

> **Rapportage voor**  
Ministerie van SZW

## **Duurzame plaatsingen**

*Succes- en faalfactoren voor uitstroom uit de bijstand  
na een tijdelijke plaatsing met stimulerings-  
maatregelen & handvatten voor de praktijk*

## > Duurzame plaatsingen

*Succes- en faalfactoren voor uitstroom uit de bijstand na een tijdelijke plaatsing met stimuleringsmaatregelen & handvatten voor de praktijk*

Rapport voor	Ministerie van SZW
Datum	16 december 2013
Auteurs	B.M.F. Fermin O.V. Boneschansker F.B.M. Giesen A.M. Hazelzet
M.m.v.	Bob Muller
Projectnummer	051.02987/01.05
Rapportnummer	R13173
Contact TNO	Astrid Hazelzet
Telefoon	088 866 53 43
E-mail	astrid.hazelzet@tno.nl

### **Gezond Leven**

Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 88 866 61 00  
F +31 88 866 87 95  
[infodesk@tno.nl](mailto:infodesk@tno.nl)

© 2013 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

# Inhoudsopgave

Samenvatting.....	i
1	Aanleiding en doelstelling .....1
1.1	Urgentie problematiek van niet-werkenden .....1
1.2	Discrepantie tussen intentie en aannamegedrag van werkgevers .....1
1.3	Twijfel over doelmatigheid stimuleringsmaatregelen gemeenten .....1
1.4	Doelstelling onderzoek .....2
1.5	Leeswijzer .....3
2	Plan van aanpak .....5
2.1	Fase 1: literatuurverkenning en ontwikkeling interviewprotocollen .....5
2.2	Fase 2: dataverzameling en analyse .....5
2.3	Aanbevelingen .....6
3	Resultaten fase 1: ontwikkeling interviewprotocollen .....9
3.1	Stand van zaken in de literatuur .....9
3.1.1	Motieven van werkgevers om bijstandsgerechtigden aan te nemen ..... 9
3.1.2	De tijdelijke plaatsing met een stimuleringsmaatregel ..... 11
3.1.3	Overige factoren..... 13
3.2	Ontwikkeling interviewprotocollen .....13
4	Resultaten fase 2: bevindingen casestudies.....15
4.1	Dataverzameling en kenmerken van cases en actoren .....15
4.2	Thematische analyse van de cases .....16
4.2.1	Motieven voor de inzet van bijstandsgerechtigden ..... 17
4.2.2	Begeleiding tijdens de plaatsing met stimuleringsmaatregel ..... 17
4.2.3	Motieven besluitvorming aanbod reguliere arbeidsovereenkomst..... 20
5	Conclusies.....23
5.1	Motieven voorafgaand aan een plaatsing met stimuleringsmaatregel .....23
5.2	Relevante factoren tijdens de plaatsing met stimuleringsmaatregel .....24
5.3	Motieven besluitvorming regulier vervolgcontract.....25
5.4	Kanttekeningen bij de conclusies.....26
6	Aanbevelingen aan klantmanagers.....27
6.1	Aangrijpingspunten voor beïnvloeding door de klantmanager.....27
6.2	Inventariseer de intenties en verwachtingen van werkgevers .....27
6.3	Een goede screening als basis voor goede match en een goede communicatie.....28
6.4	Maak afspraken met werkgever en cliënt en leg deze vast .....28
6.5	Houd de vinger aan de pols .....29
6.6	Externe factoren die van invloed zijn op de begeleiding .....29
Literatuur .....	31
Bijlage De cases .....	35



## Samenvatting

In Nederland staan veel mensen buiten het arbeidsproces, terwijl zij in principe wel in staat zijn om te werken. Zij maken in veel gevallen aanspraak op de Wet Werk en Bijstand (WWB). Om hen te laten deelnemen aan het arbeidsproces zetten gemeenten vaak stimuleringsmaatregelen in, zoals loonkostensubsidie of stimuleringspremies. Veel van deze stimuleringsmaatregelen eindigen echter niet in een reguliere arbeidsovereenkomst. Om de doelmatigheid daarvan te vergroten is het van belang inzicht te hebben in de factoren, die er toe bijdragen dat bijstandsgerechtigden, na afloop van een stimuleringsmaatregel, regulier aan het werk gaan. Vanuit deze vraagstelling heeft TNO een onderzoek uitgevoerd naar factoren die een rol spelen tijdens het plaatsingsproces. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het TNO-kennisinvesteringsprogramma 'Duurzame inzetbaarheid van niet-werkenden'. TNO beoogt met dit kennisprogramma een bijdrage te leveren aan een hogere arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Op basis van de resultaten van dit onderzoek hebben we aanbevelingen opgesteld voor klantmanagers van sociale diensten.

Voor dit onderzoek zijn succesvolle en niet-succesvolle cases geselecteerd van plaatsingen van bijstandsgerechtigden bij twee intergemeentelijke sociale diensten. Onder succesvolle cases verstaan we de overgang van een plaatsing met stimuleringsmaatregelen naar een reguliere arbeidsovereenkomst. De werkgevers, klantmanagers en cliënten uit deze cases zijn geïnterviewd. Voor de interviews hebben we semigestructureerde interviewprotocollen opgesteld op basis van een literatuurstudie. De onderwerpen in de interviewprotocollen hebben betrekking op:

1. de motieven die werkgevers hanteren *voorafgaand* aan de plaatsing,
2. de begeleiding door werkgevers en klantmanagers, functioneren van de cliënt, integratie op de werkvloer, ontwikkeling van de cliënt *tijdens de plaatsing*, en
3. de motieven van een werkgever om *aansluitend* wel of geen reguliere arbeidsovereenkomst aan te bieden.

Vervolgens zijn in de analyse de succesvolle en niet-succesvolle cases met elkaar vergeleken.

### Motieven werkgevers voorafgaand aan plaatsing

De resultaten laten zien, dat werkgevers verschillende motieven hanteren om cliënten met stimuleringsmaatregelen te plaatsen. Plaatsingen die voorzien in een concrete personeelsbehoefte of voortkomen uit sociale overwegingen lijken vaker te leiden tot een reguliere arbeidsovereenkomst, terwijl plaatsingen die voortkomen uit financiële motieven vaker voorkomen bij niet-succesvolle cases. Ook hebben sommige werkgevers geen intentie om een regulier vervolgcontract aan te bieden.

### Begeleiding, functioneren, sociale integratie en ontwikkeling tijdens plaatsing

Of de begeleiding tijdens de plaatsing een rol speelt bij het wel of niet afsluiten van een regulier vervolgcontract, lijkt vooral af te hangen van de behoefte aan begeleiding van een cliënt en een werkgever. Indien er begeleiding wordt geboden, dan gebeurt dat vanuit de werkgever. Tijdens de plaatsing is er nagenoeg geen sprake meer van begeleiding van een cliënt door een klantmanager. Indien het wel gebeurt, is het overwegend reactief van aard, bijvoorbeeld als een cliënt meermaals niet komt opdagen zonder opgaaf van reden. De reden hiervoor is dat sociale diensten plaatsing met stimuleringsmaatregelen beschouwen als uitstroom naar werk. Begeleiding tijdens de plaatsing wordt beschouwd als nazorg en wordt niet als prioriteit gekenmerkt door de gemeenten.

De persoonlijke relatie tussen cliënt en werkgever lijkt wel van belang te zijn voor het succes van de plaatsing. Een goede relatie van een cliënt met zijn of haar, leidinggevende en collega's leidt vaker tot een regulier dienstverband. In andere gevallen zien we dat wisseling van een leidinggevende gedurende de plaatsing tot problemen kan leiden.

In de succesvolle cases zien we relatief veel cliënten die een ontwikkeling doormaken tijdens de plaatsing. Dit is in lijn met de constatering dat werkgevers het belangrijk vinden, dat cliënten voldoende productief zijn en zich gedurende de plaatsing zo ontwikkelen dat zij ook zonder financiële compensatie bij de werkgever aan het werk kunnen blijven. Bovendien zien we dat cliënten die gedurende de plaatsing een opleiding of training hebben gevolgd vaker een regulier vervolgcontract krijgen.

#### **Motieven werkgevers voor aanbieden regulier vervolgcontract**

De motieven die werkgevers noemen om een regulier dienstverband aan te bieden, hebben vaak betrekking op het functioneren van de cliënt. Indien een cliënt volwaardig productief is en er geen andere noemenswaardige problemen zijn, lijkt de kans op succes groter. In veel gevallen komt naar voren, dat er bij cliënten sprake is van ernstige psychische en/of privéproblematiek. In meerdere cases kwam deze problematiek pas tot uiting gedurende de plaatsing.

#### **Samenspel actoren bepaalt succes van de plaatsing**

Over het algemeen geldt dat er geen 1 op 1 relaties bestaan tussen een relevante factor en het wel of niet succesvol zijn van een plaatsing. In de praktijk blijkt een regulier dienstverband het gevolg te zijn van een samenspel aan kenmerken. De impact en het belang van elk kenmerk in een specifieke situatie en de wijze hoe de actoren hiermee omgaan, bepalen samen het succes van een plaatsing.

Een belangrijke constatering in het onderzoek is dat klantmanagers na de beginperiode van een plaatsing in veel gevallen nauwelijks meer betrokken zijn bij het begeleidingsproces. Uitgaande van de doelstelling om de doelmatigheid van plaatsingen met stimuleringsmaatregelen te verhogen, zien we daar kansen voor verbetering. De voor succes relevante factoren zoals functioneren, werknemersvaardigheden, integratie op de werkvloer, ontwikkeling en het al dan niet verlengen van de financiële compensatie voor de verminderde productiviteit zijn namelijk aspecten, waarop een klantmanager kan interveniëren. De bevindingen van dit onderzoek bieden aanknopingspunten voor het opstellen van een aantal aanbevelingen die we in dit rapport doen, waarbij het expliciteren van wederzijdse verwachtingen en het methodisch werken centraal staan.

# 1 Aanleiding en doelstelling

## 1.1 Urgentie problematiek van niet-werkenden

In Nederland staan veel mensen onvrijwillig buiten het arbeidsproces, omdat zij niet in staat zijn betaald werk te vinden of voor langere tijd te behouden. Deze personen kunnen vaak niet volwaardig deelnemen aan het arbeidsproces omdat ze laag zijn opgeleid, hun competenties niet aansluiten op de eisen van werkgevers of omdat zij belemmerd worden door psychische of fysieke beperkingen. Zij zijn voor hun inkomen veelal aangewezen op een uitkering, bijvoorbeeld in het kader van de Wet Werk en Bijstand (WWB). Een belangrijk Kabinetsstandpunt is om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij reguliere werkgevers aan de slag te laten gaan. Het achterliggende doel is de arbeidsdeelname van deze groep te vergroten en de kosten van werkloosheid terug te dringen. Nederland telde in juli 2013 ruim 390 duizend bijstandsgerechtigden onder de 65 die niet deelnemen aan het arbeidsproces, maar wel in staat worden geacht te kunnen werken (CBS, 2013).

## 1.2 Discrepancie tussen intentie en aannamedrag van werkgevers

Een cruciale voorwaarde om meer bijstandsgerechtigden regulier te laten werken is de bereidheid van werkgevers om hen aan te nemen. Werkgevers hebben bij het werven van nieuwe werknemers echter meestal een voorkeur voor personen met recente werkervaring (Besseling et al., 2009). Dit ontbreekt vaak bij bijstandsgerechtigden. Cijfers uit de Werkgevers Enquête Arbeid (Oeij et al., 2009; 2011) laten zien dat in 2010 5,5% van de bedrijven het aannemen van mensen uit kwetsbare groepen, zoals langdurig werklozen en arbeidsgehandicapten, in de missie had staan. Dit aantal is gegroeid ten opzichte van 2008 (4,4%). Deze groei laat vooral zien, dat bedrijven in toenemende mate hun maatschappelijke verantwoordelijkheid op dit thema voelen en dat vaker vertalen in een intentieverklaring. Als we echter naar de praktijk kijken, zien we dat in dezelfde periode het totale percentage bedrijven dat mensen uit kwetsbare groepen in dienst nam, is gedaald van maximaal 20% naar 16% (Oeij et al., 2009; 2011). De *intentie* van een werkgever om een persoon uit kwetsbare groepen in dienst te nemen zegt dus nog niets over de vraag of een werkgever dit ook daadwerkelijk *doet*. Dit blijkt ook uit onderzoek van Wissink et al. (2009). Deze discrepantie tussen intentie en aannamedrag doet zich ook in andere landen, zoals in Amerika voor (zie Hernandez et al., 2000). Bedrijven die wel de daad bij het woord voegen, nemen deze doelgroep vooral uit sociale overwegingen in dienst. De reden hiervoor is dat de meeste bedrijven vanuit bedrijfseconomisch perspectief geen win-winsituatie zien. Het inzetten van kwetsbare groepen vereist vaak extra begeleiding, en dit kost tijd en geld. Veel bedrijven zijn ook huiverig om mensen uit kwetsbare groepen in vaste dienst te nemen uit angst dat stimuleringsmaatregelen worden afgeschaft (Oeij et al., 2011).

## 1.3 Twijfel over doelmatigheid stimuleringsmaatregelen gemeenten

Om de inzet van mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt voor werkgevers aantrekkelijk te maken zetten gemeenten stimuleringsmaatregelen in, zoals loonkostensubsidies en werkgeverspremies. Enerzijds zijn deze middelen bedoeld om werkgevers te compenseren

voor productiviteitsverliezen en/of om hen in staat te stellen begeleiding in te zetten. Anderzijds doen bijstandsgerechtigden met deze maatregelen werkervaring op om zo hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Het uiteindelijke doel is dat bijstandsccliënten na één of meer plaatsingen met een stimuleringsmaatregel een regulier dienstverband krijgen en niet meer afhankelijk zijn van een uitkering. Dit doel wordt echter in het merendeel van de gevallen niet bereikt. Uit berekeningen van het CBS blijkt bijvoorbeeld dat in 2010 van de 16.730 personen bij wie een loonkostensubsidie is beëindigd, twee maanden later 45% (7.480 personen) nog een betaalde baan had. Zes maanden na beëindiging van de loonkostensubsidie zakte dit percentage naar 29% (4.880 personen die ten minste vijf van de zes maanden werkzaam en onafhankelijk van een uitkering waren, Vieveen et al., 2012). Deze cijfers voeden de twijfels over de duurzaamheid van plaatsingen, waaraan een loonkostensubsidie is verbonden. Immers, een grote groep (71%) maakt binnen een half jaar opnieuw aanspraak op het sociale vangnet. Veelal eerst op de WW en vervolgens op de bijstand. De cijfers van Vieveen et al. rechtvaardigen een nadere exploratie van factoren gelegen in de werkgever, cliënt en klantmanagers die een rol spelen bij het al dan niet aanbieden (krijgen) van een regulier dienstverband na plaatsing met een stimuleringsmaatregel.

## 1.4 Doelstelling onderzoek

Met dit onderzoek willen we klantmanagers aanbevelingen doen, zodat zij de doelmatigheid van stimuleringsmaatregelen voor werkgevers kunnen vergroten. Hiervoor moeten we eerst zicht krijgen op de factoren die bepalend (en beïnvloedbaar) zijn voor het succes van een plaatsing met een stimuleringsmaatregel. We onderzochten daarom welke factoren samenhangen met de beslissing van een werkgever om een werknemer na afloop van een plaatsing een regulier dienstverband aan te bieden. Onder een stimuleringsmaatregel verstaan we loonkostensubsidie, loondispensatie, een proefplaatsing en/of de inzet van een door de gemeente gefinancierde job coach. Een succesvolle plaatsing definiëren we in dit onderzoek als het aanbieden van een regulier (tijdelijk of vast) dienstverband door de werkgever zonder stimuleringsmaatregel, volgend op de plaatsing met een stimuleringsmaatregel. We proberen helder te krijgen welke factoren een succesvolle plaatsing bepalen en welke factoren deze in de weg staan.

### Onderzoeksvragen

De volgende twee vragen staan in dit onderzoek centraal:

1. Welke factoren beïnvloeden het succes en/of falen van een plaatsing met een stimuleringsmaatregel en zijn deze factoren beïnvloedbaar?
2. Hoe gaan werkgevers, cliënten en klantmanagers gedurende de plaatsing om met deze factoren en wat is de relatie van dat gedrag met het succes en/of falen van de plaatsing?

TNO heeft dit onderzoek uitgevoerd in het kader van het TNO-kennisinvesteringsprogramma 'Duurzame inzetbaarheid van niet-werkenden'. TNO beoogt met dit kennisprogramma een bijdrage te leveren aan een hogere arbeidsparticipatie van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Op basis van de resultaten van dit onderzoek hebben we aanbevelingen opgesteld voor klantmanagers van sociale diensten.



## 1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 beschrijven we de aanpak van het onderzoek en lichten we de toegepaste methodiek toe. Hoofdstuk 3 beschrijft de ontwikkeling van de interviewprotocollen aan de hand van een korte literatuurstudie naar de factoren die van invloed zijn op het succes van plaatsingen met stimuleringsmaatregelen door gemeente. In hoofdstuk 4 staan de resultaten van de casestudies centraal. In hoofdstuk 5 reflecteren we de resultaten aan de onderzoeksvragen en trekken we conclusies. Ook plaatsen we enkele kanttekeningen bij het onderzoek. Hoofdstuk 6, tot slot, bevat de aanbevelingen voor klantmanagers van sociale diensten.



## 2 Plan van aanpak

We hebben in dit onderzoek gekozen voor een aanpak in twee fasen. In de eerste fase hebben we interviewprotocollen ontwikkeld voor werkgevers, klantmanagers en cliënten van sociale diensten. Hiervoor hebben we een literatuurstudie uitgevoerd. In de tweede fase hebben we cases onderzocht, waarin gebruik is gemaakt van stimuleringsmaatregelen. Hiervoor zijn in twee gemeenten interviews afgenomen bij klantmanagers, werkgevers en cliënten van sociale diensten. Het gehele onderzoek is uitgevoerd in 2012. De resultaten zijn begin 2013 voorgelegd aan klantmanagers, hun leidinggevendenden en werkgevers die betrokken zijn geweest bij de cases. Hun reflecties op de uitkomsten zijn gebruikt voor de aanscherping van de conclusies en aanbevelingen.

### 2.1 Fase 1: literatuurverkenning en ontwikkeling interviewprotocollen

In fase 1 stond de ontwikkeling van interviewprotocollen voor werkgevers, klantmanagers en cliënten van sociale diensten centraal. Als eerste stap is hiervoor een literatuurverkenning uitgevoerd naar factoren die een rol spelen in het aannameproces van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij zijn we uitgegaan van de volgende fasen in het plaatsingsproces van bijstandsgerechtigden: van *intentie*, naar *tijdelijke plaatsing met stimuleringsmaatregel* tot *duurzame plaatsing zonder stimuleringsmaatregel*. We hebben ons in de literatuurstudie gericht op gedragscomponenten van werkgevers, bijstandsgerechtigden en klantmanagers. De literatuursearch is uitgevoerd met behulp van de zoekmachines Scopus en Google Scholar.<sup>1</sup> Daarnaast is er gezocht naar Nederlandstalige onderzoeksrapporten via Google en door de websites van onderzoeksinstituten als de (voormalige) RWI, Research voor Beleid, SEOR, AStri en IWI te doorzoeken.

### 2.2 Fase 2: dataverzameling en analyse

Fase 2 bestond uit het verzamelen van gegevens bij werkgevers, klantmanagers en cliënten van sociale diensten. Aangezien er weinig bekend was over het plaatsingsproces van cliënten bij reguliere werkgevers en we vooral inzicht wilden krijgen op welke wijze de factoren en de betrokken actoren een rol spelen in de aannamebeslissing, hebben we gekozen voor casestudies. Hiervoor is een aantal cases geselecteerd, waarbij sprake was van plaatsing met een stimuleringsmaatregel.

#### Dataverzameling

De data zijn verzameld bij twee intergemeentelijke sociale diensten. Op basis van de probleemstelling en literatuurstudie zijn de volgende vijf selectiecriteria toegepast:

1. *de cliënt is jonger dan 50 jaar*: er is in de literatuur een hoge mate van consensus, dat een hoge leeftijd van kandidaten een negatieve invloed heeft op het aannamegedrag van werkgevers (Van der Werff et al., 2012). Omdat deze factor al veelvuldig aan bod is

---

<sup>1</sup> Hierbij zijn de volgende zoektermen gebruikt: *(temporary/structural) job subsidies; (temporary/structural) hiring subsidies; (temporary/structural) targeted subsidies; long term employment; employer behavior; employer decision making; permanent hiring of low skilled workers; theories on employer behavior; social security benefits employer; HRM low skilled workers; transition from subsidized to regular work.*

gekomen in eerder onderzoek, hebben we ons gericht op cases met cliënten die niet ouder waren dan 50 jaar ten tijde van de plaatsing;

2. *de cliënten moesten een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben.* De inschatting van de klantmanager is hiervoor als basis gebruikt;
3. *er moest sprake zijn van een plaatsing bij een reguliere werkgever.* Uitstroom naar reguliere werkgevers is het uiteindelijke doel van de re-integratiedienstverlening. Plaatsingen bij bedrijven als sociale werkvoorzieningen zijn daarom niet geselecteerd;
4. *voor de plaatsing moest een stimuleringsmaatregel zijn ingezet.* Hieronder vallen loonkostensubsidies, proefplaatsingen, participatieplaatsen en werkgeverspremies;
5. *het contract van de plaatsing met stimuleringsmaatregelen moest zijn afgerond en de afrondingsdatum mocht niet voor 2011 liggen.* Als het contract niet is afgerond, is er immers nog geen keuze gemaakt om al dan niet een regulier contract aan te bieden. Voor het criterium dat de afrondingsdatum niet voor 2011 mocht liggen is gekozen om het risico te beperken dat de geïnterviewden details over de plaatsing zouden zijn vergeten of hun herinneringen teveel gekleurd zouden zijn door hun latere ervaringen. Daarnaast kunnen de omstandigheden op macroniveau in de tussentijd veranderd zijn. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan de economische omstandigheden en lokale arbeidsmarktontwikkelingen. Het was daarom van belang zo recent mogelijke casussen te nemen die zich in dezelfde periode hebben afgespeeld.

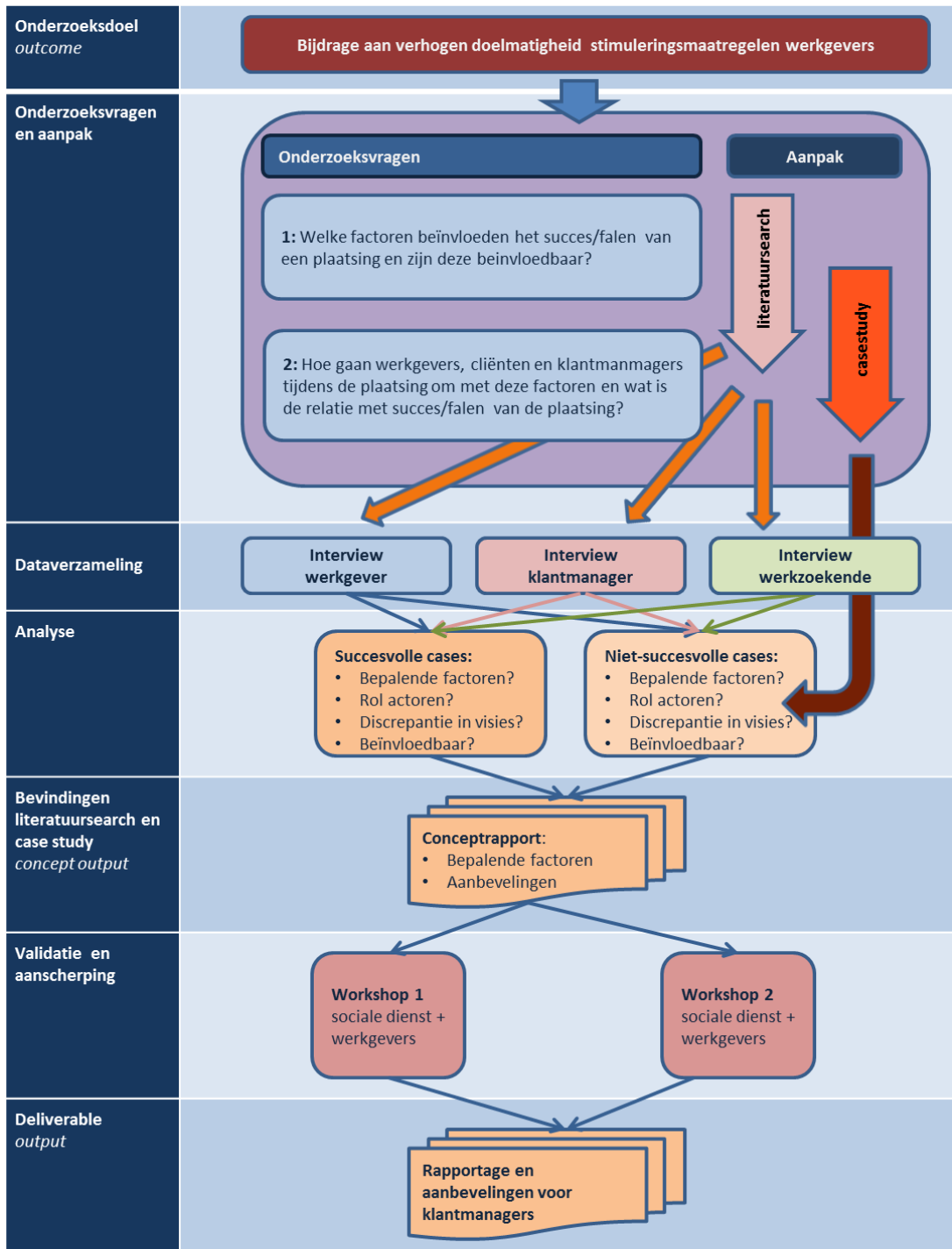
De interviews met de werkgever en de klantmanager zijn gehouden op locatie. De interviews met de werkgevers duurden gemiddeld 40 minuten, die met de klantmanagers 45 minuten. De interviews met de cliënt zijn telefonisch afgenomen en duurden gemiddeld 45 minuten. De interviews zijn door de onderzoekers zelf afgenomen en uitgewerkt. De *face-to-face* interviews met werkgevers en klantmanagers zijn nagenoeg allemaal opgenomen. Een enkele keer heeft een werkgever geen toestemming verleend voor het maken van opnames.

### Analyse en rapportage

De cases zijn onderverdeeld naar succesvolle en niet-succesvolle plaatsingen. Onder succesvol verstaan we plaatsingen, die zijn uitgemond in een reguliere arbeidsovereenkomst bij dezelfde werkgever. De interviewverslagen zijn gecodeerd door het toekennen van trefwoorden. In het kader van kwaliteitsborging is elk interviewverslag door twee onderzoekers gecodeerd. De tekststukken die bij de codes horen zijn vervolgens geordend per thema. Hierna hebben we de tekststukken in matrices gezet om de succesvolle en de niet-succesvolle plaatsingen met elkaar te vergelijken. De resultaten van de analyses worden in hoofdstuk 4 thematisch weergegeven.

## 2.3 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van fasen 1 en 2 zijn aanbevelingen opgesteld voor klantmanagers. De (concept)bevindingen van het onderzoek hebben we samen met de aanbevelingen bij de deelnemende sociale diensten gepresenteerd. De aanbevelingen hebben we besproken in twee workshops met klantmanagers, hun leidinggevenden en de betreffende werkgevers in de regio's Veluwerand en Etten-Leur. Op deze wijze hebben we de uitkomsten en aanbevelingen voor de klantmanagers getoetst en aangescherpt. De uiteindelijke aanbevelingen staan beschreven in hoofdstuk 6.



Figuur 2.1 Schematisch overzicht van plan van aanpak



## 3 Resultaten fase 1: ontwikkeling interviewprotocollen

In dit hoofdstuk geven we een verantwoording voor de ontwikkeling van de protocollen die we hebben gebruikt bij de interviews met werkgevers, klantmanagers en cliënten van sociale diensten. Om tot afgebakende en relevante items voor de interviewprotocollen te komen hebben we een literatuurstudie uitgevoerd naar de gedragscomponenten van werkgevers, klantmanagers en cliënten van sociale diensten. Hieruit kwam een aantal factoren naar voren die mogelijk een rol spelen bij het uiteindelijke besluit van de werkgever om na afloop van een plaatsing met stimuleringsmaatregel een regulier dienstverband aan te bieden.

### 3.1 Stand van zaken in de literatuur

Van Wijk et al. (2012) voerden een literatuuronderzoek uit naar de factoren die samenhangen met het aannamegedrag van werkgevers met betrekking tot kwetsbare groepen. Zij onderscheiden hierbij drie fasen:

1. het *motiveren* van werkgevers om personen uit kwetsbare groepen in dienst te nemen,
2. de *werving en selectie*, en
3. de *duurzame plaatsing* met een regulier arbeidscontract.

De kennis over relevante factoren in die drie fasen en over de behoeften van werkgevers aan ondersteuning bij de aanname en plaatsing heeft zich langzamerhand opgebouwd (vgl. Rosing et al., 2011; Mallee et al., 2011; De Gier et al., 2008; 2010; IWI, 2010; Oldenhuis & Polstra, 2010; Groenewoud, 2011). Er is echter nog weinig bekend over welke factoren een rol spelen bij duurzame uitstroom van bijstandsgerechtigden (IWI, 2008) en dan vooral als daar een tijdelijke plaatsing met stimuleringsmaatregel aan vooraf is gegaan. Ook is er nog weinig kennis over hoe werkgevers tot een *beslissing* komen om een persoon uit de doelgroep regulier in dienst te nemen en hoe die beslissing beïnvloed kan worden.

We hebben ons in de literatuurstudie gericht op de twee fasen die voorafgaan aan een duurzame plaatsing. De eerste fase vormt de motivatie van werkgevers om bijstandsgerechtigden met stimuleringsmaatregelen in dienst te nemen. Hierin maken we onderscheid tussen verschillende typen prikkels die werkgevers krijgen en relateren we deze aan het mogelijke succes van een plaatsing. De tweede fase betreft de daadwerkelijke plaatsing met een stimuleringsmaatregel. Hierbinnen staan de ontwikkeling, begeleiding en integratie van de bijstandsgerechtigde centraal. De verschillende onderwerpen in beide fasen relateren we aan het mogelijke succes van de plaatsing: fase 3.

#### 3.1.1 *Motieven van werkgevers om bijstandsgerechtigden aan te nemen*

De eerste fase bestaat uit de intentie of de motivatie van een werkgever om een bijstandsgerechtigde in dienst te nemen. We wilden weten of er een relatie bestaat tussen de redenen die werkgevers hebben om bijstandsgerechtigden met een stimuleringsmaatregel in dienst te nemen en het uiteindelijke succes van deze plaatsingen.

Werkgevers kunnen verschillende motieven hebben om bijstandsgerechtigden aan te nemen met een stimuleringsmaatregel. Hoff en Jehoel-Gijsbers (2003) onderschrijven een vijftal prikkels die van invloed zijn op de effectiviteit van het re-integratieproces en het gedrag van werkgevers, intermediaire organisaties en bijstandsgerechtigden. Deze prikkels kunnen worden doorvertaald naar motieven die werkgevers hanteren voor de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De vijf typen prikkels zijn:

- › kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van vraag en aanbod; het functioneren van de arbeidsmarkt (gelegenheidsstructuur);
- › kosten/batenafweging op basis van rationele keuzes (financiële prikkels);
- › wet- en regelgeving (wettelijke prikkels);
- › uitvoering van wet- en regelgeving door onder andere gemeenten (institutionele prikkels);
- › waarden en normen (sociale prikkels).

### Gelegenheidsstructuur

Met gelegenheidsstructuur bedoelen Hoff en Jehoel-Gijsbers (2003) het functioneren van de arbeidsmarkt. Dit is te herleiden naar ontwikkelingen in zowel de vraag- als de aanbodzijde. Bijvoorbeeld, een concrete personeelsbehoefte kan er toe leiden dat werkgevers eerder bereid zijn iemand aan te nemen die niet voldoet aan het gewenste profiel (bijvoorbeeld een bijstandsgerechtigde) en daarbij gebruik maken van stimuleringsmaatregelen. Dat een concrete personeelsbehoefte leidt tot de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, wordt eveneens onderschreven door Holzer (1999). Indien werkgevers eerdere positieve ervaringen hebben met de doelgroep, kan een concrete vraag naar arbeid eveneens bevorderend werken (Borghouts-Van de Pas & Pennings, 2008; Van Horssen, 2010; Vos & Andriessen, 2010).

De situatie op de arbeidsmarkt kan ook juist belemmerend werken voor de inzet van bijstandsgerechtigden. Barrières voor het aannemen van Wajongeren zijn bijvoorbeeld een gebrek aan vacatures, geen mogelijkheden zien voor *jobcrafting* of *jobcarving* en een negatieve houding van collega's (De Vos & Andriessen, 2010).

### Financiële prikkels

Bij de inzet van stimuleringsmaatregelen kan de hoogte van de compensatie doorslaggevend zijn voor werkgevers. Diverse studies laten zien, dat de aanneme van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in veel gevallen een kosten/batenafweging is (Vos & Andriessen, 2010; Tijsmans & Mallee, 2010; Wissink et al., 2009; Van Horssen, 2010; Langman Economen, 2006). Werkgevers maken een afweging of de compensatie die zij ontvangen voldoende is om het verwachte verlies als gevolg van lagere productiviteit en/of uitval te compenseren.

Daarentegen geven De Graaf-Zijl et al. (2006) aan, dat financiële prikkels voor het aannemen van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt over het algemeen weinig positieve effecten opleveren. Zij vermoeden dat dit te maken heeft met de negatieve verwachtingen over het functioneren van mensen die specifieke ondersteuning nodig hebben om aan het werk te kunnen. Ook worden stimuleringsmaatregelen geassocieerd met grote administratieve lasten.

### Wettelijke prikkels

Hoff en Jehoel-Gijsbers (2003) beschouwen onder wettelijke prikkels de wetgeving in de sociale zekerheid in het algemeen. Specifiek voor werkgevers kan het hier gaan om prikkels die voortkomen uit quota voor arbeidsgehandicapten. Werkgevers geven bij het zoeken naar personeel de voorkeur aan mensen met recente en relevante werkervaring (Besseling et al., 2009). Bijstandsgerechtigden beschikken hier echter vaak niet over. Wettelijke quota kunnen er wel toe leiden, dat werkgevers toch bereid zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Een andere mogelijkheid is de opname van een *social return*-eis bij aanbestedingen van contracten door gemeenten. In dit laatste geval kunnen werkgevers alleen meedingen bij aanbestedingen, als zij voldoen aan de eisen die een gemeente stelt aan de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.



### Institutionele prikkels

Institutionele prikkels omvatten de elementen in het re-integratieproces die voortkomen uit de manier waarop de wetgeving wordt uitgevoerd. Uit onderzoek van De Vos en Andriessen (2010) blijkt bijvoorbeeld dat de kwaliteit van de wervingsprocedure en de ondersteuning vanuit intermediaire organisaties, zoals gemeenten, werkgevers stimuleren om Wajongeren aan te nemen.

### Sociale prikkels

Sociale prikkels hebben betrekking op de normen en waarden die in de samenleving heersen ten aanzien van sociale zekerheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid (Hoff & Jehoel-Gijsbers, 2003). Voor werkgevers kan dit betekenen, dat zij uit sociale overwegingen bijstandsgerechtigden in dienst nemen of er waarde aan hechten om diversiteitsbeleid te voeren. Van Wijk et al. (2012) geven een overzicht van studies waaruit naar voren komt dat werkgevers die diversiteitsbeleid toepassen eerder geneigd zijn om kwetsbare groepen in dienst te nemen (Chan et al., 2010; Findler et al., 2007; Habeck et al., 2010; Samant et al., 2009).

Behalve de vijf prikkels die hierboven zijn behandeld, spelen nog andere factoren een rol voorafgaand aan een plaatsing. Zo hebben werkgevers de voorkeur voor personen die gemotiveerd zijn en waarbij zij mogelijkheden zien tot ontwikkeling in functioneren en vaardigheden (Andriessen et al., 1995; Wissink et al., 2009; Bosch et al., 2009). Daarentegen zijn duidelijke belemmeringen die consequenties hebben voor het functioneren een reden om van aanname af te zien (Vos & Andriessen, 2010).

### De relatie tussen de verschillende motieven en het succes van een plaatsing

Er bestaat geen eenduidigheid over de relatie tussen de verschillende motieven en het succes van een plaatsing met een stimuleringsmaatregel. Daarom hebben we de motivatie van werkgevers opgenomen als item in de interviewprotocollen. Daarnaast is aan klantmanagers gevraagd, wat volgens hen de motieven van werkgevers zijn geweest. Dit maakt duidelijk welke rol de verschillende motieven spelen bij de uiteindelijke besluitvorming van de werkgever om over te gaan op een reguliere arbeidsovereenkomst.

#### 3.1.2 De tijdelijke plaatsing met een stimuleringsmaatregel

De tweede fase omvat de daadwerkelijke plaatsing met een stimuleringsmaatregel. In deze fase spelen meerdere factoren een rol die van invloed kunnen zijn op het succes van de plaatsing.

#### Passende functie

Het idee achter stimuleringsmaatregelen is, dat zij worden ingezet om werkgevers te compenseren voor de negatieve gevolgen van het aangaan van een arbeidsrelatie met personen uit kwetsbare groepen. Deze negatieve gevolgen hebben bijvoorbeeld betrekking op een te lage productiviteit, een verhoogde kans op uitval door psychische of fysieke problematiek en/of op de extra tijd of geld die een werkgever moet investeren in aanpassing van werk(plek) en/of begeleiding. De kans op deze negatieve gevolgen is het kleinste, als de plaatsing gebeurt in een functie die passend is voor de bijstandsgerechtigde; een functie moet passen bij de kenmerken en motivatie van een cliënt (Mallee et al., 2011). Het gaat daarbij om kenmerken zoals taken, verantwoordelijkheden, omvang functie, functie-eisen, reguliere of additionele functie en aanpassingsmogelijkheden (Van Horssen et al., 2009; Van Wijk et al., 2012; Kirby et al., 2002).

Omdat bijstandsgerechtigden vaak (nog) niet voldoen aan alle functie-eisen, is het van belang dat een werkgever de functie (tijdelijk) aan kan passen aan de kenmerken van een cliënt en/of daar rekening mee houdt tijdens de plaatsing met een stimuleringsmaatregel.

Daarnaast kan een klantmanager (of *job coach*) tijdens de plaatsing ondersteuning bieden om cliënt en functie (beter) op elkaar aan te laten sluiten. Hierbij zijn drie elementen van belang: sociale integratie binnen het bedrijf, begeleiding van de cliënt en aandacht voor ontwikkeling tijdens de plaatsing.

### Integratie op de werkvloer

De integratie van een cliënt binnen het bedrijf is van belang voor de ontwikkeling, motivatie en inbedding van de persoon in kwestie. Acceptatie door collega's en leidinggevende en het bespreekbaar maken van vooroordelen bepalen een goede inpassing in een bedrijf (Van Wijk et al., 2012; McDonald et al., 2008; Wissink et al., 2009; Van Horssen, 2010; Fraser et al., 2010). Van Horssen et al. (2009) stellen dat acceptatie noodzakelijk is om een duurzame arbeidsrelatie tot stand te brengen. Doordat bijstandsgerechtigden vaak laaggekwalificeerde functies uitoefenen en gebruik maken van stimuleringsmaatregelen (dus een bijzondere positie in het bedrijf innemen), nemen zij vaak niet deel aan overleggen of worden zij soms zelfs afzonderlijk te werk gesteld. Hierdoor wordt de integratie belemmerd en kan er zelfs sprake zijn van uitsluiting (Van Horssen et al., 2009). Met de interviews willen we achterhalen in welke mate de cliënt geïntegreerd is binnen de organisatie. Vervolgens relateren we dit aan het mogelijke succes van de plaatsing.

### Begeleiding tijdens plaatsing

Het functioneren van een persoon tijdens de plaatsing is van groot belang voor het succes van een plaatsing (Bosch et al., 2009; Andriessen et al., 1995; Cuelenaere & Veerman, 2011). Omdat het functioneren in veel gevallen niet optimaal is, wordt vaak begeleiding ingezet. Begeleiding tijdens de plaatsing kan bijdragen aan het ondervangen van mogelijke knelpunten in het functioneren, de ontwikkeling en de integratie. In dit onderzoek kan begeleiding betrekking hebben op de begeleiding van een cliënt door een klantmanager of *job coach*, de begeleiding van een cliënt door de werkgever en op de begeleiding van een werkgever door een klantmanager.

De begeleiding van een cliënt wordt in de praktijk vaak ingevuld door *job coaches* (Blok, 2008; Wissink et al., 2009). Echter, de aard en intensiteit van begeleiding die is vereist zijn afhankelijk van de aansluiting tussen het functioneren van een cliënt en de vaardigheden die vereist zijn voor het werk. De gewenste begeleidingsvorm kan daardoor sterk variëren. De relatie tussen begeleiding tijdens de plaatsing en het succes van een plaatsing zijn niet eerder onderzocht. Tevens is niet bekend in welke mate er tijdens de plaatsing nog begeleiding vanuit de sociale diensten plaatsvindt.

Omdat een cliënt bij veel stimuleringsmaatregelen in dienst treedt bij een werkgever, komt het zwaartepunt van de begeleiding te liggen bij de werkgever. Voor de mate van succes van de plaatsing is het van belang op welke wijze de werkgever deze begeleiding inricht (Van Horssen et al., 2009; Borghouts-Van de Pas & Pennings, 2008; Cuelenaere et al., 2012; Tijsmans & Mallee, 2010). Het gaat daarbij onder meer om de tijdsinvestering in de begeleiding en aanpassingen aan de werkplek of werktijden.

De begeleiding van werkgevers door klantmanagers gedurende de plaatsing is naar ons weten niet eerder onderzocht.<sup>2</sup> In de interviews is per case bij alle drie de actoren uitgevraagd of er begeleiding heeft plaatsgevonden en zo ja, waaruit deze begeleiding bestond. Vervolgens hebben we de inzet en aard van de begeleiding gerelateerd aan het succes van de cases.

---

<sup>2</sup> Op dit moment voert TNO in samenwerking met DWI Amsterdam en gefinancierd door ZonMw een kwantitatief vragenlijstonderzoek uit naar werkgeversgedrag gedurende plaatsingen met ondersteuningsmaatregelen. Resultaten van dit onderzoek worden medio 2014 verwacht.

### Ontwikkeling tijdens de plaatsing

Evenals begeleiding is ontwikkeling van competenties en vaardigheden van een cliënt tijdens de plaatsing van belang om een mindere werkprestatie of lagere productie (dan reguliere krachten) te compenseren. Onderzoek toont aan dat mensen uit kwetsbare groepen minder opleidings- en ontwikkelkansen krijgen dan reguliere werknemers (Van Horssen et al., 2009). Indien een bijstandsgerechtigde tijdens de plaatsing een opleiding of cursus volgt, neemt zijn menselijk kapitaal in de zin van kennis en vaardigheden toe. Als het daarbij gaat om een taak- of functie-specifieke opleiding, neemt de waarde van een bijstandsgerechtigde (ook) voor een werkgever toe. Daarnaast heeft de werkgever geïnvesteerd in deze vaardigheden en is het mogelijk dat hij rendement van zijn investering wil. De onderlinge afhankelijkheidsrelatie kan hierdoor sterker worden. De verwachting is daarom dat het volgen van een opleiding of cursus van invloed is op de beslissing van een werkgever om de werknemer in dienst te houden. Naar het volgen van opleidingen of trainingen tijdens plaatsingen met stimuleringsmaatregelen is naar ons weten niet eerder onderzoek verricht. In de interviews hebben we de verschillende actoren gevraagd of er een opleiding of training is ingezet. Indien dit het geval was, hebben we gevraagd waaruit deze training bestond en wie deze heeft gefinancierd.

#### 3.1.3 Overige factoren

Naast de hierboven behandelde factoren is er nog een aantal andere kenmerken van werkgevers, klantmanagers en cliënten van sociale diensten die het succes van een plaatsing kunnen beïnvloeden. Hieronder vallen bijvoorbeeld kenmerken van de werkgever, zoals profit en non-profit, sector/branche, bedrijfsgrootte en bedrijfscultuur (Van Horssen et al., 2009). Daarnaast kunnen kenmerken van het klantmanagement een rol spelen. In de praktijk vullen gemeenten het klantmanagement verschillend in (onder andere integraal of gespecialiseerd, omvang caseload). Verder kunnen persoonlijke kenmerken van cliënten, zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkervaring (Vos & Andriessen, 2010) van invloed zijn op het succes van een plaatsing.

We zijn ons er van bewust dat deze kenmerken het succes van een plaatsing kunnen beïnvloeden. Het gaat hierbij echter om factoren die door klantmanagers niet of niet eenvoudig zijn te beïnvloeden. In de interviews hebben we rekening gehouden met deze factoren door ze uit te vragen.

### 3.2 Ontwikkeling interviewprotocollen

De interviewprotocollen vormden de basis voor de interviews met werkgevers, klantmanagers, en cliënten van sociale diensten die betrokken zijn geweest bij een casus waarbij een stimuleringsmaatregel is ingezet bij de plaatsing. De onderwerpen die in de interviews aan de orde komen zijn de volgende (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1 Onderwerpen aan de orde gekomen tijdens de interviews

Werkgevers	Klantmanagers	Cliënt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedrijfskenmerken</li><li>• Motieven voor inzet</li><li>• Functie van de cliënt</li><li>• Functioneren cliënt</li><li>• Integratie van de cliënt</li><li>• Begeleiding cliënt.</li><li>• Ontwikkeling cliënt</li><li>• Besluitvorming</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kenmerken organisatie</li><li>• Motieven werkgever</li><li>• Uitgangssituatie cliënt</li><li>• Integratie cliënt</li><li>• Begeleiding van de cliënt</li><li>• Ontwikkeling van de cliënt</li><li>• Besluitvorming</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Persoonskenmerken</li><li>• Functioneren</li><li>• Sociale integratie</li><li>• Begeleiding</li><li>• Ontwikkeling</li><li>• Besluitvorming</li></ul>



## 4 Resultaten fase 2: bevindingen casestudies

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen van de casestudies. In hoofdstuk 3 hebben we op basis van de literatuursearch eerst beschreven welke factoren een rol spelen in het wel of niet succesvol zijn van plaatsingen met stimuleringsmaatregelen. Aan de hand van de casestudies hebben we vervolgens onderzocht op welke wijze deze factoren het gedrag van de actoren en het succes van een plaatsing beïnvloeden. We starten met een verantwoording van de dataverzameling en een beschrijving van de kenmerken van de (actoren in de) cases.

### 4.1 Dataverzameling en kenmerken van cases en actoren

#### Dataverzameling

De data zijn verzameld bij twee intergemeentelijke sociale diensten, te weten het werkplein van de regio Etten-Leur, waarvan de gemeenten Etten-Leur, Halderberge, Moerdijk en Rucphen deel uitmaken en de ISD Veluwerand die voor de gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde de Wet Werk en Bijstand uitvoert. In totaal zijn 31 cases geselecteerd (zie voor de selectiecriteria hoofdstuk 2). Van elke case zijn de klantmanager, werkgever en de cliënt benaderd voor een interview. Van de 31 cases zijn er uiteindelijk 26 overgebleven voor de analyses. Hiervan hebben we bij 12 cases zowel de werkgever, klantmanager als cliënt geïnterviewd. Bij drie cases wilde de werkgever niet meewerken en bij 11 cases is het niet gelukt de cliënt te interviewen. In totaal zijn 64 interviews afgenomen.

#### Kenmerken van de werkgevers in de cases

- › Bedrijfsomvang variërend van 2 tot 120 medewerkers (MKB).
- › Profit-bedrijven uit verschillende sectoren (handel, industrie, bouw, zakelijke en overige dienstverlening).
- › Op één na hadden alle bedrijven al eerdere ervaringen met het inzetten van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, al dan niet in combinatie met een stimuleringsmaatregel.

#### Kenmerken functies

De cliënten in de cases werkten vooral in laag gekwalificeerde functies zoals productiewerk, chauffeur/koerier, kassamedewerker, magazijn, huishoudelijk medewerker en licht administratief werk. Het betroffen regelmatig ook niet-bestaande functies, waarbij de cliënt taken uitvoerde die normaal gesproken bleven liggen of door anderen werden uitgevoerd.

#### Kenmerken cliënten

De cliënten in de cases waren even vaak man als vrouw. De leeftijd varieerde tussen de 22 en 51 jaar en het opleidingsniveau van VMBO tot universiteit, hoewel het merendeel laagopgeleid was. Het waren allen cliënten met een bijstandsuitkering en een grote afstand tot de arbeidsmarkt (langdurig werkloos en veelal sprake van problemen op meerdere levensgebieden zoals schulden, verslaving, gezondheid en gedrag). De meeste cliënten, namelijk 18, hebben een voortraject (bijvoorbeeld een sollicitatietraining) vanuit de sociale dienst gevolgd, voordat ze aan de slag gingen bij de reguliere werkgever.

### Kenmerken klantmanagers

De klantmanagers die zijn geïnterviewd, hielden zich nagenoeg allemaal bezig met 'doelmatigheidstaken' oftewel met re-integratie. De caseload van de klantmanagers varieerde van 40 tot 90 personen bij een fulltime aanstelling. De gesproken klantmanagers zagen de bemiddeling van bijstandsgerechtigden naar een al dan niet gesubsidieerde werkplek als hun belangrijkste taak. Uitgaande van dat doel bieden zij cliënten een voortraject aan. Klantmanagers ondersteunen werkgevers met een aanbod voor het werven en selecteren van een passende kandidaat.

### Kenmerken stimuleringsmaatregelen

Als stimuleringsmaatregel is bij de meeste cliënten een loonkostensubsidie<sup>3</sup> ingezet, met daaraan voorafgaand een proefplaatsing van een maand. De hoogte van de loonkostensubsidies varieerde van tien procent tot honderd procent van de loonkosten. De hoogte van de loonkostensubsidie werd vaak bepaald na de proefplaatsing; soms op basis van een loonwaardemeting en soms op basis van onderhandelingen tussen de werkgever en de sociale dienst. Eén van de twee sociale diensten koos er vaak voor om ongeacht de individuele mogelijkheden van de cliënt vijftig procent te subsidiëren.

Twee cases waren onderdeel een groepsplaatsing, waarbij een groep van acht cliënten tegelijkertijd begon bij een werkgever onder begeleiding van een sociale werkvoorziening. De overige cases betroffen individuele plaatsingen.

### Resultaten stimuleringsmaatregelen

De 26 onderzochte cases waren afgesloten met de volgende resultaten:

- › een regulier dienstverband zonder (financiële) stimuleringsmaatregel van de gemeenten (12 cases);
- › een contractverlenging, maar in combinatie met een stimuleringsmaatregel (twee cases);
- › (voortijdig) beëindiging of geen verlenging; ofwel omdat de werkgever niet verder wilde met de cliënt, ofwel omdat de cliënt niet meer bij de werkgever wilde werken (10 cases);
- › een onbekend resultaat; van 2 cases was het (nog) niet duidelijk wat het resultaat van de plaatsing was.

## 4.2 Thematische analyse van de cases

Aan de hand van de in fase 1 beschreven factoren hebben wij de 26 cases geanalyseerd door succesvolle en niet-succesvolle plaatsingen met elkaar te vergelijken (zie voor een beschrijving van de aanpak hoofdstuk 2). De thema's waarop we de cases onderzocht hebben, zijn:

- › *intentie voorafgaand aan plaatsing met stimuleringsmaatregel:*
  - motieven van de werkgever om een cliënt met loonkostensubsidie of andere vorm van financiële ondersteuning in zijn of haar bedrijf te laten werken;
- › *gedrag tijdens de plaatsing met stimuleringsmaatregel:*
  - begeleiding van werkgever en klantmanager gedurende de stimuleringsmaatregel, waarbij het voor de werkgever ging om de begeleiding van de cliënt op het werk en het voor de klantmanager ging om zowel de begeleiding van de cliënt als om de begeleiding van de werkgever;
  - inzet van scholing door werkgever en/of klantmanager (gemeente);

---

<sup>3</sup> In beide gemeenten is onlangs de loonkostensubsidie zo goed als afgeschaft en worden alleen nog plaatsingspremies verstrekt aan werkgevers die een cliënt in dienst nemen.

- › *besluitvorming aanbieden regulier arbeidscontract:*
  - motieven en besluitvorming van een werkgever om na afloop van de plaatsing met stimuleringsmaatregel de cliënt wel of geen reguliere arbeidsovereenkomst aan te bieden.

In de beschrijving hieronder geven we cursief en tussen haakjes aan wat de relatie is met de in hoofdstuk 3 genoemde factoren. Daarnaast worden frasen uit de interviewverslagen van werkgevers (WG), klantmanagers (KM) en cliënten (CL) weergegeven om de bevindingen te illustreren.

#### 4.2.1 *Motieven voor de inzet van bijstandsgerechtigden*

Werkgevers noemden de volgende redenen voor het aannemen van een bijstandsgerechtigde met een stimuleringsmaatregel: het bieden van kansen aan de doelgroep (*sociale prikkels*), de behoefte aan personeel op korte of middellange termijn (*gelegenheidsstructuur*), het voordeel van werving en selectie door de klantmanager (*institutionele prikkels*; tijdswinst, ervaring met doelgroep) en de financiële compensatie voor de verwachte lagere productiviteit van een bijstandsgerechtigde (*financiële prikkels*).

*Ik kan geen jongeren volledig in dienst nemen. Het salaris is te hoog. Dus voor mij is de subsidie belangrijk. Ik doe daar ook wat mee. (WG06)*

*Het is werkgever opgevallen dat werknemers uit deze pool vaak meer gemotiveerd zijn. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van de inschatting die de gemeente maakt van de werknemer. Bij reguliere sollicitanten moet deze inschatting gemaakt worden op basis van een sollicitatiebrief en een gesprek. (WG13)*

*We willen graag mensen een kans bieden. Het is mooi om te zien als mensen helemaal opbloeien. Onze cliënten zijn er positief over. En ook naar het personeel toe vindt werkgever dat ze met deze groep om moeten kunnen gaan. Ze staan er vaak in het begin een beetje vreemd naar te kijken, maar uiteindelijk wennen ze er wel aan. (WG25)*

Meerdere klantmanagers en cliënten waren van mening dat in de praktijk voor de werkgevers vooral de financiële voordelen van de stimuleringsmaatregel ('een goedkope arbeidskracht') een rol speelden. Als we kijken naar verschillen tussen de succesvolle en niet-succesvolle cases, zien we dat werkgevers in de succesvolle cases vooraf vaker een concrete personeelsbehoefte hadden. Opvallend is dat een deel van de bedrijven de stimuleringsmaatregel van de gemeente gebruikte om een leerwerkplaats aan te bieden met als doel doorstroom naar een reguliere baan bij een andere werkgever. Deze bedrijven hadden dus in principe ook geen intentie om zelf een cliënt regulier aan te nemen. Uit de interviews met de klantmanagers blijkt niet, dat zij afhankelijk van deze intentieverschillen andere afspraken maakten met werkgevers en/of hun eigen activiteiten aanpasten (zoals actief sturen op de doorstroom naar regulier werk bij een andere werkgever). Verder zien we dat het bieden van kansen aan de doelgroep vaker of in ieder geval explicieter werd genoemd door de werkgevers uit de succesvolle dan uit de niet-succesvolle cases.

#### 4.2.2 *Begeleiding tijdens de plaatsing met stimuleringsmaatregel*

Voor het beschrijven van de begeleiding tijdens de plaatsing maken we een onderscheid tussen de activiteiten van de werkgever en die van de klantmanager. Op basis van de case-interviews hebben we daarnaast nog een splitsing gemaakt tussen begeleiding gericht op werkgebonden aspecten zoals werknemers- en vakvaardigheden en op niet-werkgebonden aspecten zoals schulden- en verslavingsproblematiek.

### Begeleiding door de werkgever

Binnen de cases zien we een verband tussen de begeleiding door een werkgever en het wel of niet succesvol zijn van een plaatsing, al is dat verband niet eenduidig. In de succesvolle cases werd de begeleiding van een werkgever vaker als positief ervaren door klantmanager en/of cliënt dan in niet-succesvolle cases. Bij de niet-succesvolle cases waren klantmanagers en cliënten vaker negatief over de ('te beperkte') begeleiding door de werkgever.

De begeleiding van werkgevers varieerde van een aangepast inwerkprogramma, aangepaste taken (passende functie), maandelijkse gesprekken, een vast aanspreekpunt tot aan werkgevers die na de reguliere inwerkperiode nauwelijks of geen begeleiding meer gaven. Uit de cases blijkt dat begeleiding die door cliënten als positief werd ervaren niet altijd te maken had met de intensiteit van de begeleiding door een werkgever. Zo was in een aantal succesvolle cases sprake van beperkte begeleiding door de werkgever, terwijl de cliënt dat juist als positief ervoer. De 'sprong in het diepe' gaf één van de cliënten zelfvertrouwen en ook een andere cliënt gaf aan dat ze veel dingen zelf moest uitzoeken wat ook zij als blijk van vertrouwen heeft ervaren.

Bij enkele niet-succesvolle cases zien we, dat de werkgever (te) hoge verwachtingen had van de cliënt en geen of geen extra investering wilde doen in de begeleiding. De werkgevers in deze cases gingen er vanuit, dat een cliënt na een (al dan niet aangepaste) inwerkperiode op het niveau van reguliere werknemer moest kunnen functioneren. Deze cliënten voelden zich niet serieus genomen en/of uitgebuit door de werkgever. Wat de ene cliënt dus als prettig en motiverend ervoer, was voor een andere cliënt juist onvoldoende.

### Begeleiding door de klantmanager

De begeleiding door de klantmanager van de cliënt en/of werkgever gedurende de plaatsing was in vrijwel alle cases beperkt en reactief. Meerdere klantmanagers weten dit aan een hoge werkdruk en een grote caseload. Een ander genoemd argument van klantmanagers was dat hun gemeente begeleiding tijdens de plaatsing als nazorg beschouwde en er ook geen of nauwelijks middelen (formatietijd) voor beschikbaar stelde.

*Vanuit de sociale dienst zijn er geen uren voor nazorg tijdens de plaatsing. Klantmanager doet dit wel omdat hij gelooft dat het van groot belang is voor het succes. Hiervoor maakt klantmanager een afweging per geval. Bij deze cliënt was het nodig volgens klantmanager. (KM24)*

De begeleiding van klantmanagers bestond in veel gevallen uit enkele peilmomenten; vooral aan het begin van een plaatsing, soms via een bedrijfsbezoek, soms alleen telefonisch. Als er daarna geen signalen vanuit werkgever of cliënt kwamen, eindigde vaak ook het contact tussen klantmanager enerzijds en cliënt en/of werkgever anderzijds. Ook vond er meestal geen monitoring plaats. Slechts in een enkel geval is *job coaching* ingezet. Verder zien we dat aan het einde van de plaatsing weinig of geen evaluatie door de klantmanager plaatsvond. Desondanks oordeelden in zowel de succesvolle als niet-succesvolle cases de meeste werkgevers positief over de relatie en communicatie met de klantmanager. Werkgevers hebben blijkbaar niet altijd behoefte aan en/of verwachtingen over de ondersteuning door een klantmanager.



*De gemeente heeft maar een kleine rol gespeeld in dit proces. Er is alleen contact geweest bij besluitvormingsmomenten. Ik vind meer contact met de gemeente ook niet wenselijk. (WG17)  
Ik had geen behoefte aan extra begeleiding. Ik ben meer dan tevreden over hoe de afspraken met het re-integratiebedrijf zijn nagekomen. (WG28)*

In enkele cases hadden werkgevers meer behoefte aan informatie vooraf of aan contact over de cliënt tijdens de plaatsing. Ook zien we dat bij enkele niet-succesvolle cases de klantmanager niet op de hoogte was van zaken die misgingen tijdens de plaatsing.

*Helaas ben ik er niet op tijd bij gehaald om nog in te grijpen. Mij werd alleen medegedeeld dat de cliënt niet meer hoefde te komen en het dus eigenlijk al te laat was voor interventies. Klantmanager geeft aan dat als er meer coaching en samenwerking geweest was tussen werkgever en klantmanager ze misschien meer hadden kunnen bereiken. (KM13)*

Samenvattend kunnen we stellen dat de behoefte aan en noodzaak van begeleiding gericht op werkgebonden aspecten per cliënt en werkgever verschillen. De ene werkgever of cliënt heeft meer behoefte aan begeleiding dan de andere. Mogelijk hangt de begeleidingsbehoefte ook af van de 'chemie' tussen de werkgever c.q. leidinggevende en de cliënt.

#### **Begeleiding bij niet-werkgebonden problemen**

De ondersteuning van cliënten bij niet-werkgebonden problemen, zoals schulden, verslaving en psychische problematiek was in de cases beperkt. In enkele cases werd een beroep gedaan op schuldsanering en/of is psychische hulpverlening ingeschakeld. In één case bemoeide een werkgever zich wel heel actief met de sociale en financiële problemen van de cliënt. Volgens de klantmanager was dit misschien zelfs wel te veel van het goede. Het resulteerde in ieder geval in een succesvolle plaatsing.

*Ze zijn erg met hem bezig geweest: schulden, een huis. Ze hebben hem daarbij geholpen. Werkgever heeft zelfs een deel van zijn schulden overgenomen. (KM2)*

Afgezien van deze ene case hebben we door gebrek aan informatie geen verdere aanwijzingen of ondersteuning bij niet-werkgebonden problemen bijdraagt aan het succes van een plaatsing. Wat we wel zien is, dat bij meerdere plaatsingen dergelijke problematiek als reden voor het uitblijven van succes is aangevoerd (zie verder onder kopje 'problematiek cliënt').

#### **Scholing tijdens het werk (ontwikkeling tijdens de plaatsing)**

Naast begeleiding is de inzet van scholing een interventiemogelijkheid die gedurende de plaatsing ingezet werd om de kans op succes te vergroten. Niet alle cliënten hebben een cursus of scholing gevolgd. Al zien we bij enkele cases discrepanties tussen de verhalen van werkgever en klantmanager over het opleidingsaanbod. Dit heeft mogelijk te maken met verschillen in wat men onder een opleiding verstaat. Bijvoorbeeld *training-on-the-job* werd door een werkgever wel als een opleiding gezien en door de klantmanager niet.

Als we naar de inzet van scholing kijken, zien we dat bij de plaatsingen die succesvol zijn geweest de cliënt vaker tijdens het werk een opleiding volgde dan bij de plaatsingen die niet succesvol waren. Bij twee niet-succesvolle plaatsingen heeft de cliënt een cursus gevolgd: respectievelijk een digitale bedrijfskursus aangeboden door de werkgever en een cursus Nederlandse taal vanuit de gemeente. Daarentegen zijn er zeven succesvolle cases waar (vakgerichte) scholing is ingezet. Het aanbod varieerde van software-cursussen, een hygiëne cursus, *training-on-the-job* tot lasopleidingen. Bij vier cases betaalde de gemeente de opleiding.

Het investeren in vakgerichte scholing lijkt dus bij te dragen aan succes, waarbij het in de cases niet zo zeer uitmaakte wie de opleiding betaalde, maar wel dat de opleiding in samenwerking met de werkgever werd ingezet. Het is aannemelijk dat een werkgever zich hiermee meer bindt aan een cliënt (en daardoor een morele verplichting voelt en/of een economisch belang ziet om de cliënt na het traject aan te nemen) en/of meewerkt aan de scholing, omdat hij potentieel ziet in een cliënt.

#### 4.2.3 **Motieven besluitvorming aanbod reguliere arbeidsovereenkomst**

Het besluitvormingsproces voor het wel of niet aanbieden van een regulier vervolgcontract (zonder stimuleringsmaatregel) is in grote lijnen uit de cases te reconstrueren. Over het algemeen zien we bij zowel de succesvolle als niet-succesvolle cases dat een werkgever een maand of twee voor het einde van de plaatsing de balans opmaakte. In meerdere cases deed de werkgever navraag bij direct leidinggevende en/of collega('s) naar hun ervaringen met de cliënt. In enkele cases deed de werkgever ook navraag bij klanten van het bedrijf.

*Ik hoorde positieve signalen van collega's en klanten. Dat gaf de doorslag. (WG09)*

Op basis van deze informatie maakten werkgevers een globale kosten/batenafweging. Opvallend is dat de klantmanagers nauwelijks een rol speelden in het besluitvormingsproces. Hieronder beschrijven we welke factoren in de onderzochte cases een rol hebben gespeeld in de besluitvorming en op welke wijze.

##### **Functioneren cliënt**

Logischerwijs waren werkgevers in de succesvolle cases vaker tevreden over het functioneren van een cliënt dan bij de niet-succesvolle cases. Maar tevredenheid over het functioneren leidde niet altijd tot succes. In die gevallen speelden andere factoren, die we hieronder toelichten, een rol. Met het functioneren bedoelen we enerzijds de geleverde prestaties en de ontwikkelingsmogelijkheden daarin van een cliënt afgezet tegen wat gangbaar is in een bedrijf (productiviteit). Anderzijds bedoelen we de (in potentie) aanwezige werknemersvaardigheden, zoals het nakomen van afspraken en de omgang en communicatie met leidinggevende en collega's.

Opvallend is dat bij niet-succesvolle plaatsingen er vaker sprake was van discrepanties tussen de verhalen van de betrokkenen over het functioneren. We zien verschillen in visies tussen de cliënt enerzijds en de werkgever en klantmanager anderzijds. Bij één case bijvoorbeeld zei de cliënt niet goed te weten waarom de plaatsing geen succes werd. En bij een andere case had de cliënt een veel positiever beeld van zijn functioneren dan de werkgever. Dergelijke discrepanties kunnen ontstaan door externe attributie achteraf (schuld buiten jezelf zoeken) en/of door een gebrekkige communicatie (feedback) over verwachtingen en geleverde prestaties.

##### **(Verwachtingen ten aanzien van) de productiviteit van een cliënt**

Bij het opmaken van de balans speelden de geleverde prestaties en de verwachtingen van een werkgever over de (toekomstige) productiviteit van een cliënt een belangrijke rol. Uit de hierboven beschreven discrepanties in de verhalen van werkgevers en cliënten blijkt, dat verwachtingen van de betrokken actoren hierover regelmatig niet (expliciet) waren afgestemd en ook geen terugkerend onderwerp van gesprek waren in de begeleiding.

Als sprake was van achterblijvende productiviteit, dan was de compensatie daarvan voor werkgevers vaak een breekpunt. Een aantal werkgevers gaf aan geen vervolgcontract aan te bieden, omdat de stimuleringsmaatregel van de gemeente afliep. Zonder deze ondersteuning zagen zij geen mogelijkheden om de onvoldoende productiviteit op te vangen. In een

enkel geval besloot de gemeente om de stimuleringsmaatregel daarom te verlengen. Het was ten tijde van het interview nog niet bekend wat het resultaat was van deze verlenging.

*Ze produceerde ongeveer 70% van de reguliere functie. Niet genoeg dus om in reguliere dienst te treden. Aangezien de gemeente ook geen subsidie meer wilde bieden, betekende dit het einde van het dienstverband. (WG22)*

### Relatie met leidinggevende en collega's (sociale integratie)

Onderdeel van het functioneren van een cliënt zijn de omgang en communicatie met leidinggevende en collega's. In de succesvolle cases waren werkgevers vaker positief over de relatie met en het draagvlak bij leidinggevende en collega's dan bij de niet-succesvolle cases. Daarnaast zien we bij een paar cases, dat een verstoorde relatie tussen de cliënt en de leidinggevende tot problemen en uitval leidde. Maar ook als die relatie bij aanvang goed verloopt, is alertheid geboden. Dat illustreert een case waarin een cliënt tijdens het traject een andere leidinggevende kreeg waarmee het niet klikte, waarna de plaatsing niet-succesvol eindigde.

Tegelijkertijd zien we ook een aantal cases waarbij een nieuwe leidinggevende een positieve uitwerking heeft. Een goede relatie tussen de cliënt en diens leidinggevende bleek bij te dragen aan het succes van de plaatsing, ook als een cliënt nog niet (volledig) voldeed. Enerzijds omdat de werkgever de cliënt een regulier dienstverband gunde. Anderzijds omdat een goede verstandhouding volgens cliënten bijdroeg aan een klimaat waarin zij zich op hun gemak voelden, vragen durfden te stellen en eerlijk durfden te zijn over hun mogelijkheden en belemmeringen.

### Motivatie cliënt

Naast het functioneren noemden werkgevers de motivatie, inzet, eigen initiatief en de ambitie van een cliënt om zich te ontwikkelen en aan te passen, redenen om een cliënt een regulier contract aan te bieden. In de succesvolle cases noemden werkgevers vaak, dat de cliënt erg gemotiveerd was. Bij de niet-succesvolle cases was vaker sprake van een beperkte motivatie. In verschillende cases was het oplossen van de schuldenproblematiek de belangrijkste motivatie voor een cliënt om te gaan werken. Een dergelijke indirecte motivatie om te werken leidde vaker tot niet-succes.

*Zijn motivatie om werk te vinden was groot omdat hij veel schulden heeft. Hij is vrachtwagenchauffeur en heeft ook werkervaring als zodanig. Ik vermoed dat hij ook niet echt zijn best deed tijdens de sollicitatie bij de werkgever omdat hij per se als chauffeur aan de slag wilde en niet open stond om iets anders te gaan doen. (KM07)*

### Problematiek cliënt

Bij vrijwel alle cliënten was sprake van gezondheids- en/of privéproblemen. Voorbeelden van problematiek die we tegenkwamen in de cases, waren psychiatrische en gedragsproblemen, problematische thuis- en privésituaties, schulden en fysieke klachten. Uitgaande van de uitspraken van werkgever en/of klantmanager lijkt het er op, dat de problematiek van cliënten bij de succesvolle cases minder ernstig was dan bij de niet-succesvolle. Bij de niet-succesvolle plaatsingen zien we ook vaker, dat de negatieve gevolgen van problemen of beperkingen voor het werk en/of de relatie met collega's een rol speelden in de besluitvorming over contractverlenging. Concrete gevolgen voor het functioneren waren bijvoorbeeld frequent ziekteverzuim, zonder berichtgeving niet of later op het werk komen en voor een langere tijd of helemaal uitvallen van een cliënt. Dit was bij een aantal niet-succesvolle cases een belangrijke reden om het contract niet te verlengen.

*Ze had op een gegeven moment geen huis meer. Ze meldde zich daardoor vaker ziek en kreeg haar werk niet af en heeft geprobeerd dat te verdoezelen door het werk te verstoppen. Daarom hebben we besloten het contract niet te verlengen. (WG30)*

*Ze trok veel werk naar zich toe. Maar dat bleek uiteindelijk te veel. Ze werd ziek en moest allerlei therapieën volgen en moest zelfs opgenomen worden in een psychiatrische inrichting. Toen heb ik het contract laten aflopen. (WG31)*

*Cliënt was in het bezit van een HBO diploma. De afstand tot de arbeidsmarkt leek daarom klein. Maar dat viel tegen. Ze had 6 jaar niet gewerkt omdat ze een erfenis had gekregen. Ze gaf pas later aan dat ze nog in therapie was vanwege psychische problematiek. Ziet er altijd keurig uit, heel representatief. Maar bij haar thuis was het een zwijnestal. Ze bleek erg chaotisch. Tot slot bleek ook dat ze rugklachten had. (KM22)*

Deze voorbeelden laten bovendien zien, dat in meerdere cases de (gevolgen van de) beperkingen en/of privéproblemen van een cliënt voor een werkgever pas in de loop van de plaatsing aan het licht kwamen. Ook bij de klantmanagers was regelmatig niet bekend welke problemen en beperkingen een cliënt had en wat de gevolgen daarvan waren voor het werk. Bij twee niet-succesvolle cases gaven klantmanagers aan, dat ze vooraf wel een vermoeden hadden van psychische of psychiatrische problemen.

#### **Leeftijd cliënt**

Leeftijd speelt zoals bekend een rol op de arbeidsmarkt. We zien in de succesvolle cases dan ook dat vaker sprake is van jongere cliënten dan in de niet-succesvolle. Toch hebben ook meerdere oudere (40+) cliënten een regulier vervolgcontract gekregen.

#### **Externe oorzaken**

Tot slot speelden uiteraard ook externe factoren een rol in de besluitvorming. Hierbij verwezen werkgevers naar de gevolgen van de recessie voor hun bedrijf. Een andere werkgever gaf aan, dat hij geen tijdelijk contract meer mocht aanbieden en een contract voor onbepaalde tijd een te groot risico vond. Externe oorzaken werden alleen als verklaring genoemd bij niet-succesvolle cases.

## 5 Conclusies

De centrale onderzoeksvragen waren:

1. welke factoren beïnvloeden het succes en/of het falen van een plaatsing met stimuleringsmaatregelen en zijn deze factoren beïnvloedbaar, en
2. hoe gaan werkgevers, cliënten en klantmanagers tijdens de plaatsing om met deze factoren en wat is de relatie van dat gedrag met het succes en/of het falen van de plaatsing?

De eerste onderzoeksvraag hebben we vooral onderzocht op basis van een literatuurstudie (zie de bevindingen in hoofdstuk 3). De tweede onderzoeksvraag hebben we onderzocht aan de hand van 26 praktijkcases, opgemaakt op basis van interviews met de werkgevers, cliënten en klantmanagers uit die cases (zie de bevindingen in hoofdstuk 4). Daarbij hebben we de patronen en verschillen geanalyseerd tussen de succesvolle en niet-succesvolle cases. Succesvol definiëren we als het aanbieden van een regulier arbeidscontract volgend op een plaatsing met een stimuleringsmaatregel van een gemeente. In deze conclusie combineren we de antwoorden op beide onderzoeksvragen: per factor die we uit de literatuur en/of de cases hebben gehaald, geven we weer wat de invloed daarvan was op het gedrag van de actoren in de cases en/of op het succes van de plaatsing. Bij het beschrijven van de conclusies maken we een onderscheid tussen:

1. de motieven (intentie) voorafgaand aan een plaatsing;
2. het gedrag van actoren tijdens de plaatsing; en
3. motieven besluitvorming regulier vervolgcontract.

### 5.1 Motieven voorafgaand aan een plaatsing met stimuleringsmaatregel

Op basis van de literatuur onderscheiden we vijf typen prikkels die van invloed zijn op de motieven van werkgevers om bijstandsgerechtigden aan te nemen:

1. gelegenheidsstructuur (verhouding vraag en aanbod; concrete personeelsbehoefte);
2. financiële prikkels (stimuleringsmaatregelen ter compensatie van een onevenwichtige kostenbatenverhouding);
3. wettelijke prikkels (bijvoorbeeld. quotumregeling of toepassing *social return* bij aanbestedingen overheid);
4. institutionele prikkels (prikkels voortkomend uit de uitvoering van wetgeving, zoals werving en selectie door UWV en gemeenten);
5. sociale prikkels (sociale en/of maatschappelijke overwegingen).

De cases bevestigen dat, met uitzondering van de wettelijke prikkels (die speelden in deze cases nog geen rol), de verschillende prikkels inderdaad een rol spelen in de motieven van werkgevers om bijstandsgerechtigden aan te nemen op een tijdelijke basis met stimuleringsmaatregelen van de gemeente. Als we een onderscheid maken naar succesvolle en niet-succesvolle cases, valt op dat plaatsingen bij werkgevers die een concrete personeelsbehoefte en/of sociale motieven hadden vaker succesvol eindigden dan plaatsingen bij werkgevers waar deze prikkels niet speelden. In de beleving van klantmanagers en cliënten waren voor de werkgevers vooral de financiële prikkels de reden om de plaatsing aan te gaan. De perceptie van de betrokken actoren over de motieven van een werkgever kunnen dus verschillen. Een risico daarvan is, dat een klantmanager onvoldoende oog kan hebben

voor het belang van de overige motieven van een werkgever die bepalender zijn voor het succes van een plaatsing. Lastig hierbij is de vraag hoe authentiek de sociale overwegingen van een werkgever zijn.

Verder valt op dat een deel van de bedrijven zichzelf bestempelde als 'leerwerkbedrijf'. Deze bedrijven laten de cliënt arbeidsgewenning op doen, waarna deze een reguliere baan bij een andere werkgever moet zien te vinden. Dit type bedrijven had vooraf ook geen intentie om cliënten een regulier vervolgcontract aan te bieden. Deze verschillen in intentie van een werkgever leidden in de cases niet tot ander gedrag van de klantmanager (bijvoorbeeld het actief sturen op de doorstroom naar regulier werk bij een andere werkgever). Een verklaring hiervoor is, dat de sociale diensten beide typen plaatsingen (met ondersteuning) als uitstroom uit de uitkering beschouwden en de cliënt vanaf dat moment feitelijk ook geen cliënt meer van de sociale dienst was (want niet meer uitkeringsgerechtigd).

## 5.2 Relevante factoren tijdens de plaatsing met stimuleringsmaatregel

### Begeleiding van cliënt door werkgever

Begeleiding van een bijstandsgerechtigde gedurende de plaatsing wordt in de literatuur als een belangrijke interventie beschouwd om achterstanden of knelpunten in het functioneren te ondervangen en de ontwikkeling en de sociale integratie bij te sturen. In de onderzochte cases lag deze rol vooral bij de werkgever, die daarvoor financieel gecompenseerd werd. De cases laten zien dat de begeleiding van een werkgever op bovengenoemde aspecten positief bijdroeg aan het succes van een plaatsing. De cases laten echter ook zien dat er niet één recept bestaat voor een goede begeleiding van een cliënt. De begeleiding van werkgevers in de cases varieerde van een aangepast inwerkprogramma en maandelijkse ontwikkelgesprekken tot aan een reguliere inwerkperiode zonder noemenswaardige begeleiding daarna. Wat door de ene cliënt werd ervaren als onvoldoende of geen begeleiding, werd door een andere cliënt opgevat als blijk van vertrouwen van de werkgever. Begeleiding die door cliënt en klantmanager als positief werd ervaren, sloot aan bij de behoefte en bevorderde het zelfvertrouwen en eigen initiatief van een cliënt. De aanpak daarvoor vraagt dus om maatwerk, waarbij het van belang is om wederzijdse verwachtingen en behoeften blijvend af te stemmen en te volgen.

### Rol direct leidinggevende en sociale integratie

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat acceptatie van een cliënt door leidinggevende en collega's en het bespreekbaar maken van vooroordelen bepalend zijn voor een goede inpassing in het bedrijf. De casestudies bevestigen het belang van integratie voor het succes van een plaatsing. Een goede verstandhouding tussen cliënt en leidinggevende en collega's droeg bij aan een sfeer, waarin cliënten meer open durfden te praten over verwachtingen en hun mogelijkheden en beperkingen. Relaties met leidinggevende en/of collega's die door een cliënt als negatief werden beoordeeld, droegen bij aan gevoelens van niet serieus worden genomen en uitgebuit worden.

### Begeleiding door klantmanager

In vrijwel alle cases was de begeleiding door de klantmanager van de cliënt en werkgever na plaatsing beperkt en reactief. In het beleid van de sociale diensten werd deze rol ook niet als kernactiviteit maar als nazorg gezien. Op basis van deze cases kunnen we daarom niet goed aangeven op welke wijze de begeleiding van een klantmanager een rol speelde in het succes van een plaatsing. Wel constateren we dat de meeste werkgevers tevreden waren over de rol van de klantmanager. Meerdere werkgevers gaven ook aan geen behoefte te hebben aan actieve inmenging door een klantmanager. Enkele werkgevers van niet-succes-

volle cases hadden wel meer informatie over de cliënt vooraf en afstemming tijdens de plaatsing willen hebben. Ook gaven enkele klantmanagers uit niet-succesvolle cases aan dat, als ze op de hoogte waren geweest van problemen tijdens de plaatsing, zij mogelijk hadden kunnen ingrijpen. Op basis van deze bevindingen concluderen we dat begeleiding door een klantmanager niet per se leidt tot succes, maar dat de begeleiding kansen biedt om in te grijpen tijdens de plaatsing en daarmee de kans op succes kan worden vergroot. De intensiteit en aard van de begeleiding dienen afgestemd te worden op de behoefte van betrokkenen en op signalen en ontwikkelingen tijdens de plaatsing.

### Inzet scholing (ontwikkeling tijdens de plaatsing)

Volgens de literatuur is, naast begeleiding op maat, investeren in de ontwikkeling (scholing) door de werkgever een belangrijke succesfactor. De onderlinge afhankelijkheidsrelatie tussen werkgever en cliënt zou hierdoor sterker worden, mede omdat door de investering de waarde van de cliënt als werknemer toeneemt en een werkgever rendement wil van zijn investering. De cases bevestigen dit, maar laten zien dat het niet uitmaakte of de werkgever zelf of de gemeente investeerde in de opleiding. Wat wel van belang lijkt voor het succes van een plaatsing, is dat scholing in samenspraak met een werkgever wordt ingezet. Daarbij zien we dat vakgerichte scholing vaker bijdraagt aan succes dan scholing gericht op algemene kennis of vaardigheden.

## 5.3 Motieven besluitvorming regulier vervolgcontract

Bij zowel de succesvolle als niet-succesvolle cases zien we, dat ongeveer twee maanden tot één maand voor beëindiging van de plaatsing een belangrijk moment was in de besluitvorming van de werkgever voor het wel of niet aanbieden van een vervolgcontract. De werkgevers maakten een globale kosten/batenafweging. Van belang voor het succes van een case was, dat de werkgever positief was over het functioneren van de cliënt. Onder goed functioneren verstonen de werkgevers in de cases:

- › Goede prestaties en productiviteit; op het moment van besluitvorming hoefde dit nog niet altijd 100% te zijn, als het maar wel in potentie aanwezig was. Als dat niet het geval was werd een contract alleen verlengd, als de gemeente ook de stimuleringsmaatregel verlengde. De cases laten bovendien het belang zien van een goede communicatie tussen alle betrokken actoren over de verwachtingen die aan deze prestaties worden gesteld.
- › (In potentie) goede werknemersvaardigheden zoals op tijd komen, houden aan afspraken en niet te vaak en volgens afspraak ziekmelden.
- › Gemotiveerde cliënt die inzet en eigen initiatief toonde.
- › Sociale integratie in de organisatie: goede communicatie met en draagvlak bij leidinggevende en collega's (en indien van toepassing bij klanten van een bedrijf). Zo leidde een verstoorde relatie met leidinggevende en/of collega's tot een niet-succesvolle afsluiting van de plaatsing. Ook de wisseling van leidinggevende tijdens de plaatsing bleek vanuit dit oogpunt een risico. Na wisseling klikte het niet meer tussen een leidinggevende en cliënt en werd de plaatsing beëindigd zonder vervolgcontract.

De gevolgen van gezondheids- en/of sociale problematiek voor het functioneren van een cliënt vormen een afbreukrisico voor succes. Veel cliënten, ook in succesvolle cases, kampten met problemen, zoals psychische, schulden- en verslavingsproblematiek en/of problematische thuissituaties. Voor een werkgever was het van belang of deze problematiek het functioneren negatief beïnvloedde. Op een enkele werkgever na vervulden de werkgevers geen of nauwelijks een rol in de begeleiding van deze niet-werkgebonden problematiek.

Ook de klantmanagers pakten de begeleiding van deze problematiek niet proactief maar reactief op (alleen als het gemeld werd). Meerdere plaatsingen eindigden vanwege dergelijke problematiek niet-succesvol of werden zelfs voortijds afgebroken. Een succesvolle case, waarin een werkgever zich actief bemoeide met de schuldenproblematiek van een cliënt, laat zien dat de aanwezigheid van gezondheids-, financiële en/of sociale problematiek niet per se falen tot gevolg heeft.

Tot slot zien we dat cases met jongere cliënten vaker succesvol waren dan cases met oudere cliënten. Maar ook hier geldt dat dit niet altijd het geval was: ook oudere cliënten (tussen de 40 en 50 jaar) kregen een regulier vervolgcontract.

#### 5.4 Kanttekeningen bij de conclusies

De conclusies van dit kwalitatieve onderzoek zijn gebaseerd op cases, waarin bijstandsge-rechtigden werkzaam waren bij een reguliere werkgever op basis van een tijdelijke overeen-komst met stimuleringsmaatregelen van een gemeente. De focus in dit onderzoek lag op het inzichtelijk maken van de mechanismen die een rol speelden in de overgang van een plaat-sing met stimuleringsmaatregel naar een regulier vervolgcontract zonder ondersteuning bij dezelfde werkgever. De conclusie en aanbevelingen hebben in principe dan ook alleen be-trekking op cliënten en werkgevers die in een vergelijkbare situatie zitten. We hebben bij-voorbeeld niet gekeken naar de voorafgaande fase vanuit de vraag of het wel of niet aanbie-den van een voortraject een succesvolle plaatsing bevordert. Ook kunnen we geen uitspra-ken doen over de relatie tussen de onderzochte factoren en de kans dat een cliënt na afron-ding van een plaatsing met stimuleringsmaatregel bij een andere werkgever regulier aan het werk gaat.

De interviews zijn afgenomen na afronding van de plaatsing. Een risico daarvan is, dat de uitkomst van een case de beleving van de actoren mogelijk heeft gekleurd. Doordat we in zoveel mogelijk cases alle drie de actoren hebben geïnterviewd, werden discrepanties tus-sen de verhalen wel duidelijk.

De cases hebben we geselecteerd bij twee relatief kleine, weinig stedelijke gemeenten. De keuze van de gemeenten is een pragmatische geweest. Bij de werving bleek dat het grote gemeenten te veel tijd en moeite zou kosten om de cases te selecteren en toestemming van de betrokken actoren te krijgen. Bovendien voert TNO op dit moment al een kwantitatief onderzoek uit bij de sociale dienst van de gemeente Amsterdam naar de rol en het gedrag van werkgevers bij werkgeversarrangementen (zie [www.tno.nl](http://www.tno.nl)). Wij gaan er vanuit dat de factoren die een rol spelen bij de beslissing van een werkgever niet wezenlijk verschillen tussen grotere en kleinere gemeenten. Wel kunnen de werkwijzen van grotere gemeenten verschillen met die van kleinere gemeenten. In kleinere gemeenten werken klantmanagers vaker integraal en kennen zij de plaatselijke werkgevers beter, terwijl in grotere gemeenten de trajectstadia vaker zijn opgeknipt en als taken zijn verdeeld over verschillende afdelingen of functionarissen of zelfs over verschillende organisaties. Hetzelfde geldt in grote lijnen voor de werkgevers in de cases die alle tot het MKB behoren. In dit onderzoek keken we echter niet naar de gevolgen van verschillen in organisatie- en procesinrichting, maar lag de focus op het handelen van individuele actoren die rechtstreeks betrokken waren bij de plaatsing en begeleiding van een cliënt.



## 6 Aanbevelingen aan klantmanagers

Met dit onderzoek willen we een bijdrage leveren aan het verhogen van de doelmatigheid van loonkostensubsidie en vergelijkbare stimuleringsmaatregelen. Daarom hebben we op basis van onze conclusies aanbevelingen geformuleerd voor klantmanagers. De bevindingen en aanbevelingen hebben we besproken in twee workshops met de klantmanagers, hun leidinggevenden en enkele werkgevers die aan het onderzoek hebben meegewerkt. De hier beschreven aanbevelingen zijn op basis van hun feedback aangescherpt.

### 6.1 Aangrijpingspunten voor beïnvloeding door de klantmanager

De conclusies van dit onderzoek laten zien welke factoren het succes van een plaatsing beïnvloeden en op welke wijze. De casestudies maken inzichtelijk op wat voor wijze die factoren in concrete cases wel of geen rol spelen, meestal in samenspel met de andere beschreven factoren, en wat de gevolgen zijn van de gedragskeuzes die werkgever, cliënt en klantmanager maken. Dit inzicht maakt het mogelijk om aangrijpingspunten te vinden om als klantmanager het succes van een plaatsing te beïnvloeden.

Een belangrijke constatering in ons onderzoek is, dat klantmanagers na de beginperiode van een plaatsing in veel gevallen nauwelijks meer een rol spelen. Dit blijkt ook in lijn met het beleid van de betreffende gemeenten. Maar daar liggen vanuit het oogpunt van doelmatigheidsverhoging wel kansen. De beschreven factoren zoals functioneren, werknemersvaardigheden, sociale integratie, ontwikkeling en het al dan niet verlengen van de financiële compensatie zijn namelijk aspecten waarop een klantmanager kan interveniëren. Door hierover vooraf verwachtingen te managen en afspraken te maken en die gedurende de plaatsing te monitoren verkrijgt en behoudt een klantmanager inzicht in de aspecten die van belang zijn voor het succes van de plaatsing. Daarmee wordt het ook mogelijk tijdig in te grijpen, als er zich problemen voordoen. Hiermee kan het aantal niet-succesvolle cases waarschijnlijk gereduceerd worden.

Een andere relevante conclusie is dat begeleiding van klant en werkgever geen standaard-aanpak vraagt, maar professioneel maatwerk afgestemd op verwachtingen, behoeften en kenmerken van werkgever en cliënt. De in dit rapport beschreven factoren bieden aangrijpingspunten om dat maatwerk te concretiseren. Verder laten de cases zien dat behoeften en urgentie gedurende een plaatsing kunnen veranderen.

Uitgaande van deze visie hebben we een viertal aanbevelingen voor klantmanagers geformuleerd. Binnen de aanbevelingen staat een methodische werkwijze centraal.

### 6.2 Inventariseer de intenties en verwachtingen van werkgevers

Uit de resultaten komt naar voren dat werkgevers verschillende motieven hebben om cliënten aan te nemen op basis van een tijdelijke overeenkomst met stimuleringsmaatregelen. Bovendien zien we dat de intenties verband houden met de kans op succes van de plaatsing. Screen daarom de werkgever en maak helder welke motieven hij heeft om een tijdelijke plaatsing met een stimuleringsmaatregel aan te gaan: is er een personeelsbehoefte en wil de werkgever een duurzame arbeidsrelatie opbouwen, of ziet de werkgever de plaatsing van

de cliënt als een tijdelijk iets? Breng daarbij in kaart wat de eisen en verwachtingen van de werkgever zijn ten aanzien van het functioneren, de prestaties en de ontwikkeling van de cliënt. Bespreek de intenties voorafgaand aan de plaatsing met de cliënt en de werkgever. Het kan immers zo zijn, dat de werkgever niet de intentie heeft om een duurzame arbeidsrelatie aan te gaan. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij leerwerkbedrijven of bedrijven waarbij de inzet van cliënten met stimuleringsmaatregelen onderdeel is van het bedrijfsmodel. Het is in een dergelijk geval belangrijk dat alle partijen dezelfde verwachtingen hebben en afspraken maken over de borging van de vervolgstappen.

### 6.3 Een goede screening als basis voor goede match en een goede communicatie

De casestudies laten zien dat de meeste cliënten kampen met multi-problematiek. Bij een aantal cases is de plaatsing mislukt omdat de belemmeringen en problemen van cliënten grotere negatieve gevolgen hadden voor hun functioneren en/of de omgang met leidinggevende en collega's dan werkgevers verwachtten. Bij sommige cases hadden klantmanagers wel vermoedens dat er sprake was van ernstige psychische of psychiatrische problematiek en een enkele cliënt zou volgens de klantmanager eigenlijk een SW-indicatie moeten hebben. Toch lijkt er in de praktijk voorafgaand aan een plaatsing nauwelijks sprake te zijn van een serieuze screening van problematiek. Problemen die zich pas in de loop van de plaatsing voordoen, kunnen leiden tot een ernstige verstoring van de werkrelatie met de cliënt en/of de sociale dienst en tot negatieve ervaringen voor werkgever en cliënt. Om de risico's te beperken en de kans op succes te vergroten is het daarom van belang om voorafgaand aan de plaatsing goed zicht te hebben op de mogelijkheden en beperkingen van een cliënt. Hiervoor kan bijvoorbeeld een gevalideerd diagnose-instrument worden ingezet. Met de uitkomsten kan een klantmanager op een effectieve en efficiënte wijze begeleiding inzetten én realistische verwachtingen scheppen bij werkgever en cliënt.

### 6.4 Maak afspraken met werkgever en cliënt en leg deze vast

Zodra de intenties van de werkgever helder zijn en er goed zicht is op de problematiek en mogelijkheden van de cliënt, kunnen er afspraken gemaakt worden over begeleiding en ontwikkeling gedurende de plaatsingsperiode.

Een passende functie is van invloed op het succes van de plaatsing. Ga daarom bij voorbaat na of de verwachtingen van de werkgever overeenkomen met de mogelijkheden van de cliënt. Indien alle partijen het er over eens zijn dat er sprake is van een passende functie, kunnen er afspraken worden gemaakt over de invulling van de plaatsing. Als de functie niet passend (te maken) is, moet worden overwogen of de plaatsing überhaupt zinvol is. Als besloten wordt dat een plaatsing zinvol kan zijn, moeten alle partijen het erover eens worden wat de risico's en aandachtspunten zijn.

Bij het maken van afspraken is het van belang, dat er rekening wordt gehouden met de begeleiding en ontwikkeling van de cliënt. Stel samen met werkgever/leidinggevende en cliënt concrete en realistische doelen op voor het functioneren, de prestaties en de ontwikkeling van de cliënt. Stel op basis van deze doelen samen met de werkgever en cliënt een bij de situatie en behoeften passend ontwikkelingsplan op. Kijk voorafgaand of tijdens de plaatsing in afstemming met de werkgever of een vakgerichte scholing bijdraagt aan de inzetbaarheid van de cliënt.

Benoem tevens wat de cruciale randvoorwaarden zijn, bijvoorbeeld de aard en intensiteit van de begeleiding, evenals specifieke aandachtspunten en risicofactoren (zoals privéproblemen, ziekteverzuim). Bedenk gezamenlijk hoe voorkomen kan worden dat een risico optreedt en wie wat doet wanneer dat het geval is.

Maak met de werkgever en cliënt afspraken over hoe en met welke frequentie de voortgang wordt besproken. Uit de casestudies blijkt dat begeleidingsbehoefte en -noodzaak per cliënt en werkgever verschillen. De begeleiding en monitoring zijn daarom bij voorkeur maatwerk en niet voor elke cliënt en/of werkgever even intensief. Dat neemt niet weg, dat de klantmanager een beeld moet vormen van het functioneren van de cliënt (onder andere zijn of haar beperkingen en manieren om daar in een werksituatie mee om te gaan) en de ontwikkeling die hij of zij binnen het bedrijf doormaakt. Leg alle afspraken die zijn gemaakt vast en gebruik ze als basis voor de tussentijdse evaluaties.

## 6.5 Houd de vinger aan de pols

Uit het onderzoek komt naar voren, dat klantmanagers en sociale diensten tijdelijke plaatsingen met stimuleringsmaatregelen beschouwen als uitstroom. In veel gevallen blijkt echter, dat er gedurende de plaatsing van alles kan gebeuren wat het uiteindelijke succes van de plaatsing in de weg kan staan. Wij verwachten dat het goed afstemmen van verwachtingen, het maken van passende afspraken en het interveniëren als dat nodig is, bijdragen aan het bevorderen van de doelmatigheid van een plaatsing. De casestudies laten zien dat de behoeften aan begeleiding kunnen verschillen, maar ook dat die behoeften niet statisch zijn. Deze zijn mede afhankelijk van de ontwikkelingen gedurende de plaatsing. Daarom is het monitoren van de voortgang en van relevante signalen van belang. Dit geldt ook voor een klantmanager die in staat is de aard en intensiteit van de begeleiding snel en professioneel aan te passen aan veranderende behoeften. Uit het onderzoek komt naar voren dat discrepanties tussen de opvattingen van cliënt, werkgever en klantmanager vaker voorkomen bij niet-succesvolle cases. Discrepanties in de opvattingen van werkgever en cliënt zijn dus belangrijke signalen voor klantmanagers, die serieus opgepakt en onderzocht moeten worden.

Plan twee maanden voor het einde van een plaatsing een evaluatiemoment met werkgever en cliënt om te bepalen of een vervolgcontract mogelijk is en onder welke voorwaarden.

## 6.6 Externe factoren die van invloed zijn op de begeleiding

Het handelen van klantmanagers gebeurt altijd in een context, waarin meerdere krachten op elkaar inspelen. Deze context bepaalt mede in hoeverre klantmanagers de hierboven geschetste factoren kunnen beïnvloeden (zie ook Fermin & Besseling, 2011). Daarom schetsen we hier de context waarin klantmanagers opereren en waarmee rekening moet worden gehouden bij het verder uitwerken en implementeren van de aanbevelingen.

Allereerst heeft de regionale arbeidsmarkt invloed op de handelingsmogelijkheden van een klantmanager en het succes van een plaatsing. In economische slechte tijden zijn de kansen op (regulier betaald) werk voor de doelgroep van de sociale dienst kleiner. Sociale diensten hebben in slechte economische tijden bovendien hun handen vol aan het beperken van de instroom in de uitkering. Beide sociale diensten geven aan, dat de mogelijkheden om duurzame uitstroom te realiseren hierdoor drastisch worden beperkt en minder prioriteit kennen.

Daarnaast bepaalt de politieke besluitvorming de kaders voor het handelen van een klantmanager. Tijdens de workshops met de klantmanagers van de twee ISD's werden hiervan diverse voorbeelden gegeven. Bijvoorbeeld dat begeleiding na de plaatsing in de beleidskaders niet beschouwd wordt als een kernactiviteit van de sociale dienst en dus ook niet als zodanig wordt gefaciliteerd, financieel noch door middel van tijd (de caseload van de klantmanagers laat het niet toe). Een ander voorbeeld is dat vanuit de politieke en de ambtelijke organisatie druk wordt uitgeoefend op klantmanagers om cliënten zo snel mogelijk te plaatsen. Ook als een cliënt daar nog niet aan toe is. Hierbij moet worden opgemerkt, dat duurzame uitstroom voor sommige gemeenten ook lang niet altijd het doel van de plaatsing is. Vaak streven sociale diensten in hun re-integratiebeleid naar initiële uitstroom uit de uitkering, reductie van de kosten voor de uitkering en klanten zo regulier mogelijke werkervaring te laten opdoen. Verder plaatsten klantmanagers vraagtekens bij het besluit om stimuleringsmaatregelen als tijdelijk instrument in te zetten. Dit omdat volgens hen een aanzienlijk deel van het cliëntenbestand niet in staat is om ooit een volledige loonwaarde te genereren, waardoor ondersteuning een blijvende voorwaarde is.

Deze contextvariabelen zijn niet of nauwelijks beïnvloedbaar door klantmanagers, maar ze zijn wel van invloed op de succeschansen van plaatsingen. Daarom moeten ze worden meegenomen als richtinggevende kaders bij de implementatie van de handvatten. De vraag is wat de meeste optimale aanpak is gegeven de situatie waarin een sociale dienst deze aanpak wil implementeren. Onze aanbevelingen zijn toegeschreven naar een optimale aanpak. Door begeleiding tijdens de plaatsing expliciet te beschouwen als onderdeel van het takenpakket van klantmanagers kunnen klantmanagers de ruimte krijgen om zich te richten op het begeleidingsproces om zo het duurzame effect van tijdelijke plaatsingen met stimuleringsmaatregelen te verhogen. Als dat binnen een sociale dienst (nog) geen beleid is, kunnen klantmanagers de uitkomsten van dit onderzoek en de aanbeveling gebruiken voor de werving en selectie van kandidaten en het expliciteren van de verwachtingen van werkgever en cliënt voorafgaand aan een plaatsing.

## Literatuur

Andriessen, S., Veerman, T. J., & Vijgen, J. (1995). *Risicoselectie op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Zoetermeer: CTSV.

Besseling, J. J. M., Oomens, P. C. J., & De Vroome, E. (2009). *Monitor brugbanen voorjaar 2009*. Hoofddorp: TNO.

Blok, N. (2008). *Wajongers in dienst van reguliere werkgevers*. Doctoraalscriptie. Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Borghouts-Van de Pas, I. W. C. M., & Pennings, F. J. L. (2008). *Arbeidsparticipatie van jonggehandicapten, een onderzoek naar Europese systemen en praktijken*. Tilburg: OSA.

Bosch, L., Marx, T., Ooms, D., & Zwinkels, W. (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang*. Utrecht: Vilans/TNO.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2013). *Statline: WWB-uitkeringen; uitkeringsgrondslag, regio's*. Op [www.statline.cbs.nl](http://www.statline.cbs.nl).

Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E. J., Jones, R., & Johnson, E. T. (2010). Demand-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities: A Survey of Employers in the Midwest Region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation, 20*, 412-419.

Cuelenaere, B., Van der Burg, C. L., & Veldhuis, T. J. (2012). *Aansluiting vraag en aanbod laaggeschoold werk: Onderzoek onder werkzoekenden, werkgevers en uitvoerders*. Leiden: AStri.

Cuelenaere, B., & Veerman, T. (2011). *Effecten van nieuwe financiële prikkels in ZW en WGA op risicoselectie*. Leiden: AStri.

De Gier, H. G. (2010). Activering van langdurig werklozen in de bijstand. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, 26*(3); 306-315.

De Gier, E., Grevel, S., Miedema, F., Vrieze, G. (2008). *Onder druk wordt alles vloeibaar. Onderzoek naar activering van de granieten kern in de bijstand op de stedelijke arbeidsmarkt*. Den Haag: Nicis Institute.

De Graaf-Zijl, M., Berkhout, P., Hop, P., & De Graaf, D. (2006). *De onderkant van de arbeidsmarkt vanuit werkgeversperspectief. De rol van percepties bij de selectie van laagopgeleide sollicitanten*. Amsterdam: SEO.

De Vos, E. L., & Andriessen, S. (2010). *Handvatten voor werkgevers die Wajongeren in dienst nemen en houden Eindrapportage studie 1ste jaar*. Hoofddorp: TNO.

Fermin, B., & Besseling, J. (2011). *Evidence based beleid: van wetenschap naar praktijk in het werkveld van sociale diensten. Een literatuur- en praktijkverkenning*. Hoofddorp: TNO.

Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. M. (2007). The Challenge of Workforce Management in a Global Society - Modeling the Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.

Fraser, R. T., Johnson, K., Hebert, J., Ajzen, I., Copeland, J., Brown P., & Chan., F. (2010). Understanding Employers' Hiring Intentions in Relation to Qualified Workers with Disabilities: Preliminary Findings. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20, 420-426.

Groenewoud, M. (2011). *Hoe kiezen werkgevers? Onderzoek naar de mate waarin het keuzeprocés van werkgevers tussen kandidaten kan worden beïnvloed door instrumenten zoals loonkostensubsidie*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Habeck, R., Hunt, A., Rachel, C. H., Kregel, J., & Chan, F. (2010). Employee Retention and Integrated Disability Management Practices as Demand Side Factors. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4), 443-455.

Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review - Americans with Disabilities Act. *Journal of Rehabilitation*, 66(4): 4-16.

Hoff, S., & Jehoel-Gijsbers, G. (2003). *De uitkering van de baan. Re-integratie van uitkeringsontvangers: ontwikkelingen in de periode 1992-2002*. Den Haag: SCP.

Holzer, H.J. (1999). Will Employers Hire Welfare Recipients? Recent Survey Evidence from Michigan. *Journal of Policy Analysis and Management* 18 (3): 449-472.

Inspectie Werk en Inkomen (2008). *Perspectief op duurzame uitstroom uit de WWB*. Den Haag: IWI.

Inspectie Werk en Inkomen (2010). *Participatie in crisistijd. Afsluiting drie jaar toezichtonderzoek naar de uitvoering van het beleidsprogramma 'Iedereen doet mee'*. Den Haag: IWI.

Kirby, G., Hill, H., Pavetti, L. D., Jacobson, J., Derr, M., & Winston, P. (2002). *Transitional Jobs: Stepping Stones to Unsubsidized Employment*. Princeton (etc.): Mathematica Policy Research, Incorporated.

Langman Economen (2008). *Wat werkgevers weerhoudt; Belemmeringen voor een hogere arbeidsdeelname*. Delft: MKB-Nederland.

Mallee, L., Oostijen, J., Timmerman, J. P. H. K., & Wissink, C. E. (2011). *Meer werkplekken bij werkgevers. Tweede tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

McDonald, K., Hernandez, B., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J., & Donoso, O. (2008). Reflections from employers on the disabled workforce: Focus groups with healthcare, hospitality, and retail administrators. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 20, 157-164.

Oeij, P. R. A., De Vroome, E. M. M., Kraan, K., Van den Bossche, S., & Goudswaard, A. (2011). *Werkgever enquête Arbeid 2010. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.

- Oeij, P. R. A., De Vroome, E. M. M., Sanders, J. M. A. F., & Van den Bossche, S. (2009). *Werkgever enquête Arbeid 2008. Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Oldenhuis, H., & Polstra, L. (2010). *Laveren tussen belangen: werkgeversonderzoek*. Groningen: SIA.
- Rosing, F., Mallee, L., & Blommesteijn, M. (2011). *Monitor loonkostensubsidie UWV. Meting najaar 2010*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Samant, D., Soffer, M., Hernandez, B., Adya, M., Levy, J., Akinpelu, O., & Blanck, P. (2009). Corporate Culture and Employment of People with Disabilities: Role of Social Workers and Service Provider Organizations. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation*, 8 (3-4), 171-188.
- Tijmsmans, N., & Mallee, L. (2010). *Monitor Loonkostensubsidie UWV. Meting voorjaar 2010*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Van der Werff, S., Volkerink, M., Heyma, A., & Bisschop, P. (2012). *Wat maakt oudere werknemers aantrekkelijk?* Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Van Horssen, C. P. (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.
- Van Horssen, C. P., Blommesteijn, M., & Brukman, M. (2009). De Wajong'er als werknemer. Een onderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajong'ers. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Van Wijk, E., Brouwer, P., & Smit, A. (2012). Inclusieve arbeidsorganisaties. In M. Versantvoort & P. van Echtelt (Eds.). *Belemmerd aan het werk: Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname personen met gezondheidsbeperkingen* (pp. 125-144). Den Haag: SCP/CBS/TNO/UWV Kenniscentrum.
- Vieveen, E., De Roos, M., Sluiter, N., Graham, J., Sterk, M., Lalta, V., & Eenkhoorn, E. (2012). *Aan het werk met re-integratieondersteuning. Viermeting uitstroom naar werk, definitieve cijfers*. Den Haag/Heerlen: Centrum voor Beleidsstatistiek.
- Wissink, C. E., Mallee L., & Van Leer, M. (2009). *Ervaringen van werkgevers met Wajongers. Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Den Haag: RWI.





## Bijlage De cases

Kenmerk	Aantal
<i>Werkgever bedrijfsgrootte</i>	
• < 50	14
• 50-250	7
• > 250	0
• Onbekend	5
<i>Gemeente</i>	
• Harderwijk	13
• Etten-Leur	13
<i>Resultaat plaatsing</i>	
• Regulier dienstverband (=succesvol)	12
• Geen regulier dienstverband (=niet succesvol)	11
• Ondersteuning loopt door	2
• Onbekend (beslissing nog niet genomen)	1
<i>Afstand tot de arbeidsmarkt</i>	
• Groot	13
• Gemiddeld	6
• Klein	7