

Masterthesis

# Werken met de Banenafpraak?

*Een onderzoek naar wat de invloed is van markt, juridische en bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van overheidsinstrumenten met betrekking tot de realisatie van de Banenafpraak.*

Victor Nijenstein

Studentnummer: 359840

Rotterdam,

Oktober 2016

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

Governance & Management van Complexe Systemen

Eerste lezer; dr.ir. J. Eshuis

Tweede lezer; Prof.dr. H.J.M. Fenger



## Voorwoord

Het heeft even gekost, zowel tijd als moeite, maar met enige trots kan ik zeggen dat mijn scriptie af is. Met genoegen kan ik terugkijken op deze leuke en leerzame periode uit mijn studietijd. Het schrijven van een scriptie is naast het opdoen van kennis en ervaring vooral ook een proces wat vorming geeft aan jou als persoon en waarin je ontdekt welke richting je uit wil gaan in de nabije toekomst.

Uiteraard is het ook een proces wat je niet doormaakt, de omgeving krijgt er al mee te maken. Graag wil ik dan ook mijn vriendin, familie, vrienden en collega's bedanken die mij hebben gemotiveerd, gesteund en geholpen in deze periode.

De eerste persoon die ik graag wil bedanken is Jasper Eshuis. Nadat ik mijn scriptievoorstel had ingediend reageerde hij direct enthousiast en bood aan om mijn begeleider te worden. Dit enthousiasme is nooit weggegaan wat het scriptietraject erg aangenaam heeft gemaakt. Bedankt voor alle hulp en vooral ook motivatie.

De tweede persoon is die ik wil bedanken is Egbert Lichtenberg. Naast dat hij mij de mogelijkheid heeft gegeven om stage te lopen bij !GO is hij ook een ontzettend goede begeleider met enorm veel praktijkkennis. Zo nu en dan even een half uurtje sparren met elkaar zorgde ervoor dat ik nooit ergens op ben vastgelopen.

De derde persoon die ik wil bedank is Menno Fenger. Hij heeft mij goede, concrete en constructieve feedback gegeven voor een laatste verbeterslag.

Tenslotte wil ik graag alle respondenten bedanken, zonder hen was dit hele onderzoek niet mogelijk geweest.

## Samenvatting

1 januari 2015 is de Wet Banenafpraak en quotumheffing in werking gesteld, deze wet verplicht onder andere bepaalde private werkgevers tot het realiseren van arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking. De wet Banenafpraak en quotumheffing, samen met de participatiewet, geven gemeenten, SW-bedrijven en het UWV een vernieuwde uitvoeringopdracht om mensen, met en zonder arbeidsbeperking, te begeleiden naar zoveel mogelijk werk bij een ‘reguliere’ werkgever. Binnen de wet Banenafpraak en quotumheffing worden juridische, economische en communicatieve instrumenten beschikbaar gesteld om de uitvoeringsopdracht zo effectief mogelijk in te vullen.

In dit onderzoek wordt de wet Banenafpraak en quotumheffing als case genomen om de invloed van publieke-, markt- en bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van de juridische, economische en/of communicatieve, in dit geval specifiek van de Banenafpraak, te onderzoeken. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *Wat is de invloed van markt-, publieke- en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van de economische, juridische en communicatieve instrumenten met betrekking tot de realisatie van de Banenafpraak?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er 17 respondenten in 16 interviews geïnterviewd. De respondenten hebben een diverse achtergrond met betrekking tot hun rol bij de Banenafpraak, in dit onderzoek zijn zij onderverdeeld in drie groepen respondenten: gemeenten; SW-bedrijf/werkgeversbenadering; private werkgevers en tenslotte netwerkorganisaties. Ter onderbouwing van resultaten uit de interviews is daarnaast een documentenanalyse uitgevoerd.

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat niet alleen de bedrijfsspecifieke-, markt- en publieke factoren de effectiviteit van de juridische, communicatieve en economische instrumenten beïnvloeden maar dat ook de communicatieve instrumenten de effectiviteit van de juridische en de economische instrumenten beïnvloedt. Ook wordt er geconcludeerd dat publieke factoren de markt- en de bedrijfsspecifieke factoren beïnvloeden. Marktfactoren beïnvloeden tevens de bedrijfsspecifieke factoren.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding .....	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Casusomschrijving .....	9
1.2.1 Beschrijving Participatiewet & Banenafpraak.....	9
1.2.2 Doel van de Participatiewet en de Banenafpraak.....	9
1.2.3 Doelgroepen van de Participatiewet.....	10
1.2.4 Banenafpraak & quotumheffing .....	11
1.2.5 Uitvoering Participatiewet en Banenafpraak.....	12
2. Probleemstelling.....	14
2.1 Introductie .....	14
2.2 Doelstelling .....	14
2.3 Hoofdvraag.....	15
2.4 Deelvragen .....	15
2.5 Wetenschappelijke relevantie.....	15
2.6 Maatschappelijke relevantie .....	17
2.7 Bestuurskundige relevantie .....	17
2.8 Leeswijzer .....	18
3. Theoretisch kader .....	19
3.1 Introductie .....	19
3.2 Markt, Publieke & Bedrijfsspecifieke Factoren .....	19
3.2.1 Introductie .....	19
3.2.2 Marktfactoren.....	20
3.2.3 Publieke factoren.....	20
3.2.4 Bedrijfsspecifieke factoren.....	21
3.2.5 Factoren en HRM-beleid .....	22
3.2.6 Factoren en beleidsinstrumenten .....	22
3.3 Beleidsinstrumenten .....	22
3.3.1 Introductie .....	22
3.3.2 Economische instrumenten .....	23
3.3.3 Juridische instrumenten.....	23
3.3.4 Communicatieve instrumenten.....	24

3.3.5	Beleidsinstrumenten en het arbeidsparticipatieproces.....	25
3.4	Fasen van het arbeidsparticipatieproces.....	25
3.4.1	Introductie.....	25
3.4.2	Motiveren van werkgevers.....	25
3.4.3	Werving en selectie.....	25
3.4.4	Duurzame arbeidsrelatie.....	26
3.4.5	Arbeidsparticipatieproces en doelverwezenlijking.....	26
3.5	Doelverwezenlijking en keuzegedrag private werkgevers.....	26
3.5.1	Keuzegedrag private werkgevers.....	26
3.5.2	Praktijkgerichte doelverwezenlijking.....	27
3.5.3	Theoretische/inhoudelijke doelverwezenlijking.....	27
3.6	Conceptueel schema.....	28
3.7	Operationalisatie.....	29
3.7.1	Introductie.....	29
3.7.2	Marktfactoren.....	29
3.7.3	Maatschappelijke factoren.....	29
3.7.4	Bedrijfsspecifieke factoren.....	30
3.7.5	Economische instrumenten.....	31
3.7.6	Juridische middelen.....	32
3.7.7	Communicatieve instrumenten.....	33
3.7.8	Doelverwezenlijking.....	34
4.	Methodologie.....	36
4.1	Karakteristieken van het onderzoek.....	36
4.2	Plan van aanpak.....	36
4.2.1	Literatuurstudie.....	36
4.2.2	Empirisch onderzoek.....	36
4.2.3	Data-analyse.....	37
4.3	Onderzoeksmethoden.....	37
4.3.1	Diepte-interviews.....	37
4.3.2	Documentenanalyse.....	38
4.4	Casuselectie.....	38
4.5	Selectie respondenten.....	39
4.6	Betrouwbaarheid & Validiteit.....	41
4.6.1	Validiteit onderzoeksdesign.....	42

4.6.2	Betrouwbaarheid en validiteit interviews.....	42
4.6.3	Betrouwbaarheid en validiteit documentenanalyse.....	43
5.	Resultaten.....	44
5.1	Marktfactoren.....	44
5.1.1	Gemeenten & Marktfactoren.....	44
5.1.2	!GO en Werk-Link & Marktfactoren.....	44
5.1.3	Werkgevers & Marktfactoren.....	46
5.1.4	Netwerkorganisaties & Marktfactoren.....	47
5.2	Publieke factoren.....	48
5.2.1	Gemeenten & Publieke factoren.....	48
5.2.2	!GO en Werk-Link & Publieke factoren.....	48
5.2.3	Werkgevers & Publieke factoren.....	49
5.2.4	Netwerkorganisaties & Publieke factoren.....	50
5.3	Bedrijfsspecifieke factoren.....	50
5.3.1	Gemeenten & Bedrijfsspecifieke factoren.....	51
5.3.2	!GO en Werk-Link & Bedrijfsspecifieke factoren.....	51
5.3.3	Werkgevers & Bedrijfsspecifieke factoren.....	53
5.3.4	Netwerkorganisaties & Bedrijfsspecifieke factoren.....	56
5.4	Economische instrumenten.....	58
5.4.1	Gemeenten & Economische instrumenten.....	58
5.4.2	!GO en Werk-Link & Economische instrumenten.....	59
5.4.3	Werkgevers & Economische instrumenten.....	60
5.4.4	Netwerkorganisaties & Economische instrumenten.....	61
5.5	Juridische instrumenten.....	62
5.5.1	Gemeenten & Juridische instrumenten.....	62
5.5.2	!GO en Werk-Link & Juridische instrumenten.....	63
5.5.3	Werkgevers & Juridische instrumenten.....	64
5.5.4	Netwerkorganisaties & Juridische instrumenten.....	65
5.6	Communicatieve instrumenten.....	66
5.6.1	Gemeenten & Communicatieve instrumenten.....	66
5.6.2	!GO en Werk-Link & Communicatieve instrumenten.....	67
5.6.3	Werkgevers & Communicatieve instrumenten.....	69
5.6.4	Netwerkorganisaties & Communicatieve instrumenten.....	70
5.7	Doelverwezenlijking.....	71

5.8.1 Gemeenten & Doelverwezenlijking.....	71
5.7.2 IGO en Werk-Link & Doelverwezenlijking .....	72
5.7.3 Werkgevers & Doelverwezenlijking .....	73
5.7.4 Netwerkorganisaties & Doelverwezenlijking .....	73
5.8 Overkoepelende analyse .....	75
5.8.1 Doelverwezenlijking .....	75
5.8.2 Markt factoren en Publieke factoren .....	76
5.8.3 Bedrijfsspecifieke factoren.....	77
5.8.4 Economische Instrumenten .....	78
5.8.5 Juridische instrumenten.....	79
5.8.6 Communicatieve instrumenten.....	80
5.8.7 Herzien conceptueel schema .....	81
6. Conclusies en aanbevelingen .....	83
6.1 Korte terugblik onderzoek .....	83
6.2 Beantwoording deelvragen .....	83
6.3 Beantwoording hoofdvraag en aanbevelingen .....	84
6.4 Discussie .....	92
6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	93
Literatuurlijst.....	94
Bijlagen.....	97



## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Deze Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). Het doel van deze wet is om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking werk te laten vinden, voornamelijk bij ‘gewone’ werkgevers (Rijksoverheid, 2015).

Vooruitlopend op de invoering van de Participatiewet is in het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 vastgelegd dat er 125.000 banen extra moeten komen voor mensen met een arbeidsbeperking. Hierbij wordt als 0-meting 1-1-2013 gebruikt waarbij de in totaal 125.000 extra arbeidsplaatsen volledig moeten worden gerealiseerd in 2026. Van deze werkplekken worden 100.000 in de marktsector gerealiseerd en 25.000 bij de overheid. Indien de marktsector, tussentijds, niet aan de streefgetallen van de arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking voldoet, dan wordt het instellen van een quotum overwogen (Klijnsma, 2011).

Er wordt dus op de werkgevers in de private sector druk uitgeoefend om [meer] mensen met een arbeidsbeperking een volwaardige arbeidsplaats te bieden. Eén van de vragen die hierbij steeds meer aandacht krijgt is: hoe kunnen de werkgevers zo effectief mogelijk worden gestimuleerd worden om de mensen met een arbeidsbeperking daadwerkelijk een volwaardige arbeidsplaats te bieden? In dit onderzoek wordt gekeken hoe de effectiviteit van de huidige instrumenten uit de Banenafpraak wordt beïnvloed door markt, juridische en bedrijfsspecifieke factoren.

### 1.2 Casusomschrijving

#### 1.2.1 Beschrijving Participatiewet & Banenafpraak

De Participatiewet vervangt en voegt verschillende wettelijke regelingen samen. Enerzijds is hierbij het doel zoveel mogelijk mensen, met en zonder arbeidsbeperking, te begeleiden naar zoveel mogelijk werk bij een ‘reguliere werkgever’. Anderzijds wordt de Participatiewet aangewend als een bezuinigingsinstrument. Hieronder wordt de Participatiewet, ter afbakening van het onderzoek, ontleed in verschillende onderdelen en doelen welke vervolgens separaat worden toegelicht.

#### 1.2.2 Doel van de Participatiewet en de Banenafpraak

Het doel van de Participatiewet is om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking werk te laten vinden, voornamelijk bij ‘gewone’ werkgevers (Rijksoverheid, 2015). Zoals eerder aangegeven in de aanleiding vervangt de Participatiewet de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) (Rijksoverheid, 2015). De wet verplicht de overheid er zorg voor te dragen dat iedereen kan voorzien in zijn/haar levensonderhoud: “[...]iedereen in Nederland

*woonachtige Nederlander die hier te lande in zodanige omstandigheden verkeert of dreigt te geraken dat hij niet over de middelen beschikt om in de noodzakelijke kosten van bestaan te voorzien”* (Participatiewet, 2015). De wet regelt dit enerzijds door het recht op een (bijstands-)uitkering en anderzijds door het recht op hulp bij arbeidsinschakeling. Hierbij gaat het om zowel mensen met als zonder arbeidsbeperking. Dit onderzoek richt zich specifiek op personen met een arbeidsbeperking, mensen die [ook] binnen de Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten vallen.

Belangrijk om hierbij in acht te nemen is dat het doel van de Participatiewet en de Banenafpraak, zoals hierboven omschreven, dus een duidelijke uitvoeringsopdracht geven aan de gemeenten, het UWV, de sociaal werkbedrijven en eventuele andere partners. De inhoud van de wet en de Banenafpraak richten zich dus op de uitvoerende partijen, zoals: de gemeenten, het UWV, de sociaal werkbedrijven en eventuele andere partners. Dit maakt de dat reguliere werkgevers dus enkel het object zijn waarop de sturing vanuit de Participatiewet en de Banenafpraak is gericht.

### **1.2.3 Doelgroepen van de Participatiewet**

Zoals bij het doel van de Participatiewet is omschreven regelt de Participatiewet hulp bij arbeidsinschakeling en het recht op een (bijstands-)uitkering. Dit onderzoek richt zich specifiek op hulp bij arbeidsinschakeling voor mensen met een arbeidsbeperking, de beschrijving van de doelgroep van de Participatiewet is breder dan alleen de arbeidsbeperkten maar omvat eigenlijk alle personen die niet (zelfstandig) kunnen voorzien in hun levensonderhoud (Participatiewet, 2015). Hierbij wordt gebruik gemaakt van een kostendelersnorm (Participatiewet, 2015). Een afbakening van deze doelgroep is te vinden in artikel 7 lid 1 juncto lid 3 van de Participatiewet. Wanneer specifiek wordt ingegaan op mensen met arbeidsbeperking biedt de Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten, doormiddel van het doelgroepenregister, een betere afbakening. Het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) beheert dit doelgroepenregister, waarbij het algemene criterium is dat iemand niet zelfstandig in staat is om (100% van) het Wettelijk Minimum Loon (WML) te verdienen. Dit zijn: mensen in de Wajong; mensen met een WSW-indicatie; mensen met een WIW- of een ID-baan. En mensen die onder de Participatiewet vallen, en van wie UWV vaststelt dat zij niet 100% van het WML kunnen verdienen, al dan niet zonder een voorziening niet het WML kunnen verdienen (UWV, 2015).

Wanneer is iemand daadwerkelijk niet in staat om zelfstandig (100% van) het WML te verdienen? Dit wordt getoetst en beoordeeld door het UWV. Hierbij wordt allereerst onderscheid gemaakt tussen het wel of niet hebben van arbeidsvermogen. Het hebben van arbeidsvermogen houdt in dat iemand de mogelijkheid heeft om te werken (UWV, 2015). Dit hoeft niet per se werk te zijn waarmee het WML of meer mee wordt verdiend (UWV, 2015). Iemand heeft dus ook arbeidsvermogen wanneer hij/zij kan werken met begeleiding, alleen ‘beschut’ werk kan doen en/of een voorziening nodig heeft om te

kunnen werken (UWV, 2015). Iemand heeft arbeidsvermogen wanneer hij/zij tenminste aan de volgende criteria voldoet (UWV, 2015):

- *Hij/zij kan een taak uitvoeren in een arbeidsorganisatie;*
- *Hij/zij heeft basale werknemersvaardigheden;*
- *Hij/zij kan ten minste 1 uur aaneengesloten werken;*
- *Hij/zij is ten minste 4 uur per dag belastbaar.*

Dit wordt onder andere getoetst met de behulp van zogenoemde ‘drempelfuncties’, wanneer iemand in staat is om een drempelfunctie uit te voeren dan is hij/zij ook in staat zelfstandig (100% van) het WML te verdienen. “*Drempelfuncties zijn bestaande (cluster)functies op de Nederlandse arbeidsmarkt die een werknemer minimaal belasten.*” (Divosa, 2015). Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld functies als: Medewerker bloemzaadproductie, dekbedden afbiester, bezorger of parkeerbeheerder.

***“Dat is een functie die voorkomt op de Nederlandse arbeidsmarkt en die een lichte belasting van iemand vraagt. Een drempelfunctie kan uitgevoerd worden door iemand met (forse) beperkingen.”***(Cedris, 2015).

Of iemand wel of niet in staat is de drempelfunctie volwaardig te vervullen wordt afgemeten aan eventuele psychische beperkingen, beperkingen qua autonomie, hand- en vingergebruik en/of het bewegingsapparaat (Divosa, 2015). Ook wordt er gekeken naar of iemand reeds werkervaring heeft opgedaan, of die momenteel werkachtig is, of iemand kan werken ondanks zijn/haar handicap of ziekte en of er de verwachting is dat iemand in de komende jaren kan werken.

#### **1.2.4 Banenafpraak & quotumheffing**

De Banenafpraak is voort gekomen uit het sociaal akkoord van april 2013. Hierin hebben de sociale partners op landelijk niveau afgesproken dat er in 2026 in totaal 125.000 extra banen (ten opzichte van de peildatum 1 januari 2013) moeten zijn gerealiseerd voor mensen met een arbeidsbeperking, waarvan 100.000 in de marktsector. Deze Banenafpraak is op zich enkel een afspraak om deze extra arbeidsplaatsen te realiseren. De quotumheffing is een regeling die kan worden gebruikt om de realisatie van deze arbeidsplaatsen wettelijk af te dwingen. De quotumheffing wordt enkel in werking gesteld wanneer de tussentijdse streefgetallen uit de Banenafpraak niet worden behaald. Er zijn een aantal verschillen tussen de Banenafpraak en de quotumheffing, zie hiervoor de onderstaande tabel 1.1 (Ministerie van Sociale zaken, 2015):

Tabel 1.1; Verschillen tussen de Banenafpraak en de Quotumheffing

<b>Banenafpraak</b>	<b>Quotumheffing</b>
Alle werkgevers kunnen banen realiseren.	Alleen van toepassing op werkgevers met 25 of meer medewerkers.
Alleen onderscheid tussen sector overheid en sector markt van belang.	Heffing op individueel werkgeversniveau.
Inleenverbanden toegerekend aan inlenende Sector. Voor detacheringen vanuit de sw-sector geldt de eis van herbezetting door de nieuwe voorziening beschut werk.	Inleenverbanden toegerekend aan individuele inlenende werkgever met 25 werknemers of meer.
1. Mensen die onder de Participatiewet vallen en die geen wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen; 2. Mensen met een Wsw-indicatie; 3. Wajongers met arbeidsvermogen. 4. Mensen met een Wiw-baan of ID-baan	Dezelfde doelgroep als bij de Banenafpraak. Toegevoegd is de groep: 5. Mensen met een medische beperking die is ontstaan voor hun 18e verjaardag of tijdens studie die zonder voorziening geen WML kunnen verdienen, maar met voorziening wel.

Voor de Banenafpraak geldt dus dat iedere werkgever kan bijdragen aan de realisatie van de arbeidsplaatsen. Voor de quotumheffing wordt er specifiek gekeken naar individuele werkgevers met 25 of meer werknemers, gebaseerd op het aantal verloonde uren waarbij een werkweek van 31,1 uur wordt gehanteerd (Ministerie van Sociale zaken, 2015). *“Het UWV stelt jaarlijks vast of een werkgever heeft voldaan aan het geldende percentage. Als dat niet het geval is, bepaalt het UWV daarop de hoogte van de heffing voor deze werkgever. Het UWV berekent dit op basis van de formule die in de wet is opgenomen. De Belastingdienst verzendt de heffingsbeschikking en int de heffing. Werkgevers kunnen in bezwaar en beroep gaan bij de Belastingdienst.”* (Ministerie van Sociale zaken, 2015).

Bij de telling voor de Banenafpraak wordt er gekeken naar het aantal verloonde uren dat de mensen gemiddeld werken bij een reguliere werkgever (Ministerie van Sociale zaken, 2015). Op basis van de nulmeting wordt er gekeken naar een baan van 25,5 uren per week. Het aantal banen wordt naar evenredigheid van dit getal berekend (Ministerie van Sociale zaken, 2015). Jaarlijks meet het UWV hoeveel van deze banen er zijn gerealiseerd ten opzichte van de peildatum van 1 januari 2013 (Ministerie van Sociale zaken, 2015).

### **1.2.5 Uitvoering Participatiewet en Banenafpraak**

Voor de uitvoering van de Participatiewet en de Banenafpraak is Nederland op gedeeld in 35 arbeidsregio's. Dit onderzoek is uitgevoerd in de arbeidsregio West Brabant. In deze arbeidsregio doen

de gemeenten Aalburg, Drimmelen, Geertruidenberg, Oosterhout, Werkendam & Woudrichem, samen met SW-bedrijf !GO en werkgeversbenadering Werk-link, de uitvoering van de Participatiewet en de Banenafpraak in een gemeenschappelijke regeling, de WAVA. Naast overheidsactoren zijn private werkgevers cruciaal bij het realiseren van Banenafpraak, omdat in de marktsector immers de meeste arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking moeten worden gerealiseerd. Zodoende worden ook de private werkgevers en netwerkorganisaties waarin zij eventueel actief zijn meegenomen in dit onderzoek. Tijdens het onderzoek is er door de onderzoeker stage gelopen bij !GO, vandaar dat !GO specifiek is opgenomen in de doelstelling en aanbevelingen van dit onderzoek.

## 2. Probleemstelling

### 2.1 Introductie

In de aanleiding is gesproken over hoe reguliere werkgevers zo effectief mogelijk worden gestimuleerd om de mensen met een arbeidsbeperking daadwerkelijk een volwaardige arbeidsplaats te bieden. De vraag die hieruit voortvloeit is: welke instrumenten kunnen door de overheid, gemeenten, worden aangewend om die private werkgevers te stimuleren en/of dwingen en hoe effectief zijn deze instrumenten? Dit onderzoek probeert hier inzicht in te creëren: wat is de invloed van markt, publieke en bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van de instrumenten met betrekking tot de Banenafpraak? Dit is specifiek interessant, omdat de Participatiewet eigenlijk de uitvoeringsopdracht van de gemeenten, het UWV, de sociaal werkbedrijven en eventuele andere partners beschrijft. De inhoud van de wet en de Banenafpraak richten zich dus op de uitvoerende partijen, zoals: de gemeenten, het UWV, de sociaal werkbedrijven en eventuele andere partners. Dit maakt dat de private werkgevers dus enkel het object zijn waarop de sturing vanuit de Participatiewet en de Banenafpraak is gericht. Alhoewel de Banenafpraak dus een duidelijke taak/doelstelling omschrijft voor private werkgevers, komen deze werkgevers vrijwel niet voor in de Participatiewet die, onder andere, uitvoer moet geven aan deze taak/doelstelling. Dit leidt tot de vraag hoe werkgevers tegen die Participatiewet en Banenafpraak aan kijken? Wat betekenen de Participatiewet en de Banenafpraak voor private werkgevers en hoe worden zij betrokken of gestimuleerd bij het daadwerkelijk realiseren van de doelstellingen? Dit onderzoek richt zich specifiek op de kant van de private werkgevers bij de uitvoering van de Participatiewet en de Banenafpraak. Dit is interessant, omdat dit gemeenten, het UWV, sociaal werkbedrijven en eventuele partners kan helpen bij het zo efficiënt en effectief mogelijk invullen van de Banenafpraak en de Participatiewet en dus bij het beïnvloeden van keuzegedrag van private werkgevers om te komen tot het aannemen van mensen uit de doelgroepen. Om de effectiviteit van overheidsinstrumenten goed te kunnen meten, wordt gekeken hoe en welke factoren de relatie, van de overheidsinstrumenten met het keuzegedrag van private werkgevers, kunnen beïnvloeden. In dit onderzoek is gekozen om onderscheid te maken tussen economische, juridische en communicatieve instrumenten, tevens wordt onderscheid gemaakt tussen markt-, publieke en bedrijfsspecifieke factoren.

### 2.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen over de uitvoering van de Banenafpraak aan, specifiek SW-bedrijf !GO, en in het algemeen aan gemeenten, SW-bedrijven en eventuele andere betrokkenen bij de uitvoering van de Banenafpraak, door inzicht te krijgen in wat de invloed is van markt-, publieke- en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van de overheidsinstrumenten met betrekking tot de realisatie van de Banenafpraak in arbeidsregio West-Brabant.

### 2.3 Hoofdvraag

Wat is de invloed van markt-, publieke- en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van de economische, juridische en/of communicatieve instrumenten met betrekking tot de realisatie van de Banenafpraak in arbeidsregio West-Brabant?

### 2.4 Deelvragen

- Welke verbanden en/of relaties zijn er in de wetenschappelijke literatuur te vinden over de invloed van markt-, publieke- en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van overheidsinstrumenten?

Deze deelvraag is uitgewerkt in het theoretisch kader, hoofdstuk drie van dit onderzoek.

- Hoe kijken de uitvoerende partijen van de Banenafpraak, private werkgevers en netwerkorganisaties in de arbeidsregio West Brabant aan tegen de eventuele invloed van markt-, publieke- en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van de overheidsinstrumenten met betrekking tot de Banenafpraak?

Deze deelvraag heeft betrekking op hoe de in het theoretisch kader veronderstelde verbanden en relaties zijn terug te zien in de empirie. Deze deelvraag is uitgewerkt in de resultaten en conclusies, hoofdstuk vijf en zes van dit onderzoek.

- Hoe kan de effectiviteit van de overheidsinstrumenten met betrekking tot de Banenafpraak worden verbeterd?

Deze deelvraag mondt uit in specifieke aanbevelingen, hoofdstuk zes van dit onderzoek.

### 2.5 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk gezien vanuit twee perspectieven, de eerste is die vanuit het perspectief op beleidsinstrumenten. Het andere perspectief richt zich op de verhouding tussen overheid en private ondernemingen.

In de wetenschappelijke literatuur is een verscheidenheid aan definities te vinden over wat een beleidsinstrument omvat en welke verschillende typen beleidsinstrumenten bestaan. Guy Peters & Van Nispen (1998) refereren naar Geelhoed (1983), Hood (1983), Mitnick (1980), en de zeer vaak geciteerde onderscheiding van beleidsinstrumenten in juridische, economische en communicatieve instrumenten van Van der Doelen (1989). In dit onderzoek wordt geprobeerd een bijdrage te leveren aan dat specifieke onderscheid door te kijken naar de effectiviteit van dergelijke instrumenten.

Bij de beoordeling van de effectiviteit van deze instrumenten wordt vaak gerefereerd aan een instrumentalistische visie (Anderson, 1977). Vanuit deze visie staat het effect wat een instrument teweeg brengt vast. Wanneer het instrument dan dus niet effectief is, heeft men niet het juiste instrument gekozen. Vanuit de visie van Bobrow and Dryzek (1987) & Dunn (1988) wordt de effectiviteit bepaald door de fit van de instrumenten met de context waarin deze worden gebruikt.

Bressers & Klok (1991) geven aan dat beleidseffectiviteit afhankelijk is gedragskeuze van de doelgroep. Bressers & Klok (1991) maken onderscheid tussen individuele gedragsmotieven, sociale gedragsmotieven en rechtsnormatieve gedragsmotieven. Individuele gedragsmotieven worden ontleend aan de consequenties van gedragsalternatieven, oftewel de vraag of het (aanpassen van) gedrag nuttige consequenties heeft of niet (Bressers & Klok, 1991)? Sociale gedragsmotieven worden toegekend aan het willen horen bij een groep, rechtsnormatieve gedragsmotieven worden ontleend aan rechtmatigheid (Bressers & Klok, 1991). Dit onderzoek combineert de zojuist besproken visies en veronderstelt daarbij een wederzijdse beïnvloeding tussen instrumenten en de context waarin deze worden gebruikt. Van specifieke factoren uit de context waarin de instrumenten worden gebruikt wordt verondersteld dat zij de effectiviteit van de gebruikte instrumenten kunnen beïnvloeden.

Ook draagt dit onderzoek bij aan de wetenschappelijke literatuur op het gebied van HRM-beleid. De invloed van factoren uit de context van een bedrijf/organisatie op het HRM-beleid van het desbetreffende bedrijf is niet nieuw. Er is een verscheidenheid aan auteurs te vinden die ingaan op deze modellen over strategisch HRM. Wat deze literatuur vaak gemeen heeft is dat zij gericht is op het zo efficiënt en effectief mogelijk realiseren van werkzaamheden met behulp van arbeid. Het in dienst nemen van iemand met een arbeidsbeperking komt echter vrijwel nooit naar voren in dergelijke literatuur, vermoedelijk omdat dit vaak ook niet de meest optimale manieren zijn om arbeidsplaatsen in te vullen. In *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers* (OECD, 2010) wordt wel specifiek in gegaan op arbeidsparticipatie van mensen met een beperking, dit focust zich op health management, rehabilitatie en re-integratie. Het draait hierbij meer om de vraag hoe mensen met een beperking in dienst kunnen blijven en zo goed mogelijk kunnen worden begeleid op de werkvloer, minder over het begeleiden naar werk. Specifieke literatuur over het begeleiden van arbeidsbeperkten naar werk, focust zich voornamelijk op de rol van de overheid, Wynne en McAnaney (2004) geven bijvoorbeeld een review van Employment en Disability beleid in Europa. Specifieke HRM-literatuur over het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking door private werkgevers is verder enigszins schaars.

Zoals zojuist wordt toegelicht is erg weinig literatuur te vinden over het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking, ofwel sociaal ondernemerschap. In *Vrij Nederland* (Van Riel, 2015) wordt aangegeven dat ‘sociale ondernemers’ het gat vullen wat ontstaat door een terugtrekkende overheid onder het mom van een participatiesamenleving. Alhoewel Nederland langzaam steeds meer ‘sociale ondernemingen’ krijgt blijft beleid op dit gebied achter. Vanuit de marktsector worden dan ook onder andere de vragen gesteld tot waar mag/kan de overheid zich bemoeien met de bedrijfsvoering van private ondernemingen? Men wil voorkomen dat de overheid op de stoel van ondernemer komt te zitten. Wat is een ‘Sociale onderneming’ precies? In mei 2015 heeft de SER het rapport: *Sociale ondernemingen: een verkennend advies* uitgebracht. Hierin komen een vijftal kenmerken van Sociale Ondernemingen naar voren: Allereerst moet een Sociale Onderneming deelnemen in het economisch



verkeer, het moet dus bepaalde goederen en/of diensten leveren (SER, 2015). Het moet expliciet een sociaal doel nastreven, een bepaalde maatschappelijke meerwaarde proberen te leveren (SER, 2015). Er moet een limiet zijn op de verdeling van winst; hiermee wordt het maatschappelijke doel dus boven winst maken geplaatst (SER, 2015). Het moet daarbij wel volledig los staan van de overheid, een eigen autonomie hebben, maar moet er plaats zijn voor publieke participatie en/of democratische input (SER, 2015). Het tewerkstellen van mensen met een arbeidsbeperking door private ondernemingen valt binnen definitie van een sociaal ondernemer, zolang deze arbeidsparticipatie expliciet wordt nagestreefd door de ondernemer (TNO, 2011). Desalniettemin blijven de hierboven gegeven kenmerken erg ruim, er zijn veel private ondernemingen die op basis van deze kenmerken sociale ondernemingen zijn, maar toch erg verschillend van elkaar zijn. Sociale ondernemingen zijn ambigue entiteiten en dit maakt het opstellen van beleid door de overheid complex, de veelal strijdige belangen omtrent sociaal ondernemerschap en ambivalente vormgeving van de sociale ondernemingen zelf maakt het moeilijk voor de overheid om zich met deze ondernemingen te verbinden en vruchtbare arrangementen af te sluiten (M. Schultz et al, 2013). Aangezien er momenteel weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar is over de verhouding tussen overheid en private ‘sociale’ ondernemers in Nederland kan dit onderzoek daar een toegevoegde waarde in leveren.

## **2.6 Maatschappelijke relevantie**

Sinds 1 januari 2015 zijn de Participatiewet en de Banenafspraken in werking getreden, dit brengt veel veranderingen met zich mee voor de gemeenten, de sociaal werkbedrijven en hun partners die betrokken zijn bij de uitvoering van deze wettelijke regelingen. Dit zit hem in een aantal factoren; zo zijn de voorgaande wettelijke regelingen deels samengevoegd, moet er worden bezuinigd en krijgen specifieke doelgroepen extra aandacht en begeleiding.

Dit onderzoek kan aan deze veranderingen bijdragen doordat het zich richt op de nieuwe situatie met de Banenafspraken en kijkt hoe de effectiviteit van de Banenafspraken kan worden bevorderd. Zowel de publieke als private sector zijn in dit onderzoek betrokken om zo de dienstverlening van de betrokken partijen bij de uitvoering van de Banenafspraken, gemeenten, SW-bedrijven, UWV en andere partners te kunnen optimaliseren. Het onderzoek levert hiermee niet alleen een toegevoegde waarde voor de uitvoerende partijen, maar ook voor de private sector, de werkgevers en burgers. Private werkgevers profiteren van een hogere kwaliteit van dienstverlening van de publieke actoren, wanneer zij hierdoor efficiënter en effectiever mensen kunnen plaatsen, scheelt dit immers tijd en geld. In het grotere plaatje is dit ook goed voor de burgers: dit zou er immer toe moeten leiden dat minder mensen ‘thuis’ in een uitkering blijven zitten.

## **2.7 Bestuurskundige relevantie**

Allereerst is dit onderzoek bestuurskundig relevant omdat het zich richt op het samenspel tussen publieke en private sector. Als case is er gekozen voor de Wet Banenafspraken en quotumheffing, deze

wet komt voort uit het sociaal akkoord over de Banenafspraken. In dit onderzoek wordt een verband gelegd tussen markt, publieke en bedrijfsspecifieke factoren die invloed kunnen uitoefenen op de juridische, economische en communicatieve instrumenten uit de Banenafspraken. In de Banenafspraken komt het gebruik van die instrumenten zeer expliciet naar voren, dit maakt niet alleen dat het een zeer interessante case is, maar ook dat deze goed kan worden gebruikt als voorbeeld voor eventuele andere cases. Verder kunnen de inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van de Banenafspraken, in het bijzonder gemeenten en SW-bedrijven, helpen bij de uitvoering van de wet Banenafspraken en Quotumheffing. Om hierbij specifiek in te gaan op de praktijk van de bestuurskunde worden aan het eind van onderzoek aanbevelingen gegeven welke gericht zijn op het optimaliseren van de effectiviteit van de instrumenten uit de Banenafspraken.

## 2.8 Leeswijzer

In hoofdstuk één is een korte introductie op dit onderzoek gegeven. In hoofdstuk twee is vervolgens de probleemstelling van het onderzoek gepresenteerd, daaropvolgend zijn de wetenschappelijke-, maatschappelijke en bestuurskundige relevantie van dit onderzoek toegelicht.

Hoofdstuk drie betreft het theoretisch kader, hierin wordt op basis van wetenschappelijke literatuur een antwoord geformuleerd op de probleemstelling. De in de wetenschappelijke literatuur gevonden verbanden en relaties met betrekking tot de probleemstelling worden daarna schematisch weergegeven in het conceptueel schema. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de operationalisatie van de concepten uit de wetenschappelijke literatuur.

In hoofdstuk vier, de methodologie, wordt onder andere verantwoording afgelegd over de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en de daaromtrent gemaakte keuzen. Tevens worden de karakteristieken van het onderzoek toegelicht.

In hoofdstuk vijf worden de resultaten uit de afgenomen interviews gepresenteerd en vervolgens geanalyseerd, ter onderbouwing van de bevindingen uit de interviews heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden, deze wordt hierin ook direct toegelicht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een herziening van het eerder gepresenteerde conceptueel schema.

Hoofdstuk zes omvat de beantwoording van de deelvragen en hoofdvraag. Er worden conclusies getrokken en aanbevelen voor de praktijk gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische reflectie op het onderzoek in de paragraaf discussie en uiteindelijk de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Het onderzoek wordt afgesloten met het overzicht van de gebruikte literatuur. In de bijlagen zijn de frequentietabellen van de interviews, de interviewvragen en het codeboek te vinden.

### **3. Theoretisch kader**

#### **3.1 Introductie**

Zoals in de doelstelling van dit onderzoek wordt toegelicht is het doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in wat reguliere werkgevers kan beïnvloeden om wel of niet een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan met mensen met een arbeidsbeperking. Welke middelen/beleidsinstrumenten worden er via de Participatiewet beschikbaar gesteld, welke middelen kunnen er eventueel nog meer aangewend worden en welke van deze middelen is/zijn het meest efficiënt en effectief.

Het is hierbij belangrijk om onderscheid te maken tussen factoren die werkgevers kunnen beïnvloeden en de daadwerkelijke middelen die kunnen worden gebruikt om werkgevers te beïnvloeden. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat er een drietal zijn factoren uit de omgeving van de reguliere werkgever die bepalen hoeveel ruimte de reguliere werkgever heeft om bepaalde bedrijfsmatige beslissingen te nemen, in dit geval specifiek het wel of niet aannemen van iemand met een arbeidsbeperking. Vervolgens zijn er een aantal middelen die kunnen worden ingezet door de Belastingdienst, het UWV, gemeenten en sociaal werkbedrijven om het wel of niet aannemen van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers te beïnvloeden.

Factoren uit de omgeving van de werkgevers bepalen dus de ruimte die een reguliere werkgever heeft om wel of niet iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen, middelen kunnen worden gebruikt om reguliere werkgevers binnen de ruimte die zij hebben te beïnvloeden tot het wel of niet daadwerkelijk aangaan van de duurzame arbeidsrelatie met mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij kan er dan per middel specifiek worden aangegeven in welke fase van het proces het middel kan worden ingezet.

In dit theoretisch kader worden eerst de factoren toegelicht, vervolgens de beleidsinstrumenten en tenslotte de verschillende fases het arbeidsparticipatieproces en de doelverwezenlijking. Dit alles wordt vervolgens samengevat in het conceptueel schema.

#### **3.2 Markt, Publieke & Bedrijfsspecifieke Factoren**

##### **3.2.1 Introductie**

In de wetenschappelijke literatuur op het gebied van Human Resource Management zijn verschillende grondslagen te vinden waarin het verband tussen context van de organisatie en de HR-strategie van de organisatie. Zo stelt Bax (2003) dat de HR-strategie moeten worden vastgesteld op basis van de (algemene) strategie van de organisatie, de HR-strategie is dus afhankelijk van de organisatiestrategie. Boxall en Purcell (2011) stellen dat er een fit moet zijn tussen de HR-strategie en de externe omstandigheden, dit is dus veel breder dan enkel organisatiestrategie. Paauwe (2004) kan worden gezien als combinatie van deze twee visie, doordat er onderscheidt wordt gemaakt tussen twee soorten externe factoren die de (uit)werking van HRM binnen een organisatie bepalen: de PMT-dimensie en

de SCL-dimensie, in dit onderzoek vertaald naar respectievelijk de marktfactoren en de publieke factoren. En naast de twee externe factoren onderscheidt Paauwe (2004) ook nog de interne historische factor: het organisatorische, administratieve en culturele erfgoed van een organisatie. Het SHP-model van Steijn en Groeneveld (2013) combineert de zojuist besproken visies van Bax (2003), Boxall en Purcell (2011) en Paauwe (2004) en voegt daar de vraag en het aanbod van arbeidskrachten aan toe, tevens richt dit model zich specifiek op HRM in de publieke sector. Aangezien dit onderzoek zich richt op private werkgevers en de Banenafpraak de vraag en het aanbod van arbeidsbeperkten probeert te sturen is er gekozen om dit onderzoek voort te bouwen op de literatuur van Paauwe (2004).

### 3.2.2 Marktfactoren

De PMT-dimensie van Paauwe (2004) staat voor product-markt-combinaties en passende technologie. Deze dimensie refereert naar competitie op (inter-)nationaal niveau die organisaties dwingt om economisch gezien rationeel handelen (Paauwe, 2004). Dit uit zich in bepaalde efficiëntie, effectiviteits- en flexibiliteitsnormen, welke bijvoorbeeld innovatie, specialisatie, mechanisatie en/of financiële ontwikkelingen kunnen initiëren binnen een organisatie (Paauwe, 2004). Deze dimensie draait dus eigenlijk volledig om competitie die bedrijven/organisaties bepaalde normen oplegt welke door kunnen werken in het HRM-beleid van een organisatie. Deze competitienormen, ofwel marktwerking, heeft zodoende dus ook invloed op het wel of niet aannemen van iemand met een arbeidsbeperking door reguliere organisaties/werkgevers. Wanneer het HRM-beleid van een organisatie is afgestemd op de marktomgeving van de organisatie is er sprake van een ‘strategische fit’.

In dit onderzoek wordt bij de marktfactoren enkel ingegaan op de vraag in hoeverre er vanuit de markt of sector waarin een reguliere werkgever zich begeeft een mogelijkheid is tot het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie met iemand met een arbeidsbeperking of juist niet. Dit principe wordt omschreven als het ‘competitieve mechanisme’. Hierbij is de achterliggende gedachte dat het aannemen van iemand met een arbeidsbeperking de concurrentiepositie van de reguliere werkgever kan verslechteren ten opzichte van de reguliere werkgevers die zich in dezelfde markt of sector begeven en die dat niet doen. Dit uit zich specifiek in de volgende factoren die van invloed kunnen zijn:

- De markt of sector waarin de reguliere werkgever zich begeeft legt bepaalde efficiëntie, effectiviteits-, budgettaire en/of flexibiliteitsnormen op die het (on)mogelijk maken om een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan met iemand met een arbeidsbeperking.

### 3.2.3 Publieke factoren

In de literatuur van Paauwe (2004) staat SCL voor ‘*socio-political, cultural, and legal context*’, hierbij wordt er vanuit gegaan dat organisaties bij hun handelen [ook] worden beïnvloed door de externe

culturele, politieke en juridische omgeving waarin zij zich begeven. Dit geldt ook voor reguliere werkgevers bij het wel of niet aannemen van iemand met een arbeidsbeperking. Dit uit zich bijvoorbeeld specifiek in de bepaalde culturele normen en waarden, maar ook de mate van rechtvaardigheid en legitimiteit van beleid/wetgeving en/of het handelen van bepaalde actoren (Paauwe, 2004). Er wordt hierbij door Paauwe (2004) voornamelijk onderscheid gemaakt tussen de culturele omgeving aan de ene kant en de politieke en juridische omgeving aan de andere kant. Dit wordt verklaard doordat politieke en juridische beïnvloeding vaak vanaf hetzelfde niveau komen en juridisch afdwingbaar zijn, waar culturele beïnvloeding zich niet per se laat binden aan een bepaald niveau en ook niet per se juridisch afdwingbaar zijn. Wanneer het HRM-beleid van een organisatie is afgestemd op de politieke, culturele en juridische omgeving van de organisatie is er sprake van een ‘environmental fit’.

In dit onderzoek wordt bij de publieke factoren ingegaan op de vraag in hoeverre het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen mensen met een arbeidsbeperking en reguliere werkgevers als maatschappelijk gewenst wordt ervaren door reguliere werkgevers. Dit wordt omschreven als het ‘institutionele mechanisme’. Hierbij wordt in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen politiek/wettelijk gezien maatschappelijk (on)gewenst en cultureel gezien maatschappelijk (on)gewenst, het gaat er in dit onderzoek immers om dat er bepaalde maatschappelijke norm en/of waarde als algemeen geldend wordt ervaren wat reguliere werkgevers kan beïnvloeden, hoe deze beïnvloeding werkt ligt buiten de range van dit onderzoek.

- De (Nederlandse) cultuur maakt het middels, al dan niet cultureel, politiek en/of juridisch vastgelegd, bepaalde normen en/of waarden publiek gezien (on)gewenst dat reguliere werkgevers een duurzame arbeidsrelatie aangaan met mensen met een arbeidsbeperking. Er kan hierbij tevens worden gekeken of het doel als legitiem en eerlijk wordt ervaren.

### **3.2.4 Bedrijfsspecifieke factoren**

Het organisatorische, administratieve en culturele erfgoed van een organisatie refereert volgens Paauwe (2004) naar de in het verleden genomen beslissingen die in het heden invloed hebben op de structuur en het handelen van een organisatie. Dit wordt omschreven als de ‘configuratie’ van de organisatie en het duidt kortgezegd op de padafhankelijkheden waaraan organisaties onderhevig [kunnen] zijn. Wanneer het HRM-beleid van een organisatie is afgestemd op de configuratie van de organisatie is er sprake van een ‘organizational fit’.

In dit onderzoek wordt bij de bedrijfsspecifieke factoren van een organisatie ingegaan op de vraag in hoeverre bepaalde padafhankelijkheden van reguliere werkgevers het mogelijk maken om een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan met iemand met een arbeidsbeperking. Hierbij wordt onderscheid

gemaakt tussen culturele padafhankelijkheden en structurele padafhankelijkheden. Culturele padafhankelijkheden van reguliere werkgevers refereren hierbij naar in de algehele interne organisatie van de reguliere werkgever ingebedde normen en waarden. Structurele padafhankelijkheden van reguliere werkgevers refereren hierbij naar interne bedrijfsprocessen die organisatie structureren.

- De cultuur binnen de interne organisatie van reguliere werkgevers maakt het (on)mogelijk om een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan met iemand met een arbeidsbeperking.
- De interne bedrijfsprocessen binnen de organisatie van reguliere werkgevers maakt het (on)mogelijk om een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan met iemand met een arbeidsbeperking.

### 3.2.5 Factoren en HRM-beleid

In de literatuur van Paauwe (2004) wordt verondersteld dat die hierboven toegelichte drie factoren de ruimte bepalen waarbinnen een organisatie het (HRM)beleid vaststelt. Binnen deze ruimte kunnen reguliere werkgevers worden beïnvloed tot het wel of niet aannemen van mensen met of zonder een arbeidsbeperking.

### 3.2.6 Factoren en beleidsinstrumenten

Zoals hierboven aangegeven beïnvloeden contextfactoren het HRM-beleid van organisaties volgens Paauwe (2004). Ditzelfde wordt tevens verondersteld van de beleidsinstrumenten die zijn opgenomen in de Participatiewet en de Banenafpraak. In dit onderzoek wordt verondersteld dat de markt-, publieke-, bedrijfsspecifieke factoren een invloed kunnen hebben op de werking/effectiviteit van de beleidsinstrumenten op het keuzegedrag van private werkgevers en de doelverwezenlijking. Deze laatste drie worden hieronder verder toegelicht.

## 3.3 Beleidsinstrumenten

### 3.3.1 Introductie

In dit onderzoek worden drie soorten beleidsinstrumenten meegenomen, deze worden hieronder toegelicht, de gebruikte wetenschappelijke definities van de instrumenten kunnen ruimer zijn dan de specifiek beschikbaar gestelde instrumenten in de Banenafpraak. Een beleidsinstrument refereert naar *“A device that is both technical and social, that organizes specific social relations between the state and those it is addressed to, according to the representations and meanings it carries. It is a particular type of institution, a technical device with the generic purpose of carrying a concrete concept of the politics/society relationship and sustained by a concept of regulation.”* (Lascoumes & Le Gales, 2007). Een beleidsinstrument bestaat dus uit een sociaal instituut, het vertegenwoordigd bepaalde waarden en/of normen. Verder is het ook technisch in die zin dat het beleidsdoelen operationaliseert naar een bepaalde concrete werkwijze. Het in werking stellen van een beleidsinstrument zorgt dan vervolgens tot beïnvloeding van de specifieke doelgroep. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen een drietal categorieën van instrumenten: economische

instrumenten, bijvoorbeeld subsidies; juridische instrumenten, bijvoorbeeld een wet of regel; en communicatieve instrumenten, bijvoorbeeld een informatiecampagne.

### 3.3.2 Economische instrumenten

Een economisch instrument is financieel gestuurd en gaat uit van het principe van kosten en baten. In de literatuur van Guy Peters & Van Nispen (1998) wordt onderscheid gemaakt tussen stimulerende, ofwel positieve, en repressieve, ofwel negatieve, financiële incentives, bijvoorbeeld subsidies tegenover (extra) belasting. Het principe van baten tegenover kosten maakt het mogelijk om het instrument af te stemmen op de machtspositie, de eventuele bezwaren en de pluriformiteit van de doelgroep van het beleid (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Door de (externe) omstandigheden van de doelgroep aan te passen hoopt men dat zij hun gedrag zullen veranderen conform de intenties van het beleid, hiervoor moeten de veranderde omstandigheden uiteraard wel duidelijk worden herkend door de doelgroep (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Werkgevers kunnen op verschillende manieren financieel worden geprikkeld tot het aannemen en behouden van mensen met een arbeidsbeperking, er zijn zowel verschillende positieve als verschillende negatieve financiële prikkels denkbaar. In dit onderzoek wordt het onderscheid tussen positieve en negatieve financiële prikkels overgenomen van Guy Peters & Van Nispen (1998) er wordt daarnaast onderscheid gemaakt tussen structurele en eenmalige financiële incentives. Het onderscheid tussen een structurele en eenmalige financiële prikkel is van belang omdat dat dit meeweegt in de kosten- en batenafweging van de beoogde doelgroep. De verdere afbakening van deze verschillende categorieën van is gemaakt op basis van de financiële regelingen vanuit het UWV, de Belastingdienst en de gemeenten.

Kenmerkende aspecten:

- Negatieve tegenover positieve/compenserende prikkels;
- Eenmalige tegenover structurele prikkels.

### 3.3.3 Juridische instrumenten

Juridische instrumenten zijn in het recht vastgelegde normen en/of waarden gericht op het formeel normeren van gedrag van sociale actoren, ze hebben dus een formeel normerende, en daarmee ook een garanderende, functie (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Bij het standaardiseren van gedrag kan de overheid zich richten op een algemene groep of op een specifieke actor, daarnaast kan de hierbij een meer dirigerende of juist een meer constituerende rol op zich nemen. Het vereist uiteraard monitoring en handhaving van de overheid om deze instrumenten daadwerkelijk het gewenste effect te laten hebben (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Monitoring en handhaving en het daaraan vasthangen van sancties maakt dat deze instrumenten een dwangmatig en reactief effect kunnen hebben (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Lacoumes & Le Gales (2007) identificeren naast de klassieke wet- en regelgeving als juridische instrumenten ook: *'Agreement-based and incentive-based instruments'* hierbij probeert de overheid op basis van een interventie een contract af te sluiten om daarmee tot een

meer maatwerk-achtige oplossing te komen. Dit maakt het instrument op zichzelf veelvormig, complex in gebruik en niet per se eenduidig. Dit heeft uiteraard tot effect dat het arbeidsintensief is en moeilijk is om het gebruik ervan te verantwoorden (Lacoumes & Le Gales, 2007). Juridische middelen kunnen dus verschillende uitingsvormen aannemen, wet- en regelgeving maar ook overeenkomsten en convenanten.

Kenmerkende aspecten:

- Dirigerende tegenover constituerende normen en/of waarden;
- Algemene tegenover specifieke normen en/of waarden.

### **3.3.4 Communicatieve instrumenten**

Informatie campagnes, in dit geval van de overheid, zijn bedoeld om specifieke outcomes of effecten te genereren bij een relatief groot publiek, binnen een bepaalde tijdsspanne, door de overdracht van informatie via een georganiseerde set van communicatie-activiteiten (Weis, J.A. & Tschirhart, 1994). Communicatieve instrumenten zijn gericht op het veranderen/aanpassen van de percepties van de doelgroep (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Het idee achter communicatie en informatie campagnes draait hierbij, naast aanpassing van percepties, ook vaak om het legitimeren van bepaalde andere maatregelen, politieke standpunten en/of beleid in het algemeen (Lacoumes & Le Gales, 2007). Dit kan zowel direct als indirect worden gedaan, waarbij directe communicatie tussen overheid en doelgroep is en indirecte communicatie via een derde partij gaat (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Indien communicatie is gericht op het beïnvloeden van de percepties van de doelgroep dan kan dat een activerende werking hebben, de doelgroep wordt gestimuleerd tot het ondernemen van bepaalde acties, of een meer passieve werking hebben, dit is meer informerend van aard, de doelgroep hoeft zelf geen verdere actie te ondernemen. Voorlichting en het ter beschikking stellen van begeleiding/expertise zijn voorbeelden van communicatieve instrumenten. Voorlichting in het algemeen kan verschillende vormen aannemen welke worden bepaald door een viertal karakteristieken die het kan hebben, het kan dirigerend of constituerend van aard zijn en het kan individueel of algemeen van aard zijn (Bressers et al, 1993). Het ter beschikking stellen van begeleiding kenmerkt zich doordat zich focust op een specifieke situatie van de organisatie/werkgever, dit maakt het persoonlijker. Daarnaast is het dirigerend, het is zeer gespecificeerd en direct. Het ter beschikking van expertise is tevens gefocust op een specifieke situatie van de organisatie/werkgever maar hoeft daarbij niet per se dirigerend van aard te zijn.

Kenmerkende aspecten:

- Directe tegenover indirecte communicatie-activiteiten;
- Dirigerende tegenover constituerende communicatie-activiteiten;
- Algemene tegenover specifieke communicatie-activiteiten.



### 3.3.5 Beleidsinstrumenten en het arbeidsparticipatieproces

De werking/effectiviteit van de zojuist toegelichte beleidsinstrumenten en de invloed van de omgevingsfactoren daarop kunnen verschillend zijn van elkaar in het arbeidsparticipatieproces. Om deze werking/effectiviteit, en de onderlinge verschillen hierin, goed te kunnen onderzoeken wordt het arbeidsparticipatieproces onderverdeeld in drie verschillende fasen, deze worden hieronder toegelicht.

## 3.4 Fasen van het arbeidsparticipatieproces

### 3.4.1 Introductie

Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) (2012) onderscheidt drie fasen in het proces van inzetten van kwetsbare groepen, dit zijn achtereenvolgens: Motiveren van werkgevers, Werving en selectie & Duurzame arbeidsrelatie. Dit is één fase minder dan Horssen et al (2010) oorspronkelijk hebben opgenomen in hun model, het ‘Creëren randvoorwaarden’ als tweede fase is door het SCP buiten beschouwing gelaten omdat dit op zich [ook] plaatsvindt in elk van de andere fasen. In dit onderzoek, net als door het SCP, worden enkel de fasen: Motiveren van werkgevers, Werving en selectie & Duurzame arbeidsrelatie; gebruikt. Deze fasen worden gebruikt om het moment van werking en/of inzet van de compensatie- en stimulatiemiddelen en factoren weer te geven. De omschrijvingen van deze fasen door Horssen et al (2010) worden hieronder toegelicht.

### 3.4.2 Motiveren van werkgevers

*“De eerste fase gaat over het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. In deze fase moet de werkgever op de mogelijkheden van het aannemen van werknemers met een beperking worden gewezen en worden overtuigd van de meerwaarde hiervan voor het bedrijf.”* In deze fase wordt er dus gekeken naar hoe werkgevers [kunnen] worden gemotiveerd om daadwerkelijk de stap te nemen om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Belangrijk hierbij is om te kijken welke overwegingen hebben ondernemers voor het wel of niet in dienst nemen van iemand met een arbeidsbeperking. Maar ook om te kijken hoe en door wie de werkgevers [kunnen] worden geattendeerd op werknemers met een arbeidsbeperking, welke benaderingsvormen werken wel en welke juist niet.

### 3.4.3 Werving en selectie

*“In fase 3 (in dit onderzoek fase 2) staat het proces van werving, selectie en aanname centraal. Het aannemen van een kandidaat wordt hierbij breed opgevat en kan de vorm hebben van een stage, een detachering, een reguliere arbeidsovereenkomst of een plaatsing op een leerwerkplek.”* In deze fase wordt er gekeken naar hoe de wervings- en selectie/sollicitatieprocedures verlopen bij werkgever voor werknemers met een arbeidsbeperking. Welke rol zien de werkgevers hierin voor zichzelf weggelegd en wat zijn de taken van de overheid/toeleveranciers hierbij?

#### 3.4.4 Duurzame arbeidsrelatie

*“In fase 4 (in dit onderzoek fase 3) is de werknemer werkzaam bij een reguliere werkgever. Dit kan betekenen dat hij een reguliere arbeidsovereenkomst heeft, maar ook dat hij in een detacheringconstructie werkzaam is of werkt in het kader van een stage of een leerwerkplek.”*

In deze fase wordt er gekeken naar aspecten die van invloed kunnen zijn op het daadwerkelijk aangaan en behouden van een [duurzame] arbeidsrelatie tussen de reguliere werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking. Hierbij wordt er gekeken naar verschillende vormen van arbeidsrelaties en de overwegingen van de werkgevers die [kunnen] spelen bij het aangaan van dergelijke duurzame arbeidsrelaties. Ook wordt er gekeken naar bepaalde ontwikkelingen die tijdens de arbeidsrelatie kunnen ontstaan en die deze kunnen beïnvloeden.

#### 3.4.5 Arbeidsparticipatieproces en doelverwezenlijking

Zoals reeds eerder toegelicht wordt in dit onderzoek verondersteld dat de markt-, publieke- en bedrijfsspecifieke factoren een invloed kunnen hebben op de werking/effectiviteit van de beleidsinstrumenten op het keuzegedrag van private werkgevers en doelverwezenlijking. Keuzegedrag van private werkgevers en doelverwezenlijking in dit onderzoek dus de afhankelijke variabelen, deze worden hieronder verder toegelicht.

### 3.5 Doelverwezenlijking en keuzegedrag private werkgevers

#### 3.5.1 Keuzegedrag private werkgevers

In dit onderzoek zijn het ‘keuzegedrag van private werkgevers’ en ‘doelverwezenlijking’ de afhankelijke variabelen. Doelverwezenlijking is, zo als de naam zelf aangeeft, de mate waarin een doel wordt behaald. Om het doel te behalen, de realisatie van duurzame arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking, moeten private werkgevers hun keuzegedrag ten aanzien van deze doelgroep aanpassen. Bressers & Klok (1991) bevestigen dat beleidseffectiviteit afhankelijk is gedragskeuze van de doelgroep, in dit geval de private werkgevers. Bressers & Klok (1991) maken hierbij onderscheid tussen individuele gedragsmotieven, sociale gedragsmotieven en rechtsnormatieve gedragsmotieven. Aangezien deze gedragsmotieven ook deels teruggeleid kunnen worden naar de publieke-, markt- bedrijfsspecifieke factoren is ervoor gekozen om het keuzegedrag van werkgevers als een vaste variabele te gebruiken. Wanneer een aanpassing van het keuzegedrag van private werkgevers, met de behulp van economische, juridische en/of communicatieve instrumenten, leidt tot realisatie van doel van de wet/Banenafpraak kan worden gesteld dat die specifieke overheidsinstrumenten effectief zijn.

Doelverwezenlijking kan op verschillende manieren worden benaderd. Ten eerste kan er worden gekeken naar praktijkgerichte doelverwezenlijking. Ten tweede kan er theoretisch/inhoudelijk worden gekeken wanneer er precies sprake is van doelverwezenlijking.

### 3.5.2 Praktijkgerichte doelverwezenlijking

Praktijkgerichte doelverwezenlijking richt zich op realisatie van het praktijkdoel uit de Banenafspraken. Het doel van de Banenafspraken is het realiseren van 125.000 extra arbeidsplaatsen in 2026 voor mensen uit de doelgroep. Om dit te meten zou men moeten wachten tot 2026 of gebruik maken van tussentijdse streefgetallen op macro en/of meso niveau. Echter kan er ook op microniveau, dat van de werkgevers, worden gekeken; draagt de banenafspraken bij aan de realisatie van de duurzame arbeidsplaatsen voor mensen uit de doelgroep bij (individuele) werkgevers. Hierin kan doelverwezenlijking gelaagd worden gemeten: openstelling van de private werkgever voor de doelgroep; realisatie van een kortstondige arbeidsrelatie en/of proefplaatsing van een arbeidsbeperkte bij een private werkgever; realisatie van een duurzame arbeidsrelatie tussen een arbeidsbeperkte en een private werkgever.

### 3.5.3 Theoretische/inhoudelijke doelverwezenlijking

Zoals aangegeven kan er ook inhoudelijk worden gekeken naar doelverwezenlijking. Guy Peters & Van Nispen (1998) maken in hun boek onderscheid tussen een viertal visies op instrumenten: Instrumentalist, Proceduralist, Contingentist en Constitutivist. Hierbij gaat een instrumentalistische visie uit dat de werking en de effectiviteit van een instrument reeds vaststaan, deze focust dus op de selectie van het 'juiste' instrument om het maatschappelijke probleem om te lossen. Wanneer het instrument het probleem niet oplost, niet effectief is, heeft men dus verkeerde instrument gekozen. Een Proceduralist ziet een beleidsinstrument als een proces van besluitvorming over een bepaalde probleemdefinitie. Het draait hierbij dus niet zozeer om de expliciete vormgeving van het instrument maar het proces waarin men komt tot dat bepaalde instrument (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Een beleidsinstrument is hierbij dus effectief wanneer de procedure en het proces om tot dit instrument te komen tot een gewenste outcome hebben geleid. Een Contingentist ziet een instrument als de structurering en articulatie van hetgeen dat benodigd is om in de specifieke probleemsituatie tot de gewenste oplossing te komen (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Het gaat hierbij dus niet zozeer om de vooraf en/of expliciete vormgeving van het instrument maar juist de achteraf gebleken juist vormgeving van het instrument die past met de context waarin deze wordt gebruikt. De mate van effectiviteit van een beleidsinstrument wordt hierbij dus gemeten aan de hand van de mate waarin het instrument is afgestemd op de context: "*goodness of fit between tool and context*" (Guy Peters & Van Nispen, 1998: P40). Een Constitutivist gaat verder dan een contingentist, een instrument moet niet alleen goed zijn afgestemd op de context waarin deze wordt gebruikt maar moet tevens de juiste subjectieve grondslag hebben. Hierbij refereert de subjectieve grondslag naar de symbolische en ethische waarden van het instrument en de context waarin deze wordt gebruikt. Het draait er hierbij dus niet zozeer om of een instrument objectief gezien efficiënt is maar juist dat een instrument en haar werking onderdeel zijn van een sociaal proces wat bepaalde waarden uitdraagt welke als legitiem moeten worden ervaren. Het legitimeren van een instrument in een bepaalde context is een proces wat

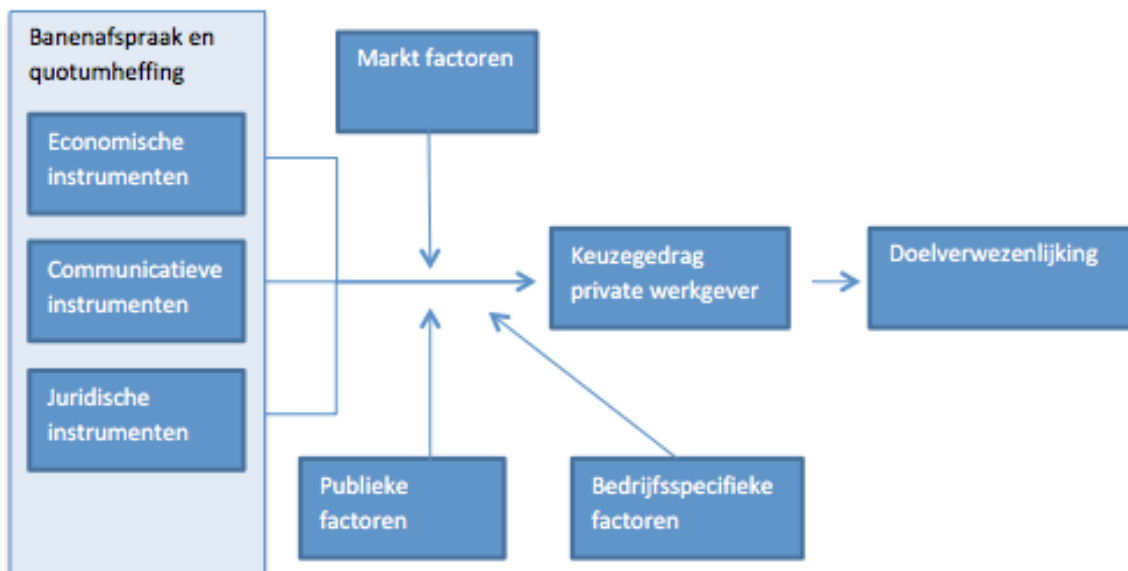
afhankelijk is van subjectieve percepties er vereist derhalve tijd, reflexiviteit en soms ook onderhandeling (Guy Peters & Van Nispen, 1998).

In dit onderzoek is er voor gekozen om doelverwezenlijking alleen vanuit de visie van contingentist te benaderen, er wordt dus specifiek gekeken in welke mate de gebruikte instrumenten in de Banenafpraak zijn afgesteld op de context waarin deze gebruikt worden.

### 3.6 Conceptueel schema

Zoals toegelicht wordt in dit onderzoek verondersteld dat de markt-, publieke en bedrijfsspecifieke factoren een invloed kunnen hebben op de werking/effectiviteit van de instrumenten met betrekking tot de Banenafpraak ten aanzien van het keuzegedrag van werkgevers wat uiteindelijk leidt tot wel of geen doelverwezenlijking. Van de economische, juridische en communicatieve instrumenten wordt verwacht dat zij het keuzegedrag van de private werkgever beïnvloeden, het keuzegedrag van private werkgevers bepaalt uiteindelijk of er (duurzame) arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking worden gerealiseerd en dus of er doelverwezenlijking plaatsvindt. Van de markt-, publieke en bedrijfsspecifieke factoren wordt verondersteld dat ze een modererende functie hebben op de relatie tussen de instrumenten van de Banenafpraak en het keuzegedrag van private werkgevers en daarmee dus indirect op de uiteindelijke mate van doelverwezenlijking. Dit leidt tot het volgende conceptuele schema, afbeelding 3.1:

Afbeelding 3.1; Het conceptueel schema:



## 3.7 Operationalisatie

### 3.7.1 Introductie

In het conceptueel schema (zie afbeelding 3.1) worden de theoretische concepten uit dit onderzoek schematisch weergegeven. In dit deel van het theoretisch kader worden deze theoretische concepten waarneembaar en meetbaar gemaakt. Er wordt toegelicht wat er wordt onderzocht en hoe dit wordt gedaan.

### 3.7.2 Marktfactoren

Modererende variabele. Marktfactoren zijn de competitieve mechanismen in de markt of sector waarbinnen de werkgever zich begeeft die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever (Paauwe, 2004). Het gaat hierbij om specifieke efficiëntie-, effectiviteits- en/of flexibiliteitsnormen vanuit de markt/sector die het wel of niet mogelijk kunnen maken voor een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte.

Definitie: Competitieve mechanismen in de markt of sector waarbinnen de werkgever zich begeeft die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever (Paauwe, 2004).

Uitingsvormen:

- Efficiëntienormen en/of waarden binnen de markt/sector van de werkgever;
- Effectiviteitsnormen en/of waarden binnen de markt/sector van de werkgever;
- Flexibiliteitsnormen en/of waarden binnen markt/sector van de werkgever.

Code categorie 1: In categorie 1 vallen alle competitieve mechanismen in de markt of sector waarbinnen de werkgever zich begeeft die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever.

- Code 1.1: Efficiëntienormen en/of waarden binnen zijn markt/sector;
- Code 1.2: Effectiviteitsnormen en/of waarden binnen zijn markt/sector;
- Code 1.3: Flexibiliteitsnormen en/of waarden binnen zijn markt/sector;
- Code 1.4: De mate waarin de Banenafpraak/inclusief werkgeverschap speelt bij werkgevers en/of het bedrijfsleven (nieuw toegevoegd);
- Code 1.5: Aanwezigheid van werk/banen voor arbeidsbeperkten bij bedrijven (nieuw toegevoegd).

### 3.7.3 Maatschappelijke factoren

Modererende variabele. Maatschappelijke factoren zijn culturele, politieke en/of juridische normen en waarden die invloed uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever (Paauwe, 2004). Het gaat hierbij

om bepaalde culturele, politieke en/of juridische normen en/of waarden die een werkgever kunnen beïnvloeden tot het wel of niet aangaan van een (duurzame) arbeidsrelatie met een arbeidsbeperkte.

Definitie: Culturele, politieke en/of juridische normen en/of waarden die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever (Paauwe, 2004).

Uitingsvormen:

- Culturele normen en/of waarden;
- Politieke normen en/of waarden;
- Juridische normen en/of waarden.

Code categorie 2: In categorie 2 vallen alle culturele, politieke en/of juridische normen en/of waarden die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever.

- Code 2.1: Culturele normen en/of waarden;
- Code 2.2: Politieke normen en/of waarden;
- Code 2.3: Juridische normen en/of waarden.

### **3.7.4 Bedrijfsspecifieke factoren**

Modererende variabele. Bedrijfsspecifieke factoren zijn de bedrijfscultuur en/of bedrijfsstructuur die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever (Paauwe, 2004). Het gaat hierbij in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden, en/of in de organisatie ingebedde bedrijfsprocessen, die een werkgever kunnen beïnvloeden tot het wel of niet aangaan van een (duurzame) arbeidsrelatie met een arbeidsbeperkte.

Definitie: De bedrijfscultuur en/of de bedrijfsstructuur die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever (Paauwe, 2004).

Uitingsvormen:

- In de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden t.a.v. een (duurzame) arbeidsrelatie met een arbeidsbeperkte;
- De mate waarin de interne bedrijfsprocessen ruimte bieden aan een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte;
- De mate waarin de financiële huishouding van de werkgever ruimte bieden aan een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte.

Code categorie 3: In categorie 3 vallen alle aspecten uit de bedrijfscultuur en/of de bedrijfsstructuur die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever.

- Code 3.1: De mate waarin de in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden ruimte bieden aan een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte;
- Code 3.2: De mate waarin de interne bedrijfsprocessen ruimte bieden aan een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte;
- Code 3.3: De mate waarin de financiële huishouding van de werkgever ruimte bieden aan een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte;
- Code 3.4: Interne kennis en/of ervaring van/met arbeidsbeperkten (nieuw toegevoegd);
- Code 3.5: Leiderschap en/of intrinsieke motivatie t.a.v. duurzame arbeidsrelaties met arbeidsbeperkten (nieuw toegevoegd);
- Code 3.6: Grootte van het bedrijf (plaats hoofdkantoor, hiërarchie, reputatie) (nieuw toegevoegd).

### 3.7.5 Economische instrumenten

Onafhankelijke variabele. In dit onderzoek zijn economische middelen financiële prikkels die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever door een verandering in de kosten en baten op te laten treden (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Economische instrumenten kunnen verschillende uitingsvormen hebben, bijvoorbeeld een belastingheffing of een subsidie. Al deze middelen hebben gemeen dat ze het HRM-beleid van een werkgever kunnen beïnvloeden door een verandering te laten optreden in de kosten en baten van de werkgever. Deze verandering in kosten en baten kan verschillende kenmerken hebben, zo kan deze verandering structureel zijn of eenmalig zijn, daarnaast kan de verandering een positief of een negatief effect hebben in de kosten en baten.

Definitie: Door de overheid geïnitieerde verandering in de kosten en/of baten van de werkgever die invloed uit kan oefenen op het HRM-beleid van de werkgever (Guy Peters & Van Nispen, 1998).

Uitingsvormen:

- Subsidie;
- Belastingheffing;
- No-riskpolis;
- Boete/quotumheffing;
- Social return on investment;
- (Vergoeding voor) aanpassing van de werkplek;
- (Vergoeding voor) begeleiding op de werkplek;
- Proefplaatsing met behoud van uitkering;

Code categorie 4: In categorie 4 vallen alle door de overheid geïnitieerde verandering in de kosten en/of baten van de werkgever die invloed uitoefent op het HRM-beleid van de werkgever.

- Code 4.1: Subsidie;
- Code 4.2: Belastingheffing;
- Code 4.3: No-riskpolis;
- Code 4.4: Boete/quotumheffing;
- Code 4.5: Social return on investment;
- Code 4.6: (Vergoeding voor) aanpassing van de werkplek;
- Code 4.7:(Vergoeding voor) begeleiding op de werkplek;
- Code 4.8: Proefplaatsing met behoud van uitkering;
- Code 4.9: (Vergoeding voor) Hulpmiddel ten behoeve van productiviteit van werknemer (nieuw toegevoegd).

### 3.7.6 Juridische middelen

Onafhankelijke variabele. In dit onderzoek zijn juridische middelen in het recht vastgelegde normen en/of waarden die gericht zijn op het normeren van HRM-beleid van werkgevers (Guy Peters & Van Nispen, 1998). Juridische middelen kunnen verschillende uitingsvormen hebben, de meest voorkomende zijn wet- en regelgeving, overeenkomsten en convenanten. Wat deze middelen gemeen hebben is dat ze hun grondslag in het recht vinden en (daardoor) een normerende en garanderende functie hebben. Deze normerende en garanderende functie kan verschillende kenmerken hebben, zo kan het dirigerend of constituerend van aard zijn, daarnaast kan het algemeen gericht of specifiek gericht zijn.

Definitie: Door de overheid in het recht vastgelegde normen en/of waarden die invloed op het HRM-beleid van werkgevers kunnen uitoefenen (Guy Peters & Van Nispen, 1998).

Uitingsvormen:

- Wet- en regelgeving;
- Overeenkomsten;
- Convenanten;

Code categorie 5: In categorie 5 vallen alle door de overheid in het recht vastgelegde normen en/of waarden die invloed kunnen uitoefenen op HRM-beleid van werkgevers.

- Code 5.1: Wet- en regelgeving;
- Code 5.2: Overeenkomsten;
- Code 5.3: Convenanten;
- Code 5.4: Detachering/inkoop (nieuw toegevoegd);
- Code 5.5: Vast in dienst (nieuw toegevoegd);
- Code 5.6: Eenheid in wetgeving/beleid (nieuw toegevoegd);



- Code 5.7: Werken en leren/stage (nieuw toegevoegd);
- Code 5.8: (MVO)-Keurmerk (nieuw toegevoegd).

### 3.7.7 Communicatieve instrumenten

Onafhankelijke variabele. In dit onderzoek zijn communicatieve instrumenten zijn informatieoverdracht via georganiseerde sets van communicatie-activiteiten gericht op genereren van bepaalde outcomes uit het HRM-beleid van werkgevers (Weis, J.A. & Tschirhart, 1994). Communicatieve instrumenten kunnen verschillende uitingsvormen hebben, van voorlichting tot het beschikbaar stellen van expertise of begeleiding. Wat deze middelen gemeen hebben is dat er wordt gepoogd informatie over te dragen door een georganiseerde set van communicatie-activiteiten. Deze informatieoverdracht kan verschillende karakteristieken vertonen, zo kan de informatieoverdracht direct en/of indirect plaatsvinden, deze informatie overdracht kan specifiek of algemeen gericht zijn en kan dirigerend of constituerend van aard zijn.

Definitie: Informatieoverdracht via georganiseerde sets van communicatie-activiteiten vanuit de overheid die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van werkgevers (Weis, J.A. & Tschirhart, 1994).

Uitingsvormen:

- Voorlichting;
- Begeleiding;
- Expertise;
- Voorbeeld stellen;

Code categorie 6: In deze categorie valt alle informatieoverdracht via georganiseerde sets van communicatie-activiteiten vanuit de overheid die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van werkgevers.

- Code 6.1: Voorlichting;
- Code 6.2: Begeleiding;
- Code 6.3: Expertise;
- Code 6.4: Voorbeeld stellen;
- Code 6.5: Netwerken (nieuw toegevoegd);
- Code 6.6: Eén werkgevers-aanspreekpunt, maatwerk (nieuw toegevoegd);
- Code 6.7: Oriënterend gesprek (nieuw toegevoegd);
- Code 6.8: Succes-/implementatieverhaal (nieuw toegevoegd);
- Code 6.9: Beschikbaarheid en eenduidigheid van informatie (nieuw toegevoegd);
- Code 6.10: Actieve benadering/acquisitie (nieuw toegevoegd);

- Code 6.11: Nazorgen/ontzorgen (nieuw toegevoegd);
- Code 6.12: Samenwerken met bedrijven (nieuw toegevoegd);
- Code 6.13: In de markt zetten/positiviteit (nieuw toegevoegd).

### 3.7.8 Doelverwezenlijking

Afhankelijke variabele. Doelverwezenlijking is de mate waarin een bepaald doel wordt verwezenlijkt, dit onderzoek focust op de deel-doelstelling van de Banenafspraken om mensen met een arbeidsbeperking in een duurzame arbeidsrelatie te krijgen bij een reguliere werkgever. In dit onderzoek kijken we daarbij of dit doel doormiddel van de instrumenten wordt behaald en waarom wel of niet. Dit wordt op vier verschillende manieren worden gemeten. Vanuit een instrumentalistische visie kan de vraag worden gesteld of het gekozen instrument leidt tot het gewenste effect, zo niet is dan het juiste instrument gekozen (Guy Peters & Van Nispen, 1998)? Vanuit een proceduralistische visie kan de vraag worden gesteld of de procedure waarin men tot het instrument is gekomen goed is doorlopen (Guy Peters & Van Nispen, 1998)? Vanuit een contingentistische visie kan de vraag worden gesteld of de vormgeving van het gekozen instrument wel goed is afgestemd op context waarin deze wordt gebruikt (Guy Peters & Van Nispen, 1998)? Vanuit een consitutivistische wordt er gekeken naar de subjectieve werking van het instrument, wordt het als legitiem ervaren (Guy Peters & Van Nispen, 1998)?

Definitie: Duurzame arbeidsrelaties van arbeidsbeperkte met reguliere werkgever doormiddel van de gebruikte instrumenten.

Uitingsvormen:

- De afstemming van het instrument op context beïnvloed de totstandkoming van een duurzame arbeidsrelatie tussen een arbeidsbeperkte met private werkgever;
- Openstelling werkgever voor duurzame arbeidsrelatie met arbeidsbeperkte;
- Realisatie van proefplaatsing en/of kortstondige arbeidsrelatie tussen arbeidsbeperkte en reguliere werkgever;
- Realisatie van duurzame arbeidsrelatie tussen arbeidsbeperkte en reguliere werkgever.

Categorie 7: Doelverwezenlijking, in deze categorie valt alles wat betrekking heeft op het daadwerkelijk realiseren van duurzame arbeidsrelaties tussen arbeidsbeperkten en reguliere werkgevers.

- Code 7.1: Openstelling werkgever voor duurzame arbeidsrelatie met arbeidsbeperkte;
- Code 7.2: Realisatie van proefplaatsing en/of kortstondige arbeidsrelatie tussen arbeidsbeperkte en reguliere werkgever;

- Code 7.3: Realisatie van duurzame arbeidsrelatie tussen arbeidsbeperkte en reguliere werkgever.

## 4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de manier van uitwerking van dit onderzoek toegelicht. Het gaat hierbij enerzijds om hoe men tot beantwoording van de hoofdvraag is gekomen en anderzijds om de genomen stappen, om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te kunnen waarborgen.

### 4.1 Karakteristieken van het onderzoek

Dit onderzoek is deductief van aard, aan de hand van de in hoofdstuk 3 besproken theoretische constructen wordt een antwoord gezocht op de 2.3 toegelichte hoofdvraag (Van Thiel, 2010).

Het betreft een kwalitatief onderzoek. Er zijn 17 personen geïnterviewd, de kwalitatieve data die deze interviews hebben opgeleverd zijn samen met diverse documenten geanalyseerd. Hiermee is een antwoord gezocht op de hoofdvraag. Een kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om extra diep op zoek te gaan naar de 'hoe' en 'waarom' er wel of geen verband optreedt, dit komt de onderbouwing voor bepaalde verbanden ten goede (Van Thiel, 2010).

Ten slotte is dit onderzoek een casestudy. Er wordt één case onderzocht, de in-/uitvoering van de Participatiewet & Banenafpraak in zijn natuurlijke situatie. Aangezien de Banenafpraak voort komt uit de Participatiewet, worden deze samen gezien als één enkele case. Voor dit onderzoek zijn verschillende categorieën organisaties onderzocht: gemeenten, uitvoeringsorganisaties SW & werkgeversbenadering, private bedrijven en netwerkorganisaties.

### 4.2 Plan van aanpak

Dit onderzoek bestaat uit drie delen, literatuurstudie, empirisch onderzoek en data-analyse.

#### 4.2.1 Literatuurstudie

De doelstelling van dit onderzoek is: om inzicht in wat de invloed is van markt, publieke en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit economische, juridische en/of communicatieve instrumenten met betrekking tot de Banenafpraak. Om deze doelstelling te behalen en de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er eerst een literatuurstudie verricht. De resultaten van deze literatuurstudie zijn te vinden in het theoretisch kader, in paragraaf 3.6 worden de in dit onderzoek onderzochte verbanden schematisch weergegeven.

#### 4.2.2 Empirisch onderzoek

De uit de literatuurstudie naar voren gekomen verbanden worden tijdens het empirisch onderzoek getoetst aan de praktijk. Er wordt gekeken naar hoe gemeenten, uitvoeringsorganisaties, werkgevers/ondernemers en netwerkorganisaties de veronderstelde verbanden tussen beleidsinstrumenten, omgevingsfactoren en doelverwezenlijking ervaren en naar waarom zij ze als zodanig ervaren.

Voor het verzamelen van de gegevens is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden: diepte-interviews en documentenanalyse. Met de diepte-interviews is geprobeerd gegevens te verzamelen over de eventuele beïnvloeding van marktfactoren, maatschappelijke factoren en/of bedrijfsspecifieke factoren op enerzijds de werking van de instrumenten en anderzijds op de doelverwezenlijking. Daarnaast zijn gegevens verzameld over de eventuele beïnvloeding/werking van de instrumenten en de daadwerkelijk doelverwezenlijking. De documentenanalyse heeft zich voornamelijk gericht op secundaire gegevens met betrekking tot de doelverwezenlijking, dit als extra onderbouwing van de gegevens van de respondenten.

#### **4.2.3 Data-analyse**

In dit onderdeel van het onderzoek worden de gegevens uit het empirisch onderzoek geanalyseerd om zo de koppeling te kunnen te maken met de in het theoretisch kader, in hoofdstuk drie, veronderstelde verbanden. De interviewtranscripten zijn geanalyseerd met behulp van atlas.ti, de data is systematisch gecodeerd op basis van het codeboek dat is afgeleid uit van de in 3.7 toegelichte operationaliseringen. Er is gebruik gemaakt van open- en gesloten coderen, omdat hiermee zowel verklaringen uit de gebruikte literatuur als verklaringen uit de praktijk/interviews kunnen worden gemeten zodat deze beide kunnen worden meegenomen in het onderzoek (Van Thiel, 2010). Om het coderen zoveel mogelijk te structureren is er gebruik gemaakt van Atlas.ti, de tekstfragmenten bij de codes worden op een inzichtelijke manier gepresenteerd waardoor de kans kleiner is dat de onderzoeker iets mist. Dit programma is -naast dat het een handige tool is om structuur aan te brengen in het coderingsproces- ook erg waardevol geweest bij de analyse van de data. Doordat atlas.ti zelf de data/codes kan kwantificeren is er vrijwel geen kans op eventuele telfouten. Het gebruik van atlas.ti komt de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede.

### **4.3 Onderzoeksmethoden**

Hieronder worden kort de twee gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht: diepte-interviews en documentenanalyse.

#### **4.3.1 Diepte-interviews**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde diepte-interviews. Dit betreft een interview waarbij er door de onderzoeker gebruik wordt gemaakt van vooraf opgestelde vragen welke zijn afgeleid uit de operationalisatie, in dit geval hoofdstuk drie paragraaf zeven. Naast de vooraf opgestelde vragen, kan de onderzoeker aanvullende vragen te stellen; dit biedt hem de mogelijkheid om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen (Van Thiel, 2010). Bij het toetsen en/of verklaren van bepaalde verbanden uit het theoretisch kader draait het om de percepties van de respondenten; zij zijn immers degene die bepaalde verbanden wel of niet ervaren. Het dieper in kunnen gaan op bepaalde onderwerpen kan helpen bij het verklaren van deze verbanden en/of waarom deze er juist niet zijn, je hebt hierdoor namelijk de mogelijkheid om ook de achterliggende gedachtegang bloot te leggen.

Verdieping biedt de mogelijkheid om extra informatie op te halen en kan daarmee een verduidelijkende werking hebben (Van Thiel, 2010).

De transcripten van de interviews zijn op aanvraag beschikbaar, dit komt ten goede aan de betrouwbaarheid en de herhaalbaarheid van het onderzoek.

#### **4.3.2 Documentenanalyse**

Naast diepte-interviews wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van documentenanalyse. Hierbij wordt er reeds bestaand materiaal (opnieuw) geanalyseerd. Het reeds bestaande materiaal is vaak van oorsprong voor andere onderzoeksdoeleinden gebruikt (Van Thiel, 2010). Bij het gebruik van bestaand materiaal hoeft de onderzochte situatie dus niet opnieuw verstoord te worden, daarnaast zijn de data direct beschikbaar (Van Thiel, 2010).

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen primair en secundair bestaand materiaal. Primair bestaand materiaal betreft of zelf geproduceerde data of data die oorspronkelijk niet voor onderzoek is geproduceerd/gebruikt (Van Thiel, 2010). Secundair bestaand materiaal verwijst naar onderzoekdata die wordt hergebruikt voor nieuw onderzoek (Van Thiel, 2010). In dit onderzoek wordt zowel primair al secundair bestaand materiaal gebruikt. Primair bestaand materiaal wordt enerzijds gebruikt om verder inzicht te krijgen in de werkwijze van gemeenten en uitvoeringsorganisaties met betrekking tot de Banenafpraak, anderzijds om inzicht te krijgen in de doelverwezenlijking met betrekking tot de Banenafpraak van zowel de private als publieke sector. Hierbij is gebruik gemaakt van wetgeving en beleidsnota's van gemeenten en uitvoeringsorganisaties over hun werkwijzen en van kamerbrieven en rapporten over de realisatie van de Banenafpraak. Daarnaast is er gebruik gemaakt van secundair bestaand materiaal zoals onderzoeken met betrekking tot gebruik van de beschreven instrumenten.

#### **4.4 Casusselectie**

Zoals reeds aangegeven betreft dit onderzoek een casestudy, er wordt een enkele case onderzocht, namelijk de Banenafpraak. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van bewuste case-selectie; De Banenafpraak is een case waarin de (sturings-)instrumenten van overheid zeer inzichtelijk worden gebruikt, dit maakt deze case uitermate geschikt om werking en effectiviteit van die instrumenten te onderzoeken. Er zijn daarnaast ook andere redenen om deze case te selecteren, allereerst omdat de Banenafpraak op zichzelf erg actueel is. De telling van de Banenafpraak is ingegaan per 1 januari 2015. Er is dus sprake van een maatschappelijk probleem dat opgelost moet worden, dit maakt het maatschappelijk zinvol om kennis te ontwikkelen en onderzoek te doen over/naar dit onderwerp. De Banenafpraak komt voort uit het kader van de participatiewet en is een sociaal akkoord vastgelegd in een wet waarin is afgesproken dat werkgevers uit 'de markt' 100.000 extra banen gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking, deze dienen in 2026 gecreëerd te zijn (Rijksoverheid, 2016). Andere redenen om voor deze case te kiezen zijn, dat het voortbrengen van een bepaalde maatschappelijke verandering vanuit de overheid klassieke sturingsdilemma's met zich meebrengt

welke de grondslag vormen voor de academische opleiding in de bestuurskunde. Zo laat de casus zien dat de overheid zich zowel coöperatief als normerend kan opstellen. En de hoeveelheid actoren en wisselwerking tussen bedrijfsleven en overheid specifiek raakvlak tonen met complexiteit en governance van de afstudeerrichting Governance & Management van Complexe Systemen.

#### 4.5 Selectie respondenten

De geselecteerde respondenten hebben veelal verscheidene achtergronden, er zijn vier categorieën van achtergronden te onderscheiden. Onderaan in tabel 4.1 worden alle respondenten gecategoriseerd en onder vermelding van hun bedrijf/organisatie en functie vermeld.

Allereerst zijn er vier respondenten bij gemeenten geïnterviewd; twee van deze respondenten hebben een beleidsmatige/management achtergrond en treden (vrijwel) niet in contact met cliënten uit de Banenafpraak. De andere twee respondenten hebben (actief) contact met de cliënten uit de Banenafpraak en hebben een meer uitvoeringsgerichte functie. Er is specifiek gekozen om zowel respondenten met een managementachtergrond als respondenten met een uitvoeringsgerichte achtergrond te interviewen om zo eventuele ‘street-level-bureaucracy’-dilemma’s te kunnen blootleggen. Deze respondenten zijn deels gekozen op advies vanuit !GO, de heer Egbert Lichtenberg (directeur), deels ook op basis van beschikbaarheid. Helaas waren niet alle benaderde personen beschikbaar voor een interview. Dit geldt ook voor de gemeenten in het algemeen, van de zes gemeenten (Aalburg, Drimmelen, Geertruidenberg, Oosterhout, Werkendam & Woudrichem) die samen met !GO & Werk-Link in een gemeenschappelijke regeling zitten waren enkel respondenten bij Aalburg, Oosterhout en Werkendam beschikbaar. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat de gemeenten Werkendam en Woudrichem wel een gezamenlijke uitvoering op het gebied van participatiewet (& Wet maatschappelijke ondersteuning) hebben. De selectie van enkel beschikbare respondenten/gemeenten kan de resultaten van het onderzoek beïnvloeden.

De volgende categorie respondenten betreffen die bij SW-bedrijf: !GO en de uitvoeringsorganisatie van de gemeenten voor de werkgeversbenadering: Werk-Link. Er zijn bij deze organisaties respondenten met verschillende functies geïnterviewd: deze vallen in twee categorieën te verdelen. Aan de ene kant zijn er respondenten die aan actieve werkgeversbenadering doen, dit zijn de twee accountmanagers en de manager commerciële zaken, aan de andere kant zijn er respondenten die in contact komen met de werkgevers nadat deze reeds zijn benaderd, dit zijn een jobcoach en een consulent plaatsing & detachering. Er is specifiek gekozen voor zowel respondenten op het gebied van werkgeversbenadering als respondenten die na de werkgeversbenadering in het proces komen, om een zo integraal mogelijk beeld te krijgen van (al) het contact met private werkgevers. Alle respondenten zijn hierbij persoonlijk benaderd wat ertoe heeft geleid dat ook iedereen heeft deelgenomen. Er zijn binnen !GO/Werk-Link maar één commercieel manager en ook maar één jobcoach, deze hebben beide deelgenomen aan dit onderzoek. Er zijn binnen !GO/Werk-Link meerdere accountmanagers en

consulenten plaatsing en detachering, deze zijn random geselecteerd, dit kan de resultaten het onderzoek beïnvloeden.

Naast (semi-)overheden zijn er ook private partijen geïnterviewd waaronder een zestal werkgevers: dit is dan ook de volgende categorie respondenten. Alle werkgevers hebben een diverse achtergrond; het betreffen een transportbedrijf, een bank, een schoonmaak/reinigingsbedrijf, een supermarktketen, een productiebedrijf van lijmen en katten en een adviesbureau voor ruimtelijke ontwikkeling die mee hebben gewerkt aan het onderzoek. Er is specifiek gekozen om werkgevers met een diverse achtergrond te nemen omdat werkgevers in het algemeen een erg diverse groep is met een veelvormig karakter. De verschillende werkgevers hebben gemeen dat zij allen meer dan 25 werknemers in dienst hebben die meer dan 31.1 uur werk week werken; daarmee vallen ze eventueel onder de quotumheffing wanneer deze wordt ingevoerd. Niet alleen de werkgevers zelf hebben een diverse achtergrond, ook de respondenten van de werkgevers; van de zes respondenten hadden er drie een functie in HR(M), daarnaast was er een directeur/ondernemer, een participatiecoördinator en een hoofd administratie. De verschillende functies van de respondenten bij de werkgevers kunnen de resultaten van het onderzoek beïnvloeden.

De laatste groep respondenten betreffen die van de netwerkorganisaties Locus en de Brabant Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW). BZW is het regionale platform van VNO-NCW in Brabant en Zeeland; er zijn rond de 1.900 bedrijven van verschillende formaten lid. BZW is een netwerkorganisatie die zich niet enkel op inclusief werkgeverschap richt, maar ook alle andere aspecten heeft en/of faciliteiten aanbiedt welke kunnen worden verwacht van een werkgeversvereniging. Locus daarentegen is een netwerkorganisatie die zich uitsluitend bezighoudt met inclusief werkgeverschap en zich hierbij specifiek richt op landelijk opererende bedrijven. Er is specifiek gekozen om zowel BZW als Locus te benaderen om zo te kunnen kijken of er eventuele verschillen zijn tussen de visie van grote(re) landelijk opererende werkgevers en lokaal/regionaal opererende werkgevers; dit komt ten goede aan de interne validiteit van het onderzoek. Daarnaast is het interviewen van respondenten bij BZW en Locus tevens bevorderlijk voor de interne validiteit van het onderzoek, omdat op deze manier de visies van individuele werkgever, de vorige categorie, kan worden afgezet tegen de visie van werkgevers in het algemeen, vertegenwoordig via de netwerkorganisaties.

Tabel 4.1: Overzicht respondenten per categorie

Respondent	Functie	Organisatie
Gemeenten		
A	Senior Beleidsmedewerker	Gemeente Werkendam
B	Consulent participatie	Gemeente Oosterhout
C (2x)	Senior Beleidsmedewerker &	Gemeente Aalburg



	consulent participatiewet	
Uitvoeringsorganisaties SW & werkgeversbenadering		
D	Jobcoach	Werk-Link / !GO
E	Manager Commerciële zaken	Werk-Link / !GO
F	Consulent Plaatsing en Detachering	Werk-Link / !GO
G	Accountmanager & coördinator	Werk-Link / !GO
H	Accountmanager	Werk-Link / !GO
Private werkgevers		
I	HR-adviseur	Rabobank (Amerstreek)
J	Coördinator Participatie	Albert Heijn / Ahold
K	HR-functionaris	HIG Schoonmaak
L	Senior HR Specialist	Den Braven Group
M	Eigenaar/ondernemer	Rietveld Transport /OCT
N	Hoofd Administratie	AGEL Adviseurs
Netwerkorganisaties		
O	Directeur	Locus Netwerk
P	Regiomanager / Secretaris	Brabant Zeeuwse Werkgeversvereniging

#### 4.6 Betrouwbaarheid & Validiteit

In dit onderdeel van het onderzoek worden de genomen maatregelen ter waarborging van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken. Ter introductie gaat daar een korte algemene toelichting op betrouwbaarheid en validiteit aan vooraf.

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de mate van consistentie en de nauwkeurigheid waarmee variabelen worden gemeten. De nauwkeurigheid heeft hierbij betrekking op de operationalisering van de variabelen; consistentie heeft betrekking op herhaalbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010). Validiteit heeft betrekking op de geldigheid van het onderzoek; dit kan worden opgedeeld in interne en externe validiteit. Interne validiteit draait om de vraag of er gemeten is wat er bedoeld was om te meten, zijn de gebruikte operationalisaties representatief voor de theoretische concepten en is er een daadwerkelijk verband tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen (Van Thiel, 2010). Externe validiteit heeft betrekking op de mate waarin de resultaten van het onderzoek zijn te generaliseren (Van Thiel, 2010).

#### **4.6.1 Validiteit onderzoeksdesign**

Zoals reeds aangegeven draait de interne validiteit om de vraag of men meet wat men wil meten. Dit toont zich in dit onderzoek vooral via de gebruikte concepten en operationalisering. De gebruikte concepten zijn vanuit de theorie redelijk algemeen ingegeven wat de ruimte heeft gegeven om de operationalisering eerst ruim op te zetten, om deze vervolgens tijdens de analyse door het open en gesloten coderen steeds nauwkeuriger te formuleren en nog meer te specificeren naar de praktijk, dit zou ten goede moeten komen aan de interne validiteit.

In dit onderzoek zijn verschillende groepen respondenten geïnterviewd, bij de selectie van de respondenten zijn deze reeds toegelicht en onderverdeeld in vier categorieën. Op een meer algemene basis kan er het onderscheid tussen publiek en privaat worden gemaakt. In dit geval staan de gemeenten en !GO & Werk-Link aan de ene kant en de werkgevers en netwerkorganisaties aan de andere kant. Er is specifiek gekozen om zowel publieke als private partijen te benaderen voor het onderzoek om deze twee kanten zo tegen elkaar af te kunnen zetten, beide partijen kunnen immers sociaal wenselijke antwoorden geven, ook ten aanzien van elkaar. Het interviewen van beide partijen komt ten goede aan de interne validiteit van het onderzoek. Binnen de twee partijen zijn er telkens twee categorieën van respondentengroepen, bij de publieke partijen zijn dit de gemeenten en !GO & Werk-Link, bij de private partijen zijn dit de werkgevers en de netwerkorganisaties. Er is specifiek gekozen om zowel de gemeenten als !GO & Werk-Link te benaderen om zo inzicht te krijgen op de meer beleidsmatige kant vanuit de gemeenten en de meer praktijkgerichte kant vanuit !GO & Werk-Link, dit zou ten goede moeten komen aan de interne validiteit. Ook is bij de private partijen specifiek gekozen om zowel werkgevers als netwerkorganisaties te benaderen, hiermee is getracht om zowel inzicht te krijgen in waar individuele werkgevers ‘tegenaan lopen’ en tevens in de visie van werkgevers in het algemeen. Doordat van beide ‘partijen’ telkens twee categorieën respondentengroepen zijn geïnterviewd worden de verbanden vanuit verschillende perspectieven gemeten; dit heeft de eventuele kans op een bias van de onderzoeker verminderd. Ook dit zou ten goede moeten komen aan de interne validiteit van het onderzoek en daarmee ook aan de onderzoeksresultaten.

#### **4.6.2 Betrouwbaarheid en validiteit interviews**

Er is in dit onderzoek gekozen voor semigestructureerde interviews; dit biedt de onderzoeker zowel structuur door de topiclist, als de mogelijkheid om eventueel dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen (Van Thiel, 2010). Doordat de onderzoeker de mogelijkheid heeft gehad om door te vragen op bepaalde onderwerpen, zijn er in sommige gevallen bepaalde ‘pijnpunten’ bij respondenten blootgelegd welke anders wellicht niet aan bod waren gekomen. Deze mogelijkheid heeft wellicht dus een positieve invloed gehad op de interne validiteit van dit onderzoek. Het gebruik van de topiclist heeft geholpen de afgenomen interviews zoveel mogelijk te standaardiseren; hiermee is getracht de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten.

Alle interviews, op één na, zijn opgenomen zodat zij later konden worden teruggeluisterd. Op deze manier kunnen de interviews later exact worden uitgewerkt en kan de onderzoeker tijdens het interview meer gefocust blijven (Van Thiel, 2010). De opgenomen interviews zijn achteraf nauwkeurig uitgewerkt in transcripten welke vervolgens zijn voorgelegd aan de respondenten zodat zij eventuele onjuistheden konden doorgeven. De transcripten zijn geanalyseerd met de behulp van het in 3.7 toegelichte coderingsschema. Het systematisch analyseren van de transcripten doormiddel van coderen draagt volgens Van Thiel (2010) bij aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Tijdens het interview wat niet opgenomen is, zijn er door de onderzoeker aantekeningen gemaakt, welke vervolgens zijn gebruikt bij de uitwerking van het transcript. Het interview is diezelfde dag nog uitgewerkt in een transcript omdat de informatie op dat moment nog vers in het geheugen stond. Het niet opnemen van het interview, kan invloed hebben op de resultaten van het onderzoek.

#### **4.6.3 Betrouwbaarheid en validiteit documentenanalyse**

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte documenten zoveel mogelijk te vergroten is ervoor gekozen om enkel officiële documenten te gebruiken van overheidsinstanties en erkende kennisinstituten zoals onder andere gemeenten, het UWV en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Cedris en Divosa. Het gebruik van een documentenanalyse naast interviews zorgt voor triangulatie van onderzoeksmethoden wat de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in het algemeen ten goede komt (Van Thiel, 2010).

## 5. Resultaten

In dit onderdeel van het onderzoek worden de resultaten van de afgenomen interviews en de documentenanalyse besproken. De resultaten worden eerst per categorie toegelicht, vervolgens worden de verschillen en overeenkomsten per categorie behandeld. Hieruit worden de factoren gehaald die invloed kunnen uitoefenen op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie van een reguliere werkgever met een arbeidsbeperkte. Tenslotte wordt er naar het totale plaatje gekeken van alle categorieën. In de bijlagen zijn de frequentietabellen per code per respondentgroep te vinden, deze frequenties zeggen niks over de verbanden of de relaties van de codes.

### 5.1 Marktfactoren

Markt factoren zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd onder code categorie 1, hieronder vallen alle competitieve normen en/of waarden in de markt of sector waarbinnen de werkgever zich begeeft die invloed kunnen uitoefenen op (het HRM-beleid van) de werkgever.

#### 5.1.1 Gemeenten & Marktfactoren

Wat direct opvalt is dat de gemeenten niet tot zeer laag scoren binnen deze categorie. Dit valt te verklaren doordat de respondenten van de gemeenten het moeilijk vonden om vanuit de gemeente een oordeel te vormen over de beïnvloeding van de werkgevers, dit wordt verstrekt doordat zij zelf niet tot zeer weinig contact hebben met bedrijven vanuit hun functies bij de gemeente.

De respondenten van de gemeenten Oosterhout en Aalburg waren het er met elkaar over eens dat er momenteel weinig arbeidsplaatsen waren/zijn voor arbeidsbeperkten en dit valt volgens hen te verklaren doordat ten eerste het onderwerp weinig speelt zowel in de samenleving als bij de werkgevers (codes 1.4 & 2.1), ten tweede omdat er überhaupt weinig banen zijn (code 1.5) en tenslotte omdat werkgevers terughoudend of voorzichtig zijn met het geven van vaste/langere contracten (codes 1.3 & 5.5).

#### 5.1.2 !GO en Werk-Link & Marktfactoren

Wat direct opvalt is dat efficiëntienormen en waarden en effectiviteitsnormen en waarden binnen de markt of sector, respectievelijk codes 1.1 en 1.2, beide slechts eenmaal voorkomen bij deze groep. Het gaat om de vraag welke rol financiële prikkels spelen, respondent G geeft aan dat deze kunnen worden gelinkt aan efficiëntie en productiviteit en dat deze gezamenlijk de duurzaamheid van de plaatsing beïnvloeden:

*‘Die spelen overal wel een rol bij, want als het geld kost dan is het op het gegeven moment niet meer duurzaam. Als uiteindelijk blijkt dat het allemaal wel werkt maar de werkgever moet er echt geld voor moet toeleggen in het kader van efficiëntie of productiviteit dan is het de vraag hoe lang het stand houdt. Als je geen middelen aan de voorkant kan bieden dan kom je minder makkelijk binnen. Ik denk dat die voorziening die er zijn vooral moeten worden uitgedragen aan de voorkant om die deur open te krijgen en vervolgens moeten worden ingezet om die duurzaamheid te creëren.’ - Respondent G*

Wanneer er wordt gekeken naar flexibiliteitsnormen en waarden binnen de markt/sector (code 1.3) dan wordt dit vaak in verband gebracht met een drang naar detachering (code 5.4) in plaats van een vaste aanstelling (code 5.5). Ook worden flexibiliteitsnormen en waarden in de markt of sector (code 1.3) vaak gerelateerd aan risicoafwegingen en/of de financiële huishouding van het bedrijf (code 3.3) en tevens aan eventuele veranderingen in wetgeving (code 2.3 en/of code 5.6):

*‘En dat heeft ook te maken met de drang naar een flexibele structuur en ze gaan pas na lange tijd over op structurele voorzieningen, dat is een algemene ontwikkeling, ook in de reguliere arbeidsmarkt.’ - Respondent G*

*‘Ja zeker, ik loop bijna iedere keer aan tegen bedrijven die willen detacheren. En wat ik in het begin zei, dat bedrijven bang zijn dat er iets verandert in de wetgeving en dat ze dan toch vastzitten aan die persoon. Je hebt natuurlijk wel met arbeidsrecht te maken als je iemand aanneemt.’ - Respondent H*

Wanneer er wordt gevraagd naar de mate waarin de Banenafspraken/inclusief werkgeverschap speelt bij werkgevers in het algemeen / in het bedrijfsleven (code 1.4) dan zijn de meeste respondenten van !GO & Werk-Link in eerste instantie niet erg positief. Later wordt dit beeld iets bijgesteld en blijken er ook andere factoren een rol te spelen bij de mate waarin de Banenafspraken speelt bij bedrijven (code 1.4), zoals bijvoorbeeld de bedrijfscultuur (code 3.1) en helaas ook het idee dat de ‘overheid’ sowieso meer verantwoordelijkheden op het bedrijfsleven afschuift:

*‘Nou er zijn tegenwoordig wel een paar bedrijven echt mee bezig om mensen met een arbeidsbeperking te helpen maar die kan ik op twee handen tellen. Er wordt op zich veel over gesproken maar niet heel veel mee gedaan, dat zijn echt druppels op gloeiende platen.’ - Respondent E*

*‘Dat is eigenlijk tweeledig, enerzijds zie je dat bedrijven er steeds positiever tegenover staan, waar kunnen wij de win-win situatie behalen. Aan de andere kant wil men ook graag sociaal iets doen, sociaal ondernemen richting hun werknemers toe, die gaan dat uiteraard zelf ook steeds belangrijker vinden. Vooral de jongere werknemers vinden het sociale imago van bedrijven steeds belangrijker. Maar daarnaast merk ik ook wel dat bedrijven er moeite mee hebben, in steeds grotere mate, dat de overheid steeds meer verantwoordelijkheden afschuift op hen.’ - Respondent H*

Wanneer er wordt gevraagd naar de beschikbaarheid van banen/werk voor arbeidsbeperkten bij bedrijven (code 1.5) dan wordt er gewezen naar de (slechte) economische voortgang van de afgelopen tijd en de voorzichtigheid die daar uit voortkomt. Echter wordt er ook aangegeven dat we daar langzaam uit aan het komen zijn:

*‘Als de economie aantrekt en er is veel bedrijvigheid dan zijn er ook veel mensen nodig. Daar hebben wij in een dip gezeten maar daar zijn we aan het uitkrabbelen. Dat zie je vooral bij het uitzendwerk, dat is daar een goede graadmeter voor.’ - Respondent E*

### **5.1.3 Werkgevers & Marktfactoren**

Wanneer de respondenten wordt gevraagd naar beïnvloeding van markt factoren dan valt op dat zij flexibiliteits-, efficiëntie- en effectiviteitsnormen en/of waarden (code 1.3, 1.1 & 1.2) vaak in combinatie met elkaar worden genoemd. Het gaat er hierbij vaak om dat werkgevers vanwege bepaalde efficiëntie en/of effectiviteitsnormen en/of waarden (code 1.1 & 1.2) er voor kiezen om bepaalde werkzaamheden ofwel uit te besteden ofwel te automatiseren. Het uitbesteden wordt gedaan om zo flexibel (code 1.3) te kunnen zijn, dit maakt dat er binnen de bedrijfsstructuur (code 3.2) geen vaste banen (code 5.5) beschikbaar zijn voor mensen met een arbeidsbeperking of in het geval van automatisering überhaupt geen banen (code 1.5):

*‘Het vervelende is dat de werkzaamheden die er zijn voor zulke mensen dat die nu juist worden geautomatiseerd of uitbesteed. Werkzaamheden op dat niveau zullen er in de toekomst minder zijn dus je komt steeds meer uit bij de facilitaire diensten zoals catering of iets. En dan moet je als bank maar net de ruimte hebben om daar iets te kunnen doen, onze bank had net voordat de participatiewet werd ingevoerd dat onderdeel volledig gereorganiseerd en uitbesteed.’ - Respondent I*

*‘Wat je ziet, waar de mogelijkheden zitten voor mensen met een beperking, dan is dat vaak operationeel, uitvoerend en administratief werk en dat zie je steeds meer verdwijnen door systemen en dergelijken. Daardoor zal je daar steeds minder vaak een vaste formatie op vaststellen; mensen in een vast dienstverband.’ - Respondent I*

Wanneer er wordt gevraagd naar de mate waarin de Banenafpraak/inclusief werkgeverschap speelt bij werkgevers/in het bedrijfsleven (code 1.4) dan geven de meeste respondenten aan dat het te weinig speelt, wel meer dan eerder maar nog steeds te weinig. Sommige bedrijven geven daarbij aan dat dit tevens dat dit te maken heeft de dat het in de samenleving niet speelt (code 2.1) daarnaast spelen de motivatie van de werkgever (code 3.5), de grootte van bedrijven (code 3.6) en de werkzaamheden die bedrijven hebben (code 3.2) ook mee:

*‘Wij waren er toen minder mee bekend. In dit bedrijf was er onvoldoende aandacht voor. Mijn persoonlijke mening is ook dat de Participatiewet op zichzelf heel weinig leeft in de samenleving. Ik hoor te vaak mensen dat ze überhaupt niet weten wat het is.’ - Respondent L*

*‘De helft van onze klanten zijn multinationals die hun hoofdkantoor en financiële stroming niet in Nederland hebben of krijgen, 80% van onze omzet komt van bedrijven die niet eens meer een vestiging in Nederland hebben. En denk je dat ze bij die hoofdkantoren in weet ik veel waar nadenken over die Participatiewet hier in Nederland, die schrijven alleen budget uit voor hoeveel het mag kosten hier in*

*Nederland. Dat is de grote denkfout van Asscher. En het grote MKB, waar wij onder vallen, die kijken er nog naar maar die multinationals kijken er echt niet naar, die willen dat gewoon niet hebben.’ - Respondent M*

#### **5.1.4 Netwerkorganisaties & Marktfactoren**

Van de netwerkorganisaties refereren beide respondenten, wanneer er wordt gevraagd naar beïnvloeding van werkgevers door markt factoren, vrijwel niet naar efficiëntie en/of effectiviteitsnormen en/of waarden (code 1.1 & 1.2). Respondent P geeft aan dat werkgevers in principe hun werkzaamheden zo kunnen vormgeven dat vrijwel geen last hebben van efficiëntie en/of effectiviteitsnormen en/of waarden:

*‘Maar als je kijkt naar de werkzaamheden die moeten gebeuren binnen het bedrijfsleven dan kan je het zo organiseren dat mensen met een arbeidsbeperking volledig ingezet kunnen worden.’ - Respondent P*

Flexibiliteitsnormen en/of waarden (code 1.3) zijn daarentegen wel erg belangrijk volgens de respondenten, dat hangt voornamelijk samen met de financiële ruimte en/of risicoafwegingen van de werkgevers (code 3.3) en tevens de politieke stabiliteit (code 2.2). Hieruit vloeit voort dat zij een voorkeur hebben voor detachering/inkoop (code 5.4) en vaak kortstondige arbeidsrelaties (code 7.2). Echte banen en/of functies (code 1.5) waarmee duurzame arbeidsrelaties met arbeidsbeperkten (code 7.3) kunnen worden gerealiseerd zijn er daardoor niet echt:

*‘Ik hoorde laatst een groot bedrijf zeggen toen er heel erg geklaagd, ja dat gaan wij nooit doen 100% aannemen want dan houdt de subsidie op, dat risico is voor ons te groot.’ - Respondent O*

*‘Ja want je moet eventueel die ziektekosten betalen, dat kan je nog afdekken met een no-riskpolis maar vervolgens moet verplicht je eventueel een zeer moeilijk bemiddelbare groep begeleiden naar ander werk. Wanneer je dat als werkgever niet doet of niet goed genoeg doet dan kan je verplicht worden WIA uit te keren voor die persoon tot soms wel 16 jaar, dat zijn boetes die onbetaalbaar zijn voor bedrijven. Daarom doen ze met regulier personeel al bijna niet, laat staan bij chronisch zieken of mensen met een verhoogde kans op uitval vanwege ziekte, zoals de doelgroep. En zelf wanneer je dat risico volledig zou afdekken dan heb je natuurlijk nog die behoefte aan flexibiliteit.’ - Respondent O*

Op de vraag of het onderwerp voldoende speelt bij werkgevers (code 1.4) geven bij positief antwoord, er is volop aandacht voor, alleen niet voldoende bij de overheid zelf:

*‘In het bedrijfsleven wel bij de overheid niet, dat is keihard, dat zie je aan de cijfers. Het bijzondere is dat, de grootste werkgevers dat zijn overheidswerkgevers, ziekenhuizen, universiteiten en die hebben dus een veel grotere opgave dan het MKB’ - Respondent P*

## 5.2 Publieke factoren

Publieke factoren zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd onder code categorie 2, hieronder vallen alle culturele, politieke en/of juridische normen en/of waarden in de omgeving van de werkgever die invloed kunnen uitoefenen op (het HRM-beleid van) de werkgever.

### 5.2.1 Gemeenten & Publieke factoren

Bij de marktfactoren kwam naar voren dat het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking, volgens de gemeenten, nog onvoldoende speelt bij de bedrijven zelf en ook in de samenleving (codes 1.4 & 2.1), alhoewel daar wel iets meer dan bij de bedrijven. Wat opvalt is wanneer er wordt gevraagd naar (beïnvloeding door) culturele normen en/of waarden (code 2.1) dit vaak in verband wordt gebracht met de maatschappelijke betrokkenheid van de werkgever (code 3.5):

*‘Dat ligt eraan hoe maatschappelijk betrokken zo een werkgever is.’ - Respondent B*

De respondenten refereren, wanneer er wordt gevraagd naar de (beïnvloeding via) politieke normen en/of waarden (code 2.2), vaak naar de rol van de wethouders bij de uitvoering van de participatiewet en Banenafpraak. Echte politieke normen en/of waarden (code 2.2) die werkgevers kunnen beïnvloeden komen vrijwel niet naar voren op beïnvloeding vanuit een religieuze achtergrond na:

*‘Wij zitten hier in een streng religieus gebied, gereformeerd, ook via de kerk worden werkgever gestimuleerd er iets mee te doen.’ - Respondent A*

Wanneer er door de respondenten van de gemeenten wordt gerefereerd naar juridische normen en/of waarden (code 2.3) die werkgevers beïnvloeden dan is dit vrijwel altijd in combinatie met de quotumheffing/boete (code 4.4):

*‘Ik weet wel dat ze natuurlijk op het gegeven moment aan die quotumwet gaan voldoen, dus ze moeten wel mensen met een beperking gaan aannemen.’ - Respondent B*

### 5.2.2 !GO en Werk-Link & Publieke factoren

Er wordt door de respondenten van !GO en Werk-Link in deze categorie het vaakst gerefereerd naar culturele normen en/of waarden (code 2.1). Hieruit komen twee dingen naar voren, ten eerste speelt het nog niet voldoende in de maatschappij, maar het speelt nu wel meer dan eerder:

*‘Nou het speelt sowieso nog niet voldoende een rol in de maatschappij, daar kan echt nog een heleboel binnen gehaald worden.’ - Respondent E*

*‘Wanneer ik de situatie, de tendens, nu vergelijk met de situatie vijf jaar geleden, is het nu veel logischer om erover te praten. Vijf jaar geleden was het wel moeilijker, mensen waren er minder mee bekend. Nu is het gemoedelijker, socialer, breder geaccepteerd.’ - Respondent H*



Wanneer er wordt gevraagd naar beïnvloeding via politieke en juridische normen en/of waarden (codes 2.2 & 2.3) dan wordt er aangegeven dat wetgeving (code 5.1) sommige werkgevers over de streep kan trekken maar meestal op zichzelf niet voldoende, althans dan leidt het niet altijd tot het gewenste effect:

*‘Als je een werkgever verplicht dan gaan ze daar in ieder geval over denken. Ook hiervoor geldt dat het afhankelijk is per werkgever, als ze echt twijfelen dan kan het opleggen van een quotum ze zeker over de drempel trekken.’* - Respondent F

*‘Om het alleen zo “over de schutting te flikkeren” ja dan weet je dat een bedrijf ook niet de bereidheid heeft om dat goed te begeleiden. Je veroorzaakt dan eigenlijk alleen een afbreuk aan die mensen zelf.’*  
- Respondent H

### **5.2.3 Werkgevers & Publieke factoren**

Op de vraag in hoeverre maatschappelijke normen en/of waarden (code 2.1) een rol spelen komen verschillende reacties bij de werkgevers. Er wordt zowel aangegeven dat het voldoende aandacht heeft als dat het onder belicht is, tevens speelt het type aandacht een rol:

*‘De voordelen en het maatschappelijk belang worden veel te weinig benadrukt. Dat negatieve werkt nu niet echt inspirerend.’* - Respondent I

*‘Als je mij dit anderhalf jaar geleden had gevraagd dan had ik gezegd dat het onderbelicht is. Op zich is er momenteel wel redelijk veel aandacht voor in de media en bij bijvoorbeeld studenten zoals jij. Dus als je het persoonlijk vraagt dan zeg ik dat het niet onderbelicht is, het is zich langzaam een beetje aan het uitbreiden als een olievlek.’* - Respondent J

*‘In dit bedrijf was er onvoldoende aandacht voor. Mijn persoonlijke mening is ook dat de Participatiewet op zichzelf heel weinig leeft in de samenleving. Ik hoor te vaak mensen dat ze überhaupt niet weten wat het is.’* - Respondent L

Wanneer er wordt gevraagd naar politieke normen en/of waarden (code 2.2) dan wordt dit door de respondenten vaak gelinkt aan de politieke cyclus, deze duurt maar vier jaar en er zit natuurlijk een bepaald bedrijfsrisico (code 3.3) vast je bedrijfsvoering aanpassen aan de participatiewet en Banenafpraak die wellicht na vier jaar er anders uit komen te zien:

*‘Het wordt natuurlijk opgelegd door de overheid, maar wat als dit kabinet straks ten einde is, gaat dan de participatiewet nog wel door, dat zijn bedrijfsrisico's die je moet meewegen.’* - Respondent J

*‘Goede vraag, ik denk dat het tijd nodig heeft. Misschien zijn wij toch wat te afwachtend, hoe serieus is die quotumwetgeving. En gaan we het zonder die quotumwetgeving wel echt doen, dat weet ik niet.’*  
- Respondent L

Wanneer er wordt gevraagd naar juridische normen en/of waarden (code 2.3) geven vrijwel alle respondenten aan dat ze willen voldoen aan de wet- en regelgeving (code 5.1), niet per se specifiek op dit onderwerp. De Respondent I geeft aan dat er bij hen ook intern beleid voor is:

*‘De Rabobank in zijn geheel doen we zeker wat aan de participatiewet en Banenafpraak, vanuit het centrale kantoor is daar een heel duidelijk beleid op en wordt daar ook op gestuurd.’* - Respondent I

*‘Eigenlijk willen wij gewoon aan de regels voldoen, natuurlijk speelt die boete rol maar ook zonder die boete zouden wij het doen.’* - Respondent K

*‘Nee, we streven wel na dat we compliant zijn, we willen voldoen aan de wetgeving. Maar we hebben nog geen concrete doelen over wanneer we hoeveel plaatsen willen hebben gerealiseerd.’* - Respondent L

#### **5.2.4 Netwerkorganisaties & Publieke factoren**

Wanneer er wordt gevraagd naar in hoeverre het onderwerp speelt in samenleving en in de politiek (code 2.1 & 2.2), en hoe dat werkgevers beïnvloedt dan geven de respondenten van de netwerkorganisaties aan dat die normen en/of waarden niet belangrijk zijn. De werkgevers hebben de afspraak gemaakt 100.000 banen te realiseren en die komen er ook, afspraak is afspraak (code 5.2) alleen moet de overheid zelf ook haar verantwoordelijkheid nemen (code 6.4):

*‘Ik wil geen kat of muis spel spelen, wij gaan als bedrijfsleven die 100.000 plekken realiseren. Maar die 25.000 van de overheid die wil ik nog weleens zien!’* - Respondent P

Wanneer er wordt gevraagd naar de beïnvloeding van werkgevers door juridische normen en/of waarden (code 2.3) dan wordt daar eigenlijk erg positief op gereageerd, vooral ook omdat werkgevers ‘quotum-proof’ (code 4.4) willen zijn:

*‘[...] anderen hebben een cao afspraak, anderen willen aan de wet voldoen of quotum-proof zijn.’* - Respondent O

*‘Dus wetgeving helpt wel heel erg, dus de overheid moet daar echt mee aan de slag. Ze zeggen dat de manier waarop die gemaakt is altijd zo goed werkt maar alleen de norm al stellen helpt ook al.’* - Respondent O

#### **5.3 Bedrijfsspecifieke factoren**

Bedrijfsspecifieke factoren zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd onder code categorie 3, hieronder vallen alle aspecten uit de bedrijfscultuur en/of bedrijfsstructuur die invloed kunnen uitoefenen op (het HRM-beleid van) de werkgever.

### 5.3.1 Gemeenten & Bedrijfsspecifieke factoren

Wat opvalt bij de bedrijfsspecifieke factoren is wanneer er bij de gemeenten naar de ruimte die de bedrijfsstructuur (code 3.2) en de in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden (code 3.1) bieden wordt gerefereerd dit vaak duidt op een mis-match in wederzijdse verwachten tussen werkgever en werknemer met arbeidsbeperking. Dit kan (deels) worden verklaard doordat er ook gebrek aan kennis en/of ervaring is bij werkgevers over/met de doelgroep (code 3.4):

*‘En het is ook een kwestie van kennis overbrengen naar de bedrijven, niet iedereen snapt wat een beperking inhoudt en hoe ze daar mee moeten omgaan.’ - Respondenten C*

Dit gebrek aan kennis beperkt zich niet enkel tot de doelgroep (code 3.4) maar tevens tot de Banenafpraak in het algemeen en voornamelijk ook het financiële en administratieve plaatje:

*‘Daarnaast spreek ik af en toe bedrijven over de mogelijkheden die wij dan hebben om een dergelijke arbeidsplaats te realiseren zoals die loonkostensubsidie, premiekorting vanuit de Belastingdienst, begeleiding vanuit !GO en dan is hen uiteindelijke conclusie dat het allemaal wel heel erg ingewikkeld is.’ - Respondenten C*

*‘Wat ik wel nog weet, dat kwam uit die netwerkborrels naar voren is dat vooral de kleine bedrijven heel veel moeite hebben met de administratieve kant.’ - Respondent B*

Verder worden ‘kleinere’ bedrijven (code 3.6) door de respondenten vaker gelinkt aan intrinsieke motivatie/leiderschap (code 3.5) en tevens aan financiële druk (code 3.3). Daarbij geven vrijwel alle respondenten aan dat een intrinsieke motivatie/leiderschap (code 3.5) desalniettemin vaak leidt tot duurzame arbeidsrelaties met arbeidsbeperkten (7.3):

*‘Wij hebben iemand lopen bij een klein bedrijfje. Die man is heel erg open voor mensen met een beperking of een handicap. Maar die zegt ook die mensen kosten mij extra tijd om ze te begeleiden en in te werken, het proces moet worden aangepast en daar moet wel iets tegenover staan.’ - Respondenten C*

*‘Dus je moet de doelgroep echt aantrekkelijk maken. Er zijn uiteraard ook wel bedrijven met een bepaalde persoonlijke/intrinsieke motivatie die het liefst alleen maar mensen uit de doelgroep in dienst hebben, en dan mensen die goed kunnen managen en begeleiden uiteraard maar die echt vanuit een maatschappelijk doel werken.’ - Respondenten C*

### 5.3.2 !GO en Werk-Link & Bedrijfsspecifieke factoren

Wat direct opvalt is dat de grootte van het bedrijf (code 3.6) niet voorkomt bij deze groep respondenten, blijkbaar heeft de grootte van het bedrijf geen invloed op het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers. De in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden (code 3.1) spelen volgens de groep respondenten een zeer belangrijke rol:

*‘Als wij een opdracht hebben van een bedrijf om mensen te zoeken dan weten wij uiteraard hoe het bedrijf eruit ziet, wat voor cultuur het bedrijf heeft, wat voor mensen ze zoeken en waar ze aan moeten voldoen.’ - Respondent E*

Bij de ruimte binnen de interne bedrijfsprocessen (code 3.2) gaat het volgens de respondenten ook vaak om het zien van mogelijkheden, het hangt dus samen met kennis/ervaring van/met de doelgroep (code 3.4) en eventueel ook een stukje voorlichting of begeleiding op dit gebied (code 6.1 & 6.2):

*‘Ja uiteindelijk denk ik dat bijna ieder bedrijf wel een functie kan creëren voor iemand met een arbeidsbeperking, maar het gaat er meer om willen ze dat? Het is dan natuurlijk wel makkelijk om dan te kijken naar facilitaire diensten en dergelijke. Maar zelf zie ik veel meer markt in echt het creëren van een functie. Bij een logistiekbedrijf waar afval moet worden opgeruimd en waar dat nu door jan en alleman sporadisch wordt gedaan, laten we daar dan z'n functie in creëren voor iemand met een beperking. En vaak de catering in bedrijven, waar dan 1,5 FTE werk voor is, ja dat is ideaal voor mensen met een beperking, ook qua kosten kant, daar zit echt een win-win situatie in.’ - Respondent H*

De kennis en/of ervaring van/met de doelgroep (code 3.4) wordt door de respondenten aan een terughoudende opstelling gelinkt, vaak moeten bedrijven de drempel over worden getrokken:

*‘Maar daarvoor moeten ze wel een drempel over, daar hebben ze eerder nooit over nagedacht. Maar je ziet dat bedrijven die dat wel doen, die iemand aannemen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die zijn over het algemeen laaiend enthousiast omdat het echt wat toevoegt aan de cultuur van hun bedrijf.’ - Respondent E*

*‘Het één is vertrouwd en bekend en het ander is nieuw en onbekend en dan gaat iedereen toch wat meer op de rem staan.’ - Respondent G*

De financiële ruimte en het risico van de werkgever (code 3.3) spelen een belangrijke rol volgens de respondenten. Financieel gezien moet het niet onvoordelig zijn, het mag best wat meer kosten. Het risico moet voor de werkgever zo klein mogelijk zijn:

*‘Ik denk dat of een bedrijf er voor openstaat cruciaal is en dat een subsidie daarbij kan helpen, maar dat is uiteraard ook echt afhankelijk van de financiële positie van het bedrijf zelf.’ - Respondent F*

*‘Het is niet zozeer dat een financiële prikkel iets moet opleveren maar het moet reëel zijn, als een reguliere werknemer tien euro kost, en er zijn twee mensen met een arbeidsbeperking voor hetzelfde werk nodig dan mag het tien en misschien ook wel elf euro kosten maar geen twintig. Het moet dus wel logisch zijn.’ - Respondent H*

*‘Ja, dat zie je met name in deze sector waarin wij werken, dat bedrijven best wel genegen zijn om die mensen op te nemen maar we moeten ze ‘ontzorgen’, ze moeten/willen geen risico’s lopen.’ -*

Respondent E

Leiderschap en/of intrinsieke motivatie t.a.v. arbeidsrelaties met arbeidsbeperkten blijkt toch één van de belangrijkste beweegredenen, dit hangt ook samen met ervaring met de doelgroep (code 3.4):

*‘Wat vaak helpt is een intrinsieke motivatie, bijvoorbeeld iemand in de nabije omgeving die ook een beperking heeft of iets dergelijks.’ - Respondent E*

### **5.3.3 Werkgevers & Bedrijfsspecifieke factoren**

Wat opvalt aan deze tabel is dat er bij deze groep respondenten op zich redelijk gelijkmatig wordt gescoord op de verschillende codes, echter wanneer de frequenties van de codes uit deze categorie afzetten tegen de frequentie van codes in andere categorieën bij deze groep respondenten dan is deze toch substantieel hoger. Dit valt te verklaren doordat de ondernemers/werkgevers zelf een veel duidelijker zicht hebben op hun bedrijfsspecifieke factoren dan ‘buitenstaanders’ zoals bijvoorbeeld gemeenten.

Wanneer er wordt gevraagd naar eventuele beïnvloeding door in bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden t.a.v. een arbeidsrelatie met een arbeidsbeperkte (code 3.1) dan wordt er vaak ook gerefereerd naar interne kennis en/of ervaring van/met arbeidsbeperkten (code 3.5) wat mist. Dit maakt dat men zich iets terughoudender opstelt, er zullen in sommige gevallen ook wat vooroordelen moeten worden weggehaald om de in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden bij te stellen, men ziet hierin voornamelijk een taak voor zichzelf weggelegd. Tevens wordt het hierdoor moeilijk gevonden om te beoordelen of er ruimte is binnen de interne bedrijfsprocessen om een arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte (code 3.2), respondenten geven dat succes/implementatie verhalen (code 6.8) hier eventueel bij zouden kunnen helpen. Uiteindelijk is iedere respondent er van overtuigd dat een arbeidsrelatie met een arbeidsbeperkte onderdeel kan worden van de bedrijfscultuur:

*‘Wat we op dit moment zien is dat we nog in de fase zitten van bewustwording en het op doen van ideeën. Er zijn een aantal workshops georganiseerd voor de HR-afdelingen en leidinggevenden over wat diversiteit nu precies betekent en wat je daarmee kunt doen. Om elkaar daarin te stimuleren en bepaalde blinde vlekken of stigmatiseringen weg te nemen bij elkaar.’ - Respondent I*

*‘Je ziet bij leidinggevende die staan daar helemaal niet bij stil, die denken er überhaupt helemaal niet aan of er dergelijke mogelijkheden zijn. Deels vanuit gemak maar voornamelijk onwetendheid.’ - Respondent I*

*‘Ja dat klopt. En daar ligt ook zeker een stukje initiatief dat wij nog moeten nemen. Het moet meer top of mind worden dat wanneer wij een vacature hebben dat wij dan ook aan mensen met een arbeidsbeperking kunnen denken. Ook bij de managers, dat wij dus ook mensen met een arbeidsbeperking kunnen aantrekken. [...] En daar zijn wij nog niet, het zit nog niet ons systeem en in het systeem van onze mensen.’ - Respondent L*

*‘Ja dat is zeker belangrijk! Er moeten voorbeelden zijn. Dan wordt het onbekende bekender en dan kan je stappen maken. Dat bedrijven vanuit verschillende kanten benaderd worden, dan gaat het groeien. Dat iedereen betrokken wordt bij de Participatiewet, dat ze niet alleen van buitenaf er tegenaan kijken.’ - Respondent L*

Wanneer er specifiek wordt doorgevraagd op de ruimte binnen de interne bedrijfsprocessen om een duurzame arbeidsrelatie met een arbeidsbeperkte aan te gaan (code 3.2) dan is het echte pijnpunt vaak het type werkzaamheden, deze kunnen niet met regelmaat worden aangeboden, worden uitbesteed of (binnenkort) geautomatiseerd. Daarnaast wordt er aangegeven dat het makkelijker te realiseren is bij productiegerichte bedrijven en dat er nu eenmaal bedrijven zijn die altijd moeite zullen hebben vanwege hun specialistische bedrijfsvoering. Alle respondenten geven op zich wel aan er van overtuigd te zijn dat het binnen elk bedrijf vanaf 25 werknemers kan passen, enkele uitzonderingen daargelaten:

*‘Het vervelende is dat de werkzaamheden die er zijn voor zulke mensen dat die nu juist worden geautomatiseerd of uitbesteed. Werkzaamheden op dat niveau zullen er in de toekomst minder zijn dus je komt steeds meer uit bij de facilitaire diensten zoals catering of iets. En dan moet je als bank maar net de ruimte hebben om daar iets te kunnen doen, onze bank had net voordat de participatiewet werd ingevoerd dat onderdeel volledig gereorganiseerd en uitbesteed.’ - Respondent I*

*‘Bijvoorbeeld het schoonmaakbedrijf hier in de buurt, die zijn er erg actief mee, die hebben ook heel taakgericht werk natuurlijk. Of bijvoorbeeld lopende band werk, eenvoudig en routinematig werk, die maken er meer gebruik van. Maar bij bedrijven met complex en intensief werk is heel veel minder onderwerp van gesprek merk ik.’ - Respondent I*

Wanneer er wordt gevraagd naar de financiële ruimte van de werkgevers om een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte (code 3.3) komen er aantal dingen naar voren. De loonkosten subsidie (code 4.1) is niet afgesteld op eventuele cao-lonen. Tevens spelen de grootte van het bedrijf (code 3.6) en het verloop van tijd hierbij een rol:

*‘Nou ik vind dat niet zo interessant, zeker niet als je naar de schaalgrootte kijkt. Het geeft geen zware druk op de financiën.’ - Respondent I*

*‘Laatst zei een grote voedselproducent nog tegen mij, ik neem dat risico gewoon niet, als zo iemand een keer zijn dag niet heeft, ik betaal die boete wel gewoon.’ - Respondent M*

*‘Ja kijk als iemand al 10 jaar bij je werkt is het natuurlijk een heel ander verhaal. Maar het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking moet wel aantrekkelijk zijn. Zoals ik al aangaf, wij mogen geen Wettelijk Minimum Loon uitbetalen van onze cao, en met die loontabel die wij aanhouden krijgen wij geen loonkostendispenatie en dat is natuurlijk heel erg krom.’ - Respondent K*

Interne kennis en/of ervaring van/met arbeidsbeperkten (code 3.4) hangt vaak samen met leiderschap en/of intrinsieke motivatie (code 3.5). Meer kennis leidt vaak ook tot meer leiderschap/motivatie en wellicht ook tot meer plaatsingen. Ook wordt hierbij aangegeven dat het doel belangrijker moet zijn dan het resultaat, waarmee men vooral doelt op de manier van creëren van banen voor deze doelgroep, detachering en inkoop (code 5.4) tegenover vast in dienst (code 5.5):

*‘Als je er indirect voor zorgt dat zulke mensen aan het werk komen en je doet dat vanuit een volle motivatie of inspiratie dan vind ik dat veel belangrijker dan de vraag of iemand op de payroll staat en daar een boete aan vast te hangen.’ - Respondent I*

*‘Het is de plicht van iedere Nederlander om zoveel mogelijk mensen uit die sociale bakken te houden.’*  
Respondent M

De respondenten geven aan dat maatstaaf qua grootte van het bedrijf (code 3.6) voor de Banenafpraak en eventuele quotumwet goed is vastgesteld, deze ligt momenteel op bedrijven met 25+ werknemers die 31,1 uur of meer per week werken. Verder geeft men aan dat de Banenafpraak voornamelijk bij de zeer grote bedrijven en/of multinationals minder speelt, dit is enerzijds omdat de eventuele boete hen niet voldoende interesseert, anderzijds omdat zij vaak te internationaal georiënteerd zijn; zij hebben in Nederland bijvoorbeeld geen hoofdkantoor meer zitten, of krijgen alle financiële middelen uit het buitenland. Uiteraard zijn er ook grote bedrijven die juist hun financiële middelen inzetten om het tot een succes te maken. Ook wordt er gerefereerd naar de voorbeeldfunctie van de overheid (code 6.4):

*‘Dat de kleine bedrijven worden uitgesloten vind ik dan op zich weer niet heel gek. Vanaf 25 werknemers vind ik wel een redelijk maatstaaf.’ - Respondent K*

*‘De helft van onze klanten zijn multinationals die hun hoofdkantoor en financiële stroming niet in Nederland hebben of krijgen, 80% van onze omzet komt van bedrijven die niet eens meer een vestiging in Nederland hebben. En denk je dat ze bij die hoofdkantoren in weet ik veel waar nadenken over die Participatiewet hier in Nederland, die schrijven alleen budget uit voor hoeveel het mag kosten hier in Nederland. Dat is de grote denkfout van Asscher. En het grote MKB, waar wij onder vallen, die kijken*

*er nog naar maar die multinationals kijken er echt niet naar, die willen dat gewoon niet hebben.’ - Respondent M*

*‘Hoe ik het zie, overheid geeft geen voorbeeldfunctie, die boete werkt sowieso voor grote bedrijven niet, en we moeten anders denken over onze medewerkers.’ - Respondent M*

### **5.3.4 Netwerkorganisaties & Bedrijfsspecifieke factoren**

De in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden (code 3.1) spelen volgens de respondenten van deze groep vaak een belangrijke rol in de houding van werkgevers ten aanzien van arbeidsbeprekten. Vaak is er door een gebrek aan kennis over de doelgroep (code 3.5) wat er voor zorgt dat er weinig draagvlak is en een terughoudende houding wordt aangenomen. Motivatie en leiderschap kunnen zorgen voor een omslag wanneer het ook tot het niveau van het management doordringt:

*‘Wij merken wel dat bedrijven die veel hoger opgeleiden in dienst hebben vaak direct zeggen: dat kan bij ons niet dus we kijken wel bij inkoop of facilitaire diensten of iets dergelijks. En wij zeggen dan altijd, je moet ook zelf wat doen, dus ga maar om de tafel zitten met de HR-afdeling, we proberen dan toch specifieke functies te creëren.’ - Respondent O*

*‘Het raakt natuurlijk veel afdelingen, functies en werkprocessen, er moet draagvlak zijn. Op allerlei manieren kan het binnen die bedrijven falen.’ - Respondent O*

*‘Ten tweede moet er ook een wil zijn om het te doen natuurlijk. Er daarin zijn een van de grotere tegenstanders de vakbonden en het management binnen organisaties zelf.’ - Respondent P*

Wanneer er wordt gevraagd naar de ruimte binnen de interne bedrijfsprocessen van de werkgevers voor arbeidsbeprekten (code 3.2) dan geven de respondenten aan dat deze er vrijwel nooit op zijn afgestemd om arbeidsbeprekten in dienst te nemen. Bij de grootste groep werkgevers kan dat met wat lichte aanpassing wel degelijk alleen men moet daarin eigenlijk vooral inzichten verwerven en daarbij hebben zij vaak hulp nodig (code 6.1 & 6.3), bij de andere groep zijn er echt geen mogelijkheden:

*‘Langzamerhand zijn we er een taak bij gaan pakken omdat veel bedrijven vaak niet wisten wat en hoe ze het moesten doen, het is vaak een heel veranderproces wat die bedrijven moeten doorlopen. Bij de meeste bedrijven zijn de HR-processen erop afgestemd dat er zoveel mogelijk met zo min mogelijk mensen wordt gedaan, we hebben mensen die zo breed mogelijk inzetbaar zijn en nu moeten zo veel mogelijk doen met zoveel mogelijk mensen met zo min mogelijk kosten.’ - Respondent O*

*‘Als je in een 24-uur ploegendienst in een chemisch bedrijf waar je aan bepaalde voorwaarden moet voldoen dan kan het gewoon niet. Een ander voorbeeld is wanneer je met alleen maar LWOO-ers*



*werkt, dus net boven de doelgroep dan is het heel moeilijk om mensen uit de doelgroep te laten begeleiden door mensen die daar maar één niveau boven zitten qua capaciteit, een kind van zes kan je niet op een kind van vijf laten passen.’ - Respondent P*

Wanneer er wordt gevraagd naar de financiële ruimte en/of risicoafwegingen (code 3.3) van de werkgevers geven de respondenten aan dat het in ieder geval niet duurder moet worden, er zijn momenteel al geen financiële stimulansen enkel compenserende zoals loonkostensubsidie (code 4.1), als die wegvallen doen werkgevers het niet. Daarnaast geven zij aan dat er ook door andere wetgeving bepaalde financiële risico's zijn voor werkgevers bij het in dienst nemen van arbeidsbeperkten, dit maakt het voor hen erg onaantrekkelijk om dit te doen en zorgt voor een drang naar flexibiliteit (code 1.3) middels detachering/inkoop (code 5.4), er mist dus ook een stukje eenheid in wetgeving (code 5.6):

*‘Je betaalt natuurlijk altijd voor de loonwaarde die iemand heeft dus die subsidie moet er wel gewoon zijn, je hebt immers ook extra kosten aan zo iemand met begeleiding en dergelijke. Inwerken duurt langer, mensen zijn onvoorspelbaarder en ja dan moet het niet ook nog eens duurder zijn. Dus is niet zozeer een stimulans want ze houden er ook niet zoveel aan over maar je wordt wel gecompenseerd voor die verminderde productiviteit. Als je het duurder maakt gaat het niet lukken, dat doen ondernemers niet.’ - Respondent O*

*‘Ik hoorde laatst een groot bedrijf zeggen toen er heel erg geklaagd, ja dat gaan wij nooit doen 100% aannemen want dan houdt de subsidie op, dat risico is voor ons te groot.’ - Respondent O*

De grootte van een bedrijf/organisatie (code 3.6) heeft invloed op hoe werkgevers omgaan met de Banenafpraak maar heeft ook invloed op hoe overheden met hen omgaan. Respondenten geven aan dat vooral gemeenten en SW-bedrijven moeite hebben met het binnenkomen bij die grote bedrijven. Daarnaast geven zij aan dat grote bedrijven vaak meer zelf willen doen en het ook echt op hun eigen manier willen doen, ook als dit niet helemaal strookt met de overheid/wet. Grote bedrijven willen niet met verschillende gemeenten en/of SW- bedrijven om de tafel ze willen eenheid (code 5.6), en ook meer maatwerk (code 6.6):

*‘Grote bedrijven, wanneer ze starten, dan willen meestal eerst een pilot doen, dus we hebben gezegd we pakken dan één plek daar gaan we wat doen. Gebruikmakend van de beleidsvrijheid die de decentralisatie ons gegeven heeft gaan we maatwerk maken, want die decentralisatie is er gekomen omdat er dan meer maatwerk kan worden geboden.’ - Respondent O*

## 5.4 Economische instrumenten

Economische instrumenten zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd onder code categorie 4, hieronder vallen alle door de overheid geïnitieerde veranderingen in de kosten en/of baten van de werkgever die invloed kunnen uitoefenen op (het HRM-beleid van) de werkgever op het gebied van arbeidsbeperkten.

### 5.4.1 Gemeenten & Economische instrumenten

Wat direct opvalt is dat subsidie (code 4.1) ver boven alle andere uitsteekt en dat belastingheffing (code 4.2) in zijn geheel niet voorkomt. De reden dat belastingheffing niet voorkomt is omdat dit middel in de huidige Banenafpraak niet voorkomt op de boete/quotumheffing (code 4.4) na, welke in dit onderzoek apart wordt behandeld. De boete/quotumheffing (code 4.4) geeft bij deze groep respondenten echter geen ander beeld dan geschetst bij juridische normen en/of waarden (code 2.3). De hoge frequentie van subsidie (code 4.1) valt enerzijds te verklaren omdat respondenten hier vaak naar refereerden wanneer zij uitleg gaven over het proces waarin de inzet van dit middel tot stand komt, anderzijds gaven de respondenten aan dat subsidie noodzakelijk is voor de doelverwezenlijking van de Banenafpraak. Naast subsidie (code 4.1) scoort ook (code 4.7) (Vergoeding voor) begeleiding op de werkplek en/of een jobcoach erg hoog. Dit valt te verklaren omdat in de berekening van de loonkostensubsidie, de loonwaardebepaling, ook naar voren komt of er begeleiding nodig is, dit wordt daardoor vaak met elkaar geassocieerd; Net als bij subsidie wordt er hierbij uitgegaan van de compenserende werking van dit middel. Een proefplaatsing met behoud van uitkering (code 4.8) wordt vrijwel altijd ingezet wanneer er een match is tussen werkgever en werknemer, ook dit hangt samen met subsidie (code 4.1). Tijdens de proefplaatsing wordt er een loonwaardebepaling voor de loonkostensubsidie gedaan, daarnaast wordt er gekeken of de werknemer op zijn plaats is binnen het bedrijf en of hij de werkzaamheden aan kan (Samenvoordeklant, 2016). Een proefplaatsing komt ter vervanging van een proeftijd in het arbeidscontract (Samenvoordeklant, 2016). De no-riskpolis (Code 4.3), (Vergoeding voor) aanpassing van de werkplek (code 4.6) en hulpmiddel(en) ten behoeve van de productiviteit van de werknemer (code 4.9) geven geen bijzondere uitkomsten bij deze groep respondenten. Dit in tegenstelling tot social return on investment (code 4.5):

*‘In ons inkoopbeleid staat dat wij bij alle aanbestedingen [...] door het bedrijf 5% van de offertesom moet worden gebruikt om mensen vanuit onze doelgroepen in dienst te nemen.’ - Respondent A*

*‘Maar daar doen wij verder zelf niks mee. Dus in theorie staat het er wel maar in de praktijk gebeurt er niks mee. Dat ligt aan drie dingen, de inkopers geven er geen prioriteit aan, de mensen die het programma van eisen opstellen doen er niks mee en verder zit er bij niemand echt besef dat er iets mee gedaan moet worden.’ - Respondent A*

*‘Bij de andere gemeenten komt het overigens ook niet echt van de grond. Terwijl ik zelf wel denk dat het een prima manier is om werkgevers te stimuleren dergelijke mensen in dienst te nemen. Alleen de*

*critici zijn bang dat de offertes van de bedrijven hierdoor veel hoger zullen uitvallen, maar dat hoeft helemaal niet zo te zijn.*' - Respondent A

#### **5.4.2 !GO en Werk-Link & Economische instrumenten**

Wat direct opvalt is de hoge frequentie van subsidie (code 4.1) en van de boete/quotumheffing (code 4.4) bij deze groep respondenten. De respondenten geven allen aan dat een subsidie (code 4.1) noodzakelijk is om een plaatsing succesvol te maken, het wordt daarbij niet als stimulant gezien maar als compensatie. Over werking van een boete/quotumheffing (code 4.1) is men vooral negatief. Een (extra) belastingheffing (code 4.2) als prikkel voor ondernemers kan volgens respondent H wel een positief effect hebben echter is de werking vermoedelijk ver van optimaal omdat echt maar een klein deel van de werkgevers zich er door laat beïnvloeden, er wordt combinatie met social return on investment voorgesteld (code 4.5):

*'Ja dat zou voor bijvoorbeeld schoonmaakbedrijven een prima prikkel zijn, als ze dan bijvoorbeeld wel mogen meedoen met aanbestedingen. Maar dan vraag ik me wel af of dat de juiste motivatie moet zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen.'* - Respondent H

Volgens respondenten werken risicomijdende triggers zoals een no-riskpolis (code 4.3) en (vergoeding voor) begeleiding op de werkplek of een jobcoach (code 4.7). Uiteraard heeft inzet van begeleiding of een jobcoach (code 6.2) van zichzelf ook een ontzorgende (code 6.11) werking:

*'Het is natuurlijk de vraag waar je werkgevers mee kan triggeren en dat is voornamelijk risicomijdende faciliteiten, de no-riskpolis, job-coaching etc.'* - Respondent G

Zoals reeds eerder aangegeven geven de meeste respondenten aan dat het opleggen van een boete/quotumheffing (code 4.4) voor veel bedrijven niet werkt, dit wordt af en toe ook gelinkt aan 'grotere bedrijven' (code 3.6). Wanneer daarop wordt doorgevraagd wordt er aangegeven dat een boete/quotumheffing (code 4.4) ook niet volledig achterwege kan worden gelaten en dat het ook zeker bedrijven dat laatste zetje kan geven wat ze nodig hebben. Over de werking van social return on investment (code 4.5) zijn alle respondenten positief, dit wordt af en toe gelinkt aan bepaalde MVO-keurmerken (code 5.8):

*'Bijvoorbeeld in de bouw, daar hebben ze PSO, dat is een soort keurmerk waarmee wordt aangegeven dat je dan actief bent op dat punt, woningbouwverenigingen doen daar dan ook echt wat mee bij aanbestedingen. Dat weegt voor bedrijven ook echt mee in hun beslissingen, voor dat keurmerk geldt ook dat je voor bepaalde projecten ook weer bepaalde niveaus moet hebben om te kunnen meedoen. En dat werkt echt wel. Dan komen die bouwbedrijven bij ons en dan vragen ze: we moeten nog iets met dit en nog iets met dat, ook voor de PSO, mijn klanten vragen daar naar?'* - Respondent G

De proefplaatsing met behoud van uitkering (code 4.8) en hulpmiddelen ten behoeve van de productiviteit (code 4.9) worden door de respondenten niet direct gezien als economische instrumenten. Er wordt aangegeven dat ze op zich een positief effect hebben maar dat komt vooral doordat mensen kunnen wennen en kunnen denken over de vormgeving van de plaatsing; verhoogde productiviteit is altijd welkom, de werkgever zelf zal echter niet altijd de moeite nemen om er een hulpmiddel voor te vragen.

#### **5.4.3 Werkgevers & Economische instrumenten**

Net als bij de respondenten van !GO & Werk-Link is ook bij de werkgevers de frequentie bij subsidie (code 4.1) en de boete/quotumheffing (code 4.4) erg hoog ten opzichte van de andere codes bij de economische instrumenten. Ook hier geven de respondenten aan dat subsidie (code 4.1) noodzakelijk is als compensatie voor de verminderde loonwaarde en/of aanpassing van het bedrijf, het is dus niet zozeer een financiële prikkel. Wel wordt hierbij ook aangegeven dat het op den duur op zichzelf kan staan, hiervoor moet het echter nog wel meer voor integreren in onze maatschappij (code 2.1):

*‘Als je een quotumwet instelt dan kan je als overheid niet zomaar die subsidie wegstrepen. Want dan gaat de overheid minder uitkeringen betalen want dat stukje komt dan bij het bedrijfsleven en zij krijgen daar dan niks extra voor terug, dat werkt niet. Nu is dat dus niet aan de orde. Op het moment dat de participatiewet een succes is geworden dan zou je daar naar kunnen gaan kijken. En eventueel ook wanneer je die quotumwet instelt, om bedrijven die het niet hebben gedaan te straffen of iets dergelijks. Maar de vraag stel je nu nog iets te vroeg, ik denk wel dat het iets is wat op den duur op zichzelf zou moeten kunnen staan, binnen nu en 10 jaar, dan is het echt onderdeel van de samenleving geworden.’ - Respondent J*

Over de boete wordt eveneens redelijk neutraal gesproken, aan de ene kant wordt aangegeven dat die niet werkt en men zich afvraagt of die er ooit komt (code 2.2), aan de andere kant is het onvermijdelijk dat die er is/komt, het gebeurt immer niet vanzelf. Belastingheffing (code 4.2) en de no-riskpolis (code 4.3) worden niet aangehaald door de werkgevers. Vermoedelijk omdat er naast de boete/quotumheffing (code 4.4) geen verdere heffingen zijn bij de Banenafpraak. Dat men de no-riskpolis (code 4.3) niet heeft aangehaald is wat frappanter, men geeft immer wel aan dat (financieel) bedrijfsrisico (code 3.3) wel belangrijk is, wellicht is men daarom niet helemaal bekend met dit economisch instrument. De proefplaatsing met behoud van uitkering (code 4.8) wordt slechts eenmaal indirect aangehaald samen met detachering (code 5.4), ook dit is frappant want er werd eerder wel aangegeven dat men financiële risico's wil vermijden (code 3.3), tevens biedt dit een mogelijkheid om meer kennis en/of ervaring van/met de doelgroep (code 3.4) op te doen. Social return on investment (code 4.5) werkt natuurlijk niet voor alle bedrijven, niet alle bedrijven doen zaken met de overheid, echter doen ze zelf natuurlijk wel ook aan inkoop en verkoop (code 5.4) en kunnen op die manier door hun klanten worden beïnvloed of zelf hun leveranciers beïnvloeden:

*‘Wat wij proberen te doen, wij sluiten natuurlijk heel veel contracten af met externe partijen, bijvoorbeeld schoonmaak, om die partijen middels een convenant dat zij zoveel procent invullen met mensen met een arbeidsbeperking.’ - Respondent J*

*‘Wij doen bijvoorbeeld heel veel voor de glasindustrie in Nederland, alle flesjes van Heineken of Brand bier dat komt bij ons binnen, dat zijn halffabricaten en die komen bij ons binnen. Dus mevrouw Heineken kan tegen mij zeggen dat ik het moet doen en dan ga ik het ook echt doen.’ - Respondent M*

Voor vergoedingen voor aanpassingen van en/of begeleiding op de werkplek (code 4.6 & 4.7) en hulpmiddelen ten behoeve van de productiviteit (code 4.9) geven respondenten eigenlijk deels hetzelfde aan als bij de subsidies, ze zijn te compensatie niet als stimulans. Hierbij speelt het kostenaspect (code 3.3) uiteraard ook een rol.

#### **5.4.4 Netwerkorganisaties & Economische instrumenten**

Wat direct opvalt aan tabel is dat de respondenten van deze groep in deze categorie erg laag scoren. Wellicht valt dit te verklaren doordat de respondenten zelf weinig inhoudelijk contact hebben met zowel werkgevers als overheid over de daadwerkelijk invulling van de economische instrumenten. De respondenten halen drie naar hun inzien belangrijke instrumenten voornamelijk aan: subsidie, de boete/quotumheffing en social return on investment (codes 4.1, 4.4 & 4.5). Zoals bij categorie 3 ook al werd aangegeven heeft de subsidie (code 4.1) voor de Banenafpraak een compenserende werking, respondenten geven daarbij aan dat wanneer deze wegvalt het erg moeilijk wordt om het dan (te) onvoordelig wordt voor de bedrijven. Echter geven de respondenten nu ook aan dat het soms uitvoeringstechnisch gezien toch nog zo kan worden ingericht dat er iets van geld aan verdient kan worden wat sommige bedrijven stimuleert. Wat tevens ook bij categorie 3 is vermeld is dat grote bedrijven graag zelf het tempo van implementatie bepalen en dat de boete/quotumheffing (code 4.4) daar geen invloed op uitoefent, voor hen is de financiële druk van de boete uiteraard ook wat minder. Over social return on investment (code 4.5) zijn de respondenten het niet eens met elkaar. Respondent O geeft aan dat het goed kan worden gebruikt als stimulans, waar respondent P aangeeft dat het een nadelig effect heeft voor de bedrijven omdat er verschillen tussen gemeenten en ten aanzien van het rijk kunnen optreden (code 5.6). Vermoedelijk speelt hierbij ook de grootte van de bedrijven een rol (code 3.6), Locus focust zich op grote nationale bedrijven, waar BZW wat meer lokaal gericht is op het MKB:

*‘En natuurlijk ook social return on investment, de overheid eist het en als je het niet doet raak je gewoon business kwijt, dat is ook een hele belangrijke. En andere bedrijven eisen het af en toe ook via inkoop of iets dergelijks.’ - Respondent O*

*‘Het nationaal akkoord zegt dat een bedrijf 5% van het personeel met mensen die niet het WML kunnen verdienen moeten werken. En daar zitten gemeenten met hun aanbestedingsbeleid aan te*

*rommelen, bijvoorbeeld dat je mensen uit hun bakken moet halen. Dus stel je voor, je hebt 100 mensen in dienst dan heb je er 5 uit de participatiewet, en dan moet je, als je voor verschillende gemeenten werkt, in een keer voor iedere gemeente apart vijf mensen gaan aannemen. Dus dan krijgt het bedrijfsleven langs twee lijnen op zijn donder, zowel landelijk als regionaal en dat is contraproductief. Dus als ze er iets mee doen, dan één landelijk norm voor mensen uit de participatiewet.’ - Respondent P*

## **5.5 Juridische instrumenten**

Juridische instrumenten zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd onder code categorie 5, hieronder vallen alle door de overheid in het recht vastgelegde normen en/of waarden die invloed kunnen uitoefenen op (het HRM-beleid van) de werkgever op het gebied van arbeidsbeperkten.

### **5.5.1 Gemeenten & Juridische instrumenten**

Ook in deze categorie springt er de gemeenten één code boven de andere uit, namelijk wet- en regelgeving in het algemeen (code 5.1). Wat opvalt bij deze code is dat alle respondenten aangeven dat enkel het invoeren van een wet en/of regel waarmee werkgevers worden verplicht om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen niet voldoende is terwijl dat wel zo zou moeten zijn. Daarnaast valt op dat wanneer er wordt gevraagd naar de juridische vormgeving van arbeidsrelatie tussen werkgever en arbeidsbeperkte, dus bijvoorbeeld vast in dienst (code 5.5) tegenover detachering of inkoop (code 5.4) zowel de gemeente Werkendam als de gemeente Aalburg geen directe voorkeur uitspreken waar Oosterhout dit wel doet. De gemeente Aalburg heeft aangegeven zich momenteel ook actief bezig te houden met vormen van werken en leren & stages (code 5.7).

Interessant is dat wanneer er wordt gevraagd naar eenheid in wetgeving en beleid (code 5.6) er wordt aangegeven dat dit op het niveau van de gemeenteraad wordt besloten en dat het daar niet per se om eenheid draait:

*‘We zijn natuurlijk wel de zes Dongemond gemeenten. Maar het is per raad verschillend hoe daar mee om wordt gegaan. Dat wij dit als Oosterhout hebben besloten betekent niet dat de gemeenteraad van Drimmelen daarin meegaat. [...] daarin werken we niet samen er is geen intergemeentelijke sociale dienst of iets dergelijks.’ - Respondent B*

Datzelfde geldt bij de gemeente Oosterhout ook voor dienstbetrekkingen via de sociale werkvoorziening en tevens de beschutte werkplekken. Respondent A geeft aan waarom er niet intensiever wordt samengewerkt tussen de gemeenten en WAVA !GO:

*‘In de meeste gemeenten rondom ons zie je dat de sociale dienst is gefuseerd/geïntegreerd met het sociaal werkbedrijf alleen dat wil men hier niet. De gemeenteraden zijn bang dat ze te afhankelijk kunnen worden van de WAVA !GO.’ - Respondent A*

Echter wordt er wel ook aangegeven dat juist Werk-Link, een uitvoeringsorganisatie van WAVA !GO, beschikt over de relevante kennis op dit onderwerp. Uiteraard geven de gemeenten aan in het algemeen wel gericht te zijn op eenheid onderling.

### **5.5.2 !GO en Werk-Link & Juridische instrumenten**

Wat direct opvalt is de hoge frequentie van detachering/inkoop (code 5.4) bij deze groep respondenten, dit kan worden afgezet tegen andere vormen van arbeidsrelaties zoals vast in dienst (code 5.5) en bijvoorbeeld werken en leren / stage (code 5.7), die laatste komt bij deze groep overigens vrijwel niet voor. Wat opvalt is dat men detachering/inkoop vaak relateert aan drang naar flexibiliteit (code 1.3) en aan het risico of het kostenplaatje van werkgevers (code 3.3) bij een vast dienstverband en eventuele verandering in wetgeving:

*‘Ja zeker, ik loop bijna iedere keer aan tegen bedrijven die willen detacheren. En wat ik in het begin zei, dat bedrijven bang zijn dat er iets verandert in de wetgeving en dat ze dan toch vastzitten aan die persoon. Je hebt natuurlijk wel met arbeidsrecht te maken als je iemand aanneemt.’ - Respondent G*

In overeenkomsten (code 5.2) en convenanten (code 5.3) sluiten met het bedrijfsleven gebeurt momenteel nog niet veel, echter worden er wel mogelijkheden in gezien door de respondenten. Dat het nog niet veel gebeurt hangt samen met kennis over de mogelijkheden en wet, het draait daarbij dus ook om voorlichting (code 6.1) en misschien een stukje begeleiding (code 6.2):

*‘Ja daar zijn zeker mogelijkheden, daar werken we ook aan. Dat is wel informatie die een bedrijf niet zomaar on top of mind heeft, daar moeten ze bij geholpen worden. Er zijn maar heel weinig bedrijven die zelf aan de slag met het bedenken van waar kunnen ze nou mensen vandaan halen, waar kunnen we ze neerzetten en hoe kunnen we die constructies zo maken dat we voldoen aan die wetgeving.’ - Respondent G*

Het invoeren van een (MVO-)keurmerk (code 5.8) wordt door de respondenten direct gelinkt aan social return on investment (code 4.5), er moet dus op enigerlei een financiële prikkel aan gekoppeld zijn. Het beeld dat de respondenten dan ook schetsen bij (MVO-)keurmerken is niet anders dan reeds toegelicht bij social return on investment (code 4.5).

Wanneer er wordt gevraagd naar eenheid in wetgeving/beleid (code 5.6) dan wordt er aangegeven dat er voor hen bij de uitvoering van de wet nog welke enige onduidelijkheden zijn, vooral van gemeenten die onderling verschillen en geen duidelijke uitvoeringstaken geven. Ook strookt de wetgeving en de uitvoering daarvan niet altijd met de praktijksituaties.

*‘Daar kan ik eigenlijk nog niet heel veel overzeggen omdat daar ook veel verschil tussen zitten per gemeente. Sommige gemeenten gaan heel soepel om met detacheringen zoals ik al aangaf. Er zijn gemeenten die speciaal iemand hebben aangesteld om die mensen uit het doelgroepenregister te*

*begeleiden, andere bedelen het gewoon toe aan hun casemanagers. Er is nog heel veel papier en niet zoveel praktijk[...]*’ - Respondent H

### **5.5.3 Werkgevers & Juridische instrumenten**

Ook bij deze groep respondenten valt op dat detachering/inkoop (code 5.4) zeer hoog scoort, zeker ten opzichte van vast in dienst (code 5.5). Vrijwel alle respondenten geven hierbij aan dat zij openstaan voor inkoop van diensten waarbij arbeidsbeperkten worden ingezet, dit is vrijwel altijd omdat dit makkelijk te realiseren is en vaak toch al werkzaamheden betreffen die normaliter ook worden uitbesteed. Wanneer er wordt doorgevraagd naar het vast in dienst nemen van arbeidsbeperkten (code 5.5) geven, op één na, alle respondenten aan een voorkeur te hebben voor detachering omdat zij dan meer flexibiliteit (code 1.3) en vermoedelijk ook minder risico hebben (code 3.3) hebben:

*‘Niet per se, als zij werkzaam zijn op detachering basis dan is dat ook prima. Het gaat erom dat mensen met een bepaalde afstand tot de arbeidsmarkt gere-integreerd worden in een normale bedrijfsvoering. In eerste instantie zullen wij altijd kiezen voor detachering.’* - Respondent L

Wanneer er naar de werking van wet- en regelgeving (code 5.1) wordt gevraagd wordt er aan de ene kant aangegeven dat men ook rekening houdt met het scenario dat het volgende kabinet wellicht de participatiewet en Banenafpraak aanpassen of zelf volledig opheffen (code 2.2), het brengt immers een bedrijfsrisico (code 3.3) met zich mee om mensen volledig in dienst te nemen (code 5.5). Aan de andere kant wordt er ook aangegeven dat de invoering van de participatiewet en de Banenafpraak een trigger zijn geweest voor werkgevers om zich met deze doelgroep bezig te houden.

Overeenkomsten en convenanten (code 5.2 & 5.3) worden eigenlijk niet aangehaald door de respondenten. Wel heeft Albert Heijn een convenant te hebben afgesloten met het UWV. Ook werken en leren of een stage (code 5.7) wordt vrijwel niet aangehaald door de respondenten, de Den Braven Group geeft wel aan dat zoiets handig kan zijn om te kunnen zien wat zo iemand nu precies kan, dus ook als een soort proefplaatsing (code 4.8).

Eenheid in wetgeving/beleid (code 5.6) wordt vaak gelinkt aan onduidelijkheden in de wet en aan beperkte beschikbaarheid en vaak verouderde informatie (code 6.9). Ook wordt het gelinkt aan (MVO)-keurmerk (code 5.8) in die zin dat het vaak onduidelijk is wat de overheid precies wil/verwacht bij de invulling van sociale parafen (code 4.5), ook wordt er aangegeven dat maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarmee inclusief ondernemen nog extra moet worden geïntegreerd in de samenleving:

*‘Wij zijn momenteel echt bezig om alles in kaart te brengen maar dat is erg lastig omdat het nog best vage wetgeving is, over de precieze aantallen en dergelijke, maar we willen niet wachten op het quotum wat eventueel opgelegd wordt.’* - Respondent K



*‘Er wordt nu best wel hard gewerkt om maatschappelijk verantwoord ondernemen en ook inclusief ondernemen ook te integreren in de samenleving bijvoorbeeld door het ook een onderwerp te maken in opleidingen. Het is nu aan ons, het bedrijfsleven en ook de overheid om de leiders van de toekomst onderdeel te maken van dit concept. En de leiders van de toekomst maken het vervolgens onderdeel van de samenleving, inclusieve arbeid is de arbeid van de toekomst en dan heb je op den duur geen subsidies meer nodig.’ - Respondent J*

*‘Als je bij de gemeente aanklopt krijg je een ander verhaal dan bij het UWV en verder verandert het continu.’ - Respondent N*

#### **5.5.4 Netwerkorganisaties & Juridische instrumenten**

Ook hier valt op dat de frequentie redelijk laag is in deze categorie, vermoedelijk ligt hier dezelfde reden aan ten grondslag als bij categorie 4, ze hebben op zich wel contact met zowel werkgevers als overheden maar niet specifiek over de invulling van juridische instrumenten. Op zich scoren de respondenten verder wel redelijk gelijkmatig.

De respondenten hebben eerder aangegeven dat op zich een norm stellen, eventueel met behulp van wet- en regelgeving (code 5.1 & 2.3) kan helpen. Echter zien de respondenten meer in afspraken met het bedrijfsleven vastgelegd in overeenkomsten (code 5.2), convenanten (code 5.3) worden niet aangehaald maar vallen hier vermoedelijk ook gewoon onder. Detachering/inkoop (code 5.4) scoort erg hoog. Respondenten geven aan dat er vanuit het bedrijfsleven een sterke voorkeur is voor detachering, dit heeft te maken met de flexibilisering (code 1.3) en internationalisering van de arbeidsmarkt en ook de risicoafwegingen (code 3.3) van de werkgevers spelen hier een rol bij. Echter worden er ook zorgen geuit vanuit bepaalde sectoren, het moet niet zo zijn dat bepaalde sectoren alles op hun bordje krijgen:

*‘Ze zijn nu aan het kijken of die detachering bijvoorbeeld voor een deel meetelt maar daar is toch veel protest tegen van leveranciers van de facilitaire diensten, die willen natuurlijk ook niet dat alles bij hen op het bordje terecht komt. Ze snappen wel dat hun werk geschikter is dan ander werk maar anderen moeten ook wat doen.’ - Respondent O*

Eenheid in wetgeving/beleid (code 5.6) wordt door de respondenten vaak aangehaald in context met social return on investment (code 4.5) en financiële risico's (code 3.3) met betrekking tot het aannemen van iemand in vaste dienst. Dit is dan ook reeds toegelicht bij categorieën 3 en 4 bij codes 3.3 en 4.5. (MVO)-keurmerken (code 5.8) als middel om werkgevers te stimuleren worden afgeraden door de respondenten, het werkt namelijk niet voor alle bedrijven:

*‘Grote bedrijven hebben ook een hekel aan keurmerken, is weer iets waar ze aan moeten voldoen. Ook dat pensioenfonds, krijgt ook negatieve, boze reacties. Alleen bedrijven die er business in zien, zoals*

*die facilitaire dienstverlening die willen die PSO want die kunnen daar mee laten zien wat ze doen en daarmee dan business binnen halen.’ - Respondent O*

## **5.6 Communicatieve instrumenten**

Communicatieve instrumenten zijn in dit onderzoek geoperationaliseerd onder code categorie 6, hieronder valt alle informatieoverdracht via georganiseerde sets van communicatie-activiteiten vanuit de overheid gericht op het generen van bepaalde outcomes uit (het HRM-beleid van) de werkgever op het gebied van arbeidsbeperkten.

### **5.6.1 Gemeenten & Communicatieve instrumenten**

Wat direct opvalt is dat respondent A zeer laag scoort in deze categorie, respondent B scoort het hoogst en respondenten C scoren bovengemiddeld. Dit valt te verklaren doordat Respondent A een senior beleidsmedewerker betreft, deze heeft dus weinig tot geen direct contact met werkgevers. Respondent B wel want zij is een consulent participatie, en van respondenten C is ook één een consulent participatie, de ander is hoofd backoffice en komt dus ook minder in contact met werkgevers.

Wat verder ook opvalt dat geen van de respondenten refereert naar succes-/implementatieverhalen (code 6.8) en ook niet naar de beschikbaarheid en eenduidigheid van informatie (code 6.9) op het gebied van de Banenafpraak. Dit valt te verklaren doordat !GO en Werk-Link de uitvoeringsinstanties zijn voor de gemeenten op het gebied van de Banenafpraak, logischerwijs komen daardoor ook de succes/implementatieverhalen in eerste instantie bij hen terecht. Daarnaast is de beschikbaarheid of eenduidigheid van informatie vanuit de gemeenten voor werkgevers moeilijk te beoordelen, de gemeenten zijn immers zelf actief bezig met het onderwerp en ook voor een groot deel zelf verantwoordelijk voor de beschikbaarheid en eenduidigheid van informatie.

Eén werkgeversaanspreekpunt, gericht zijn op maatwerk en een persoonlijke benadering (code 6.6) scoren het hoogst, gevolgd door netwerken (code 6.5). Deze worden ook vaak aan elkaar gekoppeld, ook speelt expertise (code 6.3) hierbij een rol. Wanneer er wordt gesproken over één werkgeverspunt en maatwerk dan refereren de respondenten vaak naar Werk-Link, netwerken en acquisitie te plegen (code 6.10) wordt zowel aan Werk-Link!/GO als aan de gemeente gelinkt maar ook de grootte van de gemeente speelt daarbij een rol:

*‘We hebben ervoor gekozen om Werk-Link dat te laten doen omdat werkgeversbenadering toch ook een bepaalde expertise vereist en het is voor ons dan goedkoper om dat samen te doen met de andere gemeenten. Zij hebben ook zelf natuurlijk al een netwerk.’ - Respondent A*

*‘Vaak omdat ze daar goede ervaringen hebben of omdat ze één aanspreekpunt willen hebben en geen tussenpersonen. Zullen weten waar ze aan toe zijn en waar ze op terug kunnen vallen.’ - Respondenten C*

*‘Maar bij kleine gemeenten zoals wij zijn is het makkelijk dat de wethouders en andere mensen binnen de gemeente de bedrijven wel kennen of dat de ondernemers ook in de gemeenteraad actief zijn, dat maakt het een stuk makkelijk om te netwerken.’ - Respondenten C*

Het draait hierbij vooral om wat de werkgever wilt en ook daar proberen de gemeenten samen met !GO/Werk-Link op in te spelen:

*‘En het hangt ook af van de bedrijven willen, sommige willen direct contact met de gemeente, dan kan dat natuurlijk.’ - Respondenten C*

Al met al geven alle respondenten aan van mening te zijn dat voldoende duidelijk is waar werkgevers eventueel naar toe moeten wanneer zij vragen hebben over dit onderwerp. Wanneer er wordt gevraagd naar de voorbeeld functie die de gemeenten eventueel zelf hebben op het gebied van de Banenafpraak zegt men wel plekken te (hebben gecreëerd/) creëren maar nog onvoldoende, dit blijkt ook uit de streefcijfers in de trendrapportage van het UWV in juli 2016.

### **5.6.2 !GO en Werk-Link & Communicatieve instrumenten**

Wat direct opvalt is dat voorlichting (code 6.1), begeleiding (code 6.2) en één werkgeversaanspreekpunt en maatwerk (code 6.6) zeer hoog scoren bij deze groep respondenten. Interessant hierbij is dat voorlichting (code 6.1) vaak wordt gekoppeld aan succes-/implementatieverhalen (code 6.8), één werkgeversaanspreekpunt (code 6.6) en ontzorgen (code 6.11):

*‘In eerste instantie is dat wel zo alleen die beslissing kan je beïnvloeden door goede informatie en referenties af te geven. Er zijn al genoeg bedrijven die al iemand met een arbeidsbeperking in dienst hebben en daar heel tevreden over zijn, laat ze dat zien, praat daarover. Wat is er allemaal mogelijk, je staat er niet alleen voor als bedrijf.’ - Respondent E*

*‘Wat er in ieder geval moet gebeuren is dat er positieve voorbeelden zichtbaar moeten worden gemaakt, dat kan natuurlijk ook op andere manieren. Maar ook, vaak is er ook een stukje angst bij bedrijven, wat krijgen we nu binnen? En dan is het heel prettig dat er een begeleidende organisatie achter zit waar zo een bedrijf op kan terugvallen. En ook weet, zij hebben meerdere positieve verhalen. Informatievoorziening is één ding, motivatie is wat anders natuurlijk, het gaat ook om een stukje zekerheid te bieden.’ - Respondent H*

Begeleiding (code 6.2) wordt vaak gekoppeld aan het welzijn van de werknemer, er is goede begeleiding vereist om de plaatsing duurzaam te maken. Daarnaast speelt ook het financiële plaatje mee, de werkgever heeft vaak zelf geen tijd of geld voor de begeleiding(codes 3.3 & 4.7). Er wordt ook een voorbeeld gegeven met social return on investment (code 4.5):

*‘Werkgevers willen best wel iemand helpen maar het is wel mooi dat er dan begeleiding is zodat niet alles op het bordje van de werkgever komt. En dan financiële stukje is hierbij ook gewoon belangrijk, om diezelfde reden.’ - Respondent F*

*‘Maar ook, vaak is er ook een stukje angst bij bedrijven, wat krijgen we nu binnen? En dan is het heel prettig dat er een begeleidende organisatie achter zit waar zo een bedrijf op kan terugvallen. En ook weet, zij hebben meerdere positieve verhalen. Informatievoorziening is één ding, motivatie is wat anders natuurlijk, het gaat ook om een stukje zekerheid te bieden.’ - Respondent H*

*‘Ik heb gezien wat dat een aantal keren heeft gedaan met sociale paragrafen, je moet dan een aantal procent van je uren inzetten met mensen met een beperking. Ja dan is er eigenlijk ook helemaal geen bereidheid om mensen goed te begeleiden. Je kan er dus best een beweging mee veroorzaken maar er moet daarnaast ook iets zijn om de samenwerking tot een succes te brengen.’ - Respondent H*

Door de respondenten wordt vrijwel niet expliciet gerefereerd naar expertise (code 6.3), vermoedelijk komt dit doordat expertise beschikbaar stellen wordt gezien als een combinatie van voorlichting (code 6.1) en begeleiding (code 6.2). Echter geven de respondenten wel aan dat het ontzettend moeilijke wet betreft en zij ook niet op alle vragen een antwoord hebben, dit komt onder andere door niet eenduidige informatie (code 6.9):

*‘Ik vind wel dat die voorzieningen momenteel ondoorzichtig zijn. Bijvoorbeeld een proefplaatsing met behoud van uitkering zodat er na drie maanden een loonwaardebepaling kan plaatsvinden, er zijn nu al geluiden waarbij wordt gezegd: gewoon vijftig procent en hup we beginnen, op den duur passen we het wel aan op basis van die loonwaardebepaling dan. Want je zult ook duidelijkheid moeten scheppen aan de voorkant zodat die ondernemer weet wat die kan verwachten.’ - Respondent G*

Door de respondent G wordt er eenmaal gerefereerd naar het stellen van een voorbeeld (code 6.4), in dit geval negatief, dit is vaak in combinatie met een actieve benadering acquisitie (code 6.10) om werkgevers te motiveren:

*‘En dan is het in deze regio ook nog eens zo dat de private sector voorloopt op de publieke sector, dat had natuurlijk net even omgedraaid moeten zijn, nu krijgen wij allemaal verwijten aan ons broek dat we zelf ook niet zoveel doen.’ - Respondent G*

In de markt zetten, positiviteit (code 6.13) is erg belangrijk, vooral omdat het thema ook veel negatieve aandacht kent:

*‘Uiteindelijk is de prikkel dat ze iemand een kans willen geven, we hebben een positief verhaal gehoord over iemand die de kans heeft gekregen en ook nog eens heel veel enthousiasme uitstraalt en zijn werk goed doet.’ - Respondent H*

### 5.6.3 Werkgevers & Communicatieve instrumenten

Wanneer er naar voorlichting (code 6.1) wordt gevraagd dan geven zij aan dat zij dat nodig hebben om bewust te worden over de doelgroep, bijvoorbeeld welke mogelijkheden en faciliteiten er allemaal zijn. Verder wordt er aangegeven dat de nadruk teveel op het negatieve ligt, bijvoorbeeld op de boete (code 4.4). Wanneer er wordt gevraagd of men weet waar men naar toe kan met vragen komen er verschillende antwoorden. Respondenten geven zelf ook dat zo af en toe ook onduidelijk is waar men naar toe kan met bepaalde vragen en vaak komt er ook geen of niet voldoende antwoord. Dit focust zich met name op het UWV en gemeenten, men is hierbij wel tevreden over de dienstverlening van IGO & Werk-Link:

*‘In principe zou algemene informatie voldoende moeten zijn maar dat is het in dit geval niet. Als je bij de gemeente aanklopt krijg je een ander verhaal dan bij het UWV en verder verandert het continu. Ik weet ook niet precies waar ik naar toe zou moeten voor vragen en dat is wat ik vooral mis.’*

- Respondent N

Het beeld wat wordt geschetst over de beschikbaarheid en eenduidigheid van informatie (code 6.9) sluit aan bij het beeld over voorlichting. Het is complexe materie waarbij voor de respondenten af en toe onduidelijk is wat er precies van hen wordt verwacht, sommige respondenten geven ook aan dat het af en toe onduidelijk is waar zij heen kunnen met vragen. Zij geven hierbij aan dat zij één aanspreekpunt en een stukje maatwerk missen (code 6.6) en ook mist men af en toe de vertaalslag naar de praktijk in de informatie, succes- en implementatieverhalen (code 6.9) kunnen hierbij helpen:

*‘Ik vind dat best lastig, meestal via Bert kom ik er wel uit. Maar ik heb wel gemerkt dat de overheid met de informatie die ze beschikbaar stellen, wanneer telt iemand nu precies, wanneer draag je bij en wordt je er niet afgerekend en wanneer wel, als je iemand inhuurt met een beperking telt het dan, dat zijn dingen dat heeft heel lang geduurd voordat dat duidelijk werd. Dat was onduidelijk en als je het mij nu vraagt zou ik het ook nog steeds niet weten. De regel staat meer centraal dan het doel.’ - Respondent I*

*‘En een ander punt is dat er momenteel ook met verschillende vormen van administratie of verschillende subsidiestromen wordt gewerkt, dat kan natuurlijk ook niet, dan moet je als werkgever een soort jungle door om te weten bij welk loket je waarvoor moet aankloppen dat maakt het allemaal ingewikkeld. [...] Er moet meer standaardisatie en ook meer maatwerk komen.’ - Respondent J*

*‘Het is best complexe materie en ons is niet echt duidelijk wat er nu precies van ons verwacht wordt. [...] Enerzijds omdat we er gewoon niet zoveel vanaf weten, er is nergens echt duidelijk informatie van hoe of wat. Ook niet echt voorbeelden van andere bedrijven of iets dergelijks.’ - Respondent N*

Begeleiding (code 6.2) van de werknemer en expertise (code 6.3) vanuit de overheid worden beide niet vaak aangehaald. Dit is omdat voor de respondent moeilijk valt in te schatten welke begeleiding iemand nodig heeft en welke consequenties dat heeft voor het bedrijf, vaak speelt hierbij ook een financieel belang (code 4.7) mee. Bij expertise wordt het vaak direct gelinkt aan !GO & Werk-Link, men is hier erg tevreden over, positiviteit (code 6.13) speelt hierbij ook een belangrijke rol:

*‘Ik vind op zich de faciliteiten die ze nu bieden, ook Bert Verlaan die ik zo even kan bellen dat die langskomt, dat is voor mij voldoende. Ze moeten vooral motiveren en inspireren dat bedrijven in beweging komen, dat helpt meer dan een droog stuk theorie, regels en consequenties, de positieve boodschap uitdragen.’ - Respondent I*

Om werkgevers over de streep te kunnen trekken is een actievere benadering (code 6.10) nodig en zou er meer genetwerkt (code 6.5) moeten worden. Ook zelf een voorbeeldrol (code 6.4) oppakken als overheid is een belangrijke stimulans. Nazorgen en ontzorgen (code 6.11) en oriënterende gesprekken (code 6.7) worden vrijwel niet aangehaald, hetzelfde geldt voor samenwerking met het bedrijfsleven (code 6.12).

#### **5.6.4 Netwerkorganisaties & Communicatieve instrumenten**

Voorlichting (code 6.1) wordt niet aangehaald, begeleiding en expertise (code 6.2 & 6.3) worden beide maar enkele keren aangehaald. Van begeleiding (code 6.2) wordt aangegeven dat het voor sommige bedrijven kan helpen en sommige niet. Van beschikbaar stellen van expertise (code 6.3) wordt aangegeven dat werkgevers daar vaak uiteindelijk toch wel op de een of andere manier aan worden geholpen, al dan niet door externe partijen of juist de netwerkorganisaties zelf. Een voorbeeld stellen als overheid (code 6.4) wordt zeer als zeer belangrijk gezien, voornamelijk door respondent P.

Aan één werkgeversaanspreekpunt en/of een persoonlijke benadering (code 6.6) is volgens de respondenten een grote behoefte. Ook hierbij speelt de grootte van de bedrijven (code 3.6) een belangrijke rol, grotere werkgevers willen immers niet met verschillende gemeenten en/of SW-bedrijven om de tafel gaan zitten, zij willen dit het liefst in eenmaal regelen. Dit richt is dus voornamelijk op één aanspreekpunt, echter speelt ook de persoonlijke benadering een belangrijke rol, werkgevers voelen zich vaak niet gehoord. Dit maakt dat zij, in sommige gevallen uiteindelijk toch afhaken omdat de overheid hen niet goed kan helpen, een iets meer proactieve houding (code 6.10) en persoonlijke benadering kunnen hierbij al een hoop opleveren:

*‘Zij hebben heel erg behoefte aan een aanspreekpunt en zij zeggen: locus wijst ons de weg. Daar is bij die landelijke bedrijven behoefte aan zodat ook zij inclusief kunnen worden.’ - Respondent O*

Oriënterende gesprekken (code 6.7) worden door de respondenten in het geheel niet aangehaald, vermoedelijk is hier geen behoefte aan. Van Actieve benadering (code 6.10) wordt aangegeven dat het op zich handig zou zijn maar dat men snapt dat de overheid nooit zal kunnen concurreren met het

bedrijfsleven als het over deze doelgroep gaat. Succes/implementatieverhalen (code 6.8) wordt slechts eenmaal aangehaald, vermoedelijk heeft dit te maken met dat bedrijven, doordat zij lid worden van een netwerkvereniging, vanzelf toegang krijgen tot dergelijke informatie, dit sluit echter niet de behoefte hieraan uit, zal er vermoedelijk zeker zijn.

Volgens respondenten heeft de grootte van het bedrijf (code 3.6) een belangrijke invloed op wat zij van de overheid verwachten, grote bedrijven willen graag zoveel mogelijk zelf doen en zijn dus meer op zoek naar samenwerking (code 6.12), waar kleinere bedrijven vaak juist ontzorgd/ontlast (code 6.11) willen worden:

*‘Kleine bedrijven, waar de focus ook vaak op ligt bij gemeenten en dergelijke, die willen graag ontzorgd worden, dat gaat bij die grote jongens niet op, die doen het liefst alles zelf.’* - Respondent O

De respondenten geven aan dat vooral positiviteit en het onderwerp in de markt zetten (code 6.13) de echte aanjager is voor het bedrijfsleven, alleen een wet is niet voldoende (code 2.3 & 5.1). Zij zien hier voor zichzelf ook een belangrijke taak in weggelegd.

## **5.7 Doelverwezenlijking**

Doelverwezenlijking is in dit onderzoek geoperationaliseerd onder code categorie 7, hieronder valt alles wat betrekking heeft op het daadwerkelijk realiseren van duurzame arbeidsrelaties tussen arbeidsbeperkten en reguliere werkgevers.

### **5.8.1 Gemeenten & Doelverwezenlijking**

Ook hier valt direct op dat Respondenten A & C niet tot nihil scoren in deze categorie, dit valt te verklaren aan de hand van de functies van de respondenten. Wanneer er wordt gevraagd naar eventuele doelstellingen met betrekking tot (duurzame) realisatie van arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten bij reguliere werkgevers dan komt naar voren dat de gemeenten altijd redelijk hoog inzetten:

*‘Nou ja minimaal een jaar, het liefst natuurlijk zo lang mogelijk. Voor de structurele loonkostensubsidie is op zich een half jaar al voldoende als je kijkt naar de voorwaarden. Het doel is uiteraard zo lang mogelijk. Maar soms hebben werkgevers ook maar tijdelijk iemand nodig en dan ben ik eigenlijk al heel blij dat ze aan deze doelgroep denken.’* - Respondent B

Hierbij wordt wel een kanttekening geplaatst, namelijk dat er momenteel niet veel vaste contracten worden gegeven door werkgevers, vermoedelijk wordt dit verklaard door bepaalde flexibiliteitsnormen en/of waarden binnen de markt of sector van de werkgever (code 1.3) en de beschikbaarheid werk/banen voor arbeidsbeperkten bij bedrijven (code 1.5). Wanneer er tenslotte wordt gevraagd of er daadwerkelijk veel duurzame arbeidsrelaties tot stand komen tussen arbeidsbeperkten en reguliere werkgevers dan blijkt dat tegen te vallen.

### 5.7.2 !GO en Werk-Link & Doelverwezenlijking

De respondenten van !GO en Werk-Link scoren op het vlak van doelverwezenlijking redelijk gelijkmatig, de frequentie van realisatie van een duurzame arbeidsrelatie (code 7.3) is even hoog als de frequentie van openstelling van de werkgever (code 7.1) en proefplaatsing en/of kortstondige arbeidsrelatie (code 7.2) samen. Uiteraard kunnen de drie vormen van doelverwezenlijking niet geheel los van elkaar worden gezien. Het begint immers vrijwel altijd met openstelling van de werkgever voor de doelgroep (code 7.1), vervolgens kan men eventueel proberen een proefplaatsing en/of kortstondige arbeidsrelatie te realiseren (code 7.2), als men daar succesvol doorheen komt dan leidt het meestal tot een duurzame arbeidsrelatie (code 7.3). Echter is het natuurlijk de vraag hoe vaak werkgevers uiteindelijk doorgaan naar de ‘volgende fase’ van doelverwezenlijking, waar stropt het eventueel en waar ligt dat aan.

Om een werkgever zich te laten openstellen voor de doelgroep (code 7.1) moeten de voorzieningen die er zijn worden uitgedragen volgens de respondenten. Werk-Link voert werkgeversbenadering uit voor personen uit de volledige participatiewet, dus voor personen zonder arbeidsbeperking, personen die dus niet in de doelgroep van de Banenafpraak vallen. Vaak biedt dit een mooie ingang bij werkgever om hen te informeren over, en open te laten stellen voor, de Banenafpraak:

*‘Als je geen middelen aan de voorkant kan bieden dan kom je minder makkelijk binnen. Ik denk dat die voorziening die er zijn vooral moeten worden uitgedragen aan de voorkant om die deur open te krijgen en vervolgens moeten worden ingezet om die duurzaamheid te creëren.’ - Respondent G*

De respondenten geven aan dat vrijwel alle werkgevers eerst gebruik maken van de proefperiode en daarna van een kortstondige arbeidsrelatie (code 4.8 & 7.2). Geen enkele werkgever geeft direct een vast contract, dit is immers ook niet het gebruikelijk bij werknemers zonder arbeidsbeperking. Echter is de lengte van deze kortstondige arbeidscontracten de afgelopen tijd afgenomen, Werk-Link focust daarbij nu op minimaal drie maanden in plaats van een half jaar. Ook hier speelt het financiële plaatje een rol (code 3.3):

*‘Als ik dan kijk naar mensen die al gedetacheerd zijn en waarbij we proberen ze echt in dienst te krijgen bij de werkgever zelf, in het kader van begeleid werken met subsidie, dan denk ik dat vooral van belang is dat een werkgever weet waaraan die toe is. Kijk op het moment dat iemand gedetacheerd is en dat er een inleentarieef gevraagd wordt en dat we dan iemand in dienst willen krijgen bij die werkgever dan veranderd er dus iets want dan moet die werkgever zelf het salaris gaan betalen. Dat moet voor een werkgever dan uiteraard wel gunstiger zijn.’ - Respondent F*

Wanneer er een proefplaatsing of arbeidsrelatie van meerdere maanden is gerealiseerd (code 7.2) dan leidt dat vaak daarna ook tot duurzame arbeidsrelatie (code 7.3). Het is daarbij belangrijk dat er ook na de proefperiode of kortstondige arbeidsrelatie ondersteuning van de werkgever blijft om deze te



blijven ontzorgen (code 6.11). Daarna zijn het vaak enkel veranderingen in de bedrijfsstructuur (code 3.2) die de arbeidsrelatie verbreken, vermoedelijk ook verandering in het financiële plaatje (code 3.3) omdat deze vaak aan elkaar gerelateerd zijn, echter werd dat niet expliciet aangegeven door de respondenten.

### 5.7.3 Werkgevers & Doelverwezenlijking

De frequenties van de verschillende vormen van doelverwezenlijking zijn vrijwel gelijkmatig. Wat opvalt is dat respondenten aangeven dat het doel van de Banenafpraak eigenlijk belangrijker is dan hoe de daadwerkelijke realisatie van de (duurzame) arbeidsrelatie wordt vormgegeven, openstelling van de werkgevers is dus heel belangrijk (code 7.1). Hoe de daadwerkelijke arbeidsrelatie, zowel kortstondig als duurzaam (code 7.2 & 7.3), wordt vormgegeven is voor werkgevers vaak de doorslaggevende factor, men heeft over het algemeen een voorkeur voor detachering en/of inkoop (code 5.4). Verder uiten enkele respondenten hun zorgen over doelgroep en uitvoering van de Banenafpraak, zij zijn bang dat sommige groepen buiten worden gesloten en/of hun werk/baan verliezen:

*‘Daarbij is de vraag natuurlijk wat is een duurzame arbeidsrelatie, ik denk namelijk dat dit niet per se in een contract voor onbepaalde tijd zit. Binnen reguliere arbeid zie je ook steeds minder vaste contracten, ZZP-ers doen het niet voor niks zo goed.’ - Respondent J*

*‘Wij als werkgevers hebben onze zorgen over hoe het verder moet een bedrijf als !GO. Want bijvoorbeeld de groenvoorziening dat doen zij al jaren voor ons. Wij hebben hier vier mensen lopen met een vaste aanstelling die ooit van de !GO afgekomen zijn, dus het functioneerde best wel goed en nu niet meer.’ - Respondent M*

### 5.7.4 Netwerkorganisaties & Doelverwezenlijking

Wat direct opvalt aan deze tabel is dat er vrijwel niet is gescoord in deze categorie, enkel respondent O heeft tweemaal een realisatie van een kortstondige arbeidsrelatie en/of proefplaatsing (code 7.2) aangehaald. Er wordt hierbij gerefereerd naar detachering (code 5.4) vanwege het financiële risico (code 3.3) bij verandering van de wetgeving (code 2.2 & 2.3), er zal vermoedelijk ook nooit een duurzame arbeidsrelatie (code 7.3) inzitten:

*‘Zij zullen altijd blijven detacheren zodat er ook altijd een overheidsbelang is om die mensen in zicht te houden bij de overheid. Maar zo kijkt het bedrijfsleven dus echt naar de overheid, die subsidie kan zo stoppen en dan moeten wij niet met al dat risico zitten.’ - Respondent O*

*‘Nee maar die zal er ook nooit zijn voor deze doelgroep. Overal gaan ze er na twee jaar weer uit, tenzij ze bij een uitzendbureau zitten of iets dergelijks maar ook daar meestal binnen vijf jaar. Deze doelgroep zal nooit duurzaam kunnen werken, dat wordt ook wel een probleem, in het allerbeste geval komt er een regionale carrousel waar ze onder komen te vallen. Het bedrijfsleven zal deze mensen*

*nooit een vaste plek bieden, dat doen ze bij normale werknemers tegenwoordig al bijna niet meer.*' - Respondent O

Bij doelverwezenlijking kan ook worden gekeken naar de daadwerkelijke realisatie van arbeidsplaatsen voor mensen uit de doelgroep. Uit de kamerbrief van Jetta Kleinsma (Staatssecretaris: Sociale Zaken en Werkgelegenheid) (2016) blijkt dat eerste doelstelling van de Banenafpraak is behaald. Bij de één-meting van eind 2015 zijn er meer dan voldoende banen gerealiseerd ten opzichte van de nulmeting op 1 januari 2013, in de onderstaande tabel 5.8 worden de resultaten toegelicht.

Tabel 5.8 Resultaten eerste meting eind 2015 ten opzichte van de nulmeting

	Toename aantal banen markt	Toename aantal banen overheid	Totale toename aantal banen
Formele dienstverbanden	9.764	- 984	8.780
Inleenverbanden (uitzendrelaties & Wsw-detacheringen)	5.840	6.437	12.277
Totaal Doelstelling Sociaal Akkoord	15.404 (6.000)	5.453 (3.000)	21.057 (9.000)

Enkele van deze gegevens kunnen met de behulp van de regionale trendrapportage (UWV, 2016) specifiek worden toegespitst op de arbeidsmarktregio West Brabant; zie hiervoor de onderstaande tabel 5.9. Helaas kunnen hierbij de inleenverbanden niet worden uitgesplitst tussen markt en overheid.

Tabel 5.9 Resultaten trendrapportage West Brabant Juli 2016

Regio West Brabant	Toename aantal banen markt	Toename aantal banen overheid	Totale toename aantal banen
Formele dienstverbanden	323	- 2	321
Inleenverbanden (uitzendrelaties & Wsw-detacheringen)	Gegevens niet beschikbaar	Gegevens niet beschikbaar	911
Totaal Doelstelling Sociaal Akkoord	Gegevens niet beschikbaar	Gegevens niet beschikbaar	1.232

Uit deze gegevens wordt duidelijk dat de respondentgroepen inderdaad gelijk hadden toen zij aangaven dat de overheid in deze regio zelf weinig formele arbeidsplaatsen realiseert voor de doelgroep en daarmee dus geen invulling geeft aan hun voorbeeldfunctie. Ook interessant is om te zien

dat het aantal inleenverbanden bijna drie maal zo groot is als het aantal formele dienstverbanden, ook op nationaal niveau is er een groter aantal inleenverbanden dan formele dienstverbanden. Dit geeft aan dat de drang flexibiliteit in arbeid niet alleen in West Brabant geldt, maar ook op nationaal niveau.

## **5.8 Overkoepelende analyse**

In paragrafen 5.1 tot en met 5.4 zijn de bevindingen met betrekking tot de verschillende variabelen van de respondentgroepen besproken. In dit deel van het onderzoek worden deze bevindingen bijeengebracht in een overkoepelende analyse. De vergelijking zal plaatsvinden per theoretisch concept, alleen marktfactoren en publieke factoren worden samen besproken. Er wordt apart toegelicht hoe de factoren de (werking van de) instrumenten en/of doelverwezenlijking eventueel beïnvloeden.

### **5.8.1 Doelverwezenlijking**

Op het gebied van doelverwezenlijking wordt onderscheid gemaakt tussen openstelling van de werkgever voor de doelgroep, de realisatie van een kortstondige arbeidsrelatie of een proefplaatsing met iemand uit de doelgroep en de realisatie van een duurzame arbeidsrelatie met iemand uit de doelgroep. Deze kunnen volgens de respondenten niet los van elkaar worden gezien en volgen elkaar logischerwijs op.

Alle respondentgroepen geven aan dat er momenteel meer openstelling is van werkgevers voor de doelgroep dan voor invoering van de Banenafpraak, echter is er nog steeds te weinig openstelling bij de werkgevers om te komen tot kortstondige of duurzame arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten op grote schaal. Het is voor de respondenten nog maar de vraag of het aantal gerealiseerde plekken voldoende is om een quotumheffing te voorkomen.

Gemeenten en !GO & Werk-Link geven hierbij aan zich echt te focussen op die duurzame arbeidsrelaties. De netwerkorganisaties geven aan zich daar ook op te focussen maar plaatsen de kanttekening dat arbeidsrelaties met arbeidsbeperkten nooit 'echt' duurzaam zullen worden. Werkgevers geven aan juist te focussen op het begeleiden van de doelgroep naar werk, en waar dat is en hoe duurzaam die arbeidsrelatie is, is daarbij minder van belang. Volgens de werkgevers draait het erom dat werkgevers in het algemeen zich openstellen voor de doelgroep, dan komen die banen vanzelf en die zijn dan volgens hen wellicht in het begin vaker kortstondig.

De effectiviteit van de economische instrumenten wordt negatief beïnvloed door bepaalde bedrijfsspecifieke factoren zoals de bedrijfsstructuur. De effectiviteit van de juridische instrumenten wordt negatief beïnvloed door publieke factoren, zoals juridische normen op het gebied van ontslagwetgeving, dit verband geldt ook indirect via de flexibiliteitsnormen uit de markt/sector of een bepaalde financiële afweging van de specifieke werkgever. De effectiviteit van de communicatieve wordt beïnvloed door bedrijfsspecifieke-, markt- en publieke factoren. Hierbij kan gedacht worden aan

interne kennis of ervaring van de werkgever met de doelgroep en aandacht voor het onderwerp specifiek binnen de markt/sector of in het algemeen in de samenleving.

### **5.8.2 Markt factoren en Publieke factoren**

Wat opvalt wanneer de verschillende respondentgroepen met elkaar worden vergeleken, is dat zij allen aangeven dat de Banenafpraak, zowel specifiek in markt/sector, als in het algemeen in de samenleving weinig speelt. Respondenten geven aan dat het onderwerp wel meer speelt dan vóór de invoering van de Banenafpraak maar toch onvoldoende om tot echte duurzame realisatie op grote schaal te komen. !GO & Werk-Link en de werkgevers voegen hier nog specifiek aan toe dat er ook teveel negatieve aandacht is voor het onderwerp, bijvoorbeeld over de boete/quotumheffing of de te lage realisatie.

Alle respondentgroepen behalve de gemeenten geven aan, dat op zich het stellen van een (juridische) norm al behoorlijk helpt om werkgevers zich open te laten stellen voor het aangaan van arbeidsrelatie met mensen uit de doelgroep. De werkgevers geven daarbij aan dat zij in het algemeen aan wetgeving willen voldoen en dus ook specifiek willen voldoen aan de wet Banenafpraak en quotumheffing; Dat het niet (financieel) onaantrekkelijk moet zijn om een arbeidsbeperkte in (vaste) dienst te nemen. En ook dat de Banenafpraak een afspraak is als iedere andere afspraak welke zij dus zullen nakomen, ook als deze eventueel niet juridisch is vastgelegd. Netwerkorganisaties en !GO & Werk-Link plaatsen de kanttekening dat enkel de juridische norm stellen, met eventuele negatieve consequenties zoals een boete, niet per se tot het gewenste effect zullen leiden en waarschuwen voor het eventuele afbreuk aan welzijn van mensen uit de doelgroep op de werkvloer.

Alle respondentgroepen geven aan dat er een drang is naar flexibiliteit wanneer het aankomt op arbeidsrelaties in het algemeen en specifiek voor de doelgroep van de Banenafpraak. Dit komt voornamelijk door wetgeving over doorbetaling loon bij ziekte (BW 7 art. 629), dit brengt een aanzienlijk financieel risico met zich mee wanneer het aankomt op het geven van vaste aanstellingen. Dit blijkt ook uit gegevens van het CBS: Nederland heeft een relatief hoge ontslagbescherming van individuele werknemers, alleen België en Duitsland scoren iets hoger op Europees niveau. De doelgroep heeft daar in sommige gevallen extra last van vanwege het vooroordeel dat mensen uit de doelgroep een hoger zorgrisico hebben. Werkgevers zijn in dit geval nog steeds bereid tot het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking, dat kan dan ook duurzaam zijn/worden, maar enkel op basis van detachering of inkoop. Specifiek voor de werkgevers speelt ook een politieke onzekerheid mee, zij geven aan twijfels te hebben over hoelang de Banenafpraak stand zal houden, wellicht wordt het na de verkiezingen wel weer anders. Wanneer er kort wordt gezocht naar de Banenafpraak bij een aantal landelijke politieke partijen (PVDA, CDA, GroenLinks, VVD, PVV & SP) geven alleen PvdA en GroenLinks een duidelijk standpunt over dit onderwerp op hun websites, verder is het dus wellicht ook een beetje gissen. In eerste instantie maakt dit dat werkgevers terughoudend zijn, en realiseren

daardoor geen arbeidsplaatsen voor de doelgroep, op de lange termijn zullen zij dit eventueel wel doen, maar dan wederom het liefst op basis van detachering of inkoop.

### **5.8.3 Bedrijfsspecifieke factoren**

Wat opvalt is dat alle respondentgroepen aangeven dat er een gebrek is aan kennis bij bedrijven. Dit zorgt er enerzijds voor dat de (de culturen binnen) bedrijven zich terughoudend opstellen, anderzijds dat er een gebrek is aan het zien van mogelijkheden voor het creëren van arbeidsplekken voor de doelgroep bij bedrijven. De gemeenten voegen hier specifiek aan toe dat er ook een gebrek is aan kennis over de faciliteiten die de overheid beschikbaar stelt voor de werkgevers om de plekken te realiseren. Dit bij elkaar maakt dat werkgevers, zolang er een gebrek is aan kennis of ervaring, weinig tot geen arbeidsplekken voor de doelgroep realiseren. Werkgevers geven specifiek aan dat zij in de openstelling van de bedrijfscultuur vooral een taak voor zichzelf zien weggelegd, waar de netwerkorganisaties en !GO & Werk-Link vooral focussen op begeleiding en voorlichting om nu juist de bedrijfscultuur opener te krijgen voor de doelgroep.

Bij het gebrek aan het zien van mogelijkheden speelt meer dan alleen het gebrek aan kennis over de doelgroep mee. Werkgevers geven aan dat vaak het type werkzaamheden wat zij zelf in beeld hebben geen uitzicht bieden op duurzame arbeidsrelaties, onder andere omdat het wordt uitbesteed, op korte wordt geautomatiseerd of maar van tijdelijke aard is. De netwerkorganisaties voegen daar aan toe dat de bedrijfsprocessen ook niet zijn afgestemd op de faciliteiten die mensen uit de doelgroep nodig hebben, onder andere HR-processen, die zijn gericht op zo veel mogelijk met zo min mogelijk personeel tegen zo laag mogelijke kosten te realiseren. Bij de doelgroep zelf moet vaak worden gedacht aan job-carving of functiecreatie; dit zijn vaak niet de (financieel) optimale manieren om werkzaamheden te laten verrichten. Dit tezamen maakt dat werkgevers of geen mogelijkheden hebben om duurzame arbeidsplekken voor de doelgroep te realiseren, of gezien de tijdelijke aard en/of niet optimale uitvoeringssituatie van de werkzaamheden het niet de moeite waard vinden om arbeidsplaatsen voor de doelgroep te realiseren; wanneer dit wel gebeurt zijn deze vaak niet duurzaam.

Op het financiële vlak spelen een aantal zaken mee. Zoals bij de marktfactoren reeds is toegelicht zit er een financieel risico aan het geven van een vast contract. Dit zit hem in eventuele ziekte van de werknemer; dit wordt ook door alle partijen onderkend. Een andere risicofactor, die enkel wordt aangehaald door de werkgevers en de netwerkorganisaties, is het bedrijfsrisico van bepaalde werkgevers. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan voedselveiligheid, maar ook omgang met technologische apparatuur of gevaarlijke stoffen. Werkgevers zijn bang voor claims van derde partijen of van de werknemers zelf wanneer er iets misgaat in de bedrijfsvoering. In dergelijke omstandigheden is er geen openstelling van de werkgever voor de doelgroep en dan wordt er dus vrijwel nooit een arbeidsplek gerealiseerd. Ten slotte speelt op financieel vlak nog mee, en dat wordt enkel door de werkgevers aangehaald, dat de loonkostensubsidie is gebaseerd op het Wettelijk

Minimum Loon in plaats van op het cao-loon. Dit maakt dat sommige werkgevers naar hun inzien niet volledig worden gecompenseerd voor de verminderde loonwaarde van de werknemers uit de doelgroep. In dit soort gevallen is er wel openstelling van de werkgever, maar wordt de plaatsing van een arbeidsbeperkte vrijwel nooit duurzaam. Verder geven alle respondentgroepen aan dat werkgevers op zich bereid zijn om iets toe te leggen op de realisatie van de arbeidsplekken voor de doelgroep mits het niet heel erg onaantrekkelijk wordt. Ook wordt aangegeven dat grotere bedrijven vaak minder moeite hebben met het financiële aspect, zowel als het om de boete gaat, als wanneer het om de realisatie van arbeidsplekken gaat. Vaak wegen bij grotere bedrijven dus andere aspecten zwaarder dan de financiën; factoren als de plaats van het hoofdkantoor of waar bepaalde financiële stromen vandaan komen, maar ook eigen ideeën over de implementatie van de Banenafpraak.

#### **5.8.4 Economische Instrumenten**

Bij de economische instrumenten maken alle respondentgroepen dezelfde onderverdeling in drie typen economische instrumenten: compenserende economische instrumenten, hieronder vallen subsidie en vergoedingen voor kosten van begeleiding of aanpassing op/van de werkvloer; normerende economische instrumenten, zoals de boete/quotumheffing en ten slotte economische kansen, hieronder valt eigenlijk alleen social return on investment.

Over de werking van de compenserende economische instrumenten zijn alle respondentgroepen het eens; deze zijn noodzakelijk om de plaatsing van een arbeidsbeperkte duurzaam te kunnen maken. Zonder subsidie ter compensatie van de verminderde loonwaarde en compensatie voor andere eventuele bijkomende kosten en/of financiële risico's is het te onvoordelig en/of risicovol voor werkgevers om mensen uit de doelgroep een duurzame arbeidsplaats aan te bieden.

Over de werking van de normerende economische instrumenten, de boete/quotumheffing, zijn de respondentgroepen verdeeld. Opvallend is dat de gemeenten hierin geen stelling nemen; de overige respondentgroepen geven een verdeeld beeld: de netwerkorganisaties en !GO/Werk-Link, zijn voornamelijk negatief over de werking, het is teveel betuttelend vanuit Den Haag. Echter wordt er ook aangegeven dat het voor een selecte groep werkgevers best als een stimulans kan werken. Daarbij dient dan wel scherp in de gaten te worden gehouden of de werkgevers geen afbreuk doen aan het welzijn van de werknemers uit de doelgroep. De werkgevers geven eigenlijk aan dat zij willen voldoen aan de wet Banenafpraak, met of zonder de boete/quotumheffing; Echter, zij geven ook aan, is het onvermijdelijk dat er een dergelijk consequentie wordt vastgehangen aan de wetgeving anders is het commercieel gezien niet aantrekkelijk genoeg om duurzame arbeidsplekken voor de doelgroep te realiseren.

Economische kansen, social return on investment; dit instrument kan volgens alle respondentgroepen goed werken voor de verwezenlijking van duurzame arbeidsrelaties voor de doelgroep. Echter worden daarbij ook een aantal kanttekeningen geplaatst. Alle respondentgroepen zijn het erover eens dat dit

instrument slechts een bepaalde groep werkgevers kan prikkelen; het draagt dus bij maar speelt geen doorslaggevende rol in de realisatie van arbeidsplaatsen voor de doelgroep bij werkgevers in het algemeen. Enigszins opmerkelijk is dat de gemeenten hierbij aangeven wel iets te zien in dit instrument, maar het eigenlijk niet gebruiken. De netwerkorganisaties waarschuwen voor onderlinge concurrentie tussen overheidsorganen waar de werkgevers uiteindelijk de dupe van worden, omdat er dan geen strakke richtlijnen meer zijn. Dit maakt dat arbeidsplekken voor de doelgroep, gerealiseerd op basis van social return on investment, vaak niet duurzaam zijn. Werkgevers zelf staan positief tegenover dit middel, echter zij herkennen zich in het beeld wat de gemeenten en netwerkorganisaties schetsen: er wordt weinig tot niks mee gedaan en er zijn geen strakke richtlijnen, dit maakt dat het momenteel niet leidt tot de realisatie van arbeidsplaatsen voor de doelgroep. Wat verder opvalt is dat de gemeenten, !GO & Werk-Link en de netwerkorganisaties allen enkel kijken naar social return on investment in publiek-private verhouding, waar werkgevers juist ook veel aandacht hebben voor privaat-privaat verhouding: zij zien hierin veel mogelijkheden om te komen tot de realisatie van duurzame arbeidsplaatsen voor de doelgroep.

#### 5.8.5 Juridische instrumenten

Over werking van de juridische instrumenten geven alle respondentgroepen hetzelfde aan, er worden twee aspecten specifiek naar voren gehaald. Het stellen van (juridische) normen en eenheid in beleid en/of wetgeving.

Op zich heeft het stellen van een (juridische) norm op zichzelf een positieve invloed op de doelverwezenlijking van de Banenafpraak. Het stellen van de norm maakt dat bedrijven in het algemeen zich meer zijn gaan openstellen voor inclusief ondernemen en is voor veel bedrijven op zichzelf voldoende om actief te gaan kijken hoe zij zelf (duurzame) arbeidsplaatsen kunnen realiseren voor de doelgroep, zo geven alle respondentgroepen aan. Echter, hierbij is handhaving een belangrijk aspect. In het algemeen kunnen er twee handhavingstijlen worden onderscheiden: *‘een punitieve of repressieve benadering, gericht op opsporing en sanctionering en een coöperatieve of compliance benadering gericht op naleving door overleg en overreding’* (Beukelman & Huisman, 2007). Wanneer er wordt gekeken naar de wet Banenafpraak en quotumheffing in het algemeen dan kan men zeggen dat deze zowel een repressieve als een coöperatieve handhavingstijl bevat. Aan de ene kant is er een punitief onderdeel in de vorm van de boete/quotumheffing, aan de andere kant, en deze kant heeft toch wel het overwicht, is er een coöperatief onderdeel in de Wet Banenafpraak en quotumheffing. Dit zien we voornamelijk terug in de economisch compenserende instrumenten, de economische kansen en de communicatieve instrumenten. Waarom dit onderscheid in handhavingstijlen belangrijk is, wordt verder toegelicht bij de communicatieve instrumenten.

Binnen eenheid in wetgeving en/of beleid kan er onderscheid worden gemaakt tussen twee niveaus, nationaal/centraal en lokaal/decentraal. De wet Banenafpraak en quotumheffing is op nationaal

niveau ingesteld, op nationaal niveau zijn er daarbij ook twee andere wettelijke regelingen die wrijving opleveren. De eerste betreft de ontslagwetgeving zoals reeds eerder toegelicht bij de marktfactoren, welke een drang naar 'flexibele arbeid' oplevert, dus op basis van detachering en/of inkoop in plaats van (vaste) indiensttreding, dit heeft invloed op de duurzaamheid van arbeidsplekken voor de doelgroep. Deze wrijving wordt door alle respondentgroepen behalve de gemeenten onderkend. De andere wettelijke regeling welke wrijving oplevert is die voor social return on investment, er blijkt hiervoor geen overkoepelende wet of regeling te zijn waardoor de invulling hiervan tussen (lokale) overheden onderling kan verschillen waar marktpartijen uiteindelijk de dupe van (dreigen te) worden. Dit heeft een negatieve invloed op de realisatie van duurzame arbeidsplekken voor mensen uit de doelgroep, dit wordt onderkend door alle respondentgroepen.

### **5.8.6 Communicatieve instrumenten**

Zoals reeds toegelicht in het theoretisch kader vallen onder de communicatieve instrumenten: informatieoverdracht via georganiseerde sets van communicatie-activiteiten vanuit de overheid gericht op het genereren van bepaalde outcomes uit het HRM-beleid van werkgevers (Weis, J.A. & Tschirhart, 1994). Deze kunnen verschillende uitingsvormen aannemen, direct-indirect, dirigerend-constituerend en algemeen-specifiek.

Wanneer er specifiek wordt gekeken naar wat de verschillende respondentgroepen aangeven met betrekking tot de communicatieve instrumenten, dan valt op dat zij allemaal aangeven dat werkgevers één aanspreekpunt willen/nodig hebben om direct contact te kunnen leggen met de overheid. Wat hierbij in het achterhoofd moet worden gehouden is dat de grootte van bedrijven kan maken dat het lokale aanspreekpunt van de overheid niet voldoende mogelijkheden kan bieden, hiervoor zou men dus eventueel op een extra, boven lokaalniveau, bij voorkeur nationaal, aanspreekpunt moeten realiseren.

Dit zelfde beeld ook naar voren wanneer er wordt gevraagd naar de algemene informatievoorziening vanuit de overheid. Alle respondentgroepen behalve de gemeenten geven aan dat werkgevers moeite hebben met het vinden van de 'juiste' informatie, de werkgevers weten niet waar ze de informatie vandaan moeten halen en vaak is informatie die zij zelf vinden of te algemeen of direct veel te specifiek. Dit maakt dat zij door een gebrek aan relevante informatie/kennis zich vaak niet voldoende openstellen voor de doelgroep waardoor zij ook niet komen tot de realisatie van arbeidsplekken voor de doelgroep. Zowel de werkgevers als !GO & Werk-Link zien hierin een taak weggelegd voor de overheid zelf, één werkgeversaanspreekpunt kan hierbij al het verschil maken. De netwerkorganisaties wijzen er daarbij op dat grotere bedrijven zelf meer capaciteit hebben om de juiste informatie te vinden en ook te kunnen interpreteren, zij zullen dus minder snel een beroep doen op de overheid en zelf sneller arbeidsplaatsen realiseren voor mensen uit de doelgroep. Dit verschil in grootte van



bedrijven werkt ook direct door op het type informatie, kleinere bedrijven zullen eerder dirigerende informatie willen waar grotere bedrijven vaak juist constituerende informatie willen.

Dan wordt er tenslotte nog gerefereerd, door de werkgevers, aan de handhavingsstijlen zoals toegelicht bij 5.8.5. Zij geven aan dat er in het algemeen teveel aandacht is voor het punitieve deel van de wet, de boete/quotumheffing; dit maakt dat het coöperatieve deel van de wet onderbelicht raakt terwijl werkgevers juist van mening zijn dat het laatste deel in veel gevallen de sleutel tot succes is en zorgt voor de realisatie van arbeidsplekken voor de doelgroep. !GO & Werk-Link en de netwerkorganisaties geven daarbij aan dat zij zich altijd focussen op het naar buiten brengen van de positieve boodschap, dit wordt ook onderschreven door de werkgevers. Ten slotte geven alle respondentgroepen aan dat een voorbeeldfunctie van de overheid ook kan bijdragen aan die positieve boodschap maar dat deze echter nog te weinig wordt uitgedragen/gerealiseerd wat maakt dat private werkgevers zich ook minder openstellen voor de doelgroep.

### **5.8.7 Herzien conceptueel schema**

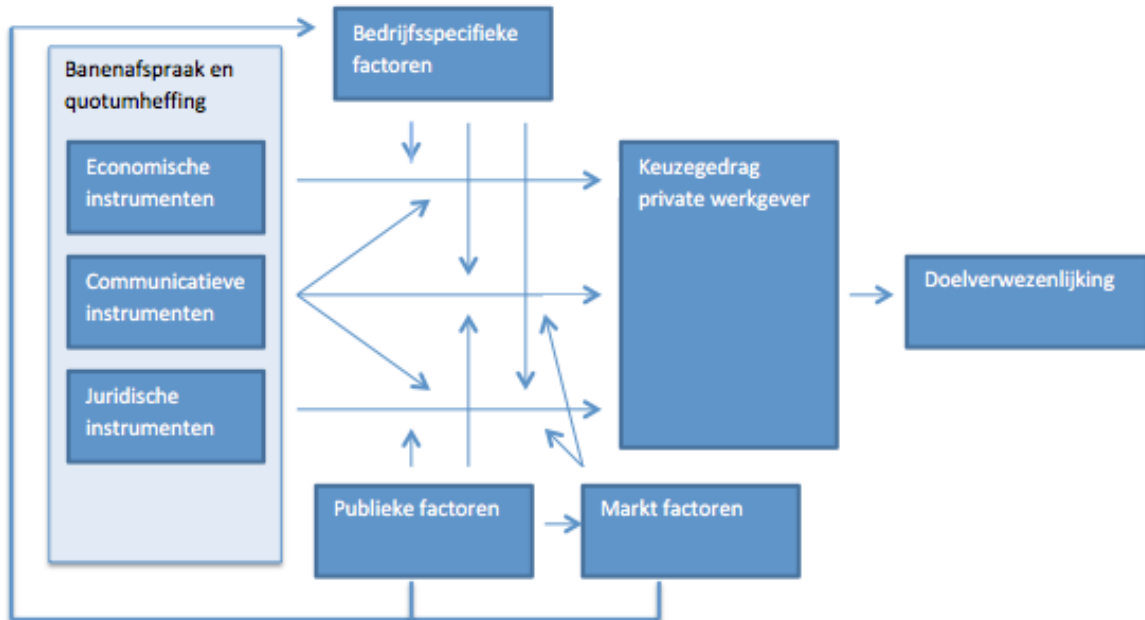
Op basis van de bovenstaande analyse is het eerdere conceptuele schema in 3.6 herzien, zie hiervoor afbeelding 5.1. De effectiviteit van economische instrumenten wordt, zoals op basis van de theorie ook werd verwacht, beïnvloed via de bedrijfsspecifieke factoren. Dit zit voornamelijk in de vraag of de economische instrumenten zoals bijvoorbeeld vergoedingen voor aanpassingen van de werkplek zijn afgestemd op bedrijfsspecifieke factoren zoals de bedrijfsstructuur: is de vergoeding bijvoorbeeld voldoende compenserend? De effectiviteit van de economische instrumenten wordt tevens beïnvloed door de communicatieve instrumenten; dit komt doordat met de behulp van informatieverschaffing bepaalde verwachtingen kunnen worden geschept, hoe beter die informatieverschaffing hoe realistischer de verwachtingen en hoe beter de werking van het desbetreffende instrument.

Communicatieve instrumenten hebben om diezelfde reden ook een invloed op de effectiviteit van juridische instrumenten. De effectiviteit van juridische middelen wordt direct beïnvloed door enerzijds de publieke factoren, dit zit hem in de mate waarin werkgevers zich 'gedwongen' voelen om zich te conformeren aan bepaalde juridische normen en/of waarden. Anderzijds wordt de effectiviteit van juridische instrumenten indirect via de marktfactoren beïnvloed, bepaalde juridische normen, de ontslagwetgeving, zorgt voor een drang naar flexibiliteit wat maakt de huidige juridische vormgeving van de Banenafpraak niet de optimale effectiviteit heeft.

De effectiviteit van communicatie instrumenten op zichzelf wordt beïnvloed door bedrijfsspecifieke-, markt- en publieke factoren. De interne kennis en/of ervaring van/met de doelgroep van de werkgever heeft bijvoorbeeld invloed op de mate waarin een werkgever bepaalde informatie ten eerste kan vinden, en ten tweede of en hoe de informatie wordt geïnterpreteerd. Verder hebben bijvoorbeeld de mate waarin het onderwerp speelt bij werkgevers in het algemeen, en de mate waarin er culturele

normen en/of waarden zijn ontwikkeld met betrekking tot de Banenafpraak, invloed op de vraag naar informatie en daarmee de werking van communicatieve instrumenten.

Afbeelding 5.1: Herzien conceptueel schema



## 6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op de hoofd- en deelvragen toegelicht. Alvorens daaraan begonnen wordt zal er eerst een korte terugblik worden gegeven op het onderzoek. Voortbouwend op de beantwoording van de hoofd- en deelvragen worden er aanbevelingen gedaan aan enkele in het onderzoek betrokken partijen en ook enkele partijen die niet betrokken zijn in het onderzoek. Het onderzoek wordt afgesloten met een kritische reflectie en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Korte terugblik onderzoek

Dit onderzoek heeft zich gericht op het beschrijven en verklaren hoe werkgevers worden beïnvloed tot het wel of niet aannemen van iemand met een arbeidsbeperking en hoe men daar als overheid zo effectief mogelijk invloed op kan uitoefenen. In het eerste deel van het onderzoek is gezocht naar verklaringen in de wetenschappelijke literatuur. Dit heeft geleid tot publieke-, markt- en bedrijfsspecifieke factoren die de effectiviteit van juridische, economische en communicatieve instrumenten, waarmee de overheid de het keuzegedrag van private werkgevers kan beïnvloeden, kan beïnvloeden. In het volgende onderdeel van het onderzoek zijn de interviews afgenomen met respondenten bij de gemeenten Aalburg, Werkendam en Oosterhout, bij !GO & Werk-Link, bij een zestal werkgevers en ten slotte bij Locus en de Brabant Zeeuwse Werkgeversvereniging. Daarnaast heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden ter onderbouwing van verscheidende uitspraken in de interviews. De resultaten van deze interviews en documentenanalyse zijn in hoofdstuk vijf van dit onderzoek beschreven en geanalyseerd.

### 6.2 Beantwoording deelvragen

- Welke verbanden en/of relaties zijn er in de wetenschappelijke literatuur te vinden over de invloed van markt, publieke en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van overheidsinstrumenten?

In de wetenschappelijke literatuur zijn weinig verbanden en/of relaties te vinden over de specifieke invloed van markt, publieke en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van overheidsinstrumenten. Het verband tussen context en de effectiviteit van overheidsinstrumenten in het algemeen is wel veelvuldig terug te vinden in de wetenschappelijke literatuur. In Guy Peters & Van Nispen (1998) wordt bijvoorbeeld aangegeven dat de effectiviteit van overheidsinstrumenten afhankelijk is van de mate waarin deze overheidsinstrumenten zijn afgesteld op de context waarin deze gebruikt worden. Wanneer bepaalde markt, publieke en/of bedrijfsspecifieke factoren zich dus in de context waarin de overheidsinstrumenten worden gebruikt bevinden dan kan op basis van Guy Peters & Van Nispen (1998) een direct verband worden gelegd tussen deze factoren en de effectiviteit van overheidsinstrumenten. Tevens geven Bressers en Klok (1991) een duidelijk verband tussen de effectiviteit van beleidsinstrumenten en het keuzegedrag van de doelgroep, het keuzegedrag wordt

volgens hen mede beïnvloed door de, individuele, sociale en rechtsnormatieve context van de doelgroep. Meer over dit verband kunt u vinden in de het theoretisch kader, hoofdstuk drie, van dit onderzoek.

- Hoe kijken de uitvoerende partijen van de Banenafpraak, private werkgevers en netwerkorganisaties in de arbeidsregio West Brabant aan tegen de eventuele invloed van markt-, publieke- en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van de overheidsinstrumenten met betrekking tot de Banenafpraak?

Alle respondentgroepen geven aan dat er momenteel meer openstelling is van werkgevers voor de doelgroep dan voor invoering van de Banenafpraak echter is er nog steeds te weinig openstelling bij de werkgevers om te komen tot voldoende kortstondige of duurzame arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten. De effectiviteit van de overheidsinstrumenten is dus niet optimaal.

De effectiviteit van de economische instrumenten wordt negatief beïnvloed door bepaalde bedrijfsspecifieke factoren zoals de bedrijfsstructuur.

De effectiviteit van de juridische instrumenten wordt negatief beïnvloed door publieke factoren, zoals juridische normen op het gebied van ontslagwetgeving, dit verband geldt ook indirect via de flexibiliteitsnormen uit de markt/sector of een bepaalde financiële afweging van de specifieke werkgever.

De effectiviteit van de communicatieve wordt beïnvloed door bedrijfsspecifieke-, markt- en publieke factoren. Hierbij kan gedacht worden aan interne kennis of ervaring van de werkgever met de doelgroep en aandacht voor het onderwerp specifiek binnen de markt/sector of in het algemeen in de samenleving.

- Hoe kan de effectiviteit van de instrumenten uit de Banenafpraak worden verbeterd?

Het antwoord op deze deelvraag wordt hieronder, bij de aanbevelingen, behandeld.

### **6.3 Beantwoording hoofdvraag en aanbevelingen**

Aan de hand van de eerder besproken antwoorden op de deelvragen wordt nu het antwoord op de hoofdvraag toegelicht. Alvorens er een afgebakend antwoord komt op de hoofdvraag wordt er een korte toelichting gegeven op wat deze casus exact complex maakt. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Wat is de invloed van markt-, publieke- en/of bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van de economische, juridische en/of communicatieve instrumenten met betrekking tot de realisatie van de Banenafpraak in arbeidsregio West-Brabant?*

Kortgezegd is de Banenafspraken een afspraak tussen het kabinet en werkgevers dat ze extra banen gaan creëren voor mensen met een ziekte of handicap, ofwel arbeidsbeperkten. Werkgevers moeten tot 2026 in totaal 100.000 banen realiseren, de overheid 25.000 banen. In dit onderzoek wordt er alleen gekeken naar banen die de werkgevers moeten realiseren. Er zijn bij de Banenafspraken drie relevante partijen: de overheid, de werkgevers en de arbeidsbeperkten. De overheid en de werkgevers hebben bij deze afspraak een actieve rol, waar de arbeidsbeperkten eigenlijk een passieve rol hebben. Dit onderzoek richt zich op het gegeven dat de overheid van de werkgevers wil dat zij de arbeidsbeperkten in dienst nemen.

Alle drie de partijen hebben een erg diverse samenstelling wat maakt dat zij een veelvormig karakter hebben en dat is ook direct wat het voor de andere partijen moeilijk maakt om, ten eerste een beeld te vormen over de andere partijen, en ten tweede om er vervolgens mee samen te werken. Van de overheid wordt verwacht dat zij een duidelijk beeld hebben van de arbeidsbeperkten en dat zij daarmee de werkgever kunnen helpen met het realiseren van de banen. Echter, de overheid heeft vaak niet op voorhand een duidelijk beeld van de specifieke werkgever en kan dus niet direct beoordelen of en hoe er een baan bij een werkgever in de marktsector kan worden gerealiseerd voor een arbeidsbeperkte. Van de werkgevers wordt verwacht dat zij een duidelijk beeld hebben van de overheid en dat zij dus weten waar zij naartoe moeten voor hulp of eventuele vragen. Er wordt van hen niet per se verwacht dat zij kennis hebben van de arbeidsbeperkten; daarom stelt de overheid immers ook hun hulp ter beschikking. Echter heeft de werkgever, zo blijkt uit het onderzoek, vaak niet een duidelijk beeld van de overheid en vaak in het geheel niet van de arbeidsbeperkten. Het wederzijdse gebrek aan kennis over de andere partij(en) maakt dat de overheid en de werkgevers elkaar vaak mislopen. Wanneer we dit vertalen naar wat de invloed is van markt, publieke en/of bedrijfsspecifieke factoren op de op de effectiviteit van de economische, juridische en/of communicatieve instrumenten met betrekking tot de realisatie van de Banenafspraken in arbeidsregio West-Brabant, dan kan er het volgende worden geconcludeerd:

Publieke factoren:

- Het stellen van een juridische norm heeft een positieve invloed op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte zolang deze in combinatie met bepaalde financiële faciliteiten voor de werkgevers wordt gesteld. Wanneer in het bedrijfsleven er een motivatie is om aan (bepaalde) juridische normen en/of waarden te voldoen, dan kan worden gesteld dat dit een positieve invloed heeft op de effectiviteit van de juridische middelen uit de Banenafspraken;
- Het ontwikkelen van een culturele norm heeft lichte positieve invloed op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte zolang deze niet alleen aandacht trekt voor de eventuele negatieve/punitieve consequenties die vast hangen

aan het niet voldoen aan die culturele norm, bijvoorbeeld ‘naming and shaming’ en in een verder stadium een juridisch/economisch punitieve consequentie als de quotumheffing. In het algemeen hebben culturele normen en/of waarden dus een positieve invloed op de effectiviteit van de instrumenten uit de Banenafpraak, echter wanneer deze culturele normen en/of waarden zich richten op de eventuele negatieve consequenties bij het niet voldoen, dan hebben zij een negatieve invloed op de effectiviteit van specifiek de juridische- en economische instrumenten uit de Banenafpraak;

- Het stellen van een politieke norm heeft een negatieve invloed op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte, omdat dit de vraag oproept of de Banenafpraak blijft voortbestaan onder een volgend kabinet. Het stellen van een politieke norm en/of waarde heeft dus een negatieve invloed op de effectiviteit van de juridische middelen uit de Banenafpraak.

Met ingang van 1 januari 2015 is de wet Banenafpraak en quotumheffing in werking getreden, de overheid heeft daarmee een juridische norm gesteld ten aanzien van, onder andere, private werkgevers, met betrekking tot het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie met arbeidsbeperkten. In de huidige vorm van de Banenafpraak kunnen er door gemeenten en/of het UWV financiële en/of fiscale faciliteiten beschikbaar worden gesteld aan private werkgevers.

Het ontwikkelen van een culturele norm is een proces wat vanuit de samenleving voortkomt, dit maakt het moeilijk zichtbaar welke rol de overheid hierin speelt of kan spelen. De meest voor de hand liggende manier voor de overheid om op dit proces invloed uit te oefenen is met communicatieve instrumenten, hiermee kan de overheid proberen bewustwording in de samenleving teweeg te brengen. In de huidige vorm van de Banenafpraak wordt dit instrument zeer weinig tot niet gebruikt. De referentie naar een eventuele quotumheffing, onder andere in de naam van de wet, brengt negatieve aandacht teweeg.

Het stellen van een politieke norm wordt in de huidige vorm van de Banenafpraak niet gedaan, echter wel door de PvdA en GroenLinks op nationaal niveau. Ook kan het zijn dat dit in bepaalde gemeenteraden plaatsvindt, dit hoeft zich dan niet per se te beperken tot de PvdA en GroenLinks.

Aanbevelingen met betrekking tot de publieke factoren:

Al met al hebben de publieke factoren voornamelijk een positief effect op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte. Het draait hierbij om de fase van ‘motivatie van de werkgevers’ in het arbeidsparticipatieproces, culturele en juridische normen en/of waarden werken motiverend waar politieke normen en/of waarden juist demotiverend werken voor werkgevers.

De overheid kan hier voornamelijk op in spelen door gebruik te maken van algemene communicatieve instrumenten, concreet kan er gedacht worden aan **informatiecampagnes op TV en radio**. Belangrijk om hierbij naar voren te brengen is dat het een **positieve boodschap** moet zijn, zoals **de toegevoegde waarde van inclusief werkgeverschap** en **de coöperatieve houding van de overheid**. Er zijn soortgelijke informatiecampagnes van de rijksoverheid te vinden over ‘oudere’ werknemers.

Specifiek voor !GO & Werk-Link is het niet rendabel om op (landelijke) TV en radio informatiecampagnes te voeren, zij zijn immers regionaal actief. Zij kunnen zich daarom beter focussen op informatiecampagnes online en/of in lokale kranten.

Marktfactoren:

- Efficiëntie en effectiviteitsnormen en/of waarden binnen de markt of sector hebben geen invloed op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte en ook niet op de instrumenten uit de Banenafpraak die daarvoor moeten zorgen;
- Flexibiliteitsnormen en/of waarden hebben een negatieve invloed op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte. Reguliere werkgevers willen arbeidsbeperkten niet vast in dienst nemen, zij staan vaak wel open voor detachering en/of inkoop. Flexibiliteitsnormen en/of waarden hebben dus een negatieve invloed op de effectiviteit van de juridische instrumenten uit de Banenafpraak;
- De Banenafpraak/inclusief werkgeverschap speelt momenteel nog vrij weinig bij reguliere werkgevers; dit maakt dat werkgevers het gevoel hebben dat er weinig duurzame arbeidsrelaties met arbeidsbeperkten worden gerealiseerd. De geringe aandacht voor het onderwerp in het bedrijfsleven, ofwel deze specifieke marktfactor, heeft een negatieve invloed op communicatieve instrumenten;
- De aanwezigheid werk/banen heeft vrijwel geen invloed op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte.

In de huidige vorm van de wet Banenafpraak en quotumheffing worden arbeidsrelaties tussen arbeidsbeperkten en private werkgevers op basis van detachering bij de inlenende partij meegeteld voor een eventuele individuele quotumheffing en bij de marktsector met betrekking tot de realisatie van de Banenafpraak. Arbeidsrelaties tussen arbeidsbeperkten en private werkgevers op basis van inkoop worden bij de formele werkgever meegeteld, dit kan zowel een private als een publieke werkgevers zijn. Voor een eventuele individuele quotumheffing en met betrekking tot de realisatie van de banenafpraak hangt de telling dus af van de sector waarin de formele werkgever actief is, publiek of privaat. Er kunnen in de huidige vorm van de wet Banenafpraak en quotumheffing verschillen zijn

in de faciliteiten die gemeenten en/of het UWV beschikbaar stellen ten aanzien van de verschillende vormen van arbeidsrelaties, er is op dit punt enige beleidsvrijheid.

Aanbevelingen met betrekking tot de marktfactoren:

Bij de marktfactoren hebben voornamelijk de flexibiliteitsnormen een negatieve invloed op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte. De overheid, specifiek de gemeenten en het UWV kunnen hierop inspelen met juridische middelen, zij kunnen hun beleidsvrijheid op een zodanige manier gebruiken dat er geen/minder belemmeringen zijn voor de private werkgevers om ook op basis van detachering en/of inkoop invulling te geven aan de Banenafpraak. Concreet kan er gedacht worden aan **gelijkstelling financiële faciliteiten met betrekking tot vaste contracten, detacheringscontracten en inkoopcontracten**. Hiervoor dienen in sommige gevallen overheidsinstanties zoals gemeenten, het UWV en SW-bedrijven **intensiever samen te werken** en wordt aanbevolen **eerder verantwoordelijkheden over te dragen** aan elkaar.

Bij flexibiliteitsnormen en/of waarden draait het voornamelijk om de ‘werving en selectie’-fase in het arbeidsparticipatieproces; Werkgevers zijn reeds gemotiveerd om mensen uit de doelgroep aan te nemen. Echter het draait om de manier waarop dit wordt vormgegeven, om ‘cherry-picking’ van werkgevers te voorkomen is de zojuist toegelichte gelijkstelling noodzakelijk.

Specifiek aan !GO & Werk-Link wordt aanbevolen zich hard te maken voor integraal beleid van de betrokken gemeenten in de WAVA op gebied van de financiële faciliteiten en tevens voor één integrale uitvoeringsopdracht aan !GO & Werk-Link vanuit de gemeenten in de WAVA.

Bedrijfsspecifieke factoren (1):

- De interne kennis en/of ervaring van/met de doelgroep mist bij bedrijven; dit maakt dat zij zelf geen mogelijkheden zien binnen hun interne bedrijfsprocessen voor de realisatie van een duurzame arbeidsrelaties met de doelgroep. En tevens dat de bedrijfscultuur terughoudend staat tegenover het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte. Interne kennis en/of ervaring van/met de doelgroep binnen bedrijf heeft dus een negatieve invloed op de werking van de communicatieve instrumenten uit de Banenafpraak; hierdoor stelt de bedrijfscultuur zich namelijk terughoudend op, wat maakt dat de boodschap van de communicatieve instrumenten niet of niet goed doorkomt;
- De ruimte binnen de interne bedrijfsprocessen heeft over het algemeen geen invloed op de effectiviteit van de instrumenten uit de Banenafpraak. Over het algemeen is er ruimte of kan er ruimte worden gecreëerd, in uitzonderlijke gevallen is er geen ruimte en kan deze ook niet worden gecreëerd;



- De in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden hebben over het algemeen een negatieve invloed op de effectiviteit van de juridische, communicatieve en economische instrumenten uit de Banenafpraak. Dit valt vrijwel in zijn geheel te verklaren door het gebrek aan kennis en/of ervaring over de doelgroep van de Banenafpraak, die maken dat men zich in beginsel al terughoudend opstelt.

In de huidige vorm van de wet Banenafpraak en quotumheffing zitten geen vooraf vastgestelde instrumenten om kennis over te dragen richting werkgevers, ook niet specifiek in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden te beïnvloeden. Alhoewel er geen vooraf vastgestelde instrumenten beschikbaar zijn hebben de uitvoerende partijen zoals gemeenten en SW-bedrijven zelf wel de vrijheid om hiervoor activiteiten te ontplooiën. In de regio West Brabant worden er door SW-bedrijf !GO en werkgeversbenadering Werk-Link met enige regelmaat kijkdagen en kennis-seminars georganiseerd om kennis over te dragen over de doelgroep ,ook specifiek gericht op bedrijfscultuur.

Alhoewel uit het onderzoek blijkt dat de bedrijfsstructuur over het algemeen geen invloed uitoefent op het aangaan van een arbeidsrelatie tussen een private werkgever en een arbeidsbeperkte, zijn er in de huidige vorm van de wet Banenafpraak en quotumheffing wel instrumenten voor beschikbaar. Hierbij kan gedacht worden aan (vergoedingen voor) aanpassingen van de werkplek of begeleiding op de werkvloer. Ook bieden, specifiek in West Brabant, !GO & Werk-Link aan te helpen bij functiecreatie door job-carving.

Aanbevelingen met betrekking tot de bedrijfsspecifieke factoren(1):

De interne kennis en/of ervaring van/met de doelgroep binnen de bedrijven maakt dat een groot deel van de bedrijfsspecifieke factoren een negatieve invloed heeft op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte. De overheid kan hierop inspelen met communicatieve instrumenten, de overheid dient **een duidelijk beeld** scheppen van enerzijds **wat de werkgever van de arbeidsbeperkte en overheid kan verwachten**, en anderzijds **wat de overheid en arbeidsbeperkte van de werkgever kunnen verwachten**. Dit klinkt erg eenvoudig maar blijkt in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan. Er zijn twee manieren waarop dit kan worden gerealiseerd. Op de korte termijn als het om de informatie zelf gaat dan wordt aanbevolen deze in ieder geval op hoofdlijnen het zojuist besprokene te laten omvatten. Echter deze kan niet te specifiek worden; dit heeft namelijk tot risico dat het te complex wordt en werkgevers afhaken. Daarnaast geeft dat het risico dat er verkeerde verwachtingen worden gewekt met betrekking tot de faciliteiten waarop de werkgever aanspraak kan maken. **Informatie dient hierbij eenduidig te zijn en vanaf één punt beschikbaar te worden gesteld**, hierdoor wordt dan namelijk direct duidelijk waar men naar toe kan met eventuele vragen en om informatie/advies op maat te krijgen, dus specifiek op afgestemd op de werkgever. De verscheidene **betrokken overheidsinstanties dienen hiervoor intensiever samen te werken en verantwoordelijkheden durven over te dragen**. Vertaald naar de praktijk is het naar

mijn inzien het meest logisch dat de SW-bedrijven hierbij de hoofdrol gaan spelen, zij beschikken intern als het goed is over de meeste expertise op het gebied van de doelgroep. Daarnaast zijn zij vaak op regionaal of op arbeidsregio niveau actief en hebben daardoor meer aansluiting bij bedrijven dan de gemeenten zelf. Op de lange termijn kan de overheid proberen de **kennis van de doelgroep in de samenleving**, en daarmee ook in de bedrijven, **proberen te integreren via onderwijs**. Door het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking onderwerp te maken in opleidingen zullen de werknemers en werkgevers van de toekomst reeds over een groot deel van de informatie beschikken welke nu vaak alleen te vinden is (bij een selecte groep mensen) binnen overheidsinstanties.

Specifiek voor !GO & Werk-Link kan concreet worden gedacht om de gemeenten uit de WAVA te vragen om informatiestromen namens de gemeenten via !GO & Werk-Link te laten lopen. Hiervoor is een intensievere samenwerking nodig en kan aan gemeenten worden gevraagd bepaalde verantwoordelijkheden over te dragen aan !GO & Werk-Link.

Tevens kan !GO overwegen seminars of voorlichtingen over doelgroep te geven bij lokale onderwijsinstellingen.

#### Bedrijfsspecifieke factoren (2):

- De financiële ruimte van de werkgevers heeft een licht negatieve invloed op de effectiviteit van de juridische en economische instrumenten uit de Banenafpraak. Dit wordt veroorzaakt er een financieel risico zit aan het in vaste dienst nemen van arbeidskrachten, met of zonder arbeidsbeperking. Sommige werkgevers zijn daardoor niet bereid tot het in vast dienst nemen, maar willen enkel detachering en/of inkoop. Daarnaast is de loonkostensubsidie niet afgestemd op cao-lonen wat bepaalde werkgevers benadeelt. En tenslotte is er nog de perceptie dat er bepaalde financiële risico's zijn die in de aard van het bedrijf kunnen liggen, zoals het risico op ongevallen op de werkvloer of claims van derden met betrekking tot de geleverde producten en/of diensten. Al met al heeft de financiële ruimte van werkgevers dus soms ook een negatieve invloed op de effectiviteit van de juridische en economische instrumenten uit de Banenafpraak;
- Intrinsieke motivatie en/of leiderschap heeft een positieve invloed op de effectiviteit van de instrumenten uit de Banenafpraak. Echter dit is in de praktijk schaars en heeft het enkel een positieve uitwerking wanneer het op een hoog genoeg niveau in het bedrijf/de organisatie is;
- De grootte van het bedrijf heeft wel invloed op de effectiviteit van de instrumenten uit de Banenafpraak maar deze invloed is niet eenduidig. Tot op zekere hoogte kan er gezegd worden dat hoe groter het bedrijf hoe makkelijker er arbeidsplekken gerealiseerd kunnen worden voor de doelgroep. Dit heeft enerzijds te maken met dat er vaak meer werkzaamheden

beschikbaar zijn, anderzijds met de machtsverhoudingen binnen het bedrijf, vaak wordt het makkelijker geaccepteerd wanneer het van boven opgelegd wordt. Echter hier spelen een hele hoop andere factoren ook een rol bij bijvoorbeeld: de plaats van het hoofdkantoor, waar de financiële stromingen vandaan komen, hoeveel vestigingen er zijn en wat de onderlinge verhoudingen daarvan zijn en ook of ze benaderbaar zijn door de overheid en of zij de overheid kunnen bereiken. Dit maakt alles maakt dat de grootte van bedrijven zowel een positieve als een negatieve invloed kan hebben op de effectiviteit van de juridische en communicatieve instrumenten uit de Banenafpraak.

In de huidige vorm van de wet Banenafpraak en quotumheffing zitten financiële tegemoetkomingen aan de werkgever in de vorm van onder andere een loonkostensubsidie en een no-riskpolis, het is de bedoeling dat over de inzet van deze middelen op het niveau van arbeidsmarktregio wordt bepaald. Bij de berekening van de loonkostensubsidie wordt geen rekening gehouden met het eventuele cao-loon. Op zich tellen detacheringen hetzelfde mee als vaste contracten, bij de partij bij wie de werknemer daadwerkelijk werkzaamheden verricht, inkoop telt bij de formele werkgever mee voor de Banenafpraak. Het kan zijn dat de financiële tegemoetkomingen verschillend zijn per vorm van het arbeidscontract, dus detachering tegenover vast in dienst.

Aanbevelingen met betrekking tot de bedrijfsspecifieke factoren (2):

Zoals hierboven is toegelicht heeft de grootte van bedrijven geen eenduidige invloed op het aangaan van een duurzame arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een arbeidsbeperkte. Het is daardoor dus moeilijk om daar als overheid op in te spelen, vaak omdat daarbij ook een aantal andere factoren een rol bij spelen. In aansluiting op het de vorige aanbeveling kan de overheid inspelen op één van die aspecten van grootte van bedrijven door ook **een landelijk opererend orgaan te introduceren** om zo ook **één aanspreekpunt te hebben dat aansluit bij het niveau van de grotere bedrijven**. Lokaal/regionaal actieve werkgevers kunnen dan dus bij hun SW-bedrijf in de buurt en (inter-)nationaal actieve bedrijven kunnen dan terecht bij het landelijke loket, **daarbij verzorgt het landelijke loket dan de eventuele samenwerking en concrete afspraken met de lokale SW-bedrijven en/of gemeenten**. Het draait hierbij dus voornamelijk om de fases van ‘werving en selectie’ en ‘duurzame arbeidsrelaties’ van het arbeidsparticipatieproces. Werkgevers zijn immers reeds gemotiveerd om duurzame arbeidsrelaties met de doelgroepen te realiseren, echter zij willen op een hoger niveau afspraken kunnen maken over het ‘hoe en wat’ met betrekking tot de uitvoering.

Het is naar mijn inzien erg moeilijk voor de overheid om op de zojuist besproken financiële ruimte en/of risico's van werkgevers in te spelen. Op zich zijn de huidige financiële faciliteiten over het algemeen goed genoeg om een groot deel van het financiële nadeel en/of risico van werkgevers te compenseren. Het is niet realistisch dat de overheid voor alle werkgevers alle extra financiële nadelen en/of risico's wegneemt. Vaak zijn die financiële nadelen en/of risico's immers ook niet solitair te

herleiden naar het in dienst nemen van iemand uit de doelgroep. Wellicht kan het extra uitdragen van de financiële compensatie helpen werkgevers over de streep te trekken, echter ook hierbij geldt dat men moet voorkomen dat er verkeerde verwachtingen worden gewekt. Het specifieke financiële risico ten aanzien van ziekte van de werknemers kan zoals reeds toegelicht bij de marktfactoren wellicht worden verholpen door juridische faciliteiten voor detachering en/of inkoop. Dit draait voornamelijk om de fase van ‘duurzame arbeidsrelaties’ van het arbeidsparticipatieproces, om de plaatsingen duurzaam te krijgen zijn er bepaalde financiële compensaties nodig.

Intrinsieke motivatie en/of leiderschap kunnen enkel worden aangemoedigd door de overheid, alleen gezien de schaarste in het algemeen en de kans van slagen is dit wellicht niet de moeite waard. Een subtiele geste vanuit de overheid zou kunnen zijn om de **bedrijven en personen die motivatie en leiderschap tonen extra in een positief daglicht te zetten**, bijvoorbeeld met een **eervolle vermelding**. Dit draait specifiek om de ‘motivatie van werkgevers’-fase in het arbeidsparticipatieproces.

!GO & Werk-Link kunnen op verschillende manieren bedrijven en personen die motivatie en leiderschap tonen in een extra positief daglicht zetten, bijvoorbeeld door over hen te publiceren en/of promotie te maken voor die bedrijven.

## 6.4 Discussie

In dit onderdeel van het onderzoek wordt gereflecteerd op de in dit onderzoek gemaakte keuzen.

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek waarin verbanden worden gezocht tussen de invloed van markt, publieke en/of bedrijfsspecifieke op de effectiviteit van juridische, communicatieve en/of economische instrumenten met betrekking tot de Banenafpraak. Tevens worden eventuele verklaringen voor deze verbanden onderzocht. Echter om te meten of er een verband is tussen de zojuist vermelde concepten, biedt kwantitatief onderzoek wellicht betere onderzoeksmethoden; hiermee kan immers een veel grotere groep betrokkenen worden benaderd. Dit geeft een grotere externe validiteit.

Tevens betreft dit onderzoek een single casestudie, doordat er maar één case is onderzocht is de externe validiteit van dit onderzoek beperkt; het kan immers zijn dat de gelegde verbanden/relaties alleen specifiek op deze case van toepassing zijn.

Een zelfde soort punt van reflectie is bij de selectie van respondenten, op twee na, zijn alle respondenten actief in de arbeidsregio West Brabant. Hierdoor bestaat het risico dat resultaten alleen van toepassing zijn op deze specifieke arbeidsregio. Daarbij is het belangrijk om te vermelden dat de respondenten van de werkgevers slechts een heel klein deel van de daadwerkelijke groep werkgevers in West Brabant betreft, ook dit kan invloed hebben op de resultaten van het onderzoek.

Een ander punt van reflectie bij de selectie van respondenten is dat de onderzoeker specifiek gekozen heeft om verschillende partijen, zowel publiek als privaat, te benaderen, om een zo integraal mogelijk beeld te krijgen, ook specifiek over het samenspel tussen publiek en privaat. De brede selectie van respondenten maakt duidelijk dat respondenten in sommige gevallen geen duidelijk beeld hadden van elkaar (de andere sector/instantie). Dit geeft het risico dat de percepties van de respondent niet overeenkomen met de daadwerkelijke situatie. Er is geprobeerd dit risico zoveel mogelijk te ondervangen door de percepties te onderbouwen met de resultaten uit de documentenanalyse.

Het laatste punt van reflectie heeft betrekking op het theoretisch kader. Paauwe (2004) gaat in op de relatie van context van de organisatie met de HR-strategie van organisaties. De HR-strategie moet afgestemd zijn op de context van de organisatie om succesvol te kunnen zijn. Echter, stellen O'Reilly en Pfeffer (2000) het omgekeerde, mensen die in dienst worden genomen bepalen in grote mate de richting van de organisatie en bepalen daarmee dus hoe de organisatie zich verhoudt ten opzichte van de context waarin de organisatie zich begeeft. Dit is ook deels terug te zien in de resultaten van het onderzoek: pas wanneer arbeidsbeperkten in dienst komen wordt de toegevoegde waarde die zij brengen onderkend en verandert de organisatie.

## 6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals reeds toegelicht in de discussie kan kwantitatief onderzoek betere onderzoeksmethoden bieden om eventuele verbanden tussen markt-, publieke- en bedrijfsspecifieke factoren op de effectiviteit van juridische, economische en communicatieve instrumenten bloot te leggen. Met kwantitatief onderzoek kan immers een veel grotere doelgroep worden bereikt. De eerste aanbeveling luidt dan ook om verder **onderzoek te doen naar eventuele kwantitatieve verbanden tussen markt-, publieke- en bedrijfsspecifieke factoren en de effectiviteit van juridische, economische en communicatieve instrumenten.**

Om de gelegde verbanden met betrekking tot de markt-, publieke- en bedrijfsspecifieke factoren en effectiviteit van de juridische, communicatieve en economische instrumenten en de onderliggende verklaringen voor deze verbanden in dit onderzoek te verifiëren en eventueel extra kracht bij te zetten wordt aanbevolen om: **het onderzoek in gelijke kwalitatieve vorm in andere arbeidsmarktregio's te herhalen.**

## Literatuurlijst

- Anderson, F. (1977). *Environmental Emprovement Through Economic Incentives*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Beukelman, A. & Huisman, W. (2007). *Invloeden op regelnaleving door bedrijven*. Boom Juridische uitgevers: Den Haag
- Bressers, J. T. A., Jong, P. d., & Klok, P.-J. (1993). *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*. Assen: Van Gorcum.
- Bressers, J. T. A., & Klok, P. J. (1991). *De verklaring van de effectiviteit van een beleid, deel 2: Instrumententheorie*.
- Bobrew, D.B. and J.S. Dryzek. (1987). *Policy Analysis by Design*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Cedris. (2015). *Wet Banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. [<http://cedris.nl/dossiers/detail/article/wet-banenafpraak-en-quotum-arbeidsbeperkten.html>]. 25 november 2015.
- Divosa. (2015). *Factsheet Indicatie Banenafpraak en Doelgroepenregister*.
- Dunn, W.N. (1988). Methods of the Second Type: Coping Withe the Wilderness of Conventional Policy Analysis. *Policy studies review* 7 (4).
- Geelhoed, L.A. (1983). *De interveniërende staat: aanzet voor een instrumentenleer*. s'-Gravenhage: Staatsuitgeverij.
- Guy Peters, B. & Van Nispen, F.K.M. (1998). *Public Policy Instruments: Evaluating the Tools of Public Administration*. Edward Elgar Publishing, Inc: Cheltenham/Northampton.
- Hood, C. (1983). *The Tools of Government*. London: Macmillin.
- Horsen, C.P. van, F.J.N. Nijhuis en L. Mallee (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers: Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Kleinsma, J. (2016). *Kamerbrief: Beantwoording schriftelijke vragen één-meting*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: 6 september 2016.
- Kleinsma, J. (2016). *Kamerbrief: Reactie op verzoek Kamer over resultaten banenafpraak overheid*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: 6 juli 2016.

Kleinsma, J. (2016). *Kamerbrief: Resultaten één-meting banenafpraak*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: 13 juli 2016.

Kleinsma, J. (2016). *Kamerbrief: Verschillende onderwerpen Participatiewet en Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: 24 juni 2016.

Lascoumes, P. and Le Gales, P. (2007), *Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments—From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation*. *Governance*, 20: 1–21. doi:10.1111/j.1468-0491.2007.00342.x

Locus. (2016). *Geschiedenis Locus*. [<http://www.locusnetwerk.nl/over-locus/geschiedenis/>]. 4 oktober 2016.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2015). *Wet banenafpraak en quotumheffing kennisdocument*.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2016). *Wet banenafpraak en quotumheffing kennisdocument*.

Mitnick, B.M. (1980). *The political Economy of Regulation: Creating, Designing and Removing Regulatory Forms*. New York: Columbia University Press.

OECD (2010), *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers: A Synthesis of Findings across OECD Countries*, OECD Publishing, Paris.

O'Reilly III, C.A. & J. Pfeffer (2000). *Hidden Value; How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford University Press. ISBN: 019927391X, 9780199273911.

Participatiewet. (2015). *Artikel 11. Rechthebbenden. Lid 1*. [[http://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/Hoofdstuk2/22/Artikel11/geldigheidsdatum\\_04-11-2015](http://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/Hoofdstuk2/22/Artikel11/geldigheidsdatum_04-11-2015)]. 4 november 2015.

Rijksoverheid. *Participatiewet*. [<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/gevolgen-participatiewet>]. 12 juli 2015.

Samen voor de klant. (2016). *Proefplaatsing banenafpraak*. [<http://www.samenvoordeklant.nl/werkgeversdienstverlening/toolbox/proefplaatsing-banenafpraak>]. 20 september 2016.

Schulz, M. Van der Steen, M. Van Twist, M. (2013). *De koopman als dominee: Sociaal ondernemerschap in het publieke domein*. Boom Lemma Uitgevers: Den Haag.

- SER. (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*.  
 [https://www.ser.nl/~media/db\_adviezen/2010\_2019/2015/sociale-ondernemingen.ashx]. 12 juli 2015.
- Sociaal Cultureel Planbureau: Versantvoort, M.(red.) & Van Echtelt, P.(red.) (2012). *Belemmerd aan het werk*. SCP/CBS/TNO/UWV Kenniscentrum: Den Haag.
- Steijn, B & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum: Assen.
- TNO. (2011). *Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking*.  
 [https://www.tno.nl/media/1066/rapport-sociale-ondernemingen2.pdf]. 12 juli 2015.
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV). (2016). *Regionale trendrapportage banenafpraak*. Juli 2016.
- UWV. *Werknemer met uitkering*. [http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/wet-banenafpraak/detail/doelgroepregister]. 4 november 2015
- Van der Doelen, F.C.J. (1989). *Beleidsinstrumenten en energiebesparing*. Enschede: Universiteit Twente.
- Van Driel, E. (2015). ‘*Sociale ondernemers zijn de koplopers van de nieuwe economie*’, in Vrij Nederland.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek een methodologische inleiding*. Coutinho: Bussem
- Weiss, J. A. and Tschirhart, M. (1994), *Public information campaigns as policy instruments*. J. Pol. Anal. Manage., 13: 82–119. doi:10.2307/3325092
- Wynne, R & McAnaney: European foundation for the improvement of living and working conditions. (2004). *Employment and Disability: Back to work strategies*. Luxemburg



## Bijlagen

### Interviewvragen

#### Introductie:

- Wat is uw functie, doet u dit al lang?
- Hoe komt het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. de banenafpraak & participatiewet hierin terug?

#### Contextfactoren:

- Welke rol speelt competitie/marktwerking bij het aannemen/begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. bij de banenafpraak & participatiewet volgen u?
- Meer specifiek effectiviteit/efficiëntie/innovatie/flexibiliteit?
- Welke rol spelen politiek en wetgeving bij het aannemen/begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. bij de banenafpraak & participatiewet volgen u?
- Welke rol speelt de (Nederlandse) cultuur/maatschappij bij het aannemen/begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. bij de banenafpraak & participatiewet volgen u?

#### Beleidsinstrumenten:

- Welke rol spelen financiële incentives bij het aannemen/begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. bij de banenafpraak & participatiewet volgen u?
- Is hierbij een verschil tussen positieve en negatieve en/of incidentele en structurele financiële incentives volgens u?
- Welke rol spelen juridische instrumenten bij het aannemen/begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. bij de banenafpraak & participatiewet volgen u?
- Is hierbij een verschil tussen repressieve en stimulerende juridische instrumenten?
- Kan een contract/overeenkomst op basis van maatwerk helpen bij het aannemen/begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. bij de banenafpraak & participatiewet volgen u?
- Welke rol spelen communicatie-instrumenten en voorlichting bij het aannemen/begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. bij de banenafpraak & participatiewet volgen u?
- Is hierbij een verschil tussen activerende en passieve communicatie instrumenten?

- Welke rol spelen het ter beschikking stellen van begeleiding/expertise bij het aannemen/begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking door reguliere werkgevers c.q. bij de banenafpraak & participatiewet volgen u?

### **Arbeidsparticipatieproces**

- In welke fase(n) van het arbeidsparticipatieproces vindt u dat de verschillende beleidsinstrumenten het best tot hun recht komen, of juist niet? Fasen toelichten.
- Kan er in één van deze fases nog extra winst worden behaald, zo ja waarom?

### **Doelverwezenlijking**

- Vindt u dat de beleidsinstrumenten voldoende bijdragen aan het doel uit de banenafpraak en Participatiewet, waarom wel of niet?
- Wordt de werking van de beleidsinstrumenten beïnvloed door de contextfactoren bij het bijdragen aan het doel uit de Banenafpraak en Participatiewet? Zo ja, welke en hoe? Zo nee, hoezo niet?
- Is de werking van de beleidsinstrumenten bij het bijdragen aan het doel uit de banenafpraak en participatie afhankelijk van de bedrijfscultuur en/of bedrijfsstructuur? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

### **Codeboek**

Code categorie 1: In categorie 1 vallen alle competitieve mechanismen in de markt of sector waarbinnen de werkgever zich begeeft die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever.

- Code 1.1: Efficiëntienormen en/of waarden binnen zijn markt/sector;
- Code 1.2: Effectiviteitsnormen en/of waarden binnen zijn markt/sector;
- Code 1.3: Flexibiliteitsnormen en/of waarden binnen zijn markt/sector;
- Code 1.4: De mate waarin de banenafpraak/inclusief werkgeverschap speelt bij werkgevers en/of het bedrijfsleven (nieuw toegevoegd);
- Code 1.5: Aanwezigheid van werk/banen voor arbeidsbeperkten bij bedrijven (nieuw toegevoegd).

Code categorie 2: In categorie 2 vallen alle culturele, politieke en/of juridische normen en/of waarden die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever.

- Code 2.1: Culturele normen en/of waarden;
- Code 2.2: Politieke normen en/of waarden;
- Code 2.3: Juridische normen en/of waarden.

Code categorie 3: In categorie 3 vallen alle aspecten uit de bedrijfscultuur en/of de bedrijfsstructuur die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van de werkgever.

- Code 3.1: De mate waarin de in de bedrijfscultuur ingebedde normen en/of waarden ruimte bieden aan een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte;
- Code 3.2: De mate waarin de interne bedrijfsprocessen ruimte bieden aan een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte;
- Code 3.3: De mate waarin de financiële huishouding van de werkgever ruimte bieden aan een werkgever om een (duurzame) arbeidsrelatie aan te gaan met een arbeidsbeperkte;
- Code 3.4: Interne kennis en/of ervaring van/met arbeidsbeperkten (nieuw toegevoegd);
- Code 3.5: Leiderschap en/of intrinsieke motivatie t.a.v. duurzame arbeidsrelaties met arbeidsbeperkten (nieuw toegevoegd);
- Code 3.6: Grootte van het bedrijf (plaats hoofdkantoor, hiërarchie, reputatie) (nieuw toegevoegd).

Code categorie 4: In categorie 4 vallen alle door de overheid geïnitieerde verandering in de kosten en/of baten van de werkgever die invloed uitoefent op het HRM-beleid van de werkgever.

- Code 4.1: Subsidie;
- Code 4.2: Belastingheffing;
- Code 4.3: No-riskpolis;
- Code 4.4: Boete/quotumheffing;
- Code 4.5: Social return on investment;
- Code 4.6: (Vergoeding voor) aanpassing van de werkplek;
- Code 4.7:(Vergoeding voor) begeleiding op de werkplek;
- Code 4.8: Proefplaatsing met behoud van uitkering;
- Code 4.9: (Vergoeding voor) Hulpmiddel ten behoeve van productiviteit van werknemer (nieuw toegevoegd).

Code categorie 5: In categorie 5 vallen alle door de overheid in het recht vastgelegde normen en/of waarden die invloed kunnen uitoefenen op HRM-beleid van werkgevers.

- Code 5.1: Wet- en regelgeving;
- Code 5.2: Overeenkomsten;
- Code 5.3: Convenanten;
- Code 5.4: Detachering/inkoop (nieuw toegevoegd);
- Code 5.5: Vast in dienst (nieuw toegevoegd);

- Code 5.6: Eenheid in wetgeving/beleid (nieuw toegevoegd);
- Code 5.7: Werken en leren/stage (nieuw toegevoegd);
- Code 5.8: (MVO)-Keurmerk (nieuw toegevoegd).

Code categorie 6: In deze categorie valt alle informatieoverdracht via georganiseerde sets van communicatie-activiteiten vanuit de overheid die invloed kunnen uitoefenen op het HRM-beleid van werkgevers.

- Code 6.1: Voorlichting;
- Code 6.2: Begeleiding;
- Code 6.3: Expertise;
- Code 6.4: Voorbeeld stellen;
- Code 6.5: Netwerken (nieuw toegevoegd);
- Code 6.6: Eén werkgevers-aanspreekpunt, maatwerk (nieuw toegevoegd);
- Code 6.7: Oriënterend gesprek (nieuw toegevoegd);
- Code 6.8: Succes-/implementatieverhaal (nieuw toegevoegd);
- Code 6.9: Beschikbaarheid en eenduidigheid van informatie (nieuw toegevoegd);
- Code 6.10: Actieve benadering/acquisitie (nieuw toegevoegd);
- Code 6.11: Nazorgen/ontzorgen (nieuw toegevoegd);
- Code 6.12: Samenwerken met bedrijven (nieuw toegevoegd);
- Code 6.13: In de markt zetten/positiviteit (nieuw toegevoegd).

Categorie 7: Doelverwezenlijking, in deze categorie valt alles wat betrekking heeft op het daadwerkelijk realiseren van duurzame arbeidsrelaties tussen arbeidsbeperkten en reguliere werkgevers.

- Code 7.1: Openstelling werkgever voor duurzame arbeidsrelatie met arbeidsbeperkte;
- Code 7.2: Realisatie van proefplaatsing en/of kortstondige arbeidsrelatie tussen arbeidsbeperkte en reguliere werkgever;
- Code 7.3: Realisatie van duurzame arbeidsrelatie tussen arbeidsbeperkte en reguliere werkgever.

Voor het lezen van de tabellen 5.1 t/m 5.7 kan de onderstaande legenda worden gebruikt:

<b>Legenda tabellen hoofdstuk 5</b>
<b>Eerste kolom:</b>
Het cijfer voor de punt, staat voor de code categorie waar de code invalt.
Het cijfer achter de punt, staat voor plaats van de code in de code categorie.

<b>Tweede kolom:</b>
Korte beschrijving van de code in kolom één.
<b>Derde kolom:</b>
De frequentie waarmee de 3(4) respondenten van de gemeenten in totaal refereerden naar de desbetreffende code.
<b>Vierde kolom:</b>
De frequentie waarmee de 5 respondenten van !GO en Werk-Link in totaal refereerden naar de desbetreffende code.
<b>Vijfde kolom:</b>
De frequentie waarmee de 6 respondenten van de werkgevers in totaal refereerden naar de desbetreffende code.
<b>Zesde kolom:</b>
De frequentie waarmee de 2 respondenten van de netwerkorganisaties in totaal refereerden naar de desbetreffende code.
<b>Zevende kolom:</b>
De frequentie waarmee de 16(17) respondenten van alle respondentgroepen in totaal refereerden naar de desbetreffende code.
<b>Let op:</b>
De frequentie van de code zegt niks over de context waarin deze wordt gebruikt en/of de waarde die vast wordt gehangen aan deze code, dit wordt toegelicht in de beschrijving onder de tabellen. Over het algemeen kan natuurlijk worden gesteld dat wanneer een respondent(groep) een bepaalde code vaker aanhaalt, die code blijkbaar belangrijker is dan eventuele andere codes.

In de onderstaande tabel 5.1 worden de resultaten met betrekking tot de marktfactoren per respondentengroep hierover weergegeven:

Tabel 5.1 Marktfactoren per respondentengroep						
Categorie 1: Marktfactoren		Totaal Gemeenten	Totaal !GO & Werk-Link	Totaal Werkgevers	Totaal Netwerk-organisaties	Totaal Respondenten
<b>Code 1.1</b>	Efficiëntie norm/waarde	0	1	4	3	8
<b>Code 1.2</b>	Effectiviteit norm/waarde	0	1	4	3	8
<b>Code 1.3</b>	Flexibiliteit norm/waarde	3	8	5	7	23
<b>Code 1.4</b>	Aandacht v Banenafpraak	1	13	21	5	40
<b>Code 1.5</b>	Aanwezigheid banen	2	5	10	3	20

In de onderstaande tabel 5.2 worden de resultaten met betrekking tot de publieke factoren van de respondentengroepen weergegeven.

Tabel 5.2 Publieke factoren per respondentengroep						
Categorie 2: Publieke factoren		Totaal Gemeenten	Totaal !GO & Werk-Link	Totaal Werkgevers	Totaal Netwerk-organisaties	Totaal Respondenten
<b>Code 2.1</b>	Culturele norm/waarde	5	12	13	4	44
<b>Code 2.2</b>	Politieke norm/waarde	5	5	7	1	18
<b>Code 2.3</b>	Juridische norm/waarde	3	8	16	3	30

In de onderstaande tabel 5.3 worden de resultaten van de respondentgroepen met betrekking tot de bedrijfsspecifieke factoren weergegeven.

Tabel 5.3 Bedrijfsspecifieke factoren per respondentgroep						
Categorie 3: Bedrijfsspecifieke factoren		Totaal Gemeenten	Totaal IGO & Werk-Link	Totaal Werkgevers	Totaal Netwerk-organisaties	Totaal Respondenten
Code 3.1	Bedrijfscultuur norm/waarde	3	13	16	5	37
Code 3.2	Ruimte bedrijfsprocessen	5	14	19	11	49
Code 3.3	Financiële ruimte/risico	5	25	16	5	51
Code 3.4	Interne kennis/ervaring	4	12	24	3	43
Code 3.5	Leiderschap/intrin. Motivatie	4	7	13	4	28
Code 3.6	Grootte bedrijf/organisatie	3	0	11	8	22

In de onderstaande tabel 5.4 worden de resultaten van de verschillende respondentgroepen met betrekking tot de economische instrumenten weergegeven.

Tabel 5.4 Economische instrumenten per respondentgroep						
Categorie 4: Economische instrumenten		Totaal Gemeenten	Totaal IGO & Werk-Link	Totaal Werkgevers	Totaal Netwerk-organisaties	Totaal Respondenten
Code 4.1	Subsidie(s)	15	14	9	4	42
Code 4.2	Belastingheffing(en)	0	1	0	0	1
Code 4.3	No-riskpolis	3	2	0	1	6
Code 4.4	Boete/quotumheffing	2	13	16	2	33
Code 4.5	Social return on investment	3	5	3	5	16
Code 4.6	Aanpassing werkplek	1	1	2	0	4
Code 4.7	Begeleiding op werkplek	7	3	5	1	16
Code 4.8	Proefplaatsing met uitkering	2	6	1	1	10
Code 4.9	Hulpmiddel productiviteit	2	3	1	0	6

In de onderstaande tabel 5.5 worden de resultaten van de verschillende respondentgroepen met betrekking tot de juridische instrumenten weergegeven.

Tabel 5.5 Juridische instrumenten per respondentgroep						
Categorie 5: Juridische instrumenten		Totaal Gemeenten	Totaal IGO & Werk-Link	Totaal Werkgevers	Totaal Netwerk-organisaties	Totaal Respondenten
Code 5.1	Wet- en regelgeving	6	7	3	0	16
Code 5.2	Overeenkomsten	2	2	1	4	9
Code 5.3	Convenanten	0	1	1	0	2
Code 5.4	Detachering/inkoop	0	14	12	7	33
Code 5.5	Vast contract/aanstelling	2	4	3	1	10
Code 5.6	Eenheid in wetgeving/beleid	3	6	5	4	18
Code 5.7	Werken en leren/stage	3	1	1	0	5
Code 5.8	(MVO-)Keurmerk	1	6	3	5	15

In de onderstaande tabel 5.6 worden de resultaten van de verschillende respondentgroepen met betrekking tot de communicatieve instrumenten weergegeven.

Tabel 5.6 Communicatieve instrumenten per respondentgroep						
Categorie 6: Communicatieve instrumenten		Totaal Gemeenten	Totaal IGO & Werk-Link	Totaal Werkgevers	Totaal Netwerk-organisaties	Totaal Respondenten (groepen)
Code 6.1	Voorlichting	2	14	8	0	24
Code 6.2	Begeleiding	3	14	5	2	24
Code 6.3	Expertise	3	2	2	3	10
Code 6.4	Voorbeeld stellen	4	1	9	6	20
Code 6.5	Netwerken	6	3	2	3	14
Code 6.6	Eén aanspreekpunt/maatwerk	9	12	9	12	42
Code 6.7	Oriënterend gesprek	1	2	0	0	3
Code 6.8	Succes/implementatieverhaal	0	7	9	1	17
Code 6.9	beschikbaar/eenduidig info	0	5	14	1	20
Code 6.10	Actieve benadering/acquisitie	1	5	7	3	16
Code 6.11	Nazorgen/ontzorgen	1	7	1	2	11
Code 6.12	Samenwerking bedrijfsleven	4	5	1	5	15
Code 6.13	In de markt zetten/positiviteit	1	5	3	5	14

In de onderstaande tabel 5.7 worden de resultaten van de verschillende respondentgroepen met betrekking tot doelverwezenlijking weergegeven.

Tabel 5.7 Doelverwezenlijking per respondentgroep						
Categorie 7: Doelverwezenlijking		Totaal Gemeenten	Totaal IGO & Werk-Link	Totaal Werkgevers	Totaal Netwerk-organisaties	Totaal Respondenten
Code 2.1	Culturele norm/waarde	2	6	3	0	11
Code 2.2	Politieke norm/waarde	3	5	4	2	14
Code 2.3	Juridische norm/waarde	3	11	4	0	18

