie, een stichting, een BV of NV. Bij gemeenten die de Wsw zelfstandig uitvoeren, valt weer onderscheid te maken tussen gemeenten met en gemeenten zonder een 'eigen' sw-bedrijf. Deze laatste gemeenten besteden de uitvoering van de Wsw meestal uit aan een sw-bedrijf in een naburige gemeente.

Naast de Wsw dragen gemeenten ook de verantwoordelijkheid voor de inzet van diverse andere arbeidsmarktinstrumenten, waaronder reïntegratietrajecten en gesubsidieerde arbeid. Met de komst van de Wet Werk en Bijstand (WWB) hebben gemeenten een groter financieel belang bij een integrale benadering van werkgevers en bij een gecoördineerde inzet van instrumenten (met onder meer UWV en CWI). Met de modernisering van de Wsw wil het ministerie tevens de coördinatie en sturing door gemeenten bevorderen. De voorstellen zijn hiertoe nader uitgewerkt.

In 1998 is de Wsw reeds vernieuwd. In 2001 is een aantal evaluatiestudies uitgevoerd naar de nieuwe Wsw. Uit deze studies bleek dat een aantal doelstellingen van de nieuwe Wsw op dat moment nog onvoldoende werd gerealiseerd:

- de cliënt stond nog onvoldoende centraal;
- het overgrote deel van de cliënten was nog steeds werkzaam in de traditionele beschutte werkomgeving;
- gemeenten hadden hun regierol nog onvoldoende opgepakt.

De conclusie dat het overgrote deel van de cliënten werkzaam is in de traditionele beschutte werkomgeving geldt, gezien de eerder gepresenteerde cijfers, nog steeds. Het aantal Wsw-ers dat via begeleid werken is geplaatst is de laatste tijd in procentuele zin echter wel fors toegenomen.

## 1.2 RESULTATEN EERDER ONDERZOEK

In een aantal studies is aandacht besteed aan verschillende aspecten van begeleid werken. Een onderzoek uit 2001 van Van Nes e.a. (2001) was gericht op de vraag welke factoren het toentertijd geringe gebruik van het instrument begeleid werken veroorzaakten, en besteedde aandacht aan de werking van het instrument begeleid werken in het algemeen. In 2005 heeft Berenschot (Kok e.a., 2005) onderzoek gedaan naar good practices in het kader van de modernisering van de Wsw. In dit onderzoek is vooral een beschrijving gegeven van factoren die bijdragen aan het succes van begeleid werken. In 2005 is verder een verkennende studie van de Inspectie Werk en Inkomen (2005) verschenen, waarin de oorzaken voor de vroegtijdige beëindiging van begeleid werken contracten centraal stonden.

Wat betreft de factoren die bijdragen aan het succes dan wel mislukken van begeleid werken komen de conclusies van deze studies op een groot aantal punten overeen. We noemen als voorbeelden:

- Het geloof in het succes van begeleid werken als werkvorm dat partijen die een Wsw-er in de richting van begeleid werken bewegen, uitstralen (gemeente, sw-bedrijf, begeleidingsorganisatie, CWI). Dit zal in zekere mate ook voor detacheringen gelden;
- Aard en enthousiasme van de voorlichting over begeleid werken aan zowel Wsw-ers als potentiële werkgevers. Onvoldoende voorlichting leidt tot geen of weinig kennis over begeleid werken bij zowel Wsw-ers als werkgevers;
- Concurrentie met andere arbeidsmarktmaatregelen (bijvoorbeeld ook detachering in het kader van de Wsw) en uitzendbureaus;
- De gewijzigde samenstelling van de doelgroep, waarbij het aantal personen met een psychische of meervoudige problematiek is toegenomen;
- Begeleid werken is in de praktijk gemakkelijker te realiseren bij een plaatsing vanaf de wachtlijst. Is een Wsw-er eenmaal binnen de beschutte muren van een sw-bedrijf werkzaam, dan neemt de animo voor werken in een regulier bedrijf af;
- De Wsw-CAO vormt een belemmering bij het realiseren van begeleid werken. De beloning in de Wsw is relatief hoog. Een marktconform beloningsbeleid in de Wsw is van belang voor begeleid werken;
- Een gebrek aan vertrouwen van werkgevers in de duurzaamheid van wet- en regelgeving ten aanzien van de subsidieverlening en de risico's bij ziekte en arbeidsongeschiktheid van begeleid werkenden.

In deze studies is nauwelijks een analyse gemaakt van het type arbeid binnen het instrument begeleid werken en geen analyse van de condities waaronder deze arbeid wordt verricht. De vraag *hoe* Wsw-arbeid bij reguliere arbeidsorganisaties kan worden gerealiseerd is daardoor tot nu toe onbeantwoord gebleven.

### 1.3 DOEL EN ONDERZOEKSVRAGEN

De centrale probleemstelling van het onderzoek is:

*Hoe kan een groter aantal begeleid werken- en detachingsplaatsen worden georganiseerd bij reguliere werkgevers (buiten het sw-bedrijf)?*

De centrale probleemstelling valt uiteen in een drietal hoofdvragen:

1. Hoe en onder welke voorwaarden is Wsw-arbeid (momenteel) buiten het sw-bedrijf georganiseerd, via begeleid werken, individuele detachering en/of groepsdetachering?
2. Wat zijn de ervaringen van gemeenten, sw-bedrijven, werkgevers en Wsw-ers die gebruik maken van begeleid werken en detachering?
3. Welke mogelijkheden en belemmeringen ervaren de genoemde actoren om het aantal arbeidsplaatsen voor begeleid werken en detachering te verhogen?

De centrale probleemstelling is opgedeeld in een aantal onderzoeksvragen, verdeeld over vier actoren:

#### - **Werkgevers**

- Wat zijn de ervaringen van (publieke en private) werkgevers met de inzet van Wsw-arbeid (detachering en begeleid werken) in hun organisatie?
  - a. Met betrekking tot detachering:
    - Onder welke condities wordt een detacheringcontract gesloten?
    - Wat kenmerkt de werkzaamheden die door gedetacheerde Wsw-ers worden verricht?
    - Wat is de duur van de opdracht?
    - Wat is de aard van de werkzaamheden?
    - Wat zijn de kenmerken van deze werkgevers (o.a. sector, omvang van de omzet, aantal werknemers)?
    - Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat (werkgever of sw-bedrijf)?
  - b. Met betrekking tot begeleid werken:
    - Onder welke condities wordt een begeleid werken plaats aangeboden?
    - Wat kenmerkt de werkzaamheden die in het kader van begeleid werken worden verricht?
    - Wat is de duur van het arbeidscontract dat is gesloten met de Wsw-geïndiceerde?
    - Wat zijn de kenmerken van deze werkgevers (o.a. sector, omvang van de omzet, aantal werknemers)?
    - Wie is eindverantwoordelijk voor het resultaat?
- Vindt er door werkgevers een bewuste afweging plaats voor de keuze tussen detachering of begeleid werken? Waarop is die keuze gebaseerd?

- Welke mogelijkheden zien werkgevers in de toekomst voor Wsw-arbeid binnen hun organisatie? Hoe luidt het oordeel van werkgevers over de ingezette instrumenten door sw-bedrijven? Zijn de instrumenten toereikend?
- Welke kansen en bedreigingen zien werkgevers op dit vlak en hoe kunnen eventuele knelpunten worden opgelost?

**(B) Sw-organisaties<sup>2</sup>**

- Wat zijn de ervaringen van sw-bedrijven met het organiseren van Wsw-arbeid buiten de eigen organisatie?
- Onder welke condities gaan werkgevers contracten aan met sw-bedrijven?
- Vinden er met het oog op uitplaatsing van Wsw-geïndiceerden beroepsgerichte of vaardigheidstrainingen plaats?
- Hoe verhoudt de Wsw zich tot de overige (arbeidsmarkt)instrumenten en doelgroepen binnen de gemeenten?
- Vindt er afstemming en coördinatie tussen instrumenten plaats?
- Is er sprake van een gecoördineerde uitvoering van de werkgeversbenadering? Wordt het CWI daar ook voor ingezet?
- Welke sterke en zwakke punten en welke knelpunten zien sw-bedrijven om Wsw-ers buiten het sw-bedrijf te laten werken?
- Welke kansen en bedreigingen en eventuele oplossingen voor knelpunten zien sw-bedrijven?

- **Clënten, OR en cliëntenorganisaties**

- Wat zijn ervaringen van werknemers en hun cliëntenorganisaties en ondernemingsraden ten aanzien van de invulling van het werkgeverschap buiten het sw-bedrijf (in geval van begeleid werken) en plaatsing buiten het sw-bedrijf (bij detachering)?
- Hoe beoordelen zij eventuele verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen de verschillende vormen van arbeid (beschut werken, gedetacheerd werken, begeleid werken)?
- Welke sterke en zwakke punten zien betrokkenen met betrekking tot begeleid en gedetacheerd werken?
- Welke kansen en bedreigingen en eventuele oplossingen voor knelpunten met betrekking tot begeleid en gedetacheerd werken zien betrokkenen?

- **Gemeenten**

- Wat zijn de ervaringen van gemeenten in de aansturing en inrichting van sw-bedrijven?
- Hoe coördineren gemeenten de werkgeversbenadering?

---

<sup>2</sup> De wijze waarop de uitvoering van de Wsw (en vooral begeleid werken) in een gemeente is geregeld, bepaalt of de betreffende vragen aan het sw-bedrijf worden gesteld ofwel aan de gemeente.

- Welke sterke en zwakke punten zien gemeenten in het organiseren van arbeid via detachering en begeleid werken?
- Welke kansen en bedreigingen en eventuele oplossingen voor knelpunten met betrekking tot begeleid en gedetacheerd werken zien gemeenten?
- In hoeverre houden gemeenten in hun aanbesteding rekening met het sw-bedrijf? Welke knelpunten ervaren gemeenten?

**Tabel 1.1** *Hoe en voorwaarden voor een groter aantal plaatsingen detachering en begeleid werken*

Perspectief	Hoe	Voorwaarden
Sw-bedrijf	<p>Het beleid</p> <p>De organisatie van de uitvoering</p> <p>De concrete aanpak (promotie, voorlichting, werkgeversbenadering, zoeken arbeidsplaats, onderhandelingen met werkgever/inlener, begeleiding, nazorg)</p> <p>De routing van Wsw-cliënten</p>	<p>Standaard voorwaarden detachering</p> <p>“Arbeidsomstandigheden-proof” zijn van arbeidsplaats</p> <p>Toegang tot bedrijf van werkgever/inlener voor de begeleiding</p> <p>Werkgever moet zelf ook voldoende tijd vrij maken voor (extra) begeleiding</p>
Begeleidingsorganisaties	<p>De afspraken met het sw-bedrijf, de gemeente of de gemeenschappelijke regeling (GR)</p> <p>De concrete aanpak (promotie, voorlichting, werkgeversbenadering, zoeken arbeidsplaats, onderhandelingen met werkgever/inlener, begeleiding, nazorg)</p> <p>De routing van Wsw-cliënten</p>	<p>Match tussen kandidaat en werkplek</p> <p>“Arbeidsomstandigheden-proof” zijn van arbeidsplaats</p> <p>Toegang tot bedrijf van werkgever/inlener voor de begeleiding</p> <p>Werkgever moet zelf ook voldoende tijd vrij maken voor (extra) begeleiding</p>
Werkgevers	<p>De benadering en voorlichting door sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties</p> <p>Het ‘zaken doen’ door sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties</p>	<p>Geschiktheid kandidaat (motivatie, betrouwbaarheid, sociale vaardigheden)</p> <p>Kosten/prijs</p> <p>Productiviteit</p> <p>Verhouding kosten/productiviteit</p> <p>Minimaliseren risico’s</p> <p>Begeleidingsafspraken</p> <p>Administratieve last</p>

## 1.4 UITWERKING ONDERZOEKSKADER

De hoofdvraag is dus hoe en onder welke voorwaarden een groter aantal Wsw-ers via detachering en begeleid werken kan worden geplaatst. Waaraan moeten we denken bij het hoe en onder welke voorwaarden? Tabel 1.1 geeft een idee voor sw-bedrijven, begeleidingsorganisaties en werkgevers.



We willen een aantal opmerkingen maken die van belang zijn geweest voor de vormgeving van het onderzoek.

#### Het doel van het onderzoek en relevante vragen

Het is op de eerste plaats het uitdrukkelijke doel van het onderzoek om input te leveren voor gemeenten en uitvoerders op lokaal/regionaal niveau om hen te ondersteunen bij het realiseren van meer begeleid werken plaatsen en detacheringplekken bij reguliere werkgevers. Daarom is tijdens de gesprekken ook expliciet gevraagd naar de wijze waarop sw-bedrijven, begeleidingsorganisaties en eventueel gemeenten momenteel een aantal zaken inhoudelijk en procesmatig aanpakken. Daarbij is gefocust op partijen in gemeenten of regio's waar momenteel een relatief hoog aantal begeleid werken plaatsen of detacheringen is gerealiseerd. Wat zijn volgens de partijen zelf de succesfactoren in de aanpak, bijvoorbeeld:

- in de wijze waarop werkgevers worden benaderd: organisatie, methoden, inhoud van de boodschap?
- in de wijze van onderhandeling met werkgevers over de hoogte van de prijs (bij een detacheringopdracht), de inleenvergoeding of de loonkostensubsidie begeleid werken?
- in de wijze waarop men de begeleiding regelt?

#### Organisatie rond begeleid werken en detacheringen

Bij het voorgaande punt speelt ook de organisatie rond detacheringen en begeleid werken een rol. Er zijn op dit punt verschillende mogelijkheden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat sw-bedrijven zelf een begeleidingsorganisatie voor begeleid werken hebben. De vraag is dan of de uitvoering van begeleid werken en de uitvoering van detacheringen binnen één eenheid is samengebracht of dat verschillende afdelingen daarvoor verantwoordelijk zijn. Bij detacheringen kan het zo zijn dat één afdeling hiervoor verantwoordelijk is, maar het komt ook voor dat detachering wordt uitgevoerd vanuit de verschillende werkbedrijven. Indien begeleid werken wordt uitgevoerd door externe begeleidingsorganisaties is bijvoorbeeld de vraag in hoeverre er coördinatie plaatsvindt tussen de uitvoering van begeleid werken door de externe organisatie en de uitvoering van individuele en groepsdetacheringen door het sw-bedrijf.

Daarom zijn naast de vier groepen actoren die zijn weergegeven bij de vraagstelling van het onderzoek, ook een aantal begeleidingsorganisaties benaderd om hen te vragen naar ervaringen, mogelijkheden en knelpunten ten aanzien van begeleid werken. Voor een deel zijn de begeleidingsorganisaties onderdeel van het sw-bedrijf, maar ook een aantal externe begeleidingsorganisaties (dus zonder banden met het sw-bedrijf) is benaderd voor het onderzoek.

#### De condities waaronder door werkgevers detacheringcontracten worden afgesloten en begeleid werken plaatsen worden aangeboden

Hierbij zal naast het kostenaspect, (andere) contractuele voorwaarden en voorwaarden ten aanzien van de aansturing ook moeten worden gekeken in welke mate werkgevers bij begeleid werken en detachering bepaalde eisen stellen aan de kandidaten. Wat zijn in het geval van begeleid werken en individuele detacheringen bijvoorbeeld belangrijke selectiecriteria voor werkgevers? Hanteert men in zulke gevallen eigenlijk wel

selectiecriteria? Verder kan het inzichtelijk zijn om in dit verband ook te vragen naar motieven/redenen van werkgevers om de arbeidscontracten van begeleid werkers of detacheringcontracten te verlengen of te beëindigen.

### Afweging tussen begeleid werken en detacheringen

De genoemde afweging zou breder getrokken dienen te worden naar arbeidsmarktinstrumenten in het algemeen. Maakt men bijvoorbeeld een afweging tussen begeleid werken of detachering in het kader van de Wsw én andere mogelijkheden om mensen uit bepaalde doelgroepen (tijdelijk) aan te nemen, bijvoorbeeld proefplaatsingen, detacheringen, instroomsubsidies of gesubsidieerde arbeid (waaronder participatiebanen) in het kader van de WWB? Wat zijn dan de belangrijkste criteria bij deze afweging?

## **1.5 ONDERZOEKSOPZET**

Het onderzoek heeft voornamelijk bestaan uit interviews en de bestudering van bestaande onderzoeksrapporten.

Op de eerste plaats zijn zes cases (een gemeente of een gemeenschappelijke regeling met het bijbehorende sw-bedrijf) geselecteerd die worden gekenmerkt door een relatief hoog aantal detacheringen en/of plaatsingen begeleid werken. De selectie heeft plaatsgevonden op basis van gegevens uit het uit Publiek Overzicht Resultaten (POR) Wsw. De in eerste instantie geselecteerde gemeenten/GR-en/sw-bedrijven waren:

1. De Meergroep in Beverwijk;
2. Caparis in Drachten/Leeuwarden/Heerenveen;
3. Inclusief Groep in Nunspeet;
4. Breed in Nijmegen;
5. Atlant Groep in Helmond;
6. DZB (De Zijl Bedrijven) in Leiden.

Bij deze selectie is in de eerste plaats gekeken naar het aantal detacheringen en begeleid werken plaatsen in verhouding tot het totale aantal Wsw-plaatsen. In de geselecteerde cases is sprake van een relatief groot aantal begeleid werken plaatsingen en een bovengemiddeld aandeel detacheringen. Bij de selectie zijn echter ook enkele andere randvoorwaarden gebruikt: een zekere spreiding van de cases over juridische vormen van het sw-bedrijf, geografische spreiding over het land en spreiding over sw-bedrijven van verschillende omvang. De belangrijkste reden om Caparis en DZB te selecteren was bijvoorbeeld dat we ook een case uit het Noorden en het Zuidwesten van Nederland in het onderzoek wilden betrekken. DZB heeft nauwelijks begeleid werken plaatsen maar heeft wel veel detacheringplekken. Caparis heeft juist veel begeleid werken plaatsen gerealiseerd, maar relatief weinig detacheringen. Verder is DZB onderdeel van de gemeentelijke organisatie.

Bijlage 1 bevat informatie over de wijze waarop tot deze selectie is gekomen.

De Meergroep heeft afgezien van deelname aan het onderzoek. De reden hiervoor is dat men recent eigen onderzoek heeft laten doen naar begeleid werken en voor dat onderzoek ook eveneens cliënt-werkgevers heeft benaderd. Er is (op 20 juni) nog wel een face-to-

face interview gehouden met de directeur zakelijke dienstverlening van De Meergroep. Op/maat in Hoorn is als vervanger van De Meergroep geselecteerd. Tabel 1.2 biedt enige basisinformatie over de zes geselecteerde cases.

*Tabel 1.2 Uiteindelijke selectie van zes cases*

Gemeente/sc hap (sw- bedrijf)	Plaatsingen BW per eind juni 2005	Aandeel BW in alle Wsw- plaatsen	Aandeel BW in nieuwe plaatsingen 1 <sup>e</sup> helft 2005	Aandeel detachering in alle Wsw- plaatsen	Grootteklasse SE's taakstelling	Juridische structuur sw- bedrijf
Drachten (Caparis)	147	6%	34%	7%	> 1.600	NV
Nunspeet (Inclusief Groep)	57	5%	51%	22%	800 – 1.200	NV
Nijmegen (Breed)	131	6%	53%	35%	> 1.600	WVS
Helmond (Atlant Groep)	96	6%	71%	27%	1.200 – 1.600	WVS
Leiden (DZB)	7	1%	14%	34%	800 – 1.200	Gemeente- lijke dienst
Hoorn (Op/maat)	28	4%	29%	26%	400 – 800	WVS

*Bron: Publiek Overzicht Resultaten (POR) Wsw.*

Voor deze zes cases zijn interviews gehouden met:

- Vertegenwoordigers van het sw-bedrijf;
- Vertegenwoordigers van begeleidingsorganisaties begeleid werken. In een aantal gevallen ging het om begeleidingsorganisaties die deel uitmaken van het sw-bedrijf;
- Vertegenwoordigers van een gemeente of gemeenschappelijke regeling;
- Vertegenwoordigers van ondernemingsraden;
- Werkgevers die gedetacheerden hebben ingeleend van het sw-bedrijf en/of begeleid werkers in dienst hebben;
- Wsw-ers die via detachering of begeleid werken werkzaam zijn.

Niet voor elk van de cases is het gehele scala van genoemde actoren benaderd voor een interview. Bijlage 2 geeft een overzicht van de personen waarmee een face-to-face of telefonisch interview is gehouden.

Buiten de zes cases zijn:

- op de Detanet-ledendag op 11 mei 2006 meer dan twintig interviews gehouden met vertegenwoordigers van sw-bedrijven die betrokken zijn bij (vooral de individuele) detachering van Wsw-ers;
- telefonische interviews gehouden met een aantal landelijke sleutelpersonen in de sw-sector;
- aanvullende telefonische interviews gehouden met enkele specifieke externe begeleidingsorganisaties en GR-en/gemeenten.

Ook voor deze interviews bevat bijlage 2 een overzicht van de gesproken personen.

De gekozen aanpak betekent dat geen sprake is van een representatief onderzoek. Daarvoor zou noodzakelijk geweest zijn om meer interviews te houden met meer sw-bedrijven en de resultaten daarvan systematisch te vergelijken met de beschikbare (inter)nationale literatuur. Bovendien zou geïnterviewd moeten worden in welke mate de cases die geselecteerd zijn als benchmark zelf verbeteringsslagen kunnen halen. Doel van dit onderzoek is dan ook niet om sluitende antwoorden te formuleren op de gestelde onderzoeksvragen. Wel is het doel om met behulp van ervaringen van goed presterende sw-bedrijven en daaromheen opererende actoren te illustreren welke maatregelen genomen kunnen worden om externe plaatsingen bij andere sw-bedrijven te bevorderen. Dit betekent dan ook dat de resultaten van het onderzoek niet los gezien mogen worden van andere informatiebronnen en ervaringen om tot een zo goed mogelijke beleidsbeslissing te komen.

## **1.6 STRUCTUUR VAN HET RAPPORT**

In hoofdstuk 2 gaan we op de eerste plaats in op enkele overeenkomsten en verschillen in de organisatorische vormgeving en de hoofdlijnen van de aanpak van sw-bedrijven om externe plaatsingen bij reguliere werkgevers te realiseren. De nadruk ligt daarbij enigszins op begeleid werken omdat voor deze werkvorm de opvallendste overeenkomsten en verschillen bestaan tussen de sw-bedrijven uit de zes cases.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens meer gedetailleerd ingegaan op de werkgeversbenadering, de kenmerken van de producten/werkvormen (begeleid werken, individuele detachering, groepsdetachering en werken op locatie) en op de prijs van de werkvormen/producten voor werkgevers/opdrachtgevers.

In hoofdstuk 4 behandelen we de kenmerken van de plaatsingen begeleid werken en de detachingsplekken. In welke sectoren en bij welk type bedrijven worden momenteel vooral plaatsingen begeleid werken en detachingsplekken gerealiseerd. Wat is de aard van het werk dat gedetacheerden en begeleid werkenden doen? Ook wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de voorwaarden die sw-bedrijven stellen bij een externe plaatsing en de voorwaarden waaronder werkgevers overgaan tot het inzetten van Wsw-arbeid.

In hoofdstuk 5 komen de ervaringen van sw-bedrijven, werkgevers en begeleidingsorganisaties met detacheringen en plaatsingen via begeleid werken aan de orde.

Hoofdstuk 6 geeft een overzicht van sterke en zwakke punten van het organiseren van Wsw-arbeid buiten het sw-bedrijf. Er wordt eveneens aandacht besteed aan knelpunten en eventuele oplossingen voor die knelpunten.

Tot slot wordt in hoofdstuk 7 de blik op de toekomst gericht. Welke mogelijkheden zijn er om het aantal externe plaatsingen in de Wsw te doen laten toenemen? Wat zijn daarbij kansen en bedreigingen? Welke rol zou de landelijke en lokale overheid kunnen spelen bij het vergroten van het aantal plaatsingen van Wsw-ers bij reguliere werkgevers?

Een samenvatting van de resultaten van het onderzoek is voorin dit rapport te vinden.

## **2 DE AANPAK VAN SW-BEDRIJVEN EN GEMEENTEN**

### **2.1 INLEIDING**

Wsw-arbeid buiten het sw-bedrijf kan plaatsvinden via begeleid werken, individuele detachering, groepsdetachering of werken op locatie. Deze werkvormen/producten vormen ook treden van de werkladder zoals die door Cedris voor de Wsw is ontwikkeld. De werkladder houdt in dat geprobeerd wordt om mensen op een zo hoog mogelijke trede van de ladder te plaatsen. De laagste trede is interne plaatsing bij een sw-bedrijf. De daarop volgende treden zijn groepsdetachering, individuele detachering, begeleid werken en als laatste een reguliere baan zonder subsidie of begeleiding. Het aanbod van werkvormen wordt uitgewerkt in paragraaf 2.2.

De eerste hoofdvraag van het onderzoek is hoe en onder welke voorwaarden Wsw-arbeid op dit moment buiten het sw-bedrijf is georganiseerd. Doel is daarbij zicht te krijgen op factoren die een succesvolle werkgeversbenadering mogelijk maken. We gaan in dit hoofdstuk daarom in op de wijze waarop sw-bedrijven of gemeenten de uitvoering hebben georganiseerd en op de aanpak die men op verschillende punten volgt (paragraaf 2.3). We gaan daarbij vooral in op de belangrijkste overeenkomsten en verschillen in de aanpak van sw-bedrijven en de gemeenten om plaatsingen buiten het sw-bedrijf te realiseren (paragraaf 2.4 tot en met 2.8).

### **2.2 AANBOD VAN WERKVORMEN EN BELEID**

De sw-bedrijven in de zes cases bieden alle werkvormen aan. Bij alle sw-bedrijven wordt een onderscheid gemaakt tussen groepsdetachering en werken op locatie. Belangrijke criteria voor dat onderscheid zijn dan bijvoorbeeld de lengte van de opdracht (deze is bij groepsdetachering vaak (veel) langer dan bij werken op locatie), de vraag waar de leegloop neerslaat (bij werken op locatie bij het sw-bedrijf; bij groepsdetachering bij de inlener,) en de vraag wie de aansturing van de groep Wsw-ers voor zijn rekening neemt (bij groepsdetachering veelal de inlener; bij werken op locatie veelal het sw-bedrijf). Bij Op/maat houdt werk op locatie in dat de groep continu bij de werkgever blijft, terwijl detachering per definitie tijdelijk is.

Er komen ook situaties voor waarin een grote groep Wsw-ers langdurig gedetacheerd is bij een inlener en waarbij ook het management en de werkleiding vanuit het sw-bedrijf wordt gedetacheerd. Breed en Op/maat hebben een aantal van dergelijke groepen aan het werk in de regio. Ook bij sommige andere sw-bedrijven is het onderscheid tussen beide werkvormen veel minder duidelijk. Zo noemt men werken op locatie bijvoorbeeld groepsdetachering.

Wat betreft het beleid ten aanzien van Wsw-arbeid buiten het sw-bedrijf is er één belangrijke overeenkomst tussen de sw-bedrijven in de zes cases: er is in alle gevallen een duidelijke keuze gemaakt om zoveel mogelijk Wsw-ers extern te laten werken. Er

bestaan vanzelfsprekend verschillen in de uitwerking en in keuzes die men binnen dat algemene kader heeft gemaakt. Zie hiervoor box 2.1.

De Inclusief Groep, de Atlant Groep en ook Op/maat vertonen veel overeenkomsten met elkaar. Bij de twee eerstgenoemde bedrijven is de werkladder leidend bij de te maken keuzes. Dit is in principe bij Op/maat ook zo. Men gaat uit van de individuele werknemer en zoekt daar een zo goed mogelijk passende baan bij. Dit betekent eveneens dat men zich bij deze sw-bedrijven voor externe plaatsingen niet uitsluitend richt op de nieuwe instroom van geïndiceerden. Men houdt ook bij de zittende populatie de ontwikkeling van mensen in de gaten en handelt primair in het belang van de individuele werknemer. Uit het Publiek Overzicht Resultaten (POR) Wsw blijkt echter niet dat dit bij deze sw-bedrijven leidt tot een relatief grote doorstroom van Wsw-ers vanuit een dienstbetrekking met het sw-bedrijf naar begeleid werken.

#### *Box 2.1      Beleid op hoofdlijnen van de sw-bedrijven in de zes cases*

Caparis NV heeft van de gemeenten in de Gemeenschappelijke Regeling (GR) de opdracht meegekregen om conform de landelijk opgelegde taakstelling 25 procent van de plaatsingen vanaf de wachtlijst te realiseren met begeleid werken. Caparis is uitvoerend. Men voert uit wat de GR oplegt, waarbij men de GR laat zien wat de gevolgen van bepaalde beleidskeuzes (kunnen) zijn. Caparis heeft primair gekozen voor begeleid werken en niet voor individuele detachering. Redenen zijn: gezagsgetrouwheid (men doet wat de landelijke overheid heeft gevraagd), financiële aantrekkelijkheid en "armoede aan ander werk".

Breed heeft gekozen voor de beweging van binnen naar buiten. Gelijktijdig is sprake van een omslag van productiewerk naar meer dienstverlening. Het beleid van binnen naar buiten is enkele jaren geleden ingezet en wordt consequent doorgevoerd door de directie. Men zet in eerste instantie vooral in op begeleid werken.

Bij de Inclusief Groep is het is niet zo dat bepaalde werkvormen speciaal worden gepromoot, maar centraal staat een 'zo hoog mogelijke beklimming van de werkladder'. Er wordt dus waar mogelijk een plaatsing via begeleid werken nagestreefd. Het individuele belang van de cliënt staat steeds voorop. De Inclusief Groep heeft, net als Caparis, een inkoopcontract met de GR.

Bij DZB heeft men het beleid uitgesproken dat men de verhouding 1/3 – 1/3 – 1/3 wil realiseren. Dit betekent 1/3 van de Wsw-ers werkzaam binnen het sw-bedrijf, 1/3 via groepsdetachering (heeft bij DZB in het algemeen het karakter van werken op locatie) en 1/3 via individuele detachering of begeleid werken. Wat betreft dit laatste richt men zich (van oudsher) vooral op individuele detachering.

De Atlant Groep is in 2002 ontstaan uit een fusie en heeft sindsdien een moderniseringsslag gemaakt waarbij de verhouding binnen/buiten ingrijpend is bijgesteld. Niet bepaalde producten of werkvormen krijgen specifieke aandacht. Het is veel meer dat de beweging van binnen naar buiten leidend is voor de Atlant Groep. In het ondernemingsplan voor 2006 staat prominent: "Werkladder is uitgangspunt voor te maken keuzes".

De doelstelling van Op/maat is om Wsw-ers te helpen om zich te ontwikkelen. Het sw-bedrijf is bezig zich meer naar buiten toe te oriënteren. Er is geen keuze gemaakt om bepaalde werkvormen te benadrukken, noch zijn er bepaalde sectoren of type ondernemingen waar in de eerste instantie naar werkgevers gezocht wordt. Hierover wil het bedrijf zo min mogelijk nadenken. Het beleid is om van een individuele werknemer uit te gaan en daar een baan bij te zoeken.

## 2.3 DE ORGANISATIE: OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

De organisatie rond de verschillende werkvormen laat zowel verschillen als overeenkomsten tussen de zes cases zien.

Een belangrijke overeenkomst is dat groepsdetachering en werken op locatie veelal vanuit de verschillende werkbedrijven of werkdivisies van het sw-bedrijf worden georganiseerd en uitgevoerd. Dit is bij vijf van de zes sw-bedrijven het geval. Een belangrijke reden hiervoor is dat Wsw-ers die via groepsdetachering of werken op locatie worden geplaatst soms tijdelijk weer terug moeten kunnen keren naar het sw-bedrijf omdat er bijvoorbeeld ruimte zit tussen twee opdrachten. Het is dan makkelijker als hetzelfde organisatieonderdeel zowel verantwoordelijk is voor het beschutte werk binnen het sw-bedrijf als voor groepsdetachering en/of werken op locatie. Een ander argument is wel dat hierdoor de doorstroom van Wsw-ers tussen de verschillende treden op de werkladder makkelijker is dan wanneer verschillende bedrijfsonderdelen verantwoordelijk zijn voor de verschillende werkvormen. De Atlant-Groep is de uitzondering op deze regel. Hier worden alle betreffende werkvormen (groepsdetachering, individuele detachering, begeleid werken) door de afdeling Detachering en Dienstverlening uitgevoerd. Individuele detacheringen en begeleid werken worden uitgevoerd door de unit individuele detachering en begeleid werken. Groepsdetacheringen en werken op locatie worden uitgevoerd door andere eenheden binnen de afdeling. Feitelijk is dus toch min of meer sprake van hetzelfde uitvoeringsmodel als bij de andere vijf sw-bedrijven.

Een andere belangrijke overeenkomst is dat alle sw-bedrijven voor de uitvoering van begeleid werken (ook) gebruik maken van een begeleidingsorganisatie die onderdeel is of eigendom is van het sw-bedrijf. In de meeste gevallen wordt uitsluitend of overwegend gebruik gemaakt van een eigen begeleidingsorganisatie. Dit geldt voor Breed, de Inclusief Groep, DZB, de Atlant Groep en Op/maat. Ook de Meergroep in Beverwijk (het sw-bedrijf in Nederland met naar verhouding de meeste plaatsingen begeleid werken) gebruikt uitsluitend een eigen begeleidingsorganisatie. Caparis schakelt voor de nieuwe instroom in begeleid werken uitsluitend REAX in. Dit is een 100 procent dochter van Caparis. Twee andere begeleidingsorganisaties hebben voor Caparis echter ook een groep begeleid werkers onder hun hoede. Dit is een opmerkelijke overeenkomst tussen de zes cases.

Dit heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met het feit dat deze sw-bedrijven zelf of in goed overleg met de gemeente of de GR hebben gekozen voor de beweging naar buiten. De vraag is of het werken met een eigen begeleidingsorganisatie ook succesvol is als de keuze voor de beweging naar buiten niet echt wordt gemaakt of dat het sw-bedrijf deze keus onder druk van de gemeente of de GR heeft gemaakt. Twee geïnterviewde begeleidingsorganisaties betwijfelen bijvoorbeeld of sw-bedrijven genoeg prikkels hebben om mensen extern te plaatsen. De ervaringen in Oostelijk Zuid-Limburg laten zien dat er ook onder andere condities een relatief groot aantal plaatsingen in begeleid werken kunnen worden gerealiseerd. Het WVS Oostelijk Zuid Limburg heeft, ook omdat men vermoedde dat het sw-bedrijf niet echt werk zou gaan maken van begeleid werken, drie begeleidingsorganisaties gecontracteerd. Momenteel is één van deze drie organisaties onderdeel van het sw-bedrijf. Geïndiceerden voor begeleid werken gaan rechtstreeks, zonder tussenkomst van het sw-bedrijf, vanuit het WVS naar één van deze begeleidingsorganisaties om te voorkomen dat de meeste Wsw-ers in beschut werken terechtkomen.

De reden om drie begeleidingsorganisaties in te schakelen is om differentiatie en concurrentie te creëren. Het WVS wilde ook experimenteren met verschillende organisaties en verschillende aanpakken. Het bevalt goed; het WVS en cliënten hebben op deze manier meer keuze. Een begeleidingsorganisatie geeft aan dat de inschakeling van meerdere begeleidingsorganisaties zinvol kan zijn om verschillende aanpakken met elkaar te kunnen vergelijken en vanuit het oogpunt van risicospreiding (het kan zijn dat een begeleidingsorganisatie “omvalt”). Het is ook zo dat er begeleidingsorganisaties zijn die zich vooral richten op een specifieke subpopulatie Wsw-ers.

Een conclusie zou kunnen zijn dat als sw-bedrijven, eventueel in overleg met de GR of de gemeente(n), daadwerkelijk de keuze hebben gemaakt voor de beweging naar buiten het hoogstwaarschijnlijk niet van belang is of men met een interne of externe begeleidingsorganisatie werkt. Het werken met een eigen begeleidingsorganisatie kan dan wellicht juist een positief signaal geven aan het ambtelijke/niet-Wsw personeel (behoud van werk!), waardoor men zich committeert aan de gemaakte keuzes.

In de gevallen dat sw-bedrijven deze keuze niet hebben gemaakt (of niet willen maken) en de GR of de gemeenten dit wel wil(len), is het voor gemeenten/GR hoogstwaarschijnlijk van belang om ook met externe begeleidingsorganisaties te werken. In tegenstelling tot sw-bedrijven hebben externe begeleidingsorganisaties namelijk geen prikkel om mensen binnen de muren van een sw-bedrijf te houden. De aandacht zal daardoor veel meer gericht worden op het extern plaatsen van Wsw-ers.

Er bestaan echter ook enkele verschillen in de organisatie rond begeleid werken en individuele detachering. Bij Caparis wordt individuele detachering sinds 1 januari 2006 weer uitgevoerd door de werkbedrijven. Tot die tijd werd individuele detachering uitgevoerd door REAX, de organisatie die ook begeleid werken uitvoert. Volgens Caparis is de reden voor deze verandering dat detachering bij REAX wat minder aandacht kreeg omdat begeleid werken prioriteit had. Een ander argument was dat de sw-werkbedrijven door deze verandering opdrachtgevers vanuit hun vestiging min of meer een totaalpakket kunnen aanbieden. Verder helpt het bij het doorbreken van schotten die de beweging naar buiten belemmeren. Bij de andere sw-bedrijven in de zes cases wordt begeleid werken en individuele detachering door één en hetzelfde organisatieonderdeel uitgevoerd (zie box 2.2).

**Box 2.2**      *Organisatieonderdeel dat begeleid werken en individuele detachering uitvoert*

Caparis: begeleid werken wordt uitgevoerd door REAX (100 procent dochter van Caparis) en een externe begeleidingsorganisatie. Individuele detachering wordt uitgevoerd vanuit de verschillende sw-werkbedrijven.

Breed: de afdeling detachering en begeleid werken.

Inclusief Groep: Inclusief Intervens, de reïntegratiepoot van de Inclusief Groep.

DZB: de afdeling Wsw van de sector Arbeidsontwikkeling. De sector Arbeidsontwikkeling heeft tevens een afdeling die reïntegratietrajecten voor de gemeente Leiden en ook andere gemeenten uitvoert.

Atlant Groep: het team Begeleid Werken en Detacheringen van de afdeling Detachering en Dienstverlening voert begeleid werken en detachering (ook in groepsverband) uit.

Op/maat: individuele detachering en begeleid werken wordt uitgevoerd door de divisie Externe Plaatsingen.



## **2.4 OVEREENKOMST: INTEGRAAL WERKEN EN VRIJHEID BEGELEIDINGSORGANISATIES**

Bij de meeste organisaties werken de detachingsconsulenten en job coaches integraal. Dit houdt in dat er nauwelijks sprake is van een scheiding van taken en verantwoordelijkheden tussen verschillende medewerkers of organisatieonderdelen.

Bij Breed werken de detachingsconsulenten en job coaches integraal. Dit betekent dat vanaf het moment van intake tot en met de begeleiding het gehele traject door deze medewerkers wordt uitgevoerd. Bij Breed is het bovendien zo dat de medewerkers zowel gedetacheerden als begeleid werkenden begeleiden. Ook bij de Meergroep is de job coach verantwoordelijk voor alle fasen in het traject begeleid werken. Bij Op/maat zijn consulenten externe plaatsingen tegelijk job coaches, en bovendien geven ze interne trainingen aan werknemers die worden voorbereid op een externe plaatsing. Ook VIERL, de externe begeleidingsorganisatie die door Breed is ingeschakeld, werkt integraal, vanaf de diagnostische fase tot en met de begeleiding na plaatsing. VIERL heeft zelf arbeidsdeskundigen in huis en men kan dus zelf een goede inschatting maken van de loonwaarde of verdien capaciteit van een kandidaat voor begeleid werken.

Ook REAX heeft grote vrijheid om afspraken te maken met de werkgevers waar begeleid werkers worden geplaatst. Men kan zelf de hoogte van de loonkostensubsidie bepalen en afspraken maken over de eventueel noodzakelijke aanpassingen op de werkplek. Wel moet het formele besluit over de loonkostensubsidie door de directeur van Caparis (namens de GR) worden genomen. De hoogte van de door REAX voorgestelde subsidie wordt onderbouwd in een document, waarin ook staat op welke manier men tot de hoogte van de subsidie is gekomen. Soms worden dan door Caparis wel eens vragen aan REAX gesteld over de hoogte van de afgesproken subsidie.

## **2.5 OVEREENKOMST: DIRECT VANAF DE WACHTLIJST**

Een overeenkomst tussen een aantal geselecteerde cases is dat wordt getracht de Wsw-er direct vanaf de wachtlijst op een begeleid werken of detachingsplaats te plaatsen. Dit geldt bijvoorbeeld voor DZB (vooral gericht op individuele detachering), Caparis (voor begeleid werken), Inclusief Groep (voor begeleid werken), Breed (voor zowel begeleid werken als individuele detachering) en Op/maat (voor zowel begeleid werken als detachering). Ook het werkvoorzieningsschap Oostelijk Zuid Limburg stuurt kandidaten met een begeleid werken indicatie direct van de wachtlijst naar één van de gecontracteerde begeleidingsorganisaties. Bij een sw-bedrijf buiten de zes cases is het zo geregeld dat het wachtlijstbeheer door het reïntegratie- en detachingsbedrijf van het sw-bedrijf wordt uitgevoerd. Meer dan de helft van de plaatsingen vanaf de wachtlijst bij dit bedrijf is een externe plaatsing.

Een belangrijk motief om te proberen om mensen direct van de wachtlijst extern te plaatsen is dat men uit ervaring weet dat plaatsing via individuele detachering of begeleid werken (veel) moeilijker wordt als de persoon eerst in het sw-bedrijf komt te werken.

Onderstaande tabel 2.1 geeft per case een korte beschrijving van de gevolgde procedure.

Tabel 2.1 De procedure voor plaatsing in begeleid werken en/of individuele detachering in de verschillende cases

	Procedure vanaf de wachtlijst
Caparis	<p>Alle nieuwe instroom met een indicatie begeleid werken gaat niet de organisatie van Caparis in, maar wordt direct doorgestuurd naar een begeleidingsorganisatie. De meeste nieuwe instroom gaat naar REAX. Met REAX zijn de afspraken als volgt vormgegeven: REAX moet zien dat men de aangemelde kandidaten plaatst en dat ze deze mensen geplaatst houden en begeleiden. REAX krijgt van Caparis ruim voldoende dossiers om het streven van 25 procent te realiseren. REAX heeft dus de mogelijkheid om mensen terug te sturen naar Caparis indien a) blijkt dat de persoon op dat moment niet tot begeleid werken in staat is, b) indien men al langer met een kandidaat bezig is en het niet lukt om hem/haar te plaatsen of c) als iemand uitvalt uit begeleid werken en het, om wat voor reden dan ook, niet mogelijk is een nieuwe begeleid werken plaats te vinden.</p> <p>Caparis heeft het financiële risico neergelegd bij REAX. REAX krijgt voor elke fte (gemiddeld over het jaar) die men geplaatst en in begeleiding heeft een vast bedrag van Caparis. Dit bedrag is lager dan de Rijksvergoeding die de GR/Caparis ontvangt van het Ministerie van SZW. Plaatst REAX meer mensen dan afgesproken, dan krijgen zij géén extra budget. Plaatsen ze minder mensen dan afgesproken, dan krijgt men minder geld (aantal gerealiseerde fte * vast bedrag per fte in plaats van afgesproken aantal fte's * vast bedrag per fte). De voorwaarde hiervoor is dat Caparis ruim voldoende dossiers van kandidaten aanlevert aan REAX.</p>
Breed	<p>Mensen op de wachtlijst die een indicatie hebben voor begeleid werken worden na de intake (door een andere afdeling van Breed) opgeroepen door de afdeling Detachering en Begeleid Werken.</p> <p>De kandidaten worden, als ze ook zelf voor Begeleid Werken kiezen, vervolgens op de pay-roll geplaatst van de Stichting Support of van Werk in zicht (WIZ). Deze organisaties treden feitelijk op als werkgever voor deze mensen en vanuit hier worden de mensen doorgedetacheerd naar andere bedrijven. Dit heeft verschillende voordelen. Op de eerste plaats is er direct sprake van een plaatsing, waardoor de subsidie direct gaat lopen. Op de tweede plaats wordt zo voorkomen dat mensen wennen aan het bij Breed intern werken (hospitalisering wordt tegengegaan). Het komt wel voor dat mensen tijdelijk worden doorgedetacheerd naar een werkbedrijf van Breed, maar dan altijd met de duidelijke boodschap dat het tijdelijk is, en dat er doorgezocht wordt naar een plek bij een reguliere werkgever. Ook komt het voor dat mensen tijdelijk geen werk hebben, maar dat is vrijwel altijd tussen twee arbeidsplaatsen in.</p> <p>Het uiteindelijke doel is en blijft plaatsing bij een reguliere werkgever. Hiervoor spant de afdeling Detachering en Begeleid Werken zich in. De kandidaten blijven onder de verantwoordelijkheid van een job coach van Breed of de andere (externe) begeleidingsorganisatie. De job coach is vanaf het eerste gesprek verantwoordelijk voor alle taken rond begeleid werken. Slechts de verloning gebeurt via Stichting Support of WIZ.</p> <p>De maximale termijn dat iemand in de verloningsconstructie zit, is op maximaal 9 maanden gesteld met een mogelijke verlenging tot één jaar. Is het binnen die tijd niet gelukt de kandidaat bij een reguliere werkgever te plaatsen, dan wordt de kandidaat intern bij Breed geplaatst (wat wel weer tot groepsdetachering of werken op locatie kan leiden).</p>
Inclusief Groep	<p>Wat hieronder voor de Atlant Groep is beschreven geldt eveneens voor de Inclusief Groep. Inclusief Intervens vervult daarbij ongeveer dezelfde rol van het Mobiliteitscentrum bij Atlant. De basiscursus bij Inclusief is inmiddels in de lucht. Inclusief Intervens blijft de vorderingen van cliënten op de werkladder volgen. Hierbij is niet een bepaalde maximale termijn genoemd, wat bij de Atlant Groep wel het geval is.</p>

DZB	<p>Na indicatie door het CWI komt de geïndiceerde bij de intakefunctionaris van de afdeling Wsw van de sector Arbeidsontwikkeling. Deze persoon doet de intake en beheert tevens de wachtlijsten voor de verschillende gemeenten. Tijdens het intake-gesprek worden de mogelijkheden van de geïndiceerde nagegaan. Eerst wordt gekeken naar de mogelijkheden om buiten het sw-bedrijf te werken via begeleid werken of detachering.</p> <p>Als iemand geschikt wordt bevonden voor begeleid werken, dan wordt de persoon doorgestuurd naar de medewerker van DZB die begeleid werken uitvoert. Komt iemand voor individuele detachering in aanmerking, dan wordt hij doorgestuurd naar een zogenoemde brancheconsulent. Is de conclusie dat de Wsw-er niet in aanmerking komt voor zowel begeleid werken als detachering, dan wordt hij doorverwezen naar één van de twee andere sectoren (werkbedrijven) voor een plaatsing op een beschutte werkplek.</p> <p>Bij individuele detachering is het doel om iemand zo snel mogelijk aan de slag te krijgen. De brancheconsulent gaat de mogelijkheden na en klopt bij klanten aan om binnen afzienbare tijd een detacheringsplek voor de kandidaat te vinden. Is dit na ongeveer twee weken niet gerealiseerd dan gaat de kandidaat intern aan het werk. Dit heeft echter niet de voorkeur.</p>
Atlant Groep	<p>De Atlant Groep kiest er voor om, overeenkomstig de <i>werkladder</i>, medewerkers te laten uitstromen (via begeleid werken) dan wel zo dicht mogelijk bij de reguliere arbeidsmarkt te laten functioneren door medewerkers individueel dan wel in groepen te detacheren. Het ontwikkeltraject, dat medewerkers wordt aangeboden, is hier ook nadrukkelijk op gericht. Het Mobiliteitscentrum speelt bij de regie van deze processen een sturende rol (uit Ondernemingsplan 2006-2007). Iedere nieuwe klant die de organisatie binnenkomt wordt door deze afdeling gescreend, er wordt een plan voor de cliënt opgesteld en dit wordt 2 jaar lang gevolgd. De cliënten krijgen ook een basiscursus (wordt momenteel de laatste hand aan gelegd). Daarna worden cliënten geplaatst bij het onderdeel dat (op dat moment ) het best bij hem/haar past (individuele of groepsdetachering, begeleid werken of beschut werk). Atlant heeft al volop vacatures klaarliggen en waar geen geschikte vacature beschikbaar is, wordt een vacature geacquireerd. De geplaatsten worden twee jaar door het Mobiliteitscentrum gevolgd en zodra daar aanleiding toe is worden cliënten een stapje hoger op de werkladder ingezet.</p>
Op/Maat	<p>Nieuwe geïndiceerden vanuit de wachtlijst komen of direct in een voorbereidingstraject voor externe plaatsing als ze er klaar voor zijn, of ze worden eerst intern in een werkdivisie geplaatst. Voor de intern geplaatste werknemers wordt er door de werkleider binnen de werkdivisie samen met een personeelsconsulent een trajectplan opgezet waarin zo mogelijk naar een externe plaatsing toe gewerkt wordt. Als de cliënt klaar is voor externe plaatsing, dan komt hij in het voorbereidingstraject. Het traject begint met een groepstraining gegeven door consulenten externe plaatsingen. Een groep telt ongeveer 12 personen en bestaat zowel uit werknemers die vanuit de werkdivisies komen, als uit mensen direct vanuit de wachtlijst. Na de training komen werknemers op een interne wachtlijst (caseload) van de divisie en er wordt werk voor hen gezocht. Consulenten begeleiden verder in principe dezelfde werknemers aan wie ze de training hebben gegeven. In het voorbereidingstraject wordt geen onderscheid gemaakt tussen individuele detachering en begeleid werken.</p>

Ook verschillende sleutelpersonen geven aan dat het van belang is om mensen direct vanaf de wachtlijst in begeleid werken te plaatsen. Als men eenmaal een tijd intern heeft gewerkt, wil men minder graag begeleid werken bij een andere werkgever tegen andere arbeidsvoorwaarden. Hierbij spelen niet alleen materiële aspecten, maar ook psychologische en subjectieve factoren een rol. “Wsw-ers op de wachtlijst hebben nog geen ervaring gehad met de warme deken die het sw-bedrijf is”.

Bij een sw-bedrijf in de zes cases wordt voor begeleid werken om verschillende redenen niet zo hard getrokken aan mensen die al binnen het sw-bedrijf werkzaam zijn. Ten eerste wil men mensen niet tegen hun zin, tegen hun gevoel in naar buiten plaatsen. Een tweede argument is dat er is besloten om de infrastructuur niet te snel af te bouwen en de frictie- of omschakelingskosten te beperken.

Vooraf de Inclusief Groep en de Atlant Groep lijken zich bij begeleid werken niet te beperken tot de nieuwe instroom. Bij deze sw-bedrijven wordt consequent gedacht vanuit het concept van de werkladder en men richt zich daarom eveneens op zittende Wsw-werknemers indien blijkt dat deze toe zijn aan begeleid werken. Bij de Inclusief Groep zijn er zelfs beloningen verbonden, zowel voor de Wsw-er als het bedrijfs onderdeel, aan het maken van stappen op de werkladder. Bij Op/maat geldt het bovenstaande zowel voor begeleid werken als individuele detacheringen.

## 2.6 OVEREENKOMST: DE GEKOZEN LIJN VASTHOUDEN

Gesprekspartners van een aantal sw-bedrijven uit de zes cases zijn van mening dat het vooral belangrijk is dat het (top)management de lijn van de gemaakte beleidskeuzes consequent vasthoudt. Als dat niet gebeurt, dan zou er van de goede voornemens niet veel terecht komen. Bij Breed wordt aangegeven dat de directie de uitgezette lijn krachtig vasthoudt. Bij DZB wordt de keus voor de beweging naar buiten gedragen door de verschillende sectormanagers.

Twee andere sw-bedrijven buiten de zes cases met veel detachings- en begeleid werken plaatsen stellen eveneens dat het beleid zeer van belang is. Bij het ene bedrijf wordt iedereen gedetacheerd tenzij het niet kan of gaat. Men is ook actief bezig met begeleid werken. Men ziet dit als verklaring voor de mate waarin men detachings- en begeleid werken plekken heeft gerealiseerd. Vertegenwoordigers van het andere sw-bedrijf geven aan dat de mate van acquisitie en de cultuur succesfactoren zijn. Sw-bedrijven moeten een duidelijke keuze maken. Er moet ook een bewuste afweging worden gemaakt tussen externe plaatsingen en de productiviteit binnen het sw-bedrijf. Een sw-bedrijf geeft aan dat de leidraad om deze afweging te maken de focus is op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van cliënten.

Enkele sw-bedrijven die tijdens de Detanet-ledendag zijn geïnterviewd hebben tot dusver weinig plaatsingen via begeleid werken en/of detachering gerealiseerd. Die bedrijven geven aan dat men momenteel met de omslag bezig is of dat de omslag nog moet plaatsvinden. Zie voor enkele voorbeelden box 2.3.

### *Box 2.3 Enkele citaten van vertegenwoordigers van sw-bedrijven tijdens de Detanet-ledendag*

Sw-bedrijf met minder dan 10 procent van de Wsw-populatie in individuele detachering of begeleid werken: "De organisatie is intern gericht, de omslag moet nog plaats vinden"

Sw-bedrijf met nauwelijks plaatsingen via begeleid werken: "Het bedrijf zit midden in een grote omwenteling van productiebedrijf in de industriële sector naar leer-werk bedrijf in de dienstverlenende sector"

Sw-bedrijf met meer dan 30 procent detacheringen en enkele plaatsingen via begeleid werken: "De

belemmeringen om te komen tot een groter aantal detacheringen en plaatsingen begeleid werken zijn met name binnen de organisatie van het sw-bedrijf gelegen. Er is sprake van pampergedrag door het middle-management binnen de organisatie. De leiding zou moeten doorpakken”

Sw-bedrijf met enkele plaatsingen via begeleid werken: “Begeleid werken is nog geen speerpunt, vandaar de lage score, maar het gaat wel speerpunt worden”.

Sw-bedrijf met veel detacheringen: “Plaatsingen voor begeleid werken bij commerciële instellingen wordt bemoeilijkt omdat de makkelijkst te plaatsen mensen intern sleutelfiguren zijn. Het management maakt geen duidelijke keuze waardoor mensen die extern kunnen worden geplaatst binnen het sw-bedrijf blijven.”

Sw-bedrijf met veel detacheringen en weinig plaatsingen via begeleid werken: “Bij ons vindt men begeleid werken een verkeerde vorm en men investeert daar niet in”

Sw-bedrijf met relatief veel detacheringen en weinig plaatsingen begeleid werken: “De reden waarom we niet eerder aan de gang zijn gegaan met begeleid werken is dat er voor 2006 een andere wetgeving was en begeleid werken vanuit het management team geen speerpunt was. Nu is de visie dat Wsw-ers via de werkladder moeten uitstromen”.

Sw-bedrijf: “De weerstand binnen de organisatie om naar buiten te gaan is groot, zowel bij de ambtenarij als bij de Wsw-ers”

## **2.7 OVEREENKOMST: WEINIG COÖRDINATIE**

### **2.7.1 COÖRDINATIE MET ANDERE GEMEENTELIJKE ARBEIDSMARKTINSTRUMENTEN**

Een volgende belangrijke overeenkomst tussen de zes cases is dat er weinig coördinatie bestaat tussen de werkvormen/producten van de sw-bedrijven en andere arbeidsmarktinstrumenten van de gemeenten. Het overheersende beeld is dat er tot op heden weinig wordt gecoördineerd vanuit de gemeenten. Dit wordt niet alleen door de sw-bedrijven aangegeven maar ook door de vertegenwoordigers van enkele gemeenten: “Er is nu van coördinatie geen sprake”.

Een aantal gesprekspartners geeft aan dat afstemming op beleidsniveau nog wel plaatsvindt. Eén gemeente geeft aan dat dit gebeurt bij het vaststellen van de taken van het sw-bedrijf en de reïntegratiebedrijven waarmee men contracten heeft afgesloten. Een andere gesprekspartner stelt dat er op beleidsmatig niveau afstemming plaatsvindt tussen verschillende arbeidsmarktinstrumenten door een maandelijks overleg van wethouders die werkgelegenheid in hun portefeuille hebben. Dit zijn dezelfde wethouders, die ook in het bestuur van de GR zitten.

Vaak opereren de uitvoerende organisaties op uitvoeringsniveau, bijvoorbeeld bij het zoeken naar werkgevers, echter onafhankelijk van elkaar. Door verschillende sw-bedrijven wordt een harde concurrentie ervaren tussen uitvoerders (van verschillende regelingen). Caparis, bijvoorbeeld, geeft aan een heel eigen positie te hebben en een harde concurrentiestrijd te voeren met andere uitvoerders. Bij een ander sw-bedrijf heeft men in het verleden behoorlijk ‘last gehad’ van Wiw/ID-organisaties die tegen veel gunstigere condities mensen konden aanbieden dan het sw-bedrijf. Een derde sw-bedrijf uit de zes cases ervaart eveneens een zekere concurrentie tussen de verschillende

mogelijkheden. Reïntegratiebedrijven kunnen in het kader van de WWB bijvoorbeeld gratis plaatsingen aan werkgevers aanbieden via stageplaatsen of proefplaatsingen. Dit gaat soms ten koste van detacheringsmogelijkheden van het sw-bedrijf. Ook hebben twee werkgevers aangegeven dat ze door verschillende organisaties met verschillende subsidieregelingen worden benaderd, waardoor de toekomst van Wsw-arbeid binnen hun organisaties onzeker is.

Eén sw-bedrijf vertelt dat er in het Regionaal Keten Overleg (REKO) zeer recent gesproken is over de vormgeving van een gemeenschappelijke werkgeversbenadering. Qua idee is iedereen het snel eens dat een gemeenschappelijke benadering voordelen kan hebben. In de praktische uitwerking ligt het moeilijker, omdat iedere uitvoerende organisatie vanuit zijn eigen opdracht zoveel mogelijk kandidaten wil plaatsen op de arbeidsmarkt. Het is daarom niet zo eenvoudig om de concurrentie tussen de verschillende arbeidsmarktinstrumenten uit te schakelen.

Toch geven enkele gesprekspartners van sw-bedrijven aan dat meer coördinatie gewenst of nodig zou zijn. Eén gesprekspartner geeft echter juist aan dat de overheid heeft bereikt wat men voor ogen had, namelijk een situatie van marktwerking. Volgens een sw-bedrijf is het juist goed als men zich specialiseert en focust op waar men goed in is. Er moet dan ook niet al te moeilijk worden gedaan over het feit dat verschillende instanties (CWI, reïntegratiebedrijven en sw-bedrijven) werkgevers benaderen om mensen te plaatsen. Een ander sw-bedrijf vanuit de zes cases geeft verder aan dat coördinatie met andere arbeidsmarktinstrumenten van de gemeente(n) voor hen niet relevant is omdat wordt gewerkt vanuit de belangen van de individuele Wsw-er.

Werkgevers, zo blijkt uit onderzoek (RWI, 2006), vinden het belangrijk dat coördinatie plaatsvindt. Zo oordelen werkgevers die een vaste contactpersoon of accountmanager hebben beduidend positiever over de dienstverlening van de CWI. Vertaald naar de SW-sector zou dit pleiten voor coördinatie van de verschillende arbeidsmarktinstrumenten.

### **2.7.2 COÖRDINATIE TUSSEN WERKVORMEN VAN HET SW-BEDRIJF**

De meeste sw-bedrijven in de zes cases trachten wel tot een zekere coördinatie te komen van de verschillende werkvormen van het sw-bedrijf. Dit is van belang omdat vaak verschillende afdelingen verantwoordelijk zijn voor een bepaalde werkvorm. In dat geval moet voorkomen worden dat werkgevers door verschillende afdelingen benaderd worden zonder dat dit op elkaar is afgestemd. Een andere optie is dat vooral vanuit individuele cliënten wordt gewerkt. In dat geval is evenwel toch coördinatie wenselijk omdat contacten met werkgevers niet altijd direct iets opleveren voor de cliënt in behandeling, maar wel mogelijkheden kunnen opleveren voor anderen.

Bij enkele van de sw-bedrijven in de zes cases vindt de coördinatie plaats doordat men consequent werkt vanuit het idee van de werkladder. Daarbij gaat het vooral over de coördinatie vanuit de Wsw-cliënt bezien. De coördinatie, bijvoorbeeld in de werkgeversbenadering, is in enkele gevallen niet optimaal.

Bij één van de bedrijven vindt de coördinatie voor intern beschut, extern beschut en detachering vanuit de verschillende vestigingen van het sw-bedrijf plaats. Men heeft daarvoor bewust de knip gelegd tussen begeleid werken enerzijds en de andere drie werkvormen anderzijds. Er is nauwelijks coördinatie tussen de drie genoemde werkvormen en begeleid werken. Hierbij spelen ook concurrentieoverwegingen een rol.

Er gaan binnen dit bedrijf geluiden op om maatregelen te nemen om de coördinatie te bevorderen.

Een vertegenwoordiger van een sw-bedrijf vanuit de zes cases is overigens van mening dat individuele detachering en begeleid werken elkaars directe concurrenten zijn: wil je begeleid werken echt stimuleren dan zou je geen individuele detachering moeten aanbieden. Als de werkgever de keuze heeft, dan kiest hij toch eerder voor detachering omdat dit minder risico's met zich meebrengt. Deze mening is ook door verschillende vertegenwoordigers van sw-bedrijven naar voren gebracht tijdens de Detanet-ledendag.

Bij sw-bedrijf A vindt coördinatie vooral plaats vanuit de afdeling commerciële zaken. Deze afdeling verdeelt de eventuele leads over de resultaat verantwoordelijke eenheden. De coördinatie tussen de verschillende werkvormen is nog niet optimaal. Het komt regelmatig voor dat de ene afdeling niet weet wat de andere afdeling doet.

Bij sw-bedrijf B is er een structureel commercieel overleg tussen de diverse onderdelen van de groep. Daarnaast beschikt de organisatie over een databank die voor alle onderdelen te raadplegen is. Hierdoor wordt coördinatie gestimuleerd omdat bijvoorbeeld voor alle belanghebbenden duidelijk is welke werkgevers benaderd zijn en wat dit opgeleverd heeft.

Bij sw-bedrijf C gebeurt de coördinatie van de verschillende werkvormen en instrumenten vooral op beleidsniveau. Men weet van elkaar wat er speelt. Op uitvoerend niveau zijn er nog mogelijkheden om de coördinatie en de samenwerking te verbeteren. Men vist (voor groepsdetachering, individuele detachering, begeleid werken en voor de reïntegratie in opdracht van gemeenten) toch in dezelfde vijver. Coördinatie binnen het bedrijf gebeurt op verschillende niveaus. Op het niveau van het hele bedrijf houdt de commerciële afdeling, met als hoofd een senior account manager, zich bezig met contacten met potentiële werkgevers. Er wordt verder een commercieel overleg voor het hele bedrijf gehouden. Hier wordt bijvoorbeeld informatie gedeeld over mogelijkheden die werkgevers bieden.

Voor elke sector bestaat er verder een brancheberaad, met als deelnemers een detachingsconsulent, een reïntegratieconsulent en de bedrijfsleider van de branche. Voor elke nieuwe werknemer bepaalt het brancheberaad trajecten binnendoor. Er wordt bijvoorbeeld besloten of de werknemer direct buiten geplaatst kan worden, of dat hij eerst een tijdje in het werkbedrijf blijft. Omdat in het brancheberaad ook een reïntegratieconsulent zit, worden externe Wsw-arbeid en plaatsing in het kader van reïntegratie op elkaar afgestemd. De acquireur van de afdeling commercie neemt deel aan de vergaderingen van de afdelingen van de sector Arbeidsontwikkeling.

Sw-bedrijf D coördineert de activiteiten die men zelf in huis heeft. Er zou meer overleg en coördinatie kunnen zijn tussen de afdeling Detachering en Dienstverlening enerzijds en de afdeling Reïntegratie (die opdrachten uitvoert voor gemeenten en UWV) anderzijds. Daarin moeten nog verbeteringen worden aangebracht.

Bij sw-bedrijf E is de instelling dat de markt groot genoeg is zodat de divisiemanagers niet over alle details van werkgeversbenadering hoeven te overleggen. Er worden wel algemene afspraken gemaakt over de richting. Verder zorgt een database met gegevens van benaderde werkgevers voor coördinatie in werkgeversbenadering. Binnen de divisie Externe Plaatsingen vindt er regelmatig overleg plaats tussen consulenten. Afstemming tussen begeleid werken en individuele detachering vindt plaats omdat voor beide vormen

één interne wachtlijst wordt gehanteerd en consultants verantwoordelijk zijn voor zowel individuele detachering als begeleid werken.

Eén van de gesproken bedrijven zorgt voor een bepaalde afstemming tussen sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties. Als een begeleid werken traject faalt, dan vindt er overleg plaats tussen organisaties zodat de Wsw-er misschien in een beschutte omgeving kan worden geplaatst. Er vindt ook afstemming plaats bij herindicatie van een Wsw-er.

Volgens een begeleidingsorganisatie is coördinatie met de andere werkvormen/producten van een sw-bedrijf ook niet zo nodig, omdat bij deze organisatie voor begeleid werken altijd vanuit de kandidaat wordt gewerkt. De werkgever wordt benaderd met het volgende: “Ik heb hier tegenover me zitten, mijnheer of mevrouw X, is zus en zo persoon en zoekt dat en dat werk”. Dit is volgens de gesprekspartner essentieel voor dit werk. Er moet altijd vanuit de cliënt worden geredeneerd en bij de cliënt moet een passende plek worden gezocht. Coördinatie met de andere werkvormen heeft weinig zin.

Wel worden in het algemeen mogelijkheden bij bepaalde werkgevers aan elkaar doorgespeeld (bijvoorbeeld werkgevers die van detachering hebben gehoord en aangeven liever een detachering te willen dan een begeleid werken plaatsing). Dit gebeurt zowel tussen externe begeleidingsorganisaties en sw-bedrijven als binnen begeleidingsorganisaties/reïntegratiebedrijven en sw-bedrijven tussen verschillende activiteiten (bijvoorbeeld begeleid werken en reïntegratie in opdracht van gemeenten). Binnen Inclusief Intervens is bijvoorbeeld wat betreft de coördinatie van de werkgeversbenadering nu een apart team actief met job-finding. Dit gebeurt dan zowel voor reïntegratiedoelen als voor individuele detachering en begeleid werken vanuit de Wsw.

### **2.7.3 SUCCESFACTOREN**

Er is de gesprekspartner ook gevraagd naar bepaalde succesfactoren in de coördinatie van instrumenten. Hieronder volgen enkele van de genoemde succesfactoren:

- de consequente inzet van instrumenten als de werkladder en de IOPs en de coördinerende rol van de afdeling P&O hierbij (Atlant Groep);
- de aanwezigheid van het brancheberaad en de commerciële afdeling (DZB Leiden);
- in Helmond gelooft men in het op elkaar afstemmen van allerlei partijen die een rol spelen in de keten om burgers aan de slag te krijgen. Er is als eerste stap inmiddels concreet vorm gegeven aan het Werkplein wat een concrete fysieke samenbundeling op de locatie is van het sw-bedrijf, de (complete) Sociale Dienst van de gemeente Helmond, UWV en CWI (Atlant Groep);
- weinig scheiding tussen functies, waardoor iedereen de kansen die zich op de markt voordoen kan herkennen en doorgeven aan collega's (Op/maat);
- platte structuur en korte informatielijnen, waardoor informatie snel doorstroomt (Op/maat, Breed).



## **2.8 OVEREENKOMST: VEEL ENERGIE IN ONDERHOUDEN NETWERK**

Een overeenkomst is dat de sw-bedrijven in de zes cases relatief veel energie en tijd steken in het onderhouden van het netwerk van werkgevers/opdrachtgevers. Dit is bijvoorbeeld bij Caparis het geval. Men is lid van verschillende commerciële clubs. Bij gelegenheid wordt voor bepaalde onderdelen een campagne georganiseerd. Ook Breed doet er veel aan om het netwerk te onderhouden. Men is lid van bijna iedere ondernemersclub in de regio. Men is prominent lid van de businessclub van de voetbalclub NEC. Men organiseert ook twee tot drie keer per jaar werkgeversavonden bij Breed. Het komt dan ook voor dat Wsw-ers zich mogen presenteren aan werkgevers (bijvoorbeeld via een cat-walk). In mei is voor de tweede keer een golfdag gehouden voor relaties. Ook Inclusief Intervens participeert in bedrijvenkringen en ondernemersverenigingen. Atlant Groep heeft zitting in diverse besturen van werkgevers- en ondernemersorganisaties. Men gelooft in het belang van goede en intensieve contacten met de markt.

Enkele gesprekspartners geven aan dat vooral face-to-face contacten met relaties van uitermate groot belang zijn. Brochures en folders kunnen ondersteunend werken, maar het persoonlijke contact is veruit het belangrijkste.

Tot slot geven enkele gesprekspartners aan dat de communicatie van sw-bedrijven met opdrachtgevers/werkgevers best nog wel verbeterd kan worden. Succesverhalen zouden meer onder de aandacht kunnen worden gebracht van potentiële klanten. Werkgevers zouden meer moeten worden aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Buiten de zes cases om heeft De Meergroep (Beverwijk) een breed scala aan activiteiten ontplooid om de bekendheid bij werkgevers te vergroten. Het bedrijf organiseert workshops, informatiebijeenkomsten en congressen voor werkgevers en beleidsmakers, is lid van alle ondernemersverenigingen in de regio en de algemeen directeur is lid van de Rotary en het NCD. Op initiatief van de Meergroep is een ambassadeursnetwerk van werkgevers ontstaan: de voorzitter van een ondernemersvereniging is gevraagd om eens met tien ondernemers rond de tafel te gaan zitten om hen aan te sporen om een begeleid werker in dienst te nemen. Uiteindelijk hebben drie van hen inderdaad een begeleid werker in dienst genomen. In 2004 is de Meergroep gestart met het uitreiken van de Meergroep Award. De winnaar is het bedrijf in de regio dat zich het meest inzet voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt: het bedrijf dat de deuren openzet voor gedetacheerden en begeleid werkers. Ieder jaar melden enkele tientallen bedrijven zich aan. Daaruit wordt door een onafhankelijke jury, een afvaardiging uit de regionale politiek en het bedrijfsleven, een selectie gemaakt. Uiteindelijk worden 3 bedrijven genomineerd. Op een grote regionale bijeenkomst wordt de winnaar bekend gemaakt. De Meergroep Award genereert veel positieve publiciteit, zowel voor de Meergroep, als voor de genomineerden en de winnaar.

## **2.9 FACTOREN DIE VAN INVLOED ZIJN OP EEN SUCCESVOLLE WERKGEVERS BENADERING**

Bovenstaande beschrijving leert dat verschillende factoren van invloed zijn op een succesvolle werkgeversbenadering. Het gaat met name om:

- Extern gerichtheid van het sw-bedrijf.
- Het management houdt consistent vast aan het extern gericht zijn.
- Groepsdetachering wordt in het verlengde van de arbeid in de onderdelen van het sw-bedrijf georganiseerd.
- Begeleid werken en detachering vindt meestal plaats vanuit de eigen organisatie waarbij de effectiviteit mogelijk afhangt van de mate waarin het bedrijf naar buiten gericht is.
- Detacheringsconsulenten en jobcoaches passen een geïntegreerde benadering toe en zijn verantwoordelijk voor intake tot en met begeleiding (slechts sommige specialistische activiteiten zoals bepalen van de loonwaarde worden door anderen gedaan).
- Directe plaatsing vanaf de wachtlijst heeft de voorkeur.
- Het gebruik van de werkladder kan een praktisch instrument zijn om tot een integrale benadering van het hele personeelsbestand te komen.
- Sw-bedrijven kunnen zelf financiële prikkels en taakstellingen koppelen aan de diverse sporten van de werkladder.
- Er is weinig sprake van een geïntegreerde benadering van werkgevers (qua werkvormen en andere arbeidsmarktinstrumenten) waarbij sw-bedrijven aangeven dat coördinatie moeilijk is, maar er wel aanwijzingen zijn dat werkgevers dit op prijs stellen (bijvoorbeeld accountmanager).
- Investeren in een goed netwerk bij bedrijven is van belang en de onderzochte sw-bedrijven ondernemen daar veel activiteiten voor.

## **3 WERKGEVERSBENADERING, PRODUCT, PRIJS EN OVERIGE CONDITIES**

### **3.1 INLEIDING**

In dit hoofdstuk wordt gedetailleerder ingegaan op de meer praktische kanten van het extern plaatsen van Wsw-ers. Hoe ziet bijvoorbeeld de werkgeversbenadering van sw-bedrijven eruit? Hoe komt de match tot stand? Welke kenmerken hebben de verschillende werkvormen/producten? Wat is er te melden over de prijs van de verschillende werkvormen voor werkgevers/opdrachtgevers? Hoe wordt de prijs gecalculeerd? Welke prijzen worden gehanteerd? Doel is zicht te krijgen op effectieve product-markt strategieën. In de navolgende paragrafen gaan we op deze aspecten in. Allereerst wordt de werkgeversbenadering besproken (paragraaf 3.2). Vervolgens wordt ingegaan op de match tussen aanbod en vraag (3.3). De kenmerken van de werkvormen komen aan de orde in paragraaf 3.4. De prijs wordt behandeld in paragraaf 3.5. Tenslotte wordt afgesloten met een aantal conclusies.

### **3.2 DE WERKGEVERSBENADERING**

#### **3.2.1 VOORLICHTING**

De voorlichting vanuit sw-bedrijven vindt vaak plaats langs de volgende lijnen:

- door lid te zijn van bepaalde commerciële clubs, bedrijven- en ondernemerskringen, werkgeversorganisaties, face-to-face contacten met de relaties, enzovoort;
- organisatie van werkgeversavonden, open dagen en golfdagen voor relaties;
- via brochures, folders en de website van het sw-bedrijf (DZB Leiden heeft op de website een onderdeel waarop personeel wordt aangeboden, een soort CV-bank als het ware);
- periodieke publicatie met profielen van de beschikbare werknemers die verspreid wordt onder 750 (potentiële) werkgevers;
- specifieke campagnes voor een bepaalde (nieuwe) activiteit, mailingen;
- telefonische benadering van (oude en nieuwe) klanten.

Begeleidingsorganisaties noemen vooral de bedrijfsfolder en de website als kanalen waarlangs de voorlichting aan werkgevers wordt gegeven. Daarnaast vindt de voorlichting plaats als werkgevers ten behoeve van een specifieke kandidaat worden benaderd.

Bij sw-bedrijven vindt de voorlichting van opdrachtgevers/werkgevers vaak plaats door verschillende onderdelen van het bedrijf.

De meer algemene en bredere voorlichting over de mogelijkheden die het sw-bedrijf kan bieden, vindt vaak plaats vanuit het management (bijvoorbeeld sectormanagers of vestigingsdirecteuren) of vanuit een afzonderlijke afdeling commerciële zaken. De leden van het management team van de Atlant Groep hebben bijvoorbeeld een taakstelling voor het leggen en onderhouden van bedrijfscontacten. Zij nemen daarbij de gehele productrange voor hun rekening. Ook bij Caparis is het management verantwoordelijk voor de voorlichting van bedrijven/opdrachtgevers. Begeleid werken valt buiten deze voorlichting omdat begeleid werken door andere organisaties wordt uitgevoerd. Bij Op/maat onderhoudt de manager divisie Externe Plaatsingen contacten met bijvoorbeeld werkgeversorganisaties, terwijl de voorlichting van individuele werkgevers door consultants wordt gedaan, die geacht worden alle producten van het sw-bedrijf goed te kennen. Bij zowel DZB Leiden als Breed is er een aparte afdeling commerciële zaken. In beide gevallen brengt deze afdeling het totaalpakket onder de aandacht van werkgevers/opdrachtgevers. Bij Breed worden werkgevers soms benaderd met een pakket samengesteld uit diensten van verschillende werkdivisies, bijvoorbeeld postdiensten en schoonmaak.

Bij de Inclusief Groep licht het bedrijfsonderdeel Inclusief Intervens werkgevers voor over individuele detachering, begeleid werken en andere regelingen die men bijvoorbeeld voor gemeenten uitvoert. Sinds Inclusief Intervens een job-finding team heeft, worden al deze producten onder de aandacht van werkgevers gebracht. Binnen Inclusief Intervens is dus sprake van een brede voorlichting. Vanuit deze benadering kan dan vervolgens worden ingezoomd op specifieke producten van Inclusief. De voorlichting over groepsdetacheringen is in handen van de andere onderdelen van de Inclusief Groep.

Voorlichting over groepsdetacheringen en werken op locatie wordt, naast de algemene voorlichting door het management of de afdeling commerciële zaken, vaak gegeven door de werk- of productiebedrijven van het sw-bedrijf. Bij de Inclusief Groep doen de productiebedrijven zelf de voorlichting in hun eigen doelkring. Vanuit de werkbedrijven van DZB worden vooral groepsdetachering en werken op locatie gepromoot.

In de meeste gevallen vindt de voorlichting plaats op initiatief van het sw-bedrijf of de begeleidingsorganisatie. Enkele sw-bedrijven in de zes cases geven aan zeer pro-actief te zijn in de voorlichting. Bij individuele detachering en begeleid werken geldt dit vooral ook omdat meestal vanuit de specifieke kandidaat wordt gewerkt. Natuurlijk nemen opdrachtgevers/werkgevers ook wel spontaan contact op met het sw-bedrijf. Bij DZB wordt dit dan gemeld aan de commerciële afdeling en tijdens het commerciële overleg ook aan de andere sectoren.

De voorlichting die vanuit begeleidingsorganisaties wordt gegeven is vaak smal (dat wil zeggen specifiek gericht op begeleid werken) omdat men vanuit een specifieke kandidaat werkt. Wanneer begeleidingsorganisaties ook andere werkvormen aanbieden, bijvoorbeeld individuele detachering Wsw of reïntegratietrajecten namens gemeenten, dan wordt de voorlichting ook wel breder gegeven. Vanuit de specifieke wensen van een werkgever/opdrachtgever kan dan worden verdergegaan op een specifieke werkvorm.

### **3.2.2 DE INHOUD VAN DE BOODSCHAP**

Sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties is gevraagd naar de inhoud van de boodschap die men in de voorlichting en acquisitie wil overbrengen aan werkgevers. Box 3.1 geeft

een aantal voorbeelden van de gegeven antwoorden. Enkele aspecten keren bij begeleid werken en individuele detachering regelmatig terug:

- benadrukken dat het gaat om heel gemotiveerde en betrouwbare werknemers;
- benadrukken dat risico's nauwelijks bestaan;
- aangeven dat het sw-bedrijf of de begeleidingsorganisatie administratieve lasten voor haar rekening neemt;
- aangeven dat de werknemer wordt begeleid;
- aangeven dat de kosten relatief laag zijn (door de inzet van een loonkostensubsidie bij begeleid werken bijvoorbeeld).

Bij de voorlichting over groepsdetachering en werken op locatie gaat het vaak om de boodschap dat het sw-bedrijf structurele of tijdelijke personele capaciteit kan leveren.

### *Box 3.1 De inhoud van de boodschap*

Caparis: "Onze capaciteit is Uw oplossing"

Begeleidingsorganisatie REAX: "Wij hebben geschikte mensen, wij bieden ondersteuning bij de aanvraag van subsidie, bij de inpassing en de coaching van de werknemer"

Het sw-bedrijf Breed probeert aan werkgevers over te brengen dat men goede begeleiding kan bieden en dat de werkgever een loonkostensubsidie kan krijgen als men iemand via begeleid werken aanneemt.

Begeleidingsorganisatie VIERL: we kunnen heel gemotiveerde en betrouwbare werknemers leveren; mogelijkheden tot uitproberen (proefplaatsing/stage); de job coach begeleidt niet alleen de Wsw-er maar ondersteunt ook de werkgever; cliënt heeft een handicap en daar krijgt u loonkostensubsidie voor; administratieve rompslomp wordt uit handen van de werkgever genomen (bijvoorbeeld de no-risk polis); na plaatsing is er sprake van begeleiding/job coaching.

Inclusief: "We hebben goede en gemotiveerde mensen voor u met of zonder intensieve begeleiding. We geven u een eerlijk beeld van onze (on)mogelijkheden".

Groepsdetachering Inclusief Inserto: "Wij hebben handjes voor u!".

DZB: "Wij kunnen heel gemotiveerde mensen aanbieden. Deze mensen zijn niet te duur, werkgevers hebben geen administratieve rompslomp (DZB regelt het voor de opdrachtgever)."

DZB begeleid werken: de boodschap haakt in op de door werkgevers veel gestelde vragen. Dit gaat dan vooral over de kosten, de risico's (bij ziekte) en de tijd die nodig is om werknemers te begeleiden.

DZB individuele detachering: voorlichting richt zich vooral op het wegnemen van angst voor risico's en administratieve rompslomp. Er wordt verteld dat DZB het ziekteverzuim betaalt en dat DZB de formaliteiten zoveel mogelijk op zich neemt.

Atlant Groep: "Werkgever, U kunt voor een goed product bij ons terecht en daarbij dient u bij het zaken doen met ons een maatschappelijk belang".

Op/maat: de boodschap is afgestemd op de individuele werkgever en richt zich op het oplossen van een probleem bij de werkgever

### 3.2.3 ACQUISITIE

Omdat bij begeleid werken en individuele detachering vaak arbeid wordt gezocht bij de specifieke kandidaat, vindt voor deze producten de werkgeversbenadering en feitelijke acquisitie vooral plaats vanuit het onderdeel van het sw-bedrijf dat verantwoordelijk is voor deze werkvormen of, voor begeleid werken, vanuit de ingeschakelde externe begeleidingsorganisaties. Een detacheringsconsulent van een sw-bedrijf in één van de zes cases geeft bijvoorbeeld aan dat de commerciële afdeling geen vacatures/arbeidsplaatsen zoekt voor individuele Wsw-ers met specifieke vaardigheden en beperkingen. Voor individuele detachering blijft de werkgeversbenadering daarom toch het werk van de individuele detacheringsconsulenten. Dit geldt eveneens voor de consulent begeleid werken van hetzelfde sw-bedrijf. Deze consulent zoekt naar passende banen voor de kandidaten door naar advertenties te kijken, door bedrijven in de telefoongids te zoeken en te bellen of door naar vacatures van het CWI te kijken.

De meeste geïnterviewde werkgevers geven aan dat zij door een sw-bedrijf of een begeleidingsorganisatie benaderd zijn, vaak al met een specifieke kandidaat. Twee werkgevers hebben zelf contact opgenomen met een sw-bedrijf: één werkgever had al goede ervaring met het sw-bedrijf op zijn vorige afdeling en de andere was op zoek naar een geschikte vorm van gesubsidieerde arbeid. Eén werkgever was vroeger leverancier van een sw-bedrijf en heeft daarna een hele opdracht met het team overgenomen. Indien de werkgever met een kandidaat is benaderd, spitst de voorlichting zich vaak toe op de werkvormen die voor deze kandidaat geschikt zijn.

Het bestaande netwerk is voor detacheringsconsulenten en job coaches vaak belangrijk voor het vinden van geschikte arbeidsplaatsen. Ook uit interviews met werkgevers blijkt dat de consulenten regelmatig met nieuwe kandidaten terugkomen. Andersom vragen ook werkgevers die al Wsw-ers in dienst hebben om nieuwe werknemers. Grootschalige acties die ook zijn gericht op nieuwe opdrachtgevers/werkgevers worden, bij sw-bedrijven die zo'n afdeling hebben, veelal uitgevoerd door de afdeling commerciële zaken.

Een begeleidingsorganisatie hanteert daarnaast een methode om te werken via de kandidaat voor begeleid werken. Deze methode blijkt goed te werken. Na de diagnostische fase is vaak duidelijk wat voor soort werk de kandidaat wil doen of welk soort werk bij de kandidaat past. De kandidaat wordt vervolgens gevraagd om, eventueel met hulp uit zijn/haar omgeving, aan de hand daarvan een lijst van bedrijven op te stellen waar hij graag zou willen werken. De job coach gaat de bedrijven op deze lijst vervolgens benaderen om te kijken of er mogelijkheden of aanknopingspunten zijn om tot een (proef)plaatsing te komen.

Een andere begeleidingsorganisatie hanteert de methode van het halen van taken uit functies. Door job coaches worden, in overleg met job hunters, bij werkgevers uit een bestaande functie die taken gehaald die door een bepaalde kandidaat kunnen worden uitgevoerd. Vervolgens worden de werkgevers benaderd met een voorstel om uit deze taken een nieuwe functie voor de kandidaat te creëren.

De feitelijke benadering van opdrachtgevers voor groepsdetachering vindt bij DZB Leiden zoveel mogelijk plaats op het niveau van het sw-bedrijf via de commerciële afdeling. Voor gedetailleerde onderhandelingen wordt de werkgever door de commerciële afdeling in contact gebracht met de sectormanagers. Bij de Inclusief Groep heeft het bedrijfsonderdeel Inclusief Inserto een eigen acquireur voor groepsdetachering. Bij

Breed heeft bijvoorbeeld de divisie Grafische Diensten een vaste contactpersoon bij commerciële zaken, die ook gedeeltelijk door de manager van de werkdivisie aangestuurd wordt. Werkgevers worden in overleg tussen deze contactpersoon en de manager van de werkdivisie benaderd.

Onderdelen van sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties trekken de acquisitieactiviteiten wat breder indien men ook andere werkvormen aanbiedt. Bij Breed acquireren job hunters bijvoorbeeld voor begeleid werken, detachering en reïntegratietrajecten. Eigenlijk geldt hetzelfde voor het job-finding team van Inclusief Intervens en ook voor REAX die naast begeleid werken eveneens reïntegratietrajecten uitvoeren.

In de werkgeversbenadering wordt het CWI in geen enkel geval ingezet. Er is soms wel beleidsmatige afstemming door middel van het Regionaal Keten Overleg (REKO). Een gesprekspartner van een sw-bedrijf geeft verder aan dat CWI soms niet de gegevens van werkgevers met een vacature wil geven omdat het CWI zelf mensen wil plaatsen.

### **3.2.4 GEBRUIK VAN CRM SYSTEMEN**

In verschillende gevallen wordt, ook in de zes cases, onvoldoende gebruik gemaakt van de (wel aanwezige) cliënt-relatie-management (CRM) systemen. In een enkel geval heeft men zojuist een nieuw systeem ingevoerd of is men daarmee bezig. Het gebruik van CRM-systemen is van belang voor de coördinatie binnen sw-bedrijven. Hierdoor wordt transparant welke werkgevers benaderd zijn en wat dit oplevert en wordt het mogelijk om informatie eenvoudig te delen tussen verschillende personen en afdelingen.

Bij één van de sw-bedrijven is er sinds kort een gezamenlijke nieuwe werkgeversdatabase die voor medewerkers van beide afdelingen (Detachering & Dienstverlening en Reïntegratie) te raadplegen is. Deze database moet de basis voor een goede afstemming gaan vormen. Men is bezig met de vulling en screening op basis van materiaal in vroegere deelbestanden. De nieuwe database is binnen het hele bedrijf te raadplegen.

Binnen een ander sw-bedrijf is de coördinatie van contacten met relaties nog wel een knelpunt. Vaak weet de ene afdeling niet of een andere afdeling contact heeft gehad met een relatie of niet. Er is wel een systeem voor relatiemanagement, maar daarin wordt de relevante informatie niet stelselmatig vastgelegd. Een andere gesprekspartner bij dit bedrijf geeft juist aan dat hij met anderen wel coördineert en voordat hij een potentiële werkgever benadert, informeert hij bij de commerciële afdeling of er met de desbetreffende werkgever al contacten zijn.

Ook bij een derde bedrijf is er een systeem voor relatiebeheer. Voor de verschillende onderdelen van het bedrijf is te zien wie er contacten heeft gehad met de opdrachtgever/werkgever en waarover deze contacten gingen. Het systeem is echter niet erg gebruiksvriendelijk.

Een vierde bedrijf heeft ook een werkgeversdatabase. Deze is toegankelijk voor iedereen van het bedrijf. Ook bij een vijfde bedrijf worden gegevens van benaderde werkgevers opgeslagen in een database.

De indruk bestaat dat externe begeleidingsorganisaties hun CRM-systemen meer stelselmatig gebruiken dan de meeste sw-bedrijven. Eén van de gesproken bedrijven heeft bijvoorbeeld een database waarin benaderde werkgevers met hun kenmerken en wensen

worden vastgelegd. Dit bedrijf gebruikt een cliënt-relatie-management systeem dat dagelijks wordt gebruikt. Natuurlijk kan het vullen van het systeem altijd worden verbeterd, maar de belangrijkste informatie wordt wel vastgelegd.

### 3.2.5 SUCCESFACTOREN EN DE MENING VAN WERKGEVERS

De gesprekspartners van de verschillende organisaties is ook gevraagd naar wat volgens hun mening de succesfactoren zijn in de aanpak van de organisatie bij de voorlichting en acquisitie. Box 3.2 geeft een overzicht van een aantal antwoorden. Opvallend is dat een aantal zaken regelmatig terugkeert. Hierbij gaat het vooral om het uitgaan van de cliënt, helder, transparant en duidelijk zijn en het niet wekken van irreële verwachtingen.

#### Box 3.2 *Succesfactoren in de werkgeversbenadering*

Algemeen: blijf in de communicatie en het zaken doen reëel in wat gevraagd wordt en geboden kan worden en wees duidelijk in wat je verwacht en kan bieden.

Algemeen: succesfactor bij voorlichting en acquisitie is het uitgaan van de cliënt en zijn/haar mogelijkheden. Voor de acquisitie van begeleid werken plaatsen is het wezenlijk dat consultants een goed beeld hebben van factoren die voor werkgevers (kunnen) spelen, zoals het voordeel dat alle werknemers onder dezelfde CAO vallen en het voorkomen van verlofstuwmeren.

Algemeen: we doen de voorlichting en acquisitie goed, gestructureerd en fanatiek. Actief aanwezig op bedrijvendagen en we doen aan sponsoring bij plaatselijke activiteiten. Het sw-bedrijf probeert zich te positioneren als normaal bedrijf met een bijzondere boodschap.

Algemeen: ons sterke punt is het denken vanuit de behoefte van de individuele werkgever en samen met hem zoeken naar de beste oplossing voor zijn probleem.

Begeleid werken: de methode van de één op één benadering van werkgevers. Het gesprek wordt aangegaan aan de hand van één cliënt. Verder wordt helder en transparant gecommuniceerd met de werkgever over de subsidiestroom.

Begeleid werken: van belang om werkgevers zo snel mogelijk zo veel mogelijk duidelijkheid te geven, vooral over de loonkostensubsidie. De werkgevers willen het liefst concrete bedragen zien.

Individuele detachering: het van oudsher uitgebreide netwerk en het vasthouden van huidige inleners. Men heeft enigszins moeite met de toon richting nieuwe markten en klanten. Er is genoeg voorlichting en PR maar het vervolg is onvoldoende. Er moet intern meer ondernemerschap worden ontwikkeld en aangesproken.

Groepsdetachering: de huidige aanpak met een eigen acquisiteur is succesvol. De acquisiteur kent de markt en is voortdurend op pad.

Groepsdetachering: succesfactor is het zich houden aan de gemaakte afspraken. Wat nog beter zou kunnen is de communicatie naar buiten en werkgevers aanspreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De gesproken werkgevers zijn in het algemeen tevreden met de manier waarop ze door sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties zijn voorgelicht. Een werkgever zegt dat het initiatief ook bij de werkgever ligt: 'je bent er zelf ook bij', men moet voldoende doorvragen. Een andere werkgever geeft aan dat het voorheen voor irritaties zorgde dat verschillende consultants van hetzelfde sw-bedrijf hem onafhankelijk van elkaar benaderden, maar dat het nu door het invoeren van één contactpersoon opgelost is.



### **3.3 DE MATCH**

In de match tussen het aanbod van sw-bedrijven en de vraag van werkgevers/opdrachtgevers kunnen drie niveaus worden onderscheiden. Op de eerste plaats kan er een match worden gemaakt tussen de wensen van de werkgever/opdrachtgever en één of meerdere van de werkvormen van het sw-bedrijf. In de tweede plaats is het van belang of op voorraad gezocht wordt naar werkplekken of dat de zoektocht naar werk vanuit de kandidaat vorm wordt gegeven. Tenslotte zal een match moeten worden gemaakt tussen de arbeidsplaats of detachingsplek(ken) en de Wsw-kandidaat.

#### **3.3.1 MATCH VAN DE WERKVORM**

In enkele cases wordt de match tussen de problemen of wensen van de opdrachtgever en de werkvormen van het sw-bedrijf niet uitdrukkelijk gemaakt. Dit is het geval wanneer onderdelen van sw-bedrijven of begeleidingsorganisaties zich vooral richten op bepaalde werkvormen of vooral vanuit de kandidaat werken. In bepaalde gevallen wordt, als een contact met een werkgever niet tot een plaatsing begeleidt werken leidt, wel ingegaan op andere mogelijkheden van de begeleidingsorganisatie of het sw-bedrijf.

Voorbeelden van de aanpak om vooral een bepaalde werkvorm voor te stellen zijn binnen de zes cases duidelijk voorhanden:

- Zo wordt bij Caparis aangegeven dat de sw-organisatie op basis van ervaring en expertise in de praktijk op zoek gaat naar één bepaalde mogelijkheid in de markt. De inhoud van het IOP van de cliënten is leidend voor de acquisitieactiviteiten. Dat hoeft uiteraard niet te betekenen dat alle andere zaken onbespreekbaar zijn;
- Bij Op/maat komt de match tussen een werkvorm en de werkgever tot stand in gesprekken tussen de werkgever en de consultant. De consultant maakt een analyse van het probleem van de werkgever en stelt een oplossing voor. Het is dus niet zo dat het sw-bedrijf eerst alle mogelijkheden laat zien en dan de werkgever laat kiezen. Het sw-bedrijf geeft zelf advies over de beste oplossing in de gegeven situatie. Vaak wordt er eerst een kandidaat gezocht, deze gaat vervolgens proefdraaien en dan pas wordt een werkvorm bepaald;
- Bij DZB wordt een werkgever die nog niet weet van welke werkvorm hij gebruik zou willen maken bij de keuze in de regel geholpen door de commerciële afdeling. Leidt dit tot een keuze voor een bepaalde werkvorm, dan worden de gesprekken overgenomen door de sectormanager (bij groepsdetachering en werken op locatie) of een detachingsconsultant. De consultants informeren werkgevers ook zelf over verschillende werkvormen. Soms is dat voldoende voor de werkgever om een keuze te kunnen maken.

Uit de gesprekken met werkgevers ontstaat er een divers beeld met betrekking tot het maken van een match. Sommige hebben heel bewust een afweging gemaakt tussen Wsw-arbeid en andere werkvormen (bijvoorbeeld detachingsbureaus). Eén werkgever maakt tegelijk gebruik van Wsw-arbeid en een gemeentelijke subsidieregeling, waarbij de Wsw-ers duurder en van hogere kwaliteit zijn. Andere werkgevers hebben die afweging niet gemaakt en gingen gelijk in gesprek met de Wsw-organisatie die hen benaderd heeft voor een specifieke werkvorm. Een aantal werkgevers geeft aan dat ze een voorkeur hebben

voor detachering, omdat het minder rompslomp met zich meebrengt (zie box 3.3), omdat de werkgever het als minder risicovol ervaart en omdat detachering makkelijk op te zeggen is, wat de werkgever meer flexibiliteit geeft. Een andere werkgever geeft juist aan de mensen zo snel mogelijk in loondienst te nemen omdat hij alleen in mensen wil investeren als een lange relatie met de onderneming wordt aangegaan.

### Box 3.3 Administratieve lasten

Uit interviews met werkgevers en sw-bedrijven blijkt dat de administratieve lasten één van de factoren zijn die bepalen of een werkgever al dan niet een Wsw-er in dienst neemt. In deze box wordt een voorbeeld uit de praktijk gegeven van administratieve hobbels die zich voor kunnen doen bij het in dienst hebben van een Wsw-er.

Volgens de no-risk formule draagt de werkgever geen risico's van eventuele ziekte van een Wsw-er, omdat de UWV betaalt voor de ziekte-dagen van de werknemer. In de praktijk vereist het soms veel rompslomp om deze compensatie uitbetaald te krijgen. De manager vertelt dat de brieven met ziektemelding die naar UWV gestuurd worden, regelmatig zoekraken. Hij werkt nu daarom uitsluitend met aangetekende brieven, het liefst met handtekening retour. Ook duurt de afhandeling soms erg lang. Toen de Wsw-er die bij hen werkte twee dagen ziek was heeft het bedrijf prompt een ziektemelding naar de UWV verstuurd en na 2 dagen een betermelding. Na drie maanden werd de manager door UWV gebeld met een mededeling dat ze de betermelding hebben ontvangen, maar dat onduidelijk was wanneer de medewerkster ziek was geworden. Het bleek dus dat de ziekmelding niet aangekomen was.

Kort geleden is er nog een andere ziektemelding gedaan, waarvoor een heel gedetailleerd formulier moest worden ingevuld, inclusief bankrekeningnummer. Na enige tijd ontving het bedrijf een uitkeringsspecificatie waarop het stond dat de ziekte-uitkering, een fors bedrag van meer dan 2.000 euro, overgemaakt was. Omdat het bedrijf dit echter niet had ontvangen, ging de manager met UWV bellen. Het bleek dat het bedrag naar het oude rekeningnummer van het bedrijf werd overgemaakt, een rekening die niet meer bestond. Dit ondanks het feit dat het nieuwe nummer juist op het formulier ingevuld was. De servicelijn medewerker beloofde om een intern mailtje naar de financiële afdeling te sturen, waarna de manager binnen 72 uur een bericht zou krijgen. Omdat dat niet gebeurde, ging de manager na vier dagen toch weer zelf bellen. Hij kreeg een andere servicelijn medewerker aan de lijn, die weer heeft beloofd om de financiële afdeling in te lichten en binnen 72 uur van zich te laten horen. Uiteindelijk is het bedrag uitbetaald, maar het heeft zo'n 4-5 weken geduurd en de rompslomp heeft de manager ongeveer 5-6 werkuren gekost.

Dit voorbeeld staat niet op zichzelf. Zo blijkt uit recent onderzoek onder bijna 100 werkgevers dat de slechte bereikbaarheid van (personen binnen) de UWV-organisatie de belangrijkste klacht vormt over de dienstverlening (RWI, 2006). Een deel van de werkgevers ervaart het UWV niet als dienstverlener. Hun negatieve oordeel is dan ook vooral ingegeven door de administratieve lasten die zij rondom ziekte en reïntegratie vanuit de UWV-organisatie ervaren.

### 3.3.2 OP VOORRAAD OF CLIËNT GERICHT

Er bestaat een gemengd beeld bij de vraag of vooral op voorraad werk geworven wordt of dat dit vanuit de cliënt gebeurt. Voor groepsdetachering en werken op locatie wordt veelal meer algemeen gezocht in het bedrijfennetwerk van het sw-bedrijf, natuurlijk met inachtneming van de mogelijkheden van de Wsw-populatie. Deze werkwijze wordt bijvoorbeeld door de Atlant Groep aangegeven. Daar staat tegenover dat bij begeleid werken en individuele detachering vooral vanuit de specifieke kandidaat naar een geschikte arbeidsplaats wordt gezocht. Door verschillende gesprekspartners wordt aangegeven dat het bij begeleid werken en individuele detachering weinig zin heeft om arbeidsplaatsen of vacatures op voorraad te werven en daar vervolgens geschikte kandidaten bij te vinden. De kwaliteit van de match is beter wanneer vanuit de kandidaat wordt gezocht. Dit wordt door de gesproken begeleidingsorganisaties sterk benadrukt. Binnen de onderzochte cases is dit bijvoorbeeld het geval bij DZB Leiden, de Atlant Groep en Op/maat. Ook bij de Meergroep en begeleidingsorganisatie Stam BV gaat men bij begeleid werken uit van de kandidaat.

Dit betekent overigens niet dat de wens ontbreekt om meer op voorraad te werken, vooral om dit grotere volumes mogelijk maakt. Het blijkt echter dat sw-bedrijven, als er een arbeidsplaats of detachingsplek beschikbaar is, in een aantal gevallen niet in staat zijn om daar een geschikte kandidaat voor te vinden en de werkgever/opdrachtgever tevreden te stellen. Zo stelt één van de gesproken sw-bedrijven dat er intern te veel tijd overheen gaat voordat geschikte kandidaten voor een plek zijn gevonden. De organisatie is hierop nog onvoldoende ingericht.

In de praktijk hanteren sommige organisaties, vooral organisaties die naast begeleid werken en individuele detachering ook andere regelingen uitvoeren, dan ook een mix van beide benaderingen. Men doet dan job-hunting voor een aantal regelingen/werkvormen tegelijkertijd, maar gaat dan voor begeleid werken of individuele detachering toch vooral uit van de specifieke individuele cliënt. Breed Nijmegen bijvoorbeeld werkt bij individuele detachering en bij begeleid werken zowel vanuit de specifieke kandidaat als ook vanuit arbeidsplaatsen/vacatures die de job hunters werven. Dit laatste wordt gedaan omdat men niet alleen begeleid werken en detacheringen uitvoert, maar via de Stichting Support ook reïntegratietrajecten voor bijvoorbeeld WW-ers en WAO-ers. Men kan dus altijd vacatures uitwisselen met collega's die een andere doelgroep bedienen.

### **3.3.3 MATCH VAN DE WSW-ER**

Bij begeleid werken en individuele detachering wordt door de sw-bedrijven veelal één kandidaat aangeboden aan de werkgever/opdrachtgever. Er zijn echter ook sw-bedrijven die de inlener een keus willen laten en daarom enkele kandidaten voorselecteren. Dit geldt bijvoorbeeld voor DZB. Ook bij Op/maat is dit mogelijk. Dit sw-bedrijf kiest het liefst zelf de kandidaten voor de werkgever, waarop de werkgever dan ja of nee kan zeggen. Dat past in de instelling van Op/maat om werkgevers zo veel mogelijk werk uit handen te nemen. Het gebeurt echter ook dat de werkgever uit enkele kandidaten (bijvoorbeeld 2) kan kiezen. Dit heeft het voordeel dat de werkgevers soms beslissen om beide voorgestelde kandidaten werk aan te bieden. Bij begeleid werken en individuele detachering hebben werkgevers natuurlijk wel veelal het laatste woord. Wat de keuze van de kandidaat betreft, wordt het beeld dat uit de gesprekken met sw-bedrijven is ontstaan, in gesprekken met werkgevers bevestigd. Meestal wordt de (voor)selectie door het sw-bedrijf of de begeleidingorganisatie gedaan, waarna de werkgever of uit 2 tot 3 kandidaten kan kiezen, of alleen ja of nee op de geselecteerde kandidaat kan zeggen.

Bij groepsdetachering en werken op locatie is de bemoeienis van de werkgever met de selectie van Wsw-ers vaak wat kleiner. Zeker als door het sw-bedrijf een bepaalde opdracht of klus is aangenomen, dan vindt de selectie van kandidaten vaak enkel door het sw-bedrijf plaats. Bij DZB gebeurt de selectie van kandidaten voor groepsdetachering of werk op locatie in overleg tussen de teamleider van het sw-bedrijf en de leidinggevende vanuit de werkgever/opdrachtgever. Er wordt vaak door het sw-bedrijf een voorselectie gemaakt, bijvoorbeeld 4 tot 5 werknemers waaruit er 3 gekozen moeten worden. Soms doet het sw-bedrijf zelf de selectie.

Zowel voor groepsdetachering als individuele detachering en begeleid werken komt het voor dat de geselecteerde kandidaten eerst een tijdje (1-3) maanden proefdraaien om vast te stellen of de match goed is. Pas daarna wordt er een contract voor een langere periode gesloten.

De selectie van kandidaten voor begeleid werken of detachering komt veelal tot stand op basis van de Wsw-indicatie of op basis van de IOP's van de cliënten. Wat betreft het eerste is in het vorige hoofdstuk reeds aangegeven dat vijf van de sw-bedrijven uit de zes cases gekozen heeft voor het direct van de wachtlijst doorverwijzen naar een begeleidingsorganisatie van geïndiceerden met een indicatie begeleid werken. De eerste selectie vindt dan dus plaats aan de hand van de Wsw-indicatie. Dit betekent echter niet dat elke geïndiceerde voor begeleid werken ook een traject ingaat en geplaatst wordt.

Selectie op basis van IOP's vindt in de onderzochte bedrijven als volgt plaats:

- Bij de Atlant Groep selecteren consultants samen met P&O de kandidaten voor begeleid werken en individuele detachering. Dit gebeurt op basis van de IOP's. Men beperkt begeleid werken niet uitsluitend tot de nieuwe instroom;
- Bij de Inclusief Groep houden Inserto en Intervens voor kandidaten voor groepsdetachering respectievelijk individuele detachering en begeleid werken een caseload aan. De manager detachering bij Inserto, respectievelijk de consultants van Intervens beslissen op basis van geschiktheid van de cliënt gecombineerd met de mogelijkheden op de arbeidsmarkt over toelating tot deze caseload;
- Ook bij Op/maat heeft de divisie Externe Plaatsingen een caseload, waar zowel mensen vanaf de wachtlijst als interne werknemers op worden geplaatst nadat zij de algemene training van de divisie, gericht op externe plaatsing, hebben gevolgd;
- Bij Caparis worden door de IOP-gesprekken, gevoerd met de leidinggevende en een vertegenwoordiger van de afdeling P&O, en met behulp van de werkladder kandidaten voor individuele of groepsdetachering geselecteerd;
- Bij DZB wil men de informatie uit de IOP's meer gaan benutten om kandidaten voor beschikbare detachingsplekken te vinden.

Eén van de gesproken sw-bedrijven benadrukt dat bij het maken van een goede match bij het op voorraad werven van banen veel duidelijker in beeld moet komen welke mensen, met welke potenties, waar in het sw-bedrijf werken. Als dit niet gebeurt kost het teveel tijd voordat een goede match gemaakt wordt waardoor werkgevers teleurgesteld moeten worden. POP's zijn vanaf 1998 opgesteld voor de nieuwe instroom. Er is nu met de werkladder-scan van Cedris nagegaan wat de mogelijkheden van Wsw-ers van voor 1998 zijn. Deze informatie wordt in een systeem ingevoerd en de bedoeling is dat deze informatie wordt bijgehouden, gewijzigd en aangevuld.

### **3.4 KENMERKEN WERKVORMEN**

In de voorafgaande paragrafen is ingegaan op de werkgeversbenadering en op de wijze waarop de match tot stand komt tussen de wensen/vragen van de werkgever/opdrachtgever en het aanbod van sw-bedrijven. In deze paragraaf nemen we de kenmerken van de verschillende werkvormen onder de loep. Er wordt onder andere ingegaan op voortrajecten, op de begeleiding en aansturing van de Wsw-ers en de eindverantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk van de Wsw-ers.

### 3.4.1 VOORTRAJECT

In een aantal gevallen bestaan de voortrajecten voor uitplaatsing van Wsw-ers uitsluitend uit het zoeken naar een geschikte baan of detacheringsplek voor de kandidaat. Het is dan niet zo dat er andere vaste onderdelen, zoals training of scholing, zijn in het voortraject tot uitplaatsing. Er wordt per individueel geval gekeken of een training of cursus voorafgaand aan de plaatsing nodig is. Het is evenwel opvallend dat vier sw-bedrijven uit de zes cases wel vaste onderdelen voor het voortraject tot uitplaatsing hebben ontwikkeld of aan het ontwikkelen zijn. Het gaat veelal om een training in algemene vaardigheden, zoals sollicitatievaardigheden, sociale vaardigheden, assertiviteit en communicatieve vaardigheden. Deze vaardigheden worden van groot belang geacht om bij een reguliere werkgever te functioneren.

We geven allereerst enkele voorbeelden van sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties waarbij de inhoud van het voortraject vooral afhankelijk is van het individu:

- Caparis kent bij detachering geen standaard voortrajecten of programma's. Een voortraject wordt vaak ingevuld door de kandidaten, voorafgaand aan de detachering, één of meer andere plaatsen intern aan te bieden binnen het sw-bedrijf waar men de benodigde oefening en vaardigheden op kan doen. Ook kan in opleidingen of trainingen worden voorzien op verzoek van de betrokkenen zelf. Voor opleidingen is een budget van 2 procent van de jaarloosom beschikbaar;
- Bij de begeleidingsorganisatie REAX is veelal geen sprake van voortrajecten. Toch komt het geven van een training voor plaatsing regelmatig voor. Om de zelfstandigheid te vergroten wordt bijvoorbeeld een "Eigen initiatief methode" training ingezet (georganiseerd door ROC Friesland-College). Daarnaast worden bijvoorbeeld ook opleidingen gegeven voor het behalen van een veiligheidscertificaat en dergelijke;
- Bij begeleidingsorganisatie VIERL wordt soms een individuele training tijdens de diagnostische fase gegeven. De job coach doet oefeningen met de kandidaat om deze zijn/haar eigen kwaliteiten en positieve punten te laten ontdekken. Ook individuele sollicitatietraining komt voor: assertiviteitstraining en training in sollicitatievaardigheden. Het gebeurt wel eens dat er een scholing plaatsvindt, bijvoorbeeld een computercursus of een cursus heftruckchauffeur. Dit wordt dan betaald door het sw-bedrijf;
- Bij DZB komt het soms voor dat een Wsw-er vooruitlopend op een individuele detachering een heel specifieke scholing krijgt met het oog op de functie die hij gaat uitoefenen. Het kan bijvoorbeeld gaan om een scholing in een bepaald computerprogramma. Bij begeleid werken worden er functiegerichte trainingen gegeven als de werkgever het wenst. Deze training kan voorafgaand aan of na de plaatsing worden gegeven.

Er wordt door de meeste organisaties wel gebruik gemaakt van bijvoorbeeld proefplaatsingen en stages om uiteindelijk tot definitieve plaatsing over te gaan. Dit is bijvoorbeeld genoemd door de Atlant Groep en VIERL. Dit gebeurt vooral als de werkgever/opdrachtgever aarzelingen heeft of twijfelt over de kandidaat.

Zoals gezegd hebben vier sw-bedrijven in de zes cases stappen gezet om standaard bepaalde activiteiten aan te bieden in het voortraject naar een externe plaatsing:

- BREED biedt kandidaten voor begeleid werken of individuele detachering, indien nodig, een sollicitatiecursus aan. Dit geldt zowel voor de nieuwe instroom als voor mensen die nog op de wachtlijst staan en geïndiceerd zijn voor begeleid werken;
- Bij Inclusief Intervens bestaat sinds ongeveer een jaar een vaste methodiek. Een training (“Toppers”) is ontwikkeld voor mensen op de wachtlijst met een begeleid werken indicatie. Mensen komen één keer per week samen en werken dan individueel en in groepsverband, bijvoorbeeld aan de opstelling van een CV, een onderzoek van de eigen competenties, het oriënteren op mogelijk geschikte werkgevers en het schrijven van sollicitatiebrieven. De training bestaat uit tien bijeenkomsten. Daarnaast is er ten minste eenmaal per maand individueel contact tussen de cliënt en zijn/haar consultant. Verder loopt er momenteel als pilot bij het ROC een cursus sociale vaardigheden voor de cliënten op de wachtlijst;
- Ook bij Inclusief Inserto wordt aangegeven dat de Inclusief Groep daarvoor een systeem aan het bouwen is. Voor de overgang van beschermd werken naar groepsdetachering worden nu al stageperioden voor betrokken werknemers georganiseerd. Daarnaast is men een basistraining groepsdetachering aan het ontwikkelen. Daarvoor loopt een pilot waarin vooral communicatieve vaardigheden en assertiviteit aan de orde komen. Deze cursus wordt eerst gegeven aan de mensen die al in de groepsdetachering werken. Het is de bedoeling deze cursus later in te zetten voor nieuwkomers vanuit de beschutte sfeer;
- Bij DZB is men aan het denken over de mogelijkheid om mensen die nu intern werken en waarvan vast is komen te staan dat ze in principe detacheerbaar zijn, een training aan te bieden. Het zal dan vooral gaan om de training van sociale vaardigheden omdat hieraan bij reguliere werkgevers vaak toch andere eisen worden gesteld dan bij een sw-bedrijf;
- Bij de Atlant Groep is recent een mobiliteitscentrum (onderdeel van P&O) in het leven geroepen dat wordt bemand door trajectbegeleiders. Iedere nieuwe klant die de organisatie binnenkomt wordt door deze afdeling gescreend, er wordt een plan voor de cliënt opgesteld en dit wordt twee jaar lang gevolgd. Men is vergevorderd met de ontwikkeling van een basiscursus voor te detacheren medewerkers. Het concept hiervoor ligt klaar. Men is nog doende met het ROC, die deze cursus gaat uitvoeren, tot financiële overeenstemming te komen;
- Op/maat geeft alle nieuw aangemelde werknemers een groepstraining in algemene vaardigheden/ontwikkeling die hen voorbereidt op een externe plaatsing. Tijdens de training leren mensen hun kwaliteiten kennen, bepalen ze wat ze zouden willen en wat ze kunnen. Het helpt mensen om realistische plannen te maken met betrekking tot hun professionele ontwikkeling. Deze groepstrainingen werden vroeger door het ROC gegeven, op dit moment doen de consultants het zelf. Op deze manier sluit de training goed aan op wat bij een plaatsing nodig is, en de consultants leren de werknemers goed kennen. Behalve de basistraining heeft Op/maat een breed pakket van opleidingen die zowel intern als extern kunnen worden gegeven. De opleidingen worden gegeven op basis van een persoonlijk trajectplan. Er moet een reële kans zijn dat iemand ergens kan worden geplaatst waar hij de geleerde vaardigheden kan gebruiken. Er wordt nu bijvoorbeeld een groep werknemers intern opgeleid tot assistent facilitair medewerker (schoonmaak, lichte keukenwerkzaamheden). Er zijn namelijk berichten vanuit de markt dat er behoefte is aan mensen voor dit soort werkzaamheden.

### 3.4.2 AANSTURING EN BEGELEIDING

#### *Algemeen*

De aansturing van begeleid werkers en individueel gedetacheerden gebeurt (vrijwel) altijd door de werkgever/inlener. Bij werken op locatie vindt de aansturing vaak plaats door de werkleiding van het sw-bedrijf en bij groepsdetachering kan de aansturing zowel plaatsvinden onder leiding van het sw-bedrijf als door de inlenende werkgever. In het eerste geval lijkt er dan sprake te zijn van werken op locatie, maar het komt ook voor dat een ploeg Wsw-ers, inclusief management en werkleiding, langdurig wordt gedetacheerd bij inleners. Dan wordt, vanwege de lengte van de opdracht, toch vaak van groepsdetachering gesproken. Er komen bij groepsdetachering en werken op locatie allerlei varianten voor, die door verschillende sw-bedrijven anders worden genoemd. Inclusief Inserto geeft bijvoorbeeld aan dat het voorkomt dat soms ook vanuit het sw-bedrijf een leidinggevende wordt meegedetacheerd, uiteraard tegen betaling, voor de dagelijkse leiding. Wat betreft aansturing zou je dan van werken op locatie kunnen spreken, maar het wordt groepsdetachering genoemd. Bij groepsdetacheringen of werk op locatie bij Breed gaat de leiding vanuit het sw-bedrijf in het begin meestal mee, waarna de werkgever vaak zelf geleidelijk de aansturing overneemt.

Naast de directe aansturing in het dagelijkse werk kunnen extern geplaatste Wsw-ers ook extra begeleiding krijgen. Bij begeleid werken krijgen Wsw-ers de extra begeleiding van de job coach en vaak ook van de werkgever waar ze in dienst zijn. De werkgever krijgt een loonkostensubsidie, waarin volgens een aantal sw-bedrijven de extra begeleiding door de werkgever wordt verdisconteerd. Bij individueel gedetacheerden wordt de begeleiding gegeven door de detachingsconsulent. De hoeveelheid begeleiding is echter in de regel lager dan bij begeleid werken. Bij groepsdetacheringen en werken op locatie wordt de extra begeleiding gegeven door of een detachingsconsulent of de manager van de werkdivisie (meer op afstand) of door de werkleiding die vanuit het sw-bedrijf is meegedetacheerd.

De gesproken werkgevers zijn in het algemeen tevreden over de begeleiding door, en de contacten met, de sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties. Sommige werkgevers geven aan dat het in het verleden problemen gaf dat ze verschillende contactpersonen voor verschillende werknemers hadden, maar dat ze tegenwoordig één contactpersoon hebben wat veel beter werkt. De frequentie van contacten voor begeleid werkers en individueel gedetacheerden bij de ondervraagde werkgevers is afhankelijk van behoeftes. Vaak vinden contacten plaats op afroep, als de werkgever aangeeft dat het nodig is. Dagelijkse begeleiding wordt door werkgevers zelf gedaan. Van tevoren stellen werkgevers meestal geen expliciete voorwaarden met betrekking tot de hoeveelheid begeleiding. In de contracten wordt vaak alleen het principe van begeleiding genoemd, maar niet de frequentie. Meestal blijkt het in de praktijk hoeveel begeleiding nodig is.

#### *Begeleiding begeleid werken*

Begeleid werkers krijgen ondersteuning/begeleiding van een job coach of consulent. De hoeveelheid begeleiding die aan begeleid werkenden wordt gegeven komt gemiddeld niet boven 1 uur per week uit. Niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief zien enkele betrokken organisaties ruimte voor verbetering van de begeleiding. Verder is meermalen benadrukt dat de job coach niet alleen van belang is voor de begeleid werker, maar ook voor de werkgever.

De hoeveelheid begeleiding is vaak niet erg groot, zo blijkt uit de gegeven antwoorden:

- 2 à 3 uur per maand. Bij alle plaatsingen worden afspraken over de (kwantiteit van) begeleiding gemaakt. In de praktijk worden deze afspraken helaas niet altijd waargemaakt;
- Bij begeleid werken wordt per week gemiddeld 1 à 1,5 uur aandacht aan een cliënt besteed;
- Men krijgt een vast budget van het sw-bedrijf voor de begeleiding. Dit is ongeveer goed voor gemiddeld circa 4 uur begeleiding per maand per kandidaat. Contact met de begeleid werker is er bijna wekelijks. Dat kan ook telefonisch zijn. Persoonlijk contact is er minimaal één keer per maand. Uitgangspunt is dat de cliënt de begeleiding moet krijgen die nodig is (bij sommige cliënten schiet men er financieel bij in, bij andere cliënten houdt men weer over aan het door het sw-bedrijf beschikbaar gestelde budget per begeleid werker);
- Er wordt niet zoveel tijd besteed aan de begeleiding als de mensen eenmaal geplaatst zijn. De tijd verschilt per persoon, soms is begeleiding helemaal niet nodig, soms is er elke week contact. Gemiddeld is het minder dan één uur per week per persoon. Als er meer dan één uur per week nodig is, dan wordt een externe job coach ingeschakeld;
- Begeleiding is afhankelijk van behoeftes. In het begin wordt er intensief begeleid, als de werknemer nog ingewerkt moet worden. Het inwerken gebeurt soms door de werkgever of een reguliere medewerker, maar soms ook door iemand van het sw-bedrijf. Daarna wordt begeleiding afgebouwd. In een later stadium varieert de hoeveelheid contacten per geval, afhankelijk van de behoefte, tussen 1 keer in de 6 maanden en 1 keer in de week. Het meest voorkomend is nu 1 keer per twee weken.

Een aantal organisaties, zowel externe begeleidingsorganisaties als begeleidingsorganisaties die onderdeel zijn van een sw-bedrijf, geeft zelf aan dat de begeleiding kwantitatief of kwalitatief (wat betreft methode) onvoldoende is. Volgens een begeleidingsorganisatie krijgen begeleidingsorganisaties te weinig geld van sw-bedrijven voor de begeleiding.

Eén begeleidingsorganisatie is er zelf van doordrongen dat de begeleiding eigenlijk meer aandacht zou moeten hebben vanwege de duurzaamheid van de plaatsingen die erdoor bevorderd wordt en het voorkomen van een plotselinge onvoorziene beëindiging van een plaatsing. Ook wordt de kwaliteit van de begeleiding nog onvoldoende geacht. Vooral methodisch kan volgens deze begeleidingsorganisatie nog veel verbeterd worden, onder meer door een goede checklist op te stellen en te hanteren.

Bij een sw-bedrijf wordt aangegeven dat de vakinhoudelijke begeleiding door de job coach minimaal is. Volgens één van de gesprekspartners zou dit ook moeilijk kunnen en gegeven de randvoorwaarden buiten alle proporties zijn. Er wordt vooral begeleid op de relatie tussen werkgever en Wsw-er en de relatie tussen Wsw-er en zijn/haar directe collega's. Dat de hoeveelheid begeleiding niet heel erg groot kan zijn, wordt ook duidelijk uit de omvang van de caseload van de consulenten (die ook de job coaching verzorgen): 70 tot 75 personen (individueel gedetacheerden en begeleid werkers) per consulent.

Ook bij een ander sw-bedrijf wordt aangegeven dat de hoeveelheid begeleiding wel wat meer zou kunnen zijn. Om het goed te kunnen doen, zou minimaal 1 uur per week per



begeleid werker nodig zijn. De kwaliteit van begeleiding is wel goed, alle job coaches zijn speciaal voor hun functie opgeleid. De begeleiding op de werkvloer wordt meestal door de werkgever zelf gedaan. De organisatie begeleidt de werknemer vooral in persoonlijke zaken (verslaving, detentie, financiële zaken). Daarover worden afspraken gemaakt met de werknemer, en die worden ook nageleefd.

Een ander sw-bedrijf heeft geen gespecialiseerde job coaches in dienst. De insteek is dat degene die een product verkoopt het ook moet uitvoeren. Het is wel zo dat verschillende consulenten verschillende sterke punten hebben en daar wordt wel gebruik van gemaakt.

Dit alles geeft aan dat er mogelijkheden zijn om begeleid werken te stimuleren door optimalisering van de begeleiding (zie box 3.4). Ook een landelijke sleutelpersoon in de sector geeft aan twijfels te hebben bij de vraag of de meeste sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties hun begeleiding optimaal hebben georganiseerd. Dit is ook een conclusie uit het onderzoek van De Meergroep (2005a) in Beverwijk. Een externe begeleidingsorganisatie geeft aan dat een aanpak waarbij alleen de brandjes door de job coach worden geblust, niet zo goed werkt.

Tot slot hebben verschillende gesprekspartners aangegeven dat de job coach ook veel betekent voor de ondersteuning van de werkgever. Hoe moet bijvoorbeeld worden omgegaan met de kandidaat met zijn/haar specifieke handicap?

#### **Box 3.4**     *Begeleiding*

In het algemeen is niet te zeggen hoe een ideaal begeleidingstraject eruit ziet. Sw-bedrijven maken over het algemeen dan ook een individueel begeleidingsplan dat afhankelijk is van de kenmerken van de Wsw-er en het type werk dat hij gaat doen. Bij de begeleiding moet onderscheid gemaakt worden tussen het begintraject en de structurele situatie.

Bij het begintraject is vaak veel meer begeleiding noodzakelijk dan wanneer de Wsw-er eenmaal ingeburgerd is. In eerste instantie is van groot belang dat het takenpakket goed afgestemd wordt op de capaciteiten van de Wsw-er. Dit kan leiden tot aanpassing van taken ten opzichte van de oorspronkelijke vraag van de werkgever. Natuurlijk moet dit in goed overleg gebeuren. Vervolgens kan de Wsw-er starten. Het implementatietraject laat aanzienlijke verschillen zien. Zo komt het voor dat een coach de eerste tijd met de Wsw-er meegaat naar de nieuwe werkplek en zelf voordoet hoe het werk moet gebeuren. Langzamerhand wordt de bijdrage van de Wsw-er dan uitgebreid totdat hij zelfstandig het werk aankan. Andere Wsw-ers zullen kunnen volstaan met een eenvoudige instructie waarna ze snel zelf aan de slag kunnen. Dit is natuurlijk mede afhankelijk van de ervaring van de Wsw-er.

In de structurele situatie zal de begeleiding meer gericht zijn op het oplossen van problemen die incidenteel dan wel structureel optreden. Daarbij gaat het niet alleen om het werk zelf, maar ook om aspecten als verslaving. Overigens is begeleiding niet alleen mogelijk voor Wsw-ers, maar ook voor werkgevers die hen in dienst nemen. Dit zorgt ervoor dat werkgevers weten waar ze op moeten letten en bevordert dat binnen het bedrijf de begeleiding geboden kan worden die nodig is. Bovendien zorgt dit voor een betere afstemming tussen de begeleiding van sw-bedrijf en werkgever.

Hoewel een ideaal begeleidingstraject dus niet te definiëren valt, is het wel mogelijk de elementen van zo'n ideaal traject aan te geven. Voorbeelden hiervan zijn:

- a. een goed inzicht in de capaciteiten van de Wsw-er;
- b. een eerlijke vergelijking van deze capaciteiten met de eisen van de te vervullen taken;
- c. eventueel aanpassing van het takenpakket indien onvoldoende capaciteiten aanwezig zijn op onderdelen;
- d. voldoende aandacht voor de startfase;
- e. het inbouwen van mechanismen waardoor de structurele begeleiding niet verslapt;
- f. een goede afstemming tussen de begeleiding van sw-bedrijf en werkgever;
- g. zorgen voor voldoende begeleiding van de werkgever en de directe leidinggevenden;
- h. aanpassing van het begeleidingsplan indien de omstandigheden daartoe aanleiding geven.

### ***Individuele detachering***

De (detachings)consulenten zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van en de contacten met de gedetacheerden. Vaak is het zo dat individueel gedetacheerden vrij zelfstandig werken en daarom is het aantal benodigde contacten klein. Dit geldt vooral voor mensen die al jaren bij dezelfde inlener zijn gedetacheerd. Verschillende sw-bedrijven geven aan dat het belangrijk is dat al naar gelang de specifieke situatie maatwerk wordt geleverd.

Bij een sw-bedrijf uit de zes cases is het regel dat per gedetacheerde één keer per kwartaal contact wordt opgenomen met de inlener en de gedetacheerde. In de praktijk wordt dit echter al naar gelang de situatie ingevuld. Gaat het om iemand die al zeer langdurig is gedetacheerd bij dezelfde werkgever, dan is het vaak niet nodig één keer per kwartaal contact te hebben. Direct na een nieuwe plaatsing heeft de consulent regelmatig contact met werkgever en werknemer. Daarna is de contactfrequentie afhankelijk van de situatie. Werkgevers ervaren het soms als storend als de consulent vaak contact opneemt, maar soms vinden ze de aandacht juist wel prettig.

Een ander sw-bedrijf geeft aan dat over de begeleiding steeds afspraken worden gemaakt en dat een gemiddelde moeilijk aan te geven valt.

Weer een ander sw-bedrijf stelt dat de hoeveelheid begeleiding is afgestemd op de behoeftes, het kan één keer per week of één keer in de maand zijn. De begeleiding is gericht op het bevorderen van zelfstandigheid, het doel is om uiteindelijk zo min mogelijk begeleiding te geven. In het contract met werkgevers worden een aantal contactmomenten vastgelegd, maar er zijn ook contacten tussendoor. Na de plaatsing gaat het persoonlijke traject van de Wsw-er door. Het is bijvoorbeeld voorgekomen dat een geplaatste werknemer bij zijn werkgever is weggehaald toen er zich een mogelijkheid voordeed tot plaatsing die beter in het ontwikkelingstraject van de Wsw-er paste.

### ***Groepsdetachering en werken op locatie***

Bij werken op locatie gaat altijd werkleiding van het sw-bedrijf mee, die dan ook de begeleiding van de groep verzorgt. Bij groepsdetachering verschilt het. Soms wordt bij groepsdetachering ook de werkleiding meedetacheerd. In andere gevallen waarin geen werkleiding wordt meedetacheerd, vindt de begeleiding veelal plaats vanuit de werkleiding van het onderdeel van het sw-bedrijf van waaruit de groep is gedetacheerd.

Bij Inclusief Inserto, bijvoorbeeld, is de coördinator groepsdetachering verantwoordelijk voor de medewerkers. Deze medewerker voert ook de POP-gesprekken met deze gedetacheerden.

Bij een ander sw-bedrijf uit de zes cases is de begeleiding van de groepen die in groepsdetachering of op locatie werken afhankelijk van de grootte van de groep. Kleine groepen worden door de inlenende werkgever zelf aangestuurd. Grotere groepen hebben veelal een leidinggevende vanuit het bedrijf.

Bij één van de werkdivisies bij Op/maat krijgen extern en intern werkende groepen dezelfde hoeveelheid begeleiding. Een groep werkt altijd onder de continue toezicht van een werkleider, en één keer per week komt de divisie manager langs. Ook bij Breed gaat een divisie manager langs de locaties waar gedetacheerde groepen werken. De frequentie

is afhankelijk van de behoefte: het kan één keer per week of één keer per maand zijn. Als er op locatie een leidinggevende vanuit het sw-bedrijf aanwezig is, dan hoeft de manager daar minder vaak te zijn.

### ***De aansturing/begeleiding van begeleid werkenden door de werkgever***

De begeleidingsorganisaties hebben niet of nauwelijks inzicht in de hoeveelheid tijd die werkgevers besteden aan de aansturing en begeleiding van de geplaatste begeleid werkenden. Eén begeleidingsorganisatie geeft aan dat de hoeveelheid begeleiding door de werkgever vaak onvoldoende zal zijn maar dat daarbij een duidelijke samenhang bestaat met de tijd die de begeleidingsorganisatie aan de begeleiding besteedt. Een andere begeleidingsorganisatie zegt dat ze het in de gaten houdt of de werkgever voldoende begeleiding geeft en als het niet het geval is, dan wordt de werknemer bij de desbetreffende werkgever weggehaald. Of de hoeveelheid begeleiding goed is, wordt beoordeeld op basis van voortgang in de uitvoering van het ontwikkelingsplan dat bij de plaatsing voor de werknemer opgesteld is.

Een sw-bedrijf stelt dat het voor begeleid werken vooral van belang is dat werkgevers worden gevonden die voldoende begeleiding kunnen geven. Daarnaast is het ook van belang dat de werkgever vooraf heel goed wordt voorgelicht over de beperkingen en de mogelijkheden van de kandidaat. Niet alleen de top en/of de P&O-functionaris van een bedrijf moet welwillend tegenover de te plaatsen Wsw-er staan, maar vooral ook de directe werkleiding van een gedetacheerde of begeleid werkende.

Van de gesproken werkgevers geven er enkele aan dat de begeleiding van een Wsw-er evenveel tijd kost als begeleiding van reguliere werknemers. Eén van deze werkgevers zegt wel dat de Wsw-ers die hij op een andere afdeling in dienst had wel iets meer begeleiding nodig hadden.

### **3.4.3 EINDVERANTWOORDELIJKHEID**

Bij begeleid werken is het duidelijk dat de werkgever tevens eindverantwoordelijk is voor het resultaat van het werk van de begeleid werker. Een vraag is hoe dit ligt bij individuele detachering, groepsdetachering en werken op locatie.

Het blijkt dat het in de regel zo is dat bij detachering de inlener/opdrachtgever verantwoordelijk is voor het behalen van de productie. Het sw-bedrijf is verantwoordelijk voor voldoende inzet, de tijdige aanwezigheid en de werkhouding van de medewerkers. Dit geldt bij bepaalde sw-bedrijven ook voor werken op locatie. Andere sw-bedrijven geven echter aan dat bij werken op locatie (of wanneer bij groepsdetachering werkleiding wordt meegedetacheerd) de eindverantwoordelijkheid voor het resultaat bij het sw-bedrijf ligt. In het algemeen gaat de eindverantwoordelijkheid voor het werk hand in hand met de leiding die aan de groep wordt gegeven. Enkele sw-bedrijven geven aan dat ook op dit punt, afhankelijk van de wensen van de opdrachtgever en de situatie, maatwerk kan worden geleverd.

### **3.4.4 CONTACTEN MET WERKGEVERS/OPDRACHTGEVERS**

De frequentie van de contacten met werkgevers/opdrachtgevers verschilt. In het begin is veelal sprake van een hoge contactfrequentie. Het gaat toch veelal om maatwerk bieden

in de gegeven situatie. Het maken van afspraken hierover levert nauwelijks problemen op.

Genoemde termijnen door sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties zijn: eenmaal in de maand, eenmaal in de twee weken, eenmaal in de drie weken een bedrijfsbezoek. Twee verantwoordelijken voor groepsdetachering geven aan dat er tenminste eenmaal per week contact is met het inlenende bedrijf en soms in overleg met het bedrijf vaker.

De contacten worden meestal onderhouden door consultants of job coaches. Bij groepsdetacheringen of werken op locatie kan het gaan om sectormanagers, een manager detachering, een coördinator detachering, werkleiders, enzovoort.

### **3.4.5 TRAINING/CURSUS TIJDENS PLAATSING**

In ongeveer de helft van de zes cases komt het niet of nauwelijks voor dat gedetacheerden of begeleid werkers na plaatsing via het sw-bedrijf de mogelijkheid krijgen om voor hun werk trainingen of cursussen te volgen. Bij drie sw-bedrijven lijkt het aanbieden van cursussen en trainingen aan gedetacheerden en begeleid werkers meer een regelmatig onderdeel te zijn van de werkwijze. Bij de één van de sw-bedrijven wordt aangegeven dat dit regelmatig gebeurt. Bij een ander bedrijf moet de training of opleiding gerelateerd zijn aan het werk dat de Wsw-er al doet, of er moet een grote kans zijn dat er een werkplek wordt gevonden waar die opleiding nodig zal zijn. De consultant vraagt een opleiding aan en motiveert de aanvraag, en de P&O afdeling moet de aanvraag goedkeuren. Ook bij een derde bedrijf worden cursussen en trainingen aan gedetacheerden en begeleid werkenden aangeboden als de werkgever dat wenst. Voor begeleid werkers betaalt de werkgever de opleiding zelf, voor gedetacheerden betaalt het sw-bedrijf. De Meergroep heeft bijvoorbeeld een eigen opleidingspoot. Een begeleidingsorganisatie geeft aan dat de opleiding wordt betaald door het sw-bedrijf dat de opdracht tot plaatsing heeft gegeven.

Het komt soms voor dat trainingen of cursussen door de inlener of de werkgever worden aangeboden. Gedetacheerden en begeleid werkers draaien soms mee in de trainingen die bij de inlener/werkgever worden georganiseerd. Deze worden dan veelal door de inlener/werkgever betaald.

Bij de meeste van de gesproken werkgevers krijgen werknemers na plaatsing nog externe cursussen of trainingen. Dit vindt eigenlijk alleen niet plaats als het werk dusdanig van aard is dat een cursus niet nodig is. Deze worden soms door het sw-bedrijf betaald (vooral bij detachering) en soms door de werkgever (vooral bij begeleid werken). Soms wordt er tussen de werkgever en het sw-bedrijf onderhandeld over de betaling, waarbij één werkgever nadrukkelijk aangeeft dat hij dit een taak vindt van het sw-bedrijf. Soms worden de kosten verdeeld tussen de werkgever en een andere instantie. Eén werkgever geeft bijvoorbeeld aan dat zij een cursus Excel voor een werknemer betaalt, terwijl de UWV (die ook de subsidie geeft) de laptop voor hem betaald heeft.

### **3.4.6 OVERIGE KENMERKEN/SUCCEFACTOREN**

De sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties is ook gevraagd naar andere specifieke kenmerken van hun producten die goed blijken te werken richting werkgevers.

Enkele sw-bedrijven noemen daarbij vooral het leveren van maatwerk en het zorgen van een goede afstemming met (de wensen van) de werkgever. Het leveren van maatwerk en goed luisteren is vooral bij de start van belang. Een ander advies van één van deze sw-bedrijven is om langzaam op te bouwen (dus bijvoorbeeld eerst kleine proeven doen met groepsdetachering en werken op locatie).

Ook is in dit kader diverse malen het woord flexibiliteit gebruikt:

- Volgens een externe begeleidingsorganisatie is bij de begeleiding van begeleid werkers een grote mate van flexibiliteit van de kant van de job coach van belang;
- Volgens een sw-bedrijf werkt bij individuele detachering flexibiliteit goed richting werkgevers. Bijvoorbeeld als de gedetacheerde na verloop van tijd (om wat voor reden dan ook) het werk toch minder aankan. Het sw-bedrijf biedt dan de mogelijkheid om in voorkomende gevallen de Wsw-er intern te plaatsen;
- Volgens een sw-bedrijf werkt de flexibiliteit van werken op locatie ook goed richting werkgevers. Een werkgever kan over een bepaalde groep werknemers beschikken als zij die nodig heeft, maar deze groep kan ook teruggestuurd worden in periodes waarin deze niet nodig is.

Bij Breed kunnen werkgevers detachering of begeleid werken één week uitproberen. Bevalt dit, dan wordt een contract gesloten. Na de proeftijd van twee maanden, vindt er een evaluatie plaats. Indien wordt verdergegaan, wordt het een detachering voor onbepaalde tijd en wordt een hoger tarief gevraagd dan in de proeftijd.

Op/maat in Hoorn noemt de flexibiliteit en het gemak die de werkgevers wordt aangeboden. Werkgevers hebben maar één contactpersoon bij Op/maat en de administratieve afhandeling wordt door Op/maat uit handen genomen. Wat verder volgens Op/maat goed werkt is dat consultants de leidinggevende en de collega's van de geplaatste Wsw-er zo snel mogelijk en goed informeren over diens beperkingen, zodat zij niet voor verrassingen hoeven komen te staan. Ander succesfactoren zijn: denken vanuit de behoefte van de werkgever en niet alleen vanuit Op/maat of de werknemer, en betrouwbaarheid en enthousiasme van werknemers. Bij DZB Leiden wordt het feit dat werkgevers geen administratieve rompslomp hebben, genoemd als positieve factor bij individuele detachering. De inlener tekent het detacheringscontract en geeft daarna alleen maandelijks een overzicht van gewerkte uren.

### **3.5 PRIJS**

We gaan in deze paragraaf in op de prijs van detacheringen en werken op locatie (de inleenvergoeding). Hoe berekenen sw-bedrijven de hoogte van de inleenvergoeding die wordt gevraagd en hoe hoog zijn de inleenvergoedingen gemiddeld? Daarna gaan we in op begeleid werken. De kosten van een werkgever voor begeleid werken bestaan uit alle kosten die verband houden met het te werk stellen van de betreffende werknemer die reteren na aftrek van de subsidies die men van het sw-bedrijf krijgt (de loonkostensubsidie en de eventuele subsidie voor werkplekaanpassingen). We gaan vooral in op de manier waarop sw-bedrijven en externe begeleidingsorganisaties de hoogte van de loonkostensubsidie bepalen en op de gemiddelde hoogte van deze subsidie.

### ***De wijze waarop de inleenvergoeding wordt bepaald***

Hieronder bespreken wij enkele voorbeelden. De overeenkomsten tussen deze voorbeelden zijn dat uitgegaan wordt van het functieniveau van de Wsw-er en het bijbehorende functieloon en bijkomende kosten zoals begeleidingskosten en overheadkosten. Aan de hand van de loonwaarde/het prestatieniveau van de kandidaat wordt vervolgens het inleentarieef bepaald. Deze calculerende benadering wordt echter tevens vaak aangevuld met de vraag wat op de markt haalbaar is. Terwijl de berekeningen aangeven wat het gewenste inleentarieef is, is natuurlijk een andere vraag of dit tarief op de markt ook haalbaar is. Hierbij speelt een belangrijke rol welke concurrentie ondervonden wordt van andere regelingen, uitzendbureaus en (in breder perspectief) van concurrerende bedrijven in lage lonenlanden. Daarom vinden vaak, op basis van het gecalculerde inleentarieef, onderhandelingen plaats waarbij bijstelling van dit tarief mogelijk is.

Bij Caparis wordt het tarief voor detacheringen en werken op locatie door de betreffende locatieverantwoordelijke vastgesteld op basis van:

- het salaris van de medewerker gelet op zijn inzetbare niveau;
- de begeleidingskosten;
- de algemene apparaatskosten – overhead.

Bij DZB Leiden is voor het bepalen van de hoogte van de inleenvergoeding een matrix ontworpen waarbij uitgegaan wordt van de salarisschalen (de gedetacheerde ontvangt, in ieder geval na de eerste twee jaar in de Wsw, het loon dat afhankelijk is van de functie die wordt uitgeoefend). In de matrix zijn verder de toegerekende overheadkosten en de Rijkssubsidie opgenomen. Dit geheel leidt tot een bepaalde kostprijs per uur. Bij het bepalen van de inleenvergoeding, rekent men vervolgens met een marge die men zou willen verdienen (deze is mede afhankelijk van iemands productiviteit). Met deze winstmarge kan in de onderhandelingen met potentiële inleners worden gespeeld. Als iemand direct van de wachtlijst wordt gedetacheerd ontvangt hij de eerste twee jaar minimumloon (voorwaarde hiervoor is dat voor de persoon een IOP is opgesteld). De inleenvergoeding wordt echter direct gebaseerd op het functieloon. Bij DZB heeft men namelijk de ervaring dat het moeilijk is om de inleenvergoeding tussentijds (in dit geval na twee jaar) te verhogen.

Bij Breed mogen consultants zelf de inleenvergoeding vaststellen en daarover onderhandelen. De consultants hebben eigen vrijheid binnen een zeker raamwerk. Er is een tariefstelsel waarin wordt uitgegaan van het objectieve niveau van de functie (het functieloon). De loonwaarde of productiviteit van de kandidaat wordt door de detachingsconsulent zelf vastgesteld. Men tracht een eerlijke inschatting te maken. Op de inleenvergoeding vindt automatische indexatie plaats. Bij groepsdetachering bepaalt de divisie manager de vergoeding.

Bij Op/maat wordt bij groepsdetachering vaak stukloon betaald. Die wordt vastgesteld op basis van kostencalculatie. Voor individuele detacheringen wordt er uitgegaan van het normale loon voor het uitgevoerde werk, aangepast aan de productiviteit van de werknemer. Men probeert uit te komen in de buurt van de CAO van de werkgever. De consultants onderhandelen zelf over de prijs binnen een zeker raamwerk. Men zakt soms onder de vastgestelde minimumprijs als er van de kant van de werkgever iets tegenover staat.

Bij Inclusief Intervens wordt voor iedere kandidaat (ook voor begeleid werken) eventueel door inschakeling van de arbeidsdeskundige het prestatieniveau en de loonwaarde ingeschat. Deze varieert tussen de 35 en 80 procent. Op basis hiervan wordt de mogelijke subsidie vastgesteld. Er wordt gewerkt met een tabel (per functieniveau ingedeeld) waarin op basis van de loonwaarde de detachingsvergoeding dan wel het jaarsubsidiebedrag voor een begeleid werker wordt aangegeven. Bij begeleid werken kan eventueel worden beslist om de loonkostensubsidie bij aanvang iets hoger te stellen.

Inclusief Inserto bepaalt de prijs voor groepsdetachering door de ervaringen in de markt en uiteraard door de afweging of het tarief rendabel is voor het sw-bedrijf. De prijs voor werken op locatie wordt in de praktijk ook wel gecalculeerd op basis van de zogenoemde (groen)bestekken.

### ***De gemiddelde hoogte van de inleenvergoeding***

De prijs die opdrachtgevers/inleners betalen voor individuele detachering, groepsdetachering en werken op locatie verschilt ook van geval tot geval. Een belangrijke factor hierbij is het functieniveau van de gedetacheerde. Hoe hoger het functieniveau (en dus het functieloon), hoe hoger de inleenvergoeding.

Box 3.5 bevat specifieke gegevens voor enkele sw-bedrijven uit de zes cases. Er bestaat een grote mate van overeenkomst in de gegeven antwoorden waar het gaat om het inleentarieff voor individuele detachering.

### ***De wijze waarop de loonkostensubsidie bij begeleid werken wordt bepaald***

In veel gevallen wordt de loonkostensubsidie bepaald door de job coach op basis van een zo goed mogelijke inschatting van de verdien capaciteit/loonwaarde van de kandidaat. Soms komt er een arbeidsdeskundige aan te pas om de loonwaarde vast te stellen. Een gesprekspartner gaf aan dat het volgens de regelgeving verplicht zou zijn om hierbij een arbeidsdeskundige in te schakelen. Dit is echter voor begeleid werken in het kader van de Wsw niet het geval.

#### ***Box 3.5 Inleenvergoedingen individuele en groepsdetachering***

##### **Individuele detachering:**

Sw-bedrijf A: de inleenvergoeding varieert tussen € 10 en € 20 per uur voor individuele detachering.

Sw-bedrijf B: gemiddeld bedraagt de inleenvergoeding voor individuele detachering € 10 - € 11 per uur.

Sw-bedrijf C: gemiddeld genomen bedraagt de inleenvergoeding € 10 - € 12 per uur. Het kostendekkende niveau van de inleenvergoeding varieert van € 2 tot € 28 per uur. De € 2 per uur is voor de laagste loongroep. Voor functieschaal D2 van de Wsw CAO bedraagt het kostendekkende tarief € 9 tot € 10 per uur.

Sw-bedrijf D: de prijs die de werkgever betaalt verschilt afhankelijk van het niveau van het werk en van de mensen. Dit bedrijf probeert uit te komen in de buurt van de CAO van de werkgever. Het gemiddelde tarief voor individuele detachering is circa € 11 per uur, maar het varieert tussen € 2.50 en € 20 - 25.

**Informatie van werkgevers:**

Vergoedingen die genoemd worden zijn € 8 per uur voor een gewone werknemer en € 16 voor een werkleider, € 10 - € 14 per uur, € 7 - € 8 per uur, € 300 – € 1500 per maand.

**Groepsdetachering:**

Sw-bedrijf E: bij groepsdetachering varieert de prijs van € 7,50 tot € 15.

Sw-bedrijf F: de kosten voor de werkgever voor groepsdetachering zijn ongeveer € 5 tot € 7 per persoon per uur.

Sw-bedrijf G groepsdetachering: vaak stukloon, bij uurloon € 12 - € 15 per uur (één van de werkdivisies).

***De (gemiddelde) hoogte van de loonkostensubsidie***

Ook dit verschilt heel sterk per individuele begeleid werkende. Bij sw-bedrijf A bedraagt de loonkostensubsidie gemiddeld 45 procent van de bruto loonkosten (exclusief vakantiegeld en werkgeverslasten). Maximaal is het zo'n 70 procent. Bij bedrijf B is eveneens aangegeven dat de verschillen groot zijn. Soms is de subsidie 70 procent en soms 10 procent. Bij een ander sw-bedrijf is de maximale subsidie 65% en gemiddeld 50%. Werkgevers waarmee gesproken is, geven de volgende cijfers:

1. een werkgever met drie begeleid werkers in dienst heeft een gemiddelde loonkostensubsidie genoemd van 30 procent;
2. een werkgever met drie begeleid werkers krijgt 60% subsidie voor twee daarvan en 80% voor de derde; dit komt neer op € 600-700 per maand plus werkgeverslasten;
3. een werkgever met 5 (vanaf augustus 6) begeleid werkers in dienst: de subsidie varieert van 0%, via 30% tot 50%;
4. een werkgever met één begeleid werker ontvangt 40% loonkostensubsidie

***Kosten voor werkgevers/inleners***

De kosten voor detachering bestaan voor inlenende werkgevers uit de inleenvergoeding. Inleners dragen veelal geen kosten boven dit tarief, behalve extra begeleiding die nodig is vanuit de inlener en zaken als bijvoorbeeld:

- werkkleding;
- kosten voor persoonlijke beschermingsmiddelen;
- eventuele aanvulling reiskosten;
- kosten voor dienstreizen;
- eventuele opleidings- en trainingskosten.

Aanpassingen van de werkplek zijn voor de rekening van het sw-bedrijf.

Bij begeleid werken komen alle kosten van het aanstellen van de werknemer voor rekening van de werkgever, maar ontvangt hij een compensatie in de vorm van een loonkostensubsidie en eventueel een subsidie voor aanpassingen van de werkplek. Sommige gesprekspartners geven aan dat de loonkostensubsidie ook dient als



(gedeeltelijke) compensatie voor de extra begeleiding die werkgevers begeleid werkers moeten geven.

Bij Op/maat werd aangegeven dat begeleid werken mogelijk goedkoper lijkt voor werkgevers dan detachering, maar dat de werkgever wel meer administratieve rompslomp heeft dan bij detachering. Bij detachering staan werknemers niet op de loonlijst van de werkgever, wat soms gunstig is voor de werkgever.

De meeste werkgevers waarmee gesproken is hadden geen of geringe kosten voor werkplekaanpassing. Sommige hadden wel opleidingskosten. Eén werkgever had het over extra kosten voor de Arbo-dienst. Een andere werkgever heeft aangegeven dat de bijkomende kosten voor Wsw-ers niet hoger zijn dan voor andere werknemers.

### ***De kostprijs van de werkvormen voor sw-bedrijven***

Hierboven is ingegaan op de kosten van detachering en begeleid werken voor inleners/werkgevers. In het kader van de modernisering van de Wsw is het ook interessant te bezien wat de kostprijs van de verschillende werkvormen is.

Eén van de sw-bedrijven heeft de kostprijzen per werkvorm berekend. Hieruit blijkt dat de kostprijs van de werkvormen afneemt naarmate men hoger op de werkladder klimt. Concreet betekent dit dat begeleid werken de laagste kostprijs heeft, gevolgd door individuele detachering, groepsdetachering, beschut buiten en beschut binnen. De onderlinge verhoudingen tussen de kostprijzen kunnen echter wijzigen als er meer mensen via begeleid werken extern worden geplaatst. Het is niet uit te sluiten dat dan zowel de kostprijs van begeleid werken als de kostprijs van andere werkvormen stijgt. Het bedrijf houdt dit in ieder geval goed in de gaten.

Ook volgens een ander sw-bedrijf zijn begeleid werken en detachering financieel zeker interessant voor het sw-bedrijf. Van de Rijkssubsidie van ruim € 24.000 houdt men bij begeleid werken (na aftrek van de loonkostensubsidie) gemiddeld zo'n € 16.000 over. Het blijkt namelijk dat veel van de begeleid werkenden op het minimumloonniveau zitten. Bij een individueel gedetacheerde houdt men gemiddeld circa € 13.000 over. Let wel, de genoemde bedragen van € 16.000 en € 13.000 zijn voor aftrek van de kosten van de begeleiding, de staf en de benodigde infrastructuur.

### **Box 3.6      *Kosten en baten***

Bij het kostenperspectief gaat het enerzijds om de kosten en baten van het in dienst nemen van een Wsw-er voor een werkgever. Anderzijds gaat het om de kosten en baten van het sw-bedrijf.

De **werkgever** zal een aantal kosten op een rij zetten voordat hij besluit om een Wsw-er al dan niet in dienst te nemen. Voorbeelden hiervan zijn:

- a. het loon dat hij moet betalen (inclusief werkgeverslasten);
- b. reis- en opleidingskosten;
- c. de begeleidingstijd die hij en andere werknemers kwijt zijn;
- d. aanpassing van de werkplek;
- e. het risico op ziekte van de Wsw-er of op de situatie dat de Wsw-er niet goed bevalt, met name als dit gevolgen heeft voor de continuïteit van de productie;
- f. het risico dat de Wsw-er zijn indicatie verliest;
- g. het risico dat de overheid de regels verandert zodat bijvoorbeeld de no risk polis verdwijnt of uitgekleeft wordt;
- h. de administratieve lasten.

Dit weegt hij af tegen de baten. Deze bestaan in principe uit vier componenten:

- a. directe economische baten in de vorm van de bijdrage van de Wsw-er aan de productie van het bedrijf

- (die natuurlijk afhankelijk is van de productiviteit van de medewerker);
- b. directe economische baten in de vorm van de loonkostensubsidie van het sw-bedrijf, andere subsidieregelingen, garanties dat de kosten bij ziekte door anderen gedragen worden (de no risk polis) en terugnamegaranties van het sw-bedrijf;
  - c. indirecte economische baten zoals de bijdrage van de Wsw-er aan de werksfeer (die nogal eens door werkgevers als positief wordt ervaren);
  - d. sociale baten omdat de werkgever hiermee vorm geeft aan maatschappelijk ondernemen.

Als de werkgever een Wsw-er niet in dienst neemt, maar laat werken via individuele detachering is het belangrijkste verschil dat de werkgever geen loonkosten heeft. Hij ontvangt dan geen subsidie, maar betaalt een inleenvergoeding aan het sw-bedrijf. Bij deze inleenvergoeding wordt verdisconteerd welk deel van de kosten niet terugverdiend kan worden door de werkgever.

Een **SW-bedrijf** heeft andere typen kosten bij een intern of extern geplaatste Wsw-er. Voor een intern geplaatste Wsw-er gaat het om de loonkosten, de kosten van de werkruimte (inclusief productiemiddelen) en de benodigde begeleiding. Bij externe Wsw-ers gaat het om zaken als de loonkostensubsidie die betaald wordt aan de werkgever, vergoedingen voor aanpassing van de werkplek en kosten van begeleiding. In het algemeen geldt dat als gevolg van investeringen in productiemiddelen de kosten van een intern geplaatste Wsw-er hoger zijn dan van een Wsw-er die bij een extern bedrijf werkzaam is. Bovendien zal het vaak om mensen gaan waarvoor, ten opzichte van de interne Wsw-ers, relatief weinig aanpassingen nodig zijn. Overigens is de loonkostensubsidie ook afhankelijk van de concurrentie op de markt. Als er andere partijen zijn die een vergelijkbare menskracht willen leveren voor een lagere prijs, dan is het mogelijk dat de loonkostensubsidie moet stijgen om het voor een externe partij aantrekkelijk te maken om een Wsw-er in dienst te nemen.

De kosten van extern geplaatste Wsw-ers zijn natuurlijk mede afhankelijk van het type Wsw-er. Zo is het mogelijk dat de kosten van extern geplaatste Wsw-ers toenemen als een groter deel van de Wsw-ers extern geplaatst wordt. Dit wordt dan veroorzaakt doordat eerst de Wsw-ers extern geplaatst worden waarvoor dit het eenvoudigst te realiseren is. Uitbreiding van het aantal externe Wsw-ers leidt dan tot een toename van de noodzakelijke begeleiding en een grotere loonkostensubsidie omdat verwacht mag worden dat de productiviteit afneemt. Of dit feitelijk gebeurt hangt natuurlijk af van de karakteristieken van de beschikbare Wsw-ers.

Toename van het aantal externe Wsw-ers leidt overigens niet alleen tot een stijging van de kosten voor deze groep Wsw-ers maar mogelijk ook tot een toename van de kosten voor interne Wsw-ers. Dit wordt veroorzaakt doordat de bestaande infrastructuur met minder interne Wsw-ers moet worden terugverdiend. Lang niet altijd zal het mogelijk zijn de totale kosten te verminderen als het aantal interne Wsw-ers afneemt als gevolg van investeringen in kapitaal die nu eenmaal in het verleden hebben plaatsgevonden. Bovendien is het mogelijk dat de productiviteit daalt als gevolg van uitreding van sleutelfiguren. Hetzelfde werk moet dan door meer mensen gebeuren. Door deze ontwikkelingen is het mogelijk dat de kosten per interne Wsw-er stijgen als het aantal externe Wsw-ers toeneemt.

### 3.6 EFFECTIEVE PRODUCTMARKTSTRATEGIËN

In dit hoofdstuk is gekeken naar de meer praktische kanten van het extern plaatsen van Wsw-ers. Hoe ziet de werkgeversbenadering van sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties er concreet uit? Welke kenmerken hebben de verschillende werkvormen? Wat is de prijs van de verschillende werkvormen voor werkgevers? Puntsgewijs zullen de belangrijkste conclusies worden samengevat:

- Voorlichting vindt via verschillende kanalen en methoden plaats. Algemene voorlichting gebeurt vaak door het management, specifieke voorlichting door de verschillende afdelingen.
- Belangrijk in de boodschap is dat men benadrukt dat het om gemotiveerde en betrouwbare mensen gaat, dat er nauwelijks risico's bestaan, dat de kosten laag zijn, de werkgever de administratieve lasten uit handen wordt genomen en dat de

werknemer wordt begeleid. Cruciaal daarbij is dat men transparant en duidelijk is en geen irreële verwachtingen wekt.

- Bij de feitelijke acquisitie van plekken voor begeleid werken of individuele detachering wordt veelal uitgegaan van de specifieke kandidaat. De meeste gesprekspartners geven aan dat het werven van plekken op voorraad vaak weinig zin heeft.
- De match tussen vraag en aanbod wordt niet altijd gemaakt. Dit gebeurt eigenlijk alleen als werkgevers in eerste instantie breed worden geïnformeerd over het aanbod van sw-bedrijven. Vaak is de voorlichting en acquisitie van sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties echter specifiek gericht op één werkvorm.
- Sw-bedrijven selecteren kandidaten voor begeleid werken en detachering of op basis van de IOP's of, in geval van begeleid werken, op basis van de indicatie. Sommige sw-bedrijven bieden de werkgever één kandidaat aan, andere sw-bedrijven geven de werkgever een keuze uit verschillende kandidaten.
- Bij groepsdetachering en werken op locatie is de bemoeienis van de opdrachtgever met de selectie van kandidaten veelal kleiner dan bij begeleid werken en individuele detachering.
- Er bestaan veel verschillen tussen sw-bedrijven in de kenmerken van de werkvormen. Vaak wordt door sw-bedrijven benadrukt dat het vooral gaat om maatwerk (dat aansluit op de problemen en wensen van de werkgever) en flexibiliteit.
- De meeste sw-bedrijven in de zes cases hebben standaardonderdelen in het voortraject tot plaatsing via begeleid werken of detachering ontwikkeld of zijn deze aan het ontwikkelen.
- De aansturing van de extern geplaatste Wsw-ers hangt af van de werkvorm.
- De geboden begeleiding bij begeleid werken is vaak niet zo groot. Verschillende gesprekspartners geven aan dat de begeleiding niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief (methode) onvoldoende is. Anderzijds zijn werkgevers hierover tevreden.
- Specifieke kenmerken van de Wsw-werkvormen die het goed blijken te doen richting werkgevers zijn vooral: maatwerk, goede afstemming op de wensen van de werkgever, flexibiliteit, uitprobeerperioden (proeven, proefplaatsingen, stages) en het gemak dat werkgevers wordt geboden (geen rompslomp).
- Bij de bepaling van de inleenvergoeding of loonkostensubsidie wordt uitgegaan van een berekening van kosten en mogelijke opbrengsten. Terwijl de berekeningen aangeven wat het gewenste tarief of subsidie is, is natuurlijk een andere vraag of dit op de markt haalbaar is. Hierbij speelt een belangrijke rol welke concurrentie ondervonden wordt van andere regelingen, uitzendbureaus en van concurrerende bedrijven in lage lonenlanden. Daarom vinden vaak onderhandelingen plaats waarbij bijstelling mogelijk is.

- Enkele sw-bedrijven in de zes cases geven aan dat de kostprijs van externe plaatsingen lager is dan die van interne beschutte plaatsingen. Dit is echter geen statisch gegeven. De onderlinge verhouding tussen de kostprijzen kan veranderen als het aantal externe plaatsingen toeneemt. Op een bepaald moment zou de kostprijs van zowel interne als externe plaatsingen kunnen toenemen indien het aantal externe plaatsingen wordt uitgebreid.

## **4 EXTERNE PLAATSINGEN VAN WSW-ERS: KENMERKEN EN VOORWAARDEN**

### **4.1 INLEIDING**

In paragraaf 4.2 gaan we allereerst in op enkele kenmerken van de plaatsingen via begeleid werken en detachering, bijvoorbeeld de sectoren waarin mensen zijn geplaatst, de typen bedrijven en de aard van het werk. In de daaropvolgende paragrafen wordt ingegaan op de voorwaarden waaronder sw-bedrijven en werkgevers/opdrachtgevers overgaan tot externe plaatsing van Wsw-ers. Sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties kunnen bijvoorbeeld impliciet of expliciet bepaalde voorwaarden stellen aan werkgevers voordat tot plaatsing wordt overgegaan. Dit is onderwerp van paragraaf 4.3. Andersom zullen werkgevers bepaalde voorwaarden/eisen stellen aan het sw-bedrijf en/of de Wsw-kandidaten. De eisen en voorwaarden van werkgevers staan centraal in paragraaf 4.4. Het hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies in paragraaf 4.5.

### **4.2 EXTERNE PLAATSINGEN: KENMERKEN**

#### **4.2.1 KENMERKEN VAN DE WERKGEVERS (SECTOR, BEDRIJFSOMVANG).**

Er zijn geen nationale gegevens beschikbaar over de kenmerken van bedrijven en instellingen waarbij Wsw-ers zijn gedetacheerd of via begeleid werken in dienst zijn. Het is verder opvallend dat sw-bedrijven nauwelijks informatie paraat hebben over kenmerken van hun plaatsingen via begeleid werken en detachering. Vaak zijn er alleen maar enkele algemene noties gegeven. Indien wordt gevraagd om overzichten of lijsten, dan zijn deze er vaak niet of blijken ze moeilijk te genereren.

Een aantal algemene lijnen in de verkregen informatie over de sectoren waarin begeleid werkenden en gedetacheerden werken, zijn:

- De spreiding van externe plaatsingen over sectoren is groot. Dit geldt vooral voor begeleid werken en bij enkele sw-bedrijven in de zes cases ook voor individuele detachering. Uit onderzoek van De Meergroep (2005a) onder begeleid werkenden van vier sw-bedrijven en 80 werkgevers blijkt inderdaad ook dat de spreiding van begeleid werkenden over sectoren groot is: bijna een kwart werkt in de industrie, 30 procent in de handel, reparatie en horeca, bijna 30 procent in de publieke sector en ruim 15 procent in de zakelijke dienstverlening;
- Voor een aantal sw-bedrijven geldt dat individuele detacheringen toch vooral in de non-profit sector zitten. Voor Breed geldt dit bijvoorbeeld voor 60 – 70 procent van de individuele detacheringen. Het gaat daarbij vooral om de grotere organisaties en instellingen. Ook DZB Leiden heeft (van oudsher) een aantal grote contracten met grote non-profit organisaties: zorginstellingen, de gemeente Leiden (milieu en beheer, gemeentearchief), de universiteit, etc. Beide sw-bedrijven melden dat het relatief moeilijk is om de profit sector en het MKB meer te betreden. De Atlant

Groep constateert dat individuele detachering meer en meer verschuift naar de publieke sector. Ook bij Op/maat worden veel werknemers in de publieke sector geplaatst;

- Groepsdetacheringen en werken op locatie vinden vooral plaats in de industriële sector (montage, verpakking). Dit gaat bijvoorbeeld op voor Inclusief Inserto. Ook in het groen vinden groepsdetacheringen plaats.

Een sw-bedrijf (buiten de zes cases) heeft een overzicht verstrekt van de gedetacheerden naar sector en bedrijfsgrootte. Bij dit sw-bedrijf werken gedetacheerden vooral in de industrie, de groothandel, het openbaar bestuur (waaronder gemeenten), het onderwijs en de zorgsector. In de profit sector betreft het vooral, doch niet uitsluitend, bedrijven tot 50 medewerkers.

Uit gegevens van Detanet blijkt dat het aantal individueel gedetacheerden en vooral begeleid werkenden bij gemeenten vrij laag is. De gegevens, gebaseerd op de opgave van 40 aangesloten detachingsbedrijven, laten zien dat van de individuele detacheringen 14 procent bij gemeenten is gerealiseerd en van de plaatsingen begeleid werken 3 procent (!). Dit lijkt op het eerste gezicht in tegenspraak met de ervaring van enkele sw-bedrijven dat individuele detacheringen toch vooral in de publieke sector worden gerealiseerd. Echter, uit de Detanet-gegevens blijkt tevens dat er wat dit betreft grote verschillen tussen sw-bedrijven bestaan. Cedris heeft het bij de Rijksoverheid onderzocht: ook hieruit blijkt dat de overheid weinig mensen vanuit de doelgroep in dienst heeft.

Indien we kijken naar de omvang van de werkgevers waar externe plaatsingen zijn gerealiseerd dan is de indruk als volgt:

- Bij begeleid werken in zijn algemeenheid gaat het vooral om relatief kleine bedrijven, maar ook weer niet de kleinste bedrijven. Vaak wordt door sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties een ondergrens van 10 werknemers genoemd. Een argument hiervoor zou volgens één sw-bedrijf zijn dat kleine bedrijven minder goed de ziekte van een werknemer kunnen opvangen. De genoemde bovengrens varieert van 20 tot 50 werknemers. Het gaat dus veelal om het middenbedrijf en niet het kleinbedrijf;
- Bij individuele detacheringen bij sommige sw-bedrijven gaat het vooral om vrij grote publieke organisaties (gemeentelijke diensten, ziekenhuis, universiteit). Andere sw-bedrijven geven juist aan dat men vooral individueel detacheert in het MKB of dat individuele detacheringen overal kunnen voorkomen;
- Groepsdetacheringen komen vooral voor bij wat grotere bedrijven. Bij één van de sw-bedrijven hebben de meeste inleners meer dan 50 werknemers en wordt gezegd dat bedrijven met minder dan 10 werknemers als inleners niet voorkomen. Bij een ander bedrijf wordt juist veel groepsdetacheerd bij bedrijven van 10 – 49 werknemers met enkele uitschieters naar boven. Een derde bedrijf noemt ook middelgrote bedrijven als specifieke markt voor groepsdetacheringen;
- Een vierde bedrijf geeft aan dat de grootte van de werkgevers verschilt, maar dat het opvallend is dat het vaak makkelijker is om mensen bij grote ondernemingen te plaatsen. Grotere bedrijven hebben namelijk vaker ondersteunend werk dat door Wsw-ers gedaan kunnen worden. Dit bedrijf geeft namelijk aan dat 60 procent van de werknemers in ondersteunende functies werkt. Sommigen werken in de core-business;
- Andere sw-bedrijven geven echter juist weer aan dat men het vooral moet hebben van bedrijven zonder personeelsafdeling waar de eigenaar of directeur dicht op de

werkvloer zit. Deze beide visies kunnen consistent zijn met het hierboven geschetste beeld dat plaatsingen in de profit sector toch vooral gerealiseerd worden in het middenbedrijf met 10 tot 50 werknemers. Uit het onderzoek van De Meergroep blijkt echter dat iets minder dan de helft van de begeleid werkers werkt bij bedrijven met minder dan 10 werknemers.<sup>3</sup> Dit geeft dus aan dat er bij de kleinere bedrijven wel degelijk kansen bestaan.

Van alle externe plaatsingen vindt het leeuwendeel binnen de regio of het verzorgingsgebied van het sw-bedrijf plaats. Enkele sw-bedrijven zeggen dat slechts incidenteel buiten de regio wordt geplaatst. Eén sw-bedrijf verklaart dit vooral uit de vervoersproblemen die anders zouden ontstaan. Enkel Inclusief Inserto geeft voor groepsdetacheringen aan dat een behoorlijk percentage (ongeveer 40 procent) buiten de regio wordt gerealiseerd.

#### **4.2.2 DE DUUR VAN DE CONTRACTEN EN OPDRACHTEN**

##### ***Begeleid werken***

Er zijn signalen dat een groot deel van de begeleid werken contracten wordt beëindigd. Zo werd in 2003 circa 25 procent van de lopende arbeidscontracten begeleid werken beëindigd en in 2004 was dat 40 procent (Inspectie voor Werk en Inkomen, 2005). Ruim eenderde van de Wsw-ers die eind 2004 via begeleid werken aan het werk waren, werkte korter dan een jaar bij de werkgever. Uit de Wsw-statistiek over het eerste half jaar van 2005 blijkt overigens dat de helft van de beëindigde begeleid werken contracten in de eerste helft van 2005 korter dan 1 jaar had geduurd en 42 procent 1 tot 5 jaar. Voor dienstbetrekkingen die na 1 januari 1998 zijn aangevangen en in de eerste helft van 2005 zijn beëindigd bedragen deze percentages respectievelijk 34 en 54 procent. De beëindigde contracten voor begeleid werken hebben dus relatief kort geduurd, korter dan de beëindigde dienstbetrekkingen met het sw-bedrijf.

Uit het eerder genoemde onderzoek van de Meergroep naar begeleid werken plaatsingen van vier sw-bedrijven in Nederland blijkt echter dat bijna de helft van de begeleid werkers een contract voor onbepaalde tijd heeft. Verder wordt een aanzienlijk deel van de contracten voor bepaalde tijd volgens de betrokken werkgevers omgezet naar contracten voor onbepaalde tijd.

In de antwoorden van de sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties in ons onderzoek zijn twee algemene patronen te herkennen:

- Het eerste contract is veelal een tijdelijk contract voor 6 maanden of een jaar. Dit contract wordt daarna veelal omgezet in een contract voor onbepaalde tijd (begeleidingsorganisatie Stam geeft bijvoorbeeld aan dat bijna 90% van door haar geplaatste werknemers een vast contract krijgt). Eén gesprekspartner stelt dat het in eerste instantie werken met tijdelijke contracten nu eenmaal een gegeven is op de arbeidsmarkt (dus niet specifiek voor begeleid werken) en dat het niet vreemd is dat sw-bedrijven daar bij begeleid werken ook mee te maken krijgen. Volgens een sleutelpersoon is echter het aspect van de steeds dynamischer en flexibeler

---

<sup>3</sup> Het gaat hier om onderzoek onder 80 werkgevers. Zie De Meergroep, 2005a.

wordende arbeidsmarkt een ondergesneeuwd aspect bij discussies hoe mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt aan het werk kunnen worden geholpen;

- De tijdelijke contracten worden wel verlengd, ook wel naar onbepaalde tijd. Er is bij werkgevers, in verband met de Wet flexibiliteit en zekerheid, echter aarzeling bij de verlenging merkbaar voor het verstrijken van de driejaarsgrens. Dit wordt bevestigd door de interviews met enkele werkgevers. In de gesprekken met werkgevers worden de volgende looptijden genoemd:
  - o 1 jaar (na detachering van 2 jaar), nog niet zeker of wordt verlengd
  - o in het begin 6 maanden of 1 jaar, op dit moment voor onbepaalde tijd
  - o in het begin 1 jaar, daarna verlengd met ½ jaar, nu omgezet in detachering
  - o in het begin detachering of een stage van ½ jaar, daarna voor 2-3 jaar tijdelijke contracten, daarna vaste dienst
  - o in het begin ½ jaar, daarna verlengd met een tijdelijk contract, daarna onzeker.

Het percentage begeleid werkenden met een contract voor onbepaalde tijd varieert nogal tussen de cases. Bij één van de sw-bedrijven heeft ongeveer 60 procent van de begeleid werkenden een aanstelling voor onbepaalde tijd en bij een ander bedrijf zo'n 40 procent. Bij dit laatste bedrijf valt 30 tot 40 procent van de begeleid werkenden binnen 3 jaar uit. Een derde bedrijf noemt een percentage van 30. Een vierde bedrijf heeft nog weinig ervaring met de verlenging van contracten maar geeft aan dat bij collega's in andere regio's contracten begeleid werken meestal worden verlengd. Dit heeft volgens de vertegenwoordiger van dit bedrijf ook te maken met het feit dat veel begeleid werkenden al eerder bij dezelfde werkgever in detachering hebben gewerkt. Een begeleidingsorganisatie meldt dat voortijdige beëindiging bij 10 tot 20 procent van de plaatsingen begeleid werken voorkomt. De reden is vaak bij de cliënt gelegen.

Een gesprekspartner van een begeleidingsorganisatie zegt dat het vaak gaat om 32-uurs contracten. Meer uren is vaak te veel voor begeleid werkenden.

### ***Individuele detachering***

De contracten voor individuele detachering zijn veelal voor onbepaalde tijd. Eén van de sw-bedrijven geeft echter aan dat nieuw gedetacheerden soms een proefperiode van één jaar hebben. Een ander sw-bedrijf streeft ernaar om het eerste contract voor individuele detachering voor minimaal een half jaar af te sluiten. Dit contract wordt dan, als het van beide kanten bevalt, met een half jaar verlengd en dan is het de bedoeling om een contract voor onbepaalde tijd af te sluiten. Het komt echter regelmatig voor dat er nog een derde contract voor een half jaar komt. De meeste sw-bedrijven proberen bij individuele detachering contracten voor onbepaalde tijd af te sluiten. Eén van de sw-bedrijven noemt een gemiddelde duur van de individuele detacheringen van vijf jaar.

Het punt bij detachering is dat een inlener vrij makkelijk van het contract af kan. De opzegtermijn heeft veelal een lengte van enkele (twee) maanden. Een sw-bedrijf hanteert zelfs een opzegtermijn van een maand.

### ***Groepsdetachering/werken op locatie***

Bij groepsdetacheringen varieert het beeld sterk. Enkele sw-bedrijven geven aan dat het vrijwel uitsluitend gaat om jarenlange contracten en contracten voor onbepaalde tijd



(duurzame samenwerking). Bij een ander bedrijf wordt voor groepsdetacheringen een gemiddelde duur van 3 tot 4 weken genoemd. Bij dit bedrijf heeft groepsdetachering echter het karakter van werken op locatie. Bij een ander bedrijf komt het onderscheid tussen beide werkvormen duidelijk naar voren. Bij groepsdetacheringen probeert men zoveel mogelijk contracten voor onbepaalde tijd af te sluiten, soms met een proefperiode van één jaar. Hetzelfde geldt voor werken op locatie, maar daarbij vallen er 'gaten' in het werk. De groep verricht alleen werk op de locatie van de werkgever in de periodes waarin het nodig is, tussendoor keren de Wsw-ers terug naar het sw-bedrijf. Bij een ander sw-bedrijf gelden contracten voor groepsdetachering vaak voor 1 jaar, waarna ze regelmatig stilzwingend worden verlengd.

Ook bij groepsdetachering hebben inleners/opdrachtgevers de mogelijkheid het contract, natuurlijk met inachtneming van de opzegtermijn, op te zeggen.

### **4.2.3 HET SOORT WERK**

Het type functies en het soort werk dat begeleid werkenden uitvoeren, is volgens sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties zeer gevarieerd. Uit het onderzoek van De Meergroep (2005a) blijkt dat een groot deel van de begeleid werkenden een baan heeft met taken in productiewerk, inpakken, magazijnwerk en vakkenvullen (40 procent), opruimwerk, schoonmaak en facilitaire dienstverlening (31 procent) en onderhoud, reparatie en klussen (20 procent). Andere taken komen veel minder vaak voor. Een begeleidingsorganisatie noemt de volgende soorten werk als voorbeelden waar begeleid werkenden werken: magazijn, schoonmaak, administratie/archivering, licht productiewerk, conciërge, groenvoorziening, kwekerij/tuincentrum en winkels/supermarkten.

Het gaat wel vaak om uitvoerend of ondersteunend werk en om werk van laag en soms middelbaar niveau. Enkele sw-bedrijven geven aan dat nogal wat kandidaten voor begeleid werken (en ook individuele detachering) een administratieve baan willen. De bedrijven ervaren dit veelal als een knelpunt, omdat administratief werk van laag niveau nauwelijks beschikbaar is op de arbeidsmarkt.

Ook voor individuele detachering geldt dat er een grote variatie bestaat in soort functie en type werk. Bij individuele detachering is ook sprake van een vrij grote spreiding in het niveau. Zeker bij de oude doelgroep komen functies van hoger of zelfs wetenschappelijk niveau voor. Maar ook bij individuele detacheringen komen ondersteunende functies (zoals huismeester, in de kantine of bibliotheek) wel vaak voor.

De meeste sw-bedrijven die groepsdetacheringen kennen, geven aan dat dit voornamelijk (industriële en handmatig) productiewerk betreft. Groepsdetachering komen ook voor in de groenvoorziening en de verpakking. Caparis geeft echter aan dat er bij hen sprake is van een aanzienlijke spreiding over werksoorten. DZB Leiden geeft aan dat soms ook groepsdetacheringen in de dienstverlening (schoonmaak, magazijnondersteuning) plaatsvinden. Het gaat relatief vaak om eenvoudig werk.

De gesproken werkgevers zeggen vaak dat het werk dat door Wsw-ers gedaan wordt eenvoudig is (op LBO-niveau), maar soms zitten er ook hogere functies tussen, zoals boekhouder of databasebeheerder.

#### **4.2.4 TYPE WSW-ERS NAAR WERKVORM**

Enkele sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties stellen dat het niet eenduidig aan te geven is welke typen Wsw-ers er nu vooral extern werken via begeleid werken, individuele detachering of groepsdetachering. De antwoorden van de overige sw-bedrijven wijzen in de volgende richtingen:

- Vooral Wsw-ers die het wat betreft zelfstandigheid, werkritme, stabiliteit en communicatieve en sociale vaardigheden aankunnen, werken extern. Verder moet men representatief zijn (met betrekking tot de persoonlijke verzorging). Om voor individuele detachering in aanmerking te komen moet een Wsw-er in nog hogere mate over deze kenmerken beschikken. Bij individuele detachering is de omvang van de geboden begeleiding namelijk kleiner dan bij groepsdetacheringen en begeleid werken. Bij groepsdetachering moet het niveau hoger zijn naarmate de gedetacheerde groep kleiner is;
- Extern geplaatste werknemers zijn gemotiveerd en bereid om nieuwe dingen te leren en om bijgestuurd te worden;
- Vooral Wsw-ers met psychische problemen zijn moeilijk extern te plaatsen omdat hun gedrag slecht voorspelbaar is. Hierdoor is hun aansturing moeilijker.

Uit de Wsw-monitor blijkt overigens dat begeleid werkenden vooral jongere Wsw-ers zijn. Bijna 55 procent is jonger dan 35 jaar. Voor de dienstbetrekkingen ligt het aandeel personen van jonger dan 35 jaar op 20 procent. Vooral 45-plussers (veelal al langer in de sw werkend) werken relatief weinig via begeleid werken. Dit heeft ongetwijfeld mede te maken met het feit dat veel sw-bedrijven zich bij begeleid werken vooral richten op de nieuwe instroom.

Uit de Wsw-monitor blijkt verder dat psychisch gehandicapten relatief vaak begeleid werken. Dit is in tegenspraak met wat door enkele gesprekspartners is aangegeven, namelijk dat psychisch gehandicapten moeilijker aan de slag zijn te krijgen via begeleid werken dan bijvoorbeeld verstandelijk gehandicapten. Wellicht zijn Wsw-ers met bepaalde typen psychische handicaps wel vrij goed via begeleid werken te plaatsen.

### **4.3 VOORWAARDEN VANUIT HET SW-BEDRIJF EN BEGELEIDINGSORGANISATIES**

#### **4.3.1 STANDAARD VOORWAARDEN EN ONDERHANDELBARE ITEMS**

Meer in het algemeen stellen sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties bij begeleid werken en individuele detachering veelal de voorwaarde dat de werkgever voldoende tijd kan besteden aan de begeleiding van de Wsw-er. Als een werkgever daar op voorhand problemen mee heeft, dan biedt dit weinig basis voor een succesvolle plaatsing. Een ander belangrijk punt is dat niet alleen het topmanagement, de hoogste leiding van het bedrijf welwillend moet staan ten opzichte van de plaatsing, maar dat dit ook het geval is voor de directe leidinggevende van de Wsw-er en zijn/haar directe collega's.

Verder blijken maatwerk en flexibiliteit sleutelbegrippen te zijn: een aantal sw-bedrijven in de zes cases geeft vooral aan dat er voor hen geen standaardvoorwaarden bestaan en

dat in principe alles bespreekbaar is met de werkgever/opdrachtgever. Zie box 4.1 voor een aantal voorbeelden.

**Box 4.1**      *Standaard contractvoorwaarden en onderhandelbare items*

Sw-bedrijf A: er zijn voor individuele detachering en voor begeleid werken geen standaard contractvoorwaarden. Er zijn geen onbespreekbare items. Men hanteert bij groepsdetacheringen een “dooreen-prijs” per medewerker. De acquisiteur onderhandelt in principe over de prijs. In specifieke gevallen kan er voor bepaalde personen van de “dooreen-prijs” worden afgeweken. Voor het overige zijn de voorwaarden uit de Wsw-CAO uitgangspunt voor de overeenkomst maar deze zijn niet heilig. In principe is alles bespreekbaar.

Sw-bedrijf B: er zijn geen standaarden en in principe is alles bespreekbaar. De marge is hooguit dat de te maken afspraken moeten passen binnen het financiële totaalplaatje van het sw-bedrijf. Bij begeleid werken wordt voor de onderhandelingen eerst eventueel met behulp van de arbeidsdeskundige de inzetbaarheid van de cliënt bepaald (variërend van 30 tot 85 procent). Deze inzetbaarheid is leidend bij de vaststelling van de hoogte van de loonkostensubsidie. Er wordt niet onderhandeld over veiligheid. Bij iedere uitplaatsing vindt altijd een veiligheidscheck plaats. Ook over subsidiëring van overwerk kan niet worden onderhandeld.

Sw-bedrijf C: er wordt in principe over alles onderhandeld. Onderhandelingen met werkgevers worden door consulenten gedaan. Soms moeten ze overleggen met de divisie manager, om bijvoorbeeld een prijs af te spreken die sterk van de vastgestelde marges afwijkt. Het bedrijf is soms bereid om met een lagere prijs akkoord te gaan als er iets tegenover staat, bijvoorbeeld als de werkgever veel Wsw-ers inleent, de contractduur langer is, of als de werkgever ook stageplekken biedt. Het bedrijf onderhandelt niet over zaken die buiten de normale arbeidsomstandigheden gaan. De werknemer moet bijvoorbeeld een pauze kunnen hebben en de werkplek moet veilig zijn.

Sw-bedrijf D: een contract voor individuele detachering tussen het sw-bedrijf en een werkgever is maatwerk. Alles is onderhandelbaar: de prijs, de arbeidsvoorwaarden, reiskostenvergoeding, werkbegeleiding, aantal mensen dat de werkgever inleent. De begeleiding komt niet vaak aan de orde bij onderhandelingen.

Sw-bedrijf E (groepsdetachering): er bestaat geen set standaardvoorwaarden. In principe is alles bespreekbaar. Ook de prijs is tot op zekere hoogte onderhandelbaar. Niet onderhandelbaar zijn:

- mate van begeleiding;
- tijd om te leren en/of inwerktijd;
- plicht tot terugrapportage;
- arbeidsomstandigheden en;
- arbeidsduur.

Sw-bedrijf F (groepsdetachering): de sw-cao moet gehanteerd worden.

Toch zijn er enkele aspecten die regelmatig zijn genoemd als niet-onderhandelbaar voor het sw-bedrijf. Het betreft bijvoorbeeld:

- De arbeidsomstandigheden en de veiligheid van de werkplek;
- De arbeidsduur (bijvoorbeeld: geen subsidiëring van overwerk) en bepaalde werktijden (geen nachtwerk bijvoorbeeld);
- De begeleiding vanuit het sw-bedrijf of de begeleidingsorganisatie. In bepaalde uitzonderlijke gevallen is bijvoorbeeld de job coach of de consulent niet welkom in het bedrijf. Deze bedrijven zijn dan vaak niet geschikt voor begeleid werkenden.

Bij groepsdetacheringen worden bijvoorbeeld de volgende elementen in het contract opgenomen: te verrichten werkzaamheden, werktijden, pauzes, vakantiedagen, begin- en einddatum, werkplekinrichting, werkomstandigheden, prijs/vergoeding, opzegtermijn, contactmomenten, de wijze van afrekening, betalingstermijn.

Specifiek voor begeleid werken is dat de CAO waaronder de werkgever valt leidend voor het arbeidscontract is tussen de werkgever en de begeleid werkende. Bij begeleid werken zijn de contracten tussen sw-bedrijf en werkgever minder uitgebreid dan bij detachering. Sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties onderhandelen met werkgevers vooral over de hoogte van de loonkostensubsidie en de eventuele subsidie voor werkplekaanpassingen:

- Eén van de bedrijven onderscheidt matig en ernstig gehandicapten en op basis daarvan is een onderhandelingsmarge bepaald. Voor matige gehandicapten is deze marge 30 – 50 procent en voor ernstig gehandicapten 50 – 70 procent. Onderhandelbaar zijn verder secundaire arbeidsvoorwaarden zoals reiskosten, kledingvergoedingen of scholing;
- Door een ander bedrijf wordt met de werkgever of inlener (wel eens) onderhandeld over:
  - o de contractvorm (er is bijvoorbeeld 30 uur beschikbaar, maar Wsw-er moet wel fulltime werken; er wordt dan bijvoorbeeld gezocht naar bijkomende taken binnen het bedrijf);
  - o opleidingen indien deze noodzakelijk zijn of gewenst zijn vanuit de Wsw-er;
  - o voorzieningen op de werkplek;
  - o werkmomenten;
  - o prijs;
- Bij een derde bedrijf wordt voor iedere kandidaat (eventueel door inschakeling van de arbeidsdeskundige) het prestatieniveau/ de loonwaarde ingeschat. Deze varieert tussen de 35 en 80 procent. Op basis hiervan wordt de mogelijke loonkostensubsidie vastgesteld. Eventueel kan beslist worden dat de subsidie bij aanvang iets hoger wordt gesteld.

Bij individuele detachering worden veelal de algemene voorwaarden van Detanet gehanteerd. Deze voorwaarden zijn echter zeer algemeen en laten veel ruimte tot verdere invulling van het detacheringscontract tussen sw-bedrijf en inlener. Een gesproken sw-bedrijf onderhandelt met inleners niet alleen over de inleenvergoeding maar ook over:

- Specifieke arbo-omstandigheden. Als de gedetacheerde bijvoorbeeld doof is, is het noodzakelijk dat er bij brand niet alleen een geluidssignaal wordt gegeven. Het sw-bedrijf kan inleners helpen/tegemoetkomen bij het aanpassen van werkplekken;
- Het recht hebben op andere feestdagen (op grond van de Wsw-CAO) dan gangbaar bij de inlener;
- Afspraken over wanneer men elkaar weer ziet.

#### **4.3.2 WIE DOET DE ONDERHANDELINGEN?**

Bij begeleid werken en individuele detachering worden de onderhandelingen veelal gedaan door de job coaches en detacheringsconsulenten. De externe begeleidingsorganisaties krijgen van de sw-bedrijven in het algemeen veel vrijheid om met werkgevers te onderhandelen en afspraken te maken. Een begeleidingsorganisatie

geeft aan dat veel sw-bedrijven hier flexibel in zijn en op langere termijn denken. Bij DZB Leiden bestaan er ook raamcontracten voor individuele detachering met grotere instellingen. Voor deze contracten worden de onderhandelingen gedaan door de leidinggevende van de afdeling (het afdelingshoofd Wsw van de sector Arbeidsontwikkeling).

Bij groepsdetacheringen worden de onderhandelingen met opdrachtgevers veelal gedaan door de manager van het desbetreffende onderdeel van het sw-bedrijf (DZB Leiden, Caparis en Op/maat) of door de acquisiteur van het bedrijfsonderdeel (Inclusief Inserto). Bij Breed wordt de divisie manager ondersteund door de commerciële afdeling.

### **4.3.3 KNELPUNTEN IN DE ONDERHANDELINGEN**

De sw-bedrijven is ook gevraagd naar de knelpunten die worden ervaren in de onderhandelingen met werkgevers/inleners. Vaak worden financiële aspecten genoemd, bijvoorbeeld:

- Een knelpunt is dat in een geboden situatie de subsidie tekort blijkt te schieten. Een voorbeeld is dat het sw-bedrijf met heel veel moeite een werkplek had gevonden voor een epilepsiepatiënt. De werkgever was echter buiten de regio gevestigd en de cliënt had individueel vervoer nodig. Het plaatje kon financieel niet rond komen. Dit was frustrerend;
- De spanning tussen het bedingen van een goede/aanvaardbare inleenvergoeding en het aan het werk houden van gedetacheerden. Indien detacheringkandidaten geen werk hebben, heeft het sw-bedrijf wel kosten voor hen. Door dit laatste bestaat druk om de inleenvergoeding naar beneden bij te stellen;
- Een detacheringconsulent geeft aan dat de oorspronkelijk gevraagde prijs vaak moet worden verlaagd. De onderhandelingsmarge die hier vanuit het sw-bedrijf is ingesteld is dat de prijs niet onder € 5 per uur mag liggen. Het gebeurt niet vaak dat de onderhandelingen stuklopen, meestal komt men er wel uit. Desnoods worden er tijdelijke kortingen aangeboden, zoals de eerste maand gratis of de eerste twee maanden tegen een laag tarief;
- Een knelpunt is dat werkgevers vaak verwachten dat het sw-bedrijf alle kosten op zich neemt, ook bijvoorbeeld de kosten van werkkleding en veiligheidsschoenen. Het betreffende sw-bedrijf vindt echter dat dit soort zaken door de werkgever zelf moeten worden vergoed;
- Een detacheringconsulente geeft aan dat de levensloopregeling een discussiepunt is in onderhandelingen. Vooral kleine werkgevers willen er niet aan mee doen.

Eén sw-bedrijf geeft aan dat het imago van de sw en van Wsw-ers een knelpunt is in de onderhandelingen.

### **4.3.4 SUCCESFACTOREN WAT BETREFT VOORWAARDEN EN ONDERHANDELINGEN MET WERKGEVERS**

Volgens sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties zijn de succesfactoren van hun aanpak vooral gelegen in het geven van duidelijkheid, het hebben van een flexibele maar reële opstelling, het bieden van maatwerk, het naleven van afspraken, enzovoort.

Het punt van het geven van helderheid, duidelijkheid en transparantie is door een vrij groot aantal sw-bedrijven/gesprekspartners genoemd:

- Het geven van duidelijkheid betreft in de eerste plaats de geboden mogelijkheden en de beperkingen van de medewerkers (“niet meer beloven dan kan worden waargemaakt”). Soms moeten bijvoorbeeld de verwachtingen van werkgevers worden getemperd. Een sw-bedrijf geeft hierin aan dat men niet te voorzichtig moet zijn in het naar voren brengen van mindere aspecten;
- Het betreft op de tweede plaats transparantie over de calculatie van het inleentarieff of de loonkostensubsidie. Er moet transparantie worden geboden over de tariefopbouw in het algemeen. Een begeleidingsorganisatie geeft aan dat de consultants bij de onderhandelingen een rekenmodel gebruiken dat het heel inzichtelijk maakt voor de werkgever;
- Ten derde betreft het duidelijkheid over de risico’s die werkgevers/inleners mogelijk lopen (zie ook eerder bij de voorlichting), bijvoorbeeld bij ziekte.

Verschillende sw-bedrijven geven aan dat hun flexibiliteit, het leveren van maatwerk en het (conceptueel) meedenken met werkgevers een succesfactor is. Eén sw-bedrijf geeft aan dat daarbij niet het doel uit het oog moet worden verloren. Een ander sw-bedrijf benadrukt dat wel de normale arbeidsomstandigheden behouden moeten blijven.

Een ander punt dat door verschillende gesprekspartners naar voren wordt gebracht is dat de gemaakte afspraken, bijvoorbeeld over de begeleiding en ondersteuning, moeten worden nageleefd. Het vertrouwen van werkgevers moet worden gewonnen.

Een volgend punt is dat het belangrijk is dat werkgevers zoveel mogelijk werk uit handen wordt genomen. Het moet werkgevers zo makkelijk mogelijk worden gemaakt.

Tot slot wordt door enkele gesprekspartners genoemd dat de risico’s voor werkgevers zoveel mogelijk moeten worden beperkt. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van stages en proefperiodes.

Een begeleidingsorganisatie noemt als knelpunt bij de onderhandelingen dat gemaakte afspraken over de loonkostensubsidie en de begeleiding met werkgevers door sw-bedrijven moeten worden goedgekeurd. Het gaat daardoor soms niet door.

De gesproken werkgevers zijn tevreden met de manier waarop de onderhandelingen met het sw-bedrijf of begeleidingsorganisatie zijn verlopen en noemen op dit vlak geen knelpunten.

## **4.4 MOTIEVEN EN VOORWAARDEN VAN WERKGEVERS**

### **4.4.1 DE OVERWEGINGEN VAN WERKGEVERS OM TE KIEZEN VOOR ÉÉN VAN DE WERKVORMEN**

#### *Algemeen*

Eén sw-bedrijf stelt dat werkgevers/opdrachtgevers telkens vanuit een mix van economische en sociale motieven er voor kiezen om zaken te doen met het sw-bedrijf. Het werkt vaak niet als de werkgever/opdrachtgever alleen op grond van economische motieven de keuze maakt. Een belangrijke voorwaarde is dat de werkgever überhaupt wil

investeren in (enige) extra aansturing en begeleiding van de Wsw-er. De werkgever moet nadrukkelijk de tijd (willen) nemen om de betrokken persoon extra aandacht te geven.

Van de ondervraagde werkgevers geven de meeste economische motieven aan, zoals flexibiliteit of een goede kwaliteit/prijs verhouding. Dit geldt vooral bij detachering. Voor enkele werkgevers hebben sociale motieven de doorslag gegeven, maar economische motieven hebben het makkelijker gemaakt om de beslissing te nemen. De contractuele voorwaarden die door de gesproken werkgevers worden gesteld, zijn:

- dat de werknemer eerst een detachingscontract krijgt en pas daarna eventueel begeleid werken;
- dat het sw-bedrijf de werknemers terugneemt als zij niet goed blijken te functioneren;
- dat de werkgever zo min mogelijk risico's draagt.

De keuze voor een bepaalde werkvorm is vaak afhankelijk van de aard van werkzaamheden (structureel werk, tijdelijke piekproductie, ondersteuning). Werkgevers kiezen bijvoorbeeld voor groepsdetachering als er permanent werk op locatie is, waarvoor een groep werknemers constant beschikbaar moet zijn. Verder wordt bijvoorbeeld voor groepsdetachering gekozen als de werkgever zelf de kwaliteit van het werk wil bewaken. Als het werk tijdelijk is, dan wordt er vaak voor werk op locatie gekozen. Het sw-bedrijf fungeert dan als een soort uitzendbureau. In het algemeen kan worden gesteld dat bij groepsdetachering en werken op locatie de economische motieven nog belangrijker zijn dan bij individuele detachering en begeleid werken.

### ***Begeleid werken***

Een uitkomst van het onderzoek van De Meergroep (2005a) is dat werkgevers het er vooral om gaat dat ze een goed functionerende werknemer krijgen en zo min mogelijk sores. Het blijkt echter ook uit dit onderzoek dat de loonkostensubsidie een onmisbaar onderdeel van de regeling is. Ruim de helft van de werkgevers vindt de loonkostensubsidie belangrijker dan de kosteloze begeleiding van de begeleid werkende en nog eens een derde vindt de loonkostensubsidie even belangrijk als de begeleiding. Verder zou bijna de helft van de werkgevers zonder loonkostensubsidie de begeleid werkende niet in dienst houden. Gevraagd naar de redenen om met begeleid werken te starten, gaat de maatschappelijke verantwoordelijkheid volgens de antwoorden van de werkgevers net vooraf aan de kosten/batenafweging en de loonkostensubsidie.

De gesprekspartners van sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties vermoeden echter voornamelijk dat het bij de werkgevers vooral om de economische motieven gaat. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende antwoorden:

- Een combinatie van economische en sociale factoren met de nadruk op de economische (een begeleidingsorganisatie);
- Werkgevers kijken toch vooral naar de vraag of de kandidaat zou kunnen gaan renderen (een sw-bedrijf);
- Voor werkgevers zijn de financiën vaak doorslaggevend. De loonkostensubsidie is dus zeker belangrijk (een begeleidingsorganisatie);
- De reden waarom bedrijven er voor kiezen om begeleid werkers in dienst te nemen zijn vooral lagere kosten (een sw-bedrijf);

- Economische motieven staan voorop en het sociale motief komt er bij. De krapte op de arbeidsmarkt wordt steeds belangrijker als economisch motief (een sw-bedrijf);
- Werkgevers kiezen voor Wsw-arbeid omdat die een toegevoegde waarde voor hun organisatie levert. Er spelen zowel economische als sociaal-maatschappelijke motieven mee (een sw-bedrijf).

Bij begeleid werken speelt soms voor de werkgever mee dat de begeleid werkende een ‘eigen’ medewerker is die onder dezelfde CAO valt als de andere werknemers in het bedrijf. Sommige werkgevers vinden dit een voordeel van begeleid werken ten opzichte van detachering. De werkgever is dan ook onafhankelijker van het sw-bedrijf omdat de begeleid werkende een arbeidscontract met de werkgever heeft.

Een werkgever stelt dat voor hem de kosten en het niet lopen van risico's de belangrijkste argumenten zijn om gebruik te maken van begeleid werken en individuele detachering. De risico's bij ziekte zijn veel minder groot dan bij eigen ‘regulier’ personeel.

### ***Individuele detachering***

Net als bij begeleid werken geldt ook bij individuele detachering dat de economische motieven vaak de belangrijkste zijn. Ook hier geldt dat de sociale motieven een belangrijke randvoorwaarde vormen. Bij individuele detachering speelt verder voor inleners de beperking van hun risico's. Volgens een sw-bedrijf hopen werkgevers vaak dat de werknemer het werk zelfstandig aankan.

Volgens een sw-bedrijf zou verder een motief van werkgevers zijn om voor individuele detachering te kiezen dat dit minder (administratieve) rompslomp geeft dan begeleid werken. Dit wordt bevestigd door enkele werkgevers. Het De Meergroep onderzoek geeft echter aan dat de meeste werkgevers geen of weinig administratieve belasting ervaren van begeleid werken. Sommige andere werkgevers hebben voorkeur voor detachering omdat het dan makkelijker is om mensen (tijdelijk) naar het sw-bedrijf terug te sturen als er minder werk is en omdat de risico's lager zouden zijn.

### ***Groepsdetachering/werken op locatie***

Ook hier spelen volgens de sw-bedrijven voor opdrachtgevers vooral de economische argumenten, zoals de prijs en het beperkte risico. Inclusief Inserto noemt verder de volgende argumenten/motieven voor opdrachtgevers: stabiliteit van de groep, weinig verloop, gemotiveerde club mensen, rust en de toegevoegde waarde voor het bedrijf om zo'n club erbij te hebben.

## **4.4.2 DE EISEN DIE WERKGEVERS AAN KANDIDATEN VOOR INDIVIDUELE DETACHERING OF BEGELEID WERKEN STELLEN**

Door enkele sw-bedrijven wordt gezegd dat werkgevers hiervoor vooral naar de functie-eisen kijken. Werkgevers/inleners eisen in principe dat de kandidaat aan de functie-eisen voldoet. Dit wordt bevestigd in gesprekken met werkgevers. Hierdoor zijn de eisen van werkgevers afhankelijk van de functie die zij willen invullen en van de organisatie. Een sw-bedrijf zegt dat werkgevers/inleners vooral vinden dat de werknemer zijn taken moet kunnen verrichten (de productie halen) en mee moet kunnen draaien met de organisatie



wat betreft bijvoorbeeld lunchtijden en vakantietijden. De werknemer moet ook sociale vaardigheden hebben en als er (veel) klanten over de vloer komen moet hij ook representatief zijn. De werknemer moet ook openstaan om dingen te leren en om bijgestuurd te worden.

Een sw-bedrijf zegt dat het voor werkgevers vooral belangrijk is dat de grondhouding van de kandidaat goed is. Hij moet voldoende verantwoordelijkheidsgevoel hebben en coöperatief zijn. Een werkgever die is geïnterviewd benadrukt keer op keer dat de betrouwbaarheid (ze moeten eerlijk zijn en niet stelen) en de motivatie van de kandidaten voor hem het meest belangrijk zijn. Dit verschilt voor hem niet tussen begeleid werken en detacheringen. Het is zelfs zo dat de consultant van het sw-bedrijf telkens aangeeft of het een kandidaat voor begeleid werken of een kandidaat voor detachering is. De betreffende werkgever vindt het geen punt dat de Wsw-ers extra begeleiding nodig hebben. Andere voorwaarden die door werkgevers wordt genoemd zijn het zich houden aan huisregels (de werkgever eist dat de werknemers deze ondertekenen) en flexibiliteit met betrekking tot werktijden.

#### **4.4.3 DE VOORWAARDEN DIE WERKGEVERS STELLEN AAN DE AANSTURING/BEGELEIDING VAN DE WSW-ERS DIE WERKZAAM ZIJN BIJ DE WERKGEVER**

Over de eisen die werkgevers stellen aan de aansturing en begeleiding van Wsw-ers die bij hen werkzaam zijn, bestaan bij sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties weinig uitgesproken meningen of ideeën. Soms klagen werkgevers dat de geboden begeleiding onvoldoende is geweest. Maar meestal zijn werkgevers tevreden. Dit blijkt ook uit interviews die met hen werden gehouden en uit onderzoek van De Meergroep.

Een begeleidingsorganisatie geeft aan dat door werkgevers hierbij bijvoorbeeld het inwerken en wegwijs maken van de kandidaat, eventueel opleiding en uiteraard de begeleiding aan de orde worden gesteld. Een werkdivisiemanager van een sw-bedrijf geeft aan dat bij groepsdetachering werkgevers zelf zo min mogelijk begeleiding willen doen.

De afspraken die worden gemaakt over de begeleiding is van geval tot geval verschillend. Het is maatwerk. De afspraken over de begeleiding worden veelal niet opgenomen in het contract maar in het begeleidingsplan. In het contract wordt alleen het principe van begeleiding genoemd. Dit wordt ook in de gesprekken met werkgevers bevestigd. Een begeleidingsorganisatie geeft aan dat ze het jaarlijkse aantal uren begeleiding in de contracten met werkgevers vastlegt.

Eén sw-bedrijf stelt dat vooral bij groepsdetachering en werken op locatie de begeleiding een gewichtig punt voor werkgevers is. Hierover worden in de regel van tevoren afspraken gemaakt met de werkgever. Gaandeweg kan één en ander uiteraard worden bijgesteld.

Een werkgever geeft aan dat het bij de begeleiding vooral van belang is dat de begeleider snel reageert op bepaalde voorvallen. Ruzies moeten snel recht worden getrokken. Dit gebeurt echter ook vaak intern. Verder is voor deze werkgever de flexibiliteit van het sw-bedrijf belangrijk en ook dat het sw-bedrijf precies weet wat hij nodig heeft en hoe hij denkt. Soms zou het sw-bedrijf wel iets sneller in moeten spelen op de vraag van de werkgever; men kan dan niet snel genoeg kandidaten leveren.

#### **4.4.4 DE FACTOREN WAARDOOR WERKGEVERS POSITIEF DAN WEL NEGATIEF BESLISSEN OVER WSW-ARBEID**

De factoren die relatief vaak zijn genoemd, zijn:

- dat de werkgever de werknemer geschikt acht;
- de kosten/de subsidie;
- goede verhouding tussen prijs en productiviteit/kwaliteit;
- dat de werkgever geen/weinig risico's bij ziekte hoeft te dragen;
- dat werkgevers gebruik kunnen maken van proefplaatsingen en stages. Een proefplaatsing of stage leidt vaak tot een contract;
- de bijdrage die de inzet van Wsw-arbeid levert aan het maatschappelijk ondernemen.

Verder is genoemd dat enkele werkgevers gebruik maken van begeleid werken of individuele detachering omdat men in de familie ervaring heeft met bepaalde handicaps.

Bij groepsdetachering is de prijs of de kosten/batenverhouding vaak de reden voor werkgevers om positief te beslissen. Soms speelt maatschappelijk ondernemen een rol, in combinatie met het feit dat Wsw-arbeid niet duurder is dan andere mogelijkheden in de markt. Eén sw-bedrijf geeft verder aan dat het voor werkgevers belangrijk is dat het sw-bedrijf de organisatie zoveel mogelijk op zich neemt: er is bijvoorbeeld ook aandacht voor de thuissituatie zodat die geen negatieve uitwerking heeft op het functioneren van de werknemer.

Er zijn natuurlijk ook factoren die maken dat werkgevers/inleners aarzelen of afzien van het inzetten van Wsw-arbeid. De volgende punten zijn in de interviews genoemd:

- De kosten zijn hoger dan verwacht. Sommige werkgevers denken dat Wsw-arbeid nog goedkoper is dan het in werkelijkheid is. Er zijn inderdaad gevallen waarin een werkplek of contract is afgeketst vanwege de kosten voor de werkgever;
- Het imago van de Wsw-er speelt hierbij een rol. Inleners zijn in bepaalde gevallen bang dat met het binnenhalen van Wsw-ers het totale werktempo (dus ook van de andere werknemers) aan een productielijn negatief wordt beïnvloed. Citaat: “Het binnenhalen van een Wsw-er kan van invloed zijn op de rest van mijn medewerkers”;
- Twijfel van de werkgever of een Wsw-er (individueel gedetacheerd of begeleid werkend) niet teveel extra aandacht kost. Sommige werkgevers vinden dat het begeleiden van de Wsw-er te veel aandacht van hen vraagt;
- Bij begeleid werken spelen diverse aarzelingen, zoals het mogelijk wegvallen van de subsidie bij herindicatie (het ontbreken van een no-risk-polis was een probleem dat nu is opgelost) en de administratieve rompslomp met name in de communicatie met het UWV voor het verkrijgen van de subsidie;
- De risico's bij ziekte. Het gaat dan niet om de financiële risico's maar om het feit dat vooral kleine bedrijven hun werknemers niet langdurig kunnen missen;
- Soms haken potentiële werkgevers af door de weerstand van hun reguliere medewerkers tegen het werken met Wsw-ers;
- De werkgever verwacht dat de productiviteit van de kandidaat laag is.

#### **Box 4.2 Weerstand andere werknemers**

Het komt regelmatig voor dat andere werknemers negatief staan ten opzichte van Wsw-ers. Gehoorde opmerkingen zijn bijvoorbeeld dat het bedrijf geen sociale werkplaats is en dat men zich niet serieus genomen voelt als men met 'dit soort mensen' moet samenwerken. In de praktijk blijkt echter dat weerstanden tegen Wsw-ers vaak berusten op onwetendheid. Werknemers die samenwerken met Wsw-ers zijn vaak juist tevreden over de bijdrage van Wsw-ers aan het productieproces en aan de werksfeer. Het is dan ook van groot belang om de zittende werknemers goed voor te bereiden op de verandering. Het geven van adequate informatie is daarbij cruciaal.

### **4.5 VOORWAARDEN VANUIT GEMEENTEN**

Gemeenten stellen op dit moment weinig voorwaarden aan het extern plaatsen van Wsw-ers. Voor de meeste gemeenten waarmee is gesproken is de bemoeienis met de Wsw iets van de laatste tijd. Sommige gemeenten en GR-en hebben prestatieafspraken gemaakt met het sw-bedrijf. In enkele gevallen is hierin vastgelegd hoeveel Wsw-ers extern (vooral via begeleid werken) dienen te worden geplaatst.

### **4.6 CONCLUSIES**

In dit hoofdstuk zijn we allereerst ingegaan op enkele kenmerken van de plaatsingen via begeleid werken en detachering. Vervolgens kwamen de voorwaarden waaronder sw-bedrijven en werkgevers overgaan tot externe plaatsing van Wsw-ers aan de orde. De belangrijkste conclusies zijn:

- Plaatsingen via begeleid werken worden vooral gerealiseerd bij kleinere (maar niet de kleinste) bedrijven. Sommige sw-bedrijven hebben vooral detacheringen lopen bij grotere bedrijven, maar dan gaat het om non-profit organisaties. Bij gemeenten werken overigens maar weinig gedetacheerden (de verschillen tussen sw-bedrijven hierin zijn echter groot) en vooral weinig begeleid werkenden.
- De schaalgrootte hangt mogelijk samen met de structuur van de werkgelegenheid in de regio.
- Een groot deel van de contracten voor begeleid werken wordt beëindigd of niet verlengd. De beëindigde contracten begeleid werken hebben bovendien een gemiddeld kortere duur dan de beëindigde dienstbetrekkingen. Hierbij moet bedacht worden dat het werken met tijdelijke contracten ook op de reguliere arbeidsmarkt, met name aan de onderkant, in zwang is.
- Sommige werkgevers hebben wel aarzeling bij het verlengen van het contract met een begeleid werkende tot over de driejaarsgrens van de Flexwet heen (zie box 4.3).
- Contracten voor individuele detachering zijn meestal voor onbepaalde tijd. Bij groepsdetachering en werken op locatie wisselt het beeld sterk tussen sw-bedrijven.

### Box 4.3 Flexibiliteit

Flexibiliteit wordt in veel gevallen gezien als een cruciale factor om Wsw-ers extern geplaatst te krijgen. Werkgevers die sterk hechten aan flexibiliteit kiezen dan ook eerder voor detachering dan voor begeleid werken. Een belangrijk punt daarbij is de wens van veel werkgevers dat het sw-bedrijf de Wsw-er terugneemt als er grote problemen zijn. Hoewel veel werkgevers bereid zijn te investeren in het oplossen van tijdelijke problemen, wil men wel dat men relatief eenvoudig de Wsw-er kan terugplaatsen als oplossingen niet goed mogelijk zijn. Dit geldt ook in gevallen dat het bedrijf niet langer voldoende werk heeft voor de Wsw-er. Een probleem vormt hierbij de 3 jaarstermijn van de Flexwet (de wet Flexibiliteit en Zekerheid) als een werkgever de Wsw-er zelf in dienst heeft. Veel werkgevers vragen zich af hoe ze bij Wsw-ers hiermee om moeten gaan. Enerzijds gaat het bij het bereiken van de 3 jaarstermijn vaak om Wsw-ers die binnen het bedrijf goed functioneren. Anderzijds verliest men de gewenste flexibiliteit als de 3 jaarstermijn wordt overschreden omdat de Wsw-er dan een contract moet krijgen voor onbepaalde tijd. Vooral vanwege het grotere risico op uitval en ziekte van Wsw-ers vinden werkgevers dit nogal eens onwenselijk. De enige oplossing die dan voorhanden is, is het tijdelijk of permanent terugplaatsen van de Wsw-er voordat de 3 jaarstermijn is verstreken. Als dit leidt tot een definitieve breuk tussen Wsw-er en werkgever stimuleert dat de Wsw-er niet om opnieuw aan de slag te gaan bij een andere werkgever omdat het veel voorkomende vooroordeel dat men toch geen serieuze kans heeft op de arbeidsmarkt hiermee bevestigd wordt.

- Het soort werk dat begeleid werkenden en gedetacheerden uitvoeren is zeer gevarieerd. Het gaat relatief vaak om uitvoerend of ondersteunend werk van laag en soms middelbaar niveau.
- Enkele sw-bedrijven stellen dat vooral Wsw-ers die het qua zelfstandigheid, werkritme, stabiliteit en communicatieve en sociale vaardigheden aankunnen, extern werken. Extern geplaatste werknemers zijn volgens hen gemotiveerd en bereid om nieuwe dingen te leren en om bijgestuurd te worden.
- Sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties stellen bij begeleid werken en individuele detachering in het algemeen de voorwaarde dat de werkgever voldoende tijd kan besteden aan de begeleiding van de Wsw-er. Daarnaast moeten de directe leidinggevende en de directe collega's van de Wsw-er welwillend staan ten opzichte van de plaatsing.
- Verder zijn bij sw-bedrijven vooral maatwerk en flexibiliteit sleutelbegrippen.
- Er zijn enkele aspecten waarover door sw-bedrijven niet wordt onderhandeld: de arbeidsomstandigheden en de veiligheid van de werkplek, de arbeidsduur, bepaalde werktijden en de begeleiding vanuit het sw-bedrijf of begeleidingsorganisatie.
- Bij begeleid werken is de CAO van de werkgever leidend voor het arbeidscontract van de begeleid werker. Sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties onderhandelen vooral met werkgevers over de loonkostensubsidie en de subsidie voor aanpassing van de werkplek.
- Sw-bedrijven ervaren in de onderhandelingen met werkgevers vooral knelpunten op het financiële vlak.
- Als succesfactoren in hun aanpak zien sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties vooral het geven van duidelijkheid, een flexibele maar reële opstelling, het bieden van maatwerk, het naleven van afspraken en het werkgevers zo gemakkelijk mogelijk maken.

- Voor een aanzienlijk deel van de werkgevers is bij begeleid werken de loonkostensubsidie een onmisbaar onderdeel van de regeling. Daarnaast is van belang dat voldoende flexibiliteit bestaat (zoals proefplaatsingen en terugkeergaranties). Sommige werkgevers vinden een voordeel van begeleid werken dat de Wsw-er dan onder dezelfde CAO valt als de andere medewerkers.
- Sociale motieven spelen echter ook een belangrijke rol. Het werkt vaak niet als de werkgever uitsluitend op basis van economische motieven Wsw-arbeid inschakelt.
- Werkgevers aarzelen over de inschakeling van Wsw-arbeid vanwege het imago van Wsw-ers, omdat de begeleiding van de Wsw-ers te veel tijd gaat kosten, vanwege het risico op uitval van Wsw-ers, en vanwege de weerstand van andere werknemers.
- De gesproken werkgevers zijn tevreden met de manier waarop de onderhandelingen met het sw-bedrijf of begeleidingsorganisatie zijn verlopen en noemen op dit vlak geen knelpunten.

## **5 ERVARINGEN MET WSW-ARBEID BIJ REGULIERE WERKGEVERS**

### **5.1 INLEIDING**

De ervaringen met Wsw-arbeid buiten het sw-bedrijf zijn overwegend positief. Natuurlijk zijn er soms nadelen en bestaan er knelpunten, maar per saldo is er sprake van een positief beeld. In dit hoofdstuk gaan we in op de ervaringen van de sw-bedrijven in de zes cases (paragraaf 5.2), werkgevers (5.3), begeleidingsorganisaties (5.4), gemeenten en cliëntenorganisaties (5.6).

### **5.2 DE ERVARINGEN VAN SW-BEDRIJVEN**

Het onderzoek van De Meergroep (2005a) wijst uit dat het succes van begeleid werken alles te maken heeft met de kwaliteit van de samenwerking tussen sw-bedrijf, de werkgever en de begeleid werkende. Dit sluit aan op eerder genoemde factoren als maatwerk, flexibiliteit en het zich houden aan de gemaakte afspraken.

Een ander genoemd punt is dat de werkvloer bij een bedrijf ook goed moet worden voorbereid op de plaatsing van Wsw-ers. In het traject tot plaatsing dient dus niet alleen aandacht te zijn voor de directeur of eigenaar van het bedrijf en de directe leidinggevende van de te plaatsen kandidaat, maar ook voor de directe collega's.

Verder blijken proefplaatsingen en stages vaak goed te werken als er aarzeling aan de kant van werkgevers/inleners bestaat. Vaak leidt een proefplaatsing of stage tot het gewenste resultaat, namelijk een individuele detachering of een plaatsing via begeleid werken.

Het sw-bedrijf Op/maat heeft goede ervaringen met de keuze die het heeft gemaakt om niet te veel bedrijfsonderdelen te hebben (zoals geen commerciële afdeling) en om ervoor te zorgen dat de consultants generalisten zijn (iedereen moet alles kunnen). De organisatie is plat en iedereen treedt naar buiten toe. Het is ook belangrijk om een gezonde verhouding te hebben tussen productie en ontwikkeling van mensen. Productiedivisies willen de beste werknemers vaak vasthouden, wat de externe plaatsing en de daarmee samenhangende ontwikkeling van mensen in de weg staat. Een divisie manager stelt daar tegenover dat een voordeel van groepsdetachering is dat het sw-bedrijf zelf thuis geen rompslomp heeft. Het sw-bedrijf moet bewust een afweging maken tussen externe plaatsingen en het functioneren van werkdivisies. Het functioneren van deze divisies kan negatief beïnvloed worden als meer mensen extern worden geplaatst. Werknemers moeten ook beseffen dat de interne plaatsing tijdelijk is.

Een ander sw-bedrijf in de zes cases met veel detacheringen en plaatsingen begeleid werken stelt echter dat het steeds moeilijker wordt en er veel geld nodig is om de steeds moeilijker doelgroep in te passen in begeleid werken, individuele detachering en groepsdetachering.

Eén sw-bedrijf vindt individuele detachering vanuit emancipatorisch oogpunt een prima middel. De beperking is dat mensen nog steeds niet in dienst zijn bij een reguliere werkgever. De gesprekspartner pleit ervoor dat werkgevers worden verplicht een bepaald percentage van hun arbeidsplaatsen in te vullen met mensen uit de Wsw-doelgroep.

De ervaringen met Wsw-arbeid bij reguliere werkgevers kunnen ook worden ingekleurd door de ervaringen van sw-bedrijven met de voortijdige beëindiging of het niet verlengen van contracten voor groepsdetachering, werken op locatie, individuele detachering en/of begeleid werken.

Als een contract niet wordt verlengd of beëindigd, dan gaat het initiatief daartoe vaak uit van de werkgever of de Wsw-er. Enkele relatief vaak genoemde redenen hiervoor zijn:

- Economische omstandigheden (bezuinigingen bij inleners uit de publieke sector bijvoorbeeld);
- Reorganisaties. Het zijn dan vaak gedetacheerden die als eerste hun baan kwijtraken. Wat ook door een sw-bedrijf is gemeld, is dat bij een verandering van leidinggevende ook wel contracten worden beëindigd;
- De kandidaat en het bedrijf en/of de functie passen niet bij elkaar;
- De Wsw-er presteert niet voldoende, levert onvoldoende output of heeft onvoldoende sociale vaardigheden. Het kan zijn dat de inlener een te rooskleurig beeld heeft gehad over de inzetbaarheid van de Wsw-er. Het komt ook voor dat de Wsw-ers het tempo van het werk bij een reguliere werkgever niet aankunnen;
- Tegenvallend ziekteverzuim van de Wsw-er.

Het komt niet vaak voor dat het sw-bedrijf het initiatief neemt om het contract te beëindigen of niet te verlengen. Soms gebeurt het omdat de gedetacheerde de werkomstandigheden niet kan bijbenen of de ontwikkelingen in het werk niet kan bijhouden. Het komt ook voor dat een werkgever wispelturig is in zijn bedoelingen. Dat geeft dan voor de Wsw-er te veel stress en kan voor het sw-bedrijf aanleiding zijn tot beëindiging van de samenwerking. Enkele sw-bedrijven melden beëindigingen van contracten vanwege wanbetaling door de opdrachtgevers. Eén sw-bedrijf meldt dat soms een gedetacheerde bij een inlener wordt weggehaald omdat de gedetacheerde toe is aan een volgende stap in zijn/haar ontwikkeling.

### **5.3 ERVARINGEN VAN WERKGEVERS**

Onder werkgevers die ervaring hebben met begeleid werken (60% van de geïnterviewde werkgevers) vallen in het algemeen positieve reacties te horen<sup>4</sup>. De belangrijkste reden hiervoor is dat men tevreden is met de begeleid werkende zelf. Het gaat dus vooral om het tot stand brengen van de optimale match tussen werkgever, baan en kandidaat. Dit is ook bij de interviews met werkgevers naar voren gekomen. De werkgevers kijken in de eerste plaats naar de kandidaat.

Volgens onderzoek van de Meergroep zijn de werkgevers tevreden over het instrument en zouden ze zonder de regeling en zeker zonder de loonkostensubsidie heel wat minder

---

<sup>4</sup> Dit wordt bevestigd door De Meergroep (2005c).

genegen zijn om arbeidsgehandicapten in dienst te nemen. Werkgevers vinden toch voor meer dan de helft vooral de loonkostensubsidie onmisbaar. Begeleiding wordt echter ook belangrijk gevonden. Dit wordt bevestigd door de gehouden interviews. De subsidie wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde. Daarnaast spelen andere factoren een rol, zoals de maatschappelijke betrokkenheid van de werkgever. Sommige werkgevers hebben Wsw-ers puur in dienst vanuit deze laatste motivatie. Tegelijkertijd zijn er werkgevers die dit voor sommige Wsw-ers weliswaar vanuit een sociaal motief doen, maar ook (andere) Wsw-ers in dienst nemen omdat dit de goedkoopste oplossing is.

Uit het onderzoek blijkt verder dat volgens werkgevers de inzet, houding en gedrag van collega's en leidinggevenden samen met de houding en motivatie van de begeleid werkende zelf de belangrijkste succesfactoren vormen voor het begeleid werken. Ook actieve betrokkenheid van het sw-bedrijf is een voorwaarde voor succes. De interviews bevestigen dit opnieuw.

De voor dit onderzoek gesproken werkgevers hebben over het algemeen goede ervaringen met Wsw-arbeid en kunnen het aan anderen aanbevelen. Werkgevers blijken echter de positieve ervaringen lang niet altijd te delen met collega-werkgevers. Werkgevers attenderen elkaar vaak niet op de mogelijkheden van het begeleid werken via de sw-bedrijven. Hier zijn wel uitzonderingen op zoals een werkgever die een presentatie over de inzet van Wsw-ers heeft gehouden voor de zakenkring waarvan hij lid is en een werkgever die regelmatig de publiciteit zoekt om anderen te attenderen op de rol die Wsw-ers kunnen spelen.

Verschillende werkgevers stellen dat het vooral belangrijk is om in het begin een goede match tussen de kandidaat en de werkgever te maken. Daarbij is vooral van belang of de aard van het werk zich verhoudt met de karakteristieken van de Wsw-er. Zo maakt het nogal uit of het gaat om een keukenhulp of dat de Wsw-er direct contacten met klanten heeft. Volgens één werkgever is de productiviteit van Wsw-ers lager dan van reguliere werkgevers, twee andere werkgevers zien daar weinig verschil in.

De geïnterviewde werkgevers geven vooral het niet functioneren van de werknemers als reden tot contractbeëindiging. Eén werkgever geeft aan dat het sw-bedrijf vervanging zou zoeken, maar dat het nog niet gelukt is om een geschikte kandidaat te vinden. Een andere werkgever geeft ook aan dat het sw-bedrijf langzaam is met het vinden van kandidaten.

## **5.4 ERVARINGEN VAN EXTERNE BEGELEIDINGSORGANISATIES**

Begeleidingsorganisaties zijn in zijn algemeenheid positief over het instrument begeleid werken, maar zien wel een aantal duidelijke knelpunten (zie hiervoor hoofdstuk 6).

De ervaring leert dat werkgevers binnen de eerste drie jaar van de arbeidsovereenkomst tot verlenging van contracten overgaan zoals dat ook met andere werknemers het geval is. Aan het einde van de periode van drie jaar wordt wel expliciet stilgestaan bij de vraag of het risico van verdergaan met de gehandicapte medewerker wel te overzien is.

Beëindiging van plaatsingen begeleid werken vloeien voort uit de wens van werkgever of werknemer. Voor werkgevers zijn bijvoorbeeld redenen dat “het niet loopt”, dat de Wsw-er een te hoog ziekteverzuim heeft, dat de Wsw-er vaak te laat komt of dat het de werkgever te veel begeleidingstijd blijkt te vergen. Bij de werknemer kunnen redenen



zijn: het werk bevat helemaal niet, onheuse bejegening (bijvoorbeeld afsnauwen) door de leiding en het niet geaccepteerd worden door de collega's.

Een begeleidingsorganisatie vindt het jammer dat sw-bedrijven nu zelf begeleid werken gaan uitvoeren, waardoor de ervaring en het netwerk van de begeleidingsorganisaties niet wordt benut.

## **5.5 ERVARINGEN VAN GEMEENTEN**

Een vertegenwoordiger van een gemeente geeft aan dat de ervaringen positief zijn met externe plaatsingen. De gemeente hoort hier in ieder geval geen klachten over. Wel zou de gemeente een grotere inhoudelijke rol kunnen spelen. Nu is die vooral financieel van aard, maar onder de nieuwe omstandigheden kan de inhoudelijke rol toenemen. Dit betekent dat de manier van aansturen gaat veranderen. Aandachtspunten daarbij zijn de afstemming met andere vormen van beleid en het verbinden van consequenties aan het niet halen van doelstellingen. Verder is een belangrijke les dat de gemeente het opbouwen van een goed werkgeversnetwerk kan ondersteunen. Natuurlijk moet zij zelf daarbij het voorbeeld geven. In de praktijk betekent dit dat ook voor de gemeente zelf een goede prijs-kwaliteitverhouding van belang is. Een andere gemeentelijke vertegenwoordiger geeft aan dat het opbouwen van een netwerk beter kan plaatsvinden als Sociale Zaken samenwerkt met Economische Zaken. Zij beschikken over betere contacten.

Ook andere interviews wijzen erop dat de afstemming met ander gemeentelijk arbeidsmarktbeleid nogal eens via het commercieel overleg plaatsvindt als het om een sw-bedrijf gaat. Daarbij kan een rol spelen dat het sw-bedrijf andere doelstellingen heeft dan de gemeente. Zo is een gemeente primair geïnteresseerd in het aantal geplaatsten, terwijl het bedrijf daarbij ook een winstdoelstelling heeft. Dit kan voor frictie zorgen.

Ook andere doelstellingen kunnen een rol spelen. Zo geeft een gemeentelijke vertegenwoordiger aan dat het sw-bedrijf vaak gericht is op de mensen die het makkelijkst te plaatsen zijn, terwijl de gemeente liever heeft dat mensen geholpen worden die al lang op de wachtlijst staan. Hierbij is van belang dat de gemeente zich realiseert wat de aansturingsruimte is (die altijd beperkt is omdat werknemers en werkgevers ook duidelijke wensen hebben) en dat heldere afspraken worden gemaakt met het sw-bedrijf. Aandachtspunt daarbij is dat criteria vaak moeilijk te kwantificeren zijn.

Volgens een sw-bedrijf moeten gemeenten zich zelf bij de les houden. Zij moeten zich concentreren op de financiële aspecten en de inhoud overlaten aan het sw-bedrijf.

Een gemeente geeft aan dat door de aansturing gestimuleerd kan worden dat sw-bedrijven de beweging naar buiten maken. Dit kan bijvoorbeeld in een convenant worden opgenomen via taakstellingen voor detachering en begeleid werken. Een dergelijk convenant kan ook helpen om afstemming te bereiken met ander arbeidsmarktbeleid.

De GR Oostelijk Zuid-Limburg, die de Wsw uitvoert voor 11 gemeenten, heeft goede ervaringen met de aansturing van begeleidingsorganisaties. In vergelijking met andere plaatsen in Nederland worden veel plaatsingen via begeleid werken gerealiseerd. In verhouding tot het totale aantal Wsw-ers is het aantal plaatsingen begeleid werken echter nog steeds laag.

De GR is van mening dat begeleid werken in principe een goed instrument is maar dat het moeilijk wordt om grote aantallen Wsw-ers via begeleid werken te plaatsen. De werkgevers zijn daar te huiverig voor; zij maken liever gebruik van uitzendbureaus, of tijdelijke krachten. De verdere ontwikkeling van begeleid werken is wellicht mogelijk door een aansluiting van detachering en begeleid werken. Op deze manier kunnen werkgevers eerst wennen aan een werknemer. Het is volgens de GR ook belangrijk dat niet de sw-bedrijven zich bezighouden met de plaatsingen, maar aparte begeleidingsorganisaties. Begeleidingsorganisaties hebben namelijk geen prikkels om mensen binnen te houden, wat wel bij sw-bedrijven voorkomt.

## **5.6 ERVARINGEN VAN CLIËNTEN(ORGANISATIES)**

De begeleid werkenden die zijn gesproken zijn uitermate positief. Men werkt in principe liever bij een normale werkgever dan in het sw-bedrijf. Een begeleid werkende heeft echter wel een plaatsing achter de rug waarbij het niet klikte met de werkgever. Het arbeidscontract is toen ook niet verlengd.

Vertegenwoordigers van ondernemingsraden hebben vaak weinig inzicht in de ervaringen met externe plaatsingen. Minder positief zijn deze mensen bijvoorbeeld over de dienstverlening van het CWI (bij de indicatiestelling) en UWV.

## **5.7 CONCLUSIES**

In dit hoofdstuk zijn ervaringen van de diverse relevante partijen besproken. Concluderend kunnen we de volgende belangrijke punten noemen:

- Het succes van begeleid werken wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de samenwerking tussen sw-bedrijf, werkgever en de begeleid werkende. Maatwerk, flexibiliteit en het zich houden aan afspraken zijn daarbij cruciale factoren.
- Als contracten niet worden verlengd of worden beëindigd is dit vaak op initiatief van de werkgever. Motieven hiervoor zijn economische omstandigheden, reorganisaties, onvoldoende kwaliteit van de match, onvoldoende prestatieniveau van de Wsw-er of (tegenvallend) ziekteverzuim.
- Werkgevers die ervaring hebben met begeleid werken zijn overwegend positief en kunnen het aan anderen aanbevelen. De belangrijkste reden hiervoor is dat men tevreden is over de begeleid werkende zelf. Het maken van een optimale match is dus belangrijk.
- Aandachtspunt is dat werkgevers hun positieve ervaringen niet blijken te delen met collega-werkgevers.
- Gemeenten lijken vooral te sturen op financiële resultaten. Regelmatig wordt genoemd dat doelstellingen van de gemeente en het sw-bedrijf niet overeenkomen. Daarbij wordt aangegeven dat de aanstuuringsruimte vaak beperkt is, maar dat dit het

belang van het maken van duidelijke afspraken (goed opdrachtgeverschap) onderstreept.

- Gemeenten kunnen verder in ieder geval op twee manieren een positieve rol spelen. In de eerste plaats is van belang dat zij zelf het goede voorbeeld geven en Wsw-ers in dienst nemen. Dit gebeurt momenteel lang niet altijd.<sup>5</sup> Het is voor sw-bedrijven in bepaalde gevallen eenvoudiger om private bedrijven te interesseren dan de gemeenten zelf. In de tweede plaats kunnen ze het noodzakelijke netwerk van werkgevers stimuleren door gebruik te maken van aanwezig kennis, onder andere bij Economische Zaken.
- Vanuit de Wsw-er zijn argumenten om niet verder te gaan dat het werk niet bevalt, onheuse bejegening door de leiding en het niet geaccepteerd worden door collega's.

---

<sup>5</sup> Onderzoeken van DetaNet en Cedris laten zien dat niet alleen het aantal individueel gedetacheerden, maar meer nog het aantal begeleid werkenden het laagst is bij het Rijk. Gemeenten doen het iets beter, maar scoren eveneens beduidend slechter dan het bedrijfsleven.

## 6 STERKTEN EN ZWAKTEN EN KNELPUNTEN

### 6.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk komen op de eerste plaats de sterke en zwakke punten van de verschillende werkvormen aan de orde (paragraaf 6.2). Vervolgens wordt in paragraaf 6.3 ingegaan op de knelpunten die momenteel door de genoemde partijen worden ervaren. In deze paragraaf staan we ook stil bij mogelijke oplossingen voor de gesignaleerde knelpunten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een concluderende paragraaf.

### 6.2 STERKTEN EN ZWAKTEN

Tabel 6.1 bevat een overzicht van door gesprekspartners genoemde sterke en zwakke punten van het organiseren van Wsw-arbeid bij reguliere werkgevers.

*Tabel 6.1 Sterke en zwakke punten van Wsw-arbeid bij reguliere werkgevers*

Sterke punten	Zwakke punten
Een gemeente: door de uitplaatsing wordt het stigma van Wsw-ers beperkt en daarmee de integratie van de gehandicapten bevorderd.	Een gemeente: dat als er meer nadruk komt te liggen op externe plaatsing, er minder aandacht wordt besteed aan de mensen die externe plaatsing niet aankunnen
Een gemeente: dat betrokkenen bij begeleid werken onder dezelfde CAO werken als de andere werknemers bij het bedrijf en door deze omstandigheden veel makkelijker acclimatiseren in "de maatschappij".	Een gemeente: de geboden begeleiding buiten de sw-organisatie is vaak minimaal terwijl de betrokkenen toch vaak een meervoudige (niet alleen een fysieke of psychische maar ook een maatschappelijke) problematiek kennen.
Een gemeente: dat mensen in de maatschappij meedraaien	Een sw-bedrijf: de begeleiding is kwantitatief en kwalitatief nog aan de zwakke kant.
Sw-bedrijf: het verbeterde imago van werknemers als ze bij een reguliere werkgever werken en regulier werk doen.	Een begeleidingsorganisatie: sw-bedrijven geven voorrang aan eigen productie; leidinggevendenden willen beste mensen binnen houden; sw-bedrijven zijn er niet klaar voor.
Een externe begeleidingsorganisatie: sterke punten van begeleid werken zijn de terugkeergarantie, de loonkostensubsidie en de ruimte voor job coaching.	Een sw-bedrijf: als een poging tot externe plaatsing mislukt dan heeft het negatieve consequenties voor het zelfvertrouwen van de werknemer en geeft ook negatieve reclame voor het Wsw-arbeid in het algemeen.
Sw-bedrijf: de ontwikkeling van Wsw-ers wordt bevorderd. Intern worden de mogelijkheden van mensen vaak niet voldoende ontwikkeld.	Sleutelpersoon: werkgevers houden vaak te weinig rekening met de beperkingen van de werknemers
Sleutelpersoon en een sw-bedrijf: dat de werknemers zeer gemotiveerd zijn	Een sw-bedrijf: slechte imago van Wsw-ers bij werkgevers.

Als sterke punten van externe Wsw-arbeid worden vooral de verminderde stigmatisering en de verbeterde maatschappelijke integratie van arbeidsgehandicapten genoemd. Ook wordt het beschikbare instrumentarium voor begeleid werken als sterk punt gezien.

Verder noemt één sw-bedrijf als sterk punt dat de ontwikkeling van Wsw-ers erdoor wordt bevorderd.

De genoemde zwakke punten betreffen onder andere de geringe prikkel die bij sw-bedrijven bestaat om Wsw-ers buiten het sw-bedrijf te plaatsen. Opvallend is dat twee keer als zwak punt de methodiek wordt genoemd, vooral wat betreft het begeleidingsaspect. De methodiek begeleiden wordt niet altijd volledig gevolgd. Soms is er bijvoorbeeld weinig aandacht voor het tot stand brengen van een goede match en het (vakinhoudelijk) inwerken van de kandidaat. Sommige begeleidingsorganisaties bieden ook geen begeleiding buiten werktijd, terwijl andere begeleidingsorganisaties dat voor urgente zaken juist wel doen.

### **6.3 KNELPUNTEN EN OPLOSSINGEN**

Wat zien de betrokken actoren als voornaamste knelpunten bij het organiseren van Wsw-arbeid buiten het sw-bedrijf? Een aantal punten is door verschillende gesprekspartners naar voren gebracht.

Ten eerste wordt de Wsw-CAO als knelpunt genoemd. Op de eerste plaats zijn de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden in de sw zodanig dat het voor de zittende populatie onaantrekkelijk is om de stap te maken naar begeleid werken.<sup>6</sup> Vaak houdt een dergelijke overstap een verslechtering voor de Wsw-er in, vooral als men al langere tijd in het sw-bedrijf werkt. Enkele gesprekspartners geven aan dat er daarom voor moet worden gezorgd dat mensen zoveel mogelijk rechtstreeks naar begeleid werken gaan en niet eerst het sw-bedrijf in gaan om te werken. Om de overstap naar begeleid werken voor mensen die beschut werken te vergemakkelijken, doet één gesprekspartner de suggestie om de betrokken persoon in dat geval te compenseren voor het eventuele loonverschil. Dit zou begeleid werken dan duurder maken.

Het zijn echter niet alleen de arbeidsvoorwaarden, maar ook het feit dat de omgeving binnen het sw-bedrijf op dit moment te beschermd is waardoor de overgang naar buiten vaak te groot is. De prikkels ontbreken om buiten te gaan werken. De financiële prikkels om extern te gaan werken zijn ook te zwak. Eén gesprekspartner geeft aan dat Wsw-ers in het werkbedrijf veel meer voorbereid moeten worden om buiten het sw-bedrijf te gaan werken. Ze moeten daar vaardigheden leren die ze ook buiten het sw-bedrijf nodig zullen hebben, bijvoorbeeld om zelfstandiger te zijn, en om te presteren.

Het verschil in arbeidsvoorwaarden tussen de sw en andere sectoren kan er verder bij detachering toe leiden dat de gedetacheerde Wsw-er veel betere arbeidsvoorwaarden heeft dan zijn directe collega's die onder de CAO van het inlenende bedrijf vallen. Dit geeft soms rare en ongewenste situaties.

Een ander veel gehoord knelpunt (genoemd door sw-bedrijven en begeleidingsorganisaties) is dat begeleid werken nog altijd te vrijblijvend is voor de geïndiceerden. Kandidaten kunnen er te makkelijk vanaf zien. Een aantal gesprekspartners acht iets meer dwang gewenst: “je zou toch minimaal eerst een poging

---

<sup>6</sup> Zie ook Smits (2005).

tot begeleid werken verplicht moeten stellen”. Tegelijkertijd geeft men echter aan dat zorgvuldig met mensen uit deze doelgroep moet worden omgesprongen en dat het vermoedelijk toch niet lukt om mensen extern te plaatsen die dat echt niet willen. Een gesprekspartner pleit bijvoorbeeld voor het invoeren van het begrip algemeen geaccepteerde arbeid in de Wsw (volgens hem wordt in de Wsw nog, in tegenstelling tot in de WWB, gewerkt met het begrip passende arbeid), maar geeft ook aan dat in de Wsw natuurlijk wel rekening moet worden gehouden met de beperkingen van mensen.

Werkgevers hebben, vooral volgens sw-bedrijven, te veel vrijblijvendheid wat betreft het aannemen van arbeidsgehandicapten. Enkele gesprekspartners zouden graag een soort verplichting zien voor werkgevers om een deel van het werknemersbestand in te vullen met arbeidsgehandicapten. Het grootste knelpunt is eigenlijk om een Wsw-er geplaatst te krijgen. Als dat lukt zijn werkgevers meestal tevreden als ze zien hoe gemotiveerd en opgewekt Wsw-ers aan het werk gaan.

Een knelpunt, genoemd door een begeleidingsorganisatie, is dat sw-bedrijven heel weinig worden gestimuleerd om echt werk te maken van het naar buiten plaatsen van mensen. De gesprekspartner is van mening dat de politiek op dit punt haar nek niet durft uit te steken. Er moeten meer (financiële) prikkels komen voor sw-bedrijven. Een andere begeleidingsorganisatie geeft als knelpunt dat sw-bedrijven op subsidies en begeleiding willen bezuinigen.

Een knelpunt voor het realiseren van meer externe plaatsingen, dat door een gemeente is genoemd, is dat Wsw-ers vaak te duur zijn door extra begeleiding die zij nodig hebben. Dit is echter in tegenstrijd met de opvattingen van veel andere gesprekspartners.

Een sw-bedrijf geeft verder aan dat men momenteel niet flexibel genoeg kan zijn in de beloning van Wsw-ers. Gedetacheerden hebben bijvoorbeeld vaak een relatief hoog functieloon. Als een gedetacheerde zijn/haar plek verlaat en op een lager functieniveau komt te werken, dan is het niet mogelijk om het salaris naar beneden aan te passen. Ook niet wanneer de verlaging van het functieniveau aan de Wsw-er zelf is te wijten. Een oplossing zou kunnen zijn door te werken met een basissalaris met daarboven op toeslagen voor het functioneren op hogere functieniveaus. Dit staat de Wsw-CAO momenteel echter niet toe.

Een werkgever noemt als knelpunt de continuïteit. Het is voor hem onduidelijk welke risico's hij loopt als hij een begeleid werker uiteindelijk in vaste dienst neemt.

Twee sw-bedrijven uit de zes cases noemen uitdrukkelijk het knelpunt van de sinds 1998 alsmat zwakker wordende doelgroep. Een gesprekspartner bij het ene bedrijf vreest voor de continuïteit van de volledige werksoort sociale werkvoorziening: “door de zeer strikte indicatiestelling wordt het niveau van instroom in de beschutte werksoort zodanig afgeroomd (“erbarmelijk laag”) dat dit kritische grenzen bereikt voor de continuïteit”. Door het lage instroomniveau dreigen interne processen om te vallen. Het andere sw-bedrijf is van mening dat er alleen nog maar dagbesteding kan worden geboden als de aangeleverde doelgroep nog zwakker wordt. Volgens de directeur van dit sw-bedrijf is de oplossing een veel bredere indicatie, het dan veel meer nadruk op de uitstroom leggen en “de CAO voor de sw-ers afschaffen, want die is zodanig luxe dat op allerlei wijzen doorstroom en uitstroom wordt belemmerd”.

Specifiek ten aanzien van begeleid werken en individuele detachering wordt door verschillende gesprekspartners gesteld dat het vaak lastig is om mensen met een

psychische handicap extern te plaatsen. Dit vraagt vaak een heel andere begeleiding. Volgens een sleutelpersoon is het vooral belangrijk dat de omgeving goed geïnformeerd is, dat de direct leidinggevende een handleiding krijgt en er job coaches worden ingeschakeld. Uit de Wsw-statistiek blijkt echter dat vooral psychisch gehandicapten via begeleid werken zijn geplaatst.

## **6.4 CONCLUSIES**

Als sterke punten van externe Wsw-arbeid worden vooral de verminderde stigmatisering en de verbeterde maatschappelijke integratie van arbeidsgehandicapten genoemd. De ontwikkeling van Wsw-ers wordt bevorderd. Het beschikbare instrumentarium voor begeleid werken is in principe ook een sterk punt.

Zwakke punten zijn: de geringe prikkels die sw-bedrijven hebben om Wsw-ers extern te plaatsen en de methodiek die momenteel door uitvoeringsorganisaties wordt gebruikt voor begeleid werken.

Belangrijke knelpunten bij de externe plaatsing van Wsw-ers zijn de Wsw-CAO, de warme deken die sw-bedrijven voor Wsw-ers zijn, de vrijblijvendheid van begeleid werken voor de Wsw-ers, de vrijblijvendheid voor werkgevers om arbeidsgehandicapten aan te nemen en de geringe prikkels voor sw-bedrijven om mensen extern te plaatsen. Verder wordt de almaar zwakker wordende doelgroep door enkele sw-bedrijven als knelpunt genoemd.

Genoemde oplossingen voor deze knelpunten zijn:

- het financieel compenseren van mensen die de stap van binnen naar buiten maken en daardoor een achteruitgang in salaris ervaren;
- meer flexibiliteit in de beloning van Wsw-ers, bijvoorbeeld door het werken met toeslagen indien mensen op een hoger functieniveau gaan werken;
- mensen zoveel mogelijk direct van de wachtlijst in begeleid werken plaatsen;
- iets meer dwang uitoefenen op Wsw-ers om een poging tot een begeleid werken plaatsing;
- het instellen van een verplichting voor werkgevers om een bepaald percentage van hun arbeidsplaatsen op te vullen met Wsw-ers;
- er moeten meer (financiële) prikkels komen voor sw-bedrijven om mensen extern te plaatsen.

## **7 TOEKOMST**

### **7.1 INLEIDING**

In het vorige hoofdstuk is aandacht besteed aan sterke en zwakke punten van het organiseren van Wsw-arbeid bij reguliere werkgevers. In dit hoofdstuk verleggen we de blik naar de toekomst. Welke mogelijkheden zijn er om het aantal plaatsen buiten sw-bedrijven (verder) uit te breiden? Welke kansen en bedreigingen bestaan er wat dit betreft? Welke rol zou de landelijke overheid moeten of kunnen spelen? Hierbij gaan we opnieuw uit van de ideeën die de gesprekpartners aandragen.

### **7.2 MOGELIJKHEDEN EXTERN PLAATSEN**

Het aantal plaatsen bij reguliere werkgevers zou volgens veel van de gesprekspartners op de eerste plaats kunnen worden verhoogd als meer sw-bedrijven (of GR-en of gemeenten) uitdrukkelijk de keus maken voor de beweging naar buiten. Deze keus zou niet alleen met de mond moeten worden beleden maar vooral in daden moeten worden omgezet. Een aantal sw-bedrijven in de zes cases en ook De Meergroep laten zien dat het consequent vasthouden aan de gemaakte keuzes tot resultaat leidt, dat wil zeggen een relatief hoog aantal externe plaatsingen van Wsw-ers.

Eén sw-bedrijf stelt dat het bij de beweging van binnen naar buiten de duidelijk merkbare houding van het management die deze beweging ondersteunt wezenlijk is. De interne structuur van dit bedrijf is gericht op een actief wachtlijstbeheer, de mogelijkheden van de cliënten worden voortdurend gescand en ontwikkelingskansen worden aangegrepen. Verder is binnen dit sw-bedrijf een stelsel van taakstellingen en financiële prikkels (beloningen) geïntroduceerd om de stijging op de werkladder te bevorderen<sup>7</sup>. De taakstellingen worden vastgelegd op een zogenoemde balanced scorecard voor de verschillende bedrijfssonderdelen. Aan het realiseren van de taakstellingen zijn dus beloningen verbonden.

Ook een ander sw-bedrijf stelt dat het belangrijk is om daadwerkelijk actief aan de slag te gaan met de beweging naar buiten. Bij dit sw-bedrijf is die keus echt gemaakt en wordt door de sectormanagers gedragen. Weer een ander sw-bedrijf geeft als succesfactor aan: “geloven in de juistheid van het, waar mogelijk, beklimmen van de werkladder en daar de sw-organisatie vervolgens op sturen”.

---

<sup>7</sup> Wsw-ers krijgen een premie van € 250 indien ze een stap omhoog maken op de ladder. Blijkt deze stap na een half jaar bestendig dan volgt nog € 250. Ook is voorzien in een financiële prikkel van beschutte afdelingen om de overgang van hun medewerkers naar buiten te compenseren. Hierbij is sprake van € 10.000 bonus bij aanmelding en geschikt bevinden van een cliënt voor een stap naar een hogere sport op de ladder en nog eens € 10.000 als de betrokken Wsw-er daadwerkelijk wordt gedetacheerd of via begeleid werken geplaatst. De sw-organisatie is zelf erg enthousiast over dit systeem.



Een GR is van mening dat het belangrijk is dat niet sw-bedrijven begeleid werken uitvoeren, maar aparte begeleidingsorganisaties<sup>8</sup>. Begeleidingsorganisaties hebben namelijk geen prikkels om mensen binnen te houden, wat wel bij sw-bedrijven voorkomt. Dit zal echter vooral gelden in situaties waarin het betreffende sw-bedrijf nog niet echt gekozen heeft voor de beweging naar buiten. Dan kan het aantal plaatsingen begeleid werken mogelijk worden gestimuleerd indien gemeenten of de GR aparte contracten afsluit voor begeleid werken.

Acties richting werkgevers en werkgeverscontacten worden relatief vaak genoemd als mogelijkheid om het aantal externe plaatsingen van Wsw-ers uit te breiden:

- Goede arbeidsmarktkennis en een toegankelijk werkgeversnetwerk, goede relaties met het bedrijfsleven, sw-bedrijven moeten meer aan bekendheid winnen en meer contacten leggen met werkgevers, de markt kennen, enzovoort;
- Een betere profilering van sw-bedrijven in de richting van werkgevers/opdrachtgevers. Het moet voor werkgevers/inleners heel duidelijk zijn dat je als sw-bedrijf wat kunt betekenen;
- Bij werkgevers moet het maatschappelijk ondernemen en de maatschappelijke betrokkenheid (ook op de werkvloer) sterker worden gestimuleerd;
- Het imago van Wsw-arbeid moet worden verbeterd.

Wat verder een aantal keer naar voren komt als mogelijkheid om het aantal plaatsingen te stimuleren is (het verbeteren van) de kwaliteit van de dienstverlening en de gehanteerde methodieken (bijvoorbeeld bij begeleid werken):

- Een sw-bedrijf stelt dat het van belang is om vakmensen in de uitvoering te hebben;
- Een ander sw-bedrijf is van mening dat voor een succesvolle (duurzame) externe plaatsing goede begeleiding cruciaal is. Begeleiding houdt niet alleen in problemen oplossen als ze zich voordoen, maar ook problemen voorzien, er vaker bij zijn. Het probleem volgens dit sw-bedrijf is dat er te weinig financiering voor begeleiding beschikbaar is. De financiering is gebaseerd op de nominale loonkosten. Sw-bedrijven ontvangen bij detachering weliswaar een inleenvergoeding maar dat is vaak niet toereikend om de kosten te dekken. De overheid zou meer geld ter beschikking moeten stellen;
- Een externe begeleidingsorganisatie geeft aan dat een goede cliëntenkennis (bijvoorbeeld door een assessment) van belang is om de matchkans te optimaliseren. Deze organisatie is ook van mening dat meer geïnvesteerd moet worden in een (standaard)methodiek waardoor veel voorkomende valkuilen kunnen worden vermeden;
- Een gemeente en een sw-bedrijf zeggen dat het vooral belangrijk is om zich goed aan afspraken met werkgevers te houden, dat wil zeggen de beloofde diensten van afgesproken kwaliteit te leveren. Verder moeten werkgevers volgens deze gemeente genoeg ondersteuning en begeleiding krijgen.

---

<sup>8</sup> Deze GR is ook bezig om een aanpak te ontwikkelen waarmee sw-bedrijven gestimuleerd worden om een beweging naar buiten te maken. Het is van plan om in het uitvoeringscontract een percentage voor externe plaatsingen vast te leggen.

Een sw-bedrijf geeft aan dat in Nederland meer zou moeten worden gekeken naar hoe men de externe plaatsingen in andere landen organiseert en uitvoert. Er moet meer gebruik worden gemaakt van internationale ervaringen. Wat betreft begeleid werken is in 2005 juist een studie uitgevoerd in opdracht van de Meergroep (2005b). Deze studie is uitgemond in een aantal lessen voor de Nederlandse situatie.

Een ander sw-bedrijf vindt dat vooral naar gemeenten moet worden gekeken en dat met hen afspraken gemaakt moeten worden over plaatsing van Wsw-ers in de gemeentelijke organisatie. Dit ligt voor sw-bedrijven die onderdeel zijn van de gemeentelijke organisatie wellicht eenvoudiger dan sw-bedrijven die in een GR opereren. Voor gemeenten kan het inlenen van gedetacheerden en het aanstellen van begeleid werkers ook financieel interessant zijn, want als het goed is vloeit het geld terug in de eigen gemeentekas.

De geïnterviewde werkgevers willen in principe in de toekomst gebruik blijven maken van Wsw-arbeid. Er worden echter enkele bedreigingen genoemd, zoals:

- onzekere marktomstandigheden en te weinig werk; een werkgever ziet het tegelijk ook als een kans omdat de organisatie gedwongen wordt om vaker flexibele arbeid (detachering) in te zetten;
- concurrentie vanuit andere subsidieregelingen.

### **7.3 DE ROL VAN DE OVERHEID**

Volgens de gesprekspartners kan de landelijke overheid op verschillende punten bijdragen aan het realiseren van meer externe plaatsingen Wsw. De volgende punten zijn bijvoorbeeld genoemd:

- Betrouwbaarheid. Het door de overheid geven over zekerheid van de betrokken regelingen naar de toekomst toe wordt belangrijk gevonden. De overheid moet zich een betrouwbare en duurzame partner tonen. In de laatste jaren is de overheid nauwelijks een betrouwbare partner gebleken. Vooral aan de continuïteit van subsidieregelingen (ID-banen en de SPAK zijn de voorbeelden) heeft het ontbroken;
- Wegwerken van onduidelijkheid bij werkgevers en ook wel sw-bedrijven rond de (on)mogelijkheden van begeleid werken en de daarbij behorende regelingen. Een externe begeleidingsorganisatie geeft aan dat de regelgeving voor hen heel duidelijk is. We zijn echter gedurende het onderzoek bijvoorbeeld bij sw-bedrijven meningen tegengekomen over de regelgeving die niet klopten met de werkelijkheid (bijvoorbeeld over het bepalen van de hoogte van de loonkostensubsidie bij begeleid werken). Ook bij bedrijven heerst veel onduidelijkheid over de precieze mogelijkheden en regels;
- Het beperken/vermijden van administratieve rompslomp, vooral bij de begeleid werken regeling;
- Het regelen van subsidiëring van de loonkosten via de Belastingdienst regelen;

- Gemeenten zouden gestimuleerd moeten worden om contract compliance toe te passen via het verplicht stellen van het aantrekken van een minimaal percentage Wsw-ers als de gemeente een bedrijf een opdracht gunt;<sup>9</sup>
- De overheid zou volgens sw-bedrijven eisen moeten stellen aan werkgevers om een bepaald percentage van de arbeidsplaatsen met Wsw-ers op te vullen;
- De overheid zou meer acties richting werkgevers kunnen ondernemen; de overheid zou actief werkgevers moeten benaderen. Een gesprekspartner stelt dat de overheid bijvoorbeeld afspraken kan maken met het MKB en andere werkgevers over in dienst nemen van Wsw-ers. Op dit moment geeft de landelijke overheid echter prioriteit aan andere zaken, zoals het oplossen van jeugdwerkloosheid. Ze stimuleert vooral het in dienst nemen van jonge werknemers, wat ten koste gaat van andere groepen;
- De landelijke overheid en gemeenten zouden zelf een voorbeeldrol moeten geven door gedetacheerden in te lenen en begeleid werkers in dienst te nemen. Het zou bijvoorbeeld kunnen worden vastgesteld dat een bepaald percentage van de werknemers van ministeries en gemeenten Wsw-ers moeten zijn. De landelijke en lokale overheid zouden ook meer als opdrachtgever van sw-bedrijven kunnen optreden;
- De overheid zou het beeld van de Wsw-er als werknemer positief moeten bijstellen (onbekend maakt onbemind). Er moet meer bekendheid worden gegeven aan bestaande regelingen;
- Het verhogen van de financiële tegemoetkoming van het Rijk. Omdat de doelgroep moeilijker te plaatsen wordt moeten sw-bedrijven hun prijzen verlagen om meer mensen extern te plaatsen. De overheid zou meer moeten investeren in de maatschappelijke participatie van gehandicapten.

Een aantal gesprekspartners noemt als positieve ontwikkeling dat de overheid maatregelen heeft genomen waardoor de werkgever geen risico's loopt als de Wsw-er die in dienst is ziek wordt. Een externe begeleidingsorganisatie juicht het toe dat gemeenten meer verantwoordelijkheid voor de Wsw krijgen. Veel sw-bedrijven zijn nog heel intern gericht.

## **7.4 KANSEN EN BEDREIGINGEN**

Het onderzoek naar de zes cases levert het beeld op dat het aantal externe plaatsingen bij andere sw-bedrijven beduidend kan toenemen als de ervaringen goed gebruikt worden. Dit biedt perspectief om dat de voorop lopende sw-bedrijven aantonen dat externe plaatsing op redelijk grote schaal zeker mogelijk is.

Welke toekomstige kansen en bedreigingen zien de gesprekspartners?

Een kans op korte termijn is volgens enkele gesprekspartners het aantrekken van de economie waardoor er weer krapte op de arbeidsmarkt ontstaat. Dit biedt toenemende

---

<sup>9</sup> Onderzoek laat zien dat werkgevers dit soort opdrachten op zich minder aantrekkelijk vinden, maar dat anderzijds ze het niet als een drempel ervaren. Van belang is wel dat betrokken werknemers voldoende gemotiveerd zijn. Zie RWI (2006).

kansen voor de doelgroep. Als frictie ontstaat op de arbeidsmarkt zullen werkgevers eerder op zoek gaan naar alternatieven, zoals Wsw-ers.

Een sw-bedrijf vindt dat er veel onbenutte mogelijkheden in de markt zijn omdat werkgevers nog onvoldoende op de hoogte zijn van de mogelijkheid van Wsw-arbeid en de voordelen daarvan. Dat geeft kansen om het aantal externe plaatsingen te verhogen door het actiever benaderen van werkgevers. Volgens de geïnterviewden kan een meer projectmatige aanpak in samenwerking met branches en brancheorganisaties hierbij een positieve rol spelen omdat zo meer bedrijven benaderd kunnen worden. Het is ook belangrijk dat de consulent een positieve uitstraling heeft. Zo moet hij duidelijk maken, zo geven zowel werkgevers als sw-bedrijven aan, dat Wsw-ers vaak een toegevoegde waarde hebben voor de werkgever. Zo kan de samenwerking binnen een team en de werksfeer binnen het bedrijf verbeteren.

Door een gemeente wordt als kans of aantrekkelijk punt gezien dat door externe plaatsing het sw-bedrijf zelf minder omvangrijk hoeft te zijn. Dit kan voor de gemeente financieel aantrekkelijk zijn.

Een kans is verder om maatregelen te nemen en mogelijkheden te bieden om de werkgever zoveel mogelijk te ontlasten wat betreft begeleiding en administratie.

Eén sw-bedrijf in de zes cases ziet als perspectief het inzetten van het sw-bedrijf als arbeidsmarktinstrument voor uiteenlopende doelgroepen. De basis kan worden gevormd door de dagbestedingsactiviteiten (het beschutte werk) maar ook andere doelgroepen kunnen terecht. Er worden nu al circa 20 plaatsen in een productieafdeling ingezet voor het project “direct werken” waarbij bijstandsccliënten direct na inschrijving aan de slag kunnen om bijvoorbeeld gewenning aan arbeidsritme op te doen. Het sw-bedrijf kan ook als leerbedrijf voor bepaalde opleidingen worden gebruikt. Dit alles kan compensatie bieden voor de beweging naar buiten van de Wsw-populatie.

Als bedreigingen zijn bijvoorbeeld genoemd:

- De onduidelijkheid over de toekomst van de bestaande regelingen; de bestendigheid van de regelingen (genoemd door een gemeente);
- Dat van de nieuwe doelgroep een kleiner deel dan voorheen geschikt is voor begeleid werken en voor individuele detachering (sw-bedrijf);
- Dat (grote) non-profit instellingen grote raamcontracten voor detacheringen opzeggen. Men bezuinigt en dat heeft als eerste effect op gedetacheerden (sw-bedrijf);
- De globalisering. Door het openstellen van grenzen komen er werknemers uit lage lonen landen binnen, die met Wsw-ers om banen concurreren. Ook door de toename van invoer van producten vanuit het buitenland en door verplaatsingen van fabrieken naar het buitenland verdwijnen werkplekken voor Wsw-ers (genoemd door sw-bedrijven);
- De wildgroei aan verschillende subsidieregelingen die met elkaar concurreren is een bedreiging voor begeleid werken. Er bestaat een duidelijke concurrentie vanuit andere gesubsidieerde doelgroepen (sw-bedrijven);
- Dat de kwaliteit van de “binnen” blijvende werknemers zodanig afneemt dat het niet mogelijk is een normale bedrijfsvoering in stand te houden. Het sw-bedrijf dreigt dan om te vallen (een sw-bedrijf);
- Dat sw-bedrijven veel macht hebben en het beleid willen beïnvloeden op een manier die vooral voor henzelf gunstig is (een begeleidingsorganisatie).

Een GR noemt als bedreiging voor externe plaatsingen de vereiste in de nieuwe wet om Wsw-ers op volgorde op de wachtlijst geplaatst moeten worden. Daardoor gaan er mogelijkheden tot plaatsing via begeleid werken verloren.

## 7.5 CONCLUSIES

Mogelijkheden om het aantal plaatsingen bij reguliere werkgevers te verhogen kunnen volgens verschillende gesprekspartners ontstaan als:

- Meer gemeenten, GR-en en sw-bedrijven daadwerkelijk de keuze maken voor de beweging naar buiten en de gemaakte keuzes consequent worden ondersteund door de houding van het management.
- Uitvoeringsorganisaties meer werk maken van werkgeverscontacten, het onderhouden en uitbreiden van het netwerk en het verbeteren van de marktkennis.
- De kwaliteit van de dienstverlening en de gehanteerde methodieken (verder) wordt verbeterd.
- Gemeenten meer mogelijkheden bieden voor detacheringsplekken en plaatsingen van begeleid werkenden.
- De uitvoering van begeleid werken in bepaalde gevallen (als het sw-bedrijf niet heeft gekozen voor de beweging naar buiten of daartoe te bewegen is) wordt uitbesteed aan externe begeleidingsorganisaties.
- De overheid zich een betrouwbare en duurzame partner toont (met name een deel van de werkgevers ziet het als risico dat de regeling mogelijk in negatieve zin zal gaan veranderen).
- Onduidelijkheid vermindert bij werkgevers en ook wel sw-bedrijven rond de regeling begeleid werken.
- De administratieve rompslomp beperkt wordt, vooral bij de begeleid werken regeling.
- De landelijke overheid en gemeenten een voorbeeldrol geven door gedetacheerden in te lenen en begeleid werkers in dienst te nemen, contract compliance toepassen en/of eisen gesteld worden aan werkgevers om een bepaald percentage van de arbeidsplaatsen met Wsw-ers op te vullen (dit laatste volgens sw-bedrijven).
- Gerichtte voorlichtingsacties plaatsvinden richting branches en werkgevers.
- Het beeld van de Wsw-er als werknemer verbetert (onbekend maakt onbemind).
- Er meer middelen ter beschikking komen voor de begeleiding van de Wsw-ers.

Kansen voor externe plaatsingen zijn:

- Het aantrekken van de economie.
- De toegevoegde waarde die Wsw-ers vaak hebben voor de werkgever.
- Het zoveel mogelijk ontlasten van de werkgevers, wat betreft begeleiding en administratieve lasten.
- Een projectmatige aanpak in samenwerking met branches en brancheorganisaties. Dit biedt overigens ook mogelijkheden voor coördinatie met andere gemeentelijke

regelingen en doelgroepen. De deelnemers aan een project kunnen namelijk uit verschillende regelingen worden geworven.

Als bedreigingen worden genoemd:

- De bestendigheid van bestaande regelingen.
- Van de nieuwe doelgroep is een kleiner deel dan voorheen geschikt voor begeleid werken en voor individuele detachering.
- Dat de kwaliteit van de “binnen” blijvende werknemers zodanig afneemt dat het niet mogelijk is een normale bedrijfsvoering in stand te houden.
- Grote non-profit instellingen zeggen raamcontracten voor detacheringen soms op.
- De wildgroei aan verschillende subsidieregelingen die met elkaar concurreren.
- De internationale concurrentie. Doordat steeds meer geconcentreerd moet worden met producenten uit lage lonen landen zoals de nieuwe EU-lidstaten, China en India is het mogelijk dat de omvang van werk aan de onderkant van de arbeidsmarkt verder onder druk komt te staan. Dit zal dan ook zijn weerslag hebben op het aantal te plaatsen Wsw-ers.

## 8 SLOTBESCHOUWING

Dit onderzoek heeft tot doel een antwoord te bieden op de vraag hoe bereikt kan worden dat meer Wsw-ers een werkplek vinden bij reguliere werkgevers. Bewust is ervoor gekozen om hierbij de insteek te kiezen om zoveel mogelijk te leren van zes goed presterende sw-bedrijven. Daartoe zijn veel interviews gehouden met vertegenwoordigers van deze bedrijven en daaromheen opererende actoren zoals werkgevers, gemeenten en begeleidingsorganisaties. Tevens is gebruik gemaakt van beschikbare beleidsrapporten.

Zoals beschreven in het eerste hoofdstuk betekent dit dat de gekozen aanpak niet resulteert in een representatief onderzoek. Daarvoor zou noodzakelijk geweest zijn om meer interviews te houden met meer sw-bedrijven en de resultaten daarvan systematisch te vergelijken met de beschikbare (inter)nationale literatuur. Bovendien zou geïnventariseerd moeten worden in welke mate de cases die geselecteerd zijn als benchmark zelf verbeteringsslagen kunnen halen. Doel van dit onderzoek is dan ook niet om sluitende antwoorden te formuleren op de gestelde onderzoeksvragen. Wel is het doel om met behulp van ervaringen van goed presterende Sw-bedrijven en daaromheen opererende actoren te illustreren welke maatregelen genomen kunnen worden om externe plaatsingen bij andere sw-bedrijven te bevorderen. Dit betekent dan ook dat de resultaten van het onderzoek niet los gezien mogen worden van andere informatiebronnen en ervaringen om tot een zo goed mogelijke beleidsbeslissing te komen. In deze slotbeschouwing geven we een aantal concrete voorbeelden waarmee dit geïllustreerd wordt.

Door verschillende gesprekspartners is aangegeven dat het aantal externe plaatsingen kan toenemen bij een verplichting voor werkgevers om een bepaald percentage Wsw-ers in dienst te hebben. Uit deze mening van sw-bedrijven kan echter niet direct worden afgeleid dat dit ook de best beschikbare maatregel is. Werkgevers geven bijvoorbeeld aan dat het in dienst kunnen nemen van Wsw-ers sterk afhankelijk is van de economische omstandigheden. Niet elk bedrijf zal in een hevig concurrerende markt de mogelijkheid hebben om daadwerkelijk Wsw-ers te plaatsen.<sup>10</sup> Bovendien is het de vraag of een verplichte regeling in het belang is van de Wsw-ers zelf. Dit is bijvoorbeeld het geval als het leidt tot een situatie dat de Wsw-er eigenlijk niet welkom is en hierdoor slechte begeleiding krijgt en wordt weggekeken door andere werknemers. Vaak is in de interviews benadrukt dat het inschakelen van Wsw-ers pas goed werkt als het bedrijf dit mede doet vanuit het perspectief van maatschappelijk ondernemen. Een dergelijke doelstelling moet intrinsiek aanwezig zijn en kan niet van buitenaf worden opgelegd. Internationale ervaring wijst er dan ook op dat verplichte regelingen er veelal toe leiden dat ondernemers wegen zoeken om hieronder uit te komen. Dit kan doordat een dergelijke regeling vaak gepaard gaat met mogelijkheden tot afkoop en handhaving lastig is.<sup>11</sup> Hiermee zij niet gezegd dat een verplichte regeling per definitie onwenselijk is. Wel

---

<sup>10</sup> Om die reden gelden in landen als Duitsland, Frankrijk en Oostenrijk verplichtingen niet voor de kleinere bedrijven. Zie Verhoeven e.a. (2002).

<sup>11</sup> Zo wordt in Oostenrijk massaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden om een (beperkte) boete te betalen en is er in de praktijk volgens Verhoeven e.a. (2002) weinig veranderd. Ook van het boetefonds in Frankrijk, van waaruit de begeleiding wordt betaald voor wel deelnemende bedrijven, wordt veelvuldig gebruik gemaakt. Volgens de auteurs is de quotum regeling in

willen we benadrukken dat voor dergelijke ingrijpende maatregelen een complete afweging van voor- en nadelen nodig is. Alle relevante kosten en baten moeten daartoe in kaart worden gebracht, vooral ook in relatie tot de specifieke vormgeving van de maatregel.<sup>12</sup> Dit onderzoek is, gezien de aanpak, niet het geëigende middel tot een dergelijke analyse.

Een tweede voorbeeld is het toepassen van contract compliance. Gemeenten eisen dan bij het aanbesteden van diensten dat een deel van de werkzaamheden verricht wordt door Wsw-ers. Zoals aangegeven in dit rapport zien werkgevers dit over het algemeen niet als onoverkomelijk probleem, maar wel als een negatief aspect van het contract. Dit betekent echter wel dat potentiële aanbieders kunnen afhaken als dergelijke eisen worden gesteld. In dat geval is het mogelijk dat het aantal aanbieders dat inschrijft afneemt. Hierdoor daalt mogelijk de concurrentie tussen aanbieders met een mogelijke stijging van de kosten tot gevolg. De stijging van deze kosten moet dan afgewogen worden tegen de baten van meer externe plaatsingen. Ook zal lang niet voor alle aan te besteden diensten contract compliance mogelijk zijn. Dit hangt niet alleen af van de aard van de werkzaamheden, maar ook van de beschikbaarheid van Wsw-ers met een specifieke achtergrond. Algemene regels zijn dan ook moeilijk vorm te geven wat kan leiden tot een ineffectieve maatregel. Bovendien kan handhaving lastig blijken als een opdrachtnemer in een offerte aangeeft hieraan te willen voldoen terwijl in de praktijk blijkt dat daarvoor benodigde Wsw-ers niet beschikbaar zijn. Dit kan vervolgens tot veel discussie en onduidelijkheid leiden als partijen van mening verschillen over deze beschikbaarheid. Ook is het mogelijk dat de Wsw-ers zelf hieronder lijden als opdrachtnemers hen wel aanstellen om aan de contracten te voldoen, maar hen onvoldoende begeleiden. Ook hier geldt dus dat alle relevante kosten en baten in kaart moeten worden gebracht voordat duidelijk is of een dergelijke maatregelen te verkiezen is.

Een derde voorbeeld betreft de vraag of de geselecteerde cases optimaal functioneren. De onderzoeks aanpak is erop gericht dat lessen getrokken worden uit het beleid van zes sw-bedrijven die relatief goed scoren met het extern plaatsen van Wsw-ers. Zo kunnen minder goed presterende sw-bedrijven leren van beter presterende bedrijven. Hierbij moet natuurlijk wel bedacht worden dat ook de zes best presterende bedrijven niet op alle punten optimaal zullen functioneren. In de economische literatuur staat dit bekend bij benchmark analyse als relatieve efficiëntie. Bedrijven kunnen 100% efficiënt opereren vergeleken met andere bedrijven, maar feitelijk nog steeds behoorlijk inefficiënt zijn. Feitelijk betekent dit dat opgepast moet worden met het absoluut nemen van alle suggesties die interviews met de zes cases opleveren. Het is zeer wel denkbaar dat er sw-bedrijven zijn die een andere route volgen en over een of meer jaren nog veel beter blijken te presteren dan de zes onderzochte bedrijven. Ook hier is dus waakzaamheid geboden.

---

geen van deze landen succesvol. In Duitsland, waar de regeling sinds 1974 bestaat, voldoet slechts 20% van de bedrijven aan de norm (Verhoeven en Martens, 2002).

<sup>12</sup> Dat dit belangrijk is blijkt bijvoorbeeld uit Verick (2004). In Duitsland werd in 2002 de regeling aanzienlijk veranderd om te proberen de effectiviteit van de quotumregeling te verbeteren. Het percentage aan te stellen gehandicapten werd verlaagd, de boete verhoogd voor grote bedrijven en verlaagd voor kleine bedrijven, de vrijstelling voor kleinere bedrijven versoepeld en voorlichting geïntensiveerd. Verick toont aan dat ook deze aanpassingen weinig succesvol waren. Weliswaar daalde de werkloosheid onder gehandicapten, maar deze daling was tijdelijk en bovendien werd deze voor een groot deel veroorzaakt doordat gehandicapten zich terugtrokken van de arbeidsmarkt.



Om dit laatste punt concreet te maken werken we een voorbeeld uit. Feit is dat de meeste Wsw-ers momenteel geplaatst worden bij het MKB. Vanuit de zes onderzochte bedrijven wordt aangegeven dat het grootbedrijf moeilijk te benaderen is. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat over het algemeen een benadering waarbij uitgegaan wordt van de individuele Wsw-er het beste werkt om Wsw-ers extern geplaatst te krijgen. De combinatie van deze feiten maakt het denkbaar dat hier sprake is van afhankelijkheid. Het is mogelijk dat de aanpak die voor het MKB succesvol blijkt (uitgaan van de individuele Wsw-er) voor het grootbedrijf niet werkt. Stel dat het grootbedrijf de kosten en moeite voor het plaatsen van één of enkele Wsw-ers te groot acht en meer gericht is op grote projecten met standaard leveringsvoorwaarden en een geprofessionaliseerde aanpak. In een dergelijke geval zal het aanbod om een individuele Wsw-er te plaatsen niet snel serieus genomen worden. Sw-bedrijven die dan met de bij het MKB succesvolle aanpak experimenteren bij het grootbedrijf, constateren dat het grootbedrijf geen interesse heeft. Mogelijk heeft het grootbedrijf echter wel degelijk interesse als van een veel grootschaliger aanpak uitgegaan zou worden. Met nadruk zij gezegd dat het hier slechts om een imaginair voorbeeld gaat met een aantal veronderstellingen. Wat we echter wel duidelijk willen maken is dat het heel goed mogelijk is dat voor bepaalde doelgroepen een aanpak kan werken, terwijl voor andere nog niet bereikte doelgroepen misschien een totaal andere benadering noodzakelijk is. In ieder geval is het van belang om hier meer aandacht aan te geven gezien de concentratie op het MKB, de potentiële mogelijkheden bij het grootbedrijf en de relatief hoge kosten van individuele plaatsingen.

Feitelijk valt deze slotbeschouwing samen te vatten door de constatering dat dit onderzoek wel een aantal concrete ideeën oplevert om mee aan de slag te gaan, maar dat het noodzakelijk blijft de voor- en nadelen van veel ideeën af te wegen alvorens die te implementeren. Het vergroten van het aantal extern geplaatste Wsw-ers zal ook de komende jaren een zoektocht blijven naar (on)mogelijkheden. Hoopvol is in ieder geval dat de zes onderzochte bedrijven laten zien dat een aanzienlijke toename van externe plaatsingen wel degelijk mogelijk is.

## LITERATUUR

De Meergroep, *Begeleid werken: Zien is geloven. Werkgevers in Nederland zijn positief over hun ervaringen met begeleid werkers*, Beverwijk, 2005a.

De Meergroep, *Begeleid Werken: een wereld aan mogelijkheden. Een internationaal vergelijkende studie naar begeleid werken*, Beverwijk, 2005b.

De Meergroep, *Begeleid Werken via de Meergroep; Beter één kandidaat teveel voorgedragen, dan één te weinig*, een case study door Jos Sanders, TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid, Beverwijk, 2005c.

Divosa, *Uit het isolement, De modernisering van de Wsw*, Verkenningen, Utrecht, november 2005.

Inspectie Werk en Inkomen, *Duurzaamheid van begeleid werken in de WSW – verkennende studie – IWI*, Den Haag, oktober 2005.

Kok, D.L.J., I.B.E.A.M. Avontuur, F. Bannink, J.J. Gelever, *Goede praktijkvoorbeelden in de WSW, successen in het kader van de modernisering van de WSW*, Berenschot, Utrecht, 9 juni 2005.

Nes, Peter van, José Gravesteijn-Ligthelm, Mirco Goudriaan, *Evaluatie van begeleid werken in het kader van de WSW*, SEOR, uitgave Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Den Haag, juli 2001.

Research voor Beleid, *WSW-statistiek, Eerste halfjaar 2005*, Leiden, 2006.

RWI, *Oordeel van werkgevers over SUWI-dienstverlening*, Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag, 2006.

Smits, W., *Arbeidsvoorwaarden sociale werkvoorziening en het reguliere bedrijfsleven*, Ministerie van Sociale Zaken, 2005.

Verhoeven, H., G. Doyen, M. Lamberts, M. Janssen en A. Martens (2002), *Integratie in het kwadraat*, Hoger Instituut voor de Arbeid, Katholieke Universiteit Leuven

Verhoeven, H. en A. Martens (2002), *Over de grenzen heen*, Katholieke Universiteit Leuven

Verick, S. (2004), *Do financial incentives promote the employment of the disabled?*, IZ 1256, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn

## BIJLAGE 1 DE SELECTIE VAN DE CASES

### *Inleiding*

In de offerte was voorgesteld om zes cases te selecteren waar *ruime* ervaring bestaat met het instrument begeleid werken en *voldoende* ervaring met detachering. We hanteren hiervoor als criteria:

- ruime ervaring begeleid werken: het betreffende sw-bedrijf/gemeente/werkvoorzieningschap behoort in termen van aandeel plaatsingen begeleid werken (op het totale aantal plaatsingen in het kader van de Wsw) bij de top 20 van Nederland;
- Voldoende ervaring met detacheringen: het aandeel van detacheringen in het totaal aantal dienstbetrekkingen met het sw-bedrijf ligt minimaal op het landelijke gemiddelde van 16 procent of in ieder geval niet ver daaronder.

In deze notitie behandelen wij het concrete voorstel van cases/sw-bedrijven die wij willen benaderen voor het onderzoek. Er zijn dus zes cases nodig. We maken echter een ruimere selectie van cases omdat wij verwachten dat niet elk geselecteerd sw-bedrijf/gemeente/werkvoorzieningschap op korte termijn kan/wil meewerken aan het onderzoek.

### *Selectie van zes cases als good-practice*

Deze selectie baseren we op de gegevens uit het Publiek Overzicht Resultaten (POR) van sw-bedrijven<sup>13</sup>. Hierin is informatie opgenomen over aantallen plaatsingen begeleid werken en aantallen gedetacheerden. Verder hebben we via Detanet voor een aantal sw-bedrijven informatie gekregen over het aantal plaatsingen begeleid werken en het aantal individueel gedetacheerden.

De onderstaande cases voldoen aan de criteria voor ruime ervaring met begeleid werken en voldoende ervaring met detacheringen. In principe zouden de zes cases uit deze groep van tien kunnen worden gekozen. De cases waarvoor in de eerste kolom \*\*) is aangeduid, hebben op zich prioriteit gelet op de hoeveelheid begeleid werken plaatsen, de spreiding naar grootteklasse, de spreiding naar juridische vorm en (deels) de spreiding over het land.

---

<sup>13</sup> Te downloaden via [www.resultaten-wsw.szw.nl](http://www.resultaten-wsw.szw.nl).

Tabel 1 Cases met ruime ervaring BW en voldoende ervaring detachering

Gemeente/schap (sw-bedrijf)	Plaatsingen BW per eind juni 2005	Aandeel BW in alle Wsw-plaatsen	Aandeel BW in nieuwe plaatsingen 1 <sup>e</sup> helft 2005	Aandeel detachering in alle Wsw-plaatsen	Grootteklasse SE's taakstelling	Juridische structuur sw-bedrijf
Beverwijk (Meergroep **)	42	8%	27%	18%	400 – 800	WVS
Deventer (Sallcon **)	48	5%	6%	19%	800 – 1200	NV met BV's
Helmond (Atlant Groep **)	96	6%	71%	27%	1200 – 1600	Samenwerkingsverband/ WVS
Nunspeet (Inclusief Groep **)	57	5%	51%	22%	800 – 1200	NV
Tiel (Lander)	56	6%	7%	19%	800 – 1200	WVS
Heerlen (LICOM)	142	3%	21%	18%	> 1600	NV
Dokkum (Oostergo)	10	2%	12%	36%	400 – 800	WVS
Hoorn (Op/maat **)	28	4%	29%	26%	400 – 800	WVS??
Den Bosch (Weener)	18	2%	67%	26%	800 – 1200	Gemeentelijk onderdeel
Nijmegen (Breed **)	131	6%	53%	35%	> 1600	WVS

Wat betreft het laatste (spreiding over het land) missen we dan echter een case uit de drie Noordelijke provincies. Dokkum (zie tabel 1) zou een optie zijn, maar is al vaker onderwerp van onderzoek geweest. Er zijn in het Noorden ook enkele andere cases die relatief veel begeleid werken plaatsen hebben. Zie hiervoor tabel 2. Deze drie cases hebben alle drie echter relatief weinig detacheringsplaatsen. We hebben er echter toch voor om Drachten (Caparis) te benaderen voor het onderzoek. Daarom is Sallcon/Deventer niet meegenomen in het onderzoek.

Daarnaast is het bij nader inzien ook één case meegenomen waar wel sprake is van een relatief groot aantal detacheringen maar waar relatief weinig of geen begeleid werken plaatsingen zijn gerealiseerd. Leiden (grootteklasse 800 – 1200) is het meest geschikt, omdat we dan ook een case hebben in het zuidwestelijk deel van Nederland. Leiden komt dan in de plaats van Beverwijk.

Tabel 2 Cases in de drie Noordelijke provincies met ruime ervaring BW

Gemeente/schap (sw-bedrijf)	Plaatsingen BW per eind juni 2005	Aandeel BW in alle Wsw-plaatsen	Aandeel BW in nieuwe plaatsingen 1 <sup>e</sup> helft 2005	Aandeel detachering in alle Wsw-plaatsen	Grootteklasse SE's taakstelling	Juridische structuur sw-bedrijf
Drachten (Caparis) **)	147	6%	34%	7%	> 1600	NV
Hoogeveen (Alescon)	65	3%	27%	8%	> 1600	WVS
Sneek (Empatec)	66	5%	0%	3%	1200 – 1600	NV
Tolbert (Novatec)	18	3%	85%	6%	400 – 800	

Beverwijk, Helmond en Nunspeet zijn ook onderzocht in het onderzoek van Berenschot naar goede praktijkvoorbeelden in de Wsw.

Vanuit de geselecteerde case (sw-bedrijf, werkvoorzieningsschap of gemeente) wordt het netwerk aan contacten met overige actoren in kaart gebracht. Het netwerk sw-bedrijven – werkvoorzieningsschap – gemeenten is redelijk transparant. Het gaat dus bij de identificatie vooral om het netwerk richting werkgevers/opdrachtgevers, begeleidingsorganisaties en cliënten.

## **BIJLAGE 2 OVERZICHT VAN GESPREKSPARTNERS**

In deze bijlage wordt een overzicht gegeven van het aantal mensen dat gesproken is bij de verschillende actoren.

### ***De zes cases***

Caparis (Drachten/Leeuwarden/Heerenveen):

- Management: 2
- Medewerkers: 2
- Werkgevers: 1

Breed (Nijmegen):

- Management: 2
- Medewerkers: 2
- Anderen: 3
- Cliënten: 2
- Werkgevers: 3

Inclusief Groep (Nunspeet):

- Management: 1
- Medewerkers: 1
- Anderen: 1
- Werkgevers: 2

Atlant Groep (Helmond):

- Management: 1
- Medewerkers: 1
- Anderen: 1

DZB (Leiden):

- Management: 1
- Medewerkers: 2
- Anderen: 2
- Werkgevers: 1

Op/maat (Hoorn):

- Management: 2
- Medewerkers: 1
- Werkgevers: 3

### ***Aanvullend op de zes cases***

Werkgevers: 11

Sleutelpersonen: 5

Medewerkers van sw-bedrijven tijdens de Detanet-ledendag: 34

Anderen: 3

## **BIJLAGE 3    METHODIEK BEGELEID WERKEN DE MEERGROEP**

De Meergroep onderscheidt bij begeleid werken een aantal fasen die zijn overgenomen van Supported Employment:

1. Assessment (uitgebreid onderzoek naar geschiktheid, mogelijkheden en wensen van een kandidaat). Aan de hand van factoren die relevant zijn in een arbeidssituatie, bijvoorbeeld persoonlijkheid, sociale vaardigheden, motivatie, thuissituatie en fysieke en mentale belastbaarheid. Centraal in de methodiek staat het bevorderen van een zelfstandige houding en zelfstandig gedrag bij kandidaten. Het assessment levert een profiel van de kandidaat op: wensen en mogelijkheden kandidaat, karakter en persoonlijkheid, kennis en vaardigheden, leervermogen, plaatsingsmogelijkheden op de arbeidsmarkt.
2. Job finding (zoeken van geschikt, betaald werk op basis van mogelijkheden en wensen van de kandidaat). De job coach onderzoekt op systematische wijze de regionale en lokale arbeidsmarkt om geschikte banen en bedrijven te vinden. Dit is een zeer actieve taak. Actief netwerken levert resultaat. Actieve persoonlijke benadering. Als een werkgever niet enthousiast is of er zijn geen aanknopingspunten, dan houdt het op. Dus niet 'ten koste van alles'. Als een werkgever er niets in ziet dan heeft begeleid werken namelijk ook geen kans van slagen.
3. Baananalyse (analyse van functie en werkplek om te onderzoeken of deze werkplek voldoet aan de wensen en mogelijkheden van de kandidaat). Analyse van de baan: aard van de arbeidsprocessen, het doel van de functie, de inhoud van taken, de verantwoordelijkheden, het niveau en de arbeidsomstandigheden. Meer inzicht vergroot de kans dat de juiste persoon op de juiste plek wordt geplaatst. Ook de context wordt meegenomen: de organisatie moet openstaan voor het te werk stellen van een Wsw-er.
4. Matching of plaatsing (plaatsing realiseren in passend werk op basis van het assessment en de baananalyse). Bijeenbrengen van de informatie uit de assessment en de baananalyse voor een optimale plaatsing. In hoeverre is training noodzakelijk? Werkaanpassingen aan de orde? Passen taakinhoud, werksfeer en bedrijfscultuur bij de kandidaat? Job coach stelt begeleidingsplan op, waarin de aard en intensiteit van de begeleiding wordt vastgesteld. En een advies over de loonwaarde van de kandidaat. Belangrijk is: een match is er niet, die ontstaat gedurende het traject.
5. Job coaching, begeleiding en nazorg (bieden van een individueel trainings- en inwerkprogramma op de werkplek en verzorgen van verdere begeleiding ter verzekering van het behoud van een baan). Het op een systematische wijze aanleren van praktische en sociale vaardigheden op de werkplek om de zelfstandigheid van de werknemer met een handicap te bewerkstelligen. Richt zich ook op de ondernemer en het overige personeel in de omgeving van de begeleid werkende. Het gaat in principe om on-going support, blijvende begeleiding en ondersteuning op maat, die op termijn wordt afgebouwd en overgenomen door het bedrijf. De job coach besteedt veel tijd aan het inwerken van de kandidaat. De introductieperiode is zeer belangrijk en er is veel begeleiding nodig. Trainingen en

opleidingen zijn mogelijk in het eigen opleidingsinstituut van de Meergroep. De coach blijft belangrijk in de nazorg (bedoeld wordt hier na plaatsing).