



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Pilots werken naar vermogen

Een samenvattend rapport

17 mei 2013

Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Eva Wolf, Suzanne de Visser en Mirjam Engelen

Projectnummer: C03865

Zoetermeer, 17 mei 2013

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Voorwoord	5
1 Inleiding	7
1.1 Ten geleide	7
1.2 Van de wet sociale werkvoorziening naar de commissie De Vries	7
1.3 Experimenteren met een nieuw systeem	9
1.4 Onderzoeksvraag	11
1.5 Opzet van het onderzoek	11
1.6 Leeswijzer	12
2 Werkgevers: het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking	13
2.1 Doel en opzet van de pilot	13
2.2 Inzichten	14
2.3 Opbrengsten	16
2.4 Conclusie: toewijding in toeleiding	17
3 Sw-bedrijven: het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking	19
3.1 Doel en opzet pilot	19
3.2 Inzichten	19
3.3 Opbrengsten	21
3.4 Conclusie: de wil tot veranderen	22
4 Werkpleinen: integrale samenwerking tussen UWV en gemeenten	23
4.1 Doel en opzet pilot	23
4.2 Inzichten	23
4.3 Opbrengsten	24
4.4 Conclusie: de noodzaak van samen in samenwerking	25
5 Het instrument: loondispensatie	27
5.1 Doel en opzet pilot	27
5.2 Inzichten	28
5.3 Opbrengsten	31
5.4 Conclusie: bruikbaar mits...	32
6 Conclusie: Werken naar vermogen	33
6.1 Opbrengsten	33
6.2 Geleerde lessen	34
6.3 Tot slot	36
Literatuurlijst	37





Voorwoord

In 2009 zijn, naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie Fundamentele Herbezinning Wet sociale werkvoorziening (de commissie De Vries) vier pilots Werken naar Vermogen gestart. Deze pilots hadden tot doel gemeenten te laten experimenteren met nieuwe methoden om mensen die zelf niet in staat zijn het wettelijk minimumloon te verdienen aan werk te helpen, zonder daarvoor meer publieke middelen in te zetten.

Pilot 1 'werkgevers' heeft als doel om meer inzicht te krijgen in de factoren die bepalend zijn voor de bereidheid van werkgevers om mensen met een beperking in dienst te nemen. Pilot 2 'sw-bedrijven' richt zich op de vraag hoe de sw-sector mensen maximaal kan ondersteunen en daarmee de omslag kan maken van productiebedrijf naar arbeidsontwikkelingsbedrijf. De derde pilot 'werkpleinen' ontplooit initiatieven ter verbetering van de integrale dienstverlening op werkpleinen aan en voor mensen met een beperking. Tot slot wordt in pilot 4 'loondispensatie' het instrument loondispensatie onderzocht. Daarbij staat de vraag centraal of dit instrument bijdraagt aan het bevorderen van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking.

Voor u ligt een overkoepelend rapport van de pilots 'Werken naar vermogen.' In dit rapport zetten we de belangrijkste resultaten van de pilots op een rij en bezien we ze in onderlinge samenhang. Dit rapport vervangt niet de afzonderlijke rapportages over de pilots. Wanneer u uitgebreide informatie wilt lezen over opzet, resultaten en interessante voorbeelden van de vier afzonderlijke pilots, dan raad ik u aan om deze rapportages te lezen. Dit rapport is bedoeld om samenhang aan te brengen tussen de rapporten. Bovendien ontstaat zo een handzaam overzicht van de resultaten van de pilots en werkzame mechanismen over de pilots heen. Op die manier ontstaat een antwoord op de vraag op welke wijze mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen zijn in een zo regulier mogelijke baan.

Dit rapport is geschreven door Eva Wolf, onder begeleiding van Suzanne de Visser.

Mirjam Engelen
Themamanager Werk en Inkomen





1 Inleiding

1.1 Ten geleide

Voor u ligt een overkoepelend rapport van de pilots 'Werken naar vermogen.' In dit rapport zetten we de belangrijkste resultaten van de pilots 1 ('werkgevers'), 2 ('sw-bedrijven'), 3 ('werkpleinen') en 4 ('loondispensatie') op een rij en bezien we deze in onderlinge samenhang. Op die manier ontstaat een antwoord op de vraag hoe mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen zijn in een zo regulier mogelijke baan.

Alvorens dieper in te gaan op de onderzoeksvragen en op de onderzoeksaanpak, frissen we eerst het geheugen op. Waarom werd ook alweer besloten de pilots te ontwikkelen? En wat was de functie van de pilots? De volgende paragraaf bestaat uit een korte terugblik op de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en de aanloop naar de aankomende Participatiewet. Dit maakt duidelijk in welke context de pilots zijn ontstaan en zich hebben ontwikkeld.

1.2 Van de wet sociale werkvoorziening naar de commissie De Vries

De wet sociale werkvoorziening

In 1969 is de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) in het leven geroepen om mensen met een beperking, die niet in staat zijn reguliere arbeid te verrichten, de gelegenheid te bieden onder aangepaste omstandigheden te werken. Zogenaamde Sociale Werkvoorzieningsbedrijven (sw-bedrijven) bieden deze aangepaste vorm van werk aan. Doel van deze voorziening is het bieden van aangepaste arbeid die aansluit bij de capaciteiten van mensen met een beperking. Om bij een sw-bedrijf aan de slag te kunnen gaan, moet er sprake zijn van een lichamelijke, mentale of psychische handicap. Ook geldt er aan aantal extra voorwaarden: de handicap mag bijvoorbeeld niet te zwaar zijn en de benodigde begeleiding niet te intensief. Pas wanneer aan al deze voorwaarden tegemoet is gekomen, wordt iemand tot de doelgroep gerekend. In dat geval mag hij of zij, zodra er plek is, in of via een sw-bedrijf aan de slag gaan.

In de loop der jaren is de Wsw op cruciale punten bijgesteld. Een meer fundamentele herziening van de Wsw is vanaf 2007 onderwerp van maatschappelijk en politiek debat. De pilots 'Werken naar vermogen' maken daarvan onderdeel uit. In chronologische volgorde blikken we daarom kort terug op de ideeën en op de maatregelen van opeenvolgende kabinetten tussen 2007 en 2013.

Iedereen doet mee

Van de beroepsgeschikte bevolking (iedereen tussen de 15 en 65 jaar die in staat is om te werken) maakt 70% in 2007 deel uit van de beroepsbevolking (het percentage van de beroepsgeschikte bevolking dat werkt of wil werken).¹ Te laag, oordeelt het kabinet Balkende IV. Onder het motto 'Samen werken, samen leven' is het kabinet vastbesloten méér Nederlanders aan het werk te krijgen. Want, zo licht het kabinet in zijn regeerakkoord toe: "Sociaal is het niet aanvaardbaar dat mensen buiten de samenleving staan, economisch is het niet verantwoord."² Streven voor 2016 is dan ook een participatiegraad van 80%.

¹ Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), als laatste gewijzigd op 08-02-2013.

² Coalitieakkoord kabinet Balkenende IV, p. 23.



Om deze doelstelling te bereiken besluit het kabinet tot de inzet van extra maatregelen. Zo creëert het 10.000 extra banen, worden de regels voor passende arbeid binnen de WW versoepeld en wijzigen regelingen rondom de Wajong. Bovendien stelt het kabinet in 2008 een commissie in die als doel heeft de Wet sociale Werkvoorziening (Wsw) aan een kritische analyse te onderwerpen.

Knelpunten in de Wsw

Aan deze commissie wordt de naam 'commissie fundamentele herbezinning Wsw' (ook wel genoemd: commissie De Vries) gegeven. Naast de participatiedoelstelling, benoemt het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een tweetal knelpunten ten aanzien van de Wsw die zouden aanzetten tot een herbezinning.

Allereerst bestaat er een scheve verhouding tussen de grote hoeveelheid sw'ers en de minder grote hoeveelheid sw-werkplekken, waardoor de wachtlijsten voor plaatsing op een sw-plek groeien. Het Ministerie van SZW wijst er in dit verband op dat in het verleden is gebleken dat het inzetten van extra budget de sw-wachtlijsten niet automatisch oplost.³ Telkens als er extra geld uitgetrokken werd voor het wegwerken van de wachtlijst, bleef de wachtlijst namelijk groeien. Daarnaast is het Ministerie van mening dat er relatief weinig mensen doorstromen van een sw-plek naar een begeleid-werken plaats bij een reguliere werkgever: een tweede knelpunt. Deze gebrekkige doorstroom draagt volgens het ministerie niet alleen bij aan de wachtlijstenproblematiek, maar gaat bovendien ten koste van het emancipatoire doel van de Wsw. Het streven is tenslotte om mensen met een beperking zo veel mogelijk mee te laten doen in de reguliere samenleving.

Meer specifiek krijgt de commissie het doel mee zich te buigen 'over de vraag hoe, bij gelijkblijvende budgettaire middelen, de participatie te bevorderen – liefst zo regulier mogelijk- van mensen die niet zelfstandig een reguliere baan kunnen bemachtigen en behouden, maar wel tot zinvolle aangepaste arbeid in staat zijn.'⁴ Bovendien wordt de commissie gevraagd niet alléén de Wsw te onderzoeken, maar alle regelingen voor mensen met beperkingen te bezien in onderlinge samenhang. Op 9 oktober 2008 presenteert de commissie haar rapport.

'Werken naar vermogen'

Het rapport met de titel: 'Werken naar vermogen, advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw', pleit voor een nieuw beloningssysteem ten aanzien van mensen met een beperking. Dat nieuwe systeem moet volgens de commissie bovendien breed worden ingezet: breder dan alleen de Wsw. Ook stelt de commissie voor het vrijwillige karakter van de keuze voor werk in te perken. Werk is volgens de commissie namelijk altijd te verkiezen boven een uitkering. Een toename van beschikbare werkplekken moet gestimuleerd worden door de inzet van het middel loondispensatie. Loondispensatie maakt het mogelijk voor werkgevers om mensen met een beperking uit te betalen naar productiviteit ('naar vermogen'), omdat de ondergrens van het Wettelijk Minimum Loon (WML) wordt losgelaten. Een extra prikkel die het voor werkgevers aantrekkelijker zou moeten maken om mensen met een beperking aan te nemen. Het loon dat werkgevers uitkeren aan mensen met een beperking, wordt vervolgens door de overheid aangevuld tot aan maximaal het WML. Bovendien is het beloningssysteem dat de commissie voorstelt zo ingericht dat,

³ *Regeling van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en werkgelegenheid van 8 februari 2008 nr. AM/SAM/08/3291 houdende instelling van de commissie fundamentele herbezinning Wsw (instellingsregeling commissie fundamentele herbezinning Wsw)*, 8 februari 2008, p.3.

⁴ *Ibidem*.



wanneer iemand eenmaal aan het werk is, er financiële prikkels bestaan voor diegene om zijn of haar mogelijkheden verder te ontwikkelen. Ook de instanties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de verschillende regelingen binnen het systeem, worden financieel geprikkeld om de doelgroep zo regulier mogelijk aan de slag te helpen.

Het nieuwe beloningssysteem dient wat de commissie betreft te gelden voor alle mensen die het niet lukt om zelfstandig een plaats op de reguliere arbeidsmarkt te verwerven, maar die wel in staat zijn om betaalde arbeid te verrichten. Dat betekent dus een uitbreiding van de doelgroep ten opzichte van de huidige Wsw-populatie, waarvoor specifieke toetredingseisen gelden. Daarmee wil de commissie af van de situatie, waarin voor verschillende doelgroepen die moeite hebben met toetreding tot de arbeidsmarkt, verschillende regelingen gelden.

1.3 Experimenteren met een nieuw systeem

Experimenteren en evalueren

Het Ministerie van SZW reageert instemmend op de aanbevelingen van de commissie De Vries. Tegelijkertijd benadrukt het ministerie dat het voorgestelde systeem een fundamentele wijziging betekent van het huidige stelsel. Alvorens het nieuwe systeem in te voeren, moet daarom duidelijk zijn of het in de praktijk kan werken. Het advies van de commissie om op experimentele basis de voorgestelde systematiek nader te onderzoeken, wordt om die reden overgenomen. In vier pilots, die in juli 2009 worden voorgesteld, worden de implicaties van het nieuwe systeem in de praktijk verkend.

De pilot 'werkgevers' heeft als doel om meer inzicht te krijgen in de factoren die bepalend zijn voor de bereidheid van werkgevers om mensen met een beperking in dienst te nemen. De pilot 'sw-bedrijven' richt zich op de vraag hoe de sw-sector mensen maximaal kan ondersteunen en daarmee de omslag kan maken van productiebedrijf naar arbeidsontwikkelingsbedrijf. In de pilot 'werkpleinen' worden initiatieven ontplooid ter verbetering van de integrale dienstverlening op werkpleinen aan en voor mensen met een beperking. Tot slot wordt in de pilot 'loondispensatie' het instrument loondispensatie onderzocht. Daarbij staat de vraag centraal of dit instrument bijdraagt aan het bevorderen van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Ook de praktische implicaties van het instrument zullen onderzocht worden. Onafhankelijke onderzoeksbureaus evalueren de vier pilots. Zij worden daarin ondersteund door een begeleidingscommissie bestaande uit belangrijke 'stakeholders' uit het veld. De pilots gaan in 2009 van start en in 2012 moeten de resultaten van de pilots bekend zijn.

Kwalitatieve inzichten over een lange periode

Doel van de pilots is vooral het vergaren van waardevolle inzichten rondom de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Juist omdat de Wsw in de loop van de jaren al op cruciale punten is bijgesteld, maar dat in de ogen van de commissie De Vries nog onvoldoende heeft geleid tot doorstroom naar regulier werk, wordt met de pilots ingezet op het ontwikkelen en uitproberen van nieuwe methodieken in de praktijk. Niet om zoveel mogelijk mensen te plaatsen, maar om meer te leren over de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Belangrijk is daarbij dat het initiatief hiervoor vooral ook vanuit de sector zelf komt. De beoogde opbrengsten zijn daarmee niet zozeer kwantitatief, maar vooral kwalitatief van aard. Om zo veel mogelijk te leren uit de praktijk is de pilotduur bovendien uitgespreid over een periode van vier jaar (tussen 2009 en 2013).



Wisseling van wacht: de wet werken naar vermogen en de participatiewet

De maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen staan in deze periode echter niet stil. Onvermijdelijk wordt de voortgang en uitvoering van de vier pilots hierdoor beïnvloed.

Voordat de pilots afgerond en geëvalueerd zijn, komt kabinet Balkende IV op 20 februari 2010 ten val. Na nieuwe verkiezingen wordt kabinet Rutte I in het najaar van 2010 beëdigd. Op 21 april 2011 biedt dit kabinet de hoofdlijnennotitie aan van de nieuwe 'Wet Werken Naar Vermogen' (WWNV). Deze notitie is een uitwerking van de afspraken die eerder in het regeer- en gedoogakkoord zijn gemaakt. De kernpunten van de WWNV komen grotendeels overeen met de aanbevelingen die eerder door commissie De Vries gedaan zijn. Zo pleit het nieuwe kabinet ervoor om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt uniform te benaderen (en zo een einde maken aan de verschillen tussen WWB/WIJ, Wajong, Wsw), de vrijwilligheid in de Wsw en Wajong af te schaffen (iedereen moet werken naar vermogen) en uitbetaling onder het WML mogelijk te maken via het instrument loondispensatie. Ervaringen uit de vier pilots, zullen voortaan betrokken worden bij de verdere vormgeving van de WWNV. Het kabinet voert daarbij een serie bezuinigingen door die ook gemeenten, sw-bedrijven en UWV raken.

Op 21 april 2012 komt echter ook kabinet Rutte I ten val. De WWNV kan vervolgens niet meer rekenen op een Kamermeerderheid en wordt controversieel verklaard.

Het Kabinet Rutte II, beëdigd in november 2012, was voornemens de hervormingen aan het sociale stelsel voor mensen met een arbeidsbeperking vorm te geven middels de Participatiewet. Het regeerakkoord kondigt aan de evaluatie van de pilots te zullen gebruiken bij de invulling van deze wet.

De context blijft ook nadien in beweging. Op 11 april 2013 (TK, 33566, nr. 15) heeft het kabinet gezamenlijk met de sociale partners (de centrale werkgevers- en werknemersorganisaties vertegenwoordigd in de Stichting van de Arbeid) een Sociaal Akkoord gesloten. In het akkoord zijn maatregelen afgesproken voor een structurele aanpak van de economie en de arbeidsmarkt. Een aantal van deze maatregelen heeft te maken met de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Zo wordt in het akkoord besloten om het instrument loondispensatie niet in te voeren maar te vervangen door loonkostensubsidie. Ook komen er 35 Werkbedrijven, die de schakel moeten zijn tussen werkgevers en mensen met een arbeidsbeperking. Het doel is deze mensen zoveel mogelijk aan de slag te helpen in reguliere banen. Als gevolg van het Sociaal Akkoord treedt de Participatiewet op 1 januari 2015 in werking.

De gevolgen van de veranderende context

Bovenstaande ontwikkelingen hebben effect gehad op de pilots. Soms was dat effect positief omdat het gevoel van urgentie hiermee toenam. Maar politieke en beleidmatige ontwikkelingen konden ook belemmerend werken. Vooral pilot 2 'sw-bedrijven' en pilot 3 'werkpleinen' hebben last gehad van de ontwikkelingen die in de vorige paragraaf zijn uiteengezet. Zo maakte UWV in de loop van de pilot als gevolg van bezuinigingen een terugtrekkende beweging, wat ten koste ging van de samenwerking op werkpleinen (pilot 3), en zagen sw-bedrijven zoveel nieuwe ontwikkelingen op zich afkomen dat de prioriteit voor het experimenteren met een culturomslag (pilot 2) veelal daalde.



Meer in het algemeen veranderden de verwachtingen rondom de vier pilots als gevolg van bovenstaande politieke en beleidsmatige ontwikkelingen. De opzet van de pilots was bij start vooral experimenteel van aard. Toen echter duidelijk werd dat de aanbevelingen van de commissie De Vries voor een groot deel verankerd zouden worden in de Wwv, kwamen ook de resultaten van de pilots 'werken naar vermogen' onder een vergrootglas te liggen. Dit was zeker van toepassing op de pilot Loondispensatie. De nadruk verschoof als gevolg daarvan steeds meer naar de kwantitatieve opbrengsten van de pilots. In opzet waren de pilots hier echter niet voor bedoeld.

1.4 Onderzoeksvraag

De pilots 'Werken naar vermogen' zijn in het voorjaar van 2013 afgerond. Pilot 1 ('werkgever'), is geëvalueerd door onderzoeksbureau Regioplan, de pilots 2 & 3 ('sw-bedrijven' en 'werkpleinen') zijn geëvalueerd door onderzoeksbureau Ernst & Young en onderzoeksbureau Panteia/Research voor Beleid heeft pilot 4 ('loondispensatie') nader onderzocht. De (voorlopige) resultaten van de afzonderlijke pilots zijn telkens in tussentijds voortgangsrapportages op een rij gezet. In die rapportages worden de pilots los van elkaar onderzocht en worden de resultaten van de verschillende pilots niet met elkaar verbonden.

De vier eindrapportages zijn tegelijk met dit rapport afgerond. Het rapport dat voor u ligt, hebben wij gebaseerd op deze eindrapportages. Het biedt u een overkoepelende blik op de vier pilots. De conclusies van de vier pilots hebben we eerst in afzonderlijke hoofdstukken samengevat. Op die manier kan aan het einde van het rapport een antwoord worden gegeven op de overkoepelende hoofdvraag van de pilots:

"Hoe kunnen meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk worden geholpen in een reguliere baan?"

1.5 Opzet van het onderzoek

Ter verkenning van het onderzoeksterrein is er deskresearch gedaan naar de achtergrond van de pilots 'Werken naar vermogen', en ook naar de voorbereidingen rondom de Wwv en de Participatiewet. Als aanvulling op de deskresearch zijn er expertinterviews gehouden met belangrijke stakeholders van de pilots. Zo is er gesproken met de onderzoekers die betrokken waren bij de pilotevaluaties, maar ook met de landelijke projectleiders en met de voorzitter en secretaris van de begeleidingscommissie 'Werken naar vermogen.' De combinatie van deskresearch en persoonlijke gesprekken met experts, heeft geleid tot een overkoepelende rapportage waarin zowel de afzonderlijke pilots worden samengevat, als een pilot-overstijgende conclusie wordt getrokken.



1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 (klik [hier](#)) kunt u meer lezen over het perspectief van werkgevers op de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking (pilot 1). In hoofdstuk 3 (klik [hier](#)) staat de omslag van het sw-bedrijf van productiebedrijf naar arbeidsontwikkelingsbedrijf centraal (pilot 2). Hoofdstuk 4 (klik [hier](#)) geeft een samenvatting van de pilot over integrale samenwerking op werkpleinen (pilot 3) en hoofdstuk 5 (klik [hier](#)) vat de conclusies samen van de pilot over het instrument loondispensatie (pilot 4). In hoofdstuk 6 (klik [hier](#)) worden pilotoverstijgende lessen op een rij gezet, ter beantwoording van de onderzoeksvraag: “Hoe kunnen meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk worden geholpen in een reguliere baan? “



2 Werkgevers: het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking

Een voorwaarde voor de reguliere arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking, is de beschikbaarheid van geschikte werkplekken. Zonder werkgevers die bereid zijn om geschikte werkplekken aan te bieden, is toeleiding naar regulier werk geen optie. Pilot 1, 'meer werkplekken bij werkgevers', stond in het teken van deze bereidheid en van strategieën om deze te vergroten. Hoofdstuk 2 vat de belangrijkste conclusies van de pilot samen.

2.1 Doel en opzet van de pilot

Pilot 1 was bedoeld om het inzicht te vergroten in de factoren die bepalend zijn voor de bereidheid van werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. De focus van de pilot lag daarmee op het in kaart brengen van het werkgeversperspectief. De werkgever, en diens overwegingen bij het al dan niet (duurzaam) plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking, stond daarmee centraal. Er werd bij de pilot onderscheid gemaakt tussen de afwegingen voorafgaand aan de matching (waarom besluiten managers om mensen met een arbeidsbeperking te gaan werven?), de voorbereidingen op de matching (in hoeverre worden de organisatie en de werknemer voorbereid op een dienstbetrekking?), de matching zelf en de weg naar een duurzame arbeidsrelatie. Met matching bedoelen we de 'match' tussen werkgevers die op zoek zijn naar werknemers met een arbeidsbeperking en concrete kandidaten die door toeleveranciers (sw-bedrijven, UWV, of gemeenten) en intermediairs⁵ worden aangeleverd.

Deze ambitie vertaalde zich in de volgende onderzoeksvraag:

"Hoe kunnen werkgevers gestimuleerd, gemotiveerd en ondersteund worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden?"

De evaluatie van de pilot werd uitgevoerd door Regioplan. Drie grote projecten vormden de kern van de pilot. Het project 'SW & MKB: Samen aan het Werk' werd geïnitieerd door Cedris en MKB-Nederland. Doel van het project was om meer plaatsingen van sw-medewerkers bij mkb-bedrijven te realiseren. Het project 'Toonaangevende Werkgevers' bestond uit 24 grote bedrijven die werkplekken wilden aanbieden aan mensen met een beperking. 'Kenniscentra' was het derde grote project binnen de pilot. Doel was om te onderzoeken of de infrastructuur van leren en werken bij zou kunnen dragen aan het realiseren van meer werkplekken voor werknemers met een arbeidsbeperking. Ook werd onderzocht welke meerwaarde kenniscentra daarbij konden hebben.

⁵ In deze pilot wordt onder intermediairs verstaan leiders van projecten (bijvoorbeeld MVO-Nederland en de Kenniscentra) die bedrijven helpen om structurele mogelijkheden te zoeken om werknemers met een beperking te plaatsen.



2.2 Inzichten

Het doel van pilot 1 was om meer te leren over hoe werkgevers gestimuleerd, gemotiveerd en ondersteund kunnen worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. De pilot heeft geleid tot inzicht in het afwegingsproces van managers rondom de beslissing om mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven. Daarnaast zijn de barrières waar werkgevers in de werving en selectie van werknemers met een arbeidsbeperking tegenaan lopen in beeld gebracht, en oplossingsrichtingen om die barrières te bestrijden.

Doorslaggevende factoren bij de keuze tot werving

Bij de beslissing om werknemers met een arbeidsbeperking te gaan werven, kunnen uiteenlopende overwegingen een rol spelen. In de praktijk blijkt deze beslissing dan ook niet één oorsprong te hebben, maar een combinatie te zijn van financiële, persoonlijke en beleidsmatige factoren. Het meest doorslaggevend waren financiële en persoonlijke factoren.

Met financiële factoren wordt de afweging bedoeld ten aanzien van het **financiële rendement** van werknemers met een arbeidsbeperking. Bij kleine bedrijven worden kosten en baten al voorafgaand aan de pilot op een rij gezet, namelijk bij de beslissing om wel of niet aan de pilot deel te nemen. Kleine bedrijven hebben minder ruimte om de kosten en risico's van het werken met mensen die een arbeidsbeperking hebben, binnen hun begroting op te vangen. Zij durven daarom deelname aan de pilot uit financiële overwegingen niet aan. Deze risicovrees wordt nog groter in een economische crisis. Bij de meeste grote bedrijven waren financiële factoren voorafgaand aan de pilot minder expliciet een 'bottleneck' voor deelname. Zij wilden via de pilot juist ervaring opdoen met kosten en baten. Echter bij de beslissing om de dienstbetrekking na de pilot al dan niet voort te zetten, speelden financiële overwegingen alsnog de hoofdrol. Van invloed op deze overwegingen waren: de economische crisis, de beschikbaarheid van laaggeschoold werk, de personeelsbehoefte op middellange termijn en sociale eisen bij aanbestedingen (social return on investment).

Naast financiële factoren, speelden ook persoonlijke factoren een grote rol bij de beslissing om een dienstbetrekking aan te gaan, of deze te continueren. Het ging dan om de **maatschappelijke overtuiging** van de beslisser zelf. Wanneer een manager bijvoorbeeld veel voeling had met het thema arbeidsparticipatie van mensen met een beperking, kon zijn of haar betrokkenheid doorslaggevend zijn bij het aangaan of voortzetten van de arbeidsrelatie.

Tot slot hadden beleidsmatige factoren invloed op de beslissing om mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven. Met beleidsmatige factoren worden factoren bedoeld die voortkomen uit het **beleid van de bedrijven** in kwestie: het kan bijvoorbeeld gaan om MVO beleid, maar ook om cao-afspraken.

Knelpunten en oplossingsrichtingen

Uit de evaluatie blijkt dat zich op verschillende vlakken knelpunten kunnen voordoen in de arbeidsdeelname van mensen met een arbeidsbeperking. Knelpunten doen zich voor op het niveau van de werkgever, het niveau van de toeleverancier en bij de verduurzaming van de arbeidsrelatie. Deze knelpunten zullen worden benoemd, alsmede strategieën om de knelpunten te bestrijden.



Knelpunt 1: Onervarenheid van werkgevers

Een eerste knelpunt is dat werkgevers vaak onbekend en onervaren zijn met werknemers die een arbeidsbeperking hebben. Zij onderschatten de gevolgen die de arbeidsbeperking kan hebben op hoe iemand zijn werk doet. Een gevolg daarvan kan zijn dat werkgevers niet bereid zijn om aanpassingen te doen in hun functiestructuur, waardoor ze er niet in slagen geschikte kandidaten te vinden. Wanneer ze er wel in slagen kandidaten te vinden, kan de onervarenheid ertoe leiden dat er knelpunten ontstaan op de werkvloer, bijvoorbeeld wanneer de beperking onverwachte consequenties blijkt te hebben. Overigens gebeurt het ook dat werkgevers de werknemers overschatten en juist te hoge eisen stellen aan de medewerkers.

Oplossingsrichtingen

Aanpassingen in functiestructuur. De matchingsmethodieken die bedrijven inzetten om werknemers met een arbeidsbeperking te werven, kunnen zowel vraaggericht als aanbodgericht zijn. In de praktijk leveren beide methodieken succesvolle en minder succesvolle werving en plaatsingen op. Uit de evaluatie blijkt evenwel dat het cruciaal is dat werkgevers bereid zijn tot structurele aanpassingen in functiestructuur. Op kleine schaal is het weliswaar mogelijk om werknemers te plaatsen op nauwelijks aangepaste functies, maar deze benadering is onvoldoende om op grote schaal werk te bieden aan werknemers met een beperking. Wanneer werkgevers bereid zijn om hun functies aan te passen, vergroten zij daarmee de kans op succesvolle plaatsing.

Vroege afstemming tussen toeleverancier en werkgever. Uit de pilot blijkt tevens dat wanneer bedrijven al voorafgaand aan de werving contact leggen met toeleveranciers dit de kans op succesvolle plaatsing vergroot. Door al vroeg af te stemmen, krijgen werkgevers een beter beeld van de doelgroep en van eventuele knelpunten die zich binnen hun bedrijf zouden kunnen voordoen. Zij kunnen vervolgens gericht werven en waar nodig alvast aanpassingen doen voorafgaand aan plaatsing.

Knelpunt 2: Onvoldoende marktgerichte benadering bij toeleveranciers en intermediairs

Daarnaast kunnen er knelpunten ontstaan in de werving en plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking, omdat toeleveranciers en intermediairs onvoldoende in staat zijn de juiste mensen op de functie te plaatsen die de werkgever beschikbaar heeft gesteld. Uit de pilot blijkt dat toeleveranciers en intermediairs onvoldoende in staat waren de juiste kandidaten aan werkgevers te leveren en vanuit de vraag van de werkgever te redeneren. Deels lag de oorzaak daarvan in de onervarenheid van werkgevers met de doelgroep (zie knelpunt 1: onervarenheid van werkgevers). Door deze onervarenheid stelden zij vaak te hoge eisen aan kandidaten, waaraan toeleveranciers en intermediairs moeilijk konden voldoen. Ten tweede laat de pilot zien dat de organisatorische inbedding van een aantal toeleveranciers onvoldoende gericht was op de belangen van werkgevers, vanwege de onderlinge versnippering in toeleveringskanalen. Een werkgever moest vaak meerdere toeleveranciers benaderen, alvorens voldoende kandidaten te hebben gevonden.

Oplossingsrichtingen

Een goede werkgeversbenadering. Uit pilot 1 blijkt een goede werkgeversaanpak door toeleveranciers en intermediairs in ieder geval uit twee ingrediënten te bestaan. Een succesvolle werkgeversbenadering vereist allereerst dat toeleveranciers en intermediairs hun eigen expertise optimaal benutten. Daarbij kan het zowel gaan om expertise rondom wervingskanalen, subsidies en voorzieningen (het ontzorgen van de werkgever) als om expertise van het eigen klantenbestand (het bedienen van de



werkgever). Werkgevers willen graag weten welke voorzieningen ze kunnen aanspreken wanneer ze werknemers met een arbeidsbeperking in dienst nemen en willen er van op aan kunnen dat toeleveranciers de 'juiste' kandidaten aan hen leveren. Ten tweede is het van belang dat bij de benadering van werkgevers vanuit het belang van de werkgever wordt geredeneerd. Dat vereist vooral bij toeleveranciers een denkomslag omdat ze gewend zijn om vanuit hun 'aanbod' te redeneren. Werkgevers hebben specifieke kandidaten in hun hoofd, die toeleveranciers en intermediairs onvoldoende kunnen leveren. Het is belangrijk dat zij de vraag van de werkgever goed begrijpen, hun eigen klantenbestand goed genoeg kennen en werkgevers realistisch voorlichten over de (on)mogelijkheden van de doelgroep.

Bundeling van toeleveringskanalen. De versnippering in toeleveringskanalen van werknemers met een arbeidsbeperking heeft ertoe geleid dat sommige werkgevers gedwongen waren om meerdere toeleveranciers te benaderen, alvorens voldoende kandidaten te hebben gevonden. Een bundeling van toeleveringskanalen zou dit knelpunt kunnen tegengaan.

Knelpunt 3: Niet-duurzame arbeidsrelaties

Een derde knelpunt vormt de verduurzaming van de arbeidsrelatie. In de praktijk blijkt dat bedrijven nauwelijks bereid zijn om duurzame dienstverbanden aan te gaan met werknemers die een arbeidsbeperking hebben. De langdurigste arbeidsrelaties waren de detachering die 'doorgaan zo lang er werk is.' Enerzijds kan dit knelpunt verklaard worden door de algemene trend van flexibele arbeidsrelaties en de impact van de economische crisis: ook voor mensen zonder een arbeidsbeperking is het tegenwoordig steeds moeilijker om een vast contract te bemachtigen. Voor mensen met een arbeidsbeperking geldt echter dat werkgevers over het algemeen nóg huiveriger zijn om vaste contracten aan te bieden, omdat ze bang zijn dat werknemers minder productief worden of dat voorzieningen in de toekomst worden stopgezet.

Oplossingsrichtingen

Ontzorgen. Het is belangrijk werkgevers te ontzorgen en zoveel mogelijk 'gedoe' weg te nemen. Detacheringconstructies blijken daarvoor zeer bruikbaar. Paradoxaal genoeg hebben detacheringen ook geleid tot de meest duurzame dienstverbanden. Bij detachering kan ondersteuning van de werknemers meegedetacheerd worden en is het risico voor werkgevers laag omdat, als het werk of de ondersteuning stopt, de dienstverbanden ook beëindigd kunnen worden.

Duurzame voorzieningen. Daarnaast is er een grote behoefte aan duurzame voorzieningen en subsidies. Werkgevers moeten erop kunnen bouwen dat voorzieningen die de risico's voor hen kleiner maken, ook op de lange termijn beschikbaar blijven. Een duurzaam dienstverband vereist ook duurzame voorzieningen.

2.3 Opbrengsten

Er zijn gedurende de pilot **plaatsingen** gerealiseerd bij reguliere werkgevers. Binnen het project 'SW & MKB: Samen aan het werk' loopt het aantal gerealiseerde plaatsingen per sw-bedrijf sterk uiteen: van enkele tientallen tot vele honderden. Bij 23 van de 24 'Toonaangevende Werkgevers' zijn werknemers met een arbeidsbeperking aan het werk gegaan. De toonaangevende werkgevers hadden samen de doelstelling om ongeveer 500 werknemers met een beperking te plaatsen. Daarvan zijn nu ruim 400 plaatsingen gerealiseerd: het gaat daarbij zowel om



werkplekken als om leerwerkplekken.⁶ Alle deelprojecten van het project 'Kenniscentra' hebben vertraging opgelopen en één project is voortijdig gestopt. Vooraf werd ingeschat dat het contactennetwerk van de kenniscentra bij leer- en werkbedrijven veel mogelijkheden voor plaatsingen zou opleveren, maar in de praktijk viel dit tegen. De economische crisis droeg daaraan bij.

Ook zijn er **nieuwe methodieken** binnen de pilot ontwikkeld. Zo heeft het project 'SW & MKB: Samen aan het werk' verschillende methodieken opgeleverd voor sw-bedrijven, met name methodieken ter motivatie van mkb-werkgevers (bijvoorbeeld: een gratis doorlichting van het bedrijf op mogelijkheden voor sw'ers) en methodieken om sw-bedrijven meer extern gericht te krijgen (bijvoorbeeld: trainingen voor consultants ter ontwikkeling van hun commerciële vaardigheden).

Naast plaatsingen en inzicht in het proces dat zich bij de werkgever afspeelt bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking, heeft de pilot ook een aantal ontwikkelingen in gang gezet. Zo zijn **samenwerkingsverbanden** ontstaan tussen werkgevers om de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking te bevorderen. Omdat deze samenwerkingsverbanden zijn ontstaan als gevolg van de pilot, kan ook wel gesproken worden over een 'olievlekwerking.' Zo heeft het project 'Toonaangevende Werkgevers' na de pilot een vervolg gekregen in 'De Normaalste Zaak': een netwerk voor werkgevers, gestart op initiatief van MVO Nederland, AWWN en de Start Foundation, die het 'de normaalste zaak' vinden dat iederéén de kans krijgt om naar vermogen deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Ook mensen met een arbeidsbeperking. Een ander samenwerkingsverband dat ontstaan is als gevolg van de pilot is 'Locus': een publiek-private samenwerking tussen bedrijven, gemeenten en sw-bedrijven met als doel meer kans op werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

2.4 Conclusie: toewijding in toeleiding

Gebleken is dat het werken met mensen die een arbeidsbeperking hebben voor werkgevers in hoge mate een leerproces is. Daarmee is het ook meteen een opgave: er is namelijk niet één succesvolle aanpak ontdekt die voor alle bedrijven goed zal werken. Deze opgave wordt door werkgevers, voorafgaand aan de werving, nog onvoldoende als zodanig (h)erkend. Het vergt toewijding van werkgevers én van toeleveranciers en intermediairs om tot succesvolle toeleiding naar regulier werk te komen. Toewijding van de werkgever, die bereid moet zijn om **aanpassingen** door te voeren in functies en het advies van toeleveranciers ter harte te nemen. En toewijding van toeleveranciers die **vanuit het belang van de werkgever** hun bestand moeten plaatsen. Dat wordt nog ingewikkelder omdat zij óók werkgevers realistisch moeten voorlichten over noodzakelijke aanpassingen om een succesvolle match mogelijk te maken. Daarnaast moeten de toeleveranciers bereid en in staat zijn de risico's zoveel mogelijk bij de werkgever weg te houden, bijvoorbeeld door de inzet van **detacheringsconstructies**. Tot slot vergt het toewijding van de overheid, die een marktgerichte benadering kan bevorderen door een **bundeling van toeleveringskanalen**. En risico's weg kan nemen bij werkgevers door **duurzame voorzieningen** ter ondersteuning en compensatie te creëren.

⁶ De plaatsingen zijn over het algemeen voor tenminste een half jaar.





3 Sw-bedrijven: het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking

In de toeleiding naar werk kunnen sw-bedrijven een cruciale schakel vormen tussen mensen met een arbeidsbeperking en reguliere werkgevers. Zij kunnen tenslotte bij uitstek de competenties van hun sw-medewerkers verder ontwikkelen en hen zo veel mogelijk voorbereiden op een reguliere werkplek. De focus van sw-bedrijven is van oorsprong vaak echter niet zozeer gericht op de ontwikkeling van hun werknemers, maar eerder op het draaien van productie. Vanaf 1998 is de nadruk wél steeds meer gaan liggen op ontwikkeling in plaats van productie. Toch constateerde de commissie De Vries in haar rapport 'Werken Naar Vermogen' dat sw-bedrijven onvoldoende geprikkeld werden om medewerkers door te laten stromen. In pilot 2 stond om die reden het verder stimuleren van de omslag van productiebedrijf naar arbeidsontwikkelingsbedrijf centraal. Het doel was om zo veel mogelijk aan te sluiten bij initiatieven en ideeën vanuit de sw-sector zelf.

3.1 Doel en opzet pilot

Pilot 2 was bedoeld om de doorontwikkeling van sw-bedrijven van productie- naar arbeidsontwikkelbedrijf verder vorm te geven en te stimuleren. De focus lag daarmee expliciet op de sw-sector en op hun verandering in werkwijze en dienstverlening. Het doel was om daarbij zo veel mogelijk aan te sluiten op initiatieven die de sw-sector zelf wilde ontwikkelen, zodat de sector ook eigenaar van die initiatieven zou worden. Bij de evaluatie door Ernst & Young was de volgende onderzoeksvraag leidend:

"Hoe kunnen SW-bedrijven, nog meer dan nu (medio 2010), als een springplank fungeren voor alle mensen die op termijn bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen, maar zich daartoe eerst nog verder moeten ontwikkelen?"

Deze onderzoeksvraag werd beantwoord door 32 projecten te evalueren die gekoppeld waren aan 5 thema's:

- visie- en strategieontwikkeling
- cultuuromslag
- verbetering instrumentarium
- verbreding van de doelgroep
- ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers

3.2 Inzichten

De projecten in deze pilots waren zeer divers van opzet en inhoud. Het uitvoeren van een evaluatie was door deze diversiteit in opzet en inhoud zeer lastig en leidde niet tot eenduidige conclusies. De pilots hebben een bijdrage geleverd aan het op gang brengen van een bewustwordingsproces. Bovendien zijn er een aantal inzichten ontstaan in factoren die de verandering naar arbeidsontwikkelingsbedrijf kunnen stimuleren, of juist kunnen belemmeren.



Een belangrijke belemmerende factor bleek het gebrek aan draagvlak om te veranderen naar arbeidsontwikkelingsbedrijf. Uit de pilot blijkt dat er oplossingsrichtingen zijn waarmee meer draagvlak is te creëren. Naast dit knelpunt en oplossingsrichtingen daarvoor blijkt uit pilot 2 dat samenwerking met externe partijen een succesfactor is die kan bijdragen aan de omslag naar arbeidsontwikkelingsbedrijf.

Knelpunt: gebrek aan draagvlak

Uit de pilot blijkt in ieder geval dat het belangrijk is om binnen het sw-bedrijf draagvlak te hebben voor een verandering van werkwijze of dienstverlening. De pilot laat zien dat dit draagvlak, dat tenminste moet bestaan binnen het managementteam (MT), lang niet altijd aanwezig is. Wanneer er veel verloop was binnen het MT en het draagvlak voor de verandering dus telkens weer in het geding kwam, belemmerde dit het veranderproces en de veranderresultaten. Naast het MT, moet ook de rest van de organisatie willen veranderen naar een arbeidsontwikkelingsbedrijf. Ook aan deze voorwaarde werd lang niet altijd voldaan. Vaak waren medewerkers bang dat de verandering naar arbeidsontwikkelingsbedrijf ertoe zou leiden dat er te veel een afrekencultuur zou ontstaan, omdat talent en disfunctioneren zichtbaarder zouden worden. Wanneer er geen draagvlak was voor de verandering en er veel weerstand bestond binnen de organisatie, heeft dat het veranderproces gehinderd.

Oplossingsrichting

Passend leiderschap bleek draagvlak voor de verandering binnen de organisatie te kunnen bevorderen. Wat iemand een goede leider maakt kan telkens verschillen, maar het gaat in ieder geval om iemand die toegewijd is aan de verandering en betrokken is bij wat er in het bedrijf gebeurt. Bij dat goede leiderschap hoort ook **goede communicatie**. Factoren die goede communicatie kunnen bevorderen zijn: herhaling en consistentie van de boodschap, het verspreiden van de behaalde successen, en openheid.

Succesfactor: samenwerking

Uit de pilot is gebleken dat samenwerking, zowel met ketenpartners als met werkgevers, de verandering naar arbeidsontwikkelingsbedrijf kan stimuleren, maar dat de samenwerking bij een aantal van de pilots is achtergebleven bij de verwachting. De **kennis van ketenpartners** is cruciaal wanneer sw-bedrijven op een succesvolle manier nieuwe doelgroepen (thema 4) willen aanboren. Deze doelgroepen hebben namelijk te maken met complexe problemen, die specifieke expertise vereisen voor wat betreft benadering en aanpak. Alleen wanneer deze problemen worden aangepakt, is een succesvolle gang naar de reguliere arbeidsmarkt mogelijk. Daarom is het belangrijk met ketenpartners samen te werken en van elkaar te leren. Bij ketenpartners kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het UWV of de Sociale Dienst, maar ook aan zorg- en welzijnsinstellingen en aan gespecialiseerde dienstverleners inzake schuldhulpverlening of huishoudens met meervoudige problematiek.

Net zoals in pilot 1, is ook in pilot 2 (klik [hier](#)) gebleken dat **samenwerking met werkgevers** de uitstroom naar reguliere werkplekken bevordert. Daarbij kan gedacht worden aan het geven van trainingen aan werkgevers om goed om te gaan met arbeidsbeperkingen bij werknemers. Maar het kan ook gaan om een verandering naar vraaggerichte matching, terwijl de matching voorheen aanbodgericht was. Werkgevers kunnen in dat geval bijvoorbeeld zelf door het klantenbestand van sw-bedrijven zoeken om geschikte kandidaten te vinden. Wanneer werkgevers vroeg bij het matchingsproces betrokken worden, kan dat de duurzaamheid van de plaatsingen versterken. Het kan om die reden nuttig zijn om sw-medewerkers éérs bij reguliere



werkgevers te plaatsen en zich gaandeweg te laten ontwikkelen, in plaats van andersom zoals nu meestal het geval is.

3.3 Opbrengsten

Naast een aantal kwalitatieve inzichten heeft de pilot enkele concrete opbrengsten gerealiseerd. Allereerst gaat het daarbij om de **verankering van initiatieven in de staande organisatie**. Voor driekwart van de projecten geldt dat de ontwikkelde aanpakken (gedeeltelijk) geïmplementeerd worden in de organisatie. Deze sw-bedrijven hebben dus in ieder geval hun instrumentarium uitgebreid met nieuwe aanpakken.

Daarnaast zijn er enkele projecten die als **voorbeeld** voor de sector kunnen gelden. 'Investors in People' (IiP) blijkt bijvoorbeeld een goed middel om te checken of de activiteiten van managers, leidinggevend en medewerkers daadwerkelijk bijdragen aan de ontwikkeling en bemiddeling van sw'ers richting een reguliere werkplek. 'Two Ticks 2 Match' (TT2M) is een webapplicatie die werkgevers in staat stelt zelf een selectie te maken van voor hen geschikte werknemers. De aanpak leidt tot een automatische focus op de vraag van de werkgever, tot duurzamere dienstverbanden en tot verrassende matches. Het project 'Buitenkanz' werkt aan de verduurzaming van de plaatsingen van sw-medewerkers bij reguliere organisaties. Door leidinggevend uit de organisaties in kwestie de mogelijkheid te geven om als coach op te treden voor de gedetacheerde sw-medewerker, staat veel meer dan voorheen het gezamenlijke belang (van de werkgever, het sw-bedrijf en de sw-medewerker) van duurzame plaatsing centraal. De kracht van 'Buitenkanz' is dat werkgevers veel meer inhoudelijk betrokken worden bij match.

Over de mate waarin de pilot als geheel heeft bijgedragen heeft aan de omslag tot arbeidsontwikkelingsbedrijf, kan objectief gezien **geen oordeel worden geveld**. Ten eerste ontbrak bij veel pilotprojecten een SMART formulering van de effecten die de pilot moest bereiken. Dat had ook te maken met de aard van de thema's: een thema als 'cultuuromslag' laat zich bijvoorbeeld moeilijk concreet in effecten meten. Consequentie van de ontbrekende SMART doelstellingen was echter wel dat het nauwelijks mogelijk was om te meten in hoeverre de beoogde effecten (de omslag naar arbeidsontwikkelingsbedrijf) van de pilotprojecten waren bereikt.

Ten tweede bestond pilot 2 uit een grote diversiteit aan projecten, die zich allemaal focusten op een klein deel van de verandering naar arbeidsontwikkelingsbedrijf. Dat maakte het moeilijk om erachter te komen in hoeverre er een verband bestond tussen het deelproject (bv: cultuuromslag) en de resultaten die het sw-bedrijf als geheel boekte (bv: in termen van het aantal plaatsingen bij reguliere werkgevers). Bij thema 5 (ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers) werden in de meeste gevallen wél kwantitatieve doelstellingen geformuleerd in termen van te realiseren plaatsingen. Bij geen van de projecten binnen thema 5 zijn deze doelstellingen 100% behaald. Wel zijn de gerealiseerde plaatsingen vanuit de sw-bedrijven onder thema 5 **duurzamer** van aard dan voorafgaand aan de pilot het geval was.



3.4 Conclusie: de wil tot veranderen

Of de sw-bedrijven in pilot 3 echt de omslag hebben gemaakt naar een arbeidsontwikkelingsbedrijf, is aan de hand van de pilots niet te beoordelen. Evenmin is duidelijk geworden of de pilots hebben bijgedragen aan de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Wel is gebleken dat de plaatsingen bij sw-bedrijven die onder thema 5 (ontwikkeling van dienstverlening aan werkgevers) zijn gerealiseerd duurzamer waren dan voorafgaand aan de pilot het geval was. Tevens heeft de pilot kwalitatieve inzichten opgeleverd rondom factoren die de verandering naar arbeidsontwikkelingsbedrijf bevorderen of juist belemmeren. De belangrijkste daarvan is **het belang van draagvlak**. Draagvlak bij het management die de verandering moet leiden, maar ook bij de uitvoering die haar dienstverlening moet veranderen. Tenslotte ook draagvlak bij werkgevers, die wanneer ze al vroeg bij de matching betrokken worden, veel loyaler zijn ten aanzien van sw-medewerkers. **Passend leiderschap** kan draagvlak bevorderen en de verandering trekken. Een arbeidsontwikkelingsbedrijf ontstaat dus geenszins 'vanzelf', maar is het resultaat van een **gerichte inspanning van alle partijen**, die de wil moeten hebben tot veranderen.



4 Werkpleinen: integrale samenwerking tussen UWV en gemeenten

Op Werkpleinen wordt bemiddeld tussen werkzoekenden en werkgevers. Gemeenten en UWV zetten zich samen in voor een goede diagnose en een op activering gerichte dienstverlening. Uitgangspunt daarbij is integraliteit: participatie van de werkzoekende moet centraal staan en werkwijzen van gemeenten en UWV moeten daar zo veel mogelijk op aansluiten. Gemeenten en UWV zijn echter van oudsher gewend om elk op een eigen manier te werk te gaan. De versterking van de integrale samenwerking tussen beide organisaties was om die reden het onderwerp van pilot 3.

4.1 Doel en opzet pilot

Het doel van pilot 3 was om initiatieven te ontplooiën waarmee de dienstverlening op de Werkpleinen aan mensen met een arbeidsbeperking een verdere impuls kon krijgen. Integrale dienstverlening, gericht op het zo veel mogelijk activeren van werkzoekenden, was het uitgangspunt van de pilot. In de evaluatie door Ernst & Young stond de volgende onderzoeksvraag centraal:

“Hoe kunnen gemeenten en UWV op de Werkpleinen de integrale dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers, mede ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, vormgeven?”

Om deze vraag te beantwoorden zijn er 6 pilotprojecten gestart, die hoorden bij één van de volgende 3 thema's:

- professionalisering van de diagnosestelling en het plan van aanpak
- ontwikkeling van samenwerking
- ontwikkeling van geïntegreerde en vraaggerichte dienstverlening aan werkgevers.

Pilot 3 heeft van alle pilots het meeste last gehad van externe omstandigheden. Vooral de terugtrekkende beweging van de UWV als gevolg van bezuinigen, had een belemmerend effect op de ontwikkelde samenwerkingsverbanden binnen een aantal projecten.

4.2 Inzichten

Uit de pilot blijken twee knelpunten en twee oplossingsrichtingen. Deze zijn overwegend veranderkundig van aard. Het gaat over projectmatige randvoorwaarden om überhaupt te komen tot samenwerking tussen partijen. Daarmee wordt de onderzoeksvraag die in pilot 3 centraal stond vooral projectmatig en niet zozeer inhoudelijk beantwoord.

Knelpunt 1: onvoldoende committent

Een groot knelpunt in meerdere projecten, was dat gedurende de pilot partijen zich terugtrokken uit de samenwerking, of er minder prioriteit bij legden. Dat had ook te maken met de veranderde financiële werkelijkheid en met krimpende budgetten



gedurende de pilotduur. Met name voor het UWV waren forse bezuinigingen vaak een reden om zich uit de Werkpleinen terug te trekken. Wanneer partijen zich terugtrokken, beïnvloedde dit ook het committent van de nog overgebleven partijen op een nadelige manier. Het is daarom cruciaal voor de ontwikkeling van nieuwe aanpakken op werkpleinen, dat gedurende het proces zowel het management- als het politiek-bestuurlijk niveau gecommitteerd blijft.

Oplossingsrichting

Een enthousiaste trekker kan committent stimuleren en bovendien de brug slaan tussen managers en bestuurders rondom de werkpleinen. Daarnaast kan het committent versterkt worden door de **urgentie** van de pilot te benadrukken. Zo maakt het nogal wat uit of je een project framed als 'noodzakelijk' (zoals bij een succesvol project het geval was) of als een 'experiment' (zoals bij minder succesvolle projecten het geval was). Bij een framing als 'experiment' is het gevoel van urgentie bij deelnemers kleiner.

Knelpunt 2: onvoldoende aandacht voor effectiviteit en efficiëntie

Een aantal ontwikkelde aanpakken bleek na afloop van de pilot niet effectief en efficiënt genoeg om duurzaam verankerd te worden op het werkplein. Bij het ontwerpen van de projecten is bij veel projecten meer gefocust op samenwerking op zichzelf, in plaats van op de mate waarin de samenwerking zou bijdragen aan de effectiviteit en efficiëntie van de dienstverlening.

Oplossingsrichting

Wanneer bij het ontwerp van de pilot al expliciet wordt gefocust op **wat de nieuwe aanpakken opleveren** in termen van effectiviteit en efficiëntie, wordt daarmee de kans vergroot dat de aanpak op deze aspecten voldoende bevredigend zal blijken.

4.3 Opbrengsten

Naast enkele kwalitatieve inzichten, heeft de pilot een aantal concrete opbrengsten gerealiseerd. Allereerst gaat het daarbij om de **verankering van initiatieven in de staande organisatie**. Twee van de zes projecten worden na de pilot duurzaam geïmplementeerd: het project 'Jongerenloket' in Heerlen en 'Integraal accountteam' in Hoogeveen.

Deze projecten kunnen tevens dienen als **goed voorbeeld** voor de sw-sector. In het project 'Jongerenloket' werd zowel de structuur van samenwerking rondom kwetsbare jongeren, als de methodiek rondom het aanbieden van maatwerktrajecten versterkt en duurzaam ingebed. Resultaat daarvan was dat veel meer jongeren dan voorheen maatwerktrajecten aangeboden kregen. In het project 'Integraal accountteam' werd een integraal accountteam ontwikkeld, bestaande uit accountmanagers vanuit verschillende partijen (de gemeente, UWV, sw-bedrijf, ROC's en uitzendbureaus) die op een eenduidige manier werkgevers benaderen. Binnen het team wordt integraal gewerkt binnen één systeem. UWV heeft (mede) op basis van de pilot besloten toch aanwezig te blijven op het Werkplein Hoogeveen, na eerder vertrokken te zijn.

Pilot 3 heeft daarnaast geleid tot een aantal **plaatsingen** bij reguliere werkgevers, waarbij opgemerkt moet worden dat de gestelde doelstellingen slechts door een project (van de 6) is gerealiseerd. Soms heeft dat te maken met de aard van de projecten. Zo was het resultaat van het project 'Jongerenloket' dat er een flinke daling werd gerealiseerd in de doorstroom vanuit het praktijkonderwijs naar de sociale



werkvoorziening. Deze jongeren vloeiden terug het onderwijs in. Resultaten bevonden zich bij dit project dus meer aan 'voorkant' dan aan de 'achterkant' van de sociale werkvoorziening. Soms vielen de resultaten van de ontwikkelde aanpakken ook gewoon tegen, en slaagde het project er maar beperkt in om mensen geplaatst te krijgen.

Omdat slechts twee van de zes projecten duurzaam worden geïmplementeerd, is het **effect** dat de pilots hebben gehad op de ontwikkeling van integrale dienstverlening beperkt te noemen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat bij de deelnemers weinig gevoel van urgentie bestond om te komen tot integrale samenwerking. Maar ook bezuinigingen en onzekerheden rondom de toekomstige rol van UWV hebben een rol gespeeld.

Het vellen van een oordeel over het resultaat van de projecten in pilot 3 was om een aantal redenen gecompliceerd. Ten eerste ontbrak bij veel pilotprojecten een SMART formulering van de effecten die het project moest bereiken. Dat had ook te maken met de aard van de doelstellingen, die niet altijd SMART te maken waren. Consequentie van de ontbrekende SMART doelstellingen was echter wel dat het **nauwelijks mogelijk was om te meten** in hoeverre de beoogde effecten (integrale samenwerking) van de pilotprojecten waren bereikt. Daarnaast werden in sommige gevallen de doelstellingen gedurende de pilotduur aangepast, wat het doen van een 0-meting en een 1-meting belemmerde.

4.4 Conclusie: de noodzaak van samen in samenwerking

Het effect dat de projecten hebben gehad op de ontwikkeling van integrale dienstverlening is beperkt te noemen: zowel in termen van aantal plaatsingen, als in termen van duurzame verankering in de staande organisatie. Wel zijn er verschillende kwalitatieve inzichten ontstaan. Deze inzichten hebben vooral te maken met de **randvoorwaarden om samenwerking succesvol te laten zijn**. Daarmee wordt de onderzoeksvraag die in pilot 3 centraal stond vooral projectmatig en niet zozeer inhoudelijk beantwoord. Geconcludeerd kan worden dat het bij de vormgeving van integrale samenwerking belangrijk is dat de partijen in kwestie **betrokken zijn en betrokken blijven**. Externe politieke en economische omstandigheden kunnen dat committent beïnvloeden. Wanneer één van de partijen tussentijds afhaakt, of het belang van de samenwerking eigenlijk niet meer inziet, is een succesvol resultaat nauwelijks nog mogelijk. Anders gezegd: om te komen tot een integrale samenwerking zul je daar gedurende de hele looptijd van het project samen hard voor moeten werken.





5 Het instrument: loondispensatie

De Commissie De Vries stelde in haar rapport 'Werken naar vermogen' een nieuw instrument voor gemeenten⁷ voor om de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking te bevorderen. Voortaan moest het volgens de commissie mogelijk zijn dat werkgevers werknemers onder het WML betalen indien de werknemer door zijn arbeidsbeperking minder productief was. Dit loon naar vermogen, moest vervolgens door de overheid worden aangevuld tot aan maximaal het minimumloon. Dit instrument, loondispensatie, zou klanten van de gemeentelijke sociale diensten moeten prikkelen regulier te gaan werken, werkgevers moeten prikkelen werknemers met een beperking aan te nemen en gemeenten moeten prikkelen zo veel mogelijk mensen toe te leiden naar regulier werk. In Pilot 4 werd onderzocht of loondispensatie inderdaad deze verwachtingen waar kon maken. Dit hoofdstuk vat de belangrijkste conclusies van de pilot samen.

5.1 Doel en opzet pilot

Het doel van pilot 4 was om de verwachtingen rondom loondispensatie te toetsen aan de praktijk. Die verwachtingen waren drieledig. Het instrument moest mensen met een arbeidsbeperking prikkelen regulier te gaan werken en zich te ontwikkelen. Wanneer hun loonwaarde zou stijgen, zouden ze er namelijk ook in inkomen op vooruit gaan (tot maximaal 100% minimumloon). Het instrument moest werkgevers prikkelen om meer mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, omdat ze voortaan 'naar loonwaarde' mochten uitbetalen. Bovendien mocht loondispensatie over het gehele dienstverband verstrekt worden en had het daarmee een duurzamer karakter dan veel andere re-integratie instrumenten. Tot slot was de veronderstelling dat het instrument gemeenten zou prikkelen om zo veel mogelijk mensen regulier aan het werk te helpen, omdat zij wat ze overhielden op de uitkeringen vrij mochten besteden. Pilot 4 werd geëvalueerd door Panteia/Research voor Beleid.

De doelstelling van de pilot vertaalde zich in de volgende onderzoeksvraag voor de evaluatie:

"Draagt de inzet van het instrument loondispensatie en de wijze waarop dit instrument gehanteerd wordt door gemeenten die deelnemen aan de pilot, bij aan het bevorderen van de arbeidsparticipatie van personen met een arbeidsbeperking?"

Om deze vraag te beantwoorden, maakte Panteia/Research voor Beleid in haar analyse een onderscheid tussen de bijdrage van het *instrument* loondispensatie en de bijdrage van de *wijze* waarop gemeenten het instrument *hanteerden*. Er namen 32 gemeenten deel aan de pilot.

⁷ UWV past al langer loondispensatie toe. Loondispensatie is vanaf 2005 in de Wajong wetgeving opgenomen. Voor 2005 was loondispensatie al mogelijk via de wet (Re)integratie Arbeidsgehandicapten (REA).



5.2 Inzichten

De pilot heeft veel inzichten opgeleverd over de werking van het instrument loondispensatie. Deze inzichten hebben allereerst betrekking op de werkzame mechanismen van het instrument. Vooraf werd verondersteld dat het instrument bepaalde prikkels zou bevatten: in de praktijk bleken deze prikkels anders te werken. Daarnaast weten we door de pilot meer over hoe we uitval van deelnemers op reguliere werkplekken kunnen tegengaan. Tot slot brengt de pilot een aantal knelpunten in beeld, die zowel te maken hebben met het instrument loondispensatie, als met de wijze waarop het instrument door gemeenten werd uitgevoerd.

De werkzame mechanismen

Uit de evaluatie van de pilot blijkt dat loondispensatie, bij een juiste hantering van het instrument, bijdraagt aan de vergroting van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Met 'juiste' bedoelen we dat gemeenten de positieve prikkels die van het instrument uit kunnen gaan, optimaal benutten richting werkgevers en werknemers. Opvallend is dat deze positieve prikkels niet financieel van aard zijn, zoals van tevoren werd verwacht, maar vooral een sociaal karakter hebben.

Impact van sociale prikkels

Voor werknemers betekent het werken met loondispensatie dat hun beperkingen expliciet worden gemaakt. Dit ervaren zij als prettig, omdat het de druk om 'regulier' te presteren weg kan nemen. Bovendien ligt bij loondispensatie een grotere focus op de mogelijkheden van deelnemers dan op de beperkingen, wat het zelfvertrouwen van deelnemers kan vergroten. De **vermindering van prestatiedruk** en de **groei van zelfvertrouwen** kunnen beiden positieve effecten hebben op de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking: het verkleint het risico op uitval. De 'sterkte' van deze prikkel hangt af van de manier waarop de gemeente met de werknemer over het instrument communiceert. Door deze voordelen in het gesprek met de klant expliciet te benoemen en benadrukken, neemt de prikkelwerking voor de werknemer toe.

Ook werkgevers zien veel voordelen in loondispensatie. Vooral het **langdurige karakter** van het instrument wordt gewaardeerd. Werkgevers zijn namelijk huiverig om risico's te nemen wanneer zij mensen met een arbeidsbeperking aannemen en verlangen daarom naar een langdurige vorm van compensatie, die blijft bestaan zolang de werknemer niet in staat is een reguliere arbeidsprestatie te leveren. Daarbovenop komt de **focus op ontwikkeling** - door de herhaalde loonwaardemetingen⁸ - een focus die goed past bij het 'sociale gezicht' dat werkgevers graag willen laten zien door mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Samen kunnen deze eigenschappen duurzame dienstverbanden, waarin er ruimte is voor de groei en ontwikkeling van de werknemer, bevorderen. Tot slot ervaren werkgevers loondispensatie als een '**eerlijk**' en '**inzichtelijk**' instrument. De loonwaardebepaling maakt immers inzichtelijk dat een werknemer een (structurele) beperking heeft die (structureel) ten koste gaat van de arbeidsprestatie. Dit maakt het ook gemakkelijker om bij leidinggevenden en collega's begrip voor de verminderde arbeidsprestatie van de werknemer te creëren. Dit is belangrijk: 'gezonde' collega's moeten soms meer presteren waar (of zelfs omdat) hun collega met een arbeidsbeperking dat niet kan, er gelden voor hen andere (strengere) eisen rondom werktempo en kwaliteit, en de collega met een arbeidsbeperking vraagt structureel meer begeleiding en ook een andere aanpak van zowel collega's als leidinggevende. De loonwaardebepaling maakt

⁸ In het ideale geval stijgt de loonwaarde door de opbouw van werkervaring.



duidelijk dát en waaróm dit zo is. Dit draagt bij aan het begrip en draagvlak op de werkvloer dat nodig is voor een succesvol en duurzaam dienstverband.

Loondispensatie kan volgens gemeenten mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt een nieuw perspectief bieden. Gezien de vaak structurele aard van de beperkingen van de doelgroep behoorde (duurzame) uitstroom naar de arbeidsmarkt niet of zeer beperkt tot de mogelijkheden. Loondispensatie heeft voor deze groep **een nieuw perspectief op regulier werk** gebracht.

Beperkte impact van financiële prikkels

Zoals blijkt uit de vorige paragraaf, heeft loondispensatie positieve eigenschappen in de ogen van werknemers, werkgevers en gemeenten. Deze positieve eigenschappen zijn echter vrijwel allemaal niet-financieel van aard. In plaats van financiële prikkels, ervaren werknemers, werkgevers en gemeenten vooral sociale prikkels. De financiële prikkels zoals vooraf bedoeld, komen in de praktijk nauwelijks aan.

Voor ongeveer tweederde van de werknemers betekende het werken met loondispensatie een vooruitgang in hun netto inkomen⁹. Deze financiële prikkel wordt in de praktijk echter meestal niet als zodanig ervaren. Groei van inkomen is over het algemeen niet de reden dat deelnemers aan de slag gaan met loondispensatie. Sterker nog: sommige deelnemers begrijpen niet goed waarom hun loon onder het WML ligt en ervaren dit als demotiverend. Het concept dat hun loonwaarde (en dus hun inkomen) stijgt wanneer zij zich ontwikkelen, is voor nagenoeg alle deelnemers een brug te ver: dit concept wordt **niet begrepen**.

Bij aanvang van de pilot werd verwacht dat loondispensatie een stevige bijdrage kon leveren aan het over de streep trekken van werkgevers. Zij hoefden voortaan namelijk alleen nog te betalen voor de arbeidsprestatie van mensen met een beperking. In de praktijk bleken werkgevers de financiële prikkel echter niet zozeer als een prikkel te ervaren, maar als een **randvoorwaarde**. Ze werden dus niet extra gemotiveerd door de financiële tegemoetkoming, maar zagen deze tegemoetkoming als een vanzelfsprekendheid bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking.

Een derde veronderstelling achter het instrument was dat gemeenten geprikkeld zouden worden om zo veel mogelijk mensen regulier aan het werk te helpen, omdat zij wat ze overhielden op de uitkeringen vrij mochten besteden. Wanneer gemeenten alle deelnemers uit de pilot zouden plaatsen, kan er inderdaad een flinke financiële prikkel uitgaan van het instrument. In de praktijk zijn echter (lang) niet alle deelnemers geplaatst, waardoor de gemeenten met wat ze bespaarden op uitkeringen van geplaatste cliënten, ook de **kosten van niet-geplaatste deelnemers** moesten terugverdienen. Zo bleken werkvoorbereidende trajecten cruciaal om een deel van de afstand tot de arbeidsmarkt van de doelgroep te overbruggen. De kosten van deze werkvoorbereidende trajecten hadden echter een grote impact op het kostenplaatje van gemeenten.

Het voorkomen van uitval

Het soms grote aantal niet-geplaatste deelnemers wijst op het belang van een goede selectie. Loondispensatie blijkt lang niet voor elke klant het geschikte instrument om naar de arbeidsmarkt geleid te worden. Het voorkomen van uitval begint daarom al bij het selecteren van de juiste doelgroep en het voorbereiden van de doelgroep op werk.

⁹ Deze conclusie geldt voor de groep waarover we de inkomensgegevens hebben verkregen (dit was 40% van de werknemers die op 1 mei 2012 met loondispensatie aan de slag waren).



Alle gemeenten wijzen daarnaast op het belang van goede begeleiding om ook uitval uit de dienstbetrekking te voorkomen. Begeleiding voor het (aan)leren van de werkzaamheden, maar met name om eventuele problemen vroegtijdig te signaleren en te reduceren. Zonder begeleiding is de kans op uitval groot. Daarbij is het van belang het onderwerp '**begeleiding op de werkplek**' al in een vroeg stadium te bespreken. Andere mogelijkheden om de werkgever te 'ontzorgen' wat betreft begeleiding, zijn bijvoorbeeld het aanbieden van een **no-risk polis**, of een **detachingsconstructie**. Het belang van goede ondersteuning van werknemers met een arbeidsbeperking kwam ook al naar voren uit pilot 1 (klik [hier](#)).

Knelpunten rondom loondispensatie

Daarnaast heeft de pilot knelpunten van het instrumenten in kaart gebracht. Sommige knelpunten hebben te maken met de eigenschappen van loondispensatie als instrument. Andere knelpunten komen voort uit de wijze waarop het instrument is gehanteerd en uitgevoerd.

Knelpunten van het instrument

Naast prikkels die verwacht werden, maar in de praktijk anders uitpakten, heeft het instrument ook een aantal nadelen voor werkgevers en gemeenten die zij als negatieve prikkels ervaren. Voor werkgevers is ten eerste de hoogte van de dispensatie pas bekend nadat een groot deel van de kennismakingsperiode is verstreken. Dit maakt het voor werkgevers lastig een goede inschatting te maken van de **kosten en baten** van het in dienst nemen van de betreffende werknemer. Werkgevers worden over het algemeen niet gedreven door winstbejag, maar willen wel zeker weten dat zij op hun werknemers geen (groot) verlies zullen maken. Werkgevers 'missen' deze garantie bij de eerste beslissing een werknemer een kans te geven. Daarnaast geeft het instrument nog onvoldoende antwoord op de **extra risico's** (ziekte, inspanningen op begeleiding) die werken met de doelgroep voor werkgevers met zich meebrengt. Tot slot hebben werkgevers last van de **administratieve belasting** die de periodieke loonwaardebepaling met zich meebrengt. Ook de uitbetaling van het loon zorgde soms voor extra administratieve lasten. Soms omdat de beschikkingen vanuit de gemeente niet op tijd werden ontvangen, soms omdat tussen gemeente en werkgever geen duidelijke afspraken werden gemaakt over wie nu wat aan een werknemer moest betalen en vaak ook omdat salarisadministratiesystemen van werkgevers niet toegerust bleken op het betalen van een loon onder WML.

Voor gemeenten bleek de toegangstoets van het instrument ongeschikt te zijn als selectie- en indicatiestellend instrument. Gemeenten waren daardoor onnodig veel energie en tijd kwijt aan de doelgroepselectie.

Knelpunten binnen de uitvoering

De uitvoering van loondispensatie bleek geen gemakkelijke taak voor gemeenten. Deelname aan de pilot betekende meestal niet simpelweg het toevoegen van een nieuw re-integratieinstrument aan het bestaande aanbod, maar vergde vaak een geheel nieuwe strategische en beleidsmatige positionering. In de uitvoering konden zich dan ook op verschillende vlakken knelpunten voordoen.

Uit de pilot is allereerst gebleken dat **draagvlak** en **gevoel voor urgentie** cruciaal zijn bij de implementatie van loondispensatie. Zo was van de zomer 2010 tot aan het najaar van 2011 het committent van veel gemeenten te beperkt. Ook het aantal plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking bleef in die periode beperkt. Toen draagvlak en gevoel voor urgentie vanaf het najaar 2011 stegen, steeg ook het aantal



plaatsingen. Het belang van draagvlak en gevoel voor urgentie bleek ook al uit pilot 2 (klik [hier](#)) en pilot 3 (klik [hier](#)).

Daarnaast kunnen de positieve prikkels van het instrument optimaal benut worden, wanneer gemeenten **het instrument en de werking daarvan goed kennen**. Gemeenten zijn namelijk bij uitstek degenen die werknemers én werkgevers over loondispensatie moeten voorlichten. Wanneer deelnemende gemeenten zich onvoldoende verdiept hadden in de werking van het instrument, kwamen positieve (sociale) prikkels van het instrument ook onvoldoende tot uiting.

Gemeenten zelf zien als bottleneck van de pilot het **werven en betrekken van werkgevers**. Zij hebben over het algemeen te laat in het proces op werkgeversbenadering ingezet, hebben regelmatig te weinig capaciteit vrijgemaakt en/of niet de juiste bezetting in het team gerealiseerd. De economische crisis heeft daarnaast een positief resultaat bemoeilijkt. Het belang van een goede werkgeversbenadering bleek ook uit pilot 1 (klik [hier](#)).

Tot slot maakt de pilot duidelijk dat de methodieken die werden gebruikt om de loonwaarde van een werknemer te bepalen, niet (voldoende) valide en betrouwbaar zijn. De uitkomsten bleken niet vergelijkbaar: verschillende methodieken konden voor dezelfde werknemer tot verschillende loonwaardes leiden. Tegelijkertijd leidde dit binnen de pilot niet tot grote problemen: de uitkomsten van de loonwaardebepaling stonden in de praktijk niet ter discussie en werden vrijwel altijd zonder veel problemen door alle partijen geaccepteerd¹⁰.

5.3 Opbrengsten

Op 1 maart 2013 waren er 351 dienstverbanden in de vorm van werkplekken gerealiseerd met behulp van het instrument loondispensatie: een aantal dat op zichzelf achterblijft bij de verwachtingen die veel gemeenten vooraf van het instrument hadden. Wanneer we echter verder kijken dan dit cijfer alleen, leert de pilot ons dat loondispensatie voor een aantal gemeenten een bruikbaar instrument is gebleken. Een groot deel van deze 351 plaatsingen is door een kleine groep gemeenten gerealiseerd. Zo zijn twee gemeenten erin geslaagd meer dan 50 dienstverbanden met loondispensatie te realiseren. Daar tegenover staat een grote groep van 16 gemeenten die gedurende de looptijd van de pilot 'slechts' 1 tot 5 dienstverbanden heeft gerealiseerd. De pilot laat daarmee zien dat loondispensatie een bruikbaar instrument **kán** zijn, mits de gemeente op de goede manier is voorbereid en het instrument **op de juiste manier wordt ingezet**.

Het aantal gerealiseerde dienstverbanden had bovendien hoger kunnen zijn, wanneer er minder werknemers uitgevallen zouden zijn. Op 1 maart zijn er namelijk 397 proefplaatsingen geregistreerd die niet tot een dienstverband hebben geleid en zijn er 120 dienstverbanden voortijdig beëindigd. Deels, aldus deelnemende gemeenten, is deze uitval typerend voor de doelgroep en daarmee moeilijk te voorkomen. Aan de andere kant heeft de pilot ook een aantal inzichten opgeleverd om deze uitval te helpen voorkomen.

¹⁰ Overigens begrepen werknemers niet altijd wat de systematiek loondispensatie en loonwaardebepaling inhield.



5.4 Conclusie: bruikbaar mits...

Loondispensatie kán een bruikbaar instrument zijn om de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking te verhogen. Daarbij spelen vooral sociale prikkels een cruciale rol en niet, zoals vooraf gedacht, de financiële prikkels.

Tegelijkertijd werkt het instrument in zijn huidige vorm niet optimaal. Voor werknemers is het concept loondispensatie complex, gemeenten moeten dit goed uitleggen aan werknemers. Werkgevers ervaren een aantal negatieve prikkels, die te maken hebben met risicoafdekking en administratieve belasting. Deze negatieve prikkels kunnen de positieve prikkels die van het instrument uitgaan, voor een groot deel teniet doen. Loondispensatie geeft op zichzelf dus nog onvoldoende antwoord op de risico's die werknemers met een arbeidsbeperking voor werkgevers met zich meebrengen.

In de uitvoering van loondispensatie door gemeenten kan de balans naar het positieve worden gekanteld. Namelijk door werkgevers zo goed mogelijk voor te lichten over de positieve eigenschappen van het instrument en door ze zo veel mogelijk te ontzorgen. Wanneer binnen gemeenten een gebrek aan draagvlak bestaat voor loondispensatie, er onvoldoende kennis is van het instrument of de werkgeversbenadering ontoereikend is, kan de balans echter naar het negatieve kantelen.

Een effectieve inzet van loondispensatie is daarmee onlosmakelijk verbonden met **voldoende risicoafdekking** en een **goed toegeruste uitvoering**. Wanneer één van beide hapert, boet het instrument aan kracht in.



6 Conclusie: Werken naar vermogen

De pilots 'Werken naar vermogen' zijn gestart in 2009. De eindevaluaties vinden plaats in 2013. Daarmee heeft de pilotduur zich over een flinke periode uitgespreid. Een periode bovendien met flinke politieke en economische turbulentie, die de voortgang, uitvoering en opbrengsten van de pilots hebben gekleurd en beïnvloed. Maar ook een periode waarin veel geleerd is over de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Deze lessen zijn geleerd binnen de vier pilots op zichzelf, maar ook over de vier pilots heen, bepaalde resultaten gelden namelijk voor meer dan één pilot (bijvoorbeeld het belang van werkgeversbenadering en voldoende draagvlak).

In dit samenvattend rapport zijn de kernpunten van de pilots behandeld. Voor meer informatie over deze kernpunten, en een gedetailleerd overzicht van alle ervaringen en leerpunten binnen de pilots, kunt u de individuele rapporten van Ernst & Young, Panteia en Regioplan raadplegen, zie de literatuurlijst voor een overzicht.

De belangrijkste pilot overstijgende conclusies en de leerpunten, worden in dit laatste hoofdstuk uiteengezet. Deze conclusies geven de antwoorden op de centrale onderzoeksvraag:

"Hoe kunnen meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk worden geholpen in een reguliere baan?"

6.1 Opbrengsten

De pilots hebben gemeenten en sw-bedrijven de kans geboden te experimenteren met voor hen nieuwe methoden, instrumenten en aanpakken om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. En geëxperimenteerd is er: in die zin hebben de pilots hun doel bereikt. Wat hebben deze experimenten opgeleverd?

De pilots maken allereerst nog eens heel duidelijk dat het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking een complexe opgave is. Dat dit een complexe opgave is, is niet nieuw. Hoe complex deze opgave echter precies is, was voor veel betrokken gemeenten, sw-bedrijven en werkgevers wel een verrassing. Het aan het werk helpen van mensen van een arbeidsbeperking gaat veel verder dan het zoeken van een baan, het bij elkaar brengen van vraag en aanbod en het compenseren van de verminderde arbeidsprestatie. De pilots laten ook zien dat dit op zichzelf geen gemakkelijke opgaven zijn. Het vergt ook ingrijpende veranderingen in de organisatie van zowel toeleveranciers als werkgevers, en raakt niet alleen toeleveranciers, werkgever en werknemer zelf, maar bijvoorbeeld ook directe collega's en leidinggevendenden. Daarbij is er in de pilots geen 'ei van colombus' ontdekt waarmee mensen met een arbeidsbeperking regulier aan de slag kunnen worden geholpen. Uit alle pilots blijkt dat het regulier plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking geen opgave is die één pasklaar antwoord kent: niet in de werkgeversbenadering, niet in de organisatie van toeleveranciers, en niet in een instrument als loondispensatie. We zien



dit terug in het aantal plaatsingen dat met de pilots is gerealiseerd. Hoewel geen primair doel van de pilots, bleef het aantal plaatsingen achter bij de verwachtingen van veel gemeenten en sw-bedrijven.

In de pilots zijn verschillende succesvolle aanpakken en methodieken ontwikkeld, die nu ook buiten de pilotsetting worden voortgezet of geïmplementeerd. Initiatieven als Locus en De Normaalste Zaak, maar ook kennis van de manier waarop een instrument als loondispensatie effectief kan worden ingezet, worden ook buiten de pilots met succes toegepast om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen.

Bovendien bestond er binnen alle pilots grote onderlinge variatie in het aantal plaatsingen. Sommige gemeenten, sw-bedrijven en werkgevers slaagden er binnen dezelfde pilot dus veel beter in om successen te boeken dan anderen. Het lukt het om, ondanks de economische tegenspoed en de complexiteit van het vraagstuk, toch dienstbetrekkingen te realiseren voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze deelnemers ontdekten weliswaar niet één ei van Columbus, maar wisten wel barrières te overkomen en gunstige randvoorwaarden te creëren. Met soms grote successen tot gevolg. Van deze pioniers kunnen we in kwalitatief opzicht veel leren. Deels betreft het hier nieuwe lessen, deels bevestigen de pilots ook het belang van lessen die ook al uit eerder onderzoek naar voren kwamen.

6.2 Geleerde lessen

Les 1: Meer ondersteuning dan alleen productiviteitscompensatie

Uit de pilots is gebleken dat het substantieel verhogen van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking geen eenvoudige opgave is. Niet eenvoudig, omdat het een grote toewijding vereist van **meerdere partijen**: sw-bedrijven, gemeenten, UWV, werkgevers en mensen met een arbeidsbeperking zelf, maar ook van partijen in een bredere cirkel om de werknemer heen, zoals collega's, leidinggevend en het thuisfront. Niet eenvoudig bovendien, omdat iemand met een beperking **méer ondersteuning** nodig heeft dan productiviteitscompensatie (zoals loondispensatie) alleen. Begeleiding blijkt in de praktijk cruciaal. Enerzijds omdat werkgevers de implicaties van de arbeidshandicap veelal onderschatten, maar ook omdat zij vaak niet over de expertise beschikken om knelpunten tijdig te signaleren en op te lossen. Zonder extra begeleiding van de werknemer (bovenop de begeleiding die een werkgever kan bieden) is de kans op uitval groot. Begeleiding richt zich echter niet alleen op de werknemer zelf. Ook de werkgever, leidinggevende en collega's hebben begeleiding nodig om van de plaatsing een succes te maken: de manier waarop zij met de werknemer omgaan en de ruimte die zij bieden om de werknemer mét zijn beperking te faciliteren is cruciaal voor het functioneren van de werknemer. Wanneer alleen gedacht wordt aan het compenseren van het productiviteitsverlies van mensen met een arbeidshandicap, wordt aan de begeleidingsbehoefte onvoldoende tegemoetgekomen. Communicatie over de ondersteuningsbehoefte en -oplossingen moet al in een vroeg stadium in het overleg tussen toeleverancier, werkgever en werknemer aan de orde komen.

Les 2: Meer aanpassingen dan productiviteit alleen

Hieruit volgt ook dat voor werknemers met een arbeidsbeperking meer aanpassingen nodig zijn dan een bijstelling van de gevraagde arbeidsprestatie alleen. De pilots laten zien dat deze doelgroep niet zondermeer kan worden behandeld als reguliere werknemers met wat productiviteitsverlies. De arbeidsbeperking heeft veel verstrekken consequenties dan alleen productiviteitsverlies. De beperking komt



bijvoorbeeld ook tot uiting in de taken die kunnen worden uitgevoerd, de werkdruk en dynamiek waaraan iemand kan worden blootgesteld, de omgang met collega's en de manier waarop iemand kan of moet worden aangestuurd. Dat betekent enerzijds dat **werkplekken en functies** moeten worden aangepast. Zoals al eerder benoemd, worden de gevolgen van een arbeidshandicap onderschat door werkgevers, of niet voldoende uiteengezet door toeleveranciers en intermediairs. Dat kan ertoe leiden dat werkgevers nauwelijks bereid zijn werkplekken of functies aan te passen, waardoor zij moeite hebben om geschikte kandidaten te werven. Op kleine schaal is het nog wel mogelijk om werknemers te plaatsen op nauwelijks aangepaste functies, maar deze benadering is onvoldoende om op grote schaal werk te bieden aan werknemers met een beperking. Het betekent echter soms ook dat **de setting waarin het werk plaatsvindt** (bijvoorbeeld waar het gaat om de wijze van aansturing of de omgang met collega's) moet worden aangepast of dat CAO's moeten worden aangepast omdat laaggeschoolde functies er niet of nauwelijks zijn. Het is van belang dat zowel toeleveranciers als werkgevers zich hiervan bewust zijn.

Les 3: De risico's weg bij de werkgever

De grootste drempel voor werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, is hun angst voor extra risico's (ziekte, uitval, begeleiding) die deze medewerkers met zich meebrengen. Dat geldt des te meer in slecht economisch tij, wanneer werkgevers nog voorzichtiger zijn met rekrutering van nieuw personeel. Het is daarom cruciaal dat beleid gericht op participatie, een antwoord biedt op deze angst. Beleid moet werkgevers 'ontzorgen.' Om die reden is **detachering** een goed instrument gebleken voor plaatsing. Daarnaast is er een grote behoefte aan **duurzame voorzieningen en subsidies**. Werkgevers moeten erop kunnen bouwen dat voorzieningen die de risico's voor hen kleiner maken, ook op de lange termijn beschikbaar blijven. Een duurzaam dienstverband vereist ook duurzame en toereikende voorzieningen. De no-riskpolis en ook het instrument loondispensatie zijn hiervan goede voorbeelden.

Les 4: Betrek werkgevers vroeg en op de juiste manier

Werkgevers moeten **vroeg** bij het matchingsproces betrokken worden. Door al voorafgaand aan de daadwerkelijke matching de banden aan te halen, weten werkgevers beter wat ze in huis halen, kunnen ze hun organisatie waar nodig voorbereiden op de nieuwe werknemer en door deze hoge persoonlijke betrokkenheid ontwikkelen ze een gevoel van loyaliteit richting de doelgroep. Daarnaast kan **de manier waarop** toeleveranciers werkgevers benaderen, van grote invloed zijn op het (mis)lukken van matching en plaatsing. Wanneer toeleveranciers vanuit het belang van de werkgever redeneren, maar wel zo veel mogelijk hun eigen expertise met de werkgever delen, vergroot dit de kans op een succesvolle plaatsing. Ook een gestroomlijnd wervingskanaal kan de kans op succes vergroten.

Les 5: Het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking is niet alleen een beleidsmatige maar ook een veranderkundige opgave

Gebleken is dat het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking een enorme inzet vereist van alle partijen: werkgevers, toeleveranciers en mensen met een arbeidsbeperking zelf. Daarom is de vergroting van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking niet alleen een beleidsmatige, maar ook een **veranderkundige opgave**. Een veranderopgave voor sw-bedrijven, die hun werkwijze moeten veranderen wanneer zij een arbeidsontwikkelingsbedrijf worden. Maar ook een veranderopgave voor gemeenten. Hun dienstverlening ten aanzien van mensen met een arbeidsbeperking wijzigt namelijk ingrijpend wanneer het actief benaderen en ontzorgen van werkgevers ook tot hun takenpakket hoort. Om die reden is het



cruciaal dat er binnen sw-bedrijven en gemeenten niet enkel aandacht is voor de inhoudelijke elementen van participatiebeleid voor mensen met een beperking, maar ook voor essentiële veranderkundige elementen, zoals het bestaan van **draagvlak** en **passend leiderschap**. De pilots laten daarbij zien dat dit langdurige processen zijn, die een goede voorbereiding en sterke visie vergen.

6.3 Tot slot

Uit de pilots is gebleken dat het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking bij een reguliere werkgever **gecompliceerd, maar mogelijk** is. Het vraagt veel investeringen van alle partijen, zoals de lessen hierboven hebben laten zien. Kern is dat er oog moet zijn voor de beperkingen van werknemers en voor manieren om de risico's van deze beperkingen voor werknemers én werkgevers zo klein mogelijk te maken. Werknemers moeten op passende werkplekken en in passende functies terecht komen en moeten kunnen rekenen op goede begeleiding en een werksetting die aansluit bij hun arbeidsbeperking. Werkgevers moeten erop kunnen rekenen dat de risico's die het aannemen van deze doelgroep met zich meebrengt, zoveel mogelijk kunnen worden ondervangen in slimme arbeidsconstructies of door duurzame sociale voorzieningen. Het aan het werk helpen van iemand met een arbeidsbeperking behelst dus meer dan alleen het vinden van een werkplek, het toeleiden naar de werkplek en het compenseren van het productiviteitsverlies dat gepaard gaat met de arbeidsbeperking.

Terugkijkend naar de uitgangspunten van de pilots, kan daarbij wel de vraag worden gesteld in hoeverre de plaatsingen, indien aan deze voorwaarden tegemoet wordt gekomen, nog 'reguliere' plaatsingen zijn. Het gaat vaak om **aangepaste plaatsingen bij reguliere werkgevers**, waarbij de aanpassingen veel verder strekken dan toeleveranciers, werkgevers en werknemers vooraf hadden verwacht. Werken voor een reguliere werkgever is mogelijk, als alle betrokkenen zoals gemeenten, sw-bedrijven, UWV, werkgevers, intermediairs en de werknemers zich bewust zijn van de extra inspanningen die dit met zich meebrengt.



Literatuurlijst

Bouma S. MA, Ommeren C.M. van MA en drs. Westhof F. (2013). *Van klant naar werknemer met loondispensatie - evaluatie van de vierde pilot Werken naar Vermogen. Eindrapport.* Zoetermeer.

CDA, PVDA & ChristenUnie (2007). *Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie.*

Commissie de Vries (2008). *Werken naar vermogen - advies van de commissie fundamentele herbezinning Wsw.*

Ernst & Young (2011). *Omslag naar arbeidsontwikkeling. Eerste rapportage monitoring en evaluatie pilots Werken naar Vermogen, pilot 2, Den Haag.*

Ernst & Young (2011). *Integrale dienstverlening op Werkpleinen. Eerste rapportage monitoring en evaluatie pilots Werken naar Vermogen, pilot 3, Den Haag.*

Ernst & Young (2011). *Anders Werken naar Vermogen. Tweede rapportage monitoring en evaluatie pilots Werken naar Vermogen, pilots 2 en 3, Den Haag.*

Ernst & Young (2012). *Verandering door leiderschap. Derde rapportage monitoring en evaluatie pilots werken naar vermogen, pilot 2 en 3, Den Haag.*

Ernst & Young (2013). *Functioneren in verandering. Eindevaluatie pilots 2 en 3 Werken naar Vermogen, Den Haag.*

Horssen, drs. C.P., drs. Mallee L., drs. Oostijen J., drs. Timmerman J.P.H.K. en drs. Wissink C.E. (met medewerking van prof. dr. Nijhuis F.J.N.) (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers. Eerste tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1, Amsterdam.*

Horssen, drs. C.P., drs. Mallee L., drs. Timmerman J.P.H.K. MMC en drs. Wissink C.E. (met medewerking van prof. dr. Nijhuis F.J.N.) (2012). *Meer werkplekken bij werkgevers. Vierde tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1, Amsterdam.*

Horssen, drs. C.P., drs. Mallee L., drs. Timmerman J.P.H.K. MMC en drs. Wissink C.E. (met medewerking van prof. dr. Nijhuis F.J.N. en dr. Leer M. van) (2013). *Meer werkplekken bij werkgevers. Eindrapport in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1, Amsterdam.*

Horssen, drs. C.P. (met medewerking van prof. dr. Nijhuis F.J.N.) (2008). *Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1, Amsterdam.*

Horssen, drs. C.P. (met medewerking van prof. dr. Nijhuis F.J.N. en drs. Mallee L.) (2013). *Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1, Amsterdam.*



Mallee, drs. L., drs. Oostijen J., drs. Timmerman J.P.H.K. en drs. Wissink C.E. (met medewerking van prof. dr. Nijhuis F.J.N.) (2011). *Meer werkplekken bij werkgevers. Tweede tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1.* Amsterdam.

Mallee, drs. L., drs. Timmerman J.P.H.K. en drs. Wissink C.E. (met medewerking van prof. dr. Nijhuis F.J.N.) (2011). *Meer werkplekken bij werkgevers. Derde tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1.* Amsterdam.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2008). *Regeling van de Staatssecretaris van Sociale Zaken en werkgelegenheid van 8 februari 2008 nr. AM/SAM/08/3291 houdende instelling van de commissie fundamentele herbezinning Wsw (instellingsregeling commissie fundamentele herbezinning Wsw).*

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2011). *Bijlage 'Hoofdlijnennotitie werken naar vermogen' bij brief van de Staatssecretaris van SZW aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal van 21 april 2011 nr. WNV/2011/5335.*

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2013). *Kamerbrief resultaten sociaal overleg van de Minister SZW en de Staatssecretaris SZW aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal van 11 april 2013 nr. 2013-0000045997.*

Ommeren C.M. van MA & Coenen L. MSc (2011). *Verdienen naar Vermogen. Rapportage over de opstartfase van de pilot Loondispensatie.* Zoetermeer.

Ommeren C.M. van MA & Coenen L. MSc (2011). *Verdienen naar Vermogen. Eerste voortgangsrapportage Werken naar Vermogen Pilot IV: Loondispensatie.* Zoetermeer.

Ommeren C.M. van MA, Visser S.M. de MA en drs. Engelen M.W.H. (2011). *Van deelnemer naar werknemer. Tweede voortgangsrapportage Werken naar Vermogen Pilot IV: Loondispensatie.* Zoetermeer.

Ommeren C.M. van MA en Visser S.M. de MA (2012). *Van deelnemer naar werknemer. Loondispensatie en loonwaarde in de praktijk. Derde voortgangsrapportage Werken naar Vermogen Pilot IV: Loondispensatie.* Zoetermeer.

Ommeren C.M. van MA, Bouma S. MA, ir. Vennekens A. en Visser S.M. de MA (2012). *Aan de slag met loondispensatie. Van deelnemer naar werknemer IV. Vierde voortgangsrapportage Werken naar Vermogen Pilot IV: Loondispensatie.* Zoetermeer.

Visser S.M. de MA, Weijsschede S. MSc. en Ommeren C.M. van MA(2011), *Experiment loonwaarde. Een onderzoek naar de betrouwbaarheid en validiteit van loonwaardemethodieken.* Zoetermeer.

Regioplan (2013). *Meer werkplekken bij werkgevers - eindrapport in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1.* Amsterdam.

Stichting van de Arbeid (2013). *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020. Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren én benutten, Den Haag. - Sociaal Akkoord 11 april 2013*



Visser S.M. de MA, ir. Kemp S. A. van der, Ommeren C.M van MA en drs. Engelen M.W.H. (2013). *Naar dezelfde loonwaarde? Een vervolgonderzoek naar de vergelijkbaarheid van loonwaardemethoden*, Zoetermeer.

VVD & CDA (2010). *Vrijheid en verantwoordelijkheid – regeerakkoord VVD-CDA*.

VVD & PVDA (2012). *Bruggen slaan – regeerakkoord VVD-PVDA*.



