



Opdrachtgever

AWVN

Opdrachtnemer

Berenschot / M. Adelmeijer, P.

Schenderling, J. Kok, F. Sikkema, H.

Vloet

Onderzoek

*Businesscases inzet mensen met een
arbeidsbeperking vanuit vier
perspectieven*

Einddatum – 19 september 2014

Categorie

Werkgevers

Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven

Conclusie

Met de invoering van de Participatiewet wil het kabinet meer arbeidsdeelname en minder uitkeringsafhankelijkheid bewerkstelligen. In het sociaal akkoord is afgesproken meer mensen met een beperking te laten participeren. In 2026 moeten in totaal 125.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking zijn gerealiseerd. Het zgn. Malietorenberaad heeft drie pilots geformuleerd om knelpunten aan te pakken en werkgevers beter in staat te stellen mensen uit de doelgroep op reguliere arbeidsplekken te plaatsen. In dit kader is onderzoek gedaan naar de kosten en baten van het werken van mensen met een arbeidsbeperking, vanuit vier perspectieven: (1) de werkgever, (2) de intermediair, (3) gemeenten en UWV en (4) de werkzoekende. Dit rapport doet verslag. De hogere directe kosten voor werkgevers worden betaald door de overheid. De belangrijkste indirecte kostenpost betreft aansturing en coördinatie. Er zijn tegemoetkomingen mogelijk, alsmede baten die kunnen ontstaan door bijvoorbeeld het voldoen aan social-returnverplichtingen, reshoring en jobcreation, voorkomen van de eventuele quotumheffing en verzilveren van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Werving, selectie en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking vergt expertise, wat kansen biedt voor intermediairs en sw-bedrijven. Koppeling van de behoeften en mogelijkheden van de werkzoekende aan de vraag en mogelijkheden van de werkgever is cruciaal. UWV en gemeenten hebben belang bij het naar werk begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking. Gemeenten zetten instrumenten verschillend in, waarbij het voor de gemeente financieel het meest gunstig is mensen met hoge loonwaarde aan het werk te helpen. Werkzoekenden gaan er soms wel, soms niet financieel op vooruit als ze gaan werken. Tevens zijn er belangrijke niet-financiële baten. De kans op succes worden vooral bepaald door intrinsieke motivatie. Ten slotte zijn er bredere maatschappelijke baten. Algemene conclusie: als de wil er is, is het mogelijk de businesscase voor alle belanghebbenden rond te krijgen, waarbij het financieel het meest gunstig is mensen met een hoge loonwaarde en mensen met een Wajongachtergrond aan het werk te helpen.

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/c461xh3e>

19 september 2014

Berenschot

Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven

Onderzoek in opdracht van AWWN in het kader van het programma
Werkgevers gaan inclusief



Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven

Onderzoek in opdracht van AWWN in het kader van het programma Werkgevers gaan Inclusief

Maarten Adelmeijer
Paul Schenderling
Joanne Kok
Fleur Sikkema
Hein Vloet

19 september 2014

Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven

Onderzoek in opdracht van AAVN in het kader van het programma Werkgevers gaan Inclusief

Inhoud	Pagina
1. Samenvatting	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Conclusies	1
1.3 Aanbevelingen	8
2. Inleiding	12
2.1 Aanleiding	12
2.2 Definitiebepaling en omschrijving maatschappelijk vraagstuk	12
2.3 Institutionele context	13
2.4 Aard en omvang doelgroep	15
2.5 Huidige status inclusief werkgeverschap	18
2.6 Lopende experimenten c.q. onderzoeken	18
2.7 Leeswijzer	19
3. Aanpak en verantwoording	20
3.1 Onderzoeksvragen	20
3.2 Afbakening	20
3.3 Actoren	20
3.4 Aanpak en verantwoording	21
4. Het werven, plaatsen en begeleiden van medewerkers met een arbeidsbeperking	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Conceptueel kader	27
4.3 Wat: welke processtappen worden gezet voor een duurzame plaatsing?	30
4.4 Hoe: wat zijn determinanten c.q. succes- en faalfactoren bij elk van de processtappen?	32
4.5 Waarom: tot welke uitkomsten leidt een plaatsing?	35

Inhoud (vervolg)	Pagina
5. Perspectief werkgevers	36
5.1 Inleiding	36
5.2 Vraagstelling	36
5.3 Afbakening en context	36
5.4 Businessmodellen	38
5.5 Uitwerking businessmodel 1: eenvoudig werk, plaatsing op grote schaal	44
5.6 Uitwerking businessmodel 2: eenvoudig werk in primair proces	46
5.7 Uitwerking businessmodel 3: eenvoudig werk in complexe omgeving	49
5.8 Uitwerking businessmodel 4: mbo/hbo	53
5.9 Variëteit tussen businessmodellen	57
5.10 Bespreking mechanismen binnen de businessmodellen die leiden tot subvarianten	58
5.11 Indirecte, immateriële baten en relatie tot het mvo-beleid	62
5.12 Verbinding tussen het 'hoe' en het 'waarom'	64
5.13 Conclusies	65
5.14 Aanbevelingen c.q. suggesties voor vervolgonderzoek	67
6. Perspectief intermediair	69
6.1 Inleiding	69
6.2 Vraagstelling	69
6.3 Afbakening	69
6.4 Algemene conclusie	70
6.5 Bevindingen met betrekking tot bemiddeling	70
6.6 Bevindingen met betrekking tot begeleiding	73
6.7 Welke kansen biedt de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking aan intermediairs?	74
6.8 Wanneer is het niet interessant om medewerkers met een arbeidsbeperking te bemiddelen?	76
6.9 Conclusie en aanbevelingen	77
7. Perspectief gemeenten en UWV	78
7.1 Inleiding	78
7.2 Vraagstelling	78
7.3 Definitiebepaling	78
7.4 Algemene conclusie	79
7.5 Impact voor gemeenten	80
7.6 Financieringssystematiek Participatiewet	81
7.7 UWV	92
7.8 Overeenkomsten en verschillen in overheidsregelingen	93

Inhoud (vervolg)	Pagina
8. Perspectief werkzoekende	95
8.1 Inleiding	95
8.2 Vraagstelling	95
8.3 Definitiebepaling	95
8.4 Afbakening	96
8.5 Motivatie om te gaan werken	96
8.6 Financiële prikkels	97
8.7 Stimulansen en hindernissen om aan het werk te gaan	100
8.8 Proces tot plaatsing van werkzoekenden	101
9. Toekomstige uitdagingen	103
9.1 Maatschappelijke perspectief	103
9.2 Wet en regelgeving tegenover (beleids)vrijheid	103

Bijlage: Bronvermelding.

1. Samenvatting

1.1 Inleiding

Met de invoering van de Participatiewet wil het kabinet meer participatie op de arbeidsmarkt en minder uitkeringsafhankelijkheid bewerkstelligen. In het sociaal akkoord is afgesproken om meer mensen met een beperking te laten participeren op de arbeidsmarkt. In 2026 moeten in totaal 125.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking gerealiseerd zijn. Om deze ambitie waar te maken is het Malietorenberaad opgericht waarin werkgevers- en brancheorganisaties, grote bedrijven en (semi-)publieke organisaties participeren. Het Malietorenberaad heeft drie pilots geformuleerd om knelpunten aan te pakken en werkgevers uit het bedrijfsleven beter in staat te stellen mensen uit de doelgroep op reguliere arbeidsplekken te plaatsen.

In dit kader heeft werkgeversvereniging AWWN opdracht gegeven tot een onderzoek naar de kosten en baten van het werken van mensen met een arbeidsbeperking, vanuit vier perspectieven: (1) de werkgever, (2) de intermediair, (3) gemeenten en UWV, (4) de werkzoekende.

Daartoe hebben we literatuurstudie verricht, regionale workshops georganiseerd, diepte-interviews met **veertig** werkgevers gehouden, expertsessies belegd met mensen uit de wetenschap, gemeenten, UWV en het Ministerie van SZW.

In dit rapport treft u de uitwerking daarvan.

1.2 Conclusies

Hier staan de conclusies samengevat. In 1.2.1 staat de verkorte weergave. In 1.2.2 worden de zinnen uit de verkorte weergave uitgewerkt.

1.2.1 Verkorte weergave conclusies

Hierna geven we kort de algemene conclusie van het onderzoek weer, in paragraaf 1.2.2 werken we deze verder uit.

De hogere directe kosten van het werken met mensen met een arbeidsbeperking ten opzichte van reguliere medewerkers voor werkgevers worden betaald door de overheid. De belangrijkste indirecte kostenpost betreft aansturing en coördinatie door de werkgever. Bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking zijn voor werkgevers tegemoetkomingen mogelijk, alsmede diverse baten die kunnen ontstaan door bijvoorbeeld het voldoen aan social-returnverplichtingen, reshoring en jobcreation, het voorkomen van de eventuele quotumheffing en het verzilveren van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het werven, selecteren en duurzaam begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking vergt expertise, wat kansen biedt voor private intermediairs en sw-bedrijven. Koppeling van de behoeften en mogelijkheden van de werkzoekende aan de vraag en mogelijkheden van de werkgever is cruciaal.

UWV en gemeenten hebben belang bij het naar werk begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking. Gemeenten zetten instrumenten verschillend in, waarbij het voor de gemeente financieel het meest gunstig is om mensen met hoge loonwaarde aan het werk te helpen.

Werkzoekenden gaan er in bepaalde gevallen financieel op vooruit als ze gaan werken en in bepaalde gevallen gaan ze er niet financieel op vooruit. Tevens zijn er belangrijke niet-financiële baten voor werkzoekenden. Kansen op succes voor werkzoekenden worden met name bepaald door hun intrinsieke motivatie.

Ten slotte zijn er bredere maatschappelijke baten.

De algemene conclusie van het onderzoek luidt: als de wil er is, is het mogelijk de businesscase voor alle stakeholders rond te krijgen, waarbij het financieel het meest gunstig is om mensen met een hoge loonwaarde en mensen met een Wajongachtergrond aan het werk te helpen.

1.2.2 Uitwerking van de conclusies

Voor werkgevers worden de hogere directe kosten van het werken met mensen met een arbeidsbeperking ten opzichte van reguliere werknemers betaald door de overheid

De overheid betaalt veelal de hogere directe kosten ten opzichte van die van reguliere werknemers, te weten: de lagere loonwaarde wordt gecompenseerd, externe jobcoaching, werkplekaanpassing en no-riskpolis om het risico op uitval te compenseren. De werkgever betaalt de loonkosten naar rato van productiviteit. Hierbij is van belang dat de vastgestelde loonwaarde overeenkomt met de praktijk. Uit de waarnemingen van ons onderzoek blijkt dat dit bij de meeste werkgevers het geval is.

In de praktijk blijkt dat een deel van de bedrijven geen gebruikmaakt van overheidsregelingen, bijvoorbeeld omdat ze het bestaan ervan niet kennen of omdat het aanvragen teveel tijd kost. De businesscase wordt alleen positief als de werkgever de instrumenten kent, er gebruik van maakt en als de overheid deze op werkgeversvriendelijke wijze aanbiedt.

De belangrijkste indirecte kostenpost betreft aansturing en coördinatie door de werkgever

De hoogte van deze kosten hangt met name af van:

- het niveau van het werk
- de mate waarin interactie plaatsvindt met functies op een ander niveau of met klanten.

De kosten voor aansturing en coördinatie worden in belangrijke mate bepaald door het niveau van het werk. De meeste mensen met een arbeidsbeperking zijn aangewezen op ongeschoold of laaggeschoold eenvoudig werk. Een uitzondering geldt voor een groep hoogopgeleiden, die groep is echter klein. In de Participatiewet zal die groep veelal geen recht hebben op loonkostensubsidie.

Organisaties met veel laaggeschoold werk kunnen met relatief weinig extra begeleiding mensen met een arbeidsbeperking inzetten.

Uit de waarnemingen van ons onderzoek blijkt dat de kosten voor aansturing en coördinatie variëren van € 0 tot € 3.000 per medewerker met een arbeidsbeperking per jaar met een gemiddelde van zo'n € 2.000 per medewerker.

Organisaties met weinig laaggeschoold werk zullen meer moeten investeren in begeleiding in het werk. Ook in deze organisaties zullen eenvoudige werkzaamheden beschikbaar (te maken) zijn, zoals schoonmaak, catering en post. In sommige gevallen moeten daartoe bestaande functies uit elkaar gehaald worden, zodat er een aantal eenvoudige taken overblijft.

De kosten voor aansturing en coördinatie zijn hoger als bij het werk interactie plaatsvindt met functies op ander niveau of met klanten. Uit de waarnemingen van ons onderzoek blijkt dat die kosten een zeer brede range kennen en gemiddeld € 4.000 per medewerker met een arbeidsbeperking per jaar bedragen. Een medewerker in een schoonmaakbedrijf, groenbedrijf of in een productieomgeving werkt vooral samen met anderen die vergelijkbaar werk doen, wat betekent dat de kosten voor aansturing en coördinatie lager zijn. Indien bijvoorbeeld uit de functie van een reguliere medewerker personeelsadministratie een taak data-entry wordt gesplitst, vindt de data-entry plaats in interactie met functies op een ander niveau. Aangezien er veel afstemming tussen beide medewerkers nodig is, leidt dit tot hogere kosten voor aansturing en coördinatie. Dit geldt ook voor een vakkenvuller die aangesproken kan worden door een klant.

De aansturings- en coördinatiekosten voor medewerkers met een arbeidsbeperking zijn bovendien hoger omdat bijvoorbeeld het coördineren van drie medewerkers met een loonwaarde van 100% minder tijd kost dan het coördineren van het werk van negen medewerkers met een loonwaarde van 33%.

Daarnaast vergt het aansturen van mensen met een lage loonwaarde extra aandacht en vaardigheden. Bij de werkgever betekent een hogere loonwaarde in het algemeen dat de kosten voor begeleiding en coördinatie door de werkgever lager zijn.

Ten slotte worden de uiteindelijke kosten mede bepaald door de kans van slagen. De kans dat een plaatsing van een medewerking met arbeidsbeperking niet slaagt, is groter dan bij reguliere werknemers. De ervaring met Wajong is dat 50% van de plaatsingen binnen een jaar mislukt. Op dit moment is niet in te schatten wat dit betekent voor plaatsingen in het kader van de banenafpraak. Vanuit het oogpunt van het motiveren van de organisatie en uit het oogpunt van kostenbeheersing is een zorgvuldig traject van selectie, begeleiding en het betrekken van collega's van groot belang om de kans op mislukken te beperken.

Een aparte positie nemen bedrijven in die overwegend met mensen met een arbeidsbeperking werken. Bedrijven met grote groepen medewerkers met een arbeidsbeperking werken in het algemeen met sw-bedrijven of andere instellingen die de kosten van aansturing en coördinatie zodanig in het tarief verwerken dat de inlener deze kosten niet zelf draagt.

Bij het werken met mensen met een arbeidsbeperking zijn voor werkgevers tegemoetkomingen mogelijk alsmede diverse baten, zoals...

...tegemoetkomingen van de overheid...

Sommige gemeenten richten de loonkostensubsidie zodanig in dat een vergoeding voor de aansturing- en coördinatiekosten is verwerkt in de loonkostensubsidie.

Bij Wajongeren bestaat de mogelijkheid gedurende drie jaar een mobiliteitsbonus (premiektorting) te ontvangen die varieert van € 0 tot € 3.500 per persoon per jaar en die gebruikt kan worden voor het dekken van aansturing- en coördinatiekosten. In andere gevallen ontvangt de werkgever geen tegemoetkoming in deze kosten. Bij mensen met een arbeidsbeperking die vanuit de Participatiewet geplaatst worden, kunnen werkgevers geen gebruikmaken van premiektorting in combinatie met loonkostensubsidie. Wanneer er geen gebruikgemaakt wordt van loonkostensubsidie, kan er wel gebruikgemaakt worden van premiektorting die varieert van € 0 tot € 7.000 per persoon per jaar gedurende drie jaar.

...het voldoen aan social-returnverplichtingen...

Een belangrijke indirecte bate betreft het voldoen aan de social-returnvereisten van opdrachtgevers. Het werken met mensen met een arbeidsbeperking heeft dan een direct commercieel effect.

...reshoring en jobcreation...

Daarnaast is het mogelijk om werk dat in het buitenland wordt uitgevoerd terug te halen naar Nederland, of werk dat nu niet wordt aangeboden toch te laten aanbieden en daarmee meerwaarde te creëren (bijvoorbeeld een bedrijf dat materiaal verkoopt en dat nu tegen een extra prijs op maat laat verpakken). In beginsel staan die beslissingen om werk terug te halen of nieuwe taken aan te bieden los van de vraag of gewerkt wordt met mensen met een arbeidsbeperking. Echter, in een aantal gevallen pakken deze bedrijfsbeslissingen juist positief uit als gewerkt wordt met mensen met een arbeidsbeperking. Dit geldt met name in twee gevallen: in veel cao's kunnen reguliere medewerkers niet betaald worden op het niveau van wettelijke minimumloon, in de systematiek van de Participatiewet is dat wel mogelijk voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast is soms onvoldoende (gemotiveerd) regulier personeel te vinden voor bepaalde taken.

...het voorkomen van de eventuele quotumheffing...

Ten slotte geeft het kabinet aan het arbeidsquotum in te voeren indien het met sociale partners afgesproken aantal mensen met arbeidsbeperking niet in dienst wordt genomen. Het voorkomen van de eventuele quotumheffing kan ook beschouwd worden als een relatief harde indirecte bate.

...en het verzilveren van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Werkgevers geven aan dat collega's en leidinggevenden het vaak waarderen om met mensen met een arbeidsbeperking te werken, dat het een trigger kan zijn om de begeleiding op de werkvloer in de breedte te verbeteren en dat de nieuwe medewerkers vaak meer gemotiveerd zijn voor eenvoudig werk dan anderen.

Ook kan het werken met mensen met een arbeidsbeperking positief uitwerken naar klanten. Zo kan het in de detailhandel leiden tot klantenbinding.

Het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking kan een goede bijdrage geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen of aan de missie van de onderneming.

Informatie uit de literatuur geeft indicaties dat bedrijven die sociaal verantwoord opereren in het algemeen beter presteren dan andere bedrijven.

Het werven, selecteren en duurzaam begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking vergt expertise...

Werving en selectie van mensen met een arbeidsbeperking vergt expertise. Hierbij gaat het om kennis van regelgeving en procedures, het onderhouden van relaties met gemeente, sw-bedrijf en UWV, het inschatten van geschikte werkzaamheden, kennis van de doelgroep, het inregelen van begeleiding, het eventueel aanpassen van de functie en het voorbereiden en begeleiden van de organisatie op het werken met een medewerker met een arbeidsbeperking. De werkgever kan die expertise zelf opbouwen en de uitvoering zelf ter hand nemen of kan die afnemen bij een gemeente, UWV, sw-bedrijf of private intermediair.

...wat kansen biedt voor private intermediairs en sw-bedrijven.

Voor de private intermediair (uitzendbureau, detacheerder, re-integratiebedrijf) geldt dat het matchen en uitzenden van mensen met een *kleine* afstand tot de arbeidsmarkt sterk lijkt op de processen voor reguliere werknemers.

Het plaatsen, uitzenden en begeleiden van mensen met een *grote* afstand tot de arbeidsmarkt vergt additionele werkzaamheden, variërend van twaalf tot zestig directe uren per plaatsing in plaats van de gebruikelijke vijf á tien directe uren die nodig zijn voor iemand met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt. Tegenover die additionele werkzaamheden moet een vergoeding staan van overheid of werkgever, bijvoorbeeld in de vorm van een detacheerfee. Dit biedt kansen voor private intermediairs en voor sw-bedrijven.

Er zijn commerciële kansen, omdat werkgevers bij mensen met een arbeidsbeperking eerder geneigd zullen zijn te kiezen voor een inleenconstructie om zo risico's te verminderen en minder eigen expertise op te hoeven bouwen. Daarnaast biedt het meerwaarde in de relatie met een werkgever omdat 'full service' aangeboden kan worden.

Naast hiervoor genoemde dienstverlening kan het extra aanbod bestaan uit intensieve voorbereiding op het arbeidsproces, werkinhoudelijke scholing, intensieve begeleiding in de eerste weken na plaatsing en/of begeleiding van de leidinggevende met betrekking tot het coachen van de werknemer. Daarnaast spelen intermediairs een rol bij het vertalen van werk naar vervulbare banen, het inspelen op flexibele vraag vanuit werkgevers en het overnemen van risico's.

Koppeling van de behoeften en mogelijkheden van de werkzoekende aan de vraag en mogelijkheden van de werkgever is cruciaal

Een cruciaal element bij het naar werk begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking is het effectief aan elkaar koppelen van de behoeften en mogelijkheden van de werkzoekende aan de vraag en mogelijkheden van werkgevers. Uit de praktijk blijkt dat dit als twee verschillende werelden gepercipieerd wordt en dat wederzijdse transparantie en wederzijds inzicht nodig zijn. Uit ons onderzoek blijkt dat de eerste plaatsingen van een bedrijf daarom vaak veel inspanning kosten.

UWV en gemeenten hebben belang bij het naar werk begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking

UWV heeft belang om mensen met een arbeidsbeperking naar werk te begeleiden vanuit het brede maatschappelijke belang en vanuit hun taakopdracht.

Gemeenten hebben belang om mensen met een arbeidsbeperking naar werk te begeleiden, vanuit het brede maatschappelijke belang en vanuit financieel belang. Het financiële belang bestaat uit de verwachte besparing op de uitkering die in veel gevallen groter is dan de verwachte gecombineerde kosten van de inzet van instrumenten om mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen.

De gemeente heeft geen direct financieel belang bij het naar werk begeleiden van niet-uitkeringsgerechtigde mensen met een arbeidsbeperking, zeker als die inspanning veel geld kost.

Gemeenten zetten instrumenten verschillend in...

Gemeenten ontvangen voor de nieuwe doelgroepen zowel middelen voor loonkostensubsidies als voor re-integratie, en hebben beleidsvrijheid bij het inzetten van hun middelen. Dit kan leiden tot verschillende uitvoering door gemeenten. De middelen vloeien in het bredere budget dat wordt ingezet om mensen uit een uitkering naar werk te begeleiden. Het is aan gemeenten zelf voor welke doelgroepen ze deze middelen primair inzetten, op welke groepen ze hun werkgeversdienstverlening primair richten en welke instrumenten ze daarbij aanbieden. Dit biedt mogelijkheden voor maatwerk en leidt tegelijkertijd tot verschillen in de uitvoering van regelingen voor werkgevers en werkzoekenden. Inzet hierbij is samenwerking op regionaal niveau.

...waarbij het voor de gemeente financieel het meest gunstig is om mensen met hoge loonwaarde aan het werk te helpen

De financiële prikkels zijn zodanig gericht dat het voor de gemeente financieel het meest interessant is om in te zetten op medewerkers met een hogere loonwaarde.

Bij de gemeente betekent een hogere loonwaarde dat de loonkostensubsidie (en in veel gevallen ook de kosten voor jobcoaching) lager zijn, terwijl de opbrengst (besparing op uitkering) gelijk is. Gemeenten zullen beleidsafwegingen maken over de inzet van hun middelen en instrumenten, waarbij dit financiële argument een rol kan spelen.

Werkzoekenden gaan er in bepaalde gevallen financieel op vooruit als ze gaan werken en in bepaalde gevallen gaan ze er niet financieel op vooruit

Uit de analyse van de bruto- en nettolonen van werkende mensen met een arbeidsbeperking blijkt dat mensen uit de doelgroep van de Participatiewet die gaan werken, er veelal financieel op vooruit gaan als ze een hoog parttimepercentage hebben. Mensen in de Participatiewet met een laag parttimepercentage gaan er alleen op vooruit als ze een medische-urenbeperking hebben of als de gemeente besluit om een individuele werkbonus te geven.

Wajongers gaan er vrijwel altijd financieel op vooruit als ze gaan werken, ook als ze een laag parttimepercentage gaan werken.

Tevens zijn er belangrijke niet-financiële baten voor werkzoekenden

Naast het verkrijgen van een inkomen liggen de baten voor werkzoekenden vooral op het vlak van het deel uitmaken van een groter geheel, het verkrijgen van een werkritme en sociale contacten en het verhogen van de eigenwaarde.

Kansen op succes voor werkzoekenden worden met name bepaald door hun intrinsieke motivatie

Voor werkzoekenden geldt dat de kans op het vinden en behouden van werk met name bepaald wordt door de intrinsieke motivatie van de kandidaat.

Ten slotte zijn er bredere maatschappelijke baten

In de literatuur wordt benadrukt dat er bredere maatschappelijk baten zijn die maken dat er een groot maatschappelijk belang is bij het duurzaam in het arbeidsproces betrekken van mensen met een arbeidsbeperking. Deels zijn die ook in geld te vertalen. Zo leidt werk voor deze groep tot minder kosten in Wmo, gezondheidszorg en in de justitiële keten.

Conclusie: als de wil er is, is het mogelijk de businesscase voor alle stakeholders rond te krijgen...

Er is een maatschappelijk belang om mensen met een arbeidsbeperking te laten werken bij reguliere werkgevers. De financiële prikkels en overige baten zijn zodanig dat in het algemeen voor werkzoekende, werkgever, intermediair en gemeente de baten groter zijn dan de kosten. Cruciaal is dat de verschillende stakeholders daadwerkelijk mensen met een arbeidsbeperking willen inzetten. Dan zijn er zoveel te beïnvloeden elementen dat het mogelijk is de businesscase voor alle partijen rond te maken.

...waarbij het financieel het gunstigst is om mensen met een hoge loonwaarde en mensen met een Wajongachtergrond aan het werk te helpen

Het is voor werkgever en gemeenten financieel interessanter om iemand met een hoge loonwaarde aan het werk te helpen. Daarnaast is het voor een werkgever financieel interessanter om een Wajonger aan te nemen, vanwege de mobiliteitsbonus (premiekering), de in algemeen gunstige voorwaarden van de no-riskpolis en de mogelijkheid om mensen met meer dan 100% loonwaarde in te zetten.

1.3 Aanbevelingen

Het onderzoek is gericht op het inzichtelijk maken van businesscases. In deze samenvatting en in het rapport zelf staan de succes- en faalfactoren benoemd. Uit het onderzoek vloeit een aantal aanbevelingen voort. Dit betreft aanbevelingen aan werkgevers en werkgeversorganisaties, beleidsaanbevelingen (gericht op de institutionele omgeving) en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

1.3.1 Aanbevelingen voor werkgevers

1. *Bepaal de beweegredenen voor het bedrijf om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te willen nemen en draag dat uit in de onderneming*

Uit de waarnemingen van ons onderzoek blijkt dat kwalitatieve argumenten vaak de doorslag geven om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en dat de motivatie van de directie een bepalende factor is bij het realiseren van duurzame plaatsingen van deze groep.

2. *Inventariseer en analyseer de mogelijkheden binnen het bedrijf om mensen met een arbeidsbeperking te laten werken*

Maak daarbij gebruik van de modellen in dit rapport, die voor verschillende soorten situaties aangeven wat de kosten en aandachtspunten zijn.

Bij grootschalig eenvoudig werk dient de hele organisatie hierop ingericht te zijn en kan het de voorkeur verdienen de gehele groep in te huren bij een daarin gespecialiseerde organisatie. Bij eenvoudig werk in een eenvoudige omgeving zullen de kosten voor aansturing en coördinatie beperkt zijn, bij eenvoudig werk in interactie met andere functieniveaus zullen de kosten voor aansturing en coördinatie hoger zijn.

Bezie daarbij ook mogelijkheden om vacatures aan te passen aan de mogelijkheden van beschikbare kandidaten en bezie de kosten en baten van reshoring en jobcreation.

Bepaal op basis van deze analyse waar inpassing in de organisatie de beste kosten-batenverhouding kent.

3. *Breng kosten en baten van inzet van mensen met een arbeidsbeperking voor uw organisatie in kaart*

Veel factoren bepalen of plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking per saldo kosten of baten met zich mee brengt ten opzichte van het plaatsen van een reguliere medewerker.

Breng de kosten en baten voor uw organisatie en eventueel voor de bewuste functie gestructureerd in kaart en evalueer die kosten na verloop van tijd.

Betrek daarbij ook voor uw organisatie relevante maar niet direct in cijfers vertaalbare baten.

4. *Ken en maak gebruik van overheidsregelingen voor directe kosten*

Voor directe kosten zoals lagere loonwaarde, verhoogd ziekterisico en externe jobcoaching bestaan overheidsregelingen die die kosten dekken. Zorg dat u de regelingen kent en maak er gebruik van.

De belangrijkste kostenpost die dan overblijft, betreft de kosten voor aansturing en coördinatie door de werkgever. Ga na of hiervoor een tegemoetkoming beschikbaar is (bij Wajongers de mobiliteitsbonus, bij gemeenten geldt: overleg of hiervoor een tegemoetkoming beschikbaar is).

Een aandachtspunt is dat er bij gemeenten niet automatisch van uitgegaan mag worden dat er een no-riskpolis aangeboden wordt. Ga dus na of dit het geval is en wat de polisvoorwaarden zijn.

5. *Werk aan duurzame inzet*

Werven, selecteren, inleren en begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking kost de organisatie meer tijd en energie dan hetzelfde proces voor reguliere medewerkers. Het kan ook energie opleveren voor de organisatie. Voor de motivatie van de organisatie en collega's en uit het oogpunt van kostenbeheersing is het belangrijk dat een plaatsing slaagt. Het is daarom belangrijk expertise op te bouwen of in te huren om dit traject zo in te richten dat dit slaagt.

Een cruciale factor voor het slagen is de daadwerkelijke overtuiging en inzet van directie, leidinggevenden en collega's gericht op het inpassen en begeleiden van een collega met een arbeidsbeperking.

1.3.2 Beleidsaanbevelingen

1. *De mobiliteitsbonus maakt het voor werkgevers interessant in te zetten op Wajongers*

Aansturings- en coördinatiekosten bij het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking vormen een belangrijke kostenpost voor werkgevers waarvoor geen directe vergoeding bestaat. Uit de praktijk blijkt dat veel werkgevers de mobiliteitsbonus gebruiken als compensatie van de aansturings- en coördinatiekosten. Er zijn gemeenten die een tegemoetkoming verwerken in de loonkostensubsidie. Er zullen meer werkgevers bereid zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen als de kosten voor aansturing en coördinatie eenduidig worden vergoed.

In de Participatiewet is ervoor gekozen expliciet te bepalen dat de mobiliteitsbonus niet meer samen kan lopen met de loonkostensubsidie. In de Wajong wordt de mobiliteitsbonus wel voor maximaal drie jaar toegekend naast de loondispensatie, maar de nieuwe instroom vindt in de Participatiewet plaats. Daarmee ontstaat een verschil tussen beide regelingen.

Indien dit niet het gewenste resultaat is, verdient het aanbeveling de mobiliteitsbonus ook van toepassing te laten zijn in de Participatiewet, zodat in beide regelingen eenzelfde tegemoetkoming bestaat die gebruikt kan worden voor het dekken van de kosten voor aansturing en coördinatie door de werkgever.

Verder heeft de no-riskpolis van het UWV, in tegenstelling tot huidige no risk van gemeenten, een onbeperkte duur (tenzij het Wajongrecht vervalt). Het verdient daarom aanbeveling de dekking van no-riskpolissen van UWV en gemeenten gelijk te trekken.

2. *Organiseer een effectieve koppeling tussen de behoeften en mogelijkheden van de werkzoekende en de vraag en mogelijkheden van de werkgever*

Een aanbeveling bij het naar werk begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking is het effectief aan elkaar koppelen van de behoeften en mogelijkheden van de werkzoekende aan de vraag en mogelijkheden van werkgevers. Bijvoorbeeld het verschaffen van inzicht in de groep mensen met een arbeidsbeperking die mogelijk geschikt en beschikbaar is voor de betreffende taken. Er zijn nu nog verschillende werelden. De toegankelijkheid voor werkgevers kan worden gefaciliteerd met een zo veel mogelijke uniforme uitvoering.

3. *Financiële prikkels maken het vooral interessant in te zetten op mensen met hogere loonwaarde*

Het is voor werkgevers en gemeenten financieel interessanter om iemand met een hoge loonwaarde aan het werk te helpen. Zij kosten de werkgever minder aansturing en coördinatie, en kosten de gemeente minder in termen van loonkostensubsidie en jobcoaching.

Indien dit niet het gewenste resultaat is, verdient het aanbeveling de financiële prikkels hierop aan te passen.

4. *Prikkel mensen met een laag parttimepercentage door middel van een individuele werkbonus*

Uit de analyse van de bruto- en nettolonen van werkende mensen met een arbeidsbeperking blijkt dat mensen met een arbeidsbeperking die via de Participatiewet aan de slag gaan, een laag parttimepercentage maar geen medische-urenbeperking hebben, er financieel niet op vooruitgaan als ze gaan werken. Het verdient aanbeveling dat gemeenten deze groep stimuleren om te gaan werken door middel van een individuele werkbonus.

5. *Vergoeding jobcoach*

Op dit moment is de formele regeling dat jobcoaching alleen door UWV wordt betaald als het extern wordt aangeboden. Inmiddels lopen er pilots om de formele regeling aan te passen. Sommige werkgevers kunnen dat beter of goedkoper zelf uitvoeren. Er zullen meer werkgevers bereid zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen als de werkgever de financiële ruimte krijgt om jobcoaching zelf in de eigen lijn in te vullen. Gemeenten kunnen wel uit hun re-integratiebudget externe of interne jobcoaching financieren.

Het verdient aanbeveling om het voor het UWV mogelijk te maken jobcoaching door de werkgever te vergoeden.

1.3.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

1. *Ontwikkel een onlinetool om kosten en baten inzichtelijk te maken*

Uit dit onderzoek onder werkgevers blijkt dat zowel de redenen voor het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking als de directe resultaten van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking uiteenlopen. Met het ontwerpen van de businessmodellen hebben we de complexiteit gereduceerd en de werking van mechanismen in standaardvoorbeelden geanalyseerd.

Een aanbeveling is om voor werkgevers een onlinetool te ontwikkelen waarbij gebruikgemaakt wordt van kennis die aanwezig is bij AWWN is en in dit rapport staat vermeld. Op deze manier kunnen werkgevers en andere betrokkenen bij een (potentiële) plaatsing in hun specifieke situatie de kosten en baten in kaart brengen en daarmee recht doen aan alle nuances in de betreffende situatie.

2. Het is belangrijk om de indirecte en immateriële baten de komende jaren te onderzoeken en te monitoren

Voor werkgevers bepalen de kosten van aansturing en coördinatie versus de overige moeilijk te berekenen baten het financieel effect van het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. Het opzetten van een gedetailleerd twee jaar durend monitorprogramma waarin deze kosten en baten gemeten worden, zou belangrijk inzicht aan werkgevers en beleidsmakers verschaffen.

3. Onderzoek alternatieve verdienmodellen

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat er aan de onderkant van de arbeidsmarkt wel sprake is van vraag naar arbeidskrachten maar niet in de vorm van banen. Er moet gezocht worden naar manieren waarop de vraag naar laagopgeleide arbeid in banen vertaald kan worden, hetzij via economische wegen hetzij via arbeidsrechtelijke wegen.

Met name bij het beschrijven van de businesscase vanuit het werkgeversperspectief hebben we ons gericht op informatie beschikbaar in bestaande businessmodellen. Om de banenafpraak te realiseren is het mogelijk nodig meer in te zetten op relatief nieuwe businessmodellen, zoals functieherverdeling (jobcarving) en het creëren van nieuwe werkzaamheden (jobcreation en reshoring).

4. Integrale maatschappelijke businesscase is nog niet gespecificeerd

In dit rapport zijn businesscases beschreven voor de inzet van mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier verschillende perspectieven: werkgever, werkzoekende, intermediair en gemeente.

Het bredere maatschappelijke perspectief met effecten op gezondheidszorg, Wmo en justitie, was geen onderdeel van de opdracht. Inzicht in het bredere maatschappelijke effect kan helpen bij het versterken van draagvlak.

2. Inleiding

2.1 Aanleiding

Met de invoering van de Participatiewet wil het kabinet meer participatie op de arbeidsmarkt en minder uitkeringsafhankelijkheid bewerkstelligen. In het sociaal akkoord is afgesproken om meer mensen met een beperking te laten participeren op de arbeidsmarkt. In 2026 moeten in totaal 125.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking gerealiseerd zijn. Om deze ambitie waar te maken, is het Malietorenberaad opgericht waarin werkgevers- en brancheorganisaties, grote bedrijven en (semi-)publieke organisaties participeren. Het Malietorenberaad heeft drie pilots geformuleerd om knelpunten aan te pakken en werkgevers uit het bedrijfsleven beter in staat te stellen mensen uit de doelgroep op reguliere arbeidsplekken te plaatsen. Werkgeversvereniging AWWN heeft Berenschot gevraagd om businesscases uit te werken over de inzet van mensen met een arbeidsbeperking. In dit rapport treft u de uitwerking daarvan. In deze inleiding schetsen we de context en achtergrond van het onderzoek. De aanpak en uitwerking van de businesscases treft u in de hierop volgende hoofdstukken.

2.2 Definitiebepaling en omschrijving maatschappelijk vraagstuk

De Nederlandse economie heeft zich sinds de Tweede Wereldoorlog in rap tempo ontwikkeld. De productiviteit van Nederlandse werknemers is daarbij fors toegenomen. In zowel absolute als relatieve zin behoort de Nederlandse arbeidsproductiviteit tot een van de hoogste ter wereld. Dit heeft tot gevolg dat bedrijven steeds hogere eisen stellen aan medewerkers en hun rol in het productieproces. Mensen die niet of slechts gedeeltelijk aan deze eisen kunnen voldoen en zodoende een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, worden mensen met een arbeidsbeperking genoemd.

De formele definitie van mensen met een arbeidsbeperking betreft personen van 15-64 jaar met een langdurige ziekte, aandoening of handicap, die aangeven hierdoor belemmerd te worden in het uitvoeren of verkrijgen van werk (bron: Enquête Beroepsbevolking (EBB) van het CBS). Dit is een subjectieve definitie. Er zijn ook andere definities mogelijk, bijvoorbeeld het aantal personen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering of het aantal personen met een medische urenbeperking. De groep mensen met een arbeidsbeperking niet noodzakelijkerwijs valt samen met de groep arbeidsongeschikten, i.e. personen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering. Uit cijfers van het CBS blijkt dat er in Nederland in 2012 1,3 miljoen mensen met een arbeidsbeperking waren en 0,8 miljoen mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering.

Er zijn in de samenleving diverse manieren gevonden om mensen met een arbeidsbeperking te helpen participeren, in allerlei vormen van regulier en additioneel werk. Hierbij spelen werkgevers, intermediairs en maatschappelijke organisaties allen een rol. Daarnaast zijn er in de loop der jaren diverse overheidsregelingen in het leven geroepen, bijvoorbeeld loondispensatie en de mobiliteitsbonus, die werk van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers mogelijk maken.

Vanaf 2015 vindt er een grote omslag plaats in de manier waarop het werk voor mensen met een arbeidsbeperking vormgegeven wordt. De huidige bedrijven voor sociale werkvoorziening zullen langzaam afgebouwd worden en het accent komt sterker te liggen op deelname van mensen met een arbeidsbeperking aan het reguliere arbeidsproces. Deze omslag vergt grote veranderingen, niet alleen in organisatorische zin, maar ook in de manier waarop er over werk voor mensen met een arbeidsbeperking gedacht wordt. Organisaties zullen het normaal moeten gaan vinden dat mensen met een arbeidsbeperking deel uitmaken van het arbeidsproces en openstaan voor werving uit deze groep. Zoals blijkt uit dit rapport, heeft de omslag niet alleen gevolgen voor werkgevers, de impact op actoren zoals gemeenten, sw-bedrijven, intermediairs en werkzoekenden is eveneens significant.

2.3 Institutionele context

In de volgende paragrafen zetten we kort de institutionele context van het organiseren van werk voor mensen met een arbeidsbeperking uiteen. Het betreft de Participatiewet en de bijbehorende instrumenten, het sociaal akkoord, en de bijbehorende banenafpraak en quotumwet.

2.3.1 Participatiewet

Taken en doelgroepen

Op 20 februari 2014 heeft de Tweede Kamer op voorstel van het kabinet-Rutte-Asscher besloten tot invoering van de Participatiewet. Op 1 juli 2014 heeft de Eerste Kamer eveneens ingestemd met de Participatiewet. De Participatiewet wordt ingevoerd op 1 januari 2015 en komt in de plaats van de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en delen van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong). Het doel van de Participatiewet is om zoveel mogelijk burgers deel te laten nemen aan de samenleving, bij voorkeur via betaald werk, en om burgers daarbij adequate ondersteuning te bieden. Als gevolg van de Participatiewet vindt er vanaf 2015 geen nieuwe instroom meer plaats in de Wsw en wordt de instroom in de Wajong beperkt tot volledig en duurzaam arbeidsongeschikten. Dit betekent dat mensen met een arbeidsbeperking die niet meer in de Wsw of in de Wajong terecht kunnen, aangewezen zijn op de gemeente voor ondersteuning op het terrein van werk en inkomen.

Instrumenten

De gemeente krijgt verschillende nieuwe en bestaande instrumenten tot haar beschikking om de nieuwe doelgroep mensen met een arbeidsbeperking te ondersteunen. Ten eerste krijgt de gemeente de beschikking over het instrument loonkostensubsidie waarmee ze werkgevers kunnen compenseren wanneer zij iemand met een arbeidsbeperking in dienst nemen die niet voldoende productief is om het wettelijk minimumloon (wml) te verdienen. Ten tweede krijgt de gemeente de mogelijkheid om te zorgen voor begeleiding c.q. ondersteuning van medewerkers met een arbeidsbeperking die bij reguliere werkgevers werken. Dit kan bijvoorbeeld door (het vergoeden van) de inzet van een jobcoach of door (het vergoeden van) een werkplekaanpassing.

Ten derde krijgt de gemeente de beschikking over het instrument nieuw beschut werk, een instrument dat qua aard lijkt op de huidige Wsw maar qua omvang beperkt zal worden tot ongeveer een derde van de huidige Wsw-doelgroep. Een uitgebreide toelichting op het instrumentarium van gemeenten staat in hoofdstuk 7.

2.3.2 Sociaal akkoord en Wet banenafspraken en quotumwet

Sociaal akkoord

Om mede mogelijk te maken dat er meer mensen met een arbeidsbeperking aan de slag gaan bij reguliere werkgevers, hebben werkgevers, werknemers en het kabinet in het sociaal akkoord van 11 april 2013 afspraken gemaakt over extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking. Hierbij hebben private werkgevers zich gecommitteerd aan het creëren van 100.000 banen in 2026 en publieke werkgevers aan het creëren van 25.000 banen in 2026. In de komende jaren hebben gemeenten en sociale partners bepaald dat de banenafspraken primair bedoeld zijn voor mensen uit de twee laatstgenoemde groepen. Het UWV zal zorgen voor een doelgroepregister waarin komt te staan wie in aanmerking komen voor de banenafspraken. Mensen uit de Wsw en Wajong behoren op basis van hun Wsw- en Wajong-status tot de doelgroep.

<i>Aantallen (duizenden)</i>	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Extra plekken overheid	3,0	3,5	3,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	0,0	0,0
Cumulatief	3,0	6,5	10,0	12,5	15,0	17,5	20,0	22,5	25,0	25,0	25,0
Extra plekken bedrijfsleven	6,0	8,0	9,0	8,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	11,0
Cumulatief	6,0	14,0	23,0	31,0	40,0	50,0	60,0	70,0	80,0	90,0	100,0
<i>Totaal</i>	9,0	20,5	33,0	43,5	55,0	67,5	80,0	92,5	105,0	115,0	125,0

Bron: Wet banenafspraken en quotumwet.

Wet banenafspraken en quotumwet

Het kabinet is voornemens het aantal te realiseren extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking wettelijk vast te leggen in de Wet banenafspraken en quotumwet, die in juli 2014 naar de Tweede Kamer is gestuurd. Onder de Wet banenafspraken en quotumwet vallen (1) mensen die onder de Participatiewet vallen en niet zelfstandig het wml kunnen verdienen, (2) mensen met een Wsw-indicatie, en (3) Wajongers met arbeidsvermogen. In de Wet banenafspraken en quotumwet wordt tevens vastgelegd hoe het aantal gerealiseerde extra banen uit de banenafspraken gemeten wordt. In 2014 is er een nulmeting, die als peildatum 1 januari 2013 heeft.

Het tijdsplan van de aantallen banen voor mensen met een arbeidsbeperking staat weergegeven in vorenstaande tabel. Bij de beoordeling of de banenafspraken gehaald, is gaat het om het aantal extra gerealiseerde banen ten opzichte van de peildatum 1 januari 2013. Het aantal banen wordt jaarlijks gemonitord. Het quotum wordt pas geactiveerd als werkgevers de gemaakte banenafspraken niet realiseren en fungeert derhalve als spreekwoordelijke stok achter de deur.

Wanneer het quotum van toepassing wordt, dan betekent dit dat bedrijven met meer dan 25 medewerkers in dienst verplicht worden gesteld om een bepaald percentage van het werknemersbestand in te vullen met mensen met een arbeidsbeperking. Bedrijven die niet aan het quotum voldoen, zouden te maken krijgen met een heffing.

Bemiddeling via arbeidsmarktregio's

De bemiddeling van mensen met een arbeidsbeperking op de banen uit de banenafpraak wordt georganiseerd via op te richten regionale werkbedrijven in 35 arbeidsmarktregio's. Het instellen van de 35 werkbedrijven betekent niet dat de huidige sociale werkplaatsen hoeven te fuseren; de nieuwe werkbedrijven gaan als netwerkorganisaties functioneren, waarin werkgevers, werknemers, UWV en gemeenten samenwerken. Onlangs is door de Werkkamer¹ bekendgemaakt hoe de banenafpraak over de arbeidsmarktregio's wordt verdeeld². Het betreft een indicatieve verdeling, ook is nog niet bekend hoe elk van de arbeidsmarktregio's de afspraak wil realiseren en hoe het instrumentarium daarop wordt ingezet. Wel hebben de partijen in de Werkkamer de afspraak gemaakt dat elke regio een basispakket aan functionaliteiten organiseert, waaronder werkgeversdienstverlening, jobcoaching, loonkostensubsidie, loonwaardemeting, proefplaatsing, werkplekaanpassingen en de no-riskpolis.

2.4 Aard en omvang doelgroep

We gaan nu in op de aard en de omvang van de doelgroepen die onder de Participatiewet vallen. Verder beschrijven we welk deel van elke doelgroep een arbeidsbeperking heeft en welk deel van elke doelgroep werkt.

2.4.1 Wajong

De meest recente cijfers wat de omvang van de Wajong betreft zijn die van het jaar 2013. Aan het einde van 2013 waren er 237.548 mensen met een Wajonguitkering (UWV, 2013a). Van deze groep zitten er 172.691 langer dan vijf jaar in de Wajong. De totale instroom in de Wajong bedroeg in 2013 17.141 mensen. Het overgrote deel van de Wajongers heeft een psychische beperking (67% van de Wajonger heeft een ontwikkelingsstoornis en 19% van de Wajongers heeft een psychiatrische stoornis) en slechts een klein deel (14%) heeft een fysieke (somatische) beperking (UWV 2013b).

Onderdelen van de Wajong

In 2010 is de Wajong hervormd, waarbij voor het zittend bestand de oude regeling is blijven bestaan. De Wajongregeling van vóór 2010 heet de oude Wajong of oWajong en de Wajongregeling van na 2010 heet de nieuwe Wajong of nWajong. De nieuwe Wajong bestaat uit drie onderdelen: de werkregeling, de uitkeringsregeling en de studieregeling.

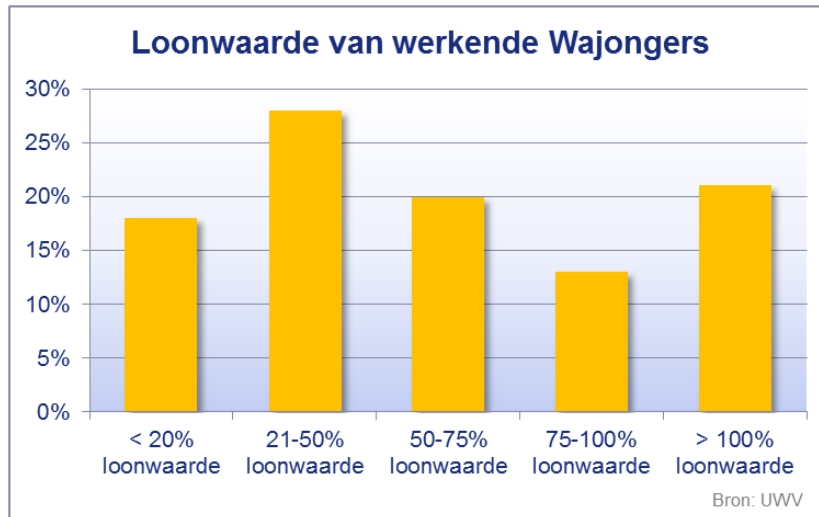
¹ De Werkkamer is een door het kabinet en sociale partners ingesteld overleg waarin een aantal elementen met betrekking tot de invoering van de Participatiewet wordt besproken

² Zie: <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/decentralisaties-sociaal-domein/participatiewet/nieuws/werkkamer-publiceert-indicatieve-verdeling-garantiebanen>

Voor Wajongers met een beperking die perspectief hebben op het verrichten van loonvormende arbeid staat het recht op arbeidsondersteuning centraal. Zij komen in de werkregeling. Ook jongeren voor wie perspectief op arbeid niet kan worden uitgesloten, komen in de werkregeling. In de werkregeling wordt onderscheid gemaakt tussen een voorlopige beoordeling bij de eerste aanvraag en een definitieve beoordeling op een later moment. Wajongers krijgen in de werkregeling intensieve begeleiding en ondersteuning bij het vinden en behouden van werk. Door de arbeidsdeskundige wordt vastgesteld wat de resterende verdien capaciteit is (al dan niet met arbeidsondersteuning) en dan vindt ook de definitieve beoordeling plaats over blijvende toepassing van de wet Wajong. Wajongers die als gevolg van ziekte om medische of arbeidskundige redenen geen enkel perspectief hebben op een baan, ook niet met ondersteuning, blijven recht hebben op een ongewijzigde Wajonguitkering in een uitkeringsregeling. Voor hen staat inkomensbescherming in de vorm van een Wajonguitkering voorop. Een Wajonguitkering bedraagt 75% van het wml (bruto). Wajongers die studeren of nog op school zitten, krijgen geen volledige uitkering. Zij krijgen 25% van het wml als studietoeslag. Deze Wajongers vallen onder de zogeheten studieregeling.

Werkende Wajongers

Van de nieuwe instroom in de Wajong komt ongeveer 55% in de werkregeling terecht, 38% in de studieregeling en 7% in de uitkeringsregeling. Eind 2012 waren er ongeveer 53.000 Wajongers aan het werk, zo'n 23% van het totaal aantal Wajongers. Van de werkende Wajongers werkt ongeveer 52% bij een reguliere werkgever, de overige 48% werkt via de sociale werkvoorziening (UWV 2013b). In de volgende grafiek staat de loonwaarde van de werkende Wajongers weergegeven. Uit de grafiek blijkt dat een klein deel van de Wajongers meer dan 100%-loonwaarde heeft (als percentage van wml), maar dat dit een relatief kleine groep is, helemaal als we het afzetten tegen de totale Wajongpopulatie. Van de werkende Wajongers werkt het grootste deel in deeltijd: 32% werkt 12 uur per week of minder, 38% tussen de 12 en 32 uur per week en 30% 32 uur of meer (UWV 2011). Het aan het werk helpen van Wajongers is niet eenvoudig: UWV geeft aan dat er ongeveer vijf openingen gezocht moeten worden om één plaatsing tot stand te brengen. Ook de duurzaamheid van een plaatsing is moeilijk te bewerkstelligen: ondanks de inzet van instrumenten zoals loondispensatie, jobcoaches en werkplekaanpassingen was van alle Wajongers die in 2011 aan het werk kwamen, iets minder dan de helft een jaar later nog of weer aan het werk (UWV 2013b).



Figuur 1. Loonwaarde van werkende Wajongers als percentage van wml. Bron: UWV (2011).

2.4.2 Wwb

De meest recente cijfers wat de omvang van de Wwb betreft, hebben betrekking op het jaar 2013. Aan het einde van 2013 waren er 453.860 mensen beneden de AOW-leeftijd met een bijstandsuitkering (CBS, 2013). Er is geen grootschalig arbeidskundig onderzoek gedaan onder Wwb'ers om vast te stellen welk deel van de Wwb'ers een arbeidsbeperking heeft. Wel is uit representatieve gegevens uit de Divosamonitor bekend dat 23% van de Wwb'ers te maken heeft met psychische belemmeringen en 28% van de Wwb'ers met fysieke belemmeringen. Het is niet bekend hoeveel van de Wwb'ers een combinatie van deze belemmeringen heeft. Veel van de bijstandsproblematiek is langdurig van aard: van het totale Wwb-bestand zat ultimo 2013 zo'n 39% langer dan 60 maanden in de bijstand (bron: CBS). Ongeveer een derde van het Wwb-bestand heeft (deeltijd)werk, waarvan 40% betaald werk en 60% onbetaald werk (bron: Divosamonitor, 2012). Dit betekent dat er wat de Wwb betreft qua aantallen personen een groot potentieel is om richting werk geholpen te worden.

2.4.3 Wsw

De meest recente cijfers wat de omvang van de Wsw betreft, zijn van het jaar 2012. Aan het einde van 2012 zaten er 102.400 mensen in de Wsw, van wie er 96.120 een dienstbetrekking hadden en 6.325 een begeleidwerkenplaats (Van Santen, Oploo en Engelen, 2013). Van de werkende Wsw'ers bestaat zo'n 25% uit Wajongers. De totale instroom in de Wsw bedroeg in 2012 8.893 mensen en er stonden ultimo 2012 15.655 mensen op de wachtlijst. Van de mensen die eind 2012 op de wachtlijst stonden, heeft ruim de helft (53%) een psychische beperking, ongeveer 25% een verstandelijke beperking en ongeveer 22% een fysieke beperking. Wanneer we kijken naar de mate van arbeidshandicap, dan heeft 78% van de personen op de wachtlijst een matige handicap en 22% een ernstige handicap.

Het grootste deel van de Wsw'ers heeft een loonwaarde tussen de 40 en 80%. Helaas zijn er op populatieniveau geen cijfers over loonwaarde van Wsw'ers. Wel is bekend dat van de werkende Wsw'ers ongeveer 67% in een beschutte omgeving werkt. Zo'n 27% van de Wsw'ers is gedetacheerd, van wie ongeveer 60% via een individuele detachering en ongeveer 40% via groepsdetachering. De rest van de Wsw'ers (6%) heeft een begeleidwerkenplaats. Slechts een klein deel van de werkende Wsw'ers, zo'n 1% per jaar, stroomt uit naar regulier werk.

2.5 Huidige status inclusief werkgeverschap

Ultimo 2012 had ongeveer 5% van de werkgevers een of meerdere Wajongers in dienst (Van Brakel et al 2013). De meeste bedrijven hebben dus weinig tot geen ervaring met het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Grote en middelgrote bedrijven hebben vaker mensen met een arbeidsbeperking in dienst dan kleine bedrijven (UWV 2014). Uit een enquête uitgevoerd door TNO blijkt dat een derde van de werkgevers op de hoogte is van het bestaan van voorzieningen zoals een jobcoach, proefplaatsing, premiekorting en de no-riskpolis (Vos & Andriessen, 2010). Belangrijke redenen om iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen, zijn een sociale houding, subsidies en voorzieningen, benadering door een intermediair, goede eerdere ervaringen met mensen met een arbeidsbeperking en de kwaliteit van de aangeboden begeleiding. De andere factoren die van invloed zijn op de beslissing van werkgevers om al dan niet iemand met een arbeidsbeperking aan te nemen, staan beschreven in hoofdstuk 4.

Het al dan niet aannemen van iemand met een arbeidsbeperking is niet alleen een afweging van een individuele werkgever, maar bevat ook collectieve aspecten. Uit een inventarisatie van het Ministerie van SZW blijkt dat tot voor kort in collectieve arbeidsovereenkomsten nog beperkt afspraken waren gemaakt om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen (Ministerie van SZW, 2012). Van de 100 geïnventariseerde cao's bevatten 49 een inspanningsverplichting om mensen met een arbeidsbeperking aan de slag te helpen, 16 daarvan bevatten concrete doelstellingen. Verder blijkt dat bij veel cao's voor medewerkers met relatief eenvoudige banen (bijvoorbeeld de groensector en de schoonmaakbranche) de minimumschalen € 150 tot € 200 hoger liggen dan het wettelijk minimumloon (Capel, 2014). Aangezien de loonkostensubsidie, die later in dit rapport uitgebreid aan de orde komt, slechts het productiviteitsverlies compenseert tot wml-niveau, betekent dit dat bij ongewijzigde cao's in deze sectoren mogelijk een deel van het productiviteitsverlies niet gecompenseerd zou worden. Sociale partners krijgen drie jaar de tijd om in alle cao's nieuwe laagste reguliere loonshalen op te nemen tussen 100% wml en 120% wml, te beginnen op 100% wml voor de mensen die zijn aangewezen op loonkostensubsidie ten behoeve van de garantiebannen. Wettelijk wordt geregeld dat de loonshalen beginnen op het minimumloon, mocht dit onverhoopt niet in cao's worden gerealiseerd.

2.6 Lopende experimenten c.q. onderzoeken

Er zijn diverse onderzoeken en experimenten uitgevoerd met betrekking tot het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers. Veel van deze onderzoeken richten zich op het (her)ontwerpen van taken binnen een organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van jobcarving of jobcreation.

Dit type onderzoek is relevant om erachter te komen welke organisatorische veranderingen al dan niet nodig zijn om iemand met een arbeidsbeperking aan de slag te helpen. Zo heeft het UWV samen met de Universiteit Maastricht (UM) de methodiek Inclusieve Arbeidsorganisatie ontwikkeld (Ruitenbeek et al 2011). Bij deze methodiek wordt door arbeidsanalyse vastgesteld of er binnen de bestaande werkprocessen elementaire taken bestaan. Vervolgens wordt bekeken of de elementaire taken aan bestaande functies kunnen worden onttrokken zonder dat dit leidt tot verstoring van de werkprocessen. Ten slotte worden er voor de elementaire taken mensen met een arbeidsbeperking gezocht, die met name in de beginperiode intensief begeleid worden. De andere medewerkers kunnen zich meer op hun kerntaken richten, wat de herverdeling van arbeid bedrijfseconomisch rendabel kan maken. Een uitgebreide literatuurstudie van andere onderzoeken is te vinden in hoofdstuk 4.

2.7 Leeswijzer

Dit rapport bevat vanuit vier perspectieven (werkzoekende, werkgever, gemeente en UWV, en intermediair) het antwoord op de vraag 'Wat zijn de kosten en baten bij het aan het werk helpen van iemand met een arbeidsbeperking?'. In de inleiding (hoofdstuk 2) beschrijven we de context van deze vraag.

Vervolgens gaan we na de onderzoeksaanpak en –verantwoording (hoofdstuk 3) in op de 'hoe'- en de 'waarom'-vraag omtrent het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking. In hoofdstuk 4 geven we aan hoe het proces rondom het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking vorm krijgt en wat succes- en faalfactoren zijn. Vervolgens gaan we per perspectief in op de 'waarom'-vraag (hoofdstuk 5 tot en met 8) door het uitwerken van verschillende businesscases.

Het rapport bevat tot slot de toekomstige uitdagingen (hoofdstuk 9) met betrekking tot het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking.

3. Aanpak en verantwoording

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de aanpak en verantwoording van ons onderzoek. Hoewel we bij de verschillende stakeholderperspectieven een enigszins verschillende aanpak hebben gevolgd, beschrijven we hier de aanpak in algemene lijnen.

3.1 Onderzoeksvragen

Voorafgaand aan het onderzoek is de oplevering beloofd van een businessmodel (met één of meerdere businesscases) voor de participatie van mensen met een arbeidsbeperking in reguliere banen, vanuit vier perspectieven:

1. Werkgever: wat zijn de kosten en baten en kritieke succesfactoren om iemand met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen?
2. Gemeente en UWV: wat zijn de kosten en baten om iemand met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen? Aan welke voorwaarden moet zijn voldaan om iemand met een arbeidsbeperking te kunnen plaatsen?
3. Intermediairs (uitzendbureaus, re-integratiebedrijven en sw-bedrijven): wat zijn de kosten en baten en kritieke succesfactoren om iemand met een arbeidsbeperking te bemiddelen en begeleiden?
4. Mensen met een arbeidsbeperking: wat zijn de kosten en baten voor iemand met een arbeidsbeperking om aan het werk te gaan?

3.2 Afbakening

De opdracht vanuit de AWWN is geformuleerd om te focussen op de directe kosten en baten. Dit betekent dat we indirecte (maatschappelijke) effecten, zoals gezondheidseffecten niet meewegen. Wel nemen we in deze businesscases ook de directe kwalitatieve effecten mee van het aan het werk zijn van een medewerker met een arbeidsbeperking. We geven zo een algemeen beeld, onderbouwd met specifieke kwantitatieve en kwalitatieve gegevens van de voors en tegens van het werken met mensen met een arbeidsbeperking.

Andere afbakeningen van het rapport zijn:

- De hoofdinvloeghoek qua institutionele omgeving is de Participatiewet.
- De WAO, WGA en WIA zijn niet meegenomen in het onderzoek.
- De hoofdinvloeghoek qua financiële analyse is incrementele kostenanalyse (zie hoofdstuk 5 voor een nadere toelichting).

3.3 Actoren

Zoals hiervoor al genoemd spelen er vier stakeholders een relevante rol in het plaatsingsproces van mensen met een arbeidsbeperking: de werkgever, werkzoekende, gemeente en UWV, en intermediairs. Al deze perspectieven hebben we zowel kwantitatief als kwalitatief onderzocht.

3.3.1 Kosten en baten

De kosten en baten verschillen voor de vier stakeholderperspectieven. Voor de werkgever kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de begeleiding die de werknemer nodig heeft tegenover de voorzieningen die daarvoor beschikbaar zijn. De uitgevraagde kosten en baten hebben een directe link met het in dienst nemen of hebben van een medewerker met een arbeidsbeperking. Dit zetten we af tegen de kosten en baten die vastzitten aan een reguliere werknemer. In deze vergelijking is dit dus ook uitgevraagd. Niet alle baten zijn financieel te vertalen. Bepaalde baten hebben we opgenomen als overige c.q. indirecte baten. Dit betekent dat deze baten wel toe te schrijven zijn aan de (indienstneming van de) medewerker met een arbeidsbeperking, zoals een verbeterde werksfeer of een daling van het ziekteverzuim van de overige medewerkers, maar dat dit (nog) geen (vaststaande) kwantificeerbare baten zijn.

3.3.2 Maatschappelijk perspectief

De Participatiewet heeft een maatschappelijke impact. Er zijn verschillende studies gedaan naar de maatschappelijke gevolgen van het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking. De maatschappelijke gevolgen zijn niet de primaire focus van dit onderzoek. We kunnen wel een aantal conclusies trekken naar aanleiding van de gevonden en uitgevraagde cases.

3.4 Aanpak en verantwoording

De aanpak van het onderzoek waarborgt de kwaliteit en validiteit van het onderzoek. Daarom gaan we hierna kort in op onze aanpak en de verantwoording van onze data.

3.4.1 Plan van aanpak

Het vooraf bedachte plan van aanpak is op basis van voortschrijdend inzicht aangepast uitgevoerd. Allereerst zijn er twee sporen: een retrospectief spoor en een prospectief spoor. Het retrospectieve gedeelte focust zich op het uitvragen van gegevens bij organisaties die enige tijd geleden een plaatsing hebben uitgevoerd. Het prospectieve stuk richt zich op het volgen van organisaties die zeer recent bezig waren of op dit moment bezig zijn met het plaatsingsproces van iemand met een arbeidsbeperking. Het proces van onderzoek is als volgt verlopen:

1. *Literatuurstudie*. Er is veel onderzoek gedaan naar het proces en de mogelijkheden in de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking. Op basis van een literatuurstudie hebben we een conceptueel kader vormgegeven, zie hoofdstuk 4.2, waarin alle processtappen van zowel de kant van de werknemer als van de werkgever zijn benoemd. Ook hebben we daarin aangegeven op welke manier en op welke plaats in het proces de gemeente/UWV en de intermediair een rol spelen.
2. *Workshops*. Ons doel was om in zes arbeidsmarktregio's een workshop te organiseren met behulp van een relevante partij in die regio, zoals het UWV, gemeente en een intermediair. Het doel was om tijdens de workshop de stappen die we in het conceptueel kader hebben weergegeven te toetsen en werkgevers en aanbieders van werknemers bijeen te brengen om te komen tot een plaatsing.

Er hebben drie workshops plaatsgevonden, in IJmond samen met IJmond werkt!, in Rotterdam met de gemeente Rotterdam en in Roermond in samenwerking met het UWV WSP Noord- en Midden-Limburg. In de drie andere regio's hebben geen workshops plaatsgevonden, omdat er naast de workshops op andere manieren respondenten waren benaderd, onder andere door mailings, zie punt 4.

3. *Uitvragen gegevens.* Via de workshops zijn we in contact gekomen met werkgevers die al een of meerdere plaatsingen hadden gedaan of van plan waren dat te gaan doen en aanbieders van medewerkers (intermediairs en gemeente). Hierbij hebben we gegevens ten behoeve van de businesscase uitgevraagd naar aanleiding van een vooraf opgestelde vragenlijst.
4. *Verdieping gegevens.* Daarnaast zijn we via mailings in contact gekomen met organisaties die bezig waren met het plaatsingsproces of dat in het verleden hadden gedaan. Hier hebben we ook gegevens uitgevraagd. Bij organisaties die zeer recent of op dat moment bezig waren in het plaatsingsproces hebben we de prospectieve benadering gehanteerd. Daar hebben we de meer kwalitatieve zaken over het proces uitgevraagd. Bij de retrospectieve uitvragingen is er meer gefocust op de financiële kosten en baten.
5. *Analyse gegevens.* Vanuit de verzamelde gegevens hebben we een analyse gedaan om te komen tot een aantal businessmodellen. Deze businessmodellen zijn onderscheidend en elke organisatie is onder één van de businessmodellen te scharen.
6. *Conceptrapportage, brochures en een terugkomworkshop.* De uitkomsten van de modellen hebben we veelvuldig getoetst, onder andere door de uitkomsten te communiceren met en te toetsen bij de verschillende betrokkenen. Zo is er een terugkomworkshop georganiseerd voor alle intermediairs om het intermediairs perspectief en de uitkomsten daarvan te toetsen. Ook zijn de uitkomsten getoetst bij de betrokken experts, begeleidingsgroep, SZW, CPB en de cliëntenraad.
7. *Eindrapportage.* Het eindproduct wat we opleveren is deze rapportage en de manifestatie die landelijke bekendheid moet geven aan de uitkomsten van ons onderzoek.

3.4.2 Betrokken experts

Gedurende het onderzoeksproces hebben wij bij verschillende partijen en experts onze (deel)onderzoeksresultaten getoetst aan zowel praktijk als theoretische kennis. De betrokken experts zijn:

- AIAS/UvA: Els Sol (lid RvA Start Foundation)
- Cedris: Jenny den Hertog (senior beleidsadviseur)
- CPB: Marloes de Graaf (programmaleider Arbeid)
- Disworks: Frans Nijhuis (consultant)
- Divosa: Marije van Dooyeweerd (procesmanager)
- Erasmus Universiteit Rotterdam: Karen Maas (wetenschappelijk directeur van de CSR)

- Landelijke Cliëntenraad: Branko Hagen (beleidsadviseur)
- NBBU: Piet Meij (hoofd Sociaal-economische zaken)
- OVAL: Petra van de Goorbergh (directeur)
- Raad en Respons: Neeltje Huvenaars (adviseur/docent)
- SER: Arnold Devreese (directeur Adviesdirectie Sociale Zaken)
- Social evaluator: Marlon van Dijk (managing director)
- TNO: Paulien Bongers (directeur Innovatie Werk en Werkgelegenheid)
- USG Restart: Elanda de Wit (contractmanager Wajong/Participatiewet)
- UWV: Beatrijs Wijnberg (landelijk manager werkgeversdienstverlening)
- UWV: Michel Rovers (directeur Strategie, beleid en kenniscentrum)
- VNG: Mathilde van de Ven (projectleider Participatiewet)

Vanuit het Ministerie van SZW zijn de volgende deskundigen geraadpleegd:

- Directie Re-integratie en Participatie:
 - Fer Nieuweboer (afdelingshoofd)
 - Gerard van der Wel (senior beleidsmedewerker)
 - Jan van Eck (beleidsmedewerker)
 - Paul van den Heuvel (beleidsmedewerker)
- Directie Inkomensverzekeringen en Voorzieningen:
 - Linda de Bruin (beleidsmedewerker)
 - Noortje Klomp (beleidsmedewerker)
 - Stefan Koreman (beleidsmedewerker)
- Directie Financieel-Economische Zaken:
 - Robin van Olst (beleidsmedewerker)
 - Rini Braber (plaatsvervangend hoofd).

3.4.3 Methodologie kwalitatief onderzoek

Zoals aangegeven zijn we begonnen met een literatuurstudie. Dit is de basis geweest voor ons verdere onderzoek. Het onderzoek richt zich op vier stakeholders. Daarom hebben we interviews gehad met werkgevers, gemeenten, UWV, intermediairs (uitzend- en re-integratiebureaus) en medewerkers met een arbeidsbeperking. In deze gesprekken hebben we zaken uitgevraagd rondom het proces van plaatsing, zoals de tijdinvestering en de doorlooptijd, maar ook de kwalitatieve opbrengsten van de plaatsing, zoals de verhoogde loyaliteit en motivatie binnen de organisatie.

Naast deze inhoudelijke gesprekken zijn er ook expertsessies geweest en gesprekken met experts op dit gebied van universiteiten, UWV, SER, Ministerie van SZW, etc. In deze sessies en gesprekken zijn onze (deel)conclusies en bevindingen getoetst aan theorie en praktijk. Limitaties van het onderzoek werden naar voren gebracht. Het doel hiervan was om een algemeen en correct beeld te hebben waarin alle facetten een rol spelen.

Doordat we informatie uit verschillende bronnen hebben gevonden, zijn de uitkomsten van deze bronnen gewogen en aan elkaar getoetst. In dit rapport wordt expliciet vermeld als er tegenstrijdige informatie uit verschillende bronnen werd gevonden.

3.4.4 Methodologie kwantitatief onderzoek

Een businesscase verlangt voornamelijk kwantitatief onderzoek. Ook hier is als uitgangspunt de literatuurstudie en het conceptueel kader gebruikt. Ook het kwantitatief onderzoek is onder de vier stakeholders gedaan.

Voor het perspectief van de werkgevers was de methodologie als volgt. Voorafgaand aan het uitvragen van de gegevens is een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst was de basis voor semigestructureerde interviews met circa veertig werkgevers, verspreid over het land en werkzaam in verschillende sectoren. De gegevens zijn uitgewerkt en voor aanvullende informatie is gebruikgemaakt van openbare databases van het CBS, UWV en het Ministerie van SZW.

Vervolgens zijn de empirische gegevens van de veertig werkgevers geaggregeerd en zijn er inhoudelijke dwarsverbanden gelegd om zo conclusies te kunnen trekken op metaniveau. De gemiddelde kosten en baten zijn berekend op basis van de uitkomsten van de vraaggesprekken en de gegevens uit openbare databases. Aan de hand daarvan zijn exploitatieoverzichten opgesteld met een basisvariant en verschillende subvarianten. De basisvariant bestaat uit de tussen de verschillende respondenten overeenkomende aspecten, de subvarianten zijn gekozen naar aanleiding van de waargenomen verschillen tussen de gegevens van de respondenten. De verschillen tussen de varianten zijn geanalyseerd. Daaruit is gedestilleerd wat de mechanismen zijn die zorgen voor de verschillen tussen de varianten.

Voor het perspectief van de intermediairs hebben we ook vraaggesprekken gevoerd met acht intermediairs. Hier is gefocust op welke (additionele) kosten een intermediair maakt.

In verband met de betrouwbaarheid van het verdienmodel is in beperkte mate ingegaan op de kwantitatieve baten aan de kant van de intermediairs.

Voor het perspectief van de werkzoekende hebben we de analyse van de financiële prikkels gemaakt op basis van gegevens van onder andere het UWV en de belastingdienst, aangevuld met informatie vanuit de interviews.

Voor het overheidsperspectief zijn de financiële gevolgen van de Participatiewet berekend op basis van gegevens van het UWV en het Ministerie van SZW, aangevuld met expertise van Berenschot op het terrein van de implementatie van de Participatiewet.

3.4.5 Representativiteit van de uitkomsten en limitaties van het onderzoek

In de volgende figuur is zichtbaar waar de bedrijven zich bevinden waarbij wij gegevens hebben uitgevraagd. De spreiding over Nederland komt gedeeltelijk overeen met de verdeling van bedrijven over Nederland. Zichtbaar is dat bij bedrijven in de Randstad en Utrecht de meeste informatie is uitgevraagd. Dit is te verklaren door het feit dat zich hier de meeste bedrijven bevinden. Daarnaast is het zo dat er vanuit de literatuur blijkt dat in het noorden van Nederland het minste kans is op organisaties die een medewerker met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Opvallend is dat we in Limburg een relatief groot aantal bedrijven hebben weten te vinden. Dit heeft te maken met de workshop die we daar hebben georganiseerd.



Figuur 2. Verdeling respondenten werkgeversperspectief over Nederland.

De grootte van de bedrijven waarbij gegevens uitgevraagd zijn, verschillen van ruim 31.000 medewerkers tot 11 medewerkers.

Berenschot

De mediaan van de organisaties is 870 medewerkers en het gemiddelde is 4.700 medewerkers. Door de spreiding in grootte en locatie hebben we een representatieve steekproef. De limitatie hierbij is wel dat we alleen werkgevers hebben gesproken die al plaatsingen hebben verricht en waar de plaatsingen zijn gelukt of mislukt. Dit betekent dat we geen gegevens hebben uitgevraagd bij organisaties die hier niet mee aan de slag zijn.

In ons onderzoek schetsen wij een algemeen beeld en houden we geen rekening met alle mogelijke verschillen tussen de ondervraagde organisaties in bijvoorbeeld grootte, sector en standplaats.

De respondenten zijn werkzaam in verschillende sectoren. Er zijn in het totaal 40 organisaties bevroegd. Daarvan zijn er 3 organisaties die werkzaam zijn in de gezondheid en welzijnssector, 2 financiële instellingen, 2 groot- en detailhandels, 7 industrie, 2 informatie en communicatie, 3 logies-, maaltijd- en drankverstrekkers, 2 vervoer en opslag, en de rest (19) valt onder de overige dienstverlening. Onder die laatste categorie vallen bijvoorbeeld schoonmaakbedrijven.

4. Het werven, plaatsen en begeleiden van medewerkers met een arbeidsbeperking

4.1 Inleiding

Aan de daadwerkelijke indienstneming van een medewerker met een arbeidsbeperking gaat een proces vooraf waarin verschillende belanghebbenden (werkgever, werkzoekende, overheid en intermediair) een rol spelen die allen bovendien door hun eigen proces heengaan. Het is inherent aan het feit dat het hier om mensen met een beperking gaat dat dit aanpassingen betekent aan zowel het aannameproces als de begeleiding binnen de organisatie na plaatsing.

Om het proces inzichtelijk te maken, hebben wij een schema opgesteld naar aanleiding van de literatuurstudie. Dit schema is vervolgens getoetst aan en ingekleurd met praktijkvoorbeelden. In dit hoofdstuk nemen we u mee door het proces van aanname en delen we de bevindingen uit de praktijk. Ook zullen we empirie en theorie met elkaar verbinden om zo een algemeen en gevalideerd beeld te geven van de relevante facetten uit het plaatsingsproces.

4.2 Conceptueel kader

4.2.1 Uitgangspunten van het conceptueel kader

- Het conceptueel kader geeft een op de literatuur gebaseerde beschrijving van het proces dat leidt tot duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers. Daarnaast geeft het conceptueel kader een op de literatuur gebaseerde beschrijving van de inhoudelijke determinanten die het succes dan wel mislukken van de verschillende processtappen beïnvloeden.
- Het startpunt van het conceptueel kader zijn de twee actoren: werkgever en werkzoekende.
- Gedurende het plaatsingsproces kunnen andere actoren interveniëren. De twee belangrijkste interveniërende actoren zijn de overheid (met name gemeenten) en intermediairs (met name uitzendbureaus).

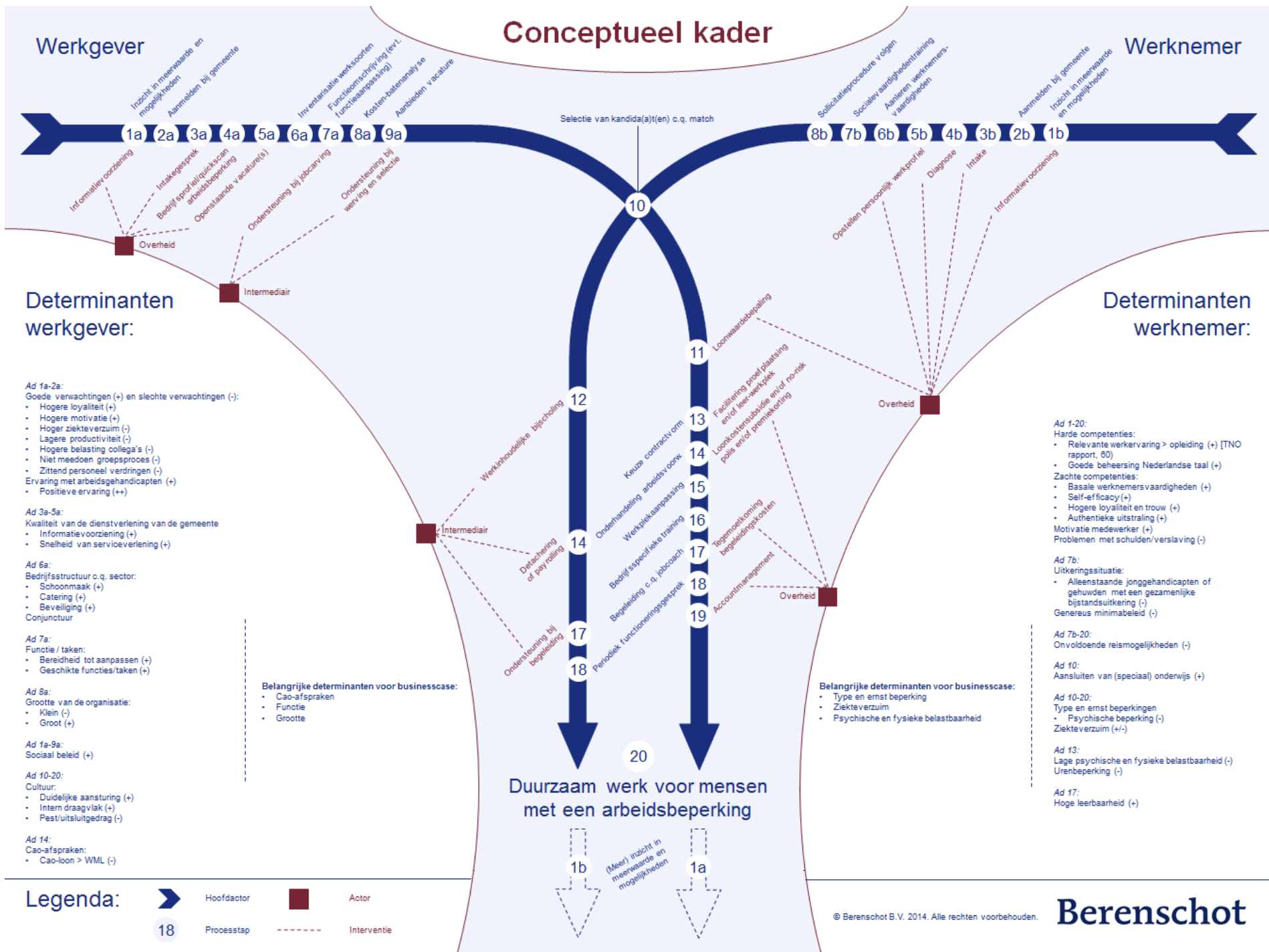
4.2.2 Scope van het conceptueel kader:

- Het conceptueel kader betreft duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking met een loonwaarde tussen de 40 en 80%. De onderliggende assumpties zijn dat:
 - voor mensen met een loonwaarde onder de 40% andere voorzieningen beschikbaar zijn, namelijk beschut werk en (arbeidsmatige) dagbesteding
 - voor mensen met een loonwaarde tussen de 80 en 100% gestreefd wordt om door middel van opleiding de loonwaarde te verhogen, zodat ze buiten de categorie van mensen met een arbeidsbeperking komen te vallen.
- Het conceptueel kader geeft met name antwoord op de 'hoe'vraag van het realiseren van duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking.

Berenschot

Aan de hand van het conceptueel kader kan de economische en maatschappelijke meerwaarde van het plaatsingsproces in kaart worden gebracht, zodat ook voor verschillende actoren de 'waarom'-vraag van het realiseren van duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking kan worden beantwoord.

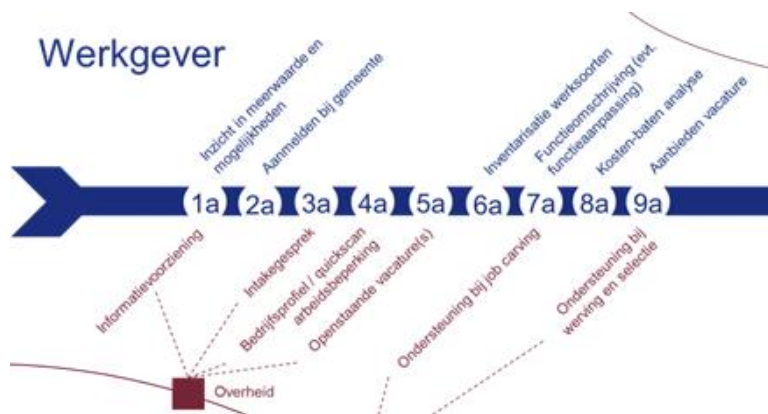
Op de volgende pagina vindt u het volledige conceptuele kader wat we hierna zullen bespreken.



4.3 Wat: welke processtappen worden gezet voor een duurzame plaatsing?

We focussen ons in dit hoofdstuk allereerst op de processtappen tot het maken van de match, de werving en plaatsing. Daarna gaan we verder in op wat er voor begeleiding nodig is om te komen tot een *duurzame* plaatsing.

4.3.1 Werving en plaatsing



Vanuit de werkgever begint alles met de intentie om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Bij uitvraag blijkt ook dat de meeste werkgevers dit als de eerste stap in het proces noemen. Dit gebeurt in de meeste gevallen op directieniveau. Hier moet commitment zijn om mensen met een beperking aan te nemen om überhaupt het proces te gaan starten. Vanuit de literatuur blijkt dit ook van het allergrootste belang (Vos & Andriessen, 2010). Uit de praktijk blijkt dat de intenties van werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen, worden gestimuleerd door verschillende zaken, zoals de mogelijkheid om met aanneming van mensen met een beperking invulling te geven aan sociale eisen bij aanbestedingen, een positieve ervaring met mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer of men heeft in de privésfeer te maken met mensen met een arbeidsbeperking (Van Horssen et al, 2013). Een van de ondervraagden gaf aan veel tijd te steken in duurzame plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking, omdat zij thuis kinderen heeft met een stoornis in het autistisch spectrum; dit motiveert haar om extra haar best te doen voor deze groep. Andere stimulansen zijn dat werkgevers naar de lange termijn kijken en een krapte op de arbeidsmarkt voorzien (Van Horssen et al, 2013). Negatieve prikkels die de intentie van werkgevers juist niet stimuleren zijn de verwachtingen dat medewerkers met een arbeidsbeperking een hoger ziekteverzuim hebben, de verwachte extra belasting voor collega's, de verwachting dat de medewerker niet mee kan doen in het groepsproces op de werkvloer (Vos & Andriessen, 2010) of een lagere productiviteit heeft (Siegert, Cuelenaere en Wilkens, 2009).

In de praktijk blijkt een aantal van deze vooroordelen niet te kloppen. Zo zijn er verschillende voorbeelden genoemd en onderbouwd dat het ziekteverzuim in de organisatie juist daalt. Een werkgever van een grote organisatie vertelde: "Medewerkers zien wat de medewerker met een visuele beperking allemaal doet ondanks dat dit soms best ingewikkeld is. Zij heeft er al een heel intensief stuk van de dag opzitten voordat ze op kantoor aankomt. Hierdoor relativeren medewerkers hun eigen ongemakken of verkoudheden."

Daarnaast blijken medewerkers met een arbeidsbeperking juist erg loyaal aan de organisatie, dit komt in verschillende organisaties de sfeer op de werkvloer ten goede. Medewerkers blijken socialer en behulpzaam naar de collega met een beperking, waardoor de sfeer op de afdeling beter wordt.

Uit de werkgeversenquête Arbeid WEA door TNO (2008) blijkt dat een derde van alle werkgevers op de hoogte is van alle bestaande voorzieningen die kunnen ondersteunen bij het in dienst nemen van een medewerker met een arbeidsbeperking en dat ongeveer de helft op de hoogte is van de meest bekende voorzieningen, bijvoorbeeld loonkostensubsidie en arbeidsplaatsvoorzieningen. Zoals zichtbaar hiervoor, is het hebben van inzicht in de mogelijkheden tot ondersteuning de eerste stap die we hebben gevisualiseerd in het conceptueel kader. Uit de praktijk blijkt hierbij van belang te zijn om goede relaties met het UWV en de gemeente te hebben. De organisaties die aangeven goede relaties te hebben, zijn doorgaans beter op de hoogte van de mogelijkheden en hebben kortere lijntjes met bijvoorbeeld het UWV. En worden in de literatuur ook aangemerkt als kansrijkere organisaties voor de plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking (Siegert, Cuelenaere en Wilkens, 2009).

Het verschilt tussen organisaties of men op basis van een vacature op zoek gaat naar een medewerker met een arbeidsbeperking of dat men op basis van een werknemersprofiel op zoek gaat naar een bijpassende functie. In het geval dat een werkgever voor het eerst het proces tot aanname van een medewerker met een arbeidsbeperking doorgaat, is het medewerkersprofiel vaak leidend. Indien er al een aantal plaatsingen zijn gedaan, zoekt de werkgever vaak op basis van een vacature die al dan niet wordt aangepast. Hoe meer vacatures een organisatie heeft openstaan, hoe groter de kans logischerwijs is om een medewerker met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, dit blijkt uit de literatuur (Plakman, 2008). Toch blijkt uit zowel literatuur (Vos & Andriessen, 2010; Van Horssen et al, 2013) als praktijk dat over het algemeen functie-eisen leidend zijn voor de aanname van een medewerker met een arbeidsbeperking. Organisaties blijven op zoek gaan naar de best mogelijke match. Tegelijkertijd horen we geluiden vanuit bijvoorbeeld intermediairs die zeggen dat er meer vanuit de persoon gedacht moet worden, omdat het denken vanuit de vacature alleen mogelijk is voor de doelgroep met een mbo-niveau of hoger (veelal Wajongers).

4.3.2 Tijdsinvestering

Het bleek niet mogelijk om een lijn te ontdekken in de tijdsinvestering die nodig was voor het plaatsingsproces. Dit was niet afhankelijk van soort bedrijf of soort functie, maar bleek een samenspel van factoren zoals de relatie met de instantie (UWV/gemeente), de soort en mate van arbeidsbeperking en de ervaring van de organisatie met de inzet van mensen met een arbeidsbeperking. Wel waren er geluiden dat men minder tijd bezig was met de werving van de werknemers met een arbeidsbeperking dan bij reguliere werknemers, omdat men dit vaak uitzet bij een instantie of intermediair, en dan een aantal profielen terugkrijgt. De selectie is echter in sommige gevallen een tijdrovender proces dan bij een reguliere werknemers, omdat er precies moet worden uitgevraagd wat de mogelijkheden van de kandidaat zijn, waar de organisaties alert op moet zijn, welke (werkplek)aanpassingen er worden verlangd, etc.

Naast alle interne documentatie, aanpassingen en het creëren van draagvlak, is er een grote, niet te onderschatten administratieve component. Anders dan bij een reguliere werknemer moet hier veel vast worden gelegd tijdens het aannameproces en daarna. Dit zijn zaken die nodig zijn bij een instantie zoals het UWV, maar bij een werkgever veel tijd en energie verloren laten gaan. Daarom proberen intermediairs zoals uitzendbureaus hierop in te springen door deze administratieve lasten (zoveel mogelijk) uit handen te nemen.

De eerste plaatsing vergt meer tijd van de organisatie dan wanneer de organisatie ervaring heeft met de inzet van medewerkers met een arbeidsbeperking. Als de organisatie hier ervaring mee heeft dan zijn de lijntjes met betrokken instanties vaak kort, weet men wat er op welk moment verwacht wordt en zijn de interne processen er meer op berekend.

4.3.3 Doorlooptijd

De doorlooptijd van het aannameproces varieert tussen de verschillende bedrijven van drie weken tot ruim vijf maanden. Het blijkt dat het plaatsen van mensen psychische beperking de langste doorlooptijd vergt. Daarnaast is de doorlooptijd ook afhankelijk van de functie. Voor inhoudelijke functies duurt het zoekproces naar een geschikte kandidaat met een arbeidsbeperking vaak langer dan voor eenvoudig, repeterend werk. Dit heeft er volgens de werkgevers zelf mee te maken dat er bij een inhoudelijke functie meer eisen worden gesteld waaraan de functionaris moet voldoen, vanwege het hogere afbreukrisico dan bij eenvoudige, repeterende taken.

Bij de tijdsinvestering maakt het een relevant verschil of het gaat om de eerste plaatsing of dat een organisatie al ervaring heeft met het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking. Voor de doorlooptijd maakt dit minder verschil.

4.4 Hoe: wat zijn determinanten c.q. succes- en faalfactoren bij elk van de processtappen?

In het vorige hoofdstuk zijn al wat inzichten gegeven in de succes- en faalfactoren in het plaatsingsproces. Hierna gaan we dieper in op de factoren die we zowel in literatuur als praktijk tegenkwamen en de verschillen die daar tussen te vinden zijn.

Overeenkomende succesfactoren bij de processtappen voor de daadwerkelijke plaatsing zijn de duidelijkheid naar zowel werkgever als werknemer over wat men van elkaar kan verwachten (Vos & Andriessen, 2010). Intrinsieke motivatie, zoals al eerder genoemd, is een belangrijke succesfactor. Zoals door een werkgever werd gezegd: "We hadden verwacht dat het administratieve proces heftig zou zijn, het was nog veel erger dan verwacht. Er komt zoveel administratieve rompslomp bij kijken. Bovendien vraagt het wel doorzettingsvermogen om door te gaan en moet je duidelijk hebben waarom je dit wil." Het duidelijk hebben in de organisatie waarom de aanname van medewerkers met een arbeidsbeperking gewenst is, is ook genoemd in literatuur en praktijk als succesfactor. Draagvlak in verschillende lagen van de organisatie zorgt voor doorzettingsvermogen en positiviteit (Van Horssen et al, 2013). Dit is nodig om frustratie te overwinnen, zoals gezegd werd: "Soms bestaat er frustratie: je wil het goede doen, maar de overheid geeft geen vertrouwen, alleen regeldrift."

Als succesfactor in het proces voorafgaand aan plaatsing werd door organisaties genoemd dat het belangrijk is om op een creatieve en flexibele manier naar de organisatie te kijken.

Het een-op-een invullen van een vacature lukt (bijna) niet omdat we hier te maken hebben met 'schapen met drie poten in plaats van met vijf'. Zoals een werkgever het zei: "We hebben het niet voor niets over mensen met een arbeidsbeperking, dat betekent dat het simpelweg niet mogelijk is om deze mensen op een reguliere functie te plaatsen." Overigens verschillen hierover werkgevers van mening. Er zijn werkgevers die bereid zijn mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen zolang er niet of weinig hoeft te worden aangepast en ze alles kunnen doen wat de functie van hen verlangt. Maar er zijn ook werkgevers die de extra investering of energie en flexibiliteit als vanzelfsprekend ervaren omdat het hier om een specifieke doelgroep gaat.

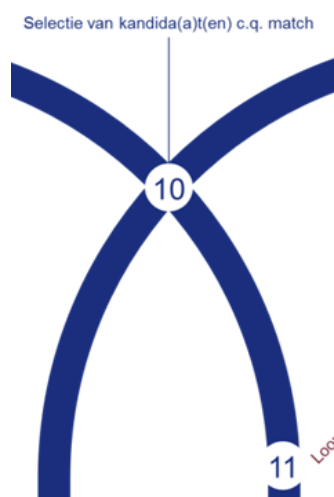
Wat in de literatuur niet naar voren is gekomen, maar wat door werkgevers verschillende malen is genoemd is de openheid die vanuit de medewerker zelf komt. Als de medewerker open communiceert over zijn/haar beperkingen, maar ook over wat hij/zij wel goed kan dan helpt dit bij het vinden van passend werk en het geeft handvatten voor de begeleiding door collega's. Dat niet alleen, maar dit helpt ook bij de acceptatie door collega's op de werkvloer. Collega's ontvangen zo duidelijkheid over wat ze van de collega met een arbeidsbeperking kunnen verwachten en welke begeleiding hij/zij van hen verwacht. Daarnaast is het thuisfront van de medewerker met een arbeidsbeperking van belang. Indien de medewerker van huis uit wordt gestimuleerd om aan het werk te gaan, is dit direct merkbaar in de houding van de medewerker ten opzichte van het werk. Vanuit de literatuur blijkt dat de motivatie direct verweven is met het zicht op eigen kunnen en de gezondheidsbeleving van medewerkers (Malle, 2013).

Als hiervoor genoemde succesfactoren niet worden ingezet kan dat de kans op succes op de plaatsing bemoeilijken. Bijvoorbeeld als er geen flexibiliteit of creativiteit in de organisatie bestaat, maar als men star vasthoudt aan de vacature, of als er geen draagvlak vooraf is gecreëerd binnen de organisatie, of als een medewerker in de slachtofferrol zit en focust op wat hij/zij niet kan.

Een opvallend punt dat genoemd is door werkgevers is dat een faalfactor in dit hele proces ook is dat men werk gaat creëren dat er eigenlijk niet is. De aanname bij deze werkgevers is dat deze 'overbodige' taken als eerste sneuvelen tijdens bezuinigingen of efficiëncyslagen.

4.4.1 Van plaatsing naar *duurzame* plaatsing

Onder een duurzame plaatsing verstaan wij een plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking bij een reguliere werkgever met de intentie dat de plaatsing blijvend is voor onbepaalde tijd en waar de medewerker voor tenminste één jaar op het beoogde niveau functioneert.



Als de plaatsing een feit is, hoe zorgen werkgevers er dan voor dat dit een duurzame plaatsing is? Ook hiertoe hebben we een aantal stappen gedefinieerd, zichtbaar in het conceptueel kader zoals hiervoor weergegeven.

Er zijn verschillende voorzieningen die als hulpmiddel dienen om de plaatsing tot een duurzame plaatsing te maken.

Niet elke organisatie maakt gebruik van de voorzieningen die de gemeente of UWV aanbiedt. Soms vindt men het teveel 'gedoe' en geven ze er daarom liever zelf geld aan uit.

Als er een match is, moet deze zich nog bewijzen. Daarom is een van de voorzieningen waar de werkgever gebruik van kan maken een proefplaatsing. In verreweg de meeste gevallen wordt hier inderdaad gebruik van gemaakt. Behalve het opdoen van werk(nemers)vaardigheden is het doel hiervan dat de medewerker en de werkgever aan elkaar wennen. Een goede begeleiding van dit proces is daarom van groot belang (Vos & Andriessen, 2010). De proefplaatsing duurt meestal drie maanden. Dit kan ook in de vorm van een snuffelstage zijn. Een snuffelstage duurt korter dan een proefplaatsing, namelijk enkele weken.

Aan veel regelingen hangt een financieel plaatje zoals dat wanneer men werkt met loonkostensubsidie, men verzekerd is voor de werknemersverzekeringen. Bij ziekte heeft de werkgever een loondoorbetalingsverplichting; dit kan gecompenseerd worden met de no-riskpolis. (Mallee, 2013). In onze businessmodellen gaan we daar verder op in. Een belangrijke processtap die hier nauw mee verwant is, is het bepalen van de loonwaarde. Meestal duurt dit ongeveer zes tot acht weken. Dit is vaak onderdeel van de proefplaatsing. Afhankelijk van de loonwaarde wordt de loonkostensubsidie vastgesteld. De loonkostensubsidie compenseert de werkgever voor het gedeelte dat de medewerker niet productief is. Als men een loonwaarde heeft van 50% wordt de werkgever gecompenseerd voor 50% van het wml. Indien de werkgever boven wml betaalt, wordt de werkgever echter tot wml gecompenseerd.

Na de match is het van belang om te investeren zodat de match een duurzame plaatsing wordt. Dit vraagt blijvende inzet en motivatie aan de kant van de werkgever. De mate van begeleiding en intensiteit van de begeleiding hangt af van de soort beperking en het soort werk dat de medewerker doet.

Vanuit de werkgever zijn er facetten die als belangrijk worden aangemerkt in het vervolgproces, onder andere een intensieve begeleiding. Het voorbeeld werd genoemd dat het mogelijk is dat medewerkers na verloop van tijd in een dal belanden, wat zich uit in (ziekte)verzuim en een lagere motivatie. Dit kan verschillende oorzaken hebben, bijvoorbeeld dat iemand hard zijn/haar best heeft gedaan aan het begin en daardoor te lang op de tenen heeft moeten lopen, of dat het nieuwe eraf is en men in sleur vervalt. Belangrijk is om deze signalen op te pakken en niet als werkgever ook het bijltje erbij neer te gooien. Over het algemeen gesproken hebben medewerkers met een beperking continue begeleiding nodig.

Een verschil met het aan het werk zetten van een reguliere medewerker is dat de medewerker met een arbeidsbeperking beter functioneert als niet alle taken in één keer moeten worden uitgevoerd, maar dat er langzaam taken bij komen. Natuurlijk is dit afhankelijk van de soort beperking. Zo blijkt vanuit zowel literatuur als praktijk dat het makkelijker is om een fysiek beperkte te plaatsen dan iemand met een psychisch of gedragsprobleem.

“Fysieke beperking is voor de organisatie makkelijker dan psychische beperking. Dat laatste is onvoorspelbaarder en minder te vatten. Voor een lichamelijke beperking kan je fysiek zaken inrichten. Dat is concreet.”

Er zijn een aantal zaken die een verhoogd risico op uitval veroorzaken bij een medewerker met een arbeidsbeperking ten opzichte van een reguliere medewerker. Dit is bijvoorbeeld de thuissituatie. Zodra thuis de situatie ten negatieve verandert, heeft dit vaak direct invloed op het functioneren van de medewerker. Een ander aspect is dat het werken in teamverband niet altijd lukt. Vooral met mensen met een psychische of gedragsbeperking kan dat lastig zijn; de andere teamleden moeten de situatie kunnen hanteren als iemand bijvoorbeeld onverwacht niet meer komt werken.

4.5 Waarom: tot welke uitkomsten leidt een plaatsing?

Niet alle plaatsingen leiden tot een duurzame vervulling van een arbeidsplaats binnen de organisatie. Hoewel er ook voorbeelden zijn van plaatsingen die duurzaam zijn. Werkgevers geven tegenwoordig zelden een contract voor onbepaalde tijd. Dit heeft, naar hun eigen zeggen, niet alleen te maken met het feit dat het hier gaat om medewerkers uit een bepaalde doelgroep, maar dat er überhaupt weinig vaste contracten worden aangeboden in verband met de economische situatie. Toch maken de extra risico's die kleven aan vervallende voorzieningen voor medewerkers met een arbeidsbeperking werkgevers wel extra voorzichtig. De jobcoaching bouwt af en stopt in principe na drie jaar. Dit brengt voor de werkgever een risico met zich mee, er wordt geen externe begeleiding meer verzorgd. Dit betekent dat de werkgever dat, indien dat nodig is, zelf moet organiseren. Ook wordt de loonwaarde enkel voor een bepaalde periode vastgesteld. Mocht de loonwaarde na drie jaar sterk verminderen dan is dat geen legitieme reden om iemand te ontslaan, maar betekent wel een extra risico voor de werkgever. Ook wijzigingen in wet- en regelgeving maken werkgevers voorzichtig.

Indien een plaatsing niet voor onbepaalde tijd is, maar wel bijvoorbeeld drie jaarcontracten heeft geduurd, betekent dit voor de medewerker extra ervaring en kan het helpen om elders aan het werk te gaan. Een voorbeeld dat een van onze respondenten gaf was dat wanneer iemand drie jaar als vakkenvuller bij een supermarkt heeft gewerkt, deze persoon vervolgens zonder proefplaatsing aan de gang kan als vakkenvuller bij een andere supermarkt.

Uiteindelijk is het doel van de Participatiewet om mensen uit deze doelgroep een kans te geven op de arbeidsmarkt; elke vorm van werk helpt hen om een hogere loonwaarde te krijgen en richting een passende baan te gaan. De eerste stap wordt gezet zodra de medewerker werkervaring op doet. De kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van de plaatsing voor zowel werkgever als werknemer worden in respectievelijk de hoofdstukken 5 en 6 uitgewerkt.

5. Perspectief werkgevers

5.1 Inleiding

De rol van werkgevers bij het creëren van kansen voor medewerkers met een arbeidsbeperking is met de komst van de Participatiewet groot. Wanneer mensen met een arbeidsbeperking aan de slag willen bij een werkgever, dan zijn zij mede afhankelijk van het door de werkgever in hen gestelde vertrouwen. De motivatie van werkgevers om te werken met medewerkers met een arbeidsbeperking is divers. Er zijn werkgevers die puur handelen vanuit hun intrinsieke motivatie en het geloof dat iedereen recht heeft op een baan. Andere werkgevers handelen bijvoorbeeld vanuit mvo-beleid of te verwachten indirecte baten. Daarnaast zijn er werkgevers die hun beslissing geheel en al baseren op het reduceren van (loon)kosten. In dit hoofdstuk gaan we in op de kosten en baten die een rol spelen bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking vanuit het perspectief van werkgevers. Hiermee maken we inzichtelijk wat het voor een werkgever betekent om te werken met medewerkers met een arbeidsbeperking.

5.2 Vraagstelling

Met het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking gaan veelal (financiële) investeringen gepaard. De overheid voorziet met verschillende regelingen in (gedeeltelijke) tegemoetkoming aan werkgevers voor mogelijke kosten en financiële risico's. Naast de investeringen kunnen werkgevers indirecte of immateriële baten ervaren bij het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking. Doel van dit hoofdstuk is om mogelijke kosten en baten in kaart te brengen. De hoofdvraag betreft: 'Wat zijn de kosten en baten én kritieke succesfactoren voor een werkgever om medewerkers met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen?' Beantwoording van de hoofdvraag vindt plaats aan de hand van vier zogenoemde businessmodellen die de basis vormen voor de verdere analyse. Deelvragen die aan de orde komen, zijn: welke financiële aspecten kan een werkgever verwachten bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking? Wat zijn mogelijke risico's? Welke aanpassingen of aanvullend maatwerk zijn vereist? Met welke indirecte en immateriële effecten kan een werkgever rekening houden?

5.3 Afbakening en context

Het hoofdstuk gaat in op het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking die vallen onder de doelgroep van de Participatiewet en de Wet banenafpraak en quotumwet. Overige doelgroepen zoals mensen uit de WIA, WAO of WGA blijven buiten beschouwing. Het voorkomen van uitval van reeds geplaatste medewerkers met een arbeidsbeperking en het voorkomen van mogelijke arbeidsongeschiktheid van reguliere medewerkers is van belang in het licht van de doelstelling van de Participatiewet. De businesscase van het *in dienst houden* van dergelijke medewerkers blijft in dit hoofdstuk buiten beschouwing omdat we ons richten op het *plaatsen* van medewerkers met een arbeidsbeperking.

Omdat we ons richten op de doelgroep van de Participatiewet en de Wet banenafpraak en quotumwet bevat dit hoofdstuk nadrukkelijk een toekomstperspectief.

Wij gaan in op wat het vanaf 1 januari 2015 met de ingang van de Participatiewet financieel kan betekenen om mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen. Bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking is het ook van belang om verder te kijken dan het financiële plaatje.

Onder de Participatiewet krijgen gemeenten beleidsvrijheid bij het inzetten van instrumenten voor werkgevers en kunnen zelf bepalen of en in welke mate zij werkgevers compenseren voor financiële kosten en risico's. Afstemming hierover vindt plaats in de regionale werkbedrijven. Consequentie van de gemeentelijke beleidsvrijheid is dat het nu voor werkgevers niet inzichtelijk is of en hoe individuele gemeenten kosten en financiële risico's compenseren. Dit hoofdstuk is dus gebaseerd op aannames vanuit de huidige praktijk die we inzichtelijk maken en waar relevant vertalen in randvoorwaarden en/of aanbevelingen.

Methodologie

De analyse is gebaseerd op literatuurstudie en op interviews met veertig werkgevers die reeds plaatsingen hebben gerealiseerd. In deze interviews zijn de gerealiseerde plaatsingen in detail vanuit twee perspectieven uitgevraagd. Enerzijds hebben we aan de hand van gestandaardiseerde kosten-batencategorieën zo precies mogelijk in kaart gebracht welke directe kosten en baten plaatsing van iemand met een arbeidsbeperking oplevert in vergelijking tot een reguliere werknemer, gemeten in euro's of directe uren. Hierbij zijn ook de uurtarieven uitgevraagd en is telkens als controlevraag gesteld wat bij elke categorie de kosten en baten van een reguliere medewerker zijn, zodat helder is wat de additionele kosten en baten van een medewerker met een arbeidsbeperking zijn. Anderzijds hebben we in de interviews aan de hand van het op literatuurstudie gebaseerde procespad chronologisch in kaart gebracht welke stappen door de werkgever – en eventuele andere betrokken stakeholders – zijn gezet in het kader van de plaatsing, vanaf het moment van de eerste overweging tot heden. Hierbij is gevraagd naar succes- en faalfactoren, bijvoorbeeld met betrekking tot wet- en regelgeving, en naar bedrijfsspecifieke omstandigheden die maken dat de match al dan niet als succesvol wordt ervaren.

Uit de interviews met werkgevers blijken verschillen in type plaatsingen en hoe werkgevers het ervaren om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te hebben. De opgehaalde rode draden vormen de basis voor vier zogenoemde businessmodellen (zie paragraaf 5.4). De businessmodellen zijn standaardvoorbeelden die inzicht genereren in mogelijke kosten en baten. Ze bieden een handvat voor werkgevers voor verdere doorvertaling, rekening houdend met de specifieke situatie in hun organisatie. Vanzelfsprekend is de werkelijkheid complex en bieden de businessmodellen daar een weergave van.

De businessmodellen vormen de uitwerking van de gegevens die we hebben opgehaald over de directe kosten en baten van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. Wat betreft de proceskant is uit de interviews gebleken dat er veelal sprake van indirecte en immateriële baten van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. Deze baten zijn lastig kwantificeerbaar en behandelen we integraal in een aparte paragraaf (zie paragraaf 5.11).

5.4 Businessmodellen

Het antwoord op de hoofdvraag ‘in hoeverre is het interessant voor werkgevers om medewerkers met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen?’ is afhankelijk van vele verschillende factoren. Om te weten te komen welke factoren het meest relevant zijn en zodoende een logische ordening aan te brengen in de uitkomsten van het onderzoek, hebben we van de veertig onderzochte werkgevers de belangrijkste kwantitatieve gegevens over de kosten-batencategorieën en de belangrijkste kwalitatieve gegevens over het bedrijfsspecifieke plaatsingsproces onder elkaar gezet en geanalyseerd welke dwarsverbanden er zijn. Bij de analyse van de dwarsverbanden zien we vaak dat er bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking sprake is van een logische match tussen enerzijds de organisatie en haar type werkzaamheden en anderzijds de medewerker en zijn of haar type beperking(en). Deze observatie vormt het uitgangspunt voor het definiëren van zogenoemde businessmodellen die de kapstok vormen voor de verdere analyse (zie de volgende figuur).

<p>1. Medewerkers met een beperking verrichten eenvoudig werk op grote schaal</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Het primair proces van de organisatie is een optelsom van eenvoudige taken ● Een significant deel van het medewerkersbestand kan bestaan uit mensen met een arbeidsbeperking ● Voorbeeld: schoonmaakbedrijf dat voornamelijk werkt met mensen met een arbeidsbeperking <p>Bron: Werken loont, Capeladvies (2014)</p>	<p>2. Medewerker met een beperking verricht eenvoudig werk in eenvoudige omgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> ● De functie in is een optelsom van eenvoudige taken waarbij geen interactie plaatsvindt met een complexe omgeving of werkzaamheden ● Voorbeeld: productiebedrijf dat overweegt iemand met een arbeidsbeperking aan de lopende band te plaatsen 	<p>3. Medewerker met een beperking verricht eenvoudig werk in een complexe omgeving</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eén of enkele medewerkers met een beperking worden geplaatst op een (ondersteunende) functie met eenvoudige taken ● De medewerker heeft te maken met interactie met klanten of collega's van een ander niveau ● Voorbeeld: een provincie plaatst op haar P&O-afdeling een date-entry-medewerker met een psychische beperking 	<p>4. Medewerker met een beperking kan functioneren op mbo-/hbo-niveau</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eén of enkele medewerkers met een arbeidsbeperking worden geplaatst op een functie waar minimaal mbo-niveau voor vereist is ● Voorbeeld: een bank plaatst een projectmedewerker met een fysieke beperking
---	---	---	--

Figuur 3. Businessmodellen.

Met het definiëren van deze businessmodellen classificeren we de diversiteit in de uitkomsten afhankelijk van het type match. De businessmodellen zijn opgesteld op basis van type matches die veel zichtbaar zijn in de praktijk van de veertig onderzochte werkgevers. Ze zijn gebaseerd op specifieke uitgangspunten die kunnen variëren. Wanneer we de mechanismen die van invloed zijn op de kosten en baten in elk van de vier businessmodellen uitwerken, ontstaat inzicht in de kosten van een plaatsing en in de werking van de mechanismen en regelingen per standaardvoorbeeld. Het direct resultaat verschilt per businessmodel. We geven eerst een inleiding op de businessmodellen met bijbehorende definities alvorens we ingaan op de resultaten.

5.4.1 Inleiding businessmodellen

We beschrijven de businessmodellen aan de hand van gestandaardiseerde kosten- en batencategorieën. Een kosten- of batencategorie kan zowel uit out-of-pocketkosten bestaan als uit een tijdsinvestering die, gekoppeld aan het geïnterpreteerde uurtarief, neergezet kan worden als kosten of baten. In de businessmodellen geven we de veralgemeniseerde in ons onderzoek aangetroffen kosten of baten weer. Dat wil zeggen dat we per businessmodel voor elke kosten- batencategorie hebben bekeken hoe vaak deze kosten- of batencategorie voorkomt, wat het veralgemeniseerde minimale, gemiddelde en maximale bedrag is, en aan welke eventuele regeling de kosten- en batencategorie gekoppeld is. Wanneer een kosten- of batencategorie binnen een businessmodel een substantieel aantal keren voorkomt, nemen we aan dat deze kosten en baten redelijkerwijs te verwachten zijn en kan deze kosten- en batencategorie opgenomen worden in de zogenoemde basisvariant, waarbij we telkens vermelden wat het minimale, gemiddelde en maximale bedrag is. Zoals aangegeven is er sprake van variatie in de data: in de praktijk blijkt dat veelal niet alle categorieën kosten en baten relevant zijn bij een plaatsing en dat de precieze hoogte van de kosten en baten afhangen van bedrijfsspecifieke omstandigheden of van het type regeling waarvan gebruikgemaakt wordt. Daarom hebben we per businessmodel bij elke kosten- batencategorie naast de basisvariant een aantal subvarianten geïdentificeerd. Zo vindt bijvoorbeeld een werkplekaanpassing alleen plaats als er sprake is van een lichamelijke beperking. Ter illustratie: van de Wajongers maakt 57% gebruik van één instrument, 33% van meerdere instrumenten en slechts 5% van de Wajongers maakt gebruik van de voorziening voor werkplekaanpassingen. In de uitwerking van de businessmodellen worden alle regelingen en instrumenten als het ware gestapeld.

Bij de uitwerking van de businessmodellen geven we gemiddelde kosten en baten weer in een visueel vormgegeven exploitatieoverzicht die de basisvariant vormt. Het direct resultaat verandert afhankelijk van de hoogte van de kosten en baten en de werking van verschillende mechanismen. Daarom presenteren we in de basisvariant naast het gemiddelde een range (bandbreedte) en benoemen we de mechanismen die van invloed zijn op de hoogte van de kosten en/of baten. Dit leidt tot subvarianten die we rondom de basisvariant weergeven.

De basisvarianten betreffen de kosten en baten in het eerste jaar. Het onderscheid in incidentele (oranje), tijdelijke (paars) en structurele (groen) kosten en baten staat door middel van kleuren weergegeven in de tabellen.

De businessmodellen zijn opgezet aan de hand van *incrementele* kosten en baten. Dit betekent inzicht in de *extra* kosten en baten die het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking met zich meenemen ten opzichte van het plaatsen van reguliere medewerkers. Behalve de loonsom, want die vormt een belangrijk ijkpunt voor andere financiële uitkomsten. Businessmodel 1 vormt een uitzondering, deze is opgesteld aan de hand van *integrale* kosten en baten omdat het hier het plaatsen van grote aantallen betreft. Dit betekent dat in businessmodel 1 de *totale* kosten en baten rondom het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking inzichtelijk zijn gemaakt. Hierbij zijn dus ook de kosten geïntegreerd die werkgevers hebben bij het plaatsen van reguliere medewerkers.

Werkgevers krijgen bij het aan het werk helpen van medewerkers met een arbeidsbeperking met twee regimes te maken. De doelgroep van de Participatiewet valt onder verantwoordelijkheid van de gemeenten (1) en het zittend bestand Wajong onder verantwoordelijkheid van het UWV (2). Uitgangspunt bij de uitwerking van de basisvariant van de businessmodellen 1 tot en met 3 is de situatie van de Participatiewet per 1 januari 2015 waarbij werkgevers gebruik kunnen maken van regelingen en instrumentarium zoals gemeenten die aanbieden. Uitgangspunt bij de basisvariant van businessmodel 4 is de plaatsing van Wajongers die niet onder de doelgroep van de Participatiewet vallen, maar onder verantwoordelijkheid van het UWV blijven en dus andere regelingen kennen. Zij vormen een belangrijke doelgroep voor werkgevers omdat ze onder de banenafpraak en de quotumregeling vallen. In elk van de businessmodellen kunnen beide regimes voorkomen. De doelgroep van de Participatiewet is niet in staat zelfstandig het wml te verdienen en zal in de praktijk nauwelijks bestaan uit kandidaten die op mbo- of hbo-niveau functioneren. Daarom wordt de basisvariant van businessmodel 4 (mbo/hbo) uitgewerkt voor de beperkte groep uit de Wajong die in staat is op mbo-/hbo-niveau te functioneren.

Verschil UWV/gemeenten

Bij de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die onder verantwoordelijkheid van het UWV vallen (Wajong) geldt het volgende:

- Er is sprake van loondispensatie in plaats van loonkostensubsidie.
- De werkgever kan gebruikmaken van voorzieningen vanuit het UWV in plaats van de instrumenten die een gemeente aanbiedt. Dit betekent (afhankelijk van de gemeentelijke beleidsvrijheid) mogelijk een andere no-riskpolis en voorzieningen voor jobcoaching en/of werkplekaanpassingen. Zo heeft de no-riskpolis van het UWV in tegenstelling tot huidige no risk van gemeenten een onbeperkte duur (tenzij het Wajong recht vervalt).
- De werkgever kan gebruikmaken van premiekorting van maximaal € 7.000 per medewerker met een arbeidsbeperking per jaar. Wanneer tevens gebruikgemaakt wordt van loondispensatie, dan bedraagt de maximale premiekorting € 3.500 per jaar.

De indirecte en immateriële kosten en baten staan kort onder elke basisvariant in tekst uitgewerkt omdat zij een integraal onderdeel vormen van het antwoord op de hoofdvraag: 'Wat zijn de kosten en baten voor een werkgever om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen?' In subparagraaf 5.11 staan de indirecte en immateriële kosten en baten verder toegelicht.

De volgende figuur geeft een samenvatting van bovengenoemde verschillen in basisvarianten die de variatie in de businessmodellen bepalen.

	1. Medewerkers met een beperking verrichten eenvoudig werk op grote schaal	2. Medewerker met een beperking verricht eenvoudig werk in een eenvoudige omgeving	3. Medewerker met een beperking verricht eenvoudig werk in een complexe omgeving	4. Medewerker met een beperking kan functioneren op mbo-/hbo-niveau
Benadering	Integrale benadering	Incrementele benadering	Incrementele benadering	Incrementele benadering
Aantal plaatsingen	Grote aantallen	Kleine aantallen	Kleine aantallen	Kleine aantallen
Regime	Gemeente	Gemeente	Gemeente	UWV
Aantal casus	2 casus, aangevuld met gegevens Werken loont, Capeladvies (2014)	8 casus	13 casus	15 casus

Figuur 4. Toelichting op de basisvarianten van de businessmodellen.

5.4.2 Definities

Hierna staan de toelichting op de gehanteerde begrippen en de kosten- en batencategorieën weergegeven, met daarbij de basisaannames⁴.

Begrip	Toelichting	Basisaannname o.b.v. fulltime
Administratie	Kosten in termen van tijd maal uurtarief die gemaakt worden om instrumenten/voorzieningen aan te vragen en/of in te regelen. Zoals het afstemmen met de werknemer over de aanvraag, het inregelen van loonkostensubsidie, de afstemming met een jobcoach en het inregelen van een werkplekaanpassing. De aanvraag van voorzieningen of instrumenten verloopt veelal via de medewerker. De werkgever is wel vaak enige tijd kwijt aan het afstemmen en inregelen.	€ 629 p.j. ⁵

⁴ Indien bij de basisaannname 'n.v.t.' staat is dit een post die nader uitgewerkt wordt in de businessmodellen

⁵ Werkgevers zijn gemiddeld eenmalig 4 uur tijd aan het uitzoeken en inregelen van regelingen en voorzieningen, tevens structureel 4 uur per jaar kwijt aan het inregelen van voorzieningen en investeren tot slot 4 uur in het afstemmen met een jobcoach (4+4+4* een gemiddeld uurtarief van € 52,39 = € 629)

Begrip	Toelichting	Basisaannname o.b.v. fulltime
Aansturings- en coördinatiekosten	Het werken met mensen met een arbeidsbeperking vergt extra aandacht van de direct betrokkenen. Bovendien hebben mensen met een arbeidsbeperking over het algemeen een loonwaarde onder de 100%. Dit betekent dat dezelfde hoeveelheid werk mogelijk door meer mensen gedaan moet worden. Dit kan leiden tot bijvoorbeeld extra werkkleding en –materiaal, extra kerstpakketten. De extra aandacht die het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking vergt, kan op veel verschillende manieren tot uiting komen. Zo kan er gekozen worden voor het instellen van een voortraject, waarbij de persoon met een arbeidsbeperking tijdens de inwerkperiode intensief klaargestoomd wordt voor zijn/haar werkzaamheden ⁶ . Een andere vorm is structurele extra begeleiding door de direct leidinggevende of het verrichten van jobcarving. Ook zijn er een aantal extra coördinerende activiteiten nodig, bijvoorbeeld om de mensen op de afdeling waar de persoon met een arbeidsbeperking komt werken in te lichten en voor te bereiden. Sommige bedrijven organiseren jaarlijks een dag voor mensen met een arbeidsbeperking. En het in dienst hebben van meerdere medewerkers op één functie leidt ook tot meer coördinatie. Al deze extra activiteiten vertalen zich in extra kosten	n.v.t.
Deeltijdpercentage	Op basis van een 36-urige werkweek	n.v.t.
Exploitatieverlies	Operationeel verlies dat veelal ontstaat omdat de extra aansturings- en coördinatiekosten niet vergoed worden.	n.v.t.
Jobcoaching	Gespecialiseerde begeleiding zoals verricht door een daartoe bevoegde jobcoach (intern/extern). De begeleiding zoals verricht door de directe leidinggevende of door collega's valt onder de aansturings- en coördinatiekosten.	3%-regime (€ 3.000)
Jobcoachvoorziening	Regeling die de kosten voor de jobcoach organiseert. Hierbij kan een variant met extra begeleiding worden opgenomen.	3%-regime (€ 3.000)
Premiekorting c.q. mobiliteitsbonus	Van toepassing bij Wajong (maximaal € 7.000, in combinatie met loondispensatie maximaal € 3.500). In de Participatiewet niet van toepassing i.c.m. loonkostensubsidie. Wanneer iemand arbeidsbeperkt is en er wordt géén loonkostensubsidie toegepast, dan kan de werkgever wel gebruik maken van premiekorting (maximaal € 7.000 p.p. per jaar). Let op: de mobiliteitsbonus is maximaal drie jaar geldig.	Maximaal € 7.000 p.j.
Productiviteit	De totale loonkosten (loonsom + werkgeverslasten) van de werkgever vermenigvuldigd met de loonwaarde.	n.v.t.

⁶ Er zijn jobcoaches die het voortraject in hun dienstverlening aanbieden

Begrip	Toelichting	Basisaannname o.b.v. fulltime
Proefplaatsing	Veelal drie maanden geen loon, maar wel (enige) productie. De inwerktijd kan als aparte kostencategorie gerekend worden. Let op: gedurende de proefplaatsing kent het UWV nog geen jobcoaching of werkplekaanpassingen toe.	Drie maanden loonkosten vermenigvuldigd met de loonwaarde gedeeld door twee in verband met lagere productiviteit gedurende proefplaatsing, benodigde begeleiding en kans op mislukking.
Loondispensatie (LDP)	Compensatie voor productiviteitsverlies aan de werkgever door deze toe te staan een verminderd loon uit te betalen. Het inkomen van de werknemer bestaat uit loon en aanvullende uitkering. Dit instrument kan alleen nog maar door UWV worden ingezet.	n.v.t.
Loonkostensubsidie (LKS)	Compensatie voor productiviteitsverlies zoals verstrekt via gemeenten onder de Participatiewet vanaf 1 januari 2015. Inclusief dekking werkgeverslasten. De werknemer ontvangt een volledige salaris. De werkgever krijgt compensatie ter hoogte van het verschil tussen wml en loonwaarde. De LKS betreft maximaal 70% van het wml.	n.v.t.
Loonsom	Brutoloon exclusief werkgeverslasten inclusief vakantiegeld	n.v.t.
Loonwaarde	Percentage van het wml dat een medewerker zelfstandig in staat is te verdienen.	n.v.t.
No-riskpolis	Polis die in geval van ziekte het doorbetalen van de loonkosten vergoedt en een eventuele premiestijging voorkomt. Bate die alleen opgaat als de werkgever zijn andere werknemers apart verzekerd heeft tegen loondoorbetaling.	€ 700-€ 2.000 p.j.
Vakantiegeld	Het landelijk gemiddelde. Bedraagt 8% van het brutoloon. Dit is een standaardloonkostencomponent die derhalve meegenomen wordt in de loonkostensubsidie.	8% van brutoloon
Voorziening werkplekaanpassing	Voorziening die beschikbaar wordt gesteld om de directe kosten van een werkplekaanpassing te organiseren.	Volledige vergoeding van materiaal vanaf € 108 (niet van tijd).
Werkgeverslasten	Werkgeverspremies, pensioenpremies, sectorpremies	23% van brutoloon
Werkplekaanpassing	Kosten vanwege het aanpassen van de werkplek, worden veelal georganiseerd middels een voorziening werkplekaanpassing door UWV of gemeente.	€ 500
Werving en selectie	Additionele kosten of baten met betrekking tot het wervings- en selectieproces zoals het inventariseren en aanbieden van vacatures en het voeren van selectiegesprekken.	n.v.t.
Wettelijk minimumloon	Het wml van 2014 exclusief vakantiegeld en werkgeverslasten is € 1.485 per maand. Uitgaande van gemiddelde werkgeverslasten van 23% en vakantiegeld van 8% leidt dit tot wettelijk minimumloonkosten van € 1973 per maand.	€ 23.676 per jaar

5.5 Uitwerking businessmodel 1: eenvoudig werk, plaatsing op grote schaal

5.5.1 Omschrijving businessmodel 1

In businessmodel 1 betreft het organisaties met een ongecompliceerd primair proces die grote aantallen medewerkers met een arbeidsbeperking gedetacheerd krijgen vanuit een intermediair (bijvoorbeeld een sw-bedrijf). De organisatie heeft een groot personeelsbestand in het primaire proces. Plaatsing gebeurt vaak op basis van een financiële businesscase. De betreffende medewerkers zijn werkzaam in een ongecompliceerd proces en verrichten eenvoudige werkzaamheden zoals schoonmaak-, logistieke-, groen-, grijs-, verpakings- en montagewerkzaamheden. Er is veelal sprake van een lichamelijke, psychische en/of verstandelijke beperking bij de medewerker en productiviteitsverlies door een verminderde loonwaarde.

5.5.2 Uitgangspunten basisvariant businessmodel 1

Bij het uitwerken van de basisvariant hanteren we de volgende uitgangspunten:

- We hanteren een integrale benadering (totale kosten);
- We gaan uit van de plaatsing van grote aantallen;
- We gaan uit van een plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vallen onder de verantwoordelijkheid van de gemeente;
- We gaan uit van een detachingsconstructie.

In dit model zijn als varianten ook plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vallen onder de verantwoordelijkheid van het UWV en is groepsgewijze plaatsing van medewerkers in loondienst mogelijk.

5.5.3 Uitwerking basisvariant businessmodel 1

Bedrijven met grote groepen medewerkers met een arbeidsbeperking werken in het algemeen met een constructie met groepsdetachering via sw-bedrijven of andere instellingen die de kosten van aansturing en coördinatie zodanig in het tarief verwerken dat de inlener deze kosten niet zelf draagt. Het resultaat voor de detacheerder (i.e. het sw-bedrijf) is sterk afhankelijk van de mate waarin hij subsidie ontvangt en van de gerealiseerde efficiency.

Het financieel resultaat voor de werkgever is kostenneutraal of positief. De kosten en financiële risico's liggen bij de detacheerder en werkgevers kunnen vaak tegen een aantrekkelijke inleenvergoeding medewerkers met een arbeidsbeperking inzetten, wat leidt tot een kostenneutraal of positief financieel resultaat voor de werkgever (afhankelijk van de onderhandelde inleenvergoeding).

5.5.4 Uitwerking subvarianten businessmodel 1

De volgende subvarianten zijn van toepassing

- *Subvariant 1a: loondienst in plaats van detachering*

Volgens het rapport van Capeladvies 'Werken loont' kan dit voor de werkgever, indien er sprake is van integrale kostentoerekening, tot additionele kosten leiden vanwege het in dienst nemen van extra management- en stafformatie⁷.

- *Subvariant 1b: reshoring en insourcing*

In businessmodel 1 is reshoring (het terughalen naar of behouden van activiteit in Nederland terughalen of insourcing (het in bedrijf houden of terughalen van uitbesteding) een subvariant. Wij volgen bij de uitwerking van deze variant de conclusies van de financiële businesscases functiecreatie van SBCM (2014)⁸. Bij reshoring en insourcing worden processen en/of taken teruggehaald in de keten. Dit leidt tot een eenmalige kostenpost omdat de organisatie een tijdsinvestering moet maken om de herinrichting te ontwerpen en in te voeren. Een herinrichting vindt vaak in eigen beheer plaats, vrijwel zonder out-of-pocketkosten.

Deze subvariant geldt met name in twee gevallen: in veel cao's kunnen reguliere medewerkers niet betaald worden op het niveau van wettelijke minimumloon, in de systematiek van de Participatiewet is dat wel mogelijk voor mensen met een arbeidsbeperking. Daarnaast is soms onvoldoende (gemotiveerd) regulier personeel te vinden voor bepaalde taken.

De baten van deze subvariant betreffen een besparing van

(1) de kosten van de capaciteit bij uitbesteding of verplaatsing,

(2) extra transportkosten, die ontstaan bij uitbesteding/verplaatsing,

(3) extra kosten van logistieke handling bij uitbesteding/verplaatsing en

(4) effectiviteitskosten; uitbesteding/verplaatsing heeft effect op lead time, voorraadniveau, grip op de uitvoering, flexibiliteit, kwaliteit, serviceniveau, risico van stabiliteit e.d.

De kwantificering van de kosten en baten bij reshoring en insourcing dient per individueel bedrijf in kaart gebracht te worden.

In de voorbeelden van SBCM leidt reshoring en insourcing tot een positief resultaat. Dit positief resultaat is echter maar in bepaalde mate toe te rekenen aan het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking. Reshoring en insourcing zijn zelfstandige ondernemersbeslissingen. De besparing op kosten kan ook optreden wanneer de organisatie het werk in Nederland laat uitvoeren door medewerkers zonder arbeidsbeperking. Reshoring en insourcing vindt in Nederland nog in beperkte mate plaats.

⁷ Capel, R., 'Werken Loont', Capeladvies 2014

⁸ Financiële businesscases functiecreatie (2014), SBCM

Businessmodel 1 komt nu nog in beperkte mate voor. Wanneer met de komst van de Participatiewet steeds meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk gaan bij reguliere werkgevers, is de verwachting dat het groepsgewijs plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking vaker gaat voorkomen. Er zijn kansen voor intermediairs om werkgevers te ontzorgen en additionele kosten en financiële risico's weg te nemen.

5.6 Uitwerking businessmodel 2: eenvoudig werk in primair proces

5.6.1 Omschrijving businessmodel 2

In dit model is er sprake van het plaatsen van een of enkele medewerkers met een arbeidsbeperking op eenvoudige (indien nodig enigszins aangepaste) functies in een eenvoudige omgeving (er vindt geen interactie plaats met complexe situaties). De betreffende medewerkers verrichten eenvoudige werkzaamheden zoals schoonmaak-, logistieke-, groen-, grijs-, verpakkings- en montagewerkzaamheden. De medewerker wordt geplaatst op een bestaande (eventueel enigszins aangepaste) functie. De medewerkers hebben veelal een verstandelijke, psychische en/of lichamelijke beperking. Er is sprake van een productiviteitsverlies door een verminderde loonwaarde.

5.6.2 Uitgangspunten basisvariant businessmodel 2

Bij het uitwerken van de basisvariant hanteren we de volgende uitgangspunten:

- We hanteren een incrementele benadering (additionele kosten);
- We gaan uit van de plaatsing van een of enkele medewerkers;
- We gaan uit van een plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vallen onder de verantwoordelijkheid van de gemeente;
- We gaan uit van een plaatsing in loondienst.

In dit model zijn als varianten ook plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vallen onder de verantwoordelijkheid van het UWV en is een detachingsconstructie mogelijk.

5.6.3 Uitwerking basisvariant businessmodel 2

In de volgende figuur staan een aantal varianten geduid. Voor een verdere uitwerking van de mechanismen achter de varianten verwijzen we naar paragraaf 5.12.

2. Eenvoudig werk in eenvoudige omgeving

VOORBEELD VAN EEN BUSINESSCASE

Beschrijving businessmodel: Medewerker met een arbeidsbeperking verricht eenvoudig werk in een eenvoudige omgeving (bijv. schoonmaker).

- Aanname basisvariant:**
1. Loonwaarde van 50% WML
 2. Deeltijdpercentage 80%
 3. Functieloon is gelijk aan WML
 4. Verminderde loonwaarde wordt gecompenseerd met LKS vanuit de gemeente

Directe financiële kosten en baten:

Baten

Loonkostensubsidie	€	9.469
Premiekorting		n.v.t.
Jobcoaching	€	2.400
Uitgespaarde kosten W&S	€	157
Proefplaatsing	€	1.184
Werkplekaanpassing	€	500
Productiviteit	€	9.469
No risk polis	€	1.000

Lasten

Loonsom	€	15.396
Werkgeverslasten	€	3.541
Jobcoaching	€	2.400
Werving en selectie	€	157
Werkplekaanpassing	€	500
Aansturings- en coördinatiekosten	€	2.012
Administratie	€	629

Indirecte en immateriële baten

- Invulling van maatschappelijk profiel
- Zeer gemotiveerde en loyale medewerkers voor eenvoudig werk
- Groot effect op motivatie van andere collega's
- Realiseren van continuïteit
- Duurzame klantenbinding
- Behalen SROI targets
- Creëert voldoening en zingeving
- Voorkomen van doorstroom, foutreductie, additioneel ziekteverzuim

Werkplekaanpassing
Range: 0 tot duizenden euro's
Gem: 500 euro
Afhankelijk van aard van de beperking, vanaf 108 euro vergoed.

No risk polis
Range: 200 tot 1000 euro
Gemiddeld: 1000 euro
Afhankelijk van deeltijdpercentage.

Indirecte en immateriële baten
De mate waarin de werkgever deze ervaart hangt af van attitude van de werknemer en de intrinsieke motivatie van de werkgever

Variant 2a: Andere loonwaarde
Range: 30% tot 100%
Gemiddeld: 50%
Afhankelijk van productiviteit

Variant 2b: Loondispensatie vanuit UWV.
Afhankelijk van wettelijke regeling

Variant 2c: Loonwaarde komt niet overeen met praktijk
Range: -10% tot +70% afwijking
Gemiddeld: loonwaarde komt overeen met praktijk.
Afhankelijk van validiteit instrument en betrokkenheid van werkgever bij loonwaardebepaling.

Variant 2d: Premiekorting
Range: 0 tot 7.000 euro
Gemiddeld: geen premiekorting
Afhankelijk van wettelijke regeling en voorwaarden

Variant 2e: Werving en Selectie
Range: 0 tot 600 euro
Gemiddeld: 166 euro
Afhankelijk van vindbaarheid van de doelgroep, bemiddeling vanuit intermediair en benodigd aantal gesprekken

Variant 2f: geen proefplaatsing
Range: 0 tot 6 maanden
Gemiddeld: 3 maanden

Variant 2g: Functieloon hoger dan WML.
Range: WML tot tienduizenden euro's
Gemiddeld: 25.900 (175 euro per maand boven WML)
Afhankelijk van salarisbedragen van de minimumschalen

Variant 2h: Hoge werkgeverslasten
Range: 20% tot 35%
Gemiddeld: 30%
Afhankelijk van hoogte sociale premies, pensioenpremies en sectorpremies

Jobcoaching
Range: 0 tot 10.000 euro
Gemiddeld: 3.000 euro
Afhankelijk van deeltijdpercentage en regime.

Variant 2i: Hoge aansturings- en coördinatiekosten
Range: 0 tot 3000 euro
Gemiddeld: ca. 2000 euro
Afhankelijk van mate van begeleiding en inpassing in de organisatie

Variant 2j: Veel administratie
Range: 0 tot 2000 euro
Gemiddeld: 629 euro
Afhankelijk van interne efficiency, contact met UWV en toegankelijkheid van aanvragen en inregelen van regelingen en voorzieningen.

Businessmodel 2 komt naar verwachting veel voor bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking vanuit de Participatiewet. Het betreft hier vaak een medewerker met een lage loonwaarde voor wie gespecialiseerde begeleiding door een jobcoach nodig is. Een werkplekaanpassing is meestal niet nodig.

Omdat deze medewerker werkt op een eenvoudige functie in een organisatie met een ongecompliceerd primair proces, zal het functieloon niet veel hoger zijn dan het wettelijk minimumloon en zullen de werkgeverslasten relatief laag zijn. Dit betekent dat de loonkostensubsidie in veel gevallen het productiviteitsverlies zal compenseren.

Van de geïnterviewde werkgevers die onder businessmodel 2 geclassificeerd kunnen worden, geeft een kleine meerderheid⁹ aan dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking extra aandacht van de organisatie vergt, met name van de direct leidinggevende.

De extra aandacht die dit vergt komt bovenop de aandacht die een externe jobcoach geeft en kan op veel verschillende manieren tot uiting komen. Zo kiest een van de werkgevers voor het instellen van een voortraject c.q. vooropleiding, waarbij de persoon met een arbeidsbeperking tijdens de inwerkperiode intensief klaargestoomd wordt voor zijn/haar werkzaamheden. Een andere vorm is structurele extra begeleiding door de direct leidinggevende. Ook blijken er in sommige gevallen een aantal extra coördinerende activiteiten nodig, bijvoorbeeld om de mensen op de afdeling waar de persoon met een arbeidsbeperking komt werken in te lichten en voor te bereiden. Voorbeelden die hiervan genoemd zijn, betreffen een interne folder en een interne informatiebijeenkomst.

Al deze extra activiteiten vertalen zich in aansturings- en coördinatiekosten. Omdat de medewerker met een arbeidsbeperking in dit businessmodel eenvoudige losstaande taken uitvoert in een eenvoudige omgeving, blijken de aansturings- en coördinatiekosten in dit businessmodel beperkt te zijn, gemiddeld plusminus € 2.000,- per medewerker met een arbeidsbeperking in het eerste jaar.

Let wel: de exacte omvang van de aansturings- en coördinatiekosten hangt sterk af van bedrijfsspecifieke omstandigheden en we zien daarom dat de bedragen variëren binnen een behoorlijk forse bandbreedte van € 0 tot meer dan € 3.000 per medewerker met een arbeidsbeperking per jaar. Daarbij komt dat sommige werkgevers in de interviews hebben aangegeven dat werken met mensen met een arbeidsbeperking ervaring vereist, zodat de kosten voor aansturing en coördinatie wellicht anders zouden uitpakken.

Verder zien we dat er in dit model vaak gebruik wordt gemaakt van een proefplaatsing waardoor het inwerken plaats vindt in een periode waarin de werkgever nog geen loonkosten hoeft te betalen. Dit kan indirect (een deel van de) aansturings- en coördinatiekosten compenseren. Anderzijds vergt een proefplaatsing begeleidingsuren die niet worden gecompenseerd en wordt jobcoaching in beginsel niet vergoed.

⁹ Ter toelichting: met 'een kleine meerderheid' doelen we op een meerderheid tussen de 50-70%. Vanwege de omvang van de steekproef is het noemen van percentage niet betekenisvol, daarom volstaan wij met deze kwalitatieve beschrijving.

Het direct resultaat is moeilijk eenduidig te schetsen omdat de kosten- en batencategorieën van veel onzekere factoren afhankelijk zijn die ook nog eens op elkaar ingrijpen. In algemene zin zien we dat het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking in model 2 een neutraal direct resultaat oplevert, waarbij we neutraal definiëren als een positief of negatief direct resultaat dat kleiner is dan € 2000,-. De werkgever heeft te maken met niet direct gecompenseerde aansturing- en coördinatiekosten en maakt enige administratiekosten. Het UWV geeft aan dat ongeveer de helft van het totale aantal plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers mislukt. Dit brengt een financieel risico met zich mee.

5.6.4 Uitwerking subvarianten

Zie paragraaf 5.10.

5.7 Uitwerking businessmodel 3: eenvoudig werk in complexe omgeving

5.7.1 Omschrijving businessmodel 3

In dit model is er sprake van een plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking op een eenvoudig functie in een complexe omgeving. Dit wil zeggen dat er interactie kan plaatsvinden tussen de medewerker met een arbeidsbeperking en medewerkers van reguliere complexere bedrijfsprocessen en/of interactie met klanten en andere complexe situaties. Bijvoorbeeld een Medewerker Repro die dienstverlenend moet kunnen reageren op de vragen van hoogopgeleide collega's. Of een vakkenvuller in een supermarkt die met onverwachte situaties moet kunnen omgaan.

Dit model komt bijvoorbeeld voor in de zakelijke dienstverlening, de retail en complexere productieomgevingen. Een werkgever plaatst een medewerker met een arbeidsbeperking op een (veelal aangepaste) reguliere functie. De medewerkers hebben veelal een verstandelijke, psychische en/of lichamelijke beperking. Er is ook in dit model veelal sprake van productiviteitsverlies door een verminderde loonwaarde.

Het model verschilt van businessmodel 2 omdat de interactie met een complexe omgeving veelal structurele additionele begeleiding vraagt.

5.7.2 Uitgangspunten basisvariant businessmodel 3

Bij het uitwerken van de basisvariant hanteren we de volgende uitgangspunten als bij businessmodel 2:

- We hanteren een incrementele benadering (additionele kosten);
- We gaan uit van de plaatsing van een of enkele medewerkers;
- We gaan uit van een plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vallen onder de verantwoordelijkheid van de gemeente;
- We gaan uit van een plaatsing in loondienst.

In dit model zijn als varianten ook plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vallen onder de verantwoordelijkheid van het UWV en is een detachingsconstructie mogelijk.

5.7.3 Uitwerking basisvariant businessmodel 3

In de volgende figuur staat een aantal varianten geduid. Voor een verdere uitwerking van de mechanismen achter de varianten verwijzen we naar paragraaf 5.12.

3. Eenvoudig werk in complexe omgeving

VOORBEELD VAN EEN BUSINESSCASE

Beschrijving businessmodel: Medewerker met een arbeidsbeperking verricht eenvoudig werk in een complexe omgeving (bijv. medewerker data entry)

- Aannames basisvariant:**
1. Loonwaarde van 50% WML
 2. Deeltijdpercentage 80%
 3. Functieloon is gelijk aan WML
 4. Verminderde loonwaarde wordt gecompenseerd met LKS vanuit de gemeente

Directe financiële kosten en baten:

Baten		Lasten	
Loonkostensubsidie	€ 9.469	Loonsom	€ 15.396
Premiekorting	n.v.t.	Werkgeverslasten	€ 3.541
Jobcoaching	€ 2.400	Jobcoaching	€ 2.400
Uitgespaarde kosten W&S	€ 157	Werving en selectie	€ 157
Proefplaatsing	€ 1.184	Werkplekaanpassing	€ 500
Werkplekaanpassing	€ 500	Aansturings- en coördinatiekosten	€ 4.023
Productiviteit	€ 9.469	Administratie	€ 629
No risk polis	€ 1.000		

- Indirecte en immateriële baten:**
- Invulling van maatschappelijk profiel
 - Zeer gemotiveerde en loyale medewerkers voor eenvoudig werk
 - Groot effect op motivatie van andere collega's
 - Realiseren van continuïteit
 - Duurzame klantenbinding
 - Behalen SROI targets
 - Creëert voldoening en zingeving
 - Voorkomen van doorstroom, foutreductie, additioneel ziekteverzuim

Variant 3a: Andere loonwaarde
Range: 40% tot 100%
Gemiddeld: 50%
Afhankelijk van productiviteit

Variant 3b: Loondispensatie vanuit UWV.
Afhankelijk van wettelijke regeling

Variant 3c: Loonwaarde komt niet overeen met praktijk
Range: -10% tot +60% afwijking
Gemiddeld: loonwaarde komt overeen met praktijk.
Afhankelijk van validiteit instrument en betrokkenheid van werkgever bij loonwaardebepaling.

Variant 3d: Premiekorting
Range: 0 tot 7.000 euro
Gemiddeld: geen premiekorting
Afhankelijk van wettelijke regeling en voorwaarden

Variant 3e: Werving en Selectie
Range: 0 tot 600 euro
Gemiddeld: 166 euro
Afhankelijk van vindbaarheid van de doelgroep, bemiddeling vanuit intermediair en benodigd aantal gesprekken

Variant 3f: geen proefplaatsing
Range: 0 tot 6 maanden
Gemiddeld: maanden

Werkplekaanpassing
Range: 0 tot duizenden euro's
Gem: 500 euro
Afhankelijk van aard van de beperking, vanaf 108 euro vergoed.

No risk polis
Range: 200 tot 1000 euro
Gemiddeld: 1000 euro
Afhankelijk van deeltijdpercentage.

Indirecte en immateriële baten
De mate waarin de werkgever deze ervaart hangt af van attitude van de werknemer en de intrinsieke motivatie van de werkgever

Variant 3g: Functieloon hoger dan WML.
Range: WML tot tienduizenden euro's
Gemiddeld: 25.900 (175 euro per maand boven WML)
Afhankelijk van salarisbedragen van de minimumschalen

Variant 3h: Hoge werkgeverslasten
Range: 20% tot 35%
Gemiddeld: 30%
Afhankelijk van hoogte sociale premies, pensioenpremies en sectorpremies

Jobcoaching
Range: 0 tot 10.000 euro
Gemiddeld: 3.000 euro
Afhankelijk van deeltijdpercentage en regime.

Variant 3i: Hoge aansturings- en coördinatiekosten
Range: 0 tot duizenden euro's
Gemiddeld: ca. 4000 euro
Afhankelijk van mate van begeleiding en inpassing in de organisatie

Variant 3j: Veel administratie
Range: 0 tot 2000 euro
Gemiddeld: 629 euro
Afhankelijk van interne efficiency, contact met UWV en toegankelijkheid van aanvragen en inregelen van regelingen en voorzieningen.

Businessmodel 3 komt naar verwachting ook veel voor bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking vanuit de Participatiewet. Organisaties met een complex primair proces kunnen mensen met een arbeidsbeperking plaatsen op eenvoudige (delen van meer specialistische) functies. Van belang is dat de organisatie loonschalen heeft op het niveau van het wml om te voorkomen dat het productiviteitsverlies slechts gedeeltelijk gecompenseerd wordt door loonkostensubsidie. Ook is het in dit model belangrijk dat de werkgeverslasten niet hoger liggen dan dat de vergoeding die is opgenomen in de loonkostensubsidie compenseert.

Van de geïnterviewde werkgevers die onder businessmodel 3 geïnterviewd kunnen worden, geeft een ruime meerderheid¹⁰ aan dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking extra aandacht van de organisatie vergt, met name van de direct leidinggevende. Omdat de medewerker met een arbeidsbeperking in dit businessmodel taken uitvoert in een complexe omgeving, leidt dit in vergelijking tot de andere businessmodellen tot relatief hoge aansturings- en coördinatiekosten.

Uit de antwoorden van de geïnterviewden blijkt dat bij businessmodel 3 de achterliggende oorzaak van de hoge aansturings- en coördinatiekosten relatief sterk uiteenloopt in vergelijking tot de andere businessmodellen. Achterliggende oorzaken die genoemd worden, betreffen het organiseren van een op maat inwerkperiode of inwerktraining, frictiekosten in het productieproces omdat het taakveld van de medewerker met een arbeidsbeperking niet altijd aansluit op de andere onderdelen van het productieproces, extra aandacht van de direct leidinggevende en inzet van een interne persoonlijke begeleider.

Niet alleen de achterliggende oorzaak van de aansturings- en coördinatiekosten loopt uiteen, maar ook de bandbreedte van de omvang van deze categorie. De geobserveerde range van aansturings- en coördinatiekosten binnen dit businessmodel loopt uiteen van enkele honderden euro tot meer dan tienduizend euro, met een gemiddelde van plusminus € 4.000 per medewerker met een arbeidsbeperking in het eerste jaar. Aangezien op basis van deze omvang van de steekproef niet te zeggen is welke waarnemingen uitbijters zijn en welke niet, zijn de gemiddeld te verwachten aansturings- en coördinatiekosten een indicatie. Het daadwerkelijke bedrag hangt af van bedrijfsspecifieke omstandigheden. Hierbij kunt u denken aan een extra tijdsbesteding in de orde van grootte van twee uur per medewerker met een arbeidsbeperking per week door de direct leidinggevende. Ook kunnen de werving en selectie, en de administratie meer tijd kosten omdat de organisatie beperkt ervaring opdoet in het plaatsen van mensen met een beperking, waardoor er in beperkte mate interne efficiency in deze processen ontstaat.

De aansturings- en coördinatiekosten zijn binnen dit businessmodel dermate hoog dat het directe resultaat gemiddeld genomen negatief uitvalt. Werkgevers kunnen in dit model geen gebruikmaken van premiekorting wanneer ze reeds gebruikmaken van het instrument loonkostensubsidie. Wanneer iemand een arbeidsbeperking heeft en er wordt géén loonkostensubsidie toegepast, dan kan de werkgever wel gebruik kan maken van premiekorting (maximaal € 7.000 p.p. per jaar).

¹⁰ Ter toelichting: met een 'ruime meerderheid' doelen we op een meerderheid tussen de 80-90%. Vanwege de omvang van de steekproef is het noemen van percentage niet betekenisvol, daarom volstaan wij met deze kwalitatieve beschrijving.

Het UWV geeft aan dat ongeveer de helft van het totale aantal plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers mislukt. Dit brengt een financieel risico met zich mee.

5.7.4 Uitwerking subvarianten

Zie paragraaf 5.10.

5.8 Uitwerking businessmodel 4: mbo/hbo

5.8.1 Omschrijving businessmodel 4

In businessmodel 4 betreft het de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking op een functie op mbo-/hbo-niveau. De kandidaat met een arbeidsbeperking heeft veelal een lichamelijke, psychische of autistische beperking. Soms kan de beperking hem of haar zelfs juist in staat kan stellen om extra productiviteit te leveren (denk hierbij aan een medewerker met een stoornis in het autistisch spectrum die extra gefocust kan zijn). In dit model is meestal geen productiviteitsverlies door een verminderde loonwaarde. Voorbeelden betreffen een beleidsadviseur in een rolstoel, een softwaretester met autisme of een callcentermedewerker met een visuele beperking. De medewerker wordt geplaatst op een bestaande (veelal aangepaste) functie.

5.8.2 Uitgangspunten basisvariant businessmodel 4: mbo/hbo

Bij het uitwerken van de basisvariant hanteren we de volgende uitgangspunten:

- We hanteren een incrementele benadering (additionele kosten).
- We gaan uit van de plaatsing van een of enkele medewerkers.
- We gaan uit van een plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vallen onder de verantwoordelijkheid van het UWV. Dit betekent het volgende:
 - Loondispensatie in plaats van loonkostensubsidie.
 - De werkgever kan gebruikmaken van voorzieningen vanuit het UWV in plaats van de instrumenten die een gemeente aanbiedt. Dit betekent (afhankelijk van de gemeentelijke beleidsvrijheid) mogelijk een andere no-riskpolis en voorzieningen voor jobcoaching en/of werkplekaanpassingen. Zo heeft de no-riskpolis van het UWV in tegenstelling tot huidige no risk van gemeenten een onbeperkte duur (tenzij het Wajong recht vervalt).
 - De werkgever kan gebruikmaken van premiekorting van max. € 7.000 per medewerker met een arbeidsbeperking per jaar. Wanneer tevens gebruikgemaakt wordt van loondispensatie, dan bedraagt de maximale premiekorting € 3.500 per jaar.
- We gaan uit van een plaatsing in loondienst.

In dit model zijn als varianten ook plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vallen onder de verantwoordelijkheid van de gemeente en is een detacheringsconstructie mogelijk.

5.8.3 Uitwerking basisvariant businessmodel 4: mbo/hbo

In de volgende figuur staan een aantal varianten geduid. Voor een verdere uitwerking van de mechanismen achter de varianten verwijzen we naar paragraaf 5.12.

4. MBO / HBO

VOORBEELD VAN EEN BUSINESSCASE

Beschrijving businessmodel: Medewerker met een arbeidsbeperking verricht functie op mbo/hbo niveau (bijv. beleidsadviseur met een visuele beperking).

Aanname basisvariant:

1. Loonwaarde van 175% WML
2. Deeltijdpercentage 80%
3. Functieloon boven WML
4. Geen loonkostensubsidie / dispensatie, ivm loonwaarde van 100%

Baten		Lasten	
Loonkostensubsidie	n.v.t.	Loonsom	€ 26.944
Premiekorting	€ 5.600	Werkgeverslasten	€ 6.197
Jobcoaching	€ 2.400	Jobcoaching	€ 2.400
Uitgespaarde kosten W&S	€ 157	Werving en selectie	€ 157
Proefplaatsing	n.v.t.	Werkplekaanpassing	€ 500
Werkplekaanpassing	€ 500	Aansturings- en coördinatiekosten	€ 2.112
Productiviteit	€ 33.141	Administratie	€ 629
No risk polis	€ 2.000		

Indirecte en immateriële baten:

- Invulling van maatschappelijk profiel
- Positief effect op de werksfeer
- Groot effect op motivatie van andere collega's
- Duurzame klantenbinding
- Behalen SROI targets
- Creëert voldoening en zingeving

Variant 4a: Andere loonwaarde
Range: 80% tot >100%
Gemiddeld: >100%
Afhankelijk van productiviteit

Variant 4b: Loondispensatie.
Afhankelijk van wettelijke regeling

Variant 4c: Loonwaarde komt niet overeen met praktijk
Range: -10% tot +20% afwijking
Gemiddeld: loonwaarde komt overeen met praktijk.
Afhankelijk van validiteit instrument en betrokkenheid van werkgever bij loonwaardebepaling.

Variant 4d: Premiekorting
Range: 0 tot 7.000 euro
Gemiddeld: 7.000 euro
Afhankelijk van wettelijke regeling en voorwaarden

Variant 4e: Werving en Selectie
Range: 0 tot 600 euro
Gemiddeld: 166 euro
Afhankelijk van vindbaarheid van de doelgroep, bemiddeling vanuit intermediair en benodigd aantal gesprekken

Variant 4f: geen proefplaatsing
Range: 0 tot 6 maanden
Gemiddeld: geen proefplaatsing

Werkplekaanpassing
Range: 0 tot duizenden euro's
Gem: 500 euro
Afhankelijk van aard van de beperking, vanaf 108 euro vergoed.

No risk polis
Range: 400 tot 2000 euro
Gemiddeld: 2000 euro
Afhankelijk van deeltijdpercentage.

Indirecte en immateriële baten
De mate waarin de werkgever deze ervaart hangt af van attitude van de werknemer en de intrinsieke motivatie van de werkgever

Variant 4g: Functieloon lager of hoger dan WML.
Range: <WML tot tienduizenden euro's
Gemiddeld: 31.200 (175% WML)
Afhankelijk van inschaling

Variant 4h: Hoge werkgeverslasten
Range: 20% tot 35%
Gemiddeld: 30%
Afhankelijk van hoogte sociale premies, pensioenpremie en sectorpremie

Jobcoaching
Range: 0 tot 10.000 euro
Gemiddeld: 3.000 euro
Afhankelijk van deeltijdpercentage en regime.

Variant 4i: Hoge aansturings- en coördinatiekosten
Range: 0 tot 3000 euro
Gemiddeld: ca. 2000 euro
Afhankelijk van mate van begeleiding en inpassing in de organisatie

Variant 4j: Veel administratie
Range: 0 tot 2000 euro
Gemiddeld: 629 euro
Afhankelijk van interne efficiency, contact met UWV en toegankelijkheid van aanvragen en inregelen van regelingen en voorzieningen.

Het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking op mbo-/hbo-functies komt - vergeleken met het totale potentiële aantal plaatsingen dat gerealiseerd wordt en kan worden – in beperkte mate voor. Waarschijnlijk zullen mensen met een mbo/hbo achtergrond in de Participatiewet vrijwel niet in aanmerking komen voor loonkostensubsidie. Binnen de Wajong komt het wel voor dat mensen met mbo/hbo werk- en denkniveau voorzieningen meekrijgen, maar dit vormt een kleine groep. Voor de groep Wajongers gelden andere regelingen omdat deze onder verantwoordelijkheid van het UWV vallen. Zo kunnen zij gebruikmaken van loondispensatie in plaats van loonkostensubsidie en is er sprake van de no-riskpolis van het UWV. De no-riskpolis van het UWV dekt zowel loondoorbetaling bij ziekte als het risico op arbeidsongeschiktheid. De no-riskpolis bij gemeenten dekt in de huidige situatie veelal alleen loondoorbetaling bij ziekte. In businessmodel 4 is meestal geen begeleiding voor de werknemer door een gespecialiseerde jobcoach nodig.

Van de geïnterviewde werkgevers die onder businessmodel 4 geclassificeerd kunnen worden, geeft een kleine meerderheid¹¹ aan dat het werken met mensen met een arbeidsbeperking kosten voor aansturing en coördinatie met zich meebrengt. Omdat de medewerker met een arbeidsbeperking in dit businessmodel een mbo- of hbo-niveau heeft zijn de aansturings- en coördinatiekosten in vergelijking tot de andere businessmodellen beperkt, gemiddeld plusminus € 2.000,- per medewerker met een arbeidsbeperking in het eerste jaar.

Ook de aard van de aansturings- en coördinatiekosten is in dit businessmodel anders dan bij de andere businessmodellen: de geïnterviewde werkgevers noemen bij mensen met een arbeidsbeperking met mbo- of hbo-niveau niet vaak als voorbeeld dat het werk structureel extra aandacht van de direct leidinggevende vergt, wel noemen de geïnterviewde werkgevers in de helft van de gevallen voorbeelden waarbij periodiek aandacht wordt gegeven aan mensen met een arbeidsbeperking binnen de organisatie. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een wat uitgebreidere inwerkperiode, het opzetten van een Wajongloket, het ondersteunen van een Wajongambassadeur binnen de organisatie of het organiseren van een jaarlijkse Wajongdag.

Wanneer de medewerker met een arbeidsbeperking niet op de juiste functie geplaatst wordt – dat wil zeggen: eigenlijk vanwege zijn of haar beperking niet op mbo- of hbo-niveau kan functioneren – dan kunnen de aansturings- en coördinatiekosten hoog uitvallen als gevolg van een door de werkgever te incasseren productiviteitsverlies waarvoor de werkgever geen directe compensatie van de overheid kan krijgen.

Medewerkers die in staat zijn op mbo-/hbo-niveau te functioneren kunnen vaak ook zelfstandig het wml verdienen en hebben dus een loonwaarde van 100% of hoger. Omdat het in de praktijk vaak Wajongers betreft, kan de werkgever gebruikmaken van de premiekorting en is de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking aantrekkelijk omdat de premiekorting de aansturings- en coördinatiekosten indirect compenseert.

¹¹ Ter toelichting: met 'een kleine meerderheid' doelen we op een meerderheid tussen de 50-70%. Vanwege de omvang van de steekproef is het noemen van percentage niet betekenisvol, daarom volstaan wij met deze kwalitatieve beschrijving.

Wanneer er wel sprake is van een verminderde loonwaarde kan de werkgever gebruikmaken van het instrument loondispensatie.

Loondispensatie stelt de werkgever in staat de medewerker minder dan het wml te betalen, het UWV verstrekt een aanvullende uitkering aan de werknemer. Hierdoor loopt de werkgever niet het risico dat het productiviteitsverlies slechts ten dele gecompenseerd wordt vanwege een hoger functieloon of hogere werkgeverslasten. Wanneer de werkgever gebruikmaakt van loonkostensubsidie spelen deze varianten wel een rol, maar deze situatie zal in de praktijk nauwelijks voorkomen.

Ook in dit model is het direct eindresultaat moeilijk eenduidig te schetsen omdat de kosten- en batencategorieën van veel onzekere factoren afhankelijk zijn. In algemene zin kunnen we stellen dat het plaatsen van een medewerker met een arbeidsbeperking in dit model enige extra kosten oplevert vanwege de aansturings- en coördinatiekosten en administratiekosten, plusminus € 2.100 in het eerste jaar. Deze kosten worden indirect gecompenseerd omdat een werkgever in dit model veelal gebruik kan maken van premiekorting. Het UWV geeft aan dat ongeveer de helft van het totale aantal plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers mislukt. Dit brengt een financieel risico met zich mee.

5.8.4 Uitwerking subvarianten

Zie paragraaf 5.10.

5.9 Variëteit tussen businessmodellen

In het voorafgaande hebben we de verschillende businessmodellen beschreven. We zien de volgende overeenkomsten en verschillen tussen de businessmodellen. De businessmodellen kennen op hoofdlijnen dezelfde kenmerken: in alle vier de businessmodellen worden voor veel van de financiële kosten en risico's bij een plaatsing voorzieningen georganiseerd door de overheid. De businessmodellen onderscheiden zich voornamelijk op de aansturings- en coördinatiekosten die de plaatsing van iemand met een arbeidsbeperking met zich meebrengen.

In businessmodel 1 zien we dat de aansturings- en coördinatiekosten bij de intermediair liggen omdat er sprake is van een detachingsconstructie. Businessmodel 2 lijkt wat type werkzaamheden en type medewerker betreft op businessmodel 1; er is sprake van het uitvoeren van eenvoudige, losstaande taken. Het betreft in businessmodel 2 echter niet meer de plaatsing van grote aantallen. De medewerker met een beperking wordt nu geplaatst tussen de reguliere medewerkers. Er is sprake van aansturings- en coördinatiekosten; deze zijn relatief beperkt hetgeen resulteert in een neutraal direct resultaat in het eerste jaar.

In businessmodel 3 voert de medewerker met een arbeidsbeperking nog steeds eenvoudige taken uit, met als verschil met businessmodel 1 en 2 dat er nu interactie met een complexe omgeving plaats kan vinden. Dit resulteert in hoge aansturings- en coördinatiekosten wat leidt tot een negatief direct resultaat in het eerste jaar.

In businessmodel 4 worden meer complexe taken uitgevoerd, meestal betreft het hier dan ook de plaatsing van medewerkers met een ander type beperking dan in businessmodel 1 tot en met 3. In businessmodel 4 zijn de medewerkers met een beperking veelal in staat om zelfstandig het wml te verdienen. De plaatsing lijkt in grote mate op het plaatsen van reguliere medewerkers. Er is sprake van beperkte aansturing- en coördinatiekosten, die veelal indirect gecompenseerd worden door de premiekorting. Dit resulteert in een neutraal tot positief resultaat.

5.10 Bespreking mechanismen binnen de businessmodellen die leiden tot subvarianten

In de uitgewerkte voorbeelden van de businesscases komen mechanismen naar voren die van invloed zijn op de hoogte van de kosten- en batencategorieën en daarmee op het directe resultaat. Deze paragraaf gaat dieper in op de werking van de verschillende mechanismen zodat de verschillende subvarianten inzichtelijk worden.

Geen gebruik van regeling

Van de geïnterviewde werkgevers viel het ons op dat een significant deel van de werkgevers niet gebruikmaakt van alle voorzieningen. In deze gevallen wordt de businesscase in vrijwel alle gevallen negatief. In de veralgemeniseerde businesscases gaan we er wel van uit dat van alle regelingen gebruik wordt gemaakt.

Loonwaarde

Het is voor werkgevers aantrekkelijk om medewerkers met een zo hoog mogelijke loonwaarde aan te nemen. We constateren dat de plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking in businessmodel 4 (vaak hoge loonwaarde) de minste kosten voor een werkgever met zich meebrengt wanneer er sprake is van de plaatsing van Wajongers die gebruik kunnen maken van premiekorting. Wanneer iemand met een arbeidsbeperking die onder de Participatiewet valt, wordt geplaatst bij een werkgever en er wordt géén gebruikgemaakt van loonkostensubsidie, dan kan de werkgever gebruikmaken van premiekorting. Hoe lager de loonwaarde, des te groter het verlies dat kan optreden wanneer werkgevers hogere werkgeverslasten dan het landelijk gemiddelde en dus dat zij gecompenseerd krijgen via de vergoeding voor werkgeverslasten die is opgenomen in de loonkostensubsidie. Tot slot kunnen werkgevers maximaal 70% loonkostensubsidie ontvangen ten opzichte van het wml. Het in dienst nemen van medewerkers met een loonwaarde van minder dan 30% resulteert in een negatief direct resultaat.

Loonwaarde komt niet overeen met de praktijk

Wanneer de vastgestelde loonwaarde niet overeenkomt met de praktijk wordt de werkgever onvoldoende of te veel gecompenseerd voor het productiviteitsverlies van de medewerker. Zo is in gesprekken met werkgevers naar voren gekomen dat werkgevers soms bovenop de vastgestelde loonwaarde een additioneel productiviteitsverlies ervaren. In deze situatie treedt verlies op. Een valide en betrouwbare methode voor de loonwaardemeting is belangrijk. Dit lijkt geborgd in de Participatiewet: de loonwaarde wordt op de werkplek bepaald met inbreng van die werkgever.

Een medewerker met een arbeidsbeperking kan gedurende maximaal drie maanden bij een werkgever onbeloonde werkzaamheden verrichten met het oog op een reële vaststelling van de loonwaarde. Als een medewerker met een beperking eenmaal aan het werk is, dan wordt jaarlijks vastgesteld wat de loonwaarde is en of er nog loonkostensubsidie wordt verstrekt.

Duurzaamheid van de plaatsing

De duurzaamheid van de plaatsing is van belang voor het uiteindelijke financiële resultaat van de plaatsing. In het algemeen geldt: hoe duurzamer de plaatsing, hoe gunstiger het financiële resultaat. Echter, het omgekeerde mechanisme is ook van toepassing: als een plaatsing snel (binnen een jaar) mislukt, dan is het financiële resultaat veelal ongunstiger dan het algemene beeld dat hierboven geschetst is.

Het UWV geeft aan dat ongeveer de helft van het totale aantal plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers mislukt. Dit brengt een financieel risico met zich mee. Veel van de investeringen in het werven en plaatsen van arbeidsgehandicapten betalen zich immers niet binnen een jaar terug. Bovendien moet de werkgever bij herhaalde plaatsingen meerdere malen kosten maken voor bijvoorbeeld werving en selectie of een voortraject.

Loondispensatie in plaats van loonkostensubsidie

Gemeenten kunnen geen loondispensatie inzetten in plaats van loonkostensubsidie. Een werkgever kan alleen gebruikmaken van loondispensatie in plaats van loonkostensubsidie wanneer hij een Wajonger met een arbeidsbeperking aan het werk helpt die onder verantwoordelijkheid van het UWV valt. Het gebruik van loondispensatie in plaats van loonkostensubsidie resulteert in een lagere loonsom voor de werkgever. Werkgevers kunnen bij de plaatsing van Wajongers gebruikmaken van premiekorting indien aan voorwaarden is voldaan. Dit leidt tot een positiever direct resultaat omdat de premiekorting indirect een tegemoetkoming vormt voor de aansturing- en coördinatiekosten. Met loondispensatie lopen werkgevers geen risico dat niet het gehele productiviteitsverlies gedekt wordt, omdat de werkgeverslasten niet hoger zijn dan wat gecompenseerd of omdat het functieloon hoger is dan het wml.

Premiekorting c.q. mobiliteitsbonus

Het is niet mogelijk het gebruik van loonkostensubsidie te combineren met andere subsidies in de loonkosten. Werkgevers kunnen daarom vanaf 1 januari 2015 geen gebruik meer maken van premiekorting c.q. de mobiliteitsbonus wanneer zij een medewerker met een arbeidsbeperking plaatsen, en daarbij gebruikmaken van loonkostensubsidie. Bij de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking die vanaf 1 januari 2015 onder de verantwoordelijkheid van het UWV blijven vallen, is het voor werkgevers meestal wel mogelijk gebruik te maken van de premiekorting bij een medewerker met een arbeidsbeperking. Ook als iemand onder de Participatiewet valt en er wordt géén gebruikgemaakt van loonkostensubsidie bij de plaatsing, dan kan er gebruikgemaakt worden van premiekorting. Bij het plaatsen van Wajongers leidt het gebruik van premiekorting tot een beter financieel resultaat, zodat werkgevers met het gebruik van premiekorting de aansturing- en coördinatiekosten indirect gecompenseerd krijgen.

Bij het plaatsen van iemand die onder de Participatiewet valt, leidt het gebruikmaken van premiekorting alleen tot een beter financieel resultaat, wanneer het gebruik van de premiekorting opweegt tegen het *niet* gebruikmaken van de loonkostensubsidie.

No-riskpolis

De no-riskpolis dient ter vergoeding van twee kosten aan werkgeverskant in geval er sprake is van ziekte. Enerzijds vergoedt de no-riskpolis de doorbetaling van loonkosten bij ziekte. Anderzijds wordt de werkgever gevrijwaard van een hogere premie wanneer de medewerker met een arbeidsbeperking onverhoopt arbeidsongeschikt wordt. De mate waarin de no-riskpolis de loondoorbetaling compenseert, bepaalt de financiële compensatie voor de werkgever. Werkgevers ervaren nu de no-riskpolis als belangrijke bate. Met name voor mkb-bedrijven is het belangrijk dat de no-riskpolis alle mogelijke financiële risico's dekt.

Werving en selectie

Over het algemeen zien we dat de *werving* van mensen met een arbeidsbeperking minder tijd kost wanneer werkgevers kandidaten via een intermediair (sw-bedrijf, uitzendbureau, reïntegratiebedrijf) werven. De *selectie* kan meer tijd kosten omdat soms meerdere of langere selectiegesprekken nodig zijn. Per saldo kost de werving en selectie ongeveer evenveel tijd als bij een reguliere medewerker.

Geen proefplaatsing

Wanneer werkgevers geen gebruikmaken van een proefplaatsing of een andere vorm van werken met behoud van uitkering loopt de werkgever een besparing mis. Daar staat tegenover dat gedurende de proefplaatsing het UWV nog geen jobcoaching of werkplekaanpassingen toekent. Tijdens een proefplaatsing hoeft de werkgever geen loonkosten te betalen terwijl er wel sprake is van (enige) productiviteit. De besparing op de loonkosten gedurende de proefplaatsing kan de werkgever (financiële) ruimte geven om een tijdelijk productiviteitsverlies te compenseren en de extra tijd te besteden aan het inwerken van de medewerker. Daar staat tegenover dat in beginsel gedurende de proefplaatsing geen mogelijkheid bestaat tot jobcoaching betaald door gemeente of UWV.

Functieloon hoger dan wml

De loonkostensubsidie die de werkgever ontvangt is het verschil tussen het wml en de loonwaarde, vermeerderd met een vergoeding voor de werkgeverslasten. Wanneer het functie- of cao-loon hoger is dan het wml zijn die meerkosten voor rekening van de werkgever. Bij een functieloon hoger dan het wml treedt dus een verlies op wanneer de werkgever gebruikmaakt van loonkostensubsidie.

Hoge werkgeverslasten

De loonkostensubsidie wordt vermeerderd met een bij ministeriële regeling nader te bepalen vergoeding voor werkgeverslasten. De werkelijke werkgeverslasten kunnen in voorkomende gevallen hoger zijn dan de in lagere regelgeving vastgelegde vergoeding..

Hoge aansturings- en coördinatiekosten

De aansturings- en coördinatiekosten die een werkgever heeft bij de plaatsing bepalen in belangrijke mate het directe resultaat van een plaatsing. We constateren dat deze kosten veelal niet gecompenseerd worden bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking onder de Participatiewet. Hoe hoger de aansturings- en coördinatiekosten, hoe hoger het directe verlies bij de plaatsing.

Veel administratie

Naast de aansturings- en coördinatiekosten krijgen de werkgevers de kosten in termen van tijd voor de administratie die zij voeren niet vergoed. Des te meer tijd een werkgever kwijt is aan het aanvragen en inregelen van voorzieningen/instrumenten, des te negatiever het direct resultaat. Belangrijk is dat werkgevers hierin zoveel mogelijk ondersteund worden en dat voorzieningen en instrumenten toegankelijk en uniform aan te vragen/in te regelen zijn.

Naast vorenstaande mechanismen zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op de businesscase. De volgende factoren onderscheiden zich van vorenstaande mechanismen omdat ze vragen om een zelfstandige ondernemingsbeslissing.

Toepassen van taakverdeling

Bedrijven die structureler met taakverdeling binnen de organisatie aan de slag gaan, laten vaak een kostenvoordeel zien aangezien zij mensen op hogere functies ontlasten van taken die een medewerker met een arbeidsbeperking ook kan verrichten. Het kostenvoordeel dat dit oplevert is slechts ten dele toe te rekenen aan het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking. Het betreft hier een zelfstandige ondernemersbeslissing en de besparing op kosten kan ook optreden wanneer de werkgever specialistische functies ontlast met lager opgeleiden in plaats van door medewerkers met een arbeidsbeperking. Dit mechanisme is een business opportunity die een positief direct resultaat kan bewerkstelligen en tevens een extra inspanning vergt.

Werken met uitzend- of detachingsconstructies

Het werken met een andere constructie dan plaatsing in loondienst heeft voor de werkgever voordelen in termen van:

- (1) flexibiliteit: ook beschikbaar voor kortere periodes en eventueel inzet voor een beperkt aantal uren in de week, in combinatie met inzet bij andere werkgevers
- (2) beschikbare expertise: een intermediair kan expertise opbouwen met werving en selectie, relaties met gemeente en UWV, administratie en inregelen van de begeleiding
- (3) risicobeheersing: het risico voor ziekte, mislukte plaatsing en daarmee gepaard gaande kosten voor nieuwe werving en selectie
- (4) een reductie van de loonkosten wanneer de looncomponent van de detachingsvergoeding lager is dan de cao uit de sector.

Tegenover deze voordelen staat meestal een kostenplaatje, de werkgever betaalt de diensten van een intermediair.

5.11 Indirecte, immateriële baten en relatie tot het mvo-beleid

Bij de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking treden veelal indirecte en immateriële baten op. Indirecte baten kunnen financieel te vertalen zijn, zij het moeilijk (zoals een verminderd ziekteverzuim), terwijl immateriële baten gaan over baten waarbij geld niet de drijfveer is (bijvoorbeeld de voldoening die een plaatsing oplevert). De mate waarin deze baten tot stand komen, hangt onder andere af van de attitude van de geplaatste werknemer en de intrinsieke motivatie van de werkgever. De indirecte en immateriële baten blijken van dusdanig belang te zijn, dat deze bepalend zijn voor het antwoord op de vraag of het voor een werkgever aantrekkelijk is om iemand met een arbeidsbeperking te plaatsen. De ervaring leert dat de indirecte en immateriële baten eventuele extra directe kosten in perspectief kunnen plaatsen. Zo geven de meeste geïnterviewde werkgevers die te maken krijgt met een negatief direct resultaat aan dat dit negatieve directe resultaat (meer dan) gecompenseerd wordt door indirecte en immateriële baten, zodat het overkoepelende resultaat positief is.

Het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking kan een invulling zijn van het (maatschappelijk) profiel en de zingeving van de organisatie. In de interviews met werkgevers zijn diverse voorbeelden van dergelijke baten benoemd. Hieronder werken we elk van deze voorbeelden uit en onderzoeken we of er in de literatuur aanknopingspunten c.q. bewijzen zijn voor het bestaan van deze baten.

Maatschappelijk profiel

Tegenwoordig worden organisaties niet alleen opgeroepen om meer winst te maken door hun stakeholders en aandeelhouders, maar ook om sommige urgente issues binnen het land te adresseren die betrekking hebben op de economische ontwikkelingen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt of het milieu¹². Dit is een trigger voor het opstellen en uitvoeren van mvo-beleid.

Het blijkt dat maatschappelijk verantwoord ondernemen over het algemeen meetbare resultaten oplevert voor een organisatie en de stakeholders van de organisatie¹³. Redenen voor organisaties om mvo-beleid te handhaven kunnen bijvoorbeeld zijn reductie van kosten, concurrentievoordeel en ontwikkeling en handhaving van reputatie. In ieder geval kost het mvo-beleid een organisatie niet meer dan het oplevert, hoewel het effect soms neutraal is¹⁴. Dit geldt overigens vooral op de korte termijn.

¹² N. Noked (2013)

¹³ M. Tonello (2011)

¹⁴ A. McWilliams & D. Siegel (2000)

Onderzoek heeft aangetoond dat op de lange termijn organisaties met een cultuur die gericht is op duurzaamheid binnen achttien jaar significant beter, namelijk 4,8%, presteren dan organisaties die niet gericht zijn op mvo¹⁵.

Niet alleen de mvo-performance, zelfs het bekend maken van mvo-beleid en -performance heeft een positief effect van 0,5 tot 2,3% op de koers van beursgenoteerde bedrijven¹⁶.

Mvo-activiteiten in de vorm van gelijke kansen voor medewerkers beïnvloeden de lange termijn aandeelhouderswaarde door het reduceren van kosten en risico's. Het argument is dat expliciete uitspraken met betrekking tot gelijke kansen voor medewerkers ('equal employment opportunities') nodig zijn om het inclusieve beleid te illustreren dat personeelsverloop reduceert door het verbeteren van de moraal¹⁷. Dit is consistent met het gegeven dat een lage diversiteit correleert met een hoger verloop en hoger verzuim¹⁸. Uit onderzoek blijkt dat gecommitteerde medewerkers zorgen voor een significant hogere productiviteit, winstgevendheid, klanttevredenheid en lager verloop en verzuim¹⁹.

Bovendien blijkt uit onderzoek dat een inclusief arbeidsmarktbeleid een concurrentievoordeel oplevert bij het werven en behouden van werknemers vanuit een brede talentenpool²⁰.

We zien tevens dat het voor werkgevers interessant is om werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen omdat zij hiermee kunnen voldoen aan (inkoop)targets die worden gesteld op het gebied van social return.

Zingeving van de organisatie

Het plaatsen van een medewerker met een arbeidsbeperking creëert bij werkgevers vaak een grote mate van voldoening. Deze immateriële bate is een bepalende factor voor de intrinsieke motivatie van een werkgever om medewerkers met een arbeidsbeperking te plaatsen. De maatschappelijke relevantie van inclusief werkgeverschap kan een onderdeel zijn van de missie van een organisatie.

¹⁵ Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, and and George Serafeim (2011)

¹⁶ Jonathan Bardelline (2012)

¹⁷ T. Smith (2005)

¹⁸ S. L. Berman, Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M. (1999)

¹⁹ Gallup (2013)

²⁰ T. Smith, 'Institutional and social investors find common ground. *Journal of Investing*, 14, 2005, 60

Indirecte baten

Het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking heeft tal van indirecte baten, zoals de volgende:

- Het realiseren van continuïteit. Wanneer de medewerkers met een arbeidsbeperking eenvoudig werk uitvoeren (businessmodel 1 tot en met 3) is een belangrijke indirecte baten dat werkgevers gemotiveerde en loyale werknemers vinden voor eenvoudig werk dat door anderen als 'saai' kan worden gezien. Medewerkers met een arbeidsbeperking kennen veelal een langere functieverblijftijd dan studenten en/of uitzendkrachten. Werkgevers creëren hiermee continuïteit en kunnen wervings- en selectiekosten besparen.
- De medewerker met een arbeidsbeperking kan een positief effect hebben op de motivatie van collega's en de sfeer op de werkvloer. Dit omdat medewerkers vaak een enthousiaste en houding hebben. Het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking kan de medewerker tevredenheid verhogen.
- Een ontwikkeling van leidinggevende kwaliteiten bij het leidinggevend personeel.
- Het aantrekken van (toekomstig) schaars talent.
- Een reductie van fouten omdat medewerkers met een arbeidsbeperking geconcentreerd en zorgvuldig blijven op eenvoudige taken en daarmee hoge kwaliteit kunnen leveren.
- Het verhogen van de klanttevredenheid en het daarmee vergroten van de commerciële kracht van de organisatie.
- Het voorkomen van een quotumregeling. Wanneer werkgevers tot aan 2026 voldoende mensen met een beperking aan het werk helpen treedt de quotumregeling en bijbehorende financiële heffing in werking. De financiële heffing betreft € 5.000 per niet ingevulde arbeidsplaats.
- Het realiseren van de gemaakte afspraken in het sociaal akkoord.

5.12Verbinding tussen het 'hoe' en het 'waarom'

Zoals blijkt uit de vorige paragraaf, ervaren veel werkgevers indirecte en immateriële baten. Werkgevers die oog hebben voor de immateriële en indirecte baten hebben naast het directe kostenperspectief een extra reden om tot plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking over te gaan. Met andere woorden: wanneer je medewerkers *wilt* plaatsen, kom je vanzelf tot het 'hoe' van de plaatsing. Immers, wanneer een werkgever mensen met een arbeidsbeperking wil plaatsen primair vanuit intrinsieke motivatie (immateriële baten) of vanwege de te verwachten indirecte baten, dan kunnen deze baten het eventuele negatieve directe resultaat compenseren.

Wanneer een werkgever primair vanuit direct kostenperspectief mensen met een arbeidsbeperking aan het werk helpt is het organiseren van een financieel aantrekkelijke businesscase van belang.

Een belangrijke conclusie is derhalve dat het in beide scenario's (vanuit (1) direct kostenperspectief of vanuit (2) indirecte of immateriële kosten en baten) mogelijk is om de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking te organiseren en dat in de communicatie met werkgevers met beide groepen rekening gehouden moet worden: een plaatsing kan zowel voldoening creëren, indirecte baten vergroten als een aantrekkelijk direct resultaat opleveren.

5.13 Conclusies

Zoals blijkt uit de resultaten van dit hoofdstuk, leidt plaatsing van iemand met een arbeidsbeperking bij een reguliere werkgever in de meeste gevallen tot een neutraal tot positief direct resultaat en in sommige gevallen tot een negatief direct resultaat. In aanvulling op het directe perspectief blijkt dat veel werkgevers indirecte en immateriële baten ervaren. Hierna geven we een volledig overzicht van de algemene conclusies:

- Wanneer de werkgever een significant volume werk op laag opleidingsniveau heeft dan kan met kostenbesparing werk door mensen met arbeidsbeperking worden uitgevoerd via groepsdetachering.
- Wanneer er binnen een organisatie werk op laag opleidingsniveau in kleiner volume door mensen met arbeidsbeperking wordt uitgevoerd zijn veel directe kosten gedekt. Daarbij is het wel van kritiek belang dat de loonwaarde in overeenstemming is met de werkelijke productiviteit van de medewerker²¹.
- De aansturings- en coördinatiekosten van het werken met een medewerker met een arbeidsbeperking worden niet vergoed. In geval een werkgever een premiekorting voor de medewerker ontvangt vallen deze twee ongeveer tegen elkaar weg.
- Een businessopportunity ontstaat wanneer een werkgever de taakverdeling binnen (delen van) de onderneming herverdeelt. Wanneer taken van hoger opgeleiden naar lager opgeleiden met een arbeidsbeperking worden overgebracht, kan door een besparing in loonkosten een structurele kostenbesparing gerealiseerd worden. Het vergt wel een startinvestering (tijd, geld en moeite) om taakherverdeling binnen de organisatie door te voeren.
- Wanneer er binnen een organisatie werk op mbo-/hbo-niveau door mensen met arbeidsbeperking wordt uitgevoerd, dan is juiste inschaling van belang. Wanneer de medewerker met een arbeidsbeperking niet op de juiste functie geplaatst wordt, dat wil zeggen eigenlijk vanwege zijn of haar beperking niet op het ingeschaalde niveau kan functioneren, kunnen de aansturings- en coördinatiekosten hoog uitvallen. Verder kan het zijn dat de productiviteit van de medewerker in de beginperiode lager is.
- In alle situaties is voor een werkgever het wegnemen van de grotere risico's van het werken met mensen met een arbeidsbeperking ten aanzien van de kosten van uitval, een belangrijke randvoorwaarde om met de doelgroep te willen gaan werken.

²¹ De inzet van het kabinet en de partijen in de werkkamer is dat de loonwaarde objectief, zorgvuldig en op de werkplek met inbreng van de werkgever wordt vastgesteld

Een no-riskpolis met een risicodekking zoals UWV nu voor Wajongers aanbiedt geldt als doeltreffend voor die doelgroep om kosten als gevolg van uitval van de medewerker en een eventuele premiestijging te dekken. Het continuïteitsrisico voor een onderneming is met name een aandachtspunt bij het midden- en kleinbedrijf.

- Uit de analyse blijkt dat indirecte en immateriële baten het interessant maken voor een werkgever om medewerkers met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het verwerven van gemotiveerde, loyale en hardwerkende medewerkers, verhoging van de klanttevredenheid en klantbetrokkenheid, verhoging van de medewerkerstevredenheid en medewerkersbetrokkenheid, het invulling geven aan social-returnverplichtingen richting opdrachtgevers, het invulling geven aan de sociale missie van de onderneming en het voorkomen van de quotumheffing.

Belangrijk bij de conclusies is het voorbehoud dat elke gemeente beleidsvrijheid heeft bij het inzetten van instrumenten en regelingen. Het is voor een werkgever dus belangrijk om de voor hen geldende situatie in kaart te brengen. Het creëren van de volgende randvoorwaarden is van belang:

- Werkgevers maken gebruik van de regelingen en voorzieningen zoals gemeenten of het UWV die beschikbaar stellen. Belangrijk hierbij is dat de regelingen en voorzieningen bekend en toegankelijk zijn, en weinig tijd vergen om aan te vragen en/of in te regelen.
- Werkgevers krijgen daadwerkelijk het productiviteitsverlies gedekt omdat de loonwaarde zoals onafhankelijk vastgesteld overeenkomt met de loonwaarde in de praktijk.

Het is in termen van direct resultaat *niet* interessant zijn voor een werkgever om mensen met een arbeidsbeperking in aan het werk te helpen in de volgende situaties:

- Werkgevers maken hoge aansturings- of organisatiekosten vanwege een intensief voortraject of zijn structureel extra tijd kwijt aan begeleiding. De overheid vergoedt nu indirect de aansturings- en coördinatiekosten via premiekorting. Vanaf 1 januari 2015 is het gebruik van premiekorting niet meer mogelijk voor de doelgroep van de Participatiewet wanneer gebruik wordt gemaakt van het instrument loonkostensubsidie. Gebruikmaken van premiekorting is wel mogelijk in combinatie met Wajong of wanneer er geen gebruik wordt gemaakt van loonkostensubsidie.
- Werkgevers zijn veel tijd kwijt aan het aanvragen of inregelen van de benodigde ondersteuning. Hierbij doelen we op de tijd die zij besteden aan het uitzoeken van de regelingen die beschikbaar zijn, het regelen van de administratieve componenten en bijvoorbeeld de structurele afstemming met een jobcoach.

Van belang is dat de administratie rondom het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking toegankelijk, eenduidig en gemakkelijk is. Jobcoaches en werkgeversservicepunten kunnen mogelijk de administratie uit handen nemen.

- De loonkostensubsidie die de werkgever ontvangt dekt niet de volledige kosten, omdat:
 - de werkgeverslasten van de werkgever hoger zijn dan het landelijk gemiddelde en daardoor niet volledig gecompenseerd worden²²
 - werkgevers medewerkers met een loonwaarde van minder dan 100% een functieloon betalen van meer dan 100% wml; zij krijgen dan niet het gehele productiviteitsverlies gecompenseerd omdat de loonkostensubsidie compenseert tot aan wml
 - werkgevers bovenop de vastgestelde loonwaarde een additioneel productiviteitsverlies ervaren²³
 - omdat werkgevers een medewerker in dienst nemen met een loonwaarde van minder dan 30%; de loonkostensubsidie die de gemeente verstrekt bedraagt namelijk maximaal 70% van het wml.
- Er is sprake van een noodzaak voor *structurele* gespecialiseerde begeleiding en een hoog financieel risico door *structureel* additioneel ziekteverzuim, terwijl het gebruik van de jobcoachregeling en de no-riskpolis aan maximale termijnen kan zijn gebonden (afhankelijk van de regio).
- Er is sprake van een hoog risico op ziekteverzuim en de no-riskpolis niet het volledige loon inclusief werkgeverslasten en een mogelijke premiestijging vergoedt²⁴; dit is met name bij kleine ondernemingen van belang die weinig financiële risico's kunnen dragen.

5.14 Aanbevelingen c.q. suggesties voor vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek onder werkgevers blijkt dat zowel de redenen voor het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking als de directe resultaten van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking uiteenlopen. Met het ontwerpen van de businessmodellen hebben we de complexiteit gereduceerd en de werking van mechanismen in standaardvoorbeelden geanalyseerd. Een aanbeveling is om de in dit onderzoek naar boven gehaalde mechanismen te verwerken in een onlinetool.

²² De Participatiewet bepaalt dat de vergoeding van werkgeverslasten plaatsvindt over het verschil tussen de loonwaarde en het wml. Het te vergoeden percentage wordt bij ministeriële regeling vastgesteld. Verwacht wordt dat dit percentage circa 23% is

²³ De inzet van het kabinet en de partijen in de werkkamer is dat de loonwaarde objectief, zorgvuldig en op de werkplek met inbreng van de werkgever wordt vastgesteld

²⁴ Via een wijziging van de Wfsv wordt het risico op een hogere ZW-/WGA-premie voorkomen als voor de werknemer eerder een gemeentelijke no-riskpolis is verstrekt

Op deze manier kunnen werkgevers en andere betrokkenen bij een (potentiële) plaatsing in hun specifieke situatie de kosten en baten in kaart brengen en daarmee recht doen aan alle nuances in de betreffende situatie.

Voor dit onderzoek hebben we op basis van inventarisatie onder veertig werkgevers een brede variëteit aan uitkomsten wat de kosten en baten betreft naar boven gehaald. Zoals aangegeven in hoofdstuk 3, kent dit onderzoek ook een aantal limitaties. We bevelen daarom aan om na invoering van de Participatiewet de daadwerkelijke kosten en baten te monitoren, en de uitkomsten van dit onderzoek verder te toetsen aan de praktijk.

We zien dat bij het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking de indirecte en immateriële, niet direct te kwantificeren baten belangrijk zijn voor werkgevers. Een aanbeveling is om nader onderzoek te verrichten naar de (financiële) kwantificering van dergelijke baten. Het betreft hier baten in termen van bijvoorbeeld een verbeterde sfeer op de werkvloer, het behalen van SROI-targets, duurzame relaties met klanten, foutreductie en verminderd ziekteverzuim. Wanneer de financiële effecten van deze indirecte baten tevens inzichtelijk zijn kan dit –afhankelijk van de uitkomsten- een belangrijke stimulans vormen voor het verder vergroten van het aantal plaatsingen van medewerkers met een arbeidsbeperking.

Wanneer werkgevers, in lijn met de Participatiewet, inderdaad steeds grotere aantallen medewerkers met een arbeidsbeperking gaan plaatsen, dan kan dit leiden tot nieuwe, innovatieve businessmodellen. Het in kaart brengen van deze nieuwe businessmodellen en de bijbehorende businesscase is een suggestie voor vervolgonderzoek.

Uit dit onderzoek blijkt dat de aansturings- en coördinatiekosten, en de tijd die een werkgever kwijt is aan de administratie (het uitzoeken en aanvragen van beschikbare instrumenten en voorzieningen, het inregelen van werkplekaanpassingen en de afstemming met de jobcoach) bepalende factoren zijn het directe resultaat. Nader onderzoek naar hoe werkgevers hierin ondersteund kunnen worden is dan ook interessant. Hierbij zou gekeken moeten worden naar de vrijheid in de vorm van begeleiding en vergoeding daarvan (bijvoorbeeld door inzet van een interne jobcoach).

6. Perspectief intermediair

6.1 Inleiding

Het realiseren van duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking is een complex proces, waarbij van de kant van de werkgever en van de kant van de werkzoekende vele stappen doorlopen moeten worden (zie conceptueel kader in hoofdstuk 4). Lang niet alle werkgevers en werkzoekenden zijn in staat om zelfstandig dit hele proces succesvol te doorlopen. Intermediairs helpen werkgevers en werkzoekenden bij het zetten van deze stappen en vervullen zo een brugfunctie tussen beide partijen. De precieze rol van de intermediair verschilt per situatie: in sommige gevallen is de intermediair alleen betrokken bij de bemiddeling, in andere gevallen is de intermediair verantwoordelijk voor het hele mensontwikkelproces – van voortraject tot sollicitatieondersteuning tot langdurige begeleiding op de werkplek. In dit rapport beschrijven we vanuit het perspectief van de intermediair de eerste beelden die we hebben opgehaald van de kosten en baten van het realiseren van duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers.

6.2 Vraagstelling

Er zijn diverse manieren waarop intermediairs toegevoegde waarde kunnen bieden bij het vinden en behouden van werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze verdienmodellen hebben elk hun eigen kenmerken en kostenstructuur. De concrete vragen die aan de orde komen zijn: Op welke onderdelen van het plaatsingsproces zijn intermediairs actief? Welke diensten leveren intermediairs bij deze onderdelen en wat is de intensiteit en kwaliteit van deze diensten? Welke inzet leveren intermediairs bij het realiseren van diensten en welke tarieven brengen ze hiervoor gemiddeld genomen in rekening? En ten slotte, welk perspectief zien intermediairs om in de toekomst mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan de slag te helpen, zowel qua verdienmodel als qua maatschappelijke toegevoegde waarde?

6.3 Afbakening

De antwoorden op deze vragen zijn gebaseerd op literatuurstudie en op interviews met vertegenwoordigers van diverse intermediairs. Bij het beantwoorden van de vragen is het doel niet geweest om een zo gedetailleerd mogelijke procesbeschrijving te geven van het dienstenaanbod van intermediairs of om tot achter de komma uit te rekenen wat de marges zijn op elk van deze diensten, maar vooral om erachter te komen in hoeverre de diensten van intermediairs bij het bemiddelen en begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking afwijken van de diensten bij het bemiddelen en begeleiden van reguliere werknemers. Ook hebben we geprobeerd om een verklaring te vinden voor de overeenkomsten en verschillen die we gevonden hebben.

6.4 Algemene conclusie



Figuur 5. Korte weergave conclusies.

In vorenstaande figuur is de uitsplitsing zichtbaar tussen begeleiding en bemiddeling. Bij het beschrijven van de kosten en baten voor de intermediair maken we onderscheid tussen de bemiddeling en begeleiding (jobcoaching), aangezien deze twee diensten meestal apart aangeboden en gefinancierd worden. Hierna beschrijven we kort in tekst de conclusies in elk kwadrant.

6.5 Bevindingen met betrekking tot bemiddeling

Bevindingen ten aanzien van het proces van bemiddeling

In het kader van dit onderzoek hebben we interviews gehouden met acht intermediairs, waarbij we gedetailleerd hebben gevraagd naar de kosten en baten van bemiddeling en begeleiding en naar de manier waarop intermediairs het proces van bemiddeling en begeleiding hebben ingericht. We starten met de conclusies op het gebied van bemiddeling, de onderste twee kwadranten uit de figuur. Er zijn een aantal verschillen waar te nemen tussen de bemiddeling van mensen met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt en mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. We beschrijven kort enkele verschillen:

- *Proces.* De plaatsing van medewerkers met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt lijkt sterk op het bemiddelingsproces van reguliere medewerkers.

Bij medewerkers met een grote afstand zijn er additionele processtappen (zoals een intensieve voorbereiding op arbeidsproces, werkinhoudelijke scholing en langdurige begeleiding) en is een ander verdienmodel nodig.

- *Uitgangspunt.* Er is een verschil waar te nemen bij de insteek die intermediairs kiezen bij het bemiddelen van mensen met een arbeidsbeperking met een kleine of grote afstand tot de arbeidsmarkt: in het eerste geval wordt geredeneerd vanuit de *vacature* (dit zijn over het algemeen de uitzendbureaus), in het tweede geval vanuit de *persoon* (dit zijn over het algemeen de re-integratiebureaus en gespecialiseerde uitzendbureaus). Er wordt dan gericht op het creëren van een passende functie.
- *Wie bemiddelt?* De bemiddeling van mensen met een arbeidsbeperking met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt kan door reguliere intermediairs worden gedaan, bemiddeling van mensen met een arbeidsbeperking met een grote afstand tot de arbeidsmarkt vooral door gespecialiseerde intermediairs, zoals re-integratiebureaus of sw-bedrijven.
- *Tijdsinvestering.* Accentverschillen bij mensen met een arbeidsbeperking met een grote afstand tot de arbeidsmarkt: (1) sollicitatieondersteuning kost niet de gebruikelijke 5-10 uur, maar 12-60 uur, (2) langere gemiddelde doorlooptijd van 12 tot 26 weken en (3) begeleiding is een apart, langdurig traject. Vanwege de quotumwet en de garantiebannen zou de bemiddelingstijd verkort kunnen worden, omdat werkgevers al vragen om mensen met een arbeidsbeperking.

De succesfactoren van het bemiddelingsproces zijn de volgende:

- *Het herkennen en faciliteren van geschikt werk.* Voor bemiddeling van reguliere werknemers volstaat het over het algemeen om uit te gaan van bestaande functies. Bij bemiddeling van mensen met een arbeidsbeperking loont het om breder in bedrijven te kijken of bepaalde functies door lichte aanpassingen geschikt gemaakt kunnen worden of dat er onderdelen van bestaande functies zijn die door iemand met een arbeidsbeperking uitgevoerd zouden kunnen worden. Het personeel van de intermediair moet erop getraind zijn om dergelijke kansen te herkennen.
- *Verwachtingenmanagement.* Het is belangrijk om een realistisch beeld naar werkgever en werknemer te geven naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van de organisatie of de werknemer.
- *Kennis van (overheids)regelingen.* Kennis van (overheids)regelingen is belangrijk om meer financiële mogelijkheden binnen de organisatie te ontsluiten.
- *Toegang tot het aanbod van medewerkers met een arbeidsbeperking.* Correcte informatie over de kansen en beperkingen van de te bemiddelen mensen is belangrijk. Dit is beschikbaar bij de gemeenten en het UWV. Daarvoor is het onderhouden van goede contacten met UWV en gemeenten belangrijk.

Bevindingen ten aanzien van de kosten en baten van bemiddeling

Uitzendbureaus geven aan dat de tijdsinvestering van het bemiddelen van medewerkers met een arbeidsbeperking met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt marginaal afwijkt van het bemiddelen van een reguliere kandidaat. Hoogstens duren gesprekken iets langer en soms is er een extra gesprek met een werkgever of de kandidaat nodig.

Wanneer de kandidaat bij de werkgever aan de slag gaat via de intermediair (met een uitzend-, payroll- of detachingsconstructie) dan rekent de intermediair een opslag voor gewerkte uren (bovenop de brutoloonkosten) die uiteenloopt van een factor 1,6 (eenvoudige matches, opdrachten met een hoog volume) tot een factor 2,6 (complexe matches, schaarste aan kandidaten). Gezien de vergelijkbare tijdsinvestering, is ons beeld dat de opslagfactor voor het bemiddelen van mensen met een arbeidsbeperking met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt nauwelijks afwijkt van het reguliere opslagpercentage. Wel zien we dat er relatief veel gekozen wordt voor een detachingsconstructie, dit kan te maken hebben met het feit dat zowel werkgever als intermediair een duurzame plaatsing op het oog hebben en een detachingsconstructie als geschikter wordt ervaren voor dit doel dan een uitzendconstructie. Echter, via een uitzendformule is het ook mogelijk om naar een vast dienstverband door te groeien, het is zowel in het belang van de uitzender als van de werkgever om iemand duurzaam te plaatsen.

Voor het bemiddelen van medewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt wijkt de benodigde tijdsinvestering substantieel af van het bemiddelen van een reguliere kandidaat. Gezien de grotere tijdsinvestering, hogere moeilijkheidsgraad en langere doorlooptijd van het bemiddelen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, is het niet mogelijk om de kosten hiervan door te berekenen aan de werkgever door een opslag op gewerkte uren. Dit betekent dat voor de bemiddeling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aparte trajectfinanciering van UWV of de gemeente nodig is. De gemiddelde vergoeding van het UWV voor een bemiddelingstraject van iemand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt bedraagt € 500 tot € 3.000, met een gemiddelde rond de € 2.500²⁵. Voor een kleine groep, de zogenoemde 'zeer moeilijk plaatsbare' kandidaten (bijvoorbeeld kandidaten met een meervoudige handicap) kan de vergoeding hoger liggen. De geïnterviewde intermediairs geven aan dat deze vergoedingen over het algemeen kostendekkend zijn.

In veel gevallen ondersteunt de intermediair ook bij het regelen van overheidsvoorzieningen, zoals een proefplaatsing, loonkostensubsidietraject of jobcoach. Hierdoor worden de administratieve lasten voor de werkgever beperkt. Deze stap is bij een plaatsing van een reguliere werknemer niet nodig en kan beschouwd worden als een 'extra service'.

²⁵ Uitgaande van een gemiddelde vergoeding van € 2.500 en een gemiddeld integraal uurtarief (inclusief werkgeverslasten en overhead) van € 50, betekent dit dat de intermediair ongeveer 50 directe uren kan besteden. Berekening gebaseerd op een brutomaandsalaris van € 3.200, inclusief 35% werkgeverslasten en 30% overhead, gedeeld door 1.350 werkbare uren per jaar

6.6 Bevindingen met betrekking tot begeleiding

Bevindingen ten aanzien van het proces van begeleiding

Het grootste deel van de te bemiddelen groep mensen met een arbeidsbeperking, zowel bij het UWV als bij gemeenten, betreft mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij moet gedacht worden aan iemand die blijvend verminderd productief is en daardoor niet in staat is om zelfstandig het wml te verdienen. Bij het vinden en behouden van werk heeft hij/zij intensieve begeleiding nodig.

Gezien de hoge ondersteuningsbehoefte is het niet mogelijk om de bemiddeling en begeleiding op dezelfde manier in te richten als bij een reguliere werknemer: er zijn additionele stappen of er is een additionele tijdsinvestering nodig om de plaatsing te doen slagen.

Het zijn meestal de gespecialiseerde uitzendbureaus, re-integratiebureaus of sw-bedrijven die begeleiding aanbieden. Voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt is begeleiding essentieel om goed terecht te komen in de organisatie en om het werk te kunnen behouden. De vorm waarin deze dienst meestal wordt aangeboden is de inzet van een jobcoach. Dit betekent dat een jobcoach voor langere tijd, uiteenlopend van een half jaar tot drie jaar, regelmatig langskomt op de werkplek om iemand met een arbeidsbeperking en zijn/haar leidinggevende te coachen. De intensiteit van de begeleiding hangt af van de werksoort en de ernst van de arbeidsbeperking. Het UWV hanteert verschillende regimes, uitgedrukt als percentage van de arbeidstijd, namelijk een 3%-, 7%- of 10%-regime, wat bij fulltime werken grosso modo neerkomt op één, twee of drie uur begeleiding per (werk)week. Behalve de inzet van een jobcoach zijn er ook andere mogelijke diensten die intermediairs aanbieden om de inpassing van medewerkers met een arbeidsbeperking in de organisatie te faciliteren:

- *Mogelijkheid 1: intensieve voorbereiding op arbeidsproces.* Bij deze mogelijkheid kiest de intermediair ervoor om voorafgaand aan het bemiddelingsproces een voorbereidingstraject met de kandidaat te doen. In het voorbereidingstraject wordt aandacht besteed aan het aanleren van zogenoemde werknemersvaardigheden. Dit zijn algemene vaardigheden (niet-werkinhoudelijke vaardigheden) die nodig zijn om te kunnen werken, bijvoorbeeld op tijd komen, het volgen van instructies en discipline. Naast werknemersvaardigheden kan er in een voorbereidingstraject ook aandacht besteed worden aan persoonlijke ontwikkeling, zoals het versterken van zelfvertrouwen of het verbeteren van sociale vaardigheden.
- *Mogelijkheid 2: werkinhoudelijke scholing.* De optie om in te zetten op werkinhoudelijke scholing is bedoeld om het productiviteitsverschil tussen mensen met een arbeidsbeperking en reguliere werknemers kleiner te maken. Tegelijkertijd kan werkinhoudelijke scholing de toegevoegde waarde voor de werkgever en het werkplezier voor de medewerker met een arbeidsbeperking zelf vergroten. Werkinhoudelijke scholing kan een geschikt instrument zijn voor jongeren, voortijdige schoolverlaters en werkzoekenden, die immers nog een lang werkzaam leven voor zich hebben liggen. Een geschikte vorm hiervoor is een leerwerktraject, waarbij opleiding en het opdoen van werkervaring bij een reguliere werkgever worden gecombineerd. Wanneer er in een bepaalde bedrijfssector sprake is van krapte op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld in de techniek, dan is de optie werkinhoudelijke scholing extra interessant.

- *Mogelijkheid 3: intensieve begeleiding in de eerste weken na de plaatsing.* Wanneer een match tot stand is gekomen en de kandidaat aan de slag gaat, komt er in de eerste werkweken veel op de werkgever en de kandidaat af. Door in de eerste week/weken na de plaatsing te zorgen voor intensieve begeleiding op de werkplek, kan het risico dat de plaatsing mislukt verminderd worden. De begeleiding kan er bijvoorbeeld uit bestaan dat de intermediair de kandidaat van en naar het werk brengt, tips geeft aan de direct leidinggevende over de werkbegeleiding van de kandidaat en helpt om kleine praktische problemen op te lossen.
- *Mogelijkheid 4: begeleiding van de leidinggevende met betrekking tot het coachen van de medewerker.* Werkgevers geven aan behoefte te hebben aan praktische handvatten bij het leidinggeven aan een medewerker met een beperking. Bijvoorbeeld, hoe voer ik een functioneringsgesprek met een medewerker met een stoornis in het autistisch spectrum?

Bevindingen ten aanzien van de kosten en baten van begeleiding

De hiervoor genoemde diensten die intermediairs kunnen aanbieden worden in sommige gevallen betaald door de werkgever, met name wanneer deze de duurzaamheid van de plaatsing bevorderen. Echter, in de meeste gevallen is er een vergoeding vanuit het UWV of de gemeente voor begeleiding op de werkplek. Wanneer aan bepaalde voorwaarden is voldaan, vergoedt het UWV de inzet van een jobcoach. Uit de interviews maken we op dat het grootste deel van de mensen met een arbeidsbeperking in het 3-procentregime valt. Het UWV vergoedt de jobcoach vanaf een twaalfurige werkweek voor perioden van een halfjaar, waarbij de jobcoachvergoeding telkens met een halfjaar verlengd kan worden, met een maximum van drie jaar. De gemiddelde UWV-vergoeding voor jobcoaches bedraagt € 73 per uur exclusief btw. De gemiddelde jobcoachvergoeding per persoon per jaar die door UWV verstrekt wordt, bedraagt € 3.000²⁶. Intermediairs dienen met tussentijdse rapportages verantwoording af te leggen over de begeleiding die ze bieden.

6.7 Welke kansen biedt de plaatsing van medewerkers met een arbeidsbeperking aan intermediairs?

De genoemde diensten op het terrein van bemiddeling en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking worden op dit moment al volop aangeboden door intermediairs. De grootste winst is te maken met het bemiddelen van mensen met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt. Hier kan het reguliere proces worden gebruikt en hoeven weinig aanpassingen gemaakt te worden. Echter, in de toekomst zullen er twee belangrijke verschuivingen plaatsvinden: een *kwantitatieve* en een *kwalitatieve* verschuiving. Er zullen namelijk meer mensen met een arbeidsbeperking geplaatst moeten worden bij reguliere werkgevers en bovendien niet alleen medewerkers met een kleine, maar ook medewerkers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Dit biedt kansen voor intermediairs, mits ze bereid zijn om daarvoor andere stappen te zetten, zoals andere samenwerkingsvormen.

²⁶ Bron: UWV. Peiljaar: 2012

Een goede inpassing van medewerkers met een arbeidsbeperking in de organisatie waar ze gaan werken is cruciaal voor het lange termijn succes van de plaatsing. Omdat bij een goede inpassing in de organisatie veel komt kijken, zoals een goede inwerkperiode, het aanleren van werknemersvaardigheden en het toerusten van leidinggevenden, is dit een moeilijke stap voor werkgevers – zeker voor de werkgevers die minder ervaring hebben met het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. Werkgevers hebben daarom behoefte aan een intermediair die ervaring heeft met dit proces en naast het ‘standaard’ bemiddelingsproces extra diensten kan aanbieden. Bij deze extra diensten wordt creativiteit van de intermediair verwacht.

Alleen het aanbieden van een jobcoach is niet genoeg: werkgevers zijn gebaat bij een op maat gemaakte dienst die bestaat uit een mix van onder andere voortraject, scholing, begeleiding en advies, en die past bij de situatie van de werkgever en het profiel van de medewerker met een arbeidsbeperking.

Op dit moment dekt de overheid wel de inzet van een jobcoach, maar compensatie van andersoortige activiteiten is lastig omdat deze lastig kwantificeerbaar zijn. Wel dekt de premiekorting een gedeelte van de tijd en het geld die hiervoor nodig zijn. Kortom, intermediairs kunnen hier een rol in vervullen die hen onderscheidt en waar werkgevers bovendien geld voor overhebben. Als dit niet goed geregeld wordt en de quotumwet in werking gaat, betekent het voor de werkgever ongeveer € 5.000,- boete per niet-ingevulde arbeidsplaats. Als intermediairs een dienst aanbieden die minder kost van de genoemde € 5.000,- en hard kunnen maken dat dit tot succesvolle plaatsingen leidt, dan ligt hier een kans voor intermediairs om nieuwe diensten te leveren aan werkgevers.

De verwachting is dat er verschillende uitwerkingen van de Participatiewet en het sociaal akkoord in de verschillende arbeidsmarktregio's gegeven zullen worden. Het streven is om in elke arbeidsmarktregio één pakket aan instrumenten te creëren. De uitdaging die dit voor de intermediair brengt, is om ervoor te zorgen dat landelijke werkgevers het benodigde aantal plaatsingen kunnen realiseren zonder aan te lopen tegen verschillen in instrumenten tussen de verschillende arbeidsmarktregio's en de coördinatie die dit vergt. Er zit hier een spanningsveld in de regelgeving tussen het tegemoet komen aan regionale verschillen en het overzichtelijk aanbieden van dezelfde instrumenten. Samenvattend, de kansen die het bemiddelen van deze doelgroep met zich meebrengt, zijn de volgende:

- We zien dat de traditionele kennis en kunde van intermediairs van pas komt bij de doelgroep. Intermediairs kunnen werkgevers ontzorgen op contractering, administratie en risico. Er is daarmee een markt voor organisaties zoals uitzenders en re-integratiebedrijven als ze deze karakteristieken tot een propositie weten te smeden.
- Bij plaatsingen van grotere aantallen mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers zijn schaalvoordelen te behalen. De rol van intermediairs richt zich op het ontzorgen van werkgevers. Bij veel werkgevers is een veelgehoorde klacht het administratieve proces en uitzoekwerk omtrent regelingen. Als je dit als intermediair uit handen neemt, is de werkgever daarbij gebaat. Wij verwachten dat de werkgever er ongeveer € 500,- over heeft wanneer dit hem uit handen wordt genomen.

Deze verwachting is gebaseerd op de bevinding uit het vorige hoofdstuk aangaande de kosten die een werkgever maakt als hij werving en selectie (en de bijbehorende administratie) zelf uitvoert. Dit betekent ongeveer dat hiermee een dag werk van een P&O-adviseur wordt afgewend. Grotere organisaties zullen naar alle waarschijnlijkheid zelf iemand in dienst nemen die deze rol vervult, zodat de kennis hierover ook binnen de organisatie aanwezig is.

- Een kans voor intermediairs is om een totaalpakket 'ontzorgen' aan te bieden met daarin bijvoorbeeld de administratieve afhandeling van alle facetten zoals regelingen en voorzieningen, de afhandeling van de werving en selectie en een gedeelte van het voortraject waarbij de mogelijkheden binnen de organisatie worden bekeken. De werkgever zal hiervoor naar verwachting tussen de € 1.800 en € 2.500²⁷ voor over hebben.
- Werkgevers, overheden én werkzoekenden zijn gebaat bij intermediaire oplossingen die plaatsingen duurzamer maken. De werkgever is er niet op gebrand om een vast contract aan te bieden. Een inleenconstructie neemt een risico weg voor de werkgever.
- In het algemeen geldt dat uitzendbureaus nu primair gericht zijn op werkgevers. Begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking naar werk vergt daarnaast meer oriëntatie op gemeenten. Juist in de het effectief samenbrengen van kennis van werkgevers, werkzoekenden en gemeente kan de meerwaarde van een intermediair gelegen zijn.
- Een ontwikkeling die intermediairs zien, is dat met name grote bedrijven willen werken met landelijk opererende intermediairs, zodat er geen regionale verschillen ontstaan in regelingen en processen.

6.8 Wanneer is het niet interessant om medewerkers met een arbeidsbeperking te bemiddelen?

We hebben in de interviews met intermediairs ook nagegaan welke redenen intermediairs noemen om niet over te gaan tot bemiddeling van mensen met een arbeidsbeperking. Indien de intermediair geen ervaring heeft met het bemiddelen van werkzoekenden met een arbeidsbeperking is er een aantal redenen om te kiezen om dit wel te gaan doen, maar ook een aantal redenen om ervoor te kiezen dit niet te doen.

De intermediair kan er beter voor kiezen geen werkzoekenden met een arbeidsbeperking te plaatsen indien hij niet voldoende massa heeft wat het aantal te bemiddelen mensen met een arbeidsbeperking betreft. Of indien de intermediair geen zicht heeft op de (overheids)regelingen en dus werkgevers niet voldoende rompslomp uit handen kan nemen. Echter, een alternatief is dan om een juiste partner te zoeken. Er zijn intermediairs die hun kennis van regelingen gebruiken om uitzendbureaus te ondersteunen met de formaliteiten bij het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking.

²⁷ Berekening: uurtarief van circa € 50 maal 10-15 uur voor administratieve ondersteuning (waarvan 10 uur standaard administratieve afhandeling plus 0-5 uur extra voor het aanvragen van voorzieningen voor iemand met een arbeidsbeperking) plus 10-15 uur werving en selectie plus 16-20 uur voortraject

Ook loont de bemiddeling niet wanneer de intermediair werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt wil plaatsen bij werkgevers op basis van de vacatures van die werkgevers. Werkgevers moeten bereid zijn concessies te doen. Dit vraagt van de consultants dat zij de werkgever kunnen overtuigen en toegerust zijn om hierover de discussie te kunnen aangaan.

Een risico is dat de intermediair afhankelijk is van andere instanties, zoals UWV en gemeente.

Een uitdaging waar een intermediair tegenaan loopt, is dat er meer overtuigingskracht nodig is richting werkgevers om in plaats van reguliere werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt te plaatsen.

6.9 Conclusie en aanbevelingen

Voor de intermediairs kan onderscheid worden gemaakt tussen bemiddeling en begeleiding, aangezien deze diensten meestal apart worden aangeboden en gefinancierd. De tijdsinvestering en dus de kosten van het bemiddelen en begeleiden van medewerkers met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt wijkt marginaal af van het bemiddelen van een reguliere kandidaat. Dit in tegenstelling tot de bemiddeling en begeleiding van een kandidaat met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Hierop worden verschillende instrumenten ingezet door intermediairs, bijvoorbeeld de jobcoaching en de (werk)inhoudelijke scholing. Hiervoor bestaan vergoedingen vanuit de gemeente of het UWV.

De grootste winst voor intermediairs is te vinden in het bemiddelen van mensen met een kleine afstand tot de arbeidsmarkt, doordat hier het reguliere proces zonder veel aanpassingen kan worden gevolgd.

Voor het bemiddelen van medewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt liggen kansen voor intermediairs in de hoek van het maatwerk adviseren van organisaties bij het plaatsmaken voor de medewerker met een arbeidsbeperking. Daarnaast kan de intermediair een rol vervullen in het ontzorgen van de werkgever met betrekking tot het administratieve proces en het delen van de kennis van regelingen die paraat moet zijn.

7. Perspectief gemeenten en UWV

7.1 Inleiding

Mensen met een arbeidsbeperking hebben ondersteuning nodig om werk te vinden en aan het werk te blijven. Er zijn mensen met een arbeidsbeperking die deze ondersteuning spontaan aangeboden krijgen vanuit hun sociale omgeving, bijvoorbeeld van familie en vrienden, van een bereidwillige ondernemer of van een maatschappelijke organisatie. Daarnaast is er een grote groep mensen met een arbeidsbeperking die deels ondersteund wordt vanuit hun sociale netwerk en deels een beroep doet op de overheid voor ondersteuning. Ten slotte is er een groep mensen met een arbeidsbeperking met een relatief beperkt sociaal netwerk die voor ondersteuning naar werk volledig afhankelijk is van de overheid. Via de overheid zijn verschillende regelingen in het leven geroepen om ondersteuning aan mensen met een arbeidsbeperking te bieden. In dit hoofdstuk beschrijven we, vanuit het perspectief van gemeente en UWV, de eerste beelden die we hebben opgehaald van de kosten en baten van overheidssteuning bij het realiseren van duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers.

7.2 Vraagstelling

Het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking is mensenwerk. Het overheidsbeleid dat ingezet is om deze doelstelling te bevorderen is dan ook niet een puur 'technische' (technocratische) aangelegenheid. Politieke en ideologische overtuigingen spelen, terecht, een belangrijke rol. Daarbij komt dat de overheid geen doel op zich is: het gaat er dus niet om dat overheidsmaatregelen ter ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking voordeel opleveren voor de overheid, maar of het algemeen belang ermee gediend is. Ons doel is daarom om de consequenties van overheidsbeleid ten aanzien van de ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking zo precies mogelijk in kaart te brengen, zodat politici en beleidsmakers goed geïnformeerde keuzes kunnen maken.

De concrete vragen die in dit hoofdstuk aan de orde komen, zijn welke instrumenten heeft de overheid ter beschikking om mensen met een arbeidsbeperking naar regulier werk te helpen? Wat is de effectiviteit van elk van deze instrumenten? Wat zijn de kosten van de inzet van elk van deze instrumenten? Welke maatschappelijke baten levert regulier werk voor mensen met een arbeidsbeperking op? Wat is de centrale afweging die overheden maken bij het ontwikkelen van beleid? Bij het beantwoorden van deze vragen maken we gebruik van (wettelijke) informatie over overheidsregelingen voor mensen met een arbeidsbeperking en van informatie uit gesprekken die we gevoerd hebben met vertegenwoordigers van diverse overheidsinstanties.

7.3 Definitiebepaling

De overheidssteuning van mensen met een arbeidsbeperking is verankerd in verschillende wetten en regelingen die belegd zijn bij overheden. Het is vaak moeilijk om de effecten van overheidsbeleid voor een doelgroep, laat staan de samenleving als geheel, te meten. We kiezen er daarom voor om de meest recente en alomvattende beleidsontwikkeling als uitgangspunt voor de analyse te nemen, namelijk de Participatiewet.

In de Participatiewet zijn actuele maatschappelijke preferenties verankerd, bijvoorbeeld focus op participatie door regulier werk en nadruk op zelfredzaamheid in relatie tot je sociale omgeving, alsmede actuele inzichten over overheidsinstrumenten die effectief zijn bij de ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking naar regulier werk – bijvoorbeeld het gebruik van het instrument loonkostensubsidie en de inzet van jobcoaches. Bij de uitvoering van de Participatiewet speelt de gemeente een centrale rol, vandaar dat de nadruk in dit hoofdstuk ligt op de rol van de gemeente.

Een tweede punt van afbakening betreft de scope: we beperken ons in dit hoofdstuk tot de directe maatschappelijke kosten en baten van het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking. Dit betekent overigens niet dat de kosten en baten die we in ogenschouw nemen puur financieel van aard zijn; er zijn ook directe immateriële kosten en baten die van belang zijn en die we apart benoemen.

7.4 Algemene conclusie

Deelname van mensen met een arbeidsbeperking aan regulier werk brengt verschillende maatschappelijke baten met zich mee. Door te werken leveren mensen met een arbeidsbeperking een bijdrage aan de economie, komen ze in contact met andere mensen en hoeven ze minder een beroep te doen op de overheid voor zorg of inkomensondersteuning. Tegelijkertijd moet de gemeente een tijdelijke dan wel permanente investering doen om regulier werk voor mensen met een arbeidsbeperking mogelijk te maken. Het is aan beleidsmakers en volksvertegenwoordigers om de maatschappelijke kosten en maatschappelijke baten van het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking tegen elkaar af te wegen.

Met behulp van een rekenmodel hebben we nagegaan wat in verschillende omstandigheden de kosten en baten zijn voor de gemeente als ze iemand met een arbeidsbeperking aan de slag helpen. Onze algemene conclusie is dat voor de meeste mensen met een arbeidsbeperking de instrumenten die de gemeente ter beschikking heeft, toereikend zijn om de gewenste maatschappelijke baten te bereiken tegen acceptabele maatschappelijke kosten. Wanneer we bijvoorbeeld kijken naar de directe financiële afweging van gemeenten onder de Participatiewet, dan zien we dat, gemeten in eurotermen, de verwachte besparing op de uitkering in veel gevallen groter is dan de verwachte gecombineerde kosten van de inzet van instrumenten om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk te helpen. Wanneer daar de hiervoor genoemde maatschappelijke baten bij opgeteld worden, dan zijn er voldoende redenen voor politici en beleidsmakers om werkstimulerende beleidsmaatregelen in te zetten. Inhoudelijk en financieel gezien staan de prikkels dus de juiste kant op.

Kanttekeningen

Bij deze algemene conclusie is een aantal kanttekeningen te plaatsen. De eerste kanttekening is dat de inhoudelijke en financiële afweging weliswaar gunstig uitvalt, maar dat overheden als gevolg van strakke(re) financiële kaders geneigd kunnen zijn om een budgettaire afweging te maken (i.e. alleen mensen te ondersteunen zolang er budget voor is). Het feit dat het ondersteunen van mensen met een arbeidsbeperking in tegenstelling tot 'klassieke' re-integratietrajecten langlopende verplichtingen met zich meebrengt, kan leiden tot een voorzichtige houding bij gemeenten.

De kans is daarom aanwezig dat ondanks het verwachte positieve saldo niet alle mensen met een arbeidsbeperking ondersteund zullen worden vanuit de gemeente.

Dit betekent dat in sommige gemeenten mogelijk niet alle werkgevers gebruik kunnen maken van voorzieningen, bijvoorbeeld omdat het gebundeld re-integratiebudget van die gemeente niet toereikend blijkt te zijn en de gemeente niet bereid is om vanuit andere budgetten geld te steken in voorzieningen.

Hier staat tegenover dat er weliswaar sprake is van een risico op een tekort op het gebundeld re-integratiebudget maar dat de beschikbaarheid van middelen in het gebundeld re-integratiebudget minder relevant is omdat de gemeente de vrijval in het I-deel kan inzetten voor het realiseren van de plekken.

De tweede kanttekening is dat de effectieve inzet van overheidsinstrumenten voor mensen met een arbeidsbeperking een hoge mate van coördinatie vereist. Zo zullen gemeenten een slagvaardige werkgeversbenadering moeten organiseren, zodat er voldoende vacatures geacquireerd worden waar plaatsingen uit voort kunnen vloeien. Onder de Participatiewet wordt de coördinatie van deze inspanningen geacht plaats te vinden op regionaal niveau, in de arbeidsmarktregio's. Op het moment van schrijven is nog onduidelijk hoe deze coördinatie in de praktijk vorm zal krijgen en hoe effectief de samenwerking zal zijn.

De derde kanttekening is dat wanneer we de regelingen van gemeenten met de regelingen van het UWV vergelijken, er nog niet op alle punten sprake is van eenduidigheid. Het vergt afstemming op regionaal en landelijk niveau om het gewenste gelijke speelveld te creëren. Een gevolg voor werkgevers zou kunnen zijn dat ze in de ene gemeente kunnen rekenen op andere voorzieningen dan in de andere en dat als een werkgever in meerdere arbeidsmarktregio's actief is, de werkgever zich zal moeten verdiepen in verschillende toepassingen van voorzieningen.

7.5 Impact voor gemeenten

7.5.1 Wettelijke taken

Zoals beschreven in de inleiding van dit hoofdstuk staat in dit hoofdstuk de rol van de gemeente centraal. Als gevolg van de Participatiewet hebben gemeenten vanaf 1 januari 2015 de wettelijke taak om mensen met een arbeidsbeperking te ondersteunen naar werk. De gemeenteraad controleert het college bij de uitvoering van deze taak en stelt de kaders vast.

7.5.2 Instrumenten Participatiewet

Naast de huidige instrumenten die de gemeente via de Wwb tot haar beschikking heeft, krijgt de gemeente de beschikking over een aantal nieuwe instrumenten. Instrumenten die er vooral op gericht zijn om mensen met een arbeidsbeperking te kunnen ondersteunen. Allereerst krijgt de gemeente de beschikking over het instrument loonkostensubsidie. Met dit instrument kan de gemeente werkgevers compenseren wanneer zij iemand met een arbeidsbeperking in dienst nemen die niet voldoende productief is om het wml te verdienen. Hierbij staat het bedrag aan loonkostensubsidie gelijk aan het verschil tussen de loonwaarde van de arbeidsbeperkte (bijvoorbeeld 55%) en het wml.

Het college is verantwoordelijk voor de loonwaardebepaling en kan dit uitbesteden aan UWV, of aan een andere (private) partij. De loonkostensubsidie bedraagt maximaal 70% wml. Bij het budget dat het Rijk beschikbaar stelt voor loonkostensubsidies is rekening gehouden met werkgeverspremies, wat gemeenten in staat stelt om werkgevers te compenseren voor het productiviteitsverlies inclusief werkgeverspremies.

Ten tweede krijgt de gemeente de mogelijkheid om te zorgen voor begeleiding c.q. ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking die bij reguliere werkgevers werken. Dit kan bijvoorbeeld door (het vergoeden van) de inzet van een jobcoach of door (het vergoeden van) een werkplekaanpassing.

Ten derde krijgt de gemeente de beschikking over het instrument nieuw beschut werk, een instrument dat qua aard lijkt op de huidige Wsw maar qua omvang beperkt zal worden tot ongeveer een derde van de huidige Wsw-doelgroep. Dit instrument is bedoeld voor mensen met een arbeidsbeperking die niet bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen. Aan de Tweede Kamer is beloofd dat er landelijk 30.000 beschutte werkplekken worden gerealiseerd; het is op dit moment nog niet bekend hoe de beschutte werkplekken verdeeld worden over gemeenten. Wel is bekend dat voordat iemand in aanmerking komt voor een beschutte werkplek, de gemeente een indicatie moet regelen via het UWV.

Ten vierde krijgt de gemeente de mogelijkheid en middelen om no-riskpolissen te verstrekken aan werkgevers. Dit instrument is met name effectief voor mkb-bedrijven.

Ten vijfde krijgt de gemeente de mogelijkheid om een individuele studietoeslag te verstrekken aan studerende met een beperking die niet onder de Wajong vallen. Wajongers die in de studieregeling van de nWajong zitten blijven bij UWV. Gemeenten leggen zelf beleid hierover vast in de verordening.

Ten zesde gaat een structurele vrijlating in de bijstand gelden van 15% van de arbeidsinkomsten (met een maximum van € 124 per maand) voor mensen met een medische-urenbeperking die werken en in aanmerking komen voor een aanvullende bijstand.

7.6 Financieringssystematiek Participatiewet

De focus van de Participatiewet is, zoals de naam van de wet aangeeft, gelegen op deelname van burgers aan de samenleving, bij voorkeur via betaald werk. De financieringssystematiek van de wet is hierop ingericht. In de volgende figuur staat een overzicht van de financieringssystematiek van de Participatiewet.

Figuur 6. Financieringssystematiek van de Participatiewet.

Taken/doelgroepen	Financiering
<ul style="list-style-type: none"> • Verstrekken van uitkeringen • Inzet loonkostensubsidie voor werkplekken (regulier of beschermt) 	Budget inkomensdeel oude stijl <ul style="list-style-type: none"> • <i>Toevoeging loonkostensubsidie regulier</i> • <i>Toevoeging loonkostensubsidie beschermt</i> • <i>Toevoeging voormalig Wajongers</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding Wsw (zittend bestand plus voorziening nieuw beschermt) • Begeleiding Wwb oude stijl plus: <ul style="list-style-type: none"> ➢ <i>Voormalig Wsw</i> ➢ <i>Voormalig Wajong</i> 	Gebundeld re-integratiebudget: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Participatiebudget oude stijl</i> • <i>SW zittend bestand</i> • <i>SW nieuw beschermt</i> • <i>Overheveling re-integratiemiddelen Wajong plus no riskpolis Wajong</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Beleid en uitvoering • Minimabeleid 	Gemeentefonds (fictief budget W&I) <ul style="list-style-type: none"> • <i>Toevoeging uitvoering voormalig Wajongers</i>

Bron: Ministerie van SZW, bewerking © Berenschot.

De eerste component van de financiering betreft het zogenoemde inkomensdeel, waaruit gemeenten niet alleen uitkeringen financieren, maar ook de loonkostensubsidies waarmee mensen met een arbeidsbeperking straks aan de slag kunnen. De tweede component betreft het zogenoemde gebundeld re-integratiebudget, waarmee gemeenten re-integratie van werkzoekenden en begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking op de werkplek kunnen betalen. De financiering van de huidige sociale werkvoorziening (Wsw), die wegens het sluiten van de toegang tot de Wsw langzaam afgebouwd wordt, is eveneens opgenomen in het gebundeld re-integratiebudget. In sommige gemeenten is met name op korte en middellange termijn het financiële beslag van de Wsw op de re-integratiemiddelen fors, een ontwikkeling die noopt tot het maken van keuzes. Ten slotte is er een derde component van de financieringssystematiek, namelijk het cluster Werk en inkomen uit het Gemeentefonds. Hiermee kunnen gemeenten de uitvoeringskosten van de Participatiewet, het minimabeleid en de individuele studietoelage voor studerende met een beperking betalen.

7.6.1 Financiële prikkel vanuit het inkomensdeel

Een belangrijk uitgangspunt van de huidige Wwb en van de toekomstige Participatiewet is dat gemeenten financieel worden geprikkeld om de uitkeringsafhankelijkheid van hun burgers zo laag mogelijk te houden. De financiële prikkel loopt via het inkomensdeel. Gemeenten ontvangen jaarlijks via het inkomensdeel een budget dat niet door de gemeenten zelf te beïnvloeden is (het zogenoemde objectieve verdeelmodel dat geldt voor alle gemeenten met meer dan 40.000 inwoners). Gemeenten mogen elke euro die ze op de bijstandsuitkeringen besparen, houden en vrij besteden. Tekorten moeten gemeenten zelf betalen en komen ten laste van de eigen middelen van de gemeente. Een belangrijke wijziging is dat met de komst van de Participatiewet middelen aan het inkomensdeel worden toegevoegd waarmee de gemeente loonkostensubsidies kan betalen.

Dit bedrag is een structureel bedrag, omdat verwacht mag worden dat iemand met een arbeidsbeperking structureel een loonkostensubsidie nodig heeft om aan het werk te blijven.

Verder zal met ingang van 2015 het zogenoemde objectieve verdeelmodel, het model waarmee de hoogte van het gemeentelijke budget wordt bepaald, worden aangepast. Op het moment van schrijven is nog niet bekend wat de precieze impact van het nieuwe verdeelmodel zal zijn op de gemeenten. De middelen voor loonkostensubsidie zullen volgens dezelfde verdeelsystematiek verdeeld worden als de rest van het inkomensdeel.

7.6.2 Middelen voor begeleiding vanuit het gebundeld re-integratiebudget

Met de komst van de Participatiewet ontvangen gemeenten een gebundeld re-integratiebudget, waarin het flexibele re-integratiebudget van de Wwb, de middelen van de Wsw en een deel van de budgetten van de Wajong worden samengevoegd. Het gebundeld re-integratiebudget is bedoeld voor de 'klassieke' re-integratietrajecten van de bestaande bijstandspopulatie, die eenmalig zijn en gericht op volledige uitstroom, en op begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking op de werkplek bij reguliere werkgevers, begeleiding op de werkplek van de nieuwe beschutte werkplekken. Van belang is om op te merken dat de begeleidingskosten voor het aan het werk helpen (en aan het werk houden) van mensen met een arbeidsbeperking *niet* eenmalig zijn, zoals bij een 'klassiek' re-integratietraject, maar voor de gehele duur van de plaatsing. Het gaat dan bijvoorbeeld om een jobcoach. Zoals blijkt uit landelijke cijfers wordt het Participatiebudget oude stijl van gemeenten (exclusief educatie) van 2012 op 2021 gehalveerd. Daarnaast is er bij veel gemeenten sprake van een tekort op de Wsw, wat in veel gevallen ten laste zal worden gebracht van het gebundeld re-integratiebudget. Dit betekent dat het bedrag dat per persoon beschikbaar is voor re-integratie en begeleiding beperkt zal zijn en dat gemeenten keuzes zullen moeten maken om de middelen zo effectief mogelijk in te zetten.

Uit een brief van de staatssecretaris d.d. 11 september 2014 blijkt dat de staatssecretaris voornemens is de middelen uit het gebundeld re-integratiebudget niet te oormerken, zodat de middelen vrij besteedbaar zouden zijn.²⁸

7.6.3 Afwegingen bij de doelstelling om mensen met een arbeidsbeperking te plaatsen

Wanneer we de hiervoor genoemde wettelijke taken, instrumenten en financieringssystematiek vertalen naar het niveau van gemeentelijk beleid, dan zijn er twee belangrijke beslissingen voor de gemeente: (a) de afweging *hoeveel* mensen met een arbeidsbeperking de gemeente in totaal wil plaatsen bij reguliere werkgevers in een bepaalde tijdsperiode (de afweging van de aantallen) en (b) de afweging *welke* individuele cliënten in aanmerking komen voor plaatsing bij reguliere werkgevers en welke niet (de afweging van de inzet van instrumenten).

²⁸ Voorstel van wet houdende tijdelijke bepalingen in verband met de instelling van een deelfonds sociaal domein

Een belangrijke afweging bij de doelstelling hoeveel mensen met een arbeidsbeperking de gemeente in totaal wil plaatsen, is de eerdergenoemde financiële prikkel die uitgaat van het inkomensdeel. Op grond van deze prikkel weten gemeenten dat als ze geen passende beleidsinspanning zouden inzetten om de uitgaven ten laste van het inkomensdeel te beperken, er mogelijk een tekort op het inkomensdeel kan ontstaan. Het is daarom voor gemeenten van belang om te weten hoe de prikkelwerking ten aanzien van de nieuwe doelgroepen (uit)werkt.

Zoals vermeld, zullen de middelen voor loonkostensubsidie volgens dezelfde verdeelsystematiek verdeeld worden als de rest van het inkomensdeel. Verder worden de ramingen van het Ministerie van SZW voor de toevoeging aan het inkomensdeel voor de nieuwe doelgroepen zodanig gemaakt dat ze toereikend zijn²⁹. Gemeenten hebben derhalve voor de nieuwe doelgroepen, net als voor de bestaande doelgroepen, een financiële prikkel om de uitgaven ten laste van het inkomensdeel zo laag mogelijk te houden. Anders gezegd: in de nieuwe situatie vanaf 2015 hebben gemeenten een financiële prikkel om de gecombineerde gemiddelde uitgaven per persoon ten laste van het inkomensdeel, bestaande uit uitgaven aan uitkeringen en uitgaven aan loonkostensubsidie, zo laag mogelijk te houden. Aangezien het bedrag dat per persoon aan loonkostensubsidie uitgegeven wordt in de meeste gevallen lager ligt dan het bedrag van een gemiddelde uitkering, betekent dit dat gemeenten een prikkel hebben om zo veel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking al dan niet met loonkostensubsidie aan het werk te helpen.

In de hierna volgende paragraaf zijn een aantal gedetailleerde berekeningen opgenomen over de financiële kosten en baten voor gemeenten wanneer ze iemand van een uitkering naar regulier werk begeleiden. De uitkomsten van deze berekeningen zijn weergegeven in grafieken. Om de bovengenoemde financiële prikkel zichtbaar te maken in de grafieken, hebben we berekend met welk bedrag de gecombineerde gemiddelde uitgaven per persoon ten laste van het inkomensdeel – bestaande uit uitgaven aan uitkeringen en uitgaven aan loonkostensubsidie – zouden dalen als gemeenten er de komende jaren in zouden slagen om 50% van de nieuwe doelgroepen uit de uitkering met loonkostensubsidie aan de slag te helpen. Deze berekening is relevant, omdat aangenomen kan worden dat lagere gemiddelde uitgaven ten laste van het inkomensdeel op termijn verdisconteerd worden in de ramingen van het macrobudget van het inkomensdeel³⁰.

²⁹ In de jaren 2015 tot en met 2018 is een bedrag per persoon geraamd dat grosso modo gelijk is aan het bedrag van de gemiddelde uitkering. Dit bedrag kan berekend worden door de begrote toevoegingen aan het inkomensdeel te delen door het verwachte aantal nieuwe doelgroepen, zoals berekend door het ministerie (zie: <http://www.divosa.nl/actueel/nieuws/szw-schat-toename-doelgroep-participatiewet-tot-en-met-2018-op-42000>)

³⁰ Deze berekening is gebaseerd op een gemiddelde uitkering van plusminus € 15.200 per persoon voor de huidige doelgroep. Wanneer van de nieuwe doelgroepen 50% uit de uitkering gaat en met loonkostensubsidie aan de slag gaat, dan zullen de gecombineerde gemiddelde uitgaven per persoon ten laste van het inkomensdeel – bestaande uit uitgaven aan uitkeringen en uitgaven aan loonkostensubsidie – met zo'n € 3.000 per persoon dalen

Gemeenten moeten er dus rekening mee houden dat ze niet alleen op korte termijn maar ook voor de middellange en lange termijn een prikkel hebben om een passende beleidsinspanning te doen om mensen met een arbeidsbeperking uit de uitkering in de richting van regulier werk te begeleiden.

Een tweede belangrijke afweging die gemeenten maken bij de afweging hoeveel mensen met een arbeidsbeperking aan de slag te helpen is het aantal banen dat via de banenafpraak voor inwoners van de gemeente beschikbaar is. Onlangs is de voorlopige verdeling van de banenafpraak over arbeidsmarktregio's voor de periode 2014-2016 bekendgemaakt. Gemeenten zullen hierover binnen de arbeidsmarktregio afspraken maken met andere gemeenten en met UWV, dat ook mensen zal plaatsen op de beschikbare banen.

Een derde afweging die gemeenten maken betreft de inzet van instrumenten voor bestaande doelgroepen (i.e. de Wwb-doelgroep). Gemeenten kunnen ervoor kiezen om naast de doelstelling om nieuwe doelgroepen met loonkostensubsidie aan de slag te helpen, ook mensen uit bestaande doelgroepen bij reguliere werkgevers te plaatsen en daarvoor middelen vrij te maken. De gemeente kan er ook voor kiezen om voor de bestaande doelgroepen het bestaande instrumentarium te blijven hanteren.

7.6.4 Afwegingen bij de afweging wie in aanmerking komt voor instrumenten

Wanneer de gemeente een keuze heeft gemaakt hoeveel mensen ze in een bepaalde tijdsperiode willen plaatsen bij reguliere werkgevers, dienen ze te bepalen wie er voor deze doelstelling in aanmerking komen. Bij deze beslissing spelen zowel financiële als niet-financiële afwegingen een rol. Het financiële saldo van de kosten en baten voor de gemeente (i.e. de nettobesparing) van het aan het werk helpen van iemand met een arbeidsbeperking verschilt per persoon. Drie belangrijke determinanten die het financiële saldo voor de gemeente beïnvloeden, zijn de volgende:

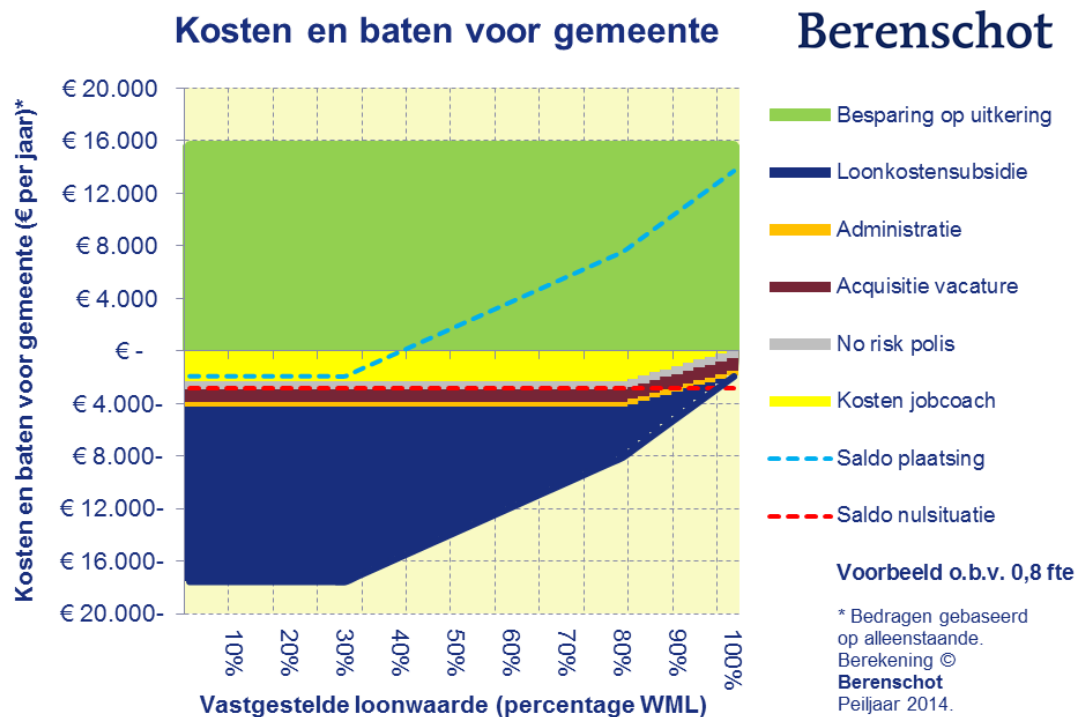


Hierna werken we elk van de determinanten uit met een algemeen plaatje en een voorbeeld³¹.

³¹ De lijn van de nulsituatie is gebaseerd op de eerder beschreven aanname dat op termijn de gecombineerde gemiddelde uitgaven per persoon ten laste van het inkomensdeel – bestaande uit uitgaven aan uitkeringen en uitgaven aan loonkostensubsidie – met zo'n € 3.000 per persoon dalen

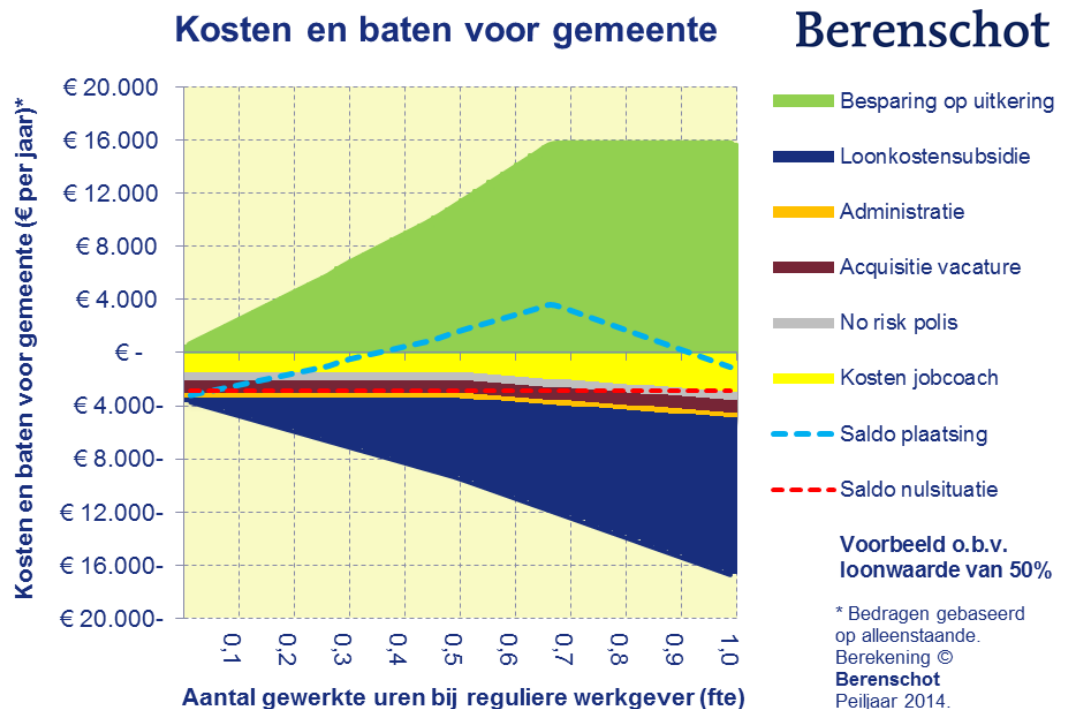
Berenschot

1. *Loonwaarde van de medewerker met een arbeidsbeperking.* De gemeente kan werkgevers compenseren voor productiviteitsverlies dat ontstaat door een verminderde loonwaarde. Het instrument loonkostensubsidie is hiervoor bedoeld. Hoe hoger de loonwaarde hoe hoger de nettobesparing voor de gemeente. Zoals blijkt uit de volgende figuur, is het voor een gemeente in alle gevallen raadzaam om een plaatsing te realiseren (het saldo van plaatsing is altijd hoger dan het saldo van de nulsituatie); dit vanwege de eerdergenoemde financiële prikkel die volgt uit het gegeven dat de gemeente voor nieuwe doelgroepen een toevoeging aan het inkomensdeel ontvangt die kleiner is dan een volledige uitkering. Wel is het zo dat de exacte besparing behoorlijk verschilt per loonwaardecategorie. Gemeenten hebben dus een prikkel om in eerste instantie met name mensen met een hogere loonwaarde aan de slag te helpen.



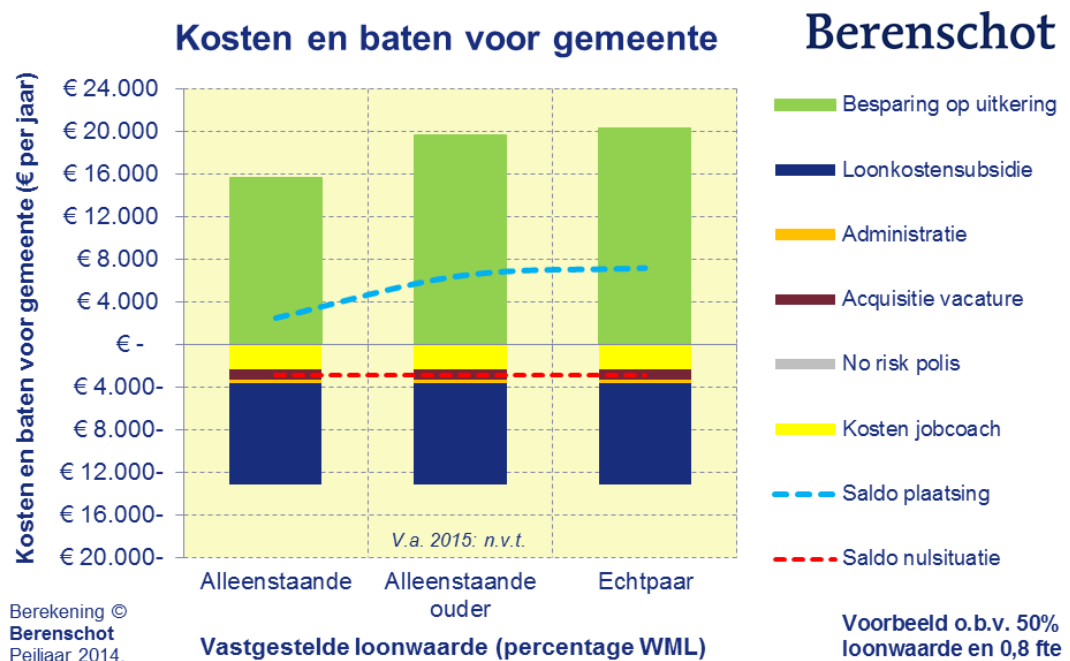
Voorbeeld. De heer. De Groot is alleenstaand en is vanuit zijn uitkeringssituatie aan de slag gegaan bij een reguliere werkgever. Hij heeft een loonwaarde van 60% en werkt in deeltijd (80%). Omdat de gemeente geen uitkering meer hoeft te verstrekken, levert dit een besparing op van circa € 15.600. De gemeente is echter wel € 7.500 aan kosten kwijt voor loonkostensubsidie (inclusief werkgeverslasten) en € 3.000 aan voorzieningen voor de werkgever en € 1.300 aan uitvoeringskosten (administratie- en acquisitiekosten). Het geheel resulteert in een nettobesparing van € 3.800. Had de heer De Groot nu een loonwaarde van 40%, dan is de nettobesparing verdwenen: de gemeente is dan immers 20% meer kwijt aan loonkostensubsidie terwijl de besparing op de uitkering gelijk blijft.

2. *Deeltijdpercentage*. Hoe hoger het aantal uren dat een medewerker met een arbeidsbeperking werkt, hoe hoger de nettobesparing voor de gemeente. Zoals blijkt uit de volgende figuur is het saldo van plaatsing opnieuw altijd hoger dan het saldo van de nulsituatie. Ook wordt duidelijk dat het exacte saldo van plaatsing verschilt naar gelang het fte-percentage wijzigt. Eerst stijgt het saldo voor de gemeente mee met het fte-percentage, daarna daalt het saldo, omdat de kosten voor begeleiding en loonkostensubsidie blijven stijgen, terwijl de besparing op de uitkering haar maximum bereikt.



Voorbeeld. Mevrouw Singha is alleenstaand en ontvangt geen uitkering meer omdat zij er een baan bij heeft verkregen. Mevrouw heeft een loonwaarde van 50% en werkt in deeltijd (80%). Omdat de gemeente geen uitkering meer hoeft te verstrekken, levert dit een besparing op van circa € 15.600. De gemeente is in deze situatie € 13.800 aan kosten kwijt voor loonkostensubsidie (inclusief werkgeverslasten), voorzieningen voor de werkgever en uitvoeringskosten. Het geheel resulteert dus in een besparing van € 1.900. Werkt mevrouw Singha nu 40% in plaats van 80% dan vallen de kosten voor loonkostensubsidie lager uit (circa € 4.700) en zijn de kosten voor de jobcoach ook wat lager (circa € 1.500). Echter, doordat mevrouw 50% werkt in plaats van 80% verdient zij netto minder dan de geldende bijstandsnorm, waardoor de gemeente een aanvulling op de uitkering moet betalen (circa € 7.100). Hierdoor valt de besparing op de uitkering lager uit. De nettobesparing voor de gemeente ligt nu per saldo rond de € 300.

3. *Huishoudensamenstelling.* Bij echtparen en alleenstaande ouders³² is het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking financieel meer lonend voor een gemeente omdat de besparing op de uitkering groter is. Zoals blijkt uit de volgende figuur is het saldo van plaatsing opnieuw altijd hoger dan het saldo van de nulsituatie. Aangezien het uitkeringsbedrag voor echtparen en voor alleenstaande ouders hoger is dan van een alleenstaande, is de potentiële besparing op de uitkering ook hoger, zodat het saldo voor de gemeente hoger uit kan vallen.



Voorbeeld. Mevrouw Litsen is gestart met werken en ontvangt dus geen uitkering meer. Zij heeft een partner die *niet* aan het werk is. Mevrouw heeft een loonwaarde van 50% en werkt in deeltijd (80%). Omdat de gemeente geen uitkering meer hoeft te verstrekken, levert dit een besparing op van circa € 20.300. De gemeente is echter wel € 18.600 aan kosten kwijt voor loonkostensubsidie, aanvulling op de uitkering, voorzieningen voor de werkgever en uitvoeringskosten. Het geheel resulteert in een besparing van € 1.700. Was mevrouw Litsen nu alleenstaand, dan is de nettobesparing voor de gemeente circa € 1.900. De gemeente heeft weliswaar een kleinere besparing op de uitkering terwijl de kosten voor loonkostensubsidie en voorzieningen aan de werkgevers gelijk blijven. Echter, de aanvulling op de uitkering is lager, waardoor het saldo hoger uitvalt. Was mevrouw alleenstaande ouder geweest, dan zou de besparing op de uitkering hoger zijn, terwijl de gemeente op grond van een extra fiscale heffingskorting (de alleenstaande-ouderkorting³³) geen aanvulling op de uitkering zou hoeven doen. In dat geval zou de nettobesparing voor de gemeente € 5.800 bedragen.

³² N.B.: Vanaf 2015 is er geen aparte categorie in de Wwb/Participatiewet meer

³³ Deze regeling komt per 2015 te vervallen.

Zoals deze voorbeelden illustreren, is het in algemene zin financieel lonend voor een gemeente om iemand met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. De kosten die een gemeente hiervoor maakt zijn immers lager dan de besparing op de uitkering. Hierbij doet een gemeente er tevens verstandig aan om mogelijke financiële risico's inzake mislukte plaatsingen en het risico dat besparingen op het inkomensdeel worden afgeroomd, in kaart te brengen.

7.6.5 Onder welke omstandigheden is plaatsing voor een gemeente financieel minder voordelig?

Voor de volledigheid gaan we in op de situaties wanneer het *minder* financieel lonend is voor een gemeente om iemand met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Het is voor de gemeente minder lonend in de volgende gevallen:

1. De gemeente helpt iemand aan het werk met een loonwaarde onder de 40% (uitgaande van een deeltijdpercentage van 50%-80%). In deze situatie zijn de kosten die gemaakt worden om een werkgever te compenseren hoger dan de besparing op de uitkering.
2. Wanneer iemand met een deeltijdpercentage van 100% aan de slag gaat, is het financieel minder voordelig dan wanneer iemand minder dan 55%-loonwaarde heeft (bij hoge deeltijdpercentages blijven de kosten voor loonkostensubsidie stijgen terwijl de besparing op het inkomensdeel zijn maximum heeft bereikt, wat tot gevolg heeft dat de ondergrens van de loonwaarde waarbij voor de gemeente sprake is van een gunstig financieel saldo opschuift).
3. De medewerker met een arbeidsbeperking werkt minder dan 20%. Wanneer iemand minder dan 20% werkt, dan maakt de gemeente wel allerlei vaste kosten (jobcoach, no-riskpolis, acquisitie en administratie), terwijl de besparing op de uitkering gering is.
4. De gemeente helpt iemand aan het werk die niet uitkeringsgerechtigd is (nugger). Er is dan immers geen besparing op de uitkering terwijl de gemeente wel kosten maakt om de werkgever te compenseren.
5. De gemeente heeft minder dan 15.000 inwoners (tot 1 januari 2015 geldt een ondergrens van 25.000 inwoners). Toelichting: de middelen vanuit het inkomensdeel voor gemeenten boven de 40.000 inwoners worden verdeeld volgens het hierboven beschreven objectieve verdeelmodel. Gemeenten met minder dan 15.000 inwoners worden verdeeld volgens een historisch verdeelmodel: dat wil zeggen dat de werkelijke uitgaven van het jaar t-2 het uitgangspunt vormen van het budget van het jaar t. Wanneer de gemeente historisch verdeeld is, vormt een besparing op de uitkering alleen in de eerste twee jaar een bate; daarna wordt het verschil als gevolg van de verdeelsystematiek afgeroomd. Voor gemeenten tussen de 15.000 en 40.000 inwoners geldt een gemengd regime.

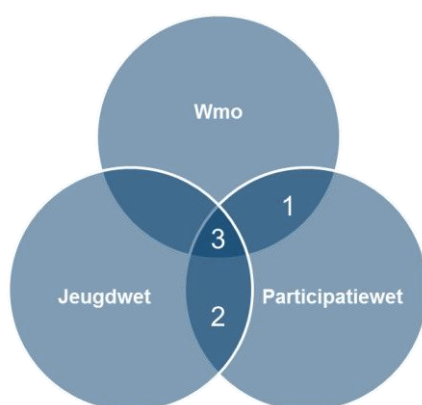
Het is van belang om te realiseren dat vorenstaande opmerkingen het financieel perspectief op korte termijn betreffen; redenerend vanuit macroperspectief of langetermijnperspectief valt de businesscase anders uit.

7.6.6 Maatschappelijke baten en het belang van integraal beleid

Het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking is niet puur een financieel-economische keuze. Vanuit de overheid bezien is het breder maatschappelijk belang van betekenis. Dit bredere maatschappelijke belang uit zich in diverse maatschappelijke baten. Zo levert het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking een bijdrage aan de economie en vermindert werk de mate waarin ze een beroep doen op de overheid voor zorg of inkomensondersteuning. Mensen krijgen een gevoel van eigenwaarde en worden zelfvoorzienend. Daarnaast heeft werken van belangrijke sociale waarde door het in contact komen met anderen.

De Participatiewet maakt samen met de decentralisatie AWBZ-Wmo (waarin onder andere de functies begeleiding/dagbesteding en beschermd wonen naar de gemeente overgaan) en de Jeugdwet (waarin de jeugdzorgtaken vanuit de Zvw, AWBZ en provincie grotendeels overgaan naar gemeenten) onderdeel uit van de drie decentralisaties. Bij de uitvoering van de drie decentralisaties speelt integraliteit een belangrijke rol: 'één gezin, één plan, één regisseur'. De middelen van het gebundeld re-integratiebudget van de Participatiewet, de middelen van de Jeugdwet en de middelen van de nieuwe Wmo worden daarom ondergebracht in het zogenoemde sociaal deelfonds. Dit maakt het voor gemeenten mogelijk om middelen binnen het deelfonds te bundelen en onderling uit te wisselen, wat de integraliteit van beleid moet bevorderen. Bijvoorbeeld: door iemand aan het werk te helpen, kunnen de kosten voor begeleiding beperkt worden.

Om de gewenste samenhang tussen de drie decentralisaties tot stand te brengen, is het voor de gemeente van belang om de te maken keuzes op elk van de terreinen inhoudelijk op elkaar af te stemmen. Hierbij geldt dat er op sommige taakvelden meer inhoudelijke overlap bestaat dan bij andere taakvelden. In de volgende figuur staan de mogelijkheden wat overlap tussen de drie decentralisaties betreft weergegeven. Daarna lichten we kort toe waar de overlap in concreto uit bestaat.



Figuur 7. Mogelijke terreinen van overlap tussen de drie decentralisaties.

Ad 1. Overlap tussen Wmo en Participatiewet

Wat de Wmo en de Participatiewet betreft, is er sprake van een inhoudelijke overlap tussen de taakvelden en doelgroepen. De groep mensen met een loonwaarde van minder dan 20% komt in aanmerking voor dagbesteding (nu via de AWBZ, straks via de Wmo): dit betreft niet-commerciële werkzaamheden die meestal in een zorginstelling aangeboden worden. De groep mensen met een loonwaarde van 20 tot 40% komt in aanmerking voor beschut werk. Dit betreft commerciële werkzaamheden in een beschutte omgeving (in veel gevallen zal dit het sw-bedrijf zijn).

Er zijn inhoudelijke en financiële voordelen te behalen wanneer in de toekomst begeleid werken, dagbesteding en beschut werk gezamenlijk of vanuit één vertrekpunt (bijvoorbeeld een centrale indicatiestelling) worden georganiseerd.

Ad 2. Overlap tussen Jeugdwet en Participatiewet

De overlap tussen de Jeugdwet en de Participatiewet is met name gelegen in het voorkomen van jeugdwerkloosheid. Dit kan worden gerealiseerd door de aansluiting tussen het onderwijs en het regionale bedrijfsleven te verbeteren. Hierbij kan met name gedacht worden aan het passend onderwijs (dat ook wel de 'vierde decentralisatie' wordt genoemd). Het is namelijk zo dat jongeren met een beperking een groot risico lopen om na het passend onderwijs in de Wajong c.q. Participatiewet te belanden. Door leerwerktrajecten te organiseren, kan deze kans verkleind worden, dat zowel voor de jongeren zelf als voor de gemeente (financiële) voordelen oplevert. In diverse arbeidsmarktregio's zijn voorbeelden te vinden van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, gemeenten en overheidsinstellingen om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren.

Ad 3. Overlap tussen Jeugdwet, Participatiewet en Wmo

De inhoudelijke overlap tussen de Jeugdwet, Participatiewet en Wmo is in kwantitatief opzicht niet groot. Er zullen immers maar weinig mensen zijn die van elk van de drie regelingen gebruikmaken. In *kwantitatief* opzicht is er wel degelijk sprake van een inhoudelijke overlap, aangezien de ondersteuningsbehoefte van mensen zelden te reduceren is tot individuele problematiek. De ondersteuning die geboden wordt aan burgers in het kader van de drie decentralisaties betreft namelijk veelal sociale problematiek, waarbij zichzelf versterkende effecten een belangrijke rol spelen. Hierbij valt te denken aan problematiek op wijkniveau, waarbij fenomenen als verloedering, bijstandsafhankelijkheid en psychische problematiek hand in hand gaan. Om een dergelijke spiraal te voorkomen of om te keren, is een integrale aanpak op wijkniveau nodig. Dit is de reden dat veel gemeenten bezig zijn met het opzetten van sociale wijkteams.

7.6.7 Succesfactoren

De Participatiewet heeft niet alleen financiële consequenties voor gemeenten. Gemeenten krijgen te maken met nieuwe instrumenten en expertise die zij nodig gaan hebben bij het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking. Om overzicht te creëren in de dienstverlening voor werkgevers en schaalvoordelen te behalen gaan gemeenten met elkaar en met werkgevers- en werknemersorganisaties samenwerken in werkbedrijven, gelinkt aan de 35 arbeidsmarktregio's.

De werkbedrijven spelen een belangrijke rol bij het plaatsen van medewerkers met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers en bij het acquireren van vacatures en het harmoniseren van instrumenten voor werkgevers. Tevens is de no-riskpolis een succesfactor. De no-riskpolis is van groot belang voor werkgevers; deze zouden gemeenten dus naast de loonkostensubsidie en jobcoachvoorziening moeten opnemen in het dienstenpakket.

Werkgevers hebben te maken met de gemeente en UWV wanneer ze een arbeidsbeperkte medewerker willen aannemen. Uit de interviews met werkgevers blijkt dat de mate van tevredenheid van werkgevers met de geleverde dienstverlening van gemeenten of UWV verschilt.

De snelheid van dienstverlening en de korte lijntjes tussen werkgevers en gemeenten hebben een positieve invloed op de tevredenheid van werkgevers en de kennis die bij werkgevers aanwezig is over de mogelijkheden voor het aannemen van medewerkers met een beperking. In andere gevallen wordt de administratie die dit proces met zich meebrengt als bezwaarlijk voor het plaatsingsproces ervaren.

7.6.8 Tussentijdse conclusie

Uit het rekenmodel blijkt dat de verwachte besparing op de uitkering voor gemeenten in veel gevallen groter is dan de verwachte gecombineerde kosten van de inzet van instrumenten om mensen met een arbeidsbeperking duurzaam aan het werk te helpen. Wanneer we de eerdergenoemde maatschappelijke baten optellen bij deze besparing, dan zijn er voldoende redenen voor gemeentelijke politici en beleidsmakers om werkstimulerende beleidsmaatregelen in te zetten.

7.7 UWV

7.7.1 Uitkeringsverstrekking

De verstrekking van uitkeringen wordt uitgevoerd door de divisie Uitkeren van UWV. De uitkeringsgelden die UWV verstrekt, worden betaald uit een aparte financieringsstroom, die met premies is gedekt. Op 1 januari 2010 is de Wajong ingrijpend gewijzigd. De mogelijkheden om betaald werk te doen zijn meer centraal komen te staan. De Wajong vóór 2010 wordt daarom de oude Wajong genoemd en de Wajong daarna wordt de nieuwe Wajong of 'nWajong' genoemd.

7.7.2 Re-integratieactiviteiten

De re-integratieactiviteiten van UWV worden uitgevoerd door het UWV Werkbedrijf. UWV krijgt jaarlijks van het Ministerie van SZW een budget voor de uitgaven aan verschillende re-integratieactiviteiten. De totale re-integratieactiviteiten van het UWV zijn onder te verdelen in re-integratievoorzieningen en re-integratietrajecten (zie hierna). UWV besteedt een deel van het geld rechtstreeks aan ziektewetcliënten. De rest van de re-integratiemiddelen gaat naar de Wajong, WIA en WAO en worden verdeeld over de districten en arbeidsmarktregio's waar UWV Werkbedrijf actief is. Er zijn 11 districten en 35 arbeidsmarktregio's. Het is aan de districten om te bepalen waaraan ze het geld uitgeven.

Re-integratievoorzieningen

In de verschillende arbeidsongeschiktheidswetten, bijvoorbeeld in de wetten WIA en Wajong, staan de rechten vermeld van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikten. Als iemand aan de voorwaarden voldoet, een belangrijke voorwaarde is bijvoorbeeld of iemand structureel functioneel beperkt (SFB) is, dan kan iemand aanspraak maken op een werkplekaanpassing. Hoewel UWV een aanvraag van iemand die voldoet aan de eisen niet kan afwijzen, is er een vast budget voor voorzieningen. Een groot deel van het voorzieningengeld gaat op aan de inzet van jobcoaches. Verder is de Wajong (met name sinds 2010) een grote prioriteit binnen de uitgaven aan de voorzieningen. Wat de uitgaven aan werkplekaanpassingen betreft, doen zich soms hoge kosten voor per persoon. Hierbij kan overgangsproblematiek ontstaan als de Participatiewet straks uitgevoerd wordt door gemeenten; een gemeente heeft namelijk een kleiner werkgebied dan een UWV-district.

Re-integratietrajecten

De re-integratietrajecten die UWV uitvoert betreffen met name trajecten gericht op bemiddeling naar werk. Trajecten worden deels extern ingekocht. Daarnaast zijn werkcoaches³⁴ (werkcoaches zijn voornamelijk bezig met ww'ers, maar ook met arbeidsgehandicapten) en arbeidsdeskundigen (zij bepalen bij het ziektebeeld wat voor werk iemand nog kan doen; zijn vooral bezig met Wajongers) betrokken bij het re-integratieproces. Bij het uitvoeren van re-integratietrajecten werkt UWV nauw samen met gemeenten, werkgevers en uitzendbureaus c.q. re-integratiebureaus.

7.7.3 Financiële prikkel UWV

De uitkeringsmiddelen van UWV worden grotendeels gefinancierd uit premies en bevatten niet, zoals de verdeling van middelen voor het inkomensdeel van gemeenten, een financiële prikkel om de uitgaven te minimaliseren. Wel valt UWV, in tegenstelling tot gemeenten, onder de regie van het Ministerie van SZW. Bovendien zijn de re-integratiemiddelen die UWV ontvangt van het Ministerie van SZW taakstellend. Dit betekent dat UWV een prikkel heeft om de re-integratiegelden uitputtend te besteden en daarop afgerekend wordt door het ministerie.

7.8 Overeenkomsten en verschillen in overheidsregelingen

Zoals beschreven in de voorgaande paragrafen, hebben gemeenten en UWV elk hun eigen takenpakket en instrumentarium. De dienstverlening van gemeenten en UWV wat het aan het werk helpen van mensen met een arbeidsbeperking betreft, heeft dezelfde functie. Toch zijn er op uitvoeringsniveau verschillen waarneembaar. Aangezien eenduidige dienstverlening van belang is voor werkgevers, proberen gemeenten en UWV de verschillen in dienstverlening te verkleinen.

³⁴ N.B.: Een werkcoach is een andere functie dan de eerder besproken jobcoach. De jobcoach houdt zich bezig met Wajongers die al werk hebben en recht hebben op een voorziening, de werkcoach is juist bezig om Wajongers die nog geen baan hebben naar werk te begeleiden

Zo hebben de G4-gemeenten en UWV onlangs een propositie gedaan voor stroomlijning van een aantal diensten, te weten eenduidige informatievoorziening, snelheid van dienstverlening voor werkgevers (vandaag gebeld, morgen iemand op de stoep), een gratis bedrijfsscan (expertise en dienstverlening rond jobcreation en jobcarving), uniform aanbod van proefplaatsingen, het organiseren van drie basisarrangementen (loondienst, individuele detachering en groepsdetachering) en het organiseren van één pool van kandidaten. De zaken die UWV en de G4-gemeenten hiervoor moeten regelen, bijvoorbeeld onderlinge verrekeningen, zouden in de backoffice kunnen plaatsvinden. Het is de bedoeling dat in de arbeidsmarktregio's de dienstverlening op soortgelijke wijze geüniformeerd wordt.

Er is ook een aantal zaken die nog niet eenduidig geregeld zijn en die niet tussen gemeenten en UWV onderling geregeld kunnen worden. Dat zijn de volgende:

- *Eenduidigheid in compensatie voor productiviteitsverlies*: gemeenten kunnen productiviteitsverlies straks compenseren met behulp van loonkostensubsidie, het UWV zet voor Wajongers het instrument loondispensatie in. In het geval van de gemeente wordt de loonkostensubsidie betaald tot wml; dus als het loon boven wml ligt, dan krijgt de werkgever het productiviteitsverlies niet geheel gecompenseerd. Een werkgever kan ook gedispenseerd worden bij een functieloon boven wml.
- *Eenduidigheid in premiekorting*: zoals blijkt uit de businesscases voor werkgevers, is de premiekorting voor werkgevers van belang, omdat premiekorting gebruikt kan worden als compensatie voor aansturings- en coördinatiekosten (er is geen aparte regeling die deze kostensoort vergoedt). Als een werkgever via het UWV een Wajonger aanneemt met loondispensatie, dan kan hij eveneens gebruikmaken van premiekorting, zij het slechts voor maximaal de helft van het totale bedrag van € 7.000. Als een werkgever vanaf 1 januari 2015 via een gemeente een arbeidsbepaalde medewerker in dienst neemt en daarbij loonkostensubsidie ontvangt, dan kan hij geen gebruikmaken van premiekorting. Er is op dit punt dus (nog) geen sprake van een gelijk speelveld.
- *Eenduidigheid van de no-riskpolis*: de no-riskpolis van het UWV in tegenstelling tot huidige no risk van gemeenten een onbepaalde duur (tenzij het Wajongrecht vervalt).

8. Perspectief werkzoekende

8.1 Inleiding

Wanneer we ons inleven in de situatie van mensen met een arbeidsbeperking, dan worden we ons bewust van de kracht en kwetsbaarheid die hen kenmerkt. Mensen met een arbeidsbeperking zijn in de meeste gevallen afhankelijk van de hulp van anderen bij het verwerven van hun inkomen en hebben tijdelijke of permanente ondersteuning nodig als ze aan het werk willen. Tegelijkertijd beschikken ze over een grote motivatie om hun talenten in te zetten en een groot doorzettingsvermogen om de moeilijkheden die zij ervaren als gevolg van hun beperking te overwinnen. In dit hoofdstuk beschrijven we vanuit het perspectief van mensen met een arbeidsbeperking de kosten en baten van duurzaam werk bij reguliere werkgevers.

8.2 Vraagstelling

Aan het werk gaan bij een reguliere werkgever brengt voor mensen met een arbeidsbeperking zowel materiële als immateriële kosten en baten met zich mee, aspecten die we beide meenemen in de analyse. De concrete vragen die aan de orde komen, zijn: wat motiveert mensen met een arbeidsbeperking om aan het werk te gaan? In hoeverre gaan mensen met een arbeidsbeperking er financieel op vooruit als ze gaan werken? Welke stimulansen en hindernissen komen mensen met een arbeidsbeperking tegen in hun (zoektocht naar) werk? Bij het beantwoorden van deze vragen maken we gebruik van informatie uit diverse gesprekken die we gevoerd hebben met mensen met een arbeidsbeperking, met intermediairs en re-integratiebureaus, en met gemeenten en UWV.

8.3 Definitiebepaling

In de strikte zin van het woord is er sprake van een arbeidsbeperking wanneer iemand niet in staat is om zelfstandig, dat wil zeggen zonder ondersteuning via loonkostensubsidie, het wml te verdienen. In de praktijk blijkt het vaak lastig om een helder onderscheid te maken tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking. Stel dat iemand door het jaar heen zonder ondersteuning functioneert in een baan boven het minimumloon, maar eens in de zoveel tijd enige tijd uit de running is vanwege een terugkerende psychiatrische aandoening, is hij/zij dan arbeidsbeperkt? Het is daarom behulpzaam om een onderscheid aan te brengen tussen vier aspecten die een arbeidsbeperking kan hebben, namelijk een functiebeperking, productiviteitsbeperking, urenbeperking of begeleidingsbehoefte.

- Bij een functiebeperking is iemand in staat om slechts een deel van de taken die bij een functie horen uit te voeren.
- Bij een productiviteitsbeperking is iemand in staat om werk te doen, maar in een langzamer tempo of van mindere kwaliteit dan een reguliere werknemer.
- Bij een urenbeperking is iemand in staat om een functie uit te voeren, al dan niet tegen dezelfde productiviteit als een reguliere werknemer, maar kan hij/zij als gevolg van de beperking niet voldoende uren werken om zelfstandig wml te verdienen.

- Bij een begeleidingsbehoefte is iemand alleen in staat om zonder, of met minder, functie-, productiviteits- of urenbeperking te werken als er sprake is van (intensieve) begeleiding.

Van belang is om op te merken dat een arbeidsbeperking een relatief begrip is dat niet alleen afhangt van de kenmerken van mensen, maar ook van de kenmerken van de economie en de manier waarop die is ingericht. Economieën worden steeds geavanceerder, wat leidt tot een gestaag toenemende complexiteit van productieprocessen. Dit heeft tot gevolg dat bedrijven steeds hogere eisen stellen aan mensen en hun rol in het productieproces. Mensen die niet of slechts gedeeltelijk aan deze eisen kunnen voldoen, zijn arbeidsbeperkt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het aantal mensen met een arbeidsbeperking in de afgelopen jaren sterk is gestegen en naar verwachting in de toekomst zal blijven stijgen.

8.4 Afbakening

Omdat mensen met een arbeidsbeperking ondersteuning nodig hebben bij het vinden of behouden van werk, maken veel mensen met een arbeidsbeperking gebruik van overheidsregelingen. Het betreft onder andere de Wwb, de Wsw en delen van de Wajong. Met de komst van de Participatiewet per 1 januari 2015 worden deze drie wetten samengevoegd, zodat er één regeling ontstaat voor mensen die kunnen werken maar daarbij ondersteuning nodig hebben. Als onderdeel van de Participatiewet wordt de instroom in de huidige Wsw stopgezet en wordt de instroom in de Wajong beperkt tot jonggehandicapten die duurzaam geen arbeidsvermogen hebben. Het zittend bestand van de Wajong blijft bij het UWV en gaat niet over naar de Participatiewet. Wel worden zij beoordeeld op arbeidsvermogen. Wajongers die arbeidsvermogen hebben, krijgen vanaf 2018 een langere uitkering. Qua financieringssysteem komt de Wwb model te staan voor de Participatiewet. Kortom, wanneer we de financiële situatie van mensen met een arbeidsbeperking nu en in de nabije toekomst willen inschatten, dan ligt het voor de hand om de situatie van Wwb'ers en Wajongers als uitgangspunt te nemen.

8.5 Motivatie om te gaan werken

Werk is belangrijk voor mensen, omdat het hen zelfstandigheid en een eigen inkomen verschaft, en omdat het hen de kans geeft om een nuttige bijdrage te leveren aan de samenleving. In de literatuur en in de gesprekken met experts en ervaringsdeskundigen, maar ook met werknemers zelf wordt keer op keer benadrukt dat men niet langs de kant wil staan, maar net als mensen zonder arbeidsbeperking graag wil werken. Daarnaast zijn ze gemotiveerd en gewend om een extra inspanning te leveren om hun doelen te bereiken. De hoge motivatie van mensen met een arbeidsbeperking blijft niet onopgemerkt: het is voor 18% van de werkgevers die Wajongers in dienst hebben de belangrijkste reden om hen in dienst te nemen³⁵. Wat eveneens opvalt, is dat zowel werkgevers als mensen met een arbeidsbeperking zelf aangeven dat mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer zoveel mogelijk gelijkwaardig moeten worden behandeld ten opzichte van reguliere werknemers.

³⁵ Bron: B. Vos, E. de & S. Andriessen (2010), 'Handvatten voor werkgevers die Wajongeren in dienst nemen en houden', TNO

Andere drijfveren die medewerkers zelf aangeven om te gaan werken, zijn de volgende:

- Werk verschaft een inkomen en zekerheid en laat je meedraaien in de maatschappij.
- Werk geeft je de kans om jezelf te ontwikkelen.
- Via werk ontmoet je nieuwe mensen en collega's en breid je je sociale netwerk uit.
- Het thuisfront dat motiveert om te gaan werken en trots en blij is met een baan.
- Het is goed voor je lichamelijke en psychische gezondheid om een regelmatig leven te hebben.
- Persoonlijke ontwikkeling en ervaring.

8.6 Financiële prikkels

In de volgende subparagrafen staan de financiële prikkels voor Wajongers, Wwb'ers en niet-uitkeringsgerechtigden uitgewerkt.

8.6.1 Financiële prikkel voor Wajongers

De Wajonguitkering die iemand in de nieuwe Wajong ontvangt, bedraagt 75% van het bruto-wml. Vanaf 2018 wordt dit 70% bruto voor Wajongers die nog wel kunnen werken. Wanneer een Wajonger aan het werk gaat, maar beneden wml gaat verdienen, ontvangt hij/zij van het UWV een aanvullende uitkering. De aanvullende uitkering verloopt via een staffelsysteem³⁶. We geven een aantal voorbeelden om dit te illustreren. Wanneer een Wajonger bruto 20% van het wml zelfstandig verdient, dan bedraagt de aanvullende bruto-uitkering 55% wml, zodat hij/zij er bruto niet op vooruitgaat. Wel ontvangt de Wajonger over het arbeidsinkomen een aanvullende heffingskorting bij de inkomstenbelasting, de arbeidskorting³⁷, zodat de Wajonger er netto licht (ongeveer 1,5% per jaar) op vooruitgaat. Wanneer een Wajonger 40% van bruto-wml zelfstandig verdient, dan vallen zowel de aanvullende uitkering als de arbeidskorting iets gunstiger uit, zodat hij/zij er netto ongeveer 15,5% op vooruitgaat³⁸. Wanneer een Wajonger 70% van het bruto-wml zelfstandig verdient, dan vallen de aanvullende uitkering en de arbeidskorting nog wat gunstiger uit, zodat hij/zij er netto ongeveer 40% op vooruitgaat.

Is het op basis van deze regelingen voor een Wajonger financieel lonend om te gaan werken of is er sprake van de zogenoemde armoedeval? Over het kwantificeren van de armoedeval en de gedragseffecten ervan bestaat discussie.

³⁶ Het UWV heeft een rekentool om te bepalen hoe hoog de aanvullende uitkering is. Zie: http://www.uwv.nl/Particulieren/ik_kreeg_op_jonge_leeftijd_een_ziekte_of_handicap/nieuwe_wajong/tijdens_mijn_wajong/rekenhulp_nieuwe_wajong.aspx

³⁷ De arbeidskorting hangt af van het aantal gewerkte uren. Zie: http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/privelinkkomstenbelasting/nieuw_in_2014/heffingskortingen/arbeidskorting/tabel_arbeidskorting

³⁸ Berekeningen inclusief premies en vakantiegeld, exclusief toeslagen en minimaregelingen

Een bekende vuistregel om de armoedeval te kwantificeren betreft de stelregel van prof. Allers, hoogleraar economie van decentrale overheden aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij veronderstelt dat om de stap van uitkering naar werk financieel lonend te maken een nettokoopkrachtverbetering van ten minste 10% noodzakelijk is³⁹.

Op basis van de stelregel van prof. Allers hebben Wajongers met een verdien capaciteit rond wml alleen een financiële prikkel om te werken als ze ten minste 30% gaan werken. In dat opzicht is er slechts in beperkte mate sprake van een armoedeval voor Wajongers. Veel Wajongers hebben echter een urenbeperking en werken daarom in deeltijd: van de werkende Wajongers werkt ongeveer een derde minder dan 12 uur per week, een derde tussen de 12 en 32 uur per week en een derde meer dan 32 uur per week. Een andere mogelijkheid waarbij voor een Wajonger de financiële prikkel om te werken sterk is, is wanneer hij/zij een loonwaarde heeft van meer dan 100% en daardoor in staat is om per uur meer dan wml te verdienen. In dat geval heeft een eventuele urenbeperking een minder sterk effect op de financiële prikkel om te gaan werken.

8.6.2 Financiële prikkel voor Wwb'ers

De hoogte van een Wwb-uitkering hangt af van de huishoudenssamenstelling. Voor alleenstaanden bedraagt de netto-uitkering 70% van het wml⁴⁰. Voor een alleenstaande ouder⁴¹ bedraagt de netto-uitkering 90% van het wml⁴². Voor een gezin bedraagt de netto-uitkering 100% van het wml. Wanneer een Wwb'er aan het werk gaat maar beneden de bijstandsnorm gaat verdienen, dan vult de gemeente het inkomen aan tot de bijstandsnorm. Anders dan het UWV, hanteren gemeenten geen staffelsysteem bij het bepalen van de aanvullende uitkering: de gemeente vult het inkomen aan tot exact de nettobijstandsnorm. Aan de ene kant betekent dit dat de gemeente per persoon gemiddeld minder geld kwijt is aan aanvullende uitkeringen dan het UWV. Aan de andere kant betekent het dat de financiële prikkel om te gaan werken voor Wwb'ers minder sterk is dan voor Wajongers.

Concreet leidt de Wwb-systematiek ertoe dat een alleenstaande er pas financieel op vooruitgaat, als hij/zij netto meer dan 70% van het wml gaat verdienen, en dat alleenstaande ouders en gezinnen netto respectievelijk 90 en 100% van het wml moeten verdienen om er financieel op vooruit te gaan. Daar staat tegenover dat wanneer het arbeidsinkomen van een Wwb'er eenmaal de bijstandsnorm overschrijdt, het netto-inkomen procentueel relatief snel stijgt. Dit is het gevolg van de arbeidskorting, die stijgt naarmate het arbeidsinkomen stijgt.

³⁹ Bron: Allers, M.A., 'Gemeentelijk minimabeleid en armoedeval', COELO, Rijksuniversiteit Groningen, 1999

⁴⁰ Inclusief 20% gemeentelijke toeslag

⁴¹ Onder de Participatiewet geldt deze categorie vanaf 1 januari 2015 niet meer

⁴² Inclusief 20% gemeentelijke toeslag

Voor alleenstaande ouders stijgt het netto-inkomen zelfs nog wat sterker, omdat voor alleenstaande ouders een extra heffingskorting in het leven is geroepen (de zogenoemde alleenstaande-ouderkorting)⁴³. Ter illustratie: een alleenstaande ouder met een salaris van bruto 100% wml, verdient netto ongeveer 110% wml.

Voor mensen met een medische urenbeperking die werken en in aanmerking komen voor een aanvullende bijstand geldt dat zij in aanmerking komen voor een structurele vrijlating in de bijstand gelden van 15% van de arbeidsinkomsten (met een maximum van € 124 per maand). Dit betekent dat voor deze groep een financiële prikkel bestaat om te werken.

8.6.3 Financiële prikkel voor niet-uitkeringsgerechtigden

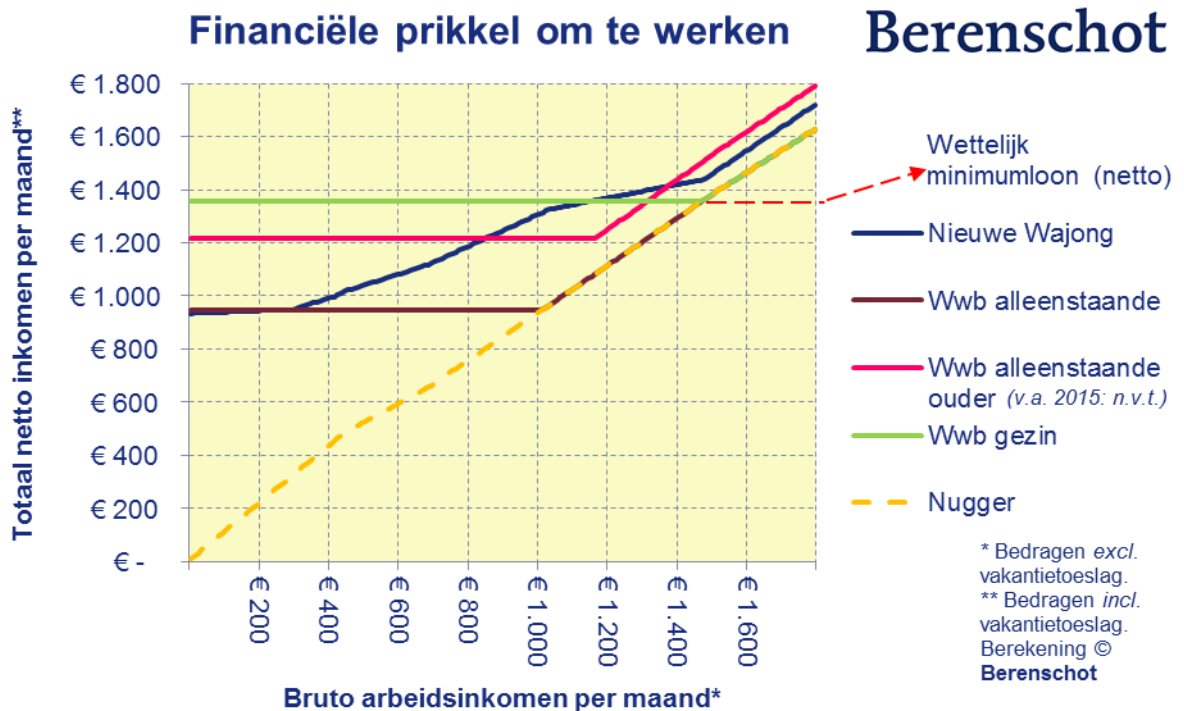
Er is behalve de groep Wajongers en de groep Wwb'ers ook een groep mensen met een arbeidsbeperking die geen aanspraak maakt op een (volledige) uitkering. Dit zijn bijvoorbeeld thuiswonende jongeren of mensen met een arbeidsbeperking van wie de partner een eigen inkomen heeft. Voor de groep niet-uitkeringsgerechtigden (de zogenoemde Nuggers) is de prikkel om te gaan werken relatief sterk. Zoals hiervoor vermeld, heeft dit vooral te maken met de inzet van diverse heffingskortingen, waardoor een Nugger over het eerste stuk van zijn/haar arbeidsinkomen niet of nauwelijks belasting hoeft te betalen.

8.6.4 Samenvatting financiële prikkels

Het volgende plaatje geeft een overzicht van de financiële prikkel voor de diverse doelgroepen.

⁴³ N.B.: De alleenstaande-ouderkorting wordt in 2015 afgeschaft

Berenschot



N.B.: De vorenstaande figuur schetst het algemene plaatje. Er zijn persoonsafhankelijke factoren die het plaatje kunnen beïnvloeden. Zo hebben gemeenten de beleidsvrijheid om vrijlatingen toe te passen, zodat iemand met een arbeidsbeperking er ook bij het aannemen van een kleine deeltijd baan financieel op vooruit gaat. Ook kan een gemeente een individuele werkbonus toekennen waardoor de financiële prikkel om te gaan werken versterkt wordt.

8.7 Stimulansen en hindernissen om aan het werk te gaan

Behalve de intrinsieke motivatie en de financiële prikkel om te gaan werken, krijgen mensen met een arbeidsbeperking in hun zoektocht naar duurzaam werk ook te maken met andere stimulansen en hindernissen. Een belangrijke stimulans die in gesprekken vaak naar voren komt, zijn de sociale contacten die iemand opdoet door te gaan werken.

Een andere stimulans betreft beroepstrots: mensen zijn trots om een baan te hebben bij een regulier bedrijf en krijgen daar vanuit hun sociale omgeving positieve reacties op, wat de stimulans om te werken verder vergroot. Ten slotte gaat er ook een stimulans uit van de hulpverlenende instanties die betrokken zijn bij mensen met een arbeidsbeperking. Uiteraard moedigen klantmanagers van sociale diensten of UWV mensen met een arbeidsbeperking actief aan om te gaan werken, maar de afgelopen jaren zijn ook zorginstellingen steeds meer de waarde van werk gaan inzien.

Het blijkt namelijk uit diverse onderzoeken dat medische behandeling in combinatie met werk significant effectiever is dan alleen behandelen. Zieke werknemers die vroegtijdig weer aan de slag gaan, genezen bijvoorbeeld sneller dan zieke werknemers die langer thuiszitten⁴⁴.

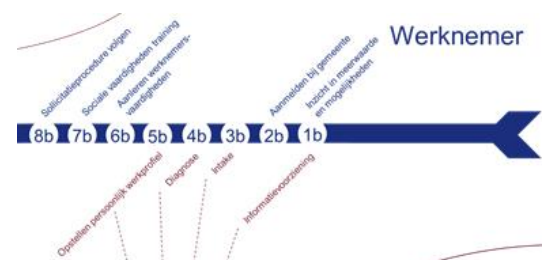
Behalve stimulansen zijn er ook diverse hindernissen die mensen met een arbeidsbeperking incidenteel dan wel structureel moeten overwinnen om aan het werk te gaan. Een belangrijke hindernis is bijvoorbeeld gebrek aan arbeidsritme, waardoor de eerste maanden na werkhervatting door mensen met een arbeidsbeperking fysiek en mentaal als zwaar worden ervaren. Een praktische hindernis die in een substantieel aantal gevallen genoemd wordt, is vervoer van en naar de werkplek. Een sociale barrière die voorkomt, is een negatieve reactie van collega's of leidinggevenden op de werkvloer. Hoe vaak stigmatisering van mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer voorkomt, is onbekend. Ten slotte gaat de overstap naar werk gepaard met de nodige administratieve verplichtingen die door mensen met een arbeidsbeperking als een last worden ervaren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om contractuele verplichtingen met de werkgever, fiscale verplichtingen en afstemming met de gemeente of UWV. Al met al hangt het van de persoonlijke situatie van de medewerker met een arbeidsbeperking af of de stimulansen of hindernissen de overhand hebben.

Externe hindernissen waar medewerkers met een arbeidsbeperking tegenaan lopen in hun zoektocht naar werk is dat werkgevers afhaken wanneer iemand een urenbeperking heeft. Dit levert voor de werkgever te veel onzekerheden op, vraagt een additionele parttime aanstelling en geeft een extra belasting voor de overige werknemers.

8.8 Proces tot plaatsing van werkzoekenden

De werkzoekende doorloopt een proces tot plaatsing. In dit proces wordt door sommige werkzoekenden nauw opgetrokken met een intermediair of gemeente/UWV. Anderen houden zelf de regie en het initiatief, en doorlopen hetzelfde proces als een reguliere werknemer. Dat laatste betekent om dan via eigen netwerk of sollicitatie bij een werkgever terecht te komen.

In principe doorloopt elke medewerker die zich meldt bij het UWV hetzelfde proces. In het begin van het proces wordt bepaald of een voortraject nodig is en wat er daarin nodig is. Het kan bijvoorbeeld gaan om het aanleren van werknemersvaardigheden.



De arbeidsdeskundige bepaalt hoe de tegemoetkoming aan de behoeftes van de medewerker worden vormgegeven. Het aanleren van werknemersvaardigheden en het dag–nachtritme kan bijvoorbeeld door een stage of een werkervaringsplaats.

⁴⁴ Abbott, J.J. & N.N. Berry, 'Return to work during the year following first myocardial infarction'. *British Journal of Clinical Psychology*, 2011; 30(3): 268–270

Berenschot

Vrijwel alle medewerkers die niet rechtstreeks naar een reguliere baan kunnen, beginnen bij een werkgever met een proefplaatsing. Het aanbod van een vast contract wordt zeer zelden gedaan. Dit heeft volgens de respondenten zowel te maken met de economische situatie als met de risico's die een werkgever naar verloop van tijd loopt in verband met de afnemende/eindigende voorzieningen zoals de jobcoaching.

Jobcoaching voor medewerkers wordt ingedeeld in vier regimes: intensief, midden, licht en zeer licht. Onder welk regime iemand valt is afhankelijk van de beperking en hoe lang iemand al begeleiding ontvangt. Het aantal begeleidingsuren door een jobcoach is direct gerelateerd aan het aantal uren dat de medewerker werkt. Het aantal begeleidingsuren wordt uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal door de medewerker te werken uren per kalenderjaar. Hiervoor geldt een vast wettelijk maximumpercentage. Dit maximumpercentage is niet voor alle jaren gelijk. Er vindt een geleidelijke afbouw van het aantal begeleidingsuren plaats. De geleidelijke afbouw van het aantal begeleidingsuren is gebaseerd op het uitgangspunt dat de medewerker binnen drie jaar na indiensttreding zijn werk zelfstandig geacht wordt te kunnen uitvoeren ofwel dat de werkgever in staat is de medewerker zelf te begeleiden.

Begeleidingsregime	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3 (en verder)
Zeer licht	3%	3%	3%
Licht	6%	3%	3%
Midden	10%	5%	3%
Intensief	15%	7,5%	6%

9. Toekomstige uitdagingen

Dit onderzoek richt zich op businesscases vanuit vier perspectieven: werkgever, werkzoekende, gemeente en UWV, intermediair. De meeste inzichten uit dit rapport betreffen invulling van banenafspraken voor de komende twee tot drie jaar. In dit hoofdstuk beschrijven we mechanismen die relevant zijn bij de volgende stap, als de volledige 125.000 banen gerealiseerd moeten worden. We behandelen in dit hoofdstuk de verschillende stakeholders integraal.

9.1 Maatschappelijke perspectief

9.1.1 Macro-economisch effect

De vraag of de inzet van mensen met een arbeidsbeperking macro-economisch een positief effect heeft, hangt af van de vraag of er sprake is van verdringing: er zijn te weinig banen, als je op de beschikbare banen mensen met een arbeidsbeperking inzet, levert dat geen economisch voordeel op omdat je alleen anderen aan werk helpt. Dit issue was geen onderwerp van ons onderzoek. We wijzen erop, omdat een belangrijke achtergrond van banenafspraken de aanname betreft dat er op termijn een tekort aan arbeidskrachten ontstaat; in sommige sectoren bestaat deze krapte al. Door mensen met een arbeidsbeperking nu arbeidsfit te maken, zijn ze beschikbaar op het moment dat de arbeidsmarkt krap wordt.

Nader onderzoek naar deze effecten zou nodig zijn voor de specifieke Nederlandse situatie.

9.1.2 Breder maatschappelijk effect

Er is ook een onderliggend breder maatschappelijk belang dan het puur economische belang. Meer mensen met werk leidt tot minder kosten voor de Wmo, gezondheidszorg en justitie. We hebben de kosten en baten vanuit dat bredere perspectief niet meegenomen. Er zijn instrumenten beschikbaar om deze in enige mate op geld te waarderen:

- www.Socialevaluator.eu bepaalt de maatschappelijke waarde van exploitatie en investeringen van ondernemingen
- www.interventiecalculator.nl berekent de kostenbesparingen voor de maatschappij als iemand met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gaat werken.

Het verder meetbaar maken van de maatschappelijke effecten kan het draagvlak voor de maatregelen versterken.

9.2 Wet en regelgeving tegenover (beleids)vrijheid

De Participatiewet en gerelateerde regelgeving zijn van invloed op alle stakeholders in het proces van banen voor mensen met een arbeidsbeperking. De financiële prikkels voor werkzoekenden zijn bijvoorbeeld geregeld in de Participatiewet. De belangrijkste onzekerheid betreft de positie van de Wajongers. Het regeerakkoord voorzag herkeuring met als consequentie op termijn ontslag uit de Wajong-regeling indien arbeidsvermogen aanwezig is. In onderhandeling met de constructieve oppositie is dit veranderd en blijven Wajongers onder het Wajong-regime.

Mocht een volgend kabinet toch weer kiezen voor de eerder voorgenomen maatregel, dan komt een grote groep werkzoekenden ex-Wajongers onder het regime van de gemeente en heeft die groep in het algemeen een groter financieel belang om aan het werk te gaan. Doen ze dat niet, dan vervallen zij van de Wajongregeling in de bijstand, wat voor veel mensen een aanzienlijke financiële achteruitgang betekent.

In hoofdstuk 7 is een aantal effecten van de Participatiewet op gemeenten beschreven. Naast die effecten zijn er andere gemeentelijke ontwikkelingen die minder goed voorspelbaar zijn, maar wel invloed hebben op plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking, zoals:

- gemeentelijke beleidskeuzes
- koppelen van kennis van de klant aan kennis van werkgevers
- afstemmen met onderwijs
- arbeidspools
- social return on investment
- gemeente als werkgever.

Hierna werken we deze aspecten kort uit.

9.2.1 Gemeentelijke beleidskeuzes

Gemeenten zullen de beschikking hebben over minder re-integratiemiddelen dan zij nu hebben. Verder zullen veel gemeenten ervoor kiezen uit die middelen eerst (een deel van) het tekort op de sociale werkvoorziening te financieren. De gemeente zal derhalve (politieke) keuzes dienen te maken over de inzet van de beschikbare middelen. Evenzo zal de gemeente keuzes moeten maken over de gerichtheid van werkgeversdienstverlening. In het land zien we dat de voorgenomen keuzes divergeren: er zijn gemeenten die hun middelen en werkgeversdienstverlening met name richten op de groep die het snelst volledig uit een uitkering kan geraken. Dat leidt op korte termijn tot 'schadelastbeperking', minder uitgaven voor uitkeringen. Andere gemeenten zetten vooral in op het met loonkostensubsidie en jobcoaching naar werk begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking die zonder die hulp niet aan werk zouden komen.

Daarbij is het effect van het beleid breder dan alleen het terrein van de Participatiewet. Begeleiding van mensen met een arbeidsbeperking naar werk heeft ook effect op de mate waarin een beroep wordt gedaan op de Wmo en de jeugdzorg. Die keuze bepaalt mede de mate waarin middelen beschikbaar zijn en de mate waarin werkgeversdienstverlening gericht is op de groep mensen met een arbeidsbeperking.

9.2.2 Koppelen van kennis van de klant aan kennis van werkgevers

Een cruciaal element bij het naar werk begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking is het effectief aan elkaar koppelen van kennis van de betreffende werkzoekende aan kennis van werkgevers. Dat is een koppeling van twee vakgebieden die verschillend zijn. Het is daarom van groot belang dat de gemeente deze koppeling effectief organiseert.

Daarvoor bestaan verschillende opties. Er zijn sociale diensten en werkgeversservicepunten die hier goed in zijn. In andere regio's heeft het sw-bedrijf een goed trackrecord op dit punt, vaak inclusief ervaring met jobcarving. Intermediairs (re-integratiebedrijven, uitzendbureaus) zijn actief in deze markt, soms op deelgebieden.

9.2.3 Afstemmen met onderwijs

De meest effectieve manier om mensen met een arbeidsbeperking naar werk te begeleiden is direct vanuit (praktijk)school. Afstemming in werkgeversdienstverlening tussen gemeente en school kan daaraan een bijdrage leveren. Daarnaast is de afstemming tussen werkgevers en onderwijs van belang. Hierdoor kan het onderwijs toekomstige medewerkers op de juiste manier en op de juiste vaardigheden toerusten waar werkgevers behoefte aan hebben. Dit vergroot de kans op het vinden van een juiste baan, passend bij de kennis en vaardigheden van de toekomstig medewerker. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die een baan hebben die past bij hun kennis en vaardigheden beter geëngageerd en gemotiveerd zijn⁴⁵.

9.2.4 Arbeidspools

Een arbeidspool kan een oplossing zijn voor situaties waarin er wel werk, maar geen banen zijn. Bijvoorbeeld omdat eenvoudig werk bij elke werkgever slechts incidenteel beschikbaar is of omdat een aantal kleinere bedrijven de voorinvestering en de risico's willen delen. Een arbeidspool kan mensen in dienst nemen en hen voor kortdurende klussen detacheren bij verschillende werkgevers. Het organiseren van de arbeidspool kan in handen zijn van gemeente, sw-bedrijf of intermediair.

Een risico van de arbeidspool betreft het feit dat dit een organisatie betreft die is opgezet ten behoeve van mensen met een arbeidsbeperking, wat betekent dat alle kosten van de organisatie drukken op die groep, zoals geldt voor de beschreven businesscase 1. In andere businesscases hoeven alleen incrementele kosten toegerekend te worden.

Een ander meer principieel issue betreft het feit dat bij een arbeidspool de leegloop wordt gefinancierd, in beginsel door inleners via het detacheeertarief, terwijl anders de leegloop wordt gefinancierd uit daarvoor bestemde uitkeringen.

9.2.5 Social return on investment

Veel gemeenten werken of experimenteren met social return on investment (SROI) paragrafen in hun aanbestedingen. Opdrachtnemers zijn verplicht mensen uit bepaalde doelgroepen werk te verschaffen als onderdeel van de afspraken met de gemeente. De doelgroep in SROI-afspraken is vaak breder dan alleen mensen met een arbeidsbeperking, het betreft vaak al degenen met een gemeentelijke uitkering. Er zijn grote verschillen tussen gemeenten bij de inzet van SROI: bepaling van de doelgroep, omvang van de verplichting, controle op naleving, tijdelijk of vaste aanstelling. Inzet van SROI kan echter een belangrijke stimulans zijn om mensen met een arbeidsbeperking werkervaring te laten opdoen of aan werk te helpen.

⁴⁵ Gallup (2013), 'State of the Global Workplace, Employee Engagement Insights for Business Leaders World Wide', 9

Het wint aan kracht richting werkgevers als er meer uniformiteit van gemeentelijk beleid ontstaat. Vooral voor landelijk opererende werkgevers is het diversiteit tussen gemeentelijk beleid een obstakel om het werken met medewerkers met een arbeidsbeperking integraal in te bedden in de gehele organisatie. Ook vanuit mkb bestaat de wens voor een meer eenduidig beleid.

Op deelgebieden zijn er inmiddels inspanningen om maatschappelijke effecten van ondernemen meetbaar te maken, zoals de CO₂-prestatieladder die door Rijkswaterstaat wordt gehanteerd.

9.2.6 Gemeente als werkgever

Ten slotte is de gemeente zelf ook werkgever. In het sociaal akkoord is afgesproken dat bedrijven 100.000 en overheden 25.000 garantiebanen scheppen. Daarmee is de gemeente zelf ook aan zet bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. Sommige gemeenten hebben al beleid op dat punt, andere niet.

Bijlage

Bronvermelding

- A. Wettekst Participatiewet
- B. Vos, E. de & Andriessen, S. (2010), 'Handvatten voor werkgevers die Wajongers in dienst nemen en houden', TNO
- C. Horssen, C. van, Mallee, L., Timmerman, J.P.H.K. & Wissink, C.E. (2013), 'Meer werkplekken bij werkgevers: Eindrapport in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1', Regioplan
- D. Mallee, L. (2013), 'Gevolgen participatiewet voor burgers', Regioplan, 31 december 2013
- E. Commissie Het Werkend Perspectief (2004), 'Een werkend perspectief voor jongeren met een arbeidshandicap'
- F. Siegert, J., Cuelenaere, B., Wilkens, M. (2009), 'Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid – onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt', Opdrachtgever: UWV, 30 december 2009
- G. Versantvoort, M. & Echtelt, P. van (red.) (2012), 'Belemmerd aan het werk: Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname van personen met gezondheidsbeperkingen', SCP
- H. Capel, R. (2014), 'Werken Loont: Een model waarmee keuzes over de inzet van loonkostensubsidie financieel inzichtelijk worden gemaakt', Capeladvies
- I. Kemper, R., Ruig de, L., Visser de, S. (2009), 'Aan de slag met loonwaardemeting, inventarisatie van methoden om loonwaarde te meten', Raad voor Werk en Inkomen, November 2009.
- J. In combinatie met: Bennenbroek, F. en Laenen, R. (2012), 'loonwaarde is meer dan een cijfer', SW-Journaal, 2 februari 2012
- K. Michon, H. (2013), 'Werk in de winkel, kernelementen van effectieve ondersteuning aan mensen met arbeidsbeperkingen naar regulier werk', SBCM, Fontys, 29 maart 2013
- L. Plakman, M. (2008), 'Wat maakt een sollicitant aantrekkelijk, een onderzoek naar de motieven van werkgevers voor het wel of niet in dienst nemen van arbeidsgehandicapten', 12 juli 2008
- M. Brakel Van, K., 'Arbeidsparticipatie van jonggehandicapte', Presentatie brugconferentie Regionaal Competentiemanagement
- N. Cedris, 'Meedoen naar vermogen, agenda van de toekomst 2025/deel 4'
- O. Protocol Jobcoach, juli 2011
- P. Smith, T., 'Institutional and social investors find common ground. *Journal of Investing*, 14, 2005, 60
- Q. Kenniscentrum UWV, 'UWV-Kennisverslag, 2012-I'
- R. Rapport Veenendaal

- S. Memorie van toelichting quotumwet
- T. Visser, S. de, et al (2012), 'Naar dezelfde loonwaarde? Een vervolgonderzoek naar de vergelijkbaarheid van loonwaardemethoden', Panteia
- U. Noked, N. (2013), <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2013/12/28/the-corporate-social-responsibility-report-and-effective-stakeholder-engagement/>
- V. Tonello, M. (2011), 'The Business Case for Corporate Social Responsibility'
- W. McWilliams, A. & Siegel, D. (2000), 'Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?'
- X. Eccles, R.G., Ioannou, L. and Serafeim, G. (2011), 'The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance'
- Y. Bardelline, J. (2012), Companies Get a Boost in Stock from Reporting Greenhouse Gas Info
- Z. Smith, T., 'Institutional and social investors find common ground'. *Journal of Investing*, 14, 2005, 57–65
- AA. Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M., 'Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance.' *Academy of Management Journal*, 42, 1999, 490
- BB. Gallup (2013), 'State of the Global Workplace, Employee Engagement Insights for Business Leaders World Wide', 7
- CC. Brakel, K. van et al, 'UWV Monitor Arbeidsparticipatie 2013', Amsterdam: UWV
- DD. Capel, R. (2014), 'Werken Loont: Een model waarmee keuzes over de inzet van loonkostensubsidie financieel inzichtelijk worden gemaakt', Capeladvies
- EE. Ministerie van SZW, 'Cao-afspraken 2011'
- FF. Ruitenbeek, G.M.C. van, Mulder, M.J.G.P., Zijlstra, F.R.H. & Nijhuis, F.J.N., 'Handboek arbeidsanalyse en herontwerp van werkprocessen', AKC Onderzoekscahier 5
- GG. Santen, P. van, Oploo, M. van & Engelen, M., 'Jaarrapport Wsw-statistiek 2012', Zoetermeer: Panteia
- HH. UWV, 'Wajongmonitor: tweede rapportage 2010'
- II. UWV, 'Atlas Sociale Verzekeringen 2013'
- JJ. UWV, 'UWV Monitor Arbeidsparticipatie 2013'
- KK. UWV, 'UWV-Kennisverslag 2014-2'
- LL. Vroegindewey, M., 'De sociale werkvoorziening in NL', geraadpleegd via <http://www.historien.nl/de-sociale-werkvoorziening-in-nederland/>