

Organisaties over het werven en plaatsen van medewerkers in het kader van de banenafpraak

Ervaren HRM-vraagstukken en ondersteuning daarbij door publieke uitvoerders en werkgeversnetwerken

Rik van Berkel (departement Bestuurs- en Organisationswetenschap Universiteit Utrecht)

Met medewerking van Charissa Freese en Irmgard Borghouts-van de Pas (Tilburg University)



Universiteit Utrecht

Colofon

Voor meer informatie over dit onderzoek kunt u contact opnemen met de auteur van dit rapport, [Rik van Berkel](#), r.vanberkel@uu.nl.

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door een onderzoeksubsidie van NWO in het kader van de Nationale Wetenschapsagenda ([Startimpuls JOIN](#)).

Met dank aan de werkgeversnetwerken De Normaalste Zaak, Brabants Besten en Participeren Loont voor hun bereidheid en inzet om dit onderzoek mogelijk te maken; en aan de organisaties die de vragenlijst hebben ingevuld.

September 2019

Dit rapport doet verslag van een onderzoek onder organisaties in de markt- en overheidssector. Het onderzoek richtte zich op ervaringen van organisaties met de banenafspraken. In het onderzoek stond een aantal vragen centraal:

- 1) Welke vraagstukken op het gebied van HRM- en personeelsbeleid ervaren organisaties bij het werven en plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking? Verschillen die vraagstukken als het specifiek gaat om jongeren of ouderen?
- 2) Welke ondersteuning *verwachten* organisaties bij deze vraagstukken van publieke uitvoeringsorganisaties (zoals UWV en gemeentelijke sociale diensten)? En welke ondersteuning *ervaren* zij daadwerkelijk?
- 3) Welke ondersteuning *verwachten* organisaties bij deze vraagstukken van werkgeversnetwerken die zich richten op de banenafspraken en inclusief ondernemen? Welke ondersteuning *ervaren* zij daadwerkelijk?

De organisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen, zijn alle aangesloten bij werkgeversnetwerken die zich (onder meer) richten op de banenafspraken en inclusief ondernemen. De organisaties vormen dus geen afspiegeling van alle organisaties in Nederland. Tegelijkertijd zijn de ervaringen van deze organisaties wel van belang voor de voortgang van de banenafspraken. Het zijn organisaties die in principe bereid zijn een bijdrage te leveren aan de banenafspraken, en dat vaak ook al doen. Daarbij lopen zij echter op tegen zaken. Zaken die te maken hebben met het beleid rond de banenafspraken, met de beleidsuitvoering door publieke organisaties, en met interne organisatie- en HRM-vraagstukken. Inzicht in welke zaken dat zijn en hoe organisaties daarbij – indien gewenst – ondersteund kunnen worden, is niet alleen voor deze organisaties van belang. Het kan ook van belang zijn voor organisaties die plannen hebben om met de banenafspraken aan de slag te gaan. En het kan organisaties die terughoudend zijn om een bijdrage aan te leveren, wellicht over de streep trekken. Bijvoorbeeld omdat de drempel voor hen verlaagd wordt als er toegankelijke en effectieve ondersteuningsstructuren beschikbaar zijn.

Het onderzoek is gestart met een serie interviews met ruim 20 organisaties. Deze interviews verschaften eerste inzichten in bovenstaande vragen. Zo resulteerden de interviews in een lijst van 25 vraagstukken rond HRM- en personeelsbeleid waar organisaties tegenaan lopen bij het werven en plaatsen van medewerkers in het kader van de banenafspraken. Deze inzichten – in het bijzonder de lijst van 25 vraagstukken – zijn vervolgens gebruikt voor het opstellen van een online enquête. Waar de interviews ons meer diepgaande kennis leverden, wilden we met de enquête ervaringen van meer organisaties in kaart brengen om op die manier een breder beeld te kunnen schetsen. In dit rapport ligt het accent op het rapporteren van de enquêteresultaten.

De deelnemers aan het onderzoek

Aan het enquête-onderzoek hebben 114 organisaties meegewerkt. Verreweg de meeste van hen (90%) zijn aangesloten bij de Normaalste Zaak. Een klein aantal organisaties is aangesloten bij andere netwerken (Brabants Besten en Participeren Loont). Het responspercentage onder de organisaties aangesloten bij de Normaalste Zaak, die alle namens het netwerk zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen, is 16%. Van de andere netwerken – waar de uitnodiging ook via de netwerken zelf is verlopen – kennen we het responspercentage niet.

Van alle deelnemende organisaties komt 83% uit de marktsector, 17% uit de overheidssector. Voor de deelnemende organisaties aangesloten bij de Normaalste Zaak zijn deze percentages ongeveer vergelijkbaar. Dat betekent dat de overheidssectorleden van de Normaalste Zaak onder onze respondenten zijn oververtegenwoordigd (binnen het ledenbestand van de Normaalste Zaak is 8,5% afkomstig uit de overheidssector, inclusief onderwijs). De deelnemers aan ons onderzoek komen uit allerlei branches. Met name de zakelijke dienstverlening is sterk vertegenwoordigd: ruim 26% van de deelnemende organisaties is afkomstig uit deze branche. Ook de gezondheids- en welzijnszorg (11%) en de industriebranche (8%) zijn goed vertegenwoordigd onder de deelnemende organisaties. Een kwart van de deelnemende organisaties is een familiebedrijf; ruim een vijfde van de organisaties heeft het keurmerk Prestatieladder Socialer Ondernemen. De verdeling grote organisaties versus MKB-organisaties is ongeveer 50%-50%. Van de aan de enquête deelnemende organisaties geeft 92% aan momenteel mensen uit de banenafpraak-doelgroep in dienst te hebben. Een klein percentage geeft aan in het verleden mensen in dienst gehad te hebben. Al met al betekent dit dat vrijwel alle organisaties in het onderzoek ervaring hebben met het werven en plaatsen van mensen uit de doelgroep van de banenafpraak.

HRM- en personeelsvraagstukken

Uit de interviews die wij voorafgaande aan de enquête hebben gehouden kwam naar voren dat organisaties een diversiteit aan vraagstukken rond HRM en personeel ervaren bij het werven en plaatsen van de doelgroep van de banenafpraak. In de enquête wordt dit beeld bevestigd. In onderstaande tabel geven we de top 10 weer van vraagstukken die organisaties het sterkst ervaren (hoe hoger het cijfer, op een schaal van 1 tot 5, hoe sterker organisaties met het betreffende vraagstuk te maken hebben). In de bijlage van dit rapport wordt een overzicht gegeven van alle 25 onderzochte vraagstukken rond HRM en personeel.

Tabel 1. Top 10 van HRM- en personeelsvraagstukken die organisaties ervaren bij de banenafpraak

Vraagstuk	Score
De diversiteit aan regelingen en instrumenten van verschillende uitvoeringsorganisaties of gemeenten	3.65
De diversiteit aan regelingen en instrumenten voor groepen werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt	3.49
Het werven en selecteren van geschikte medewerkers uit de doelgroep	3.13
Administratieve werkzaamheden die het plaatsen van de doelgroep met zich meebrengt	3.11
Persoonlijke en privéproblematieken waarmee de doelgroep te maken kan hebben	2.89
Het vinden of creëren van functies/taken voor de doelgroep	2.76
Het bieden van begeleiding aan de doelgroep	2.68
Doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie	2.68
Het bepalen van de juiste loonwaarde van de doelgroep	2.62
Ziekteverzuim van de doelgroep	2.59

Toelichting: schaal 1-5; hoe hoger de score, hoe sterker het vraagstuk ervaren wordt

Grofweg kunnen we binnen deze top 10 drie groepen van vraagstukken onderscheiden waar organisaties vooral mee te maken hebben.

- 1) Vraagstukken die te maken hebben met de regelgeving en uitvoering van de banenafpraak. Het gaat dan om diversiteit tussen uitvoeringsorganisaties en tussen regelingen voor doelgroepen; om administratieve werkzaamheden; om het bepalen van de loonwaarde;
- 2) Vraagstukken die te maken hebben met de kern van het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking: werving/selectie en functiecreatie;
- 3) Vraagstukken die samenhangen met de duurzaamheid van plaatsing, zoals problematieken waarmee de doelgroep te maken kan hebben; begeleiding; doorgroeimogelijkheden; en ziekteverzuim.

Vraagstukken waar organisaties relatief het minst tegenaan lopen zijn de sociale integratie van de doelgroep; de beslissing om medewerkers direct of via detachering in dienst te nemen; en de houding van klanten/opdrachtgevers tegenover de doelgroep.

Verschillen in inclusief ondernemen

We weten uit de interviews dat organisaties dezelfde vraagstukken heel verschillend kunnen ervaren en benaderen. In die zin moeten we voorzichtig zijn de vraagstukken als eenduidig en 'objectief' te beschouwen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de vraagstukken rond werving/selectie en functiecreatie. Het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking, en 'inclusief ondernemen' meer in het algemeen, wordt op verschillende manieren vorm gegeven. Zo starten sommige organisaties bij werven en selecteren met een bestaande vacature, waarvoor ze een geschikte kandidaat zoeken. Aan het andere uiterste staan organisaties, die vertrekken vanuit een bepaalde kandidaat en daarbij een functie of taken zoeken. Het vraagstuk 'werven en selecteren' ziet er in deze twee uitersten natuurlijk heel anders uit. In meer algemene zin betekent inclusief ondernemen voor sommige organisaties: het inpassen van mensen uit de doelgroep van de banenafpraak binnen het staande en standaard HRM- en personeelsbeleid. Voor andere organisaties betekent inclusief ondernemen juist het op de schop nemen van (onderdelen van) het HRM- en personeelsbeleid. Ook dit zijn natuurlijk uitersten waartussen allerlei varianten bestaan. Maar voor de beantwoording van de vragen wat de vraagstukken voor organisaties betekenen, en hoe organisaties de aanpak ervan vorm geven, zijn deze varianten wel relevant.

Grote organisaties en MKB

We hebben ook gekeken in hoeverre grote en MKB-organisaties significant verschillen waar het gaat om de HRM- en personeelsvraagstukken die ervaren worden. Onze verwachting was dat MKB-organisaties meer dan grote organisaties met deze vraagstukken te maken zouden krijgen. Immers, de HRM-functie is in deze organisaties minder groot en geprofessionaliseerd. Ook tijdens de interviews werd deze verwachting herhaaldelijk genoemd. Zoals tabel 2 laat zien, was deze verwachting niet juist. Op diverse terreinen lopen grote organisaties juist sterker op tegen vraagstukken rond HRM en personeel: werving en selectie; functiecreatie; en intern draagvlak creëren. Alleen waar het gaat om loonwaardebepaling lopen MKB-organisaties sterker op tegen vraagstukken.

Tabel 2. Significante verschillen tussen grote en MKB-organisaties in ervaren vraagstukken rond HRM en personeel

<i>Vraagstuk</i>	<i>Grote organisaties</i>	<i>MKB-organisaties</i>
Het werven en selecteren van geschikte medewerkers uit de doelgroep	3.28	2.77
Het vinden of creëren van functies/taken voor de doelgroep	3.04	2.26
Het creëren van draagvlak binnen de organisatie voor het in dienst nemen van de doelgroep	2.83	2.12
Het bepalen van de juiste loonwaarde van de doelgroep	2.28	2.88

Toelichting: schaal 1-5; hoe hoger de score, hoe sterker het vraagstuk ervaren wordt

Jongeren en ouderen

In de interviews is gevraagd of organisaties vraagstukken rond HRM en personeel sterker ervaren bij jongere (tot 27) of juist oudere medewerkers uit de doelgroep banenafpraak. Hoewel dit in de interviews geen groot thema bleek te zijn, geeft de enquête aanleiding om dit iets te nuanceren:

- Bij alle 25 onderzochte HRM-vraagstukken geeft een meerderheid van de organisaties aan géén verschillen tussen jongeren en ouderen te ervaren. In dat opzicht bevestigt de enquête het beeld uit de interviews;
- Er zijn zes (van de 25) HRM-vraagstukken waarbij meer dan 30% van de organisaties aangeeft wél verschillen te ervaren tussen jongeren en ouderen. De helft van die vraagstukken wordt sterker ervaren bij jongeren: werving en selectie, het bieden van begeleiding, en persoonlijke en privéproblemen waarmee de doelgroep te maken kan hebben. De andere drie HRM-vraagstukken ervaren organisaties juist sterker bij ouderen. Het gaat dan om externe doorstroom van de doelgroep, de mate van flexibele inzetbaarheid, en scholing/training/ontwikkeling.

We hebben in de enquête niet onderzocht waar deze verschillen tussen jongere en oudere medewerkers precies mee samenhangen. Maar het zijn wel zaken die kennelijk om aandacht vragen.

Specifiek voor jongere medewerkers geldt dat organisaties soms samenwerken met scholen in het VSO- en Praktijkonderwijs bij het werven van kandidaten uit de doelgroep. Deels gebeurt dit omdat men ervaren heeft dat publieke uitvoeringsinstanties niet altijd in staat zijn om kandidaten te vinden. Van de organisaties die aan de enquête hebben deelgenomen, geeft bijna de helft aan met deze scholen samen te werken. Een opvallend hoog percentage, gezien het feit dat 'slechts' 38% van de organisaties aangeeft specifiek aandacht te besteden aan werving van jongeren in het kader van de banenafpraak. Samenwerking met scholen lijkt vaak succesvol. 86% van de organisaties die met scholen samenwerken geeft aan dat dit geleid heeft tot het in dienst nemen van jongeren. Van organisaties die niet samenwerken met scholen, heeft een kwart wel plannen om dit te gaan doen.

De publieke uitvoerders

In de enquête hebben we organisaties vervolgens gevraagd in hoeverre zij bij de HRM- en personeelsvraagstukken waar ze mee te maken hebben, ondersteuning verwachten door publieke uitvoeringsorganisaties. Bij publieke uitvoeringsorganisaties gaat het om organisaties die een rol spelen in de implementatie van de banenafspraken, zoals UWV en gemeentelijke sociale diensten. Tabel 3 presenteert de top 5 van vraagstukken waarbij organisaties ondersteuning verwachten. Het gaat daarbij telkens om percentages van de organisaties die aangegeven hebben tegen het betreffende vraagstuk aan te lopen. Ondersteuning wordt vooral verwacht rond zaken die te maken hebben met kwesties rond de regelgeving en uitvoering van de banenafspraken. Daarnaast verwachten organisaties ook ondersteuning bij het krijgen van toegang tot potentiële kandidaten, en bij het bieden van inzicht in mogelijkheden van kandidaten.

Tabel 3. Top 5 van verwachte ondersteuning door uitvoeringsorganisaties bij HRM-vraagstukken waarmee organisaties te maken hebben

Vraagstuk	Percentage organisaties
De diversiteit aan regelingen en instrumenten voor groepen werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt	95
De diversiteit aan regelingen en instrumenten van verschillende uitvoeringsorganisaties of gemeenten	94
Het werven en selecteren van geschikte medewerkers uit de doelgroep	90
Duidelijkheid over het doelgroepregister voor de banenafspraken	90
Inzicht krijgen in de mogelijkheden en belemmeringen van de doelgroep	86

Overigens is het niet zo dat er een 1-op-1 relatie bestaat tussen ervaren vraagstukken en van publieke uitvoerders verwachte ondersteuning. Het is dus niet altijd zo dat hoe sterker een vraagstuk door organisaties ervaren wordt, hoe groter de roep om ondersteuning door de publieke uitvoeringsorganisaties is. Wat organisaties verwachten aan ondersteuning hangt niet alleen samen met de mate waarin ze tegen vraagstukken aanlopen. Het heeft vermoedelijk ook te maken met waar ze ondersteuning van publieke uitvoerders *willen* hebben, en waar ze denken dat uitvoerders die ondersteuning ook *kunnen* leveren. Zo is er een aantal vraagstukken dat niet als heel zwaarwegend wordt ervaren maar waar wel veel organisaties ondersteuning verwachten van publieke uitvoerders. Voorbeelden zijn het gebruik maken van een proefperiode; de inschakeling van externe jobcoaches; inzicht krijgen in mogelijkheden en belemmeringen van de doelgroep; en duidelijkheid over het doelgroepregister. Het omgekeerde komt ook voor. Er zijn vraagstukken die als dringend ervaren worden maar waar een relatief laag percentage organisaties ondersteuning verwacht van publieke uitvoerders. Voorbeelden hiervan zijn het vinden/creëren van taken/functies; en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Mogelijk zijn dit dus voorbeelden van vraagstukken waar organisaties geen bemoeienis willen, dan wel verwachten dat publieke uitvoerders hierbij geen ondersteuning kunnen bieden.

Behalve deze specifiek met HRM-vraagstukken rond de banenafspraken samenhangende verwachtingen, hebben we organisaties ook gevraagd wat zij in

meer algemene zin voor verwachtingen hebben over de dienstverlening van de uitvoeringsorganisaties. De top 3 luidt als volgt: de onderzochte organisaties verwachten eenvoudige bereikbaarheid van uitvoeringsorganisaties; begrip voor hun wensen; en snelle reactie op vragen en verzoeken. Ruim 80% van de aan de enquête deelnemende organisaties noemde deze verwachtingen van de dienstverlening.

Ons onderzoek laat niet zien dat grote en MKB-organisaties andere verwachtingen hebben van de publieke uitvoerders. De enige uitzondering is dat grote organisaties vaker dan MKB-organisaties één contactpersoon bij uitvoeringsorganisaties wensen. Dat heeft zeer waarschijnlijk te maken met het feit dat zij vaker met meerdere (vestigingen van) uitvoeringsorganisaties te maken hebben.

Ervaren ondersteuning

Organisaties is vervolgens gevraagd in hoeverre hun feitelijke ervaringen met ondersteuning bij de banenafpraak overeenkomen met hun verwachtingen. Dit betekent dat alleen *als* organisaties ondersteuning verwachten, zij naar het oordeel over hun ervaringen zijn gevraagd. Het algemene beeld is dat organisaties 'zuinig' oordelen over de ondersteuning bij HRM-vraagstukken: ze zijn enigszins negatief. Op een schaal van 1 (heel negatief) tot 5 (heel positief), oordelen de organisaties gemiddeld vooral tussen 2,5 en 3. Het meest positief oordeelt men over ondersteuning bij gebruikmaking van een proefperiode, en ook de ondersteuning bij werving en selectie wordt relatief positief gewaardeerd. Het minst positief is men over ondersteuning bij administratieve werkzaamheden, bij creëren van draagvlak binnen de organisatie en bij sociale integratie van de doelgroep in de organisaties. Bij de laatste twee genoemde vraagstukken verwacht overigens slechts een vrij kleine groep organisaties (20-25%) ondersteuning van publieke uitvoerders.

Het oordeel over meer algemene aspecten van dienstverlening is iets positiever. Het meest gunstig (licht positief) oordeelt men over het meedenken met de organisatie door uitvoeringsorganisaties; het meest ongunstig (licht negatief) over helderheid en eenduidigheid van informatie.

De oordelen van grote en MKB-organisaties ontlopen elkaar niet veel. Op twee punten zijn MKB-organisaties negatiever over de geboden ondersteuning. Daarbij gaat het om ondersteuning bij duidelijkheid over het doelgroepregister, en bij de diversiteit aan regelingen en instrumenten voor groepen werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Werkgeversnetwerken

Behalve de rol van publieke uitvoeringsorganisaties hebben we ook de rol van werkgeversnetwerken bekeken in het ondersteunen van organisaties. Net zoals in het vorige hoofdstuk over de uitvoeringsorganisaties, kijken we allereerst naar de ondersteuning die organisaties verwachten bij vraagstukken die zij tegenkomen in de context van de banenafpraak. Ook nu weer wordt de top 5 van verwachtingen vooral gevuld met vraagstukken rond de regelgeving en uitvoering van de banenafpraak (zie tabel 4). Het belangrijkste verschil met de verwachtingen van uitvoeringsorganisaties is dat de percentages organisaties die ondersteuning van werkgeversnetwerken verwachten, lager zijn. Dat is overigens het algemene beeld: organisaties verwachten in mindere mate ondersteuning van werkgeversnetwerken dan van publieke uitvoerders. Bij slechts drie vraagstukken is het percentage organisaties dat ondersteuning van werkgeversnetwerken verwacht hoger dan het percentage dat ondersteuning van publieke uitvoerders verwacht: creëren van draagvlak binnen de organisatie; sociale integratie van de doelgroep; en houdingen ten opzichte van de doelgroep van klanten/opdrachtgevers.

Tabel 4. Top 5 van verwachte ondersteuning door werkgeversnetwerken bij HRM-vraagstukken waarmee organisaties te maken hebben

Vraagstuk	Percentage organisaties
De diversiteit aan regelingen en instrumenten voor groepen werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt	73
De diversiteit aan regelingen en instrumenten van verschillende uitvoeringsorganisaties of gemeenten	71
Duidelijkheid over het doelgroepregister voor de banenafpraak	65
Inzicht krijgen in de mogelijkheden en belemmeringen van de doelgroep	48
Administratieve werkzaamheden die het plaatsen van de doelgroep met zich meebrengt	42

Daarnaast hebben we organisaties in meer algemene zin gevraagd wat zij van de werkgeversnetwerken verwachten. Drie functies van de werkgeversnetwerken springen er daarbij uit: kennis en ervaringen delen en uitwisselen; informatieverschaffing; en lobbyen richting de uitvoeringsorganisaties en de politiek. 85% of meer van de aan het onderzoek deelnemende organisaties ziet op deze terreinen een rol voor de netwerken. De verwachtingen die de organisaties hebben van de werkgeversnetwerken richten zich dus meer op deze algemene functies dan op de ondersteuning bij meer concrete vraagstukken; al staan die natuurlijk niet helemaal los van elkaar.

Grote en MKB-organisaties verschillen niet in hun verwachtingen van werkgeversnetwerken.

Ervaren ondersteuning

In hoeverre slagen werkgeversnetwerken erin om tegemoet te komen aan de verwachtingen van organisaties? Als het gaat om ondersteuning bieden bij vraagstukken rond HRM en personeel rond de banenafpraak, oordelen organisaties het meest positief op het punt van ondersteuning bij diversiteit aan

regelingen en instrumenten. Ook ervaren ondersteuning rond expertise in de organisaties over het plaatsen van de doelgroep van de banenafspraken scoort relatief positief. Over ondersteuning bij andere HRM- en personeelsvraagstukken zijn de organisaties kritischer. Zo ervaren zij gemiddeld genomen weinig ondersteuning bij zaken als aanpassingen van de werkplek of doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie voor mensen uit de doelgroep van de banenafspraken.

Als het gaat om de mate waarin organisaties ondersteuning ervaren via de meer algemene functies van de netwerken is het oordeel overwegend positief. De drie belangrijkste functies die organisaties de netwerken toeschrijven (kennis en ervaringen delen en uitwisselen; informatieverschaffing; lobbyen richting de uitvoeringsorganisaties en de politiek) worden, op een schaal van 1 tot 5, gemiddeld beoordeeld met een 3,5 tot 3,9.

Op een behoorlijk aantal punten varieert het oordeel over de ervaren ondersteuning (zowel rond specifieke HRM- en personeelsvraagstukken als rond de meer algemene functies van de netwerken) door grote organisaties en het MKB (zie tabel 5). Het gaat om bijna een derde van alle aan de organisaties voorgelegde punten van ondersteuning. In al deze gevallen is het oordeel van grote organisaties positiever dan dat van MKB-organisaties. Overigens zien we de meeste verschillen tussen beide typen organisaties juist bij het oordeel over de meer algemene functies van de netwerken. Van alle aspecten van de algemene netwerkfuncties die we hebben bevraagd, oordelen MKB-organisaties bij ruim 60% significant kritischer dan grote organisaties – ook al is dat oordeel wel (licht) positief. Als we deze bevindingen vergelijken met de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde resultaten, blijkt duidelijk dat MKB-organisaties en grote organisaties sterker verschillen in hun oordeel over ondersteuning door werkgeversnetwerken dan door publieke uitvoeringsorganisaties. Ons onderzoek kan geen antwoord geven op de vraag waar dit aan ligt. Mogelijk hebben MKB-organisaties andere of hogere verwachtingen van werkgeversnetwerken dan grote organisaties – al blijft dan wel opmerkelijk dat dat kennelijk niet het geval is bij verwachtingen van de publieke uitvoeringsorganisaties. Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat MKB-organisaties zich relatief meer dan grote moeten inspannen om te profiteren van de ondersteuning door netwerken – en die inspanningen moeilijker op kunnen brengen.

Tabel 5. Significante verschillen tussen grote en MKB-organisaties in ervaren ondersteuning door werkgeversnetwerken

<i>Ondersteuning bij HRM-vraagstukken</i>	<i>Oordeel grote organisaties</i>	<i>Oordeel MKB-organisaties</i>
Externe doorstroom van de doelgroep	2.88	1.67
De houding ten opzichte van de doelgroep van klanten of opdrachtgevers	3.00	1.50
De diversiteit aan regelingen en instrumenten voor groepen werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt	3.96	3.09
De diversiteit aan regelingen en instrumenten van verschillende uitvoeringsorganisaties of gemeenten	3.96	2.96
<i>Ondersteuning via algemene functies netwerken</i>		
Delen en uitwisselen van kennis, best practices, tips & trics	4.05	3.52
Signaleren van knelpunten in overheidsbeleid en beleidsuitvoering	3.95	3.39
Uitwisselen van praktijkervaringen	4.10	3.60
Lobbyen richting publieke uitvoeringsorganisaties ondersteuning en dienstverlening te verbeteren	4.08	3.39
Lobbyen richting de politiek om overheidsbeleid rond de banenafpraak en quotumregeling te beïnvloeden	4.03	3.42
Bevorderen van samenwerking tussen organisaties en belangrijke publieke partijen/organisaties (bijvoorbeeld uitvoerders, scholen)	3.83	3.15
Informatie verschaffen over (veranderingen in) wet- en regelgeving	3.76	3.17

Toelichting: schaal 1-5; hoe hoger de score, hoe sterker het vraagstuk ervaren wordt

Conclusies

- 1) **Ervaren HRM-vraagstukken:** Bij het werven en plaatsen van mensen uit de doelgroep van de banenafpraak ervaren organisaties een reeks aan HRM-vraagstukken. Belangrijke vraagstukken betreffen: 1) zaken rond de regelgeving en publieke uitvoering van de banenafpraak; 2) zaken rond werving/selectie en het creëren van functies/taken voor de doelgroep; 3) zaken rond de duurzaamheid van de plaatsing van medewerkers.
- 2) **Verschillende visies over inclusief ondernemen:** De interviews leveren aanwijzingen op dat organisaties verschillende opvattingen hanteren en praktiseren over inclusief ondernemen. Ook al hebben we dit onderwerp niet diepgaand onderzocht, het lijkt wel invloed te hebben op hoe organisaties HRM-vraagstukken ervaren en aanpakken.
- 3) **Vraagstukken in grote en MKB-organisaties:** Op een aantal punten verschillen grote en MKB-organisaties in ervaren HRM-vraagstukken. Het aantal HRM-vraagstukken dat in sterkere mate ervaren wordt door grote organisaties is groter dan het aantal vraagstukken waar MKB-organisaties sterker tegenaan lopen.
- 4) **Ouderen en jongeren:** Op diverse punten ervaart een deel van de organisaties verschillende uitdagingen wanneer het gaat om jongere en oudere medewerkers uit de doelgroep. Een aantal vraagstukken doet zich bij deze organisaties sterker voor bij jongeren, een aantal andere juist bij ouderen.
- 5) **Verwachtingen van publieke uitvoerders:** Verwachtingen van uitvoeringsorganisaties richten zich vooral op zaken die met regelgeving en uitvoering van de banenafpraak te maken hebben; en met toegang tot en kennis over kandidaten. HRM-vraagstukken die organisaties als belangrijk ervaren, leiden niet altijd tot hoge verwachtingen van publieke ondersteuning, en andersom. In algemene zin verwacht men dat publieke uitvoerders begrip hebben voor wensen van organisaties, eenvoudig bereikbaar zijn, en snel reageren op vragen en verzoeken.
- 6) **Ervaringen met ondersteuning door publieke uitvoerders:** Over de ondersteuning door publieke uitvoerders rond HRM-vraagstukken oordelen de organisaties gematigd negatief. Het oordeel over meer algemene aspecten van dienstverlening door publieke uitvoerders is iets positiever.
- 7) **Verwachtingen van werkgeversnetwerken:** Over het algemeen verwachten organisaties minder ondersteuning rond HRM-vraagstukken van werkgeversnetwerken dan van publieke uitvoerders. Slechts op een beperkt aantal punten zijn de verwachtingen van de netwerkondersteuning hoger. Verwachte algemene functies van de netwerken omvatten kennis en ervaringen uitwisselen, informatieverstopping, en lobbyen.
- 8) **Ervaringen met ondersteuning door werkgeversnetwerken:** Het oordeel van de organisaties is positief over de meer algemene functies die de netwerken vervullen. Over ondersteuning bij HRM-vraagstukken oordeelt men over het algemeen vrij kritisch over de netwerken.
- 9) **Grote en MKB-organisaties over werkgeversnetwerken:** Op een behoorlijk aantal punten zijn er verschillen in het oordeel over netwerkondersteuning door grote en MKB-organisaties. Dit betreft met name (maar niet uitsluitend) ondersteuning via de algemene functies van de werkgeversnetwerken. Op alle punten van verschil oordelen grote organisaties positiever dan MKB-organisaties.

Bijlage

Overzicht van HRM- en personeelsvraagstukken die organisaties ervaren bij de banenafpraak

Vraagstukken	Mate waarin vraagstuk ervaren wordt
De diversiteit aan regelingen en instrumenten van verschillende uitvoeringsorganisaties of gemeenten	3.65
De diversiteit aan regelingen en instrumenten voor groepen werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt	3.49
Het werven en selecteren van geschikte medewerkers uit de doelgroep	3.13
Administratieve werkzaamheden die het plaatsen van de doelgroep met zich meebrengt	3.11
Persoonlijke en privéproblematieken waarmee de doelgroep te maken kan hebben	2.89
Het vinden of creëren van functies/taken voor de doelgroep	2.76
Het bieden van begeleiding aan de doelgroep	2.68
Doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie	2.68
Het bepalen van de juiste loonwaarde van de doelgroep	2.62
Ziekteverzuim van de doelgroep	2.59
Duidelijkheid over het doelgroepregister voor de banenafpraak	2.59
De mate van flexibele inzetbaarheid van de doelgroep	2.56
Het creëren van draagvlak binnen de organisatie voor het in dienst nemen van de doelgroep	2.55
Externe doorstroom van de doelgroep	2.53
Scholing, training en ontwikkeling van de doelgroep	2.52
Het bieden van een vast arbeidscontract aan de doelgroep	2.49
Inzicht krijgen in de mogelijkheden en belemmeringen van de doelgroep	2.48
Het inwerken van de doelgroep	2.45
Expertise in de organisatie rond het plaatsen van de doelgroep	2.34
Het gebruik maken van een proefperiode voor de doelgroep	2.32
Aanpassingen van de werkplek of van de toegankelijkheid van werkruimtes	2.17
De inschakeling van externe jobcoaches	2.12
De sociale integratie van de doelgroep binnen de organisatie	2.06
De afweging om de doelgroep direct of via detachingsconstructie in dienst te nemen	2.05
De houding ten opzichte van de doelgroep van klanten of opdrachtgevers	1.92

Toelichting: schaal 1-5; hoe hoger de score, hoe sterker het vraagstuk ervaren wordt