

# *Effectieve inzet van instrumenten binnen sociale werkvoorziening SOWECO*

Afstudeeronderzoek Niek Eertink

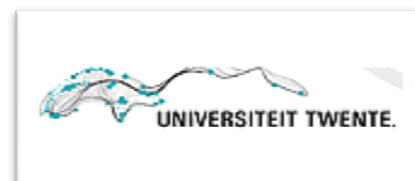
Master Public Administration, Universiteit Twente

Uitgevoerd voor SOWECO NV, te Almelo

1<sup>o</sup> begeleider: Prof.dr. Hans de Groot

2<sup>o</sup> begeleider: Prof. dr. ir. Olaf Fisscher

Begeleider SOWECO: mr. Sander Veenstra



## Voorwoord

Voor u ligt het verslag van het onderzoek dat ik in het kader van mijn afstudeeropdracht bij sociale werkvoorziening SOWECO heb gedaan. Dit onderzoek is voor mij het laatste onderdeel van de master Bestuurskunde die ik heb gevolgd aan de Universiteit Twente. Tevens komt met het afronden van deze opdracht een einde aan een periode van bijna zes jaar waarin ik de opleiding Bestuurskunde heb gevolgd. Het lijkt me daarom goed om dit voorwoord te gebruiken om een aantal mensen te bedanken.

Ten eerste wil ik iedereen die ik heb mogen interviewen in het kader van dit onderzoek hartelijk bedanken voor hun medewerking. De gesprekken, zowel binnen de organisatie SOWECO als daarbuiten, heb ik als interessant en leerzaam ervaren. Wat mij opviel was de openheid waarmee men dingen vertelde. Een aantal keer waren de gestelde vragen al beantwoord, maar wilde men graag nog verder praten over tal van onderwerpen. Hieruit sprak betrokkenheid bij de organisatie bij de organisatie en de mensen die men wil helpen.

Verder wil ik Hans de Groot en Olaf Fisscher bedanken voor de begeleiding van mijn onderzoek vanuit de universiteit. Ik vond het geen gemakkelijk proces, maar beide heren hebben me dusdanig geholpen en gestuurd dat het uiteindelijk gelukt is. Tevens wil ik Sander Veenstra, mijn begeleider binnen SOWECO, hartelijk danken. Ik heb de gesprekken met hem als belangrijk en leerzaam ervaren. Met veel geduld legde hij bijvoorbeeld uit hoe regels en wetten rond de sociale werkvoorziening zijn of hoe de politieke stand van zaken er op een bepaald moment uitzag. Door deze gesprekken zag ik hoe complex en ingewikkeld het soms kan zijn om bij (semi-)overheidsorganisaties te werken.

Ik wil graag een compliment maken aan Raymond en Erwin, de eigenaren van Bistro de Loep. Daar ben ik in de weekenden werkzaam in de bediening. Naar aanleiding van de gesprekken over mijn vorderingen bij SOWECO zijn zij via SOWECO in contact gekomen met Erica. Zij is sinds een paar maanden mijn nieuwe collega.

Mijn ouders Jan en Annet, broertje Koen, vriendin Chantal en kameraad en huisgenoot Steven wil ik bedanken voor het dagelijks bespreken of regelmatig ook alleen aanhoren van mijn vorderingen, belevenissen of indrukken tijdens de periode van afstuderen.

Als laatste wil ik mijn ouders nogmaals bedanken omdat zij mij de afgelopen jaren de mogelijkheid hebben geboden om deze studie te kunnen volgen en nu af te ronden.

Niek Eertink

Markelo, 17 april 2012

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	5
Hoofdstuk 1.    Inleidend hoofdstuk .....	7
1.1.    Inleiding .....	7
1.2.    De organisatie van SOWECO .....	7
1.3.    Aanleiding en doel van het onderzoek .....	10
1.4.    Onderzoeksvragen.....	10
1.5.    Opzet .....	11
1.6.    Instrumenten van SOWECO .....	12
Hoofdstuk 2.    Literatuurstudie .....	14
2.1.    Inleiding: verantwoording literatuurstudie.....	14
2.2.    Theorie over de werking van de arbeidsmarkt .....	14
2.3.    Re-integratie studies.....	16
2.4.    Maatschappelijke verantwoordelijkheid .....	18
2.5.    Evaluaties van de pilots werken naar vermogen.....	20
2.6.    Conclusies .....	23
Hoofdstuk 3.    Interviews met betrokkenen .....	25
3.1.    Inleiding .....	25
3.2.    Verantwoording interviews met betrokkenen.....	25
3.3.    Opzet voor verwerking van de resultaten uit de interviews.....	28
3.4.    Resultaten uit de interviews .....	28
3.4.1.    Inleiding.....	28
3.4.2.    Schematische weergave resultaten uit interviews.....	29
3.4.3.    Bespreking resultaten interviews .....	34
Hoofdstuk 4.    Conclusies.....	37
4.1.    Beantwoording hoofdvraag .....	37
4.2.    Beantwoording deelvraag 1 .....	38
4.3.    Beantwoording deelvraag 2 .....	38
4.4.    Aanbevelingen.....	40
4.5.    Reflectie .....	41
Literatuur.....	43
Bijlage 1: Algemene vragenlijst .....	45
Bijlage 2: Opzet schema's.....	48

Bijlage 3: Resultaten uit de interviews.....	50
1. Het leerwerkbedrijf.....	50
2. Scholing.....	52
3. Detacheringen.....	53
4. Begeleid werken.....	56
5. Projecten.....	58
6. Multipack en Elektronica .....	60
7. Groen.....	62
8. Ondernemingsraad.....	64
9. Vertegenwoordiger Gemeenschappelijke Regeling.....	66
Bijlage 4: Politieke onrust.....	68
Bijlage 5: Wet Sociale Werkvoorziening .....	70
Bijlage 6: Reflectie op persoonlijke leerdoelen .....	71
Bijlage 7: Engelse samenvatting .....	72

## Samenvatting

In dit verslag wordt een onderzoek dat is gedaan binnen de sociale werkvoorziening SOWECO gepresenteerd. Dit onderzoek is gedaan in het kader van de master-opleiding Bestuurskunde aan de Universiteit Twente. SOWECO voert namens de gemeenten Almelo, Hellendoorn, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand en Wierden de Wet sociale werkvoorziening (WSW) uit. In het kader van die uitvoering voert SOWECO (re-)integratiewerkzaamheden uit voor mensen met afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Men doet dit door ontwikkelings-, opleidings- en activeringsprojecten aan te bieden aan deze groep mensen. Daarnaast probeert men door matching van vraag en aanbod van personeel op de regionale arbeidsmarkt mensen te begeleiden naar regulier werk.

De onderzoeksvraag die is geformuleerd luidt als volgt: *In hoeverre zijn de instrumenten die SOWECO gebruikt om het aantal mensen dat de stap van een interne plaats naar regulier werk maakt te vergroten in potentie succesvol?* Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gestart met het benoemen van een zevental instrumenten: Leerwerkbedrijf, detacheren, bemiddeling, activeringsprojecten, scholing, loonsubsidies en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Er zijn in totaal 17 interviews gehouden met betrokkenen binnen en buiten SOWECO. Afdelingen die gebruik maken van één of meer van de instrumenten zijn betrokken, maar ook interne afdelingen binnen SOWECO waar mensen productiewerk uitvoeren. Verder zijn er werkgevers geïnterviewd die mensen van SOWECO een werkplek binnen hun bedrijf bieden. Ook zijn vertegenwoordigers van de ondernemingsraad en de gemeenschappelijke regeling geïnterviewd.

Op basis van deze interviews zijn een aantal conclusies getrokken. Eén van de conclusies die getrokken zijn, is dat geen van de instrumenten in die mate effectief is, dat het afzonderlijk van de andere instrumenten geschikt kan zijn als middel om de populatie binnen SOWECO naar een zo regulier mogelijke werkplek te begeleiden. Uit zowel de interviews als geraadpleegde literatuur komen voordelen maar ook nadelen van elk instrument naar voren. Het is echter ook niet zo dat er redenen zijn om aan te nemen dat één van de instrumenten, op basis van de informatie uit de literatuur, niet geschikt zou zijn.

Het effect van scholing moet niet worden overschat. De effectiviteit van scholing hangt af van het doel dat men beoogt te bereiken met scholing. Het lijkt erop dat scholing niet altijd een effectief instrument kan zijn als het gaat om het mensen zo regulier mogelijk te laten werken. Wel heeft scholing positieve effecten op degenen die scholing volgen. Het resulteert in een groeiend zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen. Een belangrijke reden waarom deze conclusie wordt getrokken is dat de afdelingen begeleid werken en detacheringen aangeven dat werkzaamheden die door mensen van SOWECO worden uitgevoerd vaak van dien aard zijn dat diploma's niet nodig zijn. De werkgevers geven over het algemeen ook aan dat opleiding niet het belangrijkste is. Tevens wordt in verschillende interviews aangegeven dat de capaciteiten van de doelgroep teruglopen, de leercapaciteiten worden hiermee ook kleiner. SOWECO moet bij beslissingen over het wel of niet investeren in scholing een afweging maken tussen de verschillende effecten.

De activeringsprojecten die SOWECO heeft opgestart lijken niet automatisch te leiden tot vergroting van het aantal mensen dat de stap naar regulier werk maakt. Dit komt uit de interviews met zowel partijen binnen SOWECO als werkgevers buiten SOWECO naar voren. Voor dit type projecten geldt, net als voor scholing, dat andere effecten wel als belangrijk kunnen worden gezien. Mensen

ontwikkelen zich wel en doen bijvoorbeeld zelfvertrouwen op. Het is de vraag of SOWECO dit type redenen belangrijk genoeg vindt om te investeren in deze instrumenten.

Financiële instrumenten in de vorm van subsidies worden landelijk ingezet. SOWECO heeft nog geen sluitende methode waarmee op een objectieve manier de loonwaarde van een persoon kan worden bepaald. Dit is wel nodig, omdat op basis van de loonwaarde de hoogte van de subsidie kan worden bepaald. In de toekomst zullen financiële instrumenten belangrijk blijven dus SOWECO moet hier stappen in maken.

Een laatste algemene conclusie kan zijn dat het kijken naar alleen de werking van instrumenten en hun invloed op doorstroom naar regulier werk maar een beperkte kijk is op de werking van het beleidsveld. Allerlei actoren beïnvloeden het succes van SOWECO, zoals de landelijke en plaatselijke politiek, de doelgroep die SOWECO probeert te helpen en ook het bedrijfsleven.

## Hoofdstuk 1. Inleidend hoofdstuk

### 1.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek geïntroduceerd. Er wordt begonnen met een beschrijving van de organisatie SOWECO. Vervolgens wordt de aanleiding tot dit onderzoek beschreven. Daarna wordt ingegaan op het doel en de opzet van het onderzoek. Vervolgens worden de onderzoeksvraag en deelvragen gepresenteerd. Daarna wordt op basis van een verkenning van de organisatie van SOWECO een aantal instrumenten benoemd die SOWECO inzet om mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden.

### 1.2. De organisatie van SOWECO

#### *Structuur en missie*

SOWECO is een sociale werkvoorziening (SW-bedrijf) die namens een zestal gemeenten de Wet sociale werkvoorziening (WSW) uitvoert. Deze zes gemeenten zijn Almelo, Hellendoorn, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand en Wierden. De naam SOWECO staat voor Sociaal Werkvoorzieningschap Centraal Overijssel. SOWECO is in 1969 opgericht en is als openbaar lichaam belast met de uitvoering van de WSW. Binnen SOWECO bestaat er een Gemeenschappelijke Regeling (GR) waarin de zes gemeenten zitting nemen. De GR bestaat uit een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. In de GR wordt het beleid van SOWECO bepaald. De organisatie van SOWECO is ondergebracht in de Naamloze Vennootschap SOWECO. De NV kan als uitvoeringsorgaan van de GR worden gezien. De GR is enig aandeelhouder van alle aandelen van de NV (jaarverslag SOWECO, 2010, p. 9). In het vervolg van deze scriptie wordt de NV bedoeld als er over SOWECO wordt gesproken, tenzij duidelijk anders aangegeven. De missie van SOWECO wordt in het jaarverslag 2010 als volgt omschreven:

*'SOWECO NV voert (re-)integratiewerkzaamheden uit voor mensen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt door het aanbieden van ontwikkelings-, opleidings- en activeringstrajecten en de matching van vraag en aanbod van personeel op de regionale arbeidsmarkt. hierdoor worden toeleidingsmogelijkheden naar die arbeidsmarkt vergroot.'* (jaarverslag SOWECO, 2010, p. 6).

#### *Organisatiestructuur*

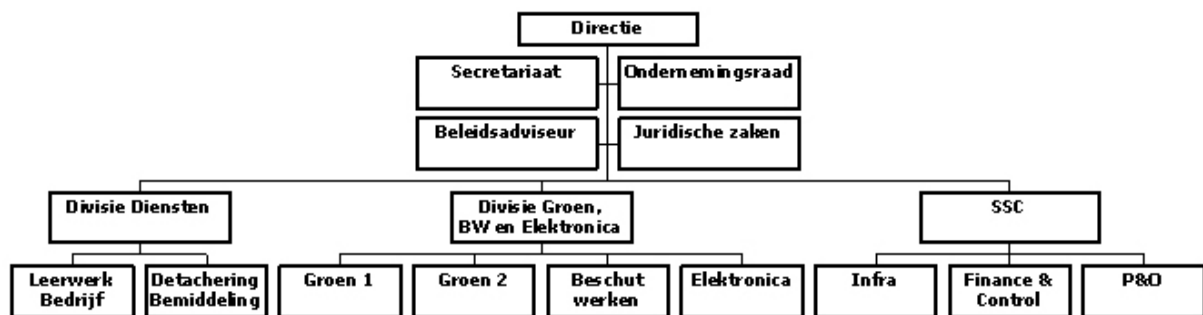
De nadruk in de geformuleerde missie ligt op de re-integratiewerkzaamheden. Er zijn echter ook interne afdelingen binnen SOWECO. Deze afdelingen worden bij SOWECO bedrijven genoemd dus zal dat in het verdere verslag ook gebeuren. De verschillende bedrijven zullen hieronder kort besproken worden aan de hand van de informatie uit het jaarverslag. Ten eerste zijn er twee divisies te onderscheiden: De divisie diensten en de divisie Groen+. De divisie diensten bestaat uit twee onderdelen, het leerwerkbedrijf en het bedrijf detachering&bemiddeling. Het doel van het leerwerkbedrijf is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te motiveren en meer werkvaardigheden aan te leren (jaarverslag SOWECO, 2010, p. 38). Dit gebeurt in trajecten die gemiddeld een week of zes duren. Daarna kunnen de trajecten eventueel verlengd worden en er wordt gekeken of men een concrete werkplek, intern dan wel extern, kan vinden. In 2010 zijn 1143 trajecten ingezet voor onder andere de gemeente Almelo en het UWV.

Detachering&bemiddeling probeert medewerkers van SOWECO te bemiddelen naar een duurzame werkplek bij reguliere werkgevers. Dit kan zowel op basis van een detacheringsconstructie, waarin de

inlener een tarief betaalt voor de werknemer van SOWECO, als op basis van een begeleid werken constructie. In deze constructie treedt de werknemer in dienst bij de reguliere werkgever. De werkgever betaalt dan het volledige loon maar ontvangt dan een deel subsidie. Deze afdeling werkt met consultants en jobcoaches.

De divisie Groen+ bestaat uit de bedrijven Elektronica, Multipack en Groenonderhoud. Ook valt de activiteit arbeidsactivering binnen dit bedrijf. In het vervolg van dit onderzoek zal deze activiteit ook wel 'projecten' worden omschreven. Dit omdat SOWECO een aantal projecten heeft opgezet onder de noemer arbeidsactivering waarin mensen uit de Wwb vanuit de gemeente Almelo naar SOWECO zijn gestuurd om geactiveerd te worden. Deze mensen hebben een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het Groenbedrijf onderhoudt het Groen in de gemeenten binnen de GR. In onderhandeling met gemeenten wordt elk jaar de prijs bepaald die SOWECO ontvangt voor het Groenonderhoud. Men geeft aan dat de budgetten bij gemeenten onder druk staan en dat daarom de inkomsten van SOWECO onder druk staan (jaarverslag SOWECO, 2010, p. 40). De bedrijven Multipack en Elektronica zijn in die zin vergelijkbaar dat het beiden interne afdelingen zijn die in opdracht van andere bedrijven werken. Multipack richt zich op in- en ompak van producten en het bedrijf Elektronica assembleert elektronische producten voor derden.

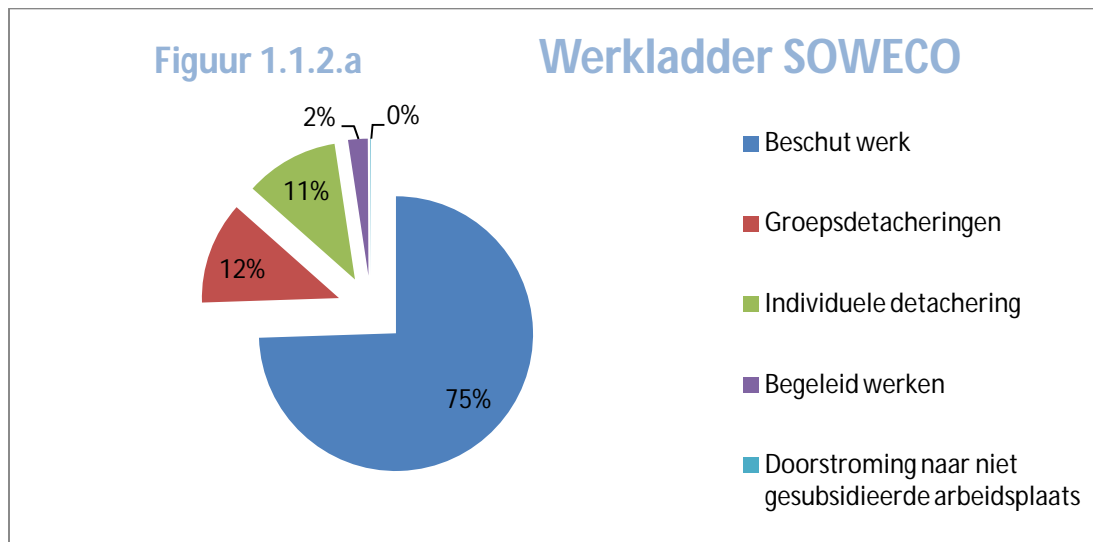
**Figuur 1.1.2. Organogram SOWECO**



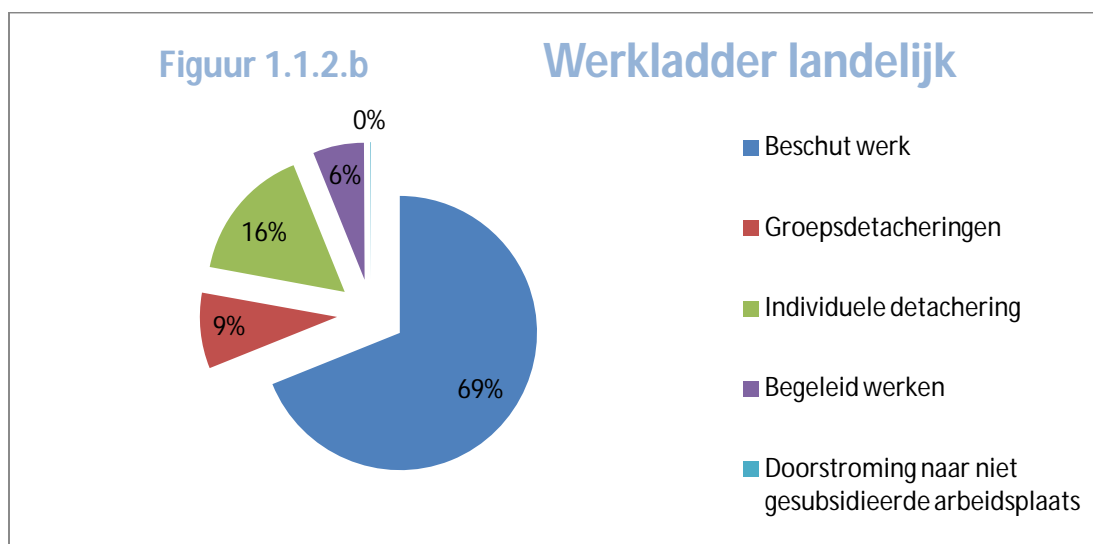
#### *Verschillende groepen binnen SOWECO*

Om een beeld te krijgen van het type en aantal mensen dat werkzaam is bij verschillende afdelingen van SOWECO, is de werkladder een goede indicatie. De werkladder is een instrument dat in de SW sector wordt gebruikt om inzichtelijk maken wat de positie van mensen is en ook hun afstand tot de arbeidsmarkt wordt zo in beeld gebracht. Bij SOWECO zijn in 2010 in totaal 1661 SW-ers werkzaam geweest. Volgens de verdeling op de werkladder waren daar 1219 mensen bij die ingedeeld kunnen worden in een beschutte afdeling. Onder beschut vallen de bedrijven Groen, Multipack, Elektronica. In onderstaand diagram is de werkladder van SOWECO weergegeven. Hiermee kan de keuze om productieafdelingen te betrekken in dit onderzoek, ook makkelijk beargumenteerd worden. Bijna 75% van de werknemers kan immers worden ingedeeld in beschut werk. Ter vergelijking is ook de werkladder van de gehele SW sector weergegeven. In totaal zijn er 104800 mensen werkzaam in deze sector. De verschillen zijn zichtbaar, maar in grote lijnen vertoont de samenstelling van het personeelsbestand van SOWECO overeenkomsten met de landelijke samenstelling.





(Jaarverslag SOWECO, 2010, p. 28)



(Cedris branche informatie, 2010, p.6)

### *Politieke onrust*

De huidige periode kan voor SOWECO als politiek onrustig worden getypeerd. In 2010 werd door de centrale overheid besloten om het budget voor de WSW met 5% te korten. Ook is sinds 2008 het aantal arbeidsjaren dat SOWECO mag invullen afgenomen. Het aantal arbeidsjaren bepaalt de hoogte van de subsidies. Gemeenten zagen zich geconfronteerd met teruglopende budgetten. De Raad van Commissarissen heeft op basis van deze informatie gewaarschuwd voor financiële problemen in de toekomst. Na een uitgebreide discussie tussen het management van SOWECO, RvC, bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling en binnen de afzonderlijke gemeenteraden is een voorgenomen besluit genomen. In de toekomst zal alleen het beschutte werk door SOWECO uitgevoerd worden. Hoe dit precies vorm moet krijgen en wat er met de onderdelen van het bedrijf die niet te maken hebben met beschut werken moet gebeuren moet onderzocht worden. Dit onderzoek is momenteel nog niet afgerond. In de bijlage wordt de discussie tussen de verschillende partijen uitgebreider uitgelegd.

In 2013 wordt de Wet Werken Naar Vermogen (WWNV) ingevoerd. De invoering van deze wet beïnvloedt de politieke discussie. De Wet Werk en Bijstand, Wet Investeren in Jongeren, Wet Werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten en de Wet Sociale Werkvoorziening worden samengevoegd in de WWNV. Voor mensen die aangewezen zijn op beschut werk blijft de WSW wel toegankelijk en voor volledig en duurzaam arbeidsongeschikte jongeren blijft de Wajong toegankelijk. Gemeenten worden verantwoordelijk voor de uitvoering (Rijksoverheid, 2012). Dit zal gepaard gaan met bezuinigingen waardoor gemeenten minder budget beschikbaar hebben. De zes gemeenten zijn zich op dit moment aan het oriënteren op hoe zij de uitvoering van de WWNV moeten organiseren. Dit kan gevolgen hebben voor de taak en functie van SOWECO (Wet Werken Naar Vermogen, 2011).

### 1.3. Aanleiding en doel van het onderzoek

In eerste instantie was SOWECO geïnteresseerd in een onderzoek rond het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en de potentiële effectiviteit daarvan. In overleg met SOWECO is besloten om het onderzoek niet alleen op MVO te richten maar ook naar andere instrumenten te kijken die SOWECO gebruikt om mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden. Wanneer in het vervolg van dit onderzoek over instrumenten wordt gesproken, gaat het dus over manieren en methoden die SOWECO gebruikt of inzet om mensen naar een zo regulier mogelijke baan te begeleiden. De vraag of de door SOWECO gebruikte instrumenten effectief kunnen zijn, staat aan de basis van dit onderzoek. Deze instrumenten worden in de paragraaf met als kop 'Instrumenten van SOWECO' besproken. In dit onderzoek staan de organisatie van SOWECO en de wijze waarop zij mensen naar de reguliere arbeidsmarkt begeleidt centraal. Dit is van belang omdat het onderzoek moet passen binnen de track Public Management van de master Public Administration. Deze track richt zich vooral op de implementatie van overheidsbeleid (UT, 2012) SOWECO is een uitvoerder van overheidsbeleid en een onderzoek waarin de instrumenten die SOWECO gebruikt, worden onderzocht, past prima binnen de kaders van de track Public Management. Het doel van dit onderzoek is te beoordelen in hoeverre de instrumenten die SOWECO gebruikt om mensen naar de reguliere arbeidsmarkt te begeleiden, in potentie effectief zijn.

### 1.4. Onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

*In hoeverre zijn de instrumenten die SOWECO gebruikt om het aantal mensen dat de stap van een interne plaats naar regulier werk maakt te vergroten in potentie succesvol?*

*De volgende deelvragen worden beantwoord*

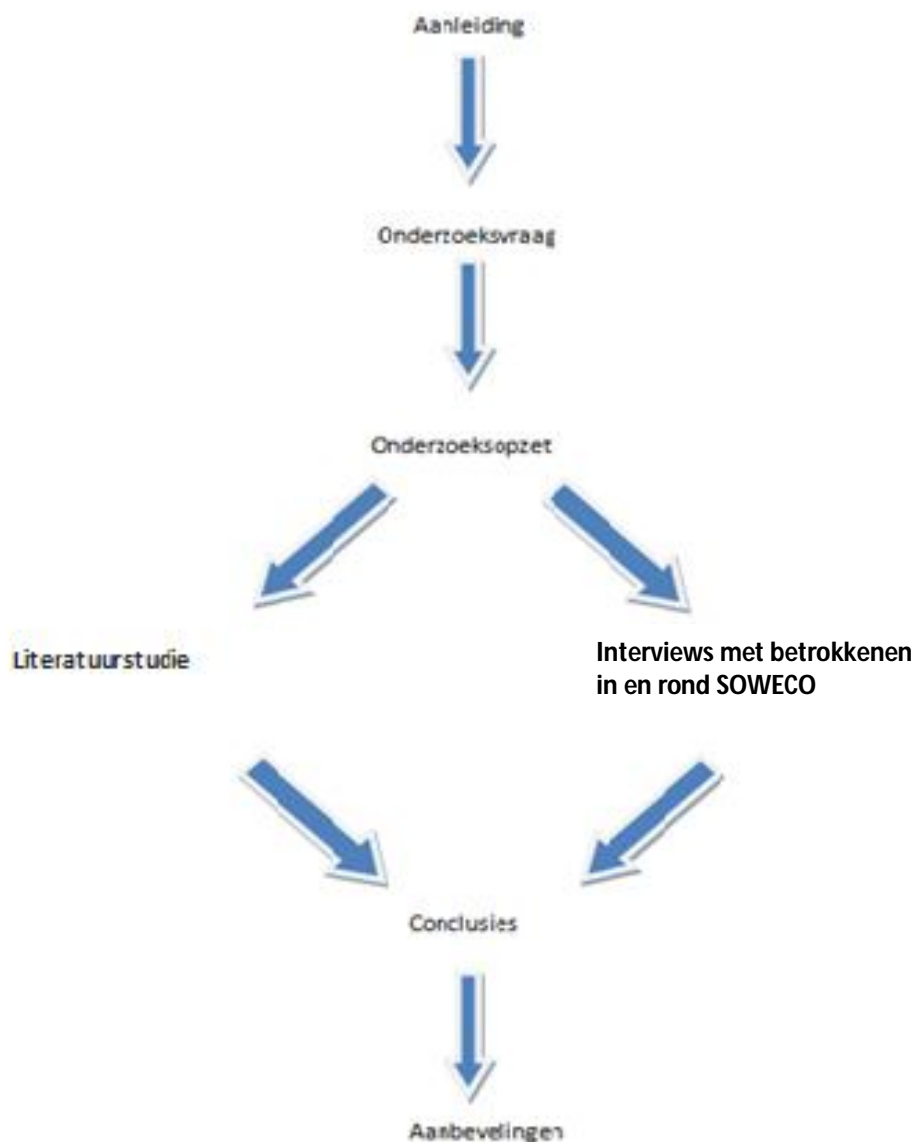
- 1. Welke instrumenten gebruikt SOWECO en op welke manier?*
- 2. Welke mogelijkheden zijn er voor SOWECO om van de huidige instrumenten in de toekomst op een effectieve wijze gebruik te maken?*

## 1.5. Opzet

De beoordeling wordt gedaan op basis van twee bronnen. Ten eerste wordt een literatuurstudie gedaan. Ten tweede zullen interviews met medewerkers van SOWECO en relevante personen rond SOWECO worden gehouden. Relevante personen zijn werkgevers en vertegenwoordigers van andere organisaties waarmee SOWECO samenwerkt. In het figuur hieronder is weergegeven hoe het onderzoek is opgezet. U zult deze structuur ook in dit verslag terug vinden.

**Figuur 1.1.5**

**Opzet van het onderzoek**



### *Evaluatie van beleid*

Dit onderzoek evalueert of de instrumenten die SOWECO heeft gekozen effectief kunnen zijn. Men heeft deze instrumenten gekozen omdat men denkt dat ze geschikt zijn als middel om mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden. Anders gezegd, de gekozen instrumenten zijn een gevolg van een beleidstheorie. Een beleidstheorie zijn alle veronderstellingen die een actor heeft over een

beleidsveld. SOWECO heeft zijn eigen beleidstheorie over re-integratie van mensen. Een beleidsevaluatie is het toetsen van de beleidstheorie.

Om de beleidstheorie van SOWECO over re-integratie van mensen te kunnen toetsen, zal deze eerst inzichtelijk gemaakt moeten worden. Er is daarmee een begin gemaakt door de instrumenten die SOWECO gebruikt, te benoemen. De interviews met mensen in en rond SOWECO hebben het doel om inzichtelijk te maken hoe en waarom SOWECO deze instrumenten gebruikt. Stap één van de beleidsevaluatie, het inzichtelijk maken van de beleidstheorie, is dan uitgevoerd.

Stap twee van de beleidsevaluatie is het toetsen van de beleidstheorie. In dit onderzoek zullen theorie en kennis uit bestaand empirisch onderzoek worden gebruikt. In hoofdstuk 2, 'literatuurstudie', zal opgedane kennis worden gepresenteerd. Met behulp van de kennis uit theorie en bestaand onderzoek zal een schema worden gepresenteerd. Dit schema zal ingaan op de effectiviteit van instrumenten die in de theorie en empirisch onderzoek zijn besproken. Eén mogelijkheid om het theoretisch en empirisch kader te structureren zou zijn om elk afzonderlijk instrument dat SOWECO gebruikt, te bespreken. Op deze manier zou het kader erg uitgebreid en diepgaand worden en daarmee niet geschikt voor dit masteronderzoek. Er is daarom voor een viertal bronnen/perspectieven gekozen van waaruit de literatuurstudie is opgebouwd. De perspectieven zijn: 1. Theorie over de werking van de arbeidsmarkt, 2. Re-integratiestudies, 3. MVO, 4. Evaluaties pilots Werken Naar Vermogen.

## 1.6. Instrumenten van SOWECO

In deze paragraaf zullen de instrumenten die SOWECO inzet om mensen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen, worden benoemd. Daarvoor zal eerst wat verder worden ingegaan op de organisatiestructuur. De informatie over de instrumenten is verkregen uit het jaarverslag en gesprekken met verschillende personen binnen SOWECO. Deze gesprekken moeten niet worden verward met de interviews die later zijn gehouden. De gesprekken hadden tot doel om inzicht te krijgen in de organisatie van SOWECO.

Zoals al uitgelegd heeft SOWECO NV twee divisies. Het leerwerkbedrijf en het bedrijf detachering en bemiddeling zijn te vinden binnen de divisie diensten. Het Groenbedrijf is onderverdeeld in twee afdelingen. Verder bevindt het bedrijf Multipack zich binnen beschut werken. De activeringsprojecten zijn niet zichtbaar in het organogram. Zij worden momenteel uitgevoerd door mensen binnen het Groenbedrijf. Zoals in de missie omschreven, leidt SOWECO ook mensen op. Deze activiteit is binnen het organogram niet zichtbaar maar de activiteit opleidingen valt onder het Shared Service Center. Op basis van de doorlichting van de verschillende afdelingen binnen SOWECO kan een lijst van vijf instrumenten worden gemaakt die SOWECO inzet om mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden. Dit zijn het leerwerkbedrijf, detacheren, bemiddeling, activeringsprojecten en scholing. Naar aanleiding van de gesprekken met mensen binnen SOWECO kan deze lijst worden aangevuld met de instrumenten subsidies en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Wanneer iemand via een begeleid werken constructie gaat werken bij een reguliere werkgever, kan deze werkgever worden ondersteund met een loonkostensubsidie (UWV, 2009, p. 4). SOWECO signaleert dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen steeds belangrijker wordt voor bedrijven. Daarom wil men bedrijven ervan overtuigen dat men mensen van SOWECO een kans kan geven. Op deze manier geeft een werkgever dan invulling aan zijn maatschappelijke

betrokkenheid. Men noemt dit ook wel Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (Jaarverslag SOWECO, 2010, p. 32).

De volgende instrumenten worden door SOWECO ingezet om mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden:

1. Leerwerkbedrijf
2. Detacheren
3. Bemiddeling
4. Activeringsprojecten
5. Scholing
6. Loonsubsidies
7. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

## Hoofdstuk 2. Literatuurstudie

### 2.1. Inleiding: verantwoording literatuurstudie

Om meer te weten te komen over hoe men op een effectieve manier mensen naar regulier werk kan begeleiden of hoe effectieve re-integratie eruit ziet, is een literatuurstudie gedaan. Er is voor gekozen om vanuit een viertal perspectieven naar re-integratie te kijken. Verschillende onderwerpen worden hierin besproken. Verderop in deze scriptie zal regelmatig over theoretisch en empirisch kader gesproken worden. Daarmee wordt de kennis die is opgedaan uit de literatuur bedoeld. Empirie of empirisch kader staat in dat geval voor de resultaten uit eerder empirisch onderzoek en dus expliciet niet voor de resultaten uit dit onderzoek.

Zoals is vermeld, zijn vier vertrekpunten gekozen om het onderwerp re-integratie te benaderen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de keuze voor deze onderwerpen. Ten eerste zal theorie over de werking van de arbeidsmarkt worden besproken. Door inzicht te krijgen in de werking van de arbeidsmarkt, kunnen verklaringen worden gezocht voor het al dan niet slagen van mensen op de reguliere arbeidsmarkt. Concepten als productiviteit en het wettelijk minimum loon zullen daarbij besproken worden.

Vervolgens worden resultaten van studies naar re-integratie besproken. Deze onderzoeken bespreken instrumenten die wel of niet effectief zijn om bepaalde groepen toe te leiden naar de arbeidsmarkt. De onderzoeken zijn gedaan naar verschillende groepen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De resultaten geven echter wel weer hoe op dit moment wordt gekeken naar re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Instrumenten als onderwijs en bemiddeling zullen besproken worden.

Ten derde wordt onderzoek naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) bekeken. Bedrijven hebben immers ook een rol in het proces. Zij beslissen of ze mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wel of niet aannemen. Er zal daarom theorie besproken worden waarin wordt ingegaan op de motieven die bedrijven hebben om initiatieven rond MVO te nemen.

Als laatste worden resultaten van de pilots Werken Naar Vermogen besproken in het theoretisch en empirisch kader. Deze pilots zijn uitgevoerd na aanleiding van het rapport Werken Naar Vermogen waarin voorstellen worden gedaan om de WSW te hervormen. Kennis uit deze pilots is voor dit onderzoek relevant omdat het inzichtelijk maakt hoe op dit moment wordt gedacht over hoe sociale werkvoorzieningen succesvol kunnen zijn in het begeleiden van mensen naar de arbeidsmarkt.

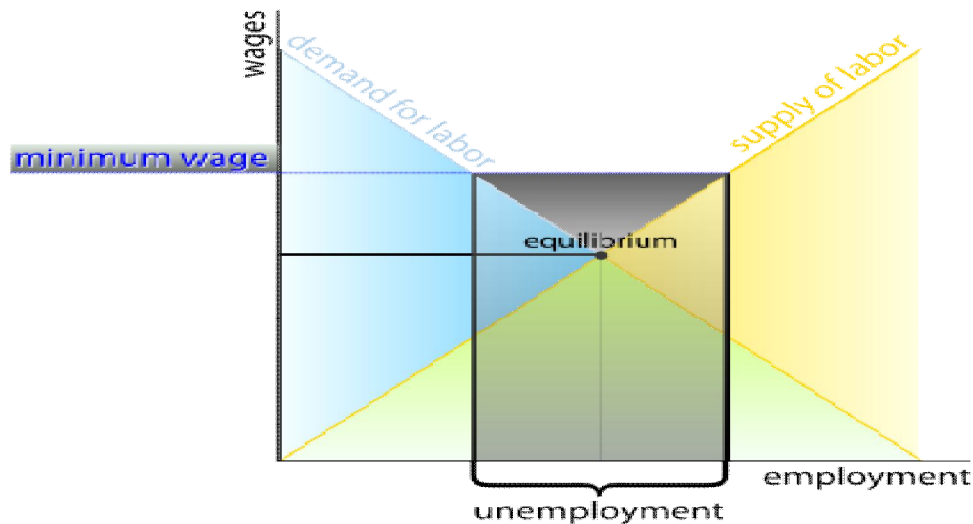
### 2.2. Theorie over de werking van de arbeidsmarkt

Eén van de belangrijkste problemen in de huidige arbeidsmarkt voor de WSW populatie is dat de mensen nauwelijks een kans krijgen op de reguliere arbeidsmarkt. Van de totale WSW populatie werkt namelijk maar 5,2% in een begeleid werken traject bij een reguliere werkgever (Van Santen, 2010, p. 25). Werkgevers zijn blijkbaar voorzichtig met het in dienst nemen van deze groep mensen. In deze paragraaf zal worden ingegaan op een aantal theoretische perspectieven met daarbij speciale aandacht voor de relatie arbeid-onderwijs. Ten eerste wordt een aantal neoklassieke theorieën besproken, gevolgd door institutionele theorie.

In de neoklassieke arbeidsmarkt theorie ontstaat er een evenwichtssituatie tussen vraag en aanbod in markten. Dit geldt ook voor de normale arbeidsmarkt. Lonen zijn hierin het instrument die zorgen

voor afstemming tussen vraag en aanbod. In de arbeidsmarkt voor WSW-ers werkt dit mechanisme niet. De vraag van werkgevers naar arbeid van de aanbieders, de WSW populatie, en hun bereidheid om een bepaald salaris te betalen voor arbeid leidt tot een bereidheid om een bepaald loon te betalen dat lager is dan het wettelijk minimum loon. In de figuur is dat grafisch weergegeven.

**Figuur 2.2.2. Neoklassiek model over de werking van de arbeidsmarkt**



Dit model legt de essentie van het probleem voor WSW-ers uit, maar er zijn andere onderwerpen die hier verband mee houden. Scholing speelt bijvoorbeeld ook een rol. Een reden voor werkgevers om mensen niet aan te nemen kan namelijk zijn dat er een kwalitatieve discrepantie tussen vraag en aanbod in termen van scholing bestaat. Als deze situatie zich voordoet, kan een werkgever besluiten een potentiële werknemer niet in dienst te nemen (Van Ours, 1985, p. 12). Voor de mensen binnen sociale werkvoorzieningen kan dit een relevante factor zijn. Dit omdat zij waarschijnlijk tot een bepaald niveau zijn opgeleid, als gevolg van de handicap die ze hebben. Dit niveau zou te laag kunnen zijn voor werkgevers om deze mensen in dienst te nemen. Deze redenering wordt ondersteund door onderzoek over hoge werkloosheid. Er bestaat een causale relatie tussen hoge werkloosheid en het lage opleidingsniveau van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt (Nickell, 1997, p. 72).

Met deze kennis kan de conclusie worden getrokken dat wanneer het opleidingsniveau van mensen wordt verhoogd, de kansen op het vinden van een baan zullen toenemen. Dit is precies wat de human capital theorie veronderstelt. Deze theorie veronderstelt dat arbeid een heterogeen product is en dat individuen verschillen in termen van productiviteit. De belangrijkste veronderstelling is dat individuen die er voor kiezen te investeren in zichzelf door onderwijs te volgen, uiteindelijk productiever worden dan mensen die ervoor kiezen direct te gaan werken. Productieve werknemers hebben meer kansen op de arbeidsmarkt (Dekker, 1994, p. 4).

De human capital theorie veronderstelt ook dat er een discrepantie bestaat tussen het type kennis en onderwijs waarin werknemers en werkgevers willen investeren. Werknemers zullen prioriteit geven aan investeringen in meer algemene kennis die op meerdere plaatsen is toe te passen en als het ware kan worden verkocht aan meerdere werkgevers. Werkgevers daarentegen zijn meer bereid om te investeren in bedrijfsspecifieke kennis. Zij hebben er geen belang bij om mensen op te leiden met kennis welke ook toepasbaar is in andere bedrijven en organisaties (Dekker, 1994, p. 4).

De human capital theorie gaat uit van een relatie tussen productiviteit van werknemers en onderwijs en scholing. Andere neoklassieke theorieën gaan hier niet zo op in, maar zien wel andere functies van scholing. Scholing geeft namelijk informatie over iemands potentiële productiviteit. De signaleringstheorie bijvoorbeeld, gaat er van uit dat werkgevers geen mogelijkheden hebben om de positie en capaciteiten van werknemers te bepalen, iets wat de werknemer zelf wel kan. Daarom moeten werkgevers op zoek naar signalen die iets zeggen over de productiviteit van toekomstige werknemers. Eén signaal kan opleiding zijn (Dekker, 1994, p. 5). De screening theorie veronderstelt ook dat onderwijs en scholing een signaalfunctie hebben, maar gaat er ook vanuit dat opleiding iets zegt over iemands capaciteiten om te leren, orders op te volgen of uit te voeren en in hoeverre iemand stabiel gedrag vertoont (Dekker, 1994, p. 5). Een belangrijke voorwaarde om scholing als signaleringsinstrument te kunnen gebruiken is dat scholing volgens standaarden moet zijn georganiseerd. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer dezelfde scholing wordt gegeven in verschillende instituten en onderwijsinstellingen, de resultaten of het bereikte niveau van kennis of vaardigheden gelijk moeten zijn binnen alle onderwijsinstellingen (Dekker, 1994, p. 5).

De arbeidsmarkt vanuit institutioneel theoretisch oogpunt ziet er anders uit dan vanuit neoklassiek oogpunt. Men gaat namelijk niet uit van het idee dat lonen invloed hebben op vraag en aanbod. Men veronderstelt dat regels en gewoonten in organisaties de structuur van de arbeidsmarkt bepalen. Het concept van productiviteit en verschillen in productiviteit is ook niet relevant, men gaat uit van goede en slechte banen (Dekker, 1994, p. 6). Deze goede en slechte banen houden verband met de zogenaamde dubbele arbeidsmarkt. Er zijn twee segmenten in de arbeidsmarkt, een primair segment en een secundair segment. In het primaire segment worden banen als goed en aantrekkelijk verondersteld. Verdeling van deze banen vindt plaats op basis van administratieve regels en procedures. Het secundaire segment is een open markt waarin het mechanisme van lonen weer een rol speelt. Banen in dit segment worden getypeerd als slecht en instabiel en opleiding speelt een kleine rol. In het primaire segment gaat men er vanuit dat arbeid vaste kosten heeft. Het bestaan van deze vaste kosten leidt er toe dat werkgevers belang hebben bij het creëren van lange termijn arbeidsrelaties. Ook zal men proberen om selectie- en trainingskosten te minimaliseren. Een manier om trainingskosten te minimaliseren is 'on-the-job' training.

### 2.3. Re-integratie studies

Naast kennis uit theorie, bestaat er ook veel empirisch onderzoek over de baankansen van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en instrumenten die worden gebruikt om deze mensen te re-integreren in de arbeidsmarkt. Eén van deze groepen is de groep met een WSW indicatie. Onderzoeken richten zich echter niet altijd uitsluitend op deze groep. Ook groepen die een uitkering ontvangen uit hoofde van de Wajong, Wet werk en bijstand en de Werkloosheidswet zijn vaak onderzocht. Resultaten uit die onderzoeken zijn misschien niet altijd volledig relevant en toepasbaar voor de WSW populatie. Al deze groepen bevinden zich echter in dezelfde positie op de arbeidsmarkt en ondervinden dezelfde problemen bij het vinden van een baan. Daarom is het relevant om conclusies en aanbevelingen uit bestaande onderzoeken te bespreken.

In een analyse die is gedaan door het Centraal Plan Bureau, komt men tot de conclusie dat relevante instrumenten om structureel werklozen aan het werk te helpen scholing en activering zijn. Structureel werklozen zijn mensen die niet in staat zijn het wettelijk minimum loon te verdienen in de afzienbare toekomst. Scholing zal daarbij effectief zijn wanneer na het volgen van de scholing een persoon wel in staat is het minimum loon te verdienen (CPB notitie, 2007, p. 7). Deze conclusie wordt



ook getrokken in een onderzoek door Kok & Houckes. Zij onderscheiden echter nog een groep mensen voor wie scholing een effectief instrument is. Wanneer een individu een positieve productiviteit heeft, maar niet in staat is het minimum loon te verdienen, is scholing ook effectief. Positieve productiviteit betekent dat de kosten van het aan het werk krijgen van een persoon lager zijn dan de opbrengsten (Kok&Houckes, 2011, p. 84).

In het onderzoek van Kok & Houckes worden ook andere instrumenten besproken. In de paragraaf waarin institutionele arbeidsmarkt theorie werd besproken, werd geconcludeerd dat werkgevers lange termijn arbeidsrelaties prefereren. Kok & Houckes concluderen echter dat werkervaringsplaatsen een heel effectief instrument zijn voor de re-integratie van de groep mensen die, na gebruik gemaakt te hebben van deze plaatsen, in staat is het minimum loon te verdienen (Kok&Houckes, 2011, p. 84). Vanuit de theorie zou dit misschien niet te verwachten zijn omdat werkervaringsplaatsen geen langlopende arbeidsrelaties zijn. Dit soort onderzoeken toont aan dat theorie soms kan worden aangevuld of genuanceerd met ervaringen uit de praktijk.

Tot nu toe richt dit theoretisch kader zich vooral op de ontwikkeling van werknemers en het bespreken van instrumenten als opleiding, training, on-the-job-training en werkervaringplekken. Maar wanneer het neoklassieke model wordt bekeken, kan men tot de conclusie komen dat werkgevers in principe wel bereid zijn om voor arbeid te betalen. Werkgevers zijn echter niet bereid om het wettelijk minimum loon te betalen wanneer werknemers niet productief genoeg zijn. Volgens het model zijn werkgevers bereid om een lagere prijs te betalen. Daarom zijn financiële instrumenten relevant en belangrijk om te bespreken. Een belangrijk financieel instrument is de loonkostensubsidie. Kan de werknemer 50% van het wettelijk minimum loon verdienen, dan betaalt de werkgever het volledige loon uit aan de werknemer, maar ontvangt ook subsidie van de overheid en wordt dus gecompenseerd. Loondispensatie is een vergelijkbare maatregel. Het verschil is dat de werkgever alleen zijn deel betaalt en de rest wordt rechtstreeks aan de werknemer betaald in de vorm van een uitkering (UWV, 2009, p. 4). Loondispensatie wordt ingezet in het kader van de Tijdelijke wet pilot loondispensatie. Deze regeling is opgestart in 2010 en eindigt op 1 januari 2013. 32 gemeenten nemen deel aan deze regeling (Rijksoverheid, 2012). Daarnaast wordt loondispensatie ook toegepast om mensen met een Wajong uitkering bij een reguliere werkgever te kunnen plaatsen (UWV, 2012). Bij de gemeenten, die verantwoordelijk zijn voor de re-integratie, was dit een populair instrument. 13% van alle re-integratie projecten valt in de categorie van subsidies. Het idee van subsidies in termen van re-integratie is dat in de tijd dat de werkgever deze subsidies ontvangt, hij de mogelijkheid heeft om de werknemer vaardigheden aan te leren zodat deze in staat is het minimum loon te verdienen in termen van productiviteit. Wanneer dit punt is bereikt, kan de subsidie worden gestopt. Mensen met een beperking zijn echter niet altijd in staat dit minimum loon te verdienen. Voor deze groep zijn subsidies ook niet een middel voor re-integratie. Het kan wel een financieel voordeel hebben voor de overheid. Door deze subsidies uit te betalen, wordt voorkomen dat mensen met een beperking 100% afhankelijk zijn van overheidssteun in de vorm van een volledig loon of bijstandsuitkering. Het kan dus goedkoper zijn voor de overheden. Er zijn echter ook een aantal nadelen te benoemen aan het instrument van subsidies. Dit is het zogenaamde dead weight loss, inclusie en stigmatisering (Kok&Houckes, 2011, p. 74). Dead weight loss houdt in dat er geld verloren gaat doordat er kosten worden gemaakt voor een groep mensen die ook zonder loonkostensubsidie een baan had gevonden. Het tweede nadeel is dat mensen die werken met behulp van loonkostensubsidie niet snel op zoek gaan naar een baan zonder subsidie, ze hebben immers al werk. Het derde nadeel, stigmatisering, houdt in dat werkgevers denken dat iemand met een

loonkostensubsidie automatisch minder productief is waardoor deze persoon minder snel wordt aangenomen (Kok&Houckes, 2011, p. 72).

Een onderzoek dat in Nederland is gedaan naar de groep mensen die een uitkering ontvangt uit hoofde van de WerkloosheidsWet (WW), laat zien dat het instrument bemiddeling in re-integratie programma's effectief is om mensen te ondersteunen als ze nieuw werk zoeken. Verder blijkt uit de resultaten dat scholing minder effectief is. De onderzoekers maken echter een kanttekening. De evaluatieperiode is aan de korte kant, één tot anderhalf jaar. Het zou kunnen zijn dat de effecten van scholing pas op de lange termijn zichtbaar worden (Groot et. al., 2006, p. 14).

Een uitgebreide meta-analyse van 137 Europese arbeidsmarkt activering programma's geeft duidelijke conclusies (Kluve, 2006, 4-5-26-27). De effectiviteit van een programma kan worden bepaald op basis van het type programma. Contextuele factoren zoals land, periode, macro – economische factoren en institutionele factoren in de arbeidsmarkt kunnen in beperkte mate worden gerelateerd aan effectiviteit van een programma. Een andere conclusie is dat programma's die traditionele trainingsmethoden gebruiken, zoals scholing en dergelijke, maar gematigd effectief zijn in termen van gerealiseerde banencijfers na het programma. Zo zijn programma's gericht op het efficiënter vinden van een baan 40 tot 50% effectiever (Kluve, 2006, p. 26). Het creëren van banen in de publieke sector heeft negatieve effecten op baankansen. De categorie van programma's op basis van zogenaamde services en sancties is het meest effectief. De instrumenten die in deze categorie vallen zijn gericht op het efficiënter zoeken naar een baan. Voorbeelden zijn cursussen waarin men leert hoe men moet zoeken naar een baan, ook het adviseren en monitoren van cliënten vallen in deze categorie. Sancties horen hier ook bij, bijvoorbeeld wanneer iemand zich niet aan afspraken houdt. Andere succesvolle instrumenten zijn instrumenten die de private sector motiveren om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Een voorbeeld is het gebruik van loonsubsidies, deze maken het voor werkgevers financieel aantrekkelijker om iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen (Kluve, 2006, 4-5-26-27).

#### **2.4. Maatschappelijke verantwoordelijkheid**

Bedrijven kunnen een beslissing maken over het wel of niet aannemen van een werknemer door een afweging te maken tussen kosten en opbrengsten. Het zou ook kunnen dat bedrijven andere motieven hebben om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, bijvoorbeeld in termen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Het idee achter dit concept is dat bedrijven ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben naast hun functie van het scheppen van economische welvaart (Rupp et al., 2007, p. 1). Bedrijven kunnen op verschillende manieren invulling geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Men kan bijvoorbeeld afval scheiden, werken met 'groene' of gecertificeerde grondstoffen of, relevant in dit onderzoek, iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans geven. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in waarom bedrijven besluiten om wel of niet MVO initiatieven te nemen. Daarom legt dit kader uit welke motieven verschillende groepen in en rond bedrijven hebben die er toe bijdragen dat bedrijven zich meer bezig gaan houden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit gebeurt op basis van een model dat is geconstrueerd door Rupp et al., 2007. Zij onderscheiden verschillende analyse niveaus. Deze zijn: de individuele werknemer, organisatie, nationaal niveau, en belangenorganisaties. Deze groepen zetten bedrijven onder druk om als bedrijf er voor te kiezen voor activiteiten rond het thema Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Deze groepen hebben verschillende motieven om dit te doen en deze motieven zijn in te delen in drie categorieën. De

eerste categorie omvat instrumentele motieven. Deze zijn gebaseerd op eigenbelang. De tweede categorie bestaat uit relationele motieven; deze hebben te maken met relaties tussen verschillende personen. De derde categorie motieven zijn morele motieven; deze zijn te relateren aan ethische standaarden en morele principes (Rupp et. al., 2007, p. 4). Niet elk aspect van het model is relevant voor dit onderzoek maar een deel van het model zal gebruikt worden als theoretisch kader voor dit onderwerp. Het model is hieronder schematisch weergegeven.

**Tabel 2.2.2. MVO motieven**

	<i>Niveau</i>		
<i>Type motieven</i>	Individu	Organisatie	Nationaal
Instrumenteel	Controle	Aandeelhouder: winst of concurrentiepositie	Stimuleren innovatie en versterken reputatie bedrijfsleven
Relationeel	Bij de organisatie willen horen	Lange termijn groei en sociale legitimiteit	Bevorderen sociale samenhang
Moreel	Betekenisvolle bijdrage.	Waarden en normen + gevoel van verantwoordelijkheid	Gezamenlijke verantwoordelijkheden

(Rupp et al., 2007).

Het model begint bij het individuele niveau. Werknemers in een organisatie hebben verschillende redenen om de organisatie onder druk te zetten zodat deze initiatieven nemen in de hoek van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Een instrumenteel motief zal worden gevolgd door een relationeel en moreel motief. De bedenkers van het model leggen uit dat een organisatie die zich bezighoudt met MVO in algemene zin waarde hecht aan eerlijkheid en respect voor de wereld, niet alleen buiten de organisatie maar ook daarbinnen. Deze eerlijkheid maakt het voor werknemers mogelijk om bepaalde beslissingen of keuzes in de organisatie te voorspellen. Dit geeft werknemers meer controle. De auteurs beargumenteren dat werknemers altijd hun controle proberen te vergroten omdat dit uiteindelijk leidt tot individuele nutsmaximalisatie, iets wat elke individuele werknemer nastreeft. Een relationeel motief van werknemers om druk uit te oefenen op de organisatie om te investeren in MVO is dat een werknemer de behoefte heeft om bij de organisatie te 'horen'. Wanneer MVO initiatieven worden geïmplementeerd, zullen werknemers en management samen moeten werken. Dit versterkt het gevoel van bij de organisatie horen. Het morele motief is dat werknemers willen dat hun bedrijf verder kijkt dan winst en andere economische factoren. Een betekenisvolle bijdrage aan de maatschappij en ethisch gedrag horen daarbij (Rupp et al., 2007, p. 6).

Op het niveau van de organisatie zijn er verschillende groepen die druk uitoefenen op bedrijven om MVO initiatieven te nemen. Deze groepen zijn bijvoorbeeld de eigenaren, aandeelhouders, managers en klanten. Rupp et. al., 2007, onderscheiden instrumentele motieven van aandeelhouders. MVO initiatieven kunnen worden gerelateerd aan een sterkere concurrentiepositie, omdat bijvoorbeeld de reputatie van het bedrijf door MVO initiatieven zal verbeteren. Relationele motieven gaan meestal over de relatie tussen bedrijf en haar stakeholders. Deze stakeholders kunnen bijvoorbeeld klanten, aandeelhouders, andere bedrijven waarmee wordt samengewerkt of banken zijn. Bedrijven zullen er voor kiezen om te investeren in MVO omdat lange termijn groei en sociale legitimiteit moeten

worden gewaarborgd. Stakeholders spelen daar een cruciale rol in. Door te investeren worden negatieve percepties over het bedrijf voorkomen en het geeft 'sociale goedkeuring' om het bedrijf te runnen (Rupp et. al., 2007, p. 10). Verder spreken de onderzoekers over een zogenaamde collectieve identiteit van klanten. Deze collectieve identiteit komt tot uiting in consumentenorganisaties die druk uitoefenen op bedrijven om te investeren in MVO. Een moreel motief van bijvoorbeeld aandeelhouders of andere stakeholders om te investeren in MVO kan zijn het gevoel van verantwoordelijkheid naar de wereld toe. Ook nemen stakeholders hun persoonlijke waarden en normen mee in het bedrijf en dat heeft ook invloed op beslissingen rond MVO.

In Nederland is de overheid er van overtuigd dat bedrijven mensen met een handicap kansen moet geven om in het reguliere bedrijfsleven te kunnen functioneren (Regeerakkoord VVD-CDA, 2010, p. 44). Het model maakt duidelijk dat overheden ook verschillende motieven hebben om druk uit te oefenen op bedrijven om in MVO te investeren. Een instrumenteel motief is dat MVO initiatieven voeding geven aan innovatie en ze versterken de reputatie van bedrijven bij klanten. Op deze manier dragen MVO initiatieven bij aan de internationale concurrentiepositie. Relationele en morele motieven zijn geclusterd rond het idee dat bedrijven onderdeel zijn van de samenleving en daarom verantwoordelijkheid moeten nemen als het gaat om het promoten van sociale samenhang en het aanpakken van problemen rond sociale uitsluiting (Rupp et. al., 2007, p. 14).

## 2.5. Evaluaties van de pilots werken naar vermogen

De regering Balkenende II signaleerde toekomstige problemen in de sector van de sociale werkgelegenheid. Daarom installeerde het kabinet de commissie fundamentele herbezinning WSW in 2008. Deze commissie heeft het rapport Werken naar vermogen geschreven waarin aanbevelingen staan over hoe de sociale werkvoorziening moet worden hervormd. De regering besloot om deze aanbevelingen niet direct te implementeren maar eerst uit te testen. Een aantal pilots werden opgestart. De pilots zijn geëvalueerd en de belangrijkste resultaten zullen worden besproken.

Pilot twee, 'omslag van sw-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven' bestaat uit 33 projecten. Deze projecten zijn uitgevoerd binnen sociale werkvoorzieningen. De auteurs concluderen ten eerste dat een grondige evaluatie nog niet mogelijk is op dit moment (2011). Reden hiervoor is dat de projecten onvolledig zijn uitgevoerd. Om toch te kunnen evalueren gebruikt men succesfactoren die zijn afgeleid uit de literatuur (E&Y, 2011, p. 4). Het doel van pilot twee is het vinden van een antwoord op de volgende vraag: Hoe kunnen sociale werkvoorzieningen functioneren als een springplank voor iedereen die in de toekomst voor een reguliere werkgever kan werken maar zich eerst moet ontwikkelen? Deze vraag kan worden gerelateerd aan de vragen die in dit onderzoek worden behandeld. In de evaluatie worden vijf thema's onderscheiden waarin de 33 projecten zijn onderverdeeld. Op basis van een literatuurstudie worden verschillende succes- en faal factoren onderscheiden. Deze zijn in een schema weergegeven.

**Tabel 2.2.5. a. Succes- en faalfactoren voor sociale werkplaatsen om te fungeren als springplank naar regulier werk.**

<b>Thema 1: Visievorming</b>	<b>Thema 2: Cultuur- verandering</b>	<b>Thema 3: Instrument- ontwikkeling</b>	<b>Thema 4: Verbreding Doelgroep</b>	<b>Thema 5: Werkgevers dienstverlening</b>
Voldoende gevoel voor urgentie	Focus op 2 <sup>e</sup> orde leren	Inbedding in totale visie en strategie	Invloed op bestaande cultuur	Vraaggericht werken
Sterke en krachtige kopgroep	Voldoende draagvlak	Betrekken van de doelgroep	Omgaan met minder gemotiveerde doelgroepen	Bezwaren werkgevers wegnemen
Voldoende draagvlak	Communicatie	Handelingsvermogen	Voorkomen minder aandacht voor WSW-ers	Personeelsbeleid professionals
Gebruik van bewezen instrumenten	Korte termijn successen	Monitoren van arbeidsontwikkeling	Gebruik bestaande instrumentarium	Gebruik financiële prikkels
Concreetheid	Wegnemen weerstand	Concrete doelstellingen	Gebruik expertise andere partijen	Aanpassingen in functies
Ruimte voor (door)ontwikkeling	Juiste leiderschap			Helderheid over begeleiding
Communicatie	Gebruik van beïnvloedbare factoren			Draagvlak bij werkgever
	Holistische benadering			Interne en externe begeleiding
				Kwaliteit van samenwerking

Pilot één 'meer werkplekken bij werkgevers' heeft het volgende doel; het creëren van meer kennis over hoe werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om langdurige arbeidsrelaties aan te gaan met mensen met een handicap of beperking. Verschillende projecten zijn opgestart, echter ook hier geldt dat de auteurs van mening zijn dat de resultaten nog incompleet en

gefragmenteerd zijn. Succesfactoren zijn daarom vrij algemeen (Van Horssen et. al., 2010, p. 67). Volgens de auteurs bestaat het proces van stimulering en ondersteuning van werkgevers uit vier fasen. Deze zijn, motivering van werkgevers, creëren van de juiste omstandigheden, werving, selectie en aanname en het creëren van langlopende arbeidsrelaties. De verschillende succesfactoren per fase zijn hieronder schematisch weergegeven.

<b>Tabel 2.2.5.b. Succes en faalfactoren pilot 'meer werkplekken bij werkgevers</b>			
<b>Motiveren van werkgevers</b>	<b>Creëren van randvoorwaarden</b>	<b>Werving, selectie en aanname</b>	<b>Duurzame arbeidsrelatie</b>
Gebruik ambassadeurs en breng informatie over naar werkgevers	In grote bedrijven kan de aanwezigheid van een projectleider een succesfactor zijn	Snelle reactie van Sw-bedrijf op vraag vanuit werkgevers om geschikte kandidaten te vinden	De kwaliteit van de match is cruciaal
MVO kan een succesfactor zijn om 'binnen' te komen bij bedrijven	Ervaring met groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt geldt bij grote bedrijven als een succesfactor	Intensieve samenwerking tussen werkgever en Sw-bedrijf in selectiefase	Begeleiding op de werkvloer
Aanbieden van flexibele arbeid is strijdig met doelstelling om duurzame arbeid te creëren	Bestaande CAO afspraken en MVO beleid gelden als succesfactor. Verder ook verwachte problemen bij het invullen van vacatures.		Draagvlak bij collega's
Lage lonen zijn essentieel	Draagvlak kan worden gecreëerd door kosten van de werknemer niet op het budget van de afdeling te laten drukken		Flexibele opstelling van werkgever t.a.v. productiviteit en verzuim.
Sw-bedrijven worden niet herkend als detachingsorganisaties			Houding en motivatie van werknemer zelf

## 2.6. Conclusies

De kennis die in de literatuurstudie is opgedaan, wordt gebruikt om een oordeel te kunnen vormen over effectiever gebruik van instrumenten die moeten leiden tot re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook zullen de onderwerpen die zijn besproken in dit hoofdstuk, worden gebruikt om de interviews structuur te geven.

### *Theorie over de werking van de arbeidsmarkt*

-Gebaseerd op neoklassieke arbeidsmarkt theorie kan worden aangenomen dat werkgevers niet bereid zijn het wettelijk minimum loon voor arbeid te betalen wanneer werknemers niet voldoende productief zijn.

-Het lijkt realistisch om aan te nemen dat werkgevers geen sw-ers aannemen wanneer er een discrepantie tussen het gevraagde niveau en het aangeboden niveau van onderwijs bestaat.

-Een oorzaak van hoge werkloosheid is het lage niveau van genoten onderwijs bij mensen die zich aan de onderkant van de arbeidsmarkt bevinden.

-Wanneer een persoon investeert in onderwijs, zullen de kansen op de arbeidsmarkt toenemen omdat de productiviteit zal toenemen.

-Individueel investeren liever in breed toepasbare scholing en bedrijven investeren liever in bedrijfsspecifieke kennis.

-Werkgevers proberen een indicatie te maken van iemands productiviteit en functioneren. Daarom kijken ze naar de scholing die iemand heeft gevolgd.

-Wanneer men mensen scholing aanbiedt, zullen de resultaten hetzelfde moeten zijn als wanneer dezelfde scholing ergens anders was genoten.

-Wanneer scholing wordt aangeboden, moeten diploma's ook door anderen erkend worden.

-Volgens de neo institutionele theorie over de werking van de arbeidsmarkt zijn duurzame arbeidsrelaties gunstig omdat dan de kosten van selectie en training worden geminimaliseerd. Een andere manier om trainingskosten te verkleinen is training-on-the-job.

### *Re-integratie studies*

-Scholing is effectief wanneer de persoon na het volgen van scholing in staat is het minimum loon te verdienen.

-Een specifieke groep die niet in staat is het minimum loon te verdienen heeft ook baat bij onderwijs, namelijk de mensen die een zogenaamde positieve productiviteit kunnen verdienen. De opbrengsten van re-integratie zijn dan hoger dan de kosten.

-Werkervaringsplaatsen zijn effectief voor mensen die daarna het minimum loon kunnen verdienen.

-Loonsubsidies lijken effectief voor meerdere groepen om verschillende redenen, er zijn echter ook nadelen.

-Mensen met een WW-uitkering die werk zoeken, hebben baat bij bemiddeling en niet bij onderwijs.

-Werkgelegenheid na het volgen van een activeringsprogramma stijgt afhankelijk van het type programma. Training is matig effectief, methoden om de private sector te stimuleren en services+sancties die zijn gericht op het efficiënter vinden van een baan zijn erg effectief.

Contextuele factoren blijken een kleinere rol te spelen.

### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

-Niet 'bedrijven' kiezen ervoor om zich met maatschappelijk verantwoord ondernemen bezig te houden maar verschillende groepen in en rond bedrijven, stimuleren bedrijven om MVO initiatieven te nemen.

-Werknemers hebben verschillende motieven om het bedrijf onder druk te zetten om MVO initiatieven te nemen. Eerlijkheid, betrokkenheid en ethische aspecten spelen een rol.

-Bedrijven nemen MVO initiatieven om tegemoet te komen aan verwachtingen van stakeholders. Door dit te doen wordt de zekerheid over onderwerpen als lange termijn groei en sociale legitimiteit vergroot. Klanten zetten bedrijven ook onder druk om MVO initiatieven te nemen.

-Overheden zetten bedrijven onder druk om MVO initiatieven te nemen. Overheden vinden dat dit goed is voor de internationale concurrentiepositie en vinden dat bedrijven ook een sociale functie in de maatschappij hebben.

#### *Evaluaties pilots Werken naar vermogen*

-Uit de literatuur zijn succes- en faalfactoren geformuleerd over het functioneren van sociale werkvoorzieningen en hoe zij functioneren als een opmaat naar regulier werk. Deze succes factoren zijn geformuleerd rond vijf thema's: Visievorming, cultuurverandering, instrumentontwikkeling, verbreding doelgroep en dienstverlening aan werkgevers.

-Er zijn verschillende succesfactoren geformuleerd over hoe meer kennis kan worden gecreëerd over hoe werkgevers kunnen worden gestimuleerd om mensen uit de WSW in dienst te nemen. De succesfactoren zijn geformuleerd rond vier fases: Motiveren van werkgevers, creëren van randvoorwaarden, werving, selectie en aanname en duurzame arbeidsrelaties.

Het is van belang om in te gaan op de manier waarop dit hoofdstuk kan dienen als structuur voor de interviews. Zoals te zien was, zijn vier invalshoeken gekozen om naar de problematiek rond mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te kijken. Binnen deze vier invalshoeken valt een onderverdeling te maken van zeven concrete onderwerpen. Hierbij wordt het onderwerp scholing vanuit het perspectief van arbeidsmarkttheorie en vanuit het perspectief van re-integratiestudies behandeld. Deze onderverdeling is gebruikt in de structurering van de interviews. Dit is vooral gedaan vanuit praktisch oogpunt, de verschillende onderwerpen uit de literatuur kwamen zo duidelijker naar voren voor de geïnterviewden. In het verslag is echter gebruik gemaakt van de verdeling zoals die in dit hoofdstuk is gebruikt.

**Figuur 2.6.**

#### **Gebruik van literatuur in dit verslag**

Onderverdeeld t.b.v interviews	Indeling literatuur	Gebruikte verdeling in verslag
Theorie over werking arbeidsmarkt	<--Theorie arbeidsmarkt-->	Theorie arbeidsmarkt
Scholing		
Scholing	<--Re-integratiestudies-->	Re-integratiestudies
Effectieve instrumenten		
Financiële instrumenten		
MVO	<--MVO-->	MVO
Samenwerking met werkgevers	<--Evaluaties pilots-->	Evaluaties pilots
Ontwikkeling van SW-bedrijf	werken naar vermogen	werken naar vermogen



## Hoofdstuk 3. Interviews met betrokkenen

### 3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit de interviews worden besproken. Dit hoofdstuk heeft twee delen. In deel één worden keuzes met betrekking tot de gehouden interviews verantwoord. Er wordt toegelicht wie geïnterviewd is. Vervolgens wordt uitgelegd waarom voor deze personen is gekozen. Daarna wordt ingegaan op de structuur van de interviews. In het tweede deel van het hoofdstuk worden vervolgens de resultaten uit de interviews besproken.

### 3.2. Verantwoording interviews met betrokkenen

In het schema op de volgende pagina is aangegeven wie geïnterviewd is. In totaal zijn 17 interviews afgenomen. Om antwoord te kunnen geven op de vraag welke instrumenten effectief kunnen zijn, zijn mensen geïnterviewd die deze instrumenten inzetten tijdens hun werk. De instrumenten detachering, leerwerkbedrijf, bemiddeling, activering en scholing worden gebruikt binnen bepaalde afdelingen. Ook zijn er mensen buiten SOWECO geïnterviewd.

#### *Binnen SOWECO*

Om meer inzicht te krijgen in het gebruik van deze instrumenten bij SOWECO zijn daarom interviews gehouden met mensen binnen deze afdelingen. Er zijn ook interviews gehouden met medewerkers van de bedrijven Groen en Multipack. De twee bedrijven maken niet direct gebruik van één van deze instrumenten. Het doel van SOWECO om zoveel mogelijk mensen te re-integreren geldt echter ook voor deze afdelingen. Het is daarom relevant om ook deze afdelingen te betrekken in het onderzoek.

#### *Werkgevers*

Er is ook met werkgevers gesproken. Deze bedrijven werken met mensen van SOWECO via een detachering, begeleid werken of activeringsproject. Er is gesproken met werkgevers vanuit de gedachte dat het uitvoeren van beleid een 'multi-actor proces' is; er zijn vele actoren bij betrokken. Bressers en Hoogerwerf onderscheiden drie categorieën. De eerste categorie bevat de actoren die met uitvoerende taken zijn belast. Hierin valt SOWECO. De tweede categorie wordt ook wel de categorie van beleidssubjecten genoemd. Hiermee wordt de doelgroep waarop beleid is gericht bedoeld. In de derde categorie vallen organisaties die op de één of andere manier bij de uitvoering betrokken zijn. Hierin vallen werkgevers. Een belangrijke conclusie als gevolg van deze indeling is dat wanneer beleidsuitvoering wordt geanalyseerd of geëvalueerd, er niet alleen naar de uitvoerende organisatie zelf moet worden gekeken. Wanneer dit wel gebeurt, wordt een groot deel van het uitvoeringsproces niet belicht. Nu is het niet zo dat altijd het volledige uitvoeringsproces moet worden geëvalueerd. Als onderzoeker kun je het onderzoeksgebied afbakenen (Bressers&Hoogerwerf, 1991, p. 123). Het is belangrijk dat er niet alleen gekeken wordt naar SOWECO als uitvoeringsorganisatie maar dat andere betrokken partijen ook worden geïnterviewd. Daarom is ervoor gekozen om daar waar instrumenten direct gericht zijn op het plaatsen van mensen bij werkgevers, werkgevers te interviewen. Dit is gebeurd bij de instrumenten detachering, begeleid werken en activering.

#### *Overige stakeholders*

In het schema is te zien dat er gesproken is met een vertegenwoordiger van de Gemeenschappelijke Regeling, het samenwerkingsverband van gemeenten en met de voorzitter van de Ondernemingsraad. De gedachte achter de keuze om deze personen te interviewen is als volgt;

vanuit de grondslag van de behavioral theory of the firm is het te beargumenteren dat er binnen een organisatie meerdere partijen zijn. Deze partijen zullen niet als vanzelfsprekend de belangen van de organisatie ten allen tijde nastreven. Ze zullen ook hun eigen belangen nastreven en deze hoeven niet noodzakelijkerwijs overeen te komen met de belangen van de organisatie. Deze partijen worden ook wel stakeholders genoemd (Hazeu, 2007, p. 39). Volgens Freeman zijn stakeholders van de organisatie 'iedere groep of ieder individu die invloed uitoefent op of wordt beïnvloed door acties die bijdragen aan de doelbereiking van organisatiedoelen (Bryson, 2003, p. 40). Zowel de gemeenten binnen de GR als de Ondernemingsraad hebben invloed op wat er gebeurt binnen SOWECO. Vandaar dat is gekozen om beide partijen ook te interviewen.

**Schema 3.2. Geïnterviewde personen**

Onderwerp		Binnen Soweco	Buiten Soweco
Detachering	Groeps detachering	Detach.consulent	Bedrijf
	Individuele detachering	Detach.consulent	Bedrijf
Begeleid Werk		Begeleider Soweco	Bedrijf
		Bedrijfsleider Soweco	
Leer/werk bedrijf	Dienstverlening	Afdelingschef	
		Projectbegeleiders	
Projecten	ArbeidsActivering	Uitvoerder projecten	Wijkcentrum
Opleiding/scholing		Opleidingscoördinator	Leraar ROC
Groen		Bedrijfsleider groen	
Multipack		Bedrijfsleider Multipack	
		Bedrijfsleider Electronica	
GR		Vertegenwoordiger GR	
OR		Voorzitter OR	

#### *Structuur interviews*

Het doel van de interviews binnen en rond SOWECO is om een duidelijk beeld te krijgen over hoe SOWECO te werk gaat en hoe het bedrijf instrumenten inzet. In de interviews zal ten eerste simpelweg worden gevraagd op welke manier een bepaalde afdeling/persoon te werk gaat. Waarom gebeurt dit op deze manier, is men succesvol of effectief in de aanpak en wat zijn de voor- en nadelen van de gekozen aanpak.

Bressers & Hoogerwerf hebben een aantal regels omschreven waaraan onderzoekers zich kunnen vasthouden wanneer ze data gaan verzamelen. Dit zijn vijf regels, te weten de uitvoerbaarheidsregel, de bruikbaarheidsregel, de accuratesseregel, de validiteitsregels en de betrouwbaarheidsregel (Bressers&Hoogerwerf, 1991, p. 74). Deze vijf regels zullen besproken worden en op deze manier wordt inzichtelijk op welke manier de data voor dit onderzoek zijn verzameld.

De uitvoerbaarheidsregel geeft aan dat de dataverzameling zo praktisch mogelijk moet verlopen. Verschillende partijen worden geïnterviewd. In het schema op de vorige pagina is te zien wie er geïnterviewd zijn. Zoals aangegeven wordt niet alleen SOWECO als organisatie bekeken. Bedrijven die een groepsdetachering, een individuele detachering en iemand in het kader van begeleid werken of arbeidsactivering een werkplek bieden, zijn ook geïnterviewd. In overleg met de contactpersonen binnen SOWECO is voor deze bedrijven gekozen. In de categorieën begeleid werken en individuele detachering en projecten is at random gekozen voor een bedrijf/organisatie. In de categorie groepsdetacheringen was dit niet mogelijk. Zo stond een bedrijf niet open voor initiatieven vanuit SOWECO. Daarom is gekozen voor een bedrijf dat recentelijk een samenwerking is gestart. Het voordeel daarvan is dat het proces van samenwerking nog vers in het geheugen ligt. Alle respondenten zijn bezocht en tijdens de interviews is meegeschreven om de respondenten zo min mogelijk ongerief te bezorgen tijdens de interviews.

De bruikbaarheidsregel stelt dat de manier van dataverzameling zodanig moet zijn opgezet dat ze de onderzoeksvragen kan beantwoorden. Om er voor te zorgen dat de interviews antwoorden genereren waarmee de onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord, wordt een vaste structuur in de interviews gebruikt. De algemene vragenlijst is in bijlage 1 weergegeven. Verschillende personen worden geïnterviewd die allen werkzaam zijn in een ander deel van de organisatie of met een specifiek deel van de organisatie te maken hebben. Verder zijn sommigen werkzaam op beleidsniveau, bijvoorbeeld leden van de Gemeenschappelijke Regeling, en anderen op uitvoeringsniveau zoals de consultants. De literatuurstudie, waarin theorie en bestaande empirische kennis is besproken, biedt echter een structuur als het gaat om de onderwerpen die besproken worden in de interviews. Deze structuur is ook terug te vinden in het schema aan het eind van hoofdstuk twee. Deze onderwerpen zijn:

- Theorie arbeidsmarkt
- Re-integratiestudies → Scholing  
Financiële instrumenten  
Effectieve instrumenten
  
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- Evaluaties pilots Werken Naar Vermogen → Samenwerking met werkgevers  
Ontwikkeling van het SW-bedrijf als geheel

De accuratesseregel ten aanzien van informatiebronnen geeft aan dat informatiebronnen gedetailleerd moeten worden beschreven en dat de keuze voor deze bronnen kan worden verdedigd. Er is al aangegeven waarom verschillende personen van verschillende afdelingen zijn gekozen en waarom niet alleen is gekeken naar de interne organisatie maar ook naar andere actoren. De accuratesseregel is daarmee gewaarborgd.

De validiteitsregel zegt dat de wijze van dataverzameling de geldigheid van de uiteindelijke conclusies moet verzekeren. Om deze regel te waarborgen kan eveneens worden verwezen naar de opzet met meerdere actoren. Zo zal niet alleen het verhaal vanuit het perspectief van de organisatie SOWECO worden opgetekend maar worden andere perspectieven ook opgenomen. Daarnaast is het voor de geldigheid van conclusies ook van belang dat de observaties binnen SOWECO niet alleen op het bovenste managementniveau gedaan worden. Er is bewust voor gekozen om uitvoerders te bevragen naast afdelingshoofden.

De betrouwbaarheidsregel zegt dat de methode van dataverzameling zo moet worden uitgevoerd dat de informatie voldoende betrouwbaar is. Dit betekent dat een herhaling van de dataverzameling zou moeten leiden tot dezelfde resultaten als de eerste keer. Deze regel is gewaarborgd door de uitwerkingen van de interviews te laten lezen en controleren door de geïnterviewde personen. Op deze manier kan worden vastgesteld of de onderzoeker de antwoorden juist heeft weergegeven of geïnterpreteerd.

### **3.3. Opzet voor verwerking van de resultaten uit de interviews**

De informatie uit de interviews vormt de basis voor de conclusies die getrokken worden. Om op een duidelijke manier conclusies te kunnen trekken, wordt een schema gebruikt waarin de bevindingen uit de literatuur per afdeling worden besproken. Zoals in de paragraaf 'conclusies' van hoofdstuk twee te lezen is, zijn de bevindingen uit de literatuur in een aantal stellingen geformuleerd. In het schema zal worden weergegeven of binnen de afdelingen de conclusies uit theorie en bestand empirisch onderzoek worden herkend of ondersteund of dat men een andere of tegengestelde mening is toegedaan. Verschillen tussen afdelingen zullen op deze manier ook zichtbaar worden. Het niet ingevulde schema is in bijlage twee weergegeven. Het is opgedeeld in vier delen, in lijn met de verdeling van de onderwerpen die zijn besproken in hoofdstuk twee. De stellingen uit de literatuur zijn hier uit praktische overwegingen genummerd. De nummering komt overeen met de nummering zoals die in de paragraaf 'conclusies' van hoofdstuk twee is gebruikt. Daar waar de tabellen zijn ingevuld, zullen de stellingen uit hoofdstuk twee ter verduidelijking worden herhaald.

### **3.4. Resultaten uit de interviews**

#### **3.4.1. Inleiding**

De belangrijkste resultaten worden per geïnterviewde afdeling besproken. Dat betekent dat er, zoals ook is te zien in de schema's in de bijlage, negen deelparagrafen zijn. De opbouw van de deelparagrafen is grotendeels gelijk, zoals uitgelegd in paragraaf 3.2. onder de kop 'structuur interviews'. Deelparagraaf 3.4.2. 'Scholing' volgt deze structuur niet omdat in deze paragraaf alleen over het instrument scholing gesproken wordt en niet over andere instrumenten. Ook wordt er in een aantal deelparagrafen niet gesproken over financiële instrumenten. Dit komt omdat binnen die afdelingen, deze instrumenten niet worden ingezet om mensen naar regulier werk te begeleiden. Dit heeft te maken met de aard van de werkzaamheden binnen de afdeling. Zo is het niet de taak van de bedrijven Multipack en Elektronica om mensen begeleid te laten werken, vandaar dat financiële instrumenten niet gebruikt worden en men dus weinig kan zeggen over eventuele effectiviteit. Verder is er met de voorzitter van de ondernemingsraad niet expliciet gesproken over samenwerking met werkgevers. Impliciet is dit wel gebeurd rond het onderwerp MVO maar hier werd vooral aandacht gegeven aan hoe SOWECO gebruik maakt van MVO en welke landelijke trends rond dit thema door de voorzitter werden gesignaleerd. De verklaring voor het feit dat niet is gesproken over

samenwerking met werkgevers is dat vooral is gesproken vanuit het perspectief van de medewerkers van SOWECO die door de voorzitter werden vertegenwoordigd. Er is gekozen om de resultaten van de interviews weer te geven in bijlage 3.

#### **3.4.2. Schematische weergave resultaten uit interviews**

In bijlage 2 zijn vier schema's gepresenteerd. Op deze manier wordt inzichtelijk hoe in de verschillende afdelingen wordt omgegaan met, aangekeken tegen of wordt gedacht over de stellingen die uit het theoretisch en empirisch kader zijn afgeleid. In de schema's zal met behulp van de kleuren Groen en rood worden aangegeven of stellingen uit theorie en bestaand empirisch onderzoek worden onderschreven in de praktijk van SOWECO of niet. In de schema's bevinden zich ook een aantal lege vakken. Dat betekent dat men binnen een afdeling niet heeft gereageerd op de inhoud van de stelling omdat deze niet relevant was of niet voorkwam binnen de werkzaamheden van de afdeling. Alvorens het schema wordt weergegeven, worden eerst de stellingen uit de literatuur weergegeven.

*Theorie over de werking van de arbeidsmarkt*

1. Gebaseerd op neoklassieke arbeidsmarkt theorie kan worden aangenomen dat werkgevers niet bereid zijn het wettelijk minimum loon voor arbeid te betalen wanneer werknemers niet voldoende productief zijn.
2. Het lijkt realistisch om aan te nemen dat werkgevers geen sw-ers aannemen wanneer er een discrepantie tussen het gevraagde niveau en het aangeboden niveau van onderwijs bestaat.
3. Een oorzaak van hoge werkloosheid is het lage niveau van genoten onderwijs bij mensen die zich aan de onderkant van de arbeidsmarkt bevinden.
4. Wanneer een persoon investeert in onderwijs, zullen de kansen op de arbeidsmarkt toenemen omdat de productiviteit zal toenemen.
5. Individuen investeren liever in breed toepasbare scholing en bedrijven investeren liever in bedrijfsspecifieke kennis.
6. Werkgevers proberen een indicatie te maken van iemand productiviteit en functioneren. Daarom kijken ze naar de scholing die iemand heeft gevolgd.
7. Wanneer men mensen scholing aanbiedt, zullen de resultaten hetzelfde moeten zijn als wanneer dezelfde scholing ergens anders was genoten.
8. Wanneer scholing wordt aangeboden, moeten diploma's ook door anderen erkend worden.
9. Volgens neo institutionele theorie over de werking van de arbeidsmarkt zijn duurzame arbeidsrelaties zijn gunstig omdat dan de kosten van selectie en training worden geminimaliseerd. Een andere manier om trainingskosten te verkleinen is training-on-the-job.

	Theorie over de werking van de arbeidsmarkt								
Stellingen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Afdelingen									
Leerwerkbedrijf	Green	Red	Red	Red	Red		Green	Green	
Scholing		Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	
Detachering	Green	Red	Red	Green	Green	Green			Green
Begeleid werken	Green	Red	Red	Red	Red	Red			
Projecten Arbeids-activering	Green	Green	Green	Red					
Multipack & Elektronica	Green	Green	Green	Green	Green		Green		
Groen	Green	Green	Green	Green	Green		Red		
Ondernemingsraad	Green	Red	Red	Red	Red				
Vertegenwoordiger GR	Green	Green	Green	Green					

*Re-integratie studies*

1. Scholing is effectief wanneer de persoon na het volgen van scholing in staat is het minimum loon te verdienen.
2. Een specifieke groep die niet in staat is het minimum loon te verdienen heeft ook baat bij onderwijs, namelijk de mensen die een zogenaamde positieve productiviteit kunnen verdienen. De opbrengsten van re-integratie zijn dan hoger dan de kosten.
3. Werkervaringsplaatsen zijn effectief voor mensen die daarna het minimum loon kunnen verdienen.
4. Loonsubsidies lijken effectief voor meerdere groepen om verschillende redenen, er zijn echter ook nadelen.
5. Mensen met een WW-uitkering die werk zoeken, hebben baat bij bemiddelingen en niet bij onderwijs.
6. Werkgelegenheid na het volgen van een activeringsprogramma stijgt afhankelijk van het type programma. Training is matig effectief, methoden om de private sector te stimuleren en services+sancties die zijn gericht op het efficiënter vinden van een baan zijn erg effectief. Contextuele factoren blijken een kleinere rol te spelen.

	Re-integratie studies					
Stellingen	1	2	3	4	5	6
Afdelingen						
Leerwerkbedrijf	Red	Red	Green			
Scholing	Red	Green				Green
Detachering	Red	Red	Green		Green	Green
Begeleid werken	Red	Red	Green	Green	Green	Green
Projecten Arbeids-activering	Red	Red	Green		Green	Green
Multipack & Elektronica	Green	Red			Green	Green
Groen	Green	Green			Green	Green
Ondernemingsraad	Red	Red	Green	Green	Green	Green
Vertegenwoordiger GR	Red	Red		Green	Green	Green

*Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

1. Niet 'bedrijven' kiezen ervoor om zich met maatschappelijk verantwoord ondernemen bezig te houden maar verschillende groepen in en rond bedrijven, bedrijven stimuleren om MVO initiatieven te nemen.
2. Werknemers hebben verschillende motieven om het bedrijf onder druk te zetten om MVO initiatieven te nemen. Eerlijkheid, betrokkenheid en ethische aspecten spelen een rol.
3. Bedrijven nemen MVO initiatieven om tegemoet te komen aan verwachtingen van stakeholders. Door dit te doen wordt de zekerheid over onderwerpen als lange termijn groei en sociale legitimiteit vergroot. Klanten zetten bedrijven ook onder druk om MVO initiatieven te nemen.
4. Overheden zetten bedrijven onder druk om MVO initiatieven te nemen want overheden vinden dat dit goed is voor de internationale concurrentiepositie en vinden dat bedrijven ook een sociale functie in de maatschappij hebben.

	Maatschappelijk verantwoord ondernemen			
Stellingen	1	2	3	4
Afdelingen				
Leerwerkbedrijf			Green Red	
Scholing				
Detachering	Green	Green	Green	
Begeleid werken	Red		Red	
Projecten Arbeids-activering			Green Red	Green Red
Multipack & Elektronica				
Groen			Green	Red
Ondernemingsraad			White Red	Red
Vertegenwoordiger GR			Green Red	Green Red



*Evaluaties pilots Werken naar vermogen*

-Uit de literatuur zijn succes- en faalfactoren geformuleerd over het functioneren van sociale werkvoorzieningen en hoe zij functioneren als een opmaat naar regulier werk. Deze succes factoren zijn geformuleerd rond vijf thema's: 1. Visievorming 2. Cultuurverandering 3. Instrumentontwikkeling 4. verbreding doelgroep en 5. dienstverlening aan werkgevers. De geïnterviewden herkennen deze succesfactoren, positief of negatief.

-Er zijn verschillende succesfactoren geformuleerd over hoe meer kennis kan worden gecreëerd over hoe werkgevers kunnen worden gestimuleerd om mensen uit de WSW in dienst te nemen. De succesfactoren zijn geformuleerd rond vier fases: 6. Motiveren van werkgevers 7. creëren van randvoorwaarden 8. werving, selectie en aanname en 9. duurzame arbeidsrelaties. De geïnterviewden herkennen deze succesfactoren, positief of negatief.

	Evaluaties pilots Werken naar vermogen								
Stellingen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Afdelingen									
Leerwerkbedrijf	Red		Red			Green			
Scholing									
Detachering	Red	Red	Red		Green	Red	Green	Green	Green
Begeleid werken	Red	Red			Green			Green	Green
Projecten Arbeids-activering	Red			Green	Red	Red			Red
Multipack & Elektronica	Red	Green				Red			
Groen	Green				Red	Green			
Ondernemingsraad	Green	Green							
Vertegenwoordiger GR	Red				Green	Red			Green

### 3.4.3. Bespreking resultaten interviews

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de resultaten uit de interviews. Verslagen van antwoorden van afzonderlijke afdelingen staan weergegeven in bijlage drie. In deze paragraaf zal vooral worden ingegaan op opvallende zaken, tegenstrijdigheden of overeenkomsten in de antwoorden van de geïnterviewde personen. Dit zal worden gedaan in lijn met de structuur van de schema's.

#### *Theorie over de werking van de arbeidsmarkt*

Stelling 1, waarin wordt aangenomen dat werkgevers niet bereid zijn het wettelijk minimumloon te betalen voor medewerkers van SOWECO, wordt door bijna iedereen onderschreven. Opvallend is dat alleen binnen het Groenbedrijf de opvatting heerst dat mensen binnen deze afdeling wel een kans zouden maken op de reguliere arbeidsmarkt. Misschien niet bij een hovenier maar eenvoudig productiewerk zou naar schatting voor de helft van de groep mensen wel mogelijk zijn. Waarom niet meer mensen doorstromen naar regulier werk, wordt ook aangegeven. Werknemers zijn gehecht aan hun werk en aan het feit dat ze buiten kunnen werken. Productiewerk wordt binnen gedaan en is dus minder interessant. Hieruit kan worden geconcludeerd dat dit type beschut werk niet bijdraagt aan het stimuleren van mensen om bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan.

Trainingen en scholing zijn een belangrijk instrument omdat elke afdeling, in meer of mindere mate, gebruik maakt van dit instrument. Om een goed beeld te krijgen hoe naar scholing wordt gekeken binnen de verschillende afdelingen en bedrijven van SOWECO, kan gekeken worden naar de antwoorden die zijn gegeven rond stelling twee van het schema 'theorie over werking van de arbeidsmarkt'. Hierin wordt beschreven dat werkgevers geen sw-ers zullen aannemen wanneer er een discrepantie bestaat tussen het gevraagde en het geboden niveau van onderwijs. Op deze stelling geven de coördinator onderwijs en de leraar van het ROC en de mensen binnen de beschutte afdelingen een antwoord waarin zij deze stelling onderschrijven. Met andere woorden, zij onderstrepen het belang van onderwijs. De mensen die rond de afdelingen detacheringen en begeleid werken zijn geïnterviewd, geven een heel ander antwoord. Hun ervaring is dat onderwijs niet zo belangrijk is om te slagen op de arbeidsmarkt. Veel werknemers doen op dit moment werk waarvoor geen diploma's nodig zijn. Verder is bijna iedereen het oneens met de stelling dat scholing effectief is als mensen na het volgen van scholing in staat zijn het minimumloon te verdienen. In de motivaties van de antwoorden schuilen echter grote verschillen. De afdelingen detachering en begeleid werken zeggen dat scholing matig effectief is binnen SOWECO terwijl de andere afdelingen en bedrijven aangegeven dat scholing niet alleen effectief is voor mensen die daarna het minimum loon kunnen verdienen maar ook voor mensen die dat daarna niet kunnen. Binnen de productiebedrijven Multipack en Elektronica geeft men aan dat scholing vaak ook te moeilijk is voor werknemers en dus niet altijd zin heeft.

Het is ook van belang om te kijken naar wat werkgevers vinden. Uit de interviews komt naar voren dat men wel kijkt naar of iemand een opleiding heeft maar dat dit vooral gebeurt in gevallen dat een opleiding of diploma verplicht is voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Om mensen in bepaalde sectoren aan het werk te krijgen, zijn diploma's van belang. Opvallend is dat men zich in het Groenbedrijf realiseert dat de populatie werknemers binnen SOWECO in kwaliteit achteruit gaat. Hierdoor zijn werknemers niet meer in staat de benodigde diploma's te halen.

### *Re-integratiestudies*

Scholing wordt dus door niet iedereen als noodzakelijk gezien als het gaat om slagingskansen op de arbeidsmarkt. Er kan gekeken worden naar de antwoorden op stelling één in de tabel 're-integratiestudies'. Hierin wordt gesteld dat scholing alleen effectief zou zijn als mensen na het volgen van scholing ook het wettelijk minimum loon kunnen verdienen. Dan valt op dat men het behoorlijk eens lijkt te zijn. Bijna iedereen is van mening dat deze stelling niet geldt voor de situatie bij SOWECO. Het objectief vaststellen van de effecten van scholing wordt niet gedaan. Dit wordt door sommigen als een gemis gezien. Alhoewel de effectiviteit van scholing wordt betwist, wordt toch meermaals aangegeven dat voor de mensen die scholing volgen, het wel belangrijk is. Er wordt aangegeven dat het een positief effect heeft op hun eigenwaarde en zelfvertrouwen. Sommigen vinden het ook de plicht van een organisatie als SOWECO om te proberen om mensen te blijven ontwikkelen. In die zin verschillen de meningen over de stelling wel. Sommigen zijn van mening dat scholing de doelgroep van SOWECO niet dichterbij de arbeidsmarkt brengt, anderen zijn het daar wel mee eens maar vinden dat de effectiviteit van scholing niet alleen mag worden opgehangen aan vergroten van baankansen. Er moet ook gekeken worden naar de manier waarop mensen zich kunnen ontwikkelen door scholing.

Wat verder opvalt, is dat veel afdelingen het deels eens zijn met stelling zes en deels oneens. Uit de interviews rond de afdeling begeleid werken kwam naar voren dat de kwaliteit van de match tussen werkgever en werknemer als een belangrijke succes- of faalfactor wordt gezien voor het wel of niet slagen van de stap naar de reguliere arbeidsmarkt. Wat daar een beetje bij aansluit is wat veel anderen ook zeggen namelijk dat begeleiding erg belangrijk is. Zowel werknemer als werkgever moet begeleid worden. Dat vinden zowel de afdeling detacheringen als de afdeling begeleid werken.

### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Rond dit onderwerp is een veelheid van meningen en inzichten naar voren gekomen in de interviews. Dit is ook wel te zien aan het gebrek aan samenhang in het schema dat rond dit onderwerp is gemaakt. Een eerste conclusie is dat de geïnterviewden, zowel binnen als buiten SOWECO niet het idee hebben dat werknemers veel druk uitoefenen om hun werkgever er toe te bewegen initiatieven rond MVO te nemen. Een stelling uit de literatuur was dat werkgevers vooral initiatieven rond MVO nemen om tegemoet te komen aan de wensen van stakeholders. Hierover wordt verschillend gedacht. Sommigen komen tot de conclusie dat bedrijven het vooral doen om iemand toch een kans te geven, anderen denken dat status en imago belangrijke factoren zijn. De werkgevers die voor dit onderzoek zijn geïnterviewd geven allen aan dat ze vanuit sociale motieven mensen van SOWECO inhuren of in dienst nemen.

### *Evaluaties pilots Werken naar vermogen*

Kijkend naar het schema valt vooral op dat men rond het thema visievorming bijna allemaal een mening heeft gegeven. De voorzitter van de ondernemingsraad is vrij positief over de visie rond SOWECO. De vertegenwoordiger van de Gemeenschappelijke Regeling geeft aan dat SOWECO de laatste tijd veel goede hervormingen heeft doorgevoerd maar dat die een beetje ondergesneeuwd worden door bezuinigingen. Daarbij geeft de vertegenwoordiger aan dat het contact maken met bedrijven beter zou kunnen. Dit wordt niet herkend door andere geïnterviewden. Het is zo dat

binnen veel afdelingen niet positief wordt geantwoord wanneer het gaat over de visie binnen en rond SOWECO. Regelmatig werd ingegaan op de tegenstrijdige belangen tussen verschillende afdelingen binnen SOWECO. De interne afdelingen willen graag produceren en hebben daar mensen voor nodig terwijl de afdelingen detachering en begeleid werken graag mensen willen uitplaatsen. Men geeft aan dat de keuze is gemaakt om prioriteit te geven aan dat laatste. Toch heeft deze tweespalt voor onrust binnen de afdelingen gezorgd.

## Hoofdstuk 4. Conclusies

In dit hoofdstuk zullen antwoorden op de onderzoeksvragen worden gegeven. Eerst zal de hoofdvraag worden beantwoord. Dit zal kort gebeuren waarna in de vervolgparagrafen uitvoeriger wordt ingegaan op de effectiviteit van de instrumenten.

### 4.1. Beantwoording hoofdvraag

De vraag die in deze paragraaf wordt beantwoord is: In hoeverre zijn de instrumenten die SOWECO gebruikt om het aantal mensen dat de stap van een interne plaats naar regulier werk maakt te vergroten in potentie succesvol? De beantwoording zal kernachtig zijn. In de vervolgparagrafen zullen de deelvragen worden beantwoord, waar ook wat uitgebreider wordt ingegaan op de verschillende instrumenten. Eén van de conclusies die kan worden getrokken is dat geen van de instrumenten in die mate effectief, dan wel geschikt is, dat het afzonderlijk van de andere instrumenten geschikt kan zijn als middel om de populatie binnen SOWECO naar een zo regulier mogelijke werkplek te begeleiden. Dit heeft deels ook te maken met het feit dat begeleiding en ontwikkeling van mensen maatwerk blijft. Verschil in type mensen vraagt om verschillende methoden. Elk van instrumenten heeft positieve kanten en effecten maar in de uitvoering zijn ook veel nadelen of nadelige effecten te ontdekken. De literatuur geeft geen redenen waarom kan worden gedacht dat een bepaald instrument niet zou kunnen werken. Wel dient daar bij opgemerkt te worden dat het effect van scholing op basis van zowel literatuur en een deel van de interviews, niet overschat dient te worden. De effecten van de projecten arbeidsactivering dienen ook niet overschat te worden. Men kan verwachten dat deze projecten niet zullen leiden tot vergroting van het aantal mensen dat wordt begeleid naar regulier werk. Het is echter vanuit financieel oogpunt voor SOWECO interessant om dit soort projecten op te zetten omdat zij een budget krijgen waarmee ze mogen proberen mensen te activeren. Zowel scholing als de projecten zijn wel instrumenten die er toe bijdragen dat mensen wat leren, zich ontwikkelen, kennis en vaardigheden opdoen.

Het instrument loondispensatie wordt vanuit de centrale overheid ingezet. Dit lijkt een belangrijk instrument om werkgevers bereid te vinden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. In de interviews werd het belang van financiële instrumenten ook onderstreept. In de toekomst is het belangrijk voor SOWECO om dit instrument goed toe te passen. Dat betekent dat zaken als het meten van de loonwaarde ook goed geregeld moeten zijn, iets wat nu nog moeilijk gaat.

Een laatste belangrijke conclusie is dat het alleen kijken naar hoe instrumenten worden toegepast en hoe die leiden tot vergroting van de groep mensen die doorstroomt naar regulier werk, geen recht doet aan de complexiteit van de omgeving waarin SOWECO functioneert. Zowel landelijke als plaatselijke overheden beïnvloeden de werkzaamheden van SOWECO en ook de doelgroep streeft niet perse dezelfde doelen als SOWECO na. Daarnaast blijft SOWECO afhankelijk van de welwillendheid van het bedrijfsleven.

## 4.2. Beantwoording deelvraag 1

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de vraag: Welke instrumenten gebruikt SOWECO en op welke manier? In de inleiding van dit verslag is al uitgebreider ingegaan op deze vraag. Daarin is de volgende lijst met instrumenten samengesteld:

Leerwerkbedrijf  
Scholing  
Detacheren  
Bemiddeling  
Activeringsprojecten  
Loonsubsidies  
Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Eerst is daar geschetst hoe de organisatie van SOWECO eruit ziet en zijn met behulp van het organogram de verschillende afdelingen besproken. Daarna is in paragraaf 1.6 ingegaan op de instrumenten zoals SOWECO die gebruikt om mensen te begeleiden naar de arbeidsmarkt. Daarin is ook uitgelegd dat sommige instrumenten worden toegepast door een afdeling, zoals bij het leerwerkbedrijf, detacheringen, bemiddeling en scholing het geval is. De activeringsprojecten worden door mensen binnen de organisatie uitgevoerd die ook verantwoordelijk zijn voor andere taken. Het financiële instrument loonsubsidies is een landelijk toegepaste maatregel en MVO is, op basis van de informatie uit het jaarverslag en de gesprekken ter oriëntatie op de organisatie van SOWECO, vooralsnog meer een visie op hoe werkgevers om kunnen gaan met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

## 4.3. Beantwoording deelvraag 2

De vraag die in deze paragraaf wordt beantwoord is: Welke mogelijkheden zijn er voor SOWECO om van de huidige instrumenten in de toekomst op een effectieve wijze gebruik te maken? Per instrument zal ingegaan worden op deze vraag.

### *Leerwerkbedrijf*

Binnen het leerwerkbedrijf leren mensen hoe het is om te werken. Het aspect van leren zit niet zozeer in het volgen van cursussen en opleidingen maar meer in het ervaren van hoe het is om weer aan het werk te zijn. Men concludeert dat het gebrek aan onderwijs ook niet altijd de oorzaak is van het niet slagen op de arbeidsmarkt. De privésituatie of het niet beheersen van de Nederlandse taal spelen bijvoorbeeld ook een rol. In lijn met deze observaties is de keuze om beperkt in onderwijs te investeren logisch. Vakgerichte cursussen worden wel gegeven. Op deze manier wordt het voor bedrijven aantrekkelijk om mensen of diensten van SOWECO aan te nemen. Men geeft wel trainingen in hoe mensen sneller een baan kunnen vinden en hoe men moet solliciteren. Uit zowel theorie als praktijk lijkt dit effectief. Het leerwerkbedrijf heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld. In het begin was men vooral gericht op het draaien van productie. Later kwam men tot het inzicht dat mensen uiteindelijk bij reguliere werkgevers moeten terecht komen. Als er in de toekomst geen vraag meer is naar de trajecten die het leerwerkbedrijf aanbiedt, verandert het bedrijf weer naar het op productie gerichte bedrijf dat het eerst was en vervalt eigenlijk de functie van het bedrijf.

### *Scholing*

Het instrument scholing is al uitgebreid besproken in de paragrafen waarin de resultaten van de interviews werden behandeld. De belangrijkste conclusie kan zijn dat scholing op verschillende

manieren bekeken kan worden. Wanneer het gezien wordt als middel om mensen daadwerkelijk dichter bij een reguliere baan te brengen, dan wordt de effectiviteit van het instrument niet bevestigd door de geïnterviewde personen. De meningen van rond de afdelingen detachering en begeleid werken lijken het belangrijkste omdat men rond deze afdelingen een goed beeld heeft van wat mensen kunnen en van wat werkgevers vragen.

#### *Detacheringen*

Een belangrijk nadeel van het instrument detacheringen is het voorziet in de behoefte van werkgevers aan flexibele arbeid, iets wat haaks staat op het realiseren van duurzame arbeidsplaatsen. Uit de interviews komt naar voren dat flexibiliteit de reden is waarom werkgevers met SOWECO willen samenwerken. Het zou daarom onrealistisch zijn om te zeggen dat detacheren geen goed instrument kan zijn. Wat uit alle interviews rond detacheringen naar voren komt, is het belang van begeleiding door SOWECO van zowel werkgever als werknemer. Kijkend naar de stellingen 6 t/m 9 uit de tabel 'evaluatie pilots Werken naar vermogen' kan worden geconcludeerd dat SOWECO hier wisselend succesvol in is. Het vinden van een geschikte persoon bij een werkgever gaat goed maar het goed houden van de arbeidsrelatie en het vragen van een tarief dat ook voor SOWECO rendabel is, blijkt lastig. De afgelopen jaren heeft rond detacheringen veel discussie plaatsgevonden. Andere bedrijven binnen SOWECO vonden dat bij het uitplaatsen van mensen uit het oog werd verloren dat produceren ook van belang was.

#### *Begeleid werken*

In de interviews rond begeleid werken komt naar voren wat eigenlijk in de afgelopen paragrafen ook is besproken. Men geeft aan dat onderwijs niet het belangrijkste middel is om mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden maar dat begeleiding van werknemer en werkgever veel belangrijker is. Kijkend naar de succes en faalfactoren zoals die in de 'evaluatie pilots Werken naar vermogen' zijn geformuleerd, kan geconcludeerd worden dat de afdeling begeleid werken het goed doet. Wat echter wel belangrijk is om te concluderen, is dat het aantal mensen dat via begeleid werken bij een reguliere werkgever aan de slag is gegaan, niet is gegroeid de laatste jaren. Men geeft aan dat tijd en geld elementen zijn die een afdeling als begeleid werken succesvol kunnen maken.

#### *Activeringsprojecten*

Binnen de projecten arbeidsactivering werkt men met een andere groep mensen dan tot nog toe gebruikelijk was bij SOWECO. Dat brengt ook een andere problematiek met zich mee. Zo zijn mensen niet per definitie laagopgeleid maar vormen privéproblemen of taalproblemen ook vaak het probleem waarom ze niet slagen op de reguliere arbeidsmarkt. Men probeert mensen op een andere manier aan het werk te krijgen dan tot nog toe is gedaan. Er worden nauwelijks tarieven gevraagd aan werkgevers en werkgevers zijn vaak non-profit instellingen die de tijd en moeite willen nemen om iemand een kans te geven. De vraag is dan of deze projecten uiteindelijk ook zullen leiden tot plaatsingen. Op basis van de antwoorden uit de interviews lijkt het gerechtvaardigd om daar niet heel positief over te zijn.

#### *Loonsubsidies*

Financiële instrumenten als loonkostensubsidies worden vanuit zowel theorie en empirisch onderzoek als de geïnterviewde personen als nuttige instrumenten beschouwd. De landelijke overheid zal in de toekomst ook de mogelijkheden bieden om gebruik te maken van deze instrumenten. De eventuele nadelen van deze instrumenten zoals die in de theorie worden geschetst, worden nergens herkend. Een belangrijk aspect van dit type instrumenten is dat de

loonwaarde van een werknemer moet worden vastgesteld om daar een tarief en subsidie mee te bepalen. Binnen SOWECO wordt op kleine schaal geëxperimenteerd met een programma dat de loonwaarde kan vaststellen. Men is tot de ontdekking gekomen dat het invullen van dit programma voor werknemers een probleem is en dat andere partijen de uitkomsten van de metingen niet zonder meer accepteren, omdat dit natuurlijk gevolgen heeft voor de prijs die men moet betalen.

#### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Uit de interviews met bedrijven kwam regelmatig naar voren dat men vooral met SOWECO in zee gaat om een individuele werknemer een kans te geven. Ook werd het behouden van flexibiliteit genoemd. In de interviews binnen SOWECO werd verschillend aangekeken tegen MVO. Sommigen kregen het idee dat bedrijven het doen vanuit imago, anderen herkenden dat bedrijven het vaak doen om mensen toch een kans te geven. Vanuit het model dat gebruikt is in de literatuur waren al deze redenen en motieven te verwachten.

#### **4.4. Aanbevelingen**

Op basis van de informatie uit de interviews en de literatuur zal in deze paragraaf een aantal aanbevelingen worden gedaan. Er is voor gekozen om de aanbevelingen puntsgewijs weer te geven.

- Trainingen gericht op het sneller vinden van een baan blijken effectief, dit type trainingen zouden daarom gebruikt moeten blijven worden.
- Leren werken met als doel een plaats vinden bij reguliere werkgevers zal in de toekomst altijd het doel van het leerwerkbedrijf moeten zijn. Anders wordt het een nieuwe productieafdeling.
- Op dit moment worden vaak mensen tegen een te laag tarief uitgeleend waardoor SOWECO er eigenlijk niets aan verdient. SOWECO zal moeten kiezen of men nog langer mensen tegen een zeer laag tarief detacheert bij bedrijven of niet.
- De afgelopen tijd bestond er veel onrust op afdelingen omdat er de doelstellingen van produceren en uitplaatsen op gespannen voet met elkaar stonden. Men kan er over twisten of dit te maken heeft met een onduidelijke visie of met een proces van cultuurverandering. Het verdient echter wel de aanbeveling om in de toekomst bij soortgelijke situaties snel duidelijkheid te creëren onder werknemers en daar vervolgens ook op te sturen.
- Scholing moet als effectief instrument om mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden niet worden overschat. Men moet in de toekomst nadenken of scholing hiervoor wel moet worden toegepast of dat het ontwikkelen van mensen en zelfvertrouwen geven door middel van scholing belangrijk wordt gevonden. Die twee doelen moet men scheiden.
- Het doel om langdurige arbeidsrelaties te creëren met detacheringen lijkt niet realistisch. Het hele idee van detacheren is dat de werkgever flexibiliteit wordt geboden. SOWECO blijft dan erg afhankelijk van werkgevers. Uit de interviews met de werkgevers in dit onderzoek kwam echter wel naar voren dat men de mensen van SOWECO echt een kans wil geven.



-Begeleid werken lijkt een effectieve manier om mensen naar de reguliere arbeidsmarkt te begeleiden. Men geeft aan dat tijd en geld elementen zijn die bepalen of dit instrument succesvol kan zijn. Als dat mogelijk is zou het advies luiden om hierin te investeren.

-In aansluiting op de vorige aanbeveling zou SOWECO dan stappen moeten maken in de manier waarop de loonwaarde van werknemers wordt vastgesteld. Dit is van belang in de samenwerking met werkgevers omdat op basis van de vastgestelde loonwaarde de hoogte van de loondispensatie wordt bepaald. Op dit moment is er onduidelijkheid over hoe de loonwaarde moet worden berekend. Het is zaak dat SOWECO hier een goed werkende methode voor kiest.

-Uit de interviews rond de activeringsprojecten ontstaat het idee dat de projecten niet meteen zullen bijdragen in het vergroten van de groep mensen die de stap naar regulier werk gaat maken. Er zijn ook andere redenen waarom men deze projecten opstart, van financiële aard. Men moet in de toekomst evalueren in hoeverre de projecten een bijdrage leveren als het gaat om het begeleiden van mensen naar een zo regulier mogelijke werkplek en daar de projecten op beoordelen.

-Bedrijven werken samen met SOWECO om allerlei redenen. Een deel van de bedrijven doet het omdat men bewust invulling wil geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. SOWECO moet zich er van bewust zijn dat bedrijven ook vanuit het oogpunt van imago of marketing de samenwerking zoekt met SOWECO. Hier moet men binnen SOWECO geen waardeoordeel over geven maar accepteren dat dit de werkelijkheid is. Men moet nadenken over hoe men allerlei bedrijven, met allerlei motieven om samen te werken met SOWECO, toch aan zich kan binden.

#### 4.5. Reflectie

In deze paragraaf zal worden gereflecteerd op het gedane onderzoek en er zal worden ingegaan op de voor- en nadelen van het onderzoek.

Allereerst kan iets over de opzet worden gezegd. Er is gekozen voor een opzet waarin veel verschillende facetten van de organisatie SOWECO mee worden genomen en er zijn veel instrumenten onder de loep genomen. Dit heeft als voordeel dat dit verslag een redelijke weergave moet zijn van wat er rond en binnen SOWECO wordt gedaan om mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden. Tevens doet het recht aan de complexiteit het beleidsveld, wanneer gekozen zou zijn om het effect van een afzonderlijk instrument te onderzoeken zouden er te veel factoren buiten beschouwing worden gelaten.

Het is echter wel zo dat de opzet aangepast is aan hoe de organisatie van SOWECO eruit ziet. Niet alle conclusies en aanbevelingen zijn daarom te generaliseren. Over de generaliseerbaarheid kan gediscussieerd worden. Sociale werkvoorzieningen werken allemaal min of meer met dezelfde doelgroep en proberen min of meer op vergelijkbare manieren mensen naar de arbeidsmarkt te begeleiden. Feit blijft dat een SW-bedrijf afhankelijk is van de politieke omgeving, de kwaliteit van de werknemers en de manier waarop het lokale bedrijfsleven tegen de doelgroep en de organisatie aankijkt. Het zou daarom zo kunnen zijn dat wat bij SOWECO niet werkt, bij een ander SW-bedrijf wel een effectief instrument kan zijn.

De brede opzet had ook invloed op de benodigde literatuur. Het hoofdstuk waarin de literatuur wordt besproken kenmerkt zich door een verscheidenheid van onderwerpen. Dit kan ten koste zijn

gegaan van precisie en diepte. Aan de andere kant was de diversiteit van onderwerpen ook noodzakelijk om op een goede manier dit onderzoek te kunnen doen.

De personen die geïnterviewd zijn, waren allen zeer open ten opzichte van de interviewer en in het geven van relevante en benodigde informatie. Zeker de interviews met personen binnen SOWECO vormen een goed beeld van hoe aangekeken wordt tegen verschillende instrumenten. De geïnterviewde werkgevers zijn in overleg met mensen van SOWECO gekozen. Het is van belang om bewust te zijn van het feit dat andere werkgevers misschien heel andere antwoorden hadden kunnen geven. De uitspraken van werkgevers die zijn geïnterviewd kunnen niet gegeneraliseerd worden naar hoe alle werkgevers verschillende onderwerpen zien.

Dit onderzoek is met een bestuurskundige bril op gedaan. Er is vooral gekeken naar de keuzes die men binnen SOWECO maakt, hoe de uitvoering eruit ziet en hoe dat in de toekomst kan verbeteren. In de toekomst zou men misschien vanuit het perspectief van de werkgevers een onderzoek kunnen opzetten. Het is interessant om in kaart te brengen hoe werkgevers de organisatie SOWECO zien of hoe zij de doelgroep van SOWECO zien. Voor een student bedrijfskunde zou dit een interessante opdracht kunnen zijn.

## Literatuur

Akerlof, G.A. & Yellen, J.L. (1986). *Efficiency wage models of the labor market*. Cambridge University Press.

Bressers, J, TH, A. & Hoogewerf, A. (1995). *Inleiding tot beleidsevaluatie*. Enschede: Universiteit Twente.

Bryson. (2003). *What to do when Stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques*. Minneapolis: University of Minnesota.

Cedris. (2010). *Branche informatie 2010*. Utrecht.

Cedris. (2011). *Uitvoering WSW*. Utrecht.

Centraal Plan Bureau. (2007). *De maatschappelijke kosten en baten van re-integratie*. CPB.

Dekker, R. (1994). *De relatie tussen scholing en loopbaan vanuit een arbeidsmarkt-theoretische invalshoek*. Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg.

Ernst&Young. (2011). *Omslag naar arbeidsontwikkeling*. Ernst&Young.

Groot, I. Heyma, A. Kok, L. (2006). *Effectiviteit van reïntegratie van Ww-ers*. Amsterdam: Seo economisch onderzoek.

Horssen, van, C.P. et. all. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers*. Amsterdam: Regioplan beleidsonderzoek.

Jong, de, A. (2003). *Handreiking evaluatie onderzoek ex-ante*. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Kluve, J. (2006). *The effectiveness of European active labor market policy*. Essen: RWI Essen.

Kok, L. & Houkes, A. (2011). *Gemeentelijk re-integratiebeleid vergeleken*. SEO Economisch onderzoek.

Universiteit Leiden. (2011). *Lexicon methoden en technieken*. Leiden.

Nickell, S. (1997). *Unemployment and labor market rigidities: Europe vs North America*. The journal of economical perspectives.

Ours, van. J.C. (1985). *Flexibilisering van de arbeidsmarkt, enkele vraagpunten*. OSA-voorstudie.

Rijksoverheid. (2011). *Sociale werkvoorziening*. Den Haag.

Rijksoverheid. (2011). *Wet Werken naar Vermogen*. Den Haag.

Rupp, D. et. all. (2007). *Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations*. Urbana-Champaign: University of Illinois

Santen, van. (2010). *WSW-statistiek 2009*. Zoetermeer: research voor beleid.

Saunders, M. et al. (2007). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearsons Education Benelux.

Shadish, Cook & Campbell. (2005). *Experimental and quasi-experimental designs*. Boston.

SOWECO. (2011). *Jaarverslag 2010*. Almelo: SOWECO.

Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2006). *De WSW in beweging*. VNG.

Wissink, C.E. et al. (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers*. Amsterdam: Regioplan beleidsonderzoek.

#### *Geraadpleegde websites*

Rijksoverheid. (2012). *Wet werken naar vermogen*. Geraadpleegd op 12-1-2012.

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wet-werken-naar-vermogen-wwnv>

SOWECO. (2012). *Persbericht dagelijks bestuur en RvC SOWECO*. Geraadpleegd op 1-3-2012.

[http://www.soweco.nl/Nieuws\\_Detail.aspx?ItemID=a371155a-4ce2-41bf-9208-42e40f2cd190](http://www.soweco.nl/Nieuws_Detail.aspx?ItemID=a371155a-4ce2-41bf-9208-42e40f2cd190)

Universiteit Twente. (2012). *Specialization Public Management*. Geraadpleegd op 10-1-2012.

<http://www.utwente.nl/master/international/pa/tracks/pm/>

## Bijlage 1: Algemene vragenlijst

Onderstaande vragenlijst is gebruikt als basis voor de interviews. Afhankelijk van de persoon met wie, of de activiteit waarover gesproken werd, zijn kleine aanpassingen in deze vragen gemaakt. De relevantie van sommige vragen hangt namelijk af van de activiteiten die besproken werden. De vragen hebben allemaal een open karakter. De formulering is zoveel mogelijk gelijk gehouden en de volgorde van de thema's en vragen ook. Wanneer antwoorden in eerste instantie niet voldoende de vraag beantwoordden, is er doorgevraagd. Ook wanneer onderwerpen benoemd werden die niet direct relevant zijn voor de beantwoording van de vraag maar wel relevant zijn voor andere vragen of belangrijk zijn in het schetsen van een compleet beeld van de verschillende activiteiten, is er doorgevraagd. Het karakter van de interviews is dus te beschrijven als semigestructureerd (Lexicon Methoden en Technieken, 2011,

### Theorie over de arbeidsmarkt

- In hoeverre is de relatie productiviteit ten opzichte van loon bepalend of iemand wel of niet aan het werk komt?
- In hoeverre spelen andere redenen en rol?
- In hoeverre zijn de lonen die betaald worden een maatstaf voor de productiviteit van een werknemer?
- In hoeverre zijn de kosten van het in dienst nemen van een sw-er een belemmerende factor voor bedrijven?
- In hoeverre is het realistisch om het doel na te streven dat zoveel mogelijk mensen duurzame arbeidsplaatsen in het reguliere bedrijfsleven moeten krijgen?
- Op welke manieren maken werkgevers inschattingen of een kandidaat geschikt is om bij hen te komen werken?
- Op welke manier ondersteunen jullie ze daar in?

### Scholing

- In hoeverre speelt scholing een rol in de keuze om iemand te detacheren?
- In hoeverre speelt scholing van kandidaten voor werkgevers een rol?
- In hoeverre zijn werkgevers op zoek naar geschoolde arbeiders?
  
- In hoeverre kijken werkgevers naar het hebben van een Arbeidsmarkt kwalificatie?
- In hoeverre wordt er gekeken of iemand een opleiding Arbeidsmarkt Gekwalificeerd Assistent heeft voordat hij gedetacheerd wordt?
- Is er verschil te merken tussen mensen met en zonder AKA en wat zijn die verschillen?
  
- In hoeverre draagt scholing bij aan het vergroten van iemands productiviteit?
- Welke rol speelt de mate van productiviteit van een werknemer voor SOWECO om die persoon te detacheren?
- Welke rol speelt dat voor de werkgever?
- Wordt productiviteit vooraf gemeten en hoe gebeurt dat?

- In hoeverre besteden bedrijven aandacht aan scholing binnen hun bedrijf voor Sw-medewerkers en hoe doen ze dat?
- Welke type scholing wordt vooral gebruikt, algemene kennis of vaardigheden, algemene scholing of specifieke scholing. Met welke argumenten?
- In hoeverre wordt er gekeken naar algemeen erkende opleidingen?
- In hoeverre heeft scholing in zijn algemeenheid alleen zin als de kosten van scholing lager zijn dan de opbrengsten?
- Scholing zou volgens onderzoek niet een heel effectief middel voor re-integratie zijn? Hoe denkt u hierover?

#### Financiële aspecten

- In hoeverre spelen de kosten van een sw-er een rol in de beslissing van een werkgever om er één in dienst te nemen?
- Welke rol speelt loonkostensubsidie in het besluit een sw-er aan te nemen?
- In hoeverre speelt de onzekerheid over overheidsbeleid een rol in de keuzes die werkgevers maken?

#### Effectieve instrumenten (ondersteunende instrumenten en werkervaringsplaatsen)

- Uit de literatuur blijkt dat 'werkervaringsplaatsen' een effectief middel tot reïntegratie zijn. In hoeverre wordt daar binnen de verschillende afdelingen mee gewerkt?
- Bemiddeling, begeleiding en advies en dergelijke lijken de meest effectieve instrumenten. In hoeverre worden deze instrumenten toegepast binnen de verschillende afdelingen?
- In hoeverre zijn er standaard methoden voor de begeleiding van mensen? Hoe zien die methoden eruit?
- In hoeverre hangt het al dan niet ontwikkelen/stappen maken op de cedris ladder/plaatsen bij een werkgever in de vorm van detachering of begeleid werken af van de inzet en invulling van de begeleiders?
- Training-on-the-job blijkt effectief. In hoeverre zijn werkgevers bereid om trainingen aan werknemers te geven en er in te investeren?
- In hoeverre wordt het gebruik van dit instrument gestimuleerd door SOWECO? Zo ja, waarom, zo nee waarom niet?
- Duurzame arbeidsrelaties lijken gunstig omdat zo kosten van selectie en training in verhouding lager liggen. Strookt dit beeld met de werkelijkheid?
- Contextuele factoren zoals macro-economische omstandigheden zouden een kleine rol spelen. In hoeverre komt dit overeen met de situatie zoals SOWECO/de afdeling die ervaart?

#### Maatschappelijk verantwoord ondernemen

- In hoeverre speelt het thema MVO binnen bedrijven een rol?
- Welke partijen binnen bedrijven richten zich op MVO of vinden dat het bedrijf MVO initiatieven moet nemen?
- Welke onderliggende gedachten en motieven om bezig te zijn met MVO spelen een rol bij deze groepen/bedrijven als geheel?

- In hoeverre vragen klanten om MVO initiatieven?
- In hoeverre zien bedrijven samenwerking met SOWECO als een vorm van MVO?
- In hoeverre geeft men daar ruchtbaarheid aan?

Samenwerking met werkgevers.

- Met behulp van het schema verschillende succes- en faal factoren bespreken
- Welke factoren spelen een rol of helpen mee om het proces van een samenwerking met een bedrijf om mensen te plaatsen, te bespoedigen.
- Hoe verloopt de samenwerking met werkgevers

<b>Motiveren van werkgevers</b>	<b>Creëren van randvoorwaarden</b>	<b>Werving, selectie en aanname</b>	<b>Duurzame arbeidsrelatie.</b>
---------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

Ontwikkeling van SOWECO als geheel

- Organisatie als geheel bespreken aan de hand van het schema.
- Welke ontwikkelingen heeft SOWECO de afgelopen jaren doorgemaakt?
- Hoe is daarop geanticipeerd?
- Welke gevolgen hebben die ontwikkelingen gehad?

<b>Visievorming</b>	<b>Cultuurverandering</b>	<b>Instrument ontwikkeling</b>	<b>Verbreding Doelgroep</b>	<b>Dienstverlening aan werkgevers</b>
---------------------	---------------------------	--------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------

## Bijlage 2: Opzet schema's

	Theorie over de werking van de arbeidsmarkt								
Stellingen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Afdelingen									
Leerwerkbedrijf									
Scholing									
Detachering									
Begeleid werken									
Projecten Arbeids-activering									
Multipack & Elektronica Groen									
Ondernemingsraad									
Vertegenwoordiger GR									
	Re-integratie studies								
Stellingen	1	2	3	4	5	6			
Afdelingen									
Leerwerkbedrijf									
Scholing									
Detachering									
Begeleid werken									
Projecten Arbeids-activering									
Multipack & Elektronica Groen									
Ondernemingsraad									
Vertegenwoordiger GR									



	Maatschappelijk verantwoord ondernemen			
Stellingen	1	2	3	4
Afdelingen				
Leerwerkbedrijf				
Scholing				
Detachering				
Begeleid werken				
Projecten Arbeids-activering				
Multipack & Elektronica Groen				
Ondernemingsraad				
Vertegenwoordiger GR				

	Evaluaties pilots Werken naar vermogen								
Stellingen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Afdelingen									
Leerwerkbedrijf									
Scholing									
Detachering									
Begeleid werken									
Projecten Arbeids-activering									
Multipack & Elektronica Groen									
Ondernemingsraad									
Vertegenwoordiger GR									

## Bijlage 3: Resultaten uit de interviews

### 1. Het leerwerkbedrijf

Zoals in de inleiding besproken, biedt het leerwerkbedrijf trajecten aan mensen aan die geactiveerd moeten worden omdat ze zich buiten de arbeidsmarkt bevinden. Mensen hebben de mogelijkheid werkervaring op verschillende afdelingen op te doen en ook trainingen gericht op een vakgebied of ontwikkeling van competenties zijn mogelijk. Er zijn hiervoor enige afdelingen opgezet waar mensen kunnen werken, zoals de sector techniek of dienstverlening. De afdelingschef dienstverlening en een trajectbegeleider zijn geïnterviewd.

#### *Theorie arbeidsmarkt*

Binnen het leerwerkbedrijf worden trajecten aangeboden. Deze trajecten duren in zijn algemeenheid zo'n 5 tot 6 weken. Maar vaak worden ze verlengd tot meerdere maanden of jaren. Deze trajecten worden aangeboden aan verschillende groepen mensen. De eerste groep zijn mensen die een uitkering ontvangen uit hoofde van de Wet werk en bijstand. In eerste instantie is het leerwerkbedrijf opgestart om trajecten voor deze groep te verzorgen. Daarnaast zijn er ook mensen uit de WSW en Wajong die gebruik maken van de trajecten. In de interviews met een trajectbegeleider en de afdelingschef dienstverlening komt naar voren dat de mensen die in trajecten worden geplaatst, niet slagen op de arbeidsmarkt om verschillende redenen. Taalproblemen, handicap, gebrek aan scholing of privéproblemen spelen een rol. In het geval van de mensen uit de Wwb, die vanuit de gemeente bij SOWECO worden geplaatst, speelt een motivatieprobleem ook een rol. Ook wordt aangegeven dat deze mensen niet voldoende productief zijn. Werkzaamheden moeten steeds worden gecontroleerd en herhaling is belangrijk. Ook wordt in beide interviews aangegeven dat er mensen met een Wwb uitkering binnenkomen die later in de WSW terecht komen.

#### *Scholing*

Het grootste deel van de mensen die in het leerwerkbedrijf komen, is laagopgeleid volgens beide respondenten. Er is echter ook een klein deel dat hoogopgeleid is. Deze mensen hebben hun diploma's vaak in het buitenland gehaald en spreken de Nederlandse taal niet.

Binnen het leerwerkbedrijf wordt scholing op verschillende manieren en met verschillende intensiteit ingezet. Voor een grote groep Wwb-ers die in het kader van ArbeidsActivering (AA) bij SOWECO komen, wordt onderwijs niet als vanzelfsprekend ingezet. Deze groep is structureel werkloos en SOWECO mag deze mensen proberen te activeren en te begeleiden naar de arbeidsmarkt. Deze mensen gaan extern of intern stage lopen. Werken is daar in eerste instantie het belangrijkste. In het deel waarin projecten van SOWECO worden besproken, wordt hier dieper op ingegaan. Er worden trainingen gegeven aan de groep Wwb-ers die niet tot de groep AA behoren. Deze mensen staan ontvangen nog maar kort een uitkering of staan nog maar net op de wachtlijst bij SOWECO. Dan wordt ingegaan op hoe mensen werk kunnen vinden, van het zoeken naar banen tot trainingen in sollicitaties. Dit wordt gezien als een effectief middel. Mensen worden zich bewust van hun mogelijkheden.

In beide interviews komt naar voren dat trainingen regelmatig worden ingezet om mensen dingen te leren. Trainingen rond werknemersvaardigheden en specifieke trainingen omtrent catering en schoonmaak worden benoemd. In de afdeling catering zijn dit soort specifieke trainingen en certificaten van belang om mensen te kunnen uitlenen aan bijvoorbeeld schoonmaakbedrijven. Dit wordt ook bewust gedaan omdat werkgevers het van belang vinden om met gecertificeerd personeel

te werken. Deze opleidingen duren een half jaar en ongeveer 75% van de groep mensen die op deze afdelingen werkt is opgeleid. In het interview met de trajectbegeleider kwam naar voren dat opleidingen niet veel werden ingezet in het leerwerkbedrijf. Dit is niet in lijn met wat er binnen de afdeling dienstverlening van het leerwerkbedrijf te zien is.

De effectiviteit van scholing en trainingen wordt in beide gevallen als moeilijk beoordeelbaar benoemd. Mensen ontwikkelen zich misschien wel maar dit gaat heel langzaam. Wat opvallend is, is dat in beide interviews de invloed van de privésituatie op het werk wordt benoemd. Wanneer men in de privésfeer tegen problemen aanloopt, heeft dit effect op het werk. Dit kan tot gevolg hebben dat verbeteringen als gevolg van training of scholing teniet worden gedaan.

#### *Effectieve instrumenten*

Uit zowel het interview met de trajectbegeleider als de afdelingschef komt naar voren dat het moeilijk is te beoordelen of het leerwerkbedrijf een effectief instrument is om mensen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen. Effectiviteit is voor zover bekend nooit gemeten of op welke wijze dan ook onderzocht. Uit beide interviews komt naar voren dat men wel het idee heeft dat het leerwerkbedrijf effectief is. Goede en intensieve begeleiding worden genoemd als factoren die het succes van een individueel traject bepalen. De trajectbegeleider geeft aan dat er niet altijd voldoende tijd is om iedereen de tijd te geven die men eigenlijk nodig heeft. Dit draagt volgens hem niet bij aan de effectiviteit van trajecten. De opzet als leerwerkbedrijf wordt als positief ervaren. Mensen leren vaardigheden die ze in normale bedrijven ook moeten gebruiken.

#### *Samenwerking met werkgevers en MVO*

De geïnterviewde personen geven een verschillend beeld van MVO en de rol die het speelt binnen SOWECO. De trajectbegeleider heeft in zijn werkzaamheden weinig met dit onderwerp te maken. Ook heeft hij het idee dat het geen thema binnen het leerwerkbedrijf is. De afdelingschef dienstverlening ziet dat anders. Er wordt wel samengewerkt met bedrijven, personeel wordt soms uitgeleend of producten gemaakt door SOWECO worden afgenomen. De afdelingschef dienstverlening is van mening dat bedrijven wel om MVO redenen samenwerken met SOWECO. Persoonlijk gebruikt hij ook MVO argumenten om bedrijven over de streep te trekken om samen te werken met SOWECO.

#### *Ontwikkeling van SOWECO*

In de interviews komen allerlei verschillende zaken naar voren. In grote lijnen wordt echter hetzelfde beeld geschetst. In de beginperiode richtte men zich in het leerwerkbedrijf vooral op produceren. Mensen ontwikkelen was belangrijk maar dan vooral ten behoeve van de eigen interne productie. Er werd onvoldoende naar kansen op de markt gekeken. Detacheren was te weinig een onderwerp binnen de afdeling, dat werd niet gezien als een taak van het leerwerkbedrijf. Dit leidde tot lastige situaties. Wanneer de afdeling detachering iemand uit het leerwerkbedrijf wilde plaatsen bij een werkgever, was het voor de afdelingschef lastig om te beoordelen of dit kans van slagen had. Die onzekerheid sloeg over op de werknemer die vervolgens minder gemotiveerd raakte om bij die werkgever aan de slag te gaan. Na een paar jaar is dat verbeterd omdat men dit niet de manier vond om mensen dichterbij de arbeidsmarkt te krijgen. Als een reden voor de koerswijziging wordt genoemd dat nu één manager verantwoordelijk is voor zowel het leerwerkbedrijf als de afdeling detacheringen. De afdelingschef geeft aan dat hij zelf ook contacten met bedrijven zoekt. Hij vindt dit voor zowel hemzelf als werknemers prettig.

Beide geïnterviewden geven aan dat de toekomst van het leerwerkbedrijf onzeker is doordat de gelden die gemeenten beschikbaar maakten voor trajecten aan het opdrogen zijn. Beiden zien dat de visie van waar het leerwerkbedrijf nu naar toe moet onduidelijk is.

## 2. Scholing

Scholing is een belangrijk instrument dat SOWECO inzet om mensen te ontwikkelen. Eerder mocht elke afdeling zelf bekijken hoe men scholing toepaste binnen de eigen afdeling. Dat is sinds zes jaar anders, men heeft alle onderwijsactiviteiten gecoördineerd. Er is daarom voor gekozen om apart aandacht te besteden aan dit instrument. Er zijn interviews gehouden met de coördinator opleidingen en een docent van het ROC die cursussen verzorgt voor mensen van SOWECO. De docent geeft de cursus arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent, een MBO niveau 1 opleiding.

### *Toepassing van scholing binnen SOWECO*

Men wil scholing zien als onderdeel van het proces van mensontwikkeling. De werknemers van SOWECO zijn allen ingedeeld op de zogenaamde werkladder. Het is de bedoeling dat mensen stappen omhoog maken op die werkladder. Scholing is een instrument dat bij kan dragen aan het maken van die stappen. De coördinator geeft aan dat er op dit moment geen structurele aanpak is over hoe dit dan moet. Er is geen stappenplan voor iemand die nu een opleiding wil volgen of heeft gevolgd. Men is nu in een werkgroep aan het nadenken hoe men dit proces moet vormgeven.

### *Effectiviteit van scholing*

De effectiviteit van scholing is niet objectief vastgesteld door of binnen SOWECO. De coördinator geeft aan dat rendementsmetingen eigenlijk wel wenselijk zouden zijn. Er is momenteel een systeem binnen SOWECO dat daarvoor gebruikt zou kunnen worden. Dit systeem heet Dariuz en wordt gebruikt voor loonwaardemetingen en assessments. Momenteel wordt het incidenteel ingezet zoals bij een project dat pas is uitgevoerd. Er wordt aangegeven dat dit systeem lastig is in te vullen en veel tijd kost, daarom wordt het niet op grote schaal of structureel gebruikt. De discussie over rendement en effectiviteit is niet nieuw. Ongeveer tien jaar geleden is al eens een onderzoek gedaan naar hoe dit moet. De coördinator geeft echter ook aan dat ondanks onduidelijkheid over effectiviteit, SOWECO wel als doelstelling heeft om mensen te ontwikkelen. Ook als het niet altijd aantoonbare verbeteringen zijn, moet SOWECO het toch proberen.

### *De opleiding arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent*

Wel zijn er verschillen te merken bij mensen die een opleiding hebben gevolgd. Zo wordt de opleiding arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent gegeven, een MBO niveau één opleiding. Hierin worden algemene werknemersvaardigheden aangeleerd. Gemiddeld duurt deze opleiding 14 tot 15 maanden. In totaal hebben op dit moment ongeveer 45 mensen deze opleiding gevolgd of zijn daar nog mee bezig. In eerste instantie was deze opleiding opgezet voor mensen die vanuit de Wwb bij SOWECO terecht kwamen. De effectiviteit van deze opleiding zit hem volgens de coördinator in het feit dat mensen assertiever worden en zelfbewuster zijn. De docent die vanuit het ROC deze opleiding bij SOWECO verzorgt, is het hier gedeeltelijk mee eens. Hij geeft aan dat mensen in het algemeen beter functioneren in een team of bedrijf na het volgen van een cursus. De eerste groep die de opleiding heeft gevolgd, had baat bij de opleiding. Zij waren gemotiveerd en wilden zichzelf ontwikkelen. Op dit moment wordt de opleiding gegeven aan een groep die een stuk zwakker is. Sommige deelnemers zijn misschien wel te zwak om een diploma te halen, aldus de docent. Daarnaast geeft de docent aan dat voor mensen in een leidinggevende functie de opleiding nuttig is omdat ze opgedane kennis in de praktijk kunnen brengen. Of het nut heeft, ligt voor een groot deel

besloten in de motivatie van de deelnemers. De docent concludeert dat jongeren vaak minder gemotiveerd zijn. De docent geeft aan dat ongeveer 65% van de deelnemers echt baat heeft bij de opleiding.

De docent is zich ervan bewust dat het proces om een opleiding heen van belang is. Het gaat er volgens hem om dat zaken, geleerd in de opleiding, in de praktijk worden gebracht. Daarvoor is het soms noodzakelijk dat mensen andere of meer werkzaamheden krijgen. Dit probeert hij dan te regelen. Verder geeft hij aan dat het van belang is dat mensen hun diploma ook echt verdienen. Anders denken ze dat ze gekwalificeerd zijn terwijl dat eigenlijk niet zo is. Dit heeft een verkeerd zelfbeeld tot gevolg.

Er worden verschillende typen opleidingen gegeven, vakspecifieke en algemene opleidingen. De keuze voor een bepaalde opleiding hangt vaak af van de vraag van werknemers naar een opleiding en de kosten van een opleiding. Bedrijven staan niet altijd open om opleidingen aan te bieden aan hun werknemers of mensen die bij hen zijn gedetacheerd. Men denkt dat het te veel tijd en energie kost. Dit is ook terug te zien in het aantal AKA opleidingen dat gegeven wordt aan mensen die werkzaam zijn binnen de afdeling detachering. Dit aantal blijft achter bij de andere afdelingen. Aan de andere kant ziet men dat werkgevers wel enthousiast zijn over de AKA opleidingen, er zijn ook wel bedrijven die wel open staan voor scholing van medewerkers.

Kosten van opleidingen spelen een rol. Men maakt gebruik van de Wet vermindering afdracht waardoor men ongeveer twee/derde van de kosten van scholing vergoed krijgt. Dit betekent dat men per jaar ongeveer 500 mensen opleidt voor ongeveer €56000,-. Hiermee wordt scholing ook als efficiënt instrument beschouwd.

### 3. Detacheringen

SOWECO detacheert mensen op twee manieren, in groepsverband en individueel. De groepen variëren van enkele werknemers tot tientallen waarbij ook leidinggevenden worden gedetacheerd. Om inzichtelijk te maken hoe het onderdeel detacheringen te werk gaat, zijn interviews gehouden met één van de twee consultants groepsdetacheringen, de bedrijfsleider van een bedrijf waar zes mensen van SOWECO zijn gedetacheerd en de bedrijfsleider van een bedrijf waar één persoon is gedetacheerd.

#### *Theorie arbeidsmarkt*

Er wordt een aantal redenen genoemd waarom mensen niet slagen op de arbeidsmarkt. Ten eerste zijn bedrijven angstig om met het type werknemer van SOWECO te werken. Deze mensen hebben extra begeleiding nodig en dat zien bedrijven vaak niet zitten. Wat daar mee samenhangt is dat SOWECO onbekend is of een negatief imago heeft bij bedrijven. Een andere reden waarom de mensen niet slagen op de arbeidsmarkt is een motivatieprobleem. Dit geldt echter alleen voor de groep mensen uit de Wwb. Zij hebben wel de capaciteiten maar niet de motivatie. Voor de groep WSW-ers is dit juist andersom. De afgelopen jaren is de groep uit de SW ook zwakker geworden, waardoor ze moeilijker zijn te plaatsen.

Eén van de bedrijfsleiders was echter wel bekend met SOWECO en SW bedrijven. Dit had te maken met ervaringen bij andere werkgevers. Er is een viertal redenen voor het bedrijf om met mensen uit een SW bedrijf te werken. Ten eerste kan men op deze manier flexibel in de productie zijn, men kan makkelijk weer afscheid van werknemers nemen. Ten tweede zijn mensen uit de SW eerder bereid

repetierend werk te doen en ten derde werken ze hard. Ten vierde wil het bedrijf ook haar sociale kant laten zien. De flexibiliteit wordt ook door de consultant genoemd als reden waarom bedrijven voor een detachering kiezen. Bij het andere bedrijf was de gedachte dat de gedetacheerde echt van meerwaarde kon zijn in de productie. Zowel werkervaring als opleiding gaven die indicatie. In de praktijk is het tegengevallen omdat de werknemer te kampen heeft met geestelijke problemen. Op dit moment wordt de werknemer vooral voor klusjes gebruikt. Met deze insteek is het bedrijf deze detachering niet gestart.

### *Scholing*

De consultant van SOWECO geeft aan dat voor 70 tot 80% van het werk geen diploma's nodig zijn. Dit is ook het geval bij het bedrijf. Stel dat er vanuit een bedrijf of werknemer een vraag naar scholing ontstaat, dan zijn er mogelijkheden. De consultant vindt echter dat er dan wel zekerheid moet zijn dat de werknemer en werkgever beiden iets aan de opleiding hebben. Daarnaast moet het ook mogelijk zijn in combinatie met het werk bij de werkgever.

De bedrijfsleider van het bedrijf waar zes werknemers zijn gedetacheerd zegt dat het bedrijf regelmatig training aan personeel geeft. De mensen die via SOWECO werkzaam zijn, krijgen ook die trainingen. Soms is er extra uitleg nodig maar daar staat tegenover dat ze de opgedane kennis heel consequent in de praktijk brengen. Het bedrijf kijkt ook naar de interesses van mensen en mensen kunnen ook rouleren binnen het bedrijf. Wanneer iemand een nieuwe werkplek krijgt, wordt hij ook getraind. Dit beeld wordt door de consultant niet herkend. Hij geeft aan dat bedrijven vaak al blij zijn als mensen goed functioneren. Volgens hem vinden bedrijven dit belangrijker dan het opleiden van mensen. Dit is ook te zien in het bedrijf dat één persoon van SOWECO in dienst heeft. Voordat het dienstverband begon, heeft men gekeken naar diploma's. De werknemer had een MTS diploma, in principe dus geschikt. Men kwam er na een tijdje achter dat de werknemer heel onzeker was, dingen niet kon onthouden. Dit heeft met zijn geestelijke gemoedstoestand te maken. Vanuit SOWECO kwam de vraag of scholing zinvol kon zijn. In overleg met SOWECO is besloten om dit niet te proberen omdat het naar alle waarschijnlijkheid geen zin zou hebben.

SOWECO zet in op scholing, dat onderkent de consultant. Hij vindt echter dat de structuur waarin dat gebeurt nog niet goed is. De opleiding AKA lijkt nuttig te zijn maar na het volgen van die opleiding zijn er geen vervolgcacties. Ook het leerwerkbedrijf leert mensen nieuwe dingen. Toch is er weinig doorstroom naar de afdeling groepsdetacheringen. De consultant geeft aan dat mensen toch vaak niet geschikt zijn voor een bedrijf. Scholing heeft positieve effecten op mensen, ze krijgen meer eigenwaarde en hun kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot. Maar dan moet die ontwikkeling er wel zijn, mensen moeten wel de stap omhoog maken. Dat gebeurt nu te weinig.

### *Financiële instrumenten*

Het financiële aspect van detacheringen speelt voor alle partijen een rol. In het overleg tussen bedrijven en SOWECO wordt een tarief voor detacheringen uitonderhandeld. Voor SOWECO zijn de contracten niet gunstig te noemen, per saldo maakt de afdeling groepsdetachering bijvoorbeeld verlies. In een aantal gevallen zijn de subsidies plus afgesproken detacheringstarieven niet voldoende om de lonen te kunnen betalen. Een aantal jaren terug zijn bedrijfszonderdelen verzelfstandigd en personeel is toen vanuit SOWECO gedetacheerd. De tarieven waren zo afgesproken dat de bedrijven ze in de beginfase makkelijker konden betalen en de gedachte was om later die tarieven op te hogen. Dat is tot nu toe niet gebeurd.

Voor het bedrijf met zes medewerkers van SOWECO zijn kosten een reden om met SW medewerkers te werken. Daarnaast speelt de eerder genoemde flexibiliteit ook een belangrijke rol. Wanneer men de tarieven zou verhogen, zou het bedrijf nog steeds met SOWECO blijven samenwerken. Het tweede bedrijf is de detachering begonnen met de gedachte dat men een goede werknemer voor een lage prijs kon in dienst kon nemen. Dit bedrijf is geen productiebedrijf dus werknemers moeten bepaalde capaciteiten hebben, het is geen repeterend werk. Op dit moment is de meerwaarde van de werknemer klein, maar omdat het tarief laag is en ook omdat men als bedrijf zich sociaal wil opstellen naar de werknemer, kan hij blijven werken.

#### *Effectieve instrumenten*

Volgens de consultant wordt gewerkt met proefperiodes waarin bedrijf en medewerker aan elkaar kunnen wennen. Dit wordt als een effectief middel gezien om te voorkomen dat een detachering mislukt. Volgens de bedrijfsleider met zes werknemers van SOWECO gebeurt dit echter niet bij hun bedrijf. Dit omdat mensen vaak snel weten of ze het wel of niet leuk vinden bij het bedrijf. Bij het andere bedrijf is het wel gebeurd. Men heeft in de eerste drie maanden niet kunnen inschatten dat de detachering niet het succes is geworden wat men verwacht had.

In de interviews met consultant en de bedrijfsleider van het bedrijf met zes werknemers komt naar voren dat een succesvolle detachering voor een belangrijk deel afhangt van goede begeleiding. Bij het bedrijf heeft men goede ervaringen met SOWECO. Er is één begeleider, die is het aanspreekpunt voor werknemers en lost eventuele problemen op. Er wordt aangegeven dat de begeleider het bedrijf kent en ook de goede werknemers bij het bedrijf brengt. De consultant van SOWECO geeft aan dat SOWECO bedrijven moet ontzorgen en dat SOWECO bij grote detacheringen ook leidinggevend mee detacheert. Bij het tweede bedrijf geeft men aan dat men sinds 2007 zes verschillende begeleiders heeft gehad. De begeleider komt één tot twee keer per jaar langs. De bedrijfsleider had graag gezien dat men tips had gekregen over hoe men met de werknemer moet omgaan. Voor de bedrijfsleider is de detacheringconstructie ideaal. Begeleid werken zou geen optie zijn omdat de werknemer dan in dienst moet worden genomen.

#### *Samenwerking met werkgevers en MVO*

De consultant groepsdetacheringen ziet dat bedrijven bezig zijn met MVO. Een minderheid van de bedrijven werkt met SOWECO samen omdat ze een bepaalde binding met de mensen hebben. Een meerderheid doet echter aan MVO omdat men het ziet als een soort PR instrument en omdat het tegenwoordig een trend is om er iets mee te doen. Bij het bedrijf met de groepsdetachering doet men het voornamelijk vanuit een sociale gedachte. Ook speelt mee dat het werken met SW-ers voordelen heeft boven het werken met niet beperkte werknemers. Binnen het concern moet de bedrijfsleider de keuze ook steeds verdedigen. Uit beide interviews blijkt dat de initiatieven vooral door de directies genomen worden. Bij het andere bedrijf komen initiatieven vooral uit het middenmanagement. De directie bemoeit zich daar niet mee. Men doet het vooral vanuit een sociale gedachte en heeft samengewerkt met re-integratiebureaus en ook met het ROC. Door een aantal negatieve ervaringen is men er nu sceptischer over dan eerst. Het kost veel tijd en energie, dus in de toekomst zal men minder snel dit soort mensen aannemen.

De consultant van SOWECO vindt dat men als organisatie meer kan laten zien welke diensten men kan leveren aan bedrijven. In het kader van MVO probeert men nu wel grote bedrijven aan zich te binden, als een soort ambassadeur.

### *Ontwikkeling van SOWECO*

De consultant van SOWECO is van mening dat meer mensen kunnen worden geplaatst. Dan moeten de beste mensen uit de interne productieafdelingen worden gehaald. Dit is geen populaire maatregel bij afdelingshoofden. Toch zou dat wel leiden tot substantiële verhoging van het aantal plaatsingen. Ook vindt de consultant dat contracten van detacheringen niet meer met verlies kunnen worden afgesloten. Dat probeert men nu ook in de organisatie uit te dragen.

## **4. Begeleid werken**

De afdeling begeleid werken is een kleine afdeling binnen SOWECO. Al een paar jaar ligt het aantal personen dat via een begeleid werken constructie werkt op ongeveer 40 personen. Het verschil met detacheringen is dat iemand niet langer bij SOWECO in dienst is maar daadwerkelijk bij de werkgever. Begeleid werken is ten opzichte van detacheren een stap dicht bij regulier werk. Binnen SOWECO is dit ook de constructie die mensen zo dicht mogelijk bij reguliere arbeid brengt. Voor het onderzoek is gesproken met een consultant begeleid werken en een afdelingshoofd van een bedrijf dat iemand via een begeleid werken constructie in dienst heeft.

### *Theorie arbeidsmarkt*

Deze groep mensen heeft een gemiddelde loonwaarde van 49%. Dit is gemeten en kan dus afgelezen worden. De helft van de mensen heeft via een detachering de stap naar begeleid werken gemaakt. De andere helft van de werkgevers had geen idee van de detacheringconstructie en ging akkoord met een begeleid werken constructie. De werknemer van het bedrijf dat bezocht is, was al jaren werkzaam bij het bedrijf. Doordat de werknemer zowel psychisch als lichamelijk niet meer kon meekomen, heeft de werkgever contact gezocht met SOWECO en is een begeleid werken constructie opgesteld. Op deze manier kon het bedrijf ook loonkostensubsidie ontvangen.

Begeleid werken kan succesvol zijn. Belangrijke factoren zijn tijd en geld. Wanneer die twee zaken in voldoende mate aanwezig zijn, kan re-integratie succesvol zijn. Dit is volgens de consultant begeleid werken bewezen in een project dat onlangs is uitgevoerd. Het afdelingshoofd van het bedrijf geeft aan dat de werknemer naar tevredenheid functioneert. Wanneer de medewerker zijn vaste werk uitvoert, is hij de beste van het hele bedrijf. Wanneer hij echter iets anders moet doen of hij ervaart stress, worden de prestaties minder.

### *Scholing*

De consultant geeft aan dat scholing geen rol speelt als het gaat om het matchen van een werkgever met een werknemer. Ze is er van overtuigd dat alleen een goede opleiding de kans op een succesvolle dienstbetrekking niet vergroot. Het gaat er meer om dat de match tussen werknemer en werkgever goed is. Diploma's zijn alleen relevant als die nodig zijn om werkzaamheden te kunnen uitvoeren.

Het afdelingshoofd geeft aan dat de werknemer ooit wel een LTS diploma heeft gehaald. Dit was echter al meer dan 40 jaar geleden. Op dit moment heeft hij alleen een kraanbewijs nodig en dat heeft hij. Op dit moment kiest het bedrijf er bewust voor om zo weinig mogelijk tijd aan scholing te besteden. De werknemer is in de 60 en gaat dus bijna met pensioen. Daarnaast vindt de werknemer cursussen moeilijk. De werkgever wil hem daar niet meer mee belasten.

Het komt ook voor dat SOWECO iemand direct vanaf de wachtlijst kan plaatsen bij een bedrijf. Dan hoeft SOWECO dus helemaal geen gebruik van het instrument scholing te maken. Er wordt



aangegeven dat scholing voor werkgevers vaak ook geen prioriteit heeft, behalve als het noodzakelijk dan wel verplicht is in het werk. De conclusie wordt getrokken dat scholing geen belangrijke rol speelt binnen begeleid werken. Als voorbeeld wordt de arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent (AKA) opleiding genoemd. Er is op dit moment niemand in de afdeling die deze cursus heeft gevolgd. Men denkt erover om één persoon deze cursus te laten doen omdat het in dat geval wel nuttig lijkt, maar ervaring heeft men er nog niet mee.

#### *Financiële instrumenten*

Loonkostensubsidies worden door beide geïnterviewden als belangrijk beschouwd. De consulent denkt dan ongeveer de helft van de begeleid werken constructies bestaat omdat er subsidies worden verstrekt. Het afdelingshoofd beaamt dat de subsidie van belang is. Dit heeft niet te maken met een gebrekkige productiviteit voor de ene specifieke taak van de werknemer want daar is niets mis mee. Wanneer werkzaamheden veranderen zakt de productiviteit echter in. Ook is het zo dat de werknemer duurder is dan een willekeurige werknemer die dit werk anders zou doen. Dit omdat de huidige werknemer ouder is.

#### *Effectieve instrumenten*

Wat in beide interviews naar voren komt, is dat begeleiding vanuit SOWECO belangrijk is. Het afdelingshoofd vindt het positief dat de begeleider van SOWECO regelmatig langskomt om te kijken hoe het gaat en eventuele problemen oplost. De consulent van SOWECO onderstreept het belang van relaties met werkgevers en werknemers. Elk bedrijf is anders en als consulent moet men aanvoelen welke werknemer past bij een werkgever. De kwaliteit van de match is het belangrijkste. Een stageperiode wordt altijd toegepast. Dit is belangrijk maar de consulent geeft aan dat een werkverband ook wel eens mis gaat na lange tijd. Dit komt bijvoorbeeld door psychische problemen van werknemers.

#### *Samenwerking met werkgevers en MVO*

Het bedrijf is eigenlijk niet bewust met MVO bezig, er is bijvoorbeeld geen MVO strategie. In het bedrijf zijn meerdere mensen werkzaam met een beperking. Ook krijgen scholieren vaak stageplaatsen aangeboden. Dit is allemaal zo gegroeid. Het bedrijf wordt dan benaderd en wil aan dit soort initiatieven wel meewerken. Het afdelingshoofd omschrijft zijn werkgever als sociaal. Ruchtbaarheid aan het feit dat men dit soort initiatieven neemt, wordt er echter niet aan gegeven.

Dit beeld wordt bevestigd door de consulent van SOWECO. Bedrijven doen het vooral voor die ene specifieke werknemer, er is geen strategie. Ook geeft men er geen ruchtbaarheid aan. Dit gebeurt maar in één geval, daar wordt een werknemer bewust mee genomen bij activiteiten buiten de deur.

Als het gaat om samenwerking met werkgevers, wordt herhaald wat al is gezegd. De rol van de begeleider is heel belangrijk. Niet alleen de werknemer moet worden begeleid maar ook de werkgever. Dat is een doorlopend proces want ook tijdens het dienstverband is het belangrijk om regelmatig contact te hebben.

#### *Ontwikkeling van SOWECO*

Bij de consulent bestaat het idee dat gemeenten onvoldoende inzicht in de materie hebben. Dat de afdeling begeleid werken de laatste jaren niet is gegroeid, heeft ook te maken met de regie die de gemeenten vanaf 1 januari 2009 over de wachtlijsten kregen. Daarnaast wordt opgemerkt dat SOWECO een afwachtende houding aanneemt ten aanzien van de komende bezuinigingen en eventuele reorganisaties.

Verder wordt het conflict tussen interne productie en uitplaatsen geschetst. Dit heeft volgens de consultant ook te maken met de manier van sturen. Zolang wordt gestuurd op productie, blijft dit conflict bestaan. Er wordt opgemerkt dat plaatsen niet ten koste van alles zou moeten worden gedaan. Dit is gebeurd bij de groepsdetacheringen waarin tegen een te laag tarief mensen zijn uitgeleend. Dit wordt niet als wenselijk beschouwd.

## 5. Projecten

Het grootste en belangrijkste project is een samenwerkingsverband met de gemeente Almelo waarin ongeveer 400 mensen worden geactiveerd door aan het werk te gaan bij SOWECO of bij externe stageplekken die SOWECO heeft geregeld. SOWECO heeft te maken met een verplichte blanco acceptatie dus de gemeente kan iedereen naar SOWECO sturen. Vaak heeft de gemeente zelf al geprobeerd deze groep aan het werk te krijgen maar dit is dan niet gelukt. SOWECO krijgt hier een bedrag voor en dit kan worden verhoogd als men daadwerkelijk iemand naar de arbeidsmarkt kan begeleiden. Gesproken is met de coördinator van dit project binnen SOWECO en een bestuurder van wijkcentrum Het Veurbrook in Almelo. Het wijkcentrum heeft een aantal mensen van SOWECO een stageplek aangeboden. De mensen functioneren daar als gastheer/vrouw.

### *Theorie arbeidsmarkt*

De groep mensen wordt in beide interviews betiteld als zwak. De mensen komen vaak uit de onderkant van de groep die in de Wwb zit. Soms hebben ze een lichamelijke beperking maar vaak spelen taalproblemen ook mee. Op dit moment is 40% van de groep allochtoon. Zij spreken de Nederlandse taal niet. Dit maakt het vinden van een baan bijna onmogelijk, terwijl andere factoren als opleiding of werkervaring positief kunnen zijn. Ook wordt aangegeven dat de mensen zichzelf niet goed inschatten. Ze kunnen in werkelijkheid vaak minder dan ze zelf denken. Daarnaast zijn mensen niet altijd gemotiveerd om te werken.

Over de kansen op de arbeidsmarkt zijn beide geïnterviewde personen het eens dat het lastig is om iedereen voor te houden dat hij weer aan het werk kan. Door allerlei problemen zal dit vaak niet lukken. Als voorbeeld, op dit moment zijn er 30 mensen die meer dan 40% loonwaarde kunnen verdienen.

### *Scholing*

Een belangrijk aspect dat wordt benoemd is dat scholing op dit moment kleinschalig en simpel wordt gehouden omdat uitgebreide scholing en trainingen te duur zijn om toe te passen in het project. Wanneer SOWECO dit wel zou doen, zou het project verliesgevend worden. Er zijn trainingen gegeven, alleen aan mensen van wie de kans op plaatsing groot zou zijn. Dit bleek tegen te vallen, twee of drie mensen in plaats van zeven van de tien zoals verwacht. Zowel door SOWECO als het wijkcentrum wordt aangegeven dat taalcursussen belangrijk zijn. In het wijkcentrum gebeurt dit heel praktisch door verplicht te stellen dat iedereen Nederlands praat. Daarnaast worden er simpele oefeningen bedacht. Binnen SOWECO gebeurt dit op een vergelijkbare, low-budget, manier. Uit beide interviews blijkt dat scholing geen prioriteit heeft omdat het vanuit het perspectief van SOWECO te duur is en omdat het volgens het wijkcentrum niet de factor is waarom mensen niet slagen op de arbeidsmarkt. Andere problemen in de privésfeer spelen daarin vaak een grotere rol.

### *Effectieve instrumenten*

Begeleiding speelt een rol in deze projecten. Vanuit SOWECO heeft men ongeveer eens in de zeven of acht weken overleg. Met het wijkcentrum heeft SOWECO gemiddeld eens in de twee weken

contact. In het werk worden mensen begeleid door hun collega's. Een belangrijke opmerking van de coördinator is dat begeleiding heel intensief kan zijn maar dat nu niet is omdat het anders te veel kost.

De mensen worden intern of bij organisaties als het wijkcentrum geplaatst. Die externe plaatsen zijn bijna allemaal in de non-profit sector. SOWECO vraagt ook geen tarief aan deze organisaties. De helft van de mensen werkt nu bij een externe partij.

De effectiviteit van dit project zit hem volgens beide partijen in het feit dat mensen nieuwe dingen gaan doen, verschillende werkzaamheden leren en leren functioneren in een werkomgeving. Ze worden getraind in hun werkomgeving. In het wijkcentrum merkt men dat mensen zich ontwikkelen, hun taalbeheersing verbetert en men leert voor zichzelf opkomen. De geïnterviewde personen kijken verschillend aan tegen de baankansen van deelnemers na een traject. De coördinator denkt dat de economie op dit moment tegenzit, bedrijven zijn niet in de positie om deze mensen aan te nemen. Bij het wijkcentrum denkt men dat het niet realistisch is om iedereen te willen plaatsen bij reguliere werkgevers. Bij het centrum zijn twee mensen ook verder gekomen dan een stage.

#### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

In beide interviews komt naar voren dat het feit dat SOWECO bijna nooit een tarief vraagt om mensen te plaatsen, belangrijk is. Het is voor instellingen en bedrijven een goedkope oplossing. Dit is voor het wijkcentrum belangrijk, wanneer er een tarief zou worden gevraagd, zou het wijkcentrum dit niet kunnen betalen. Toch speelt het sociale aspect ook een rol. Het wijkcentrum gunt de mensen een nieuwe kans, wil mensen weer gemotiveerd krijgen. SOWECO onderkent dit ook en geeft ook aan dat bedrijven soms verplicht worden om met SOWECO te werken. Zo verplicht een woningcorporatie zijn aannemers om met mensen uit de WSW te werken.

#### *Samenwerking met werkgevers*

Er zijn veel werkgevers nodig om alle mensen te kunnen plaatsen. Dit blijkt problemen te geven bij SOWECO. Daarom wil men een acquisitieplan maken waarin beschreven staat hoe meer werkgevers kunnen worden benaderd. Het wijkcentrum is niet door SOWECO benaderd maar door de gemeente. Bij het wijkcentrum krijgen mensen na een intake gesprek een contract van een half jaar. Zoals al aangegeven overleggen het wijkcentrum en SOWECO gemiddeld één maal per twee weken. De coördinator geeft aan dat de match belangrijk is. Als het misgaat tussen werknemer en werkgever, gebeurt dat vaak in de beginfase. SOWECO wil misschien een matchprogramma ontwikkelen om zo de kwaliteit van matches omhoog te brengen.

#### *Ontwikkeling van SOWECO*

Met het wijkcentrum is niet gesproken over de ontwikkeling van SOWECO, zij hebben hier geen zicht op. De coördinator van het project ArbeidsActivering geeft aan dat de bezuinigingen niet kunnen leiden tot meer plaatsingen. Bedrijven zullen niet in staat zijn grote aantallen mensen uit deze sector aan werk te helpen. Daarnaast vind hij dat ook de gemeenten soms een dubieuze rol spelen. Men wil bijvoorbeeld bezuinigen op Groenonderhoud. Dat betekent dat SOWECO minder inkomsten heeft. In drukke periodes huren gemeenten echter wel extra personeel in wat bij SOWECO leidt tot personeeltekort. Dan moeten zij externe partijen inhuren. Bezuinigen aan de ene kant maar wel tijdelijk een groot beroep op SOWECO doen wordt als tegenstrijdig beschouwt.

## 6. Multipack en Elektronica

Het merendeel van de mensen binnen SOWECO is werkzaam binnen het beschutte deel van SOWECO. In 2010 waren dat er ongeveer 1200 van de 1600 (jaarverslag SOWECO, 2010, p. 28). Samen met het Groenbedrijf vormen Multipack en Elektronica het beschutte deel van SOWECO. Beide bedrijven bevinden zich binnen de muren van SOWECO.

### *Theorie arbeidsmarkt*

Op individueel niveau is er maar een kleine groep die kans maakt op een reguliere baan. In beide afdelingen wordt het percentage geschat op rond de 10%. Beide bedrijfsleiders geven aan dat er verschillen zitten tussen de niveaus van de werknemers. Sommige mensen hebben een kleinere afstand tot de arbeidsmarkt dan anderen. Die sterkeren worden verschillend gebruikt. Bij Multipack worden deze mensen geplaatst op belangrijke plaatsen zodat ze de zwakkeren kunnen ondersteunen. Bij Elektronica bestaan drie afdelingen waarin de sterkeren in één afdeling zitten. Bij deze groep zijn in het verleden mensen zonder beperking geplaatst, om te kijken of de mensen van SOWECO zich zouden optrekken aan het niveau van de anderen. Dit bleek niet te werken, het tegenovergestelde gebeurde.

De productiviteit of ontwikkeling wordt wel in de gaten gehouden. Op de ene afdeling wordt gewerkt met een loopbaan matrix en een inzetbaarheid matrix en op de andere afdelingen met zogenaamde werkpakketten. In essentie hebben ze dezelfde functie, als hulpmiddel om te bepalen of iemand nog op het juiste niveau of in de juiste categorie werkzaam is. Binnen SOWECO is getest met Dariuz. Dit is een methodiek voor diagnose, assessment en loonwaardemeting. (Dariuz, 2011). Het invullen van de gegevens blijkt echter lastig te zijn voor zwakkere groepen. Op de afdeling Elektronica is niet met dit systeem gewerkt. Het objectief meten van productiviteit wordt dus niet gedaan.

### *Scholing*

Voor beide afdelingen geldt dat scholing wordt toegepast maar wel in beperkte mate. Dit komt doordat de groepen mensen op deze afdelingen moeite hebben om dingen aan te leren. Op beide afdelingen wordt de opleiding Arbeidsmarkt Gekwalificeerd Assistent (AKA), een MBO niveau 1 opleiding, aangeboden. Dit gebeurt in beide afdelingen op kleine schaal, een paar mensen per jaar. Dit heeft ook met de moeilijkheidsgraad te maken.

Op de afdeling Elektronica worden vakgerichte opleidingen gegeven, op de afdeling Multipack niet. Binnen de afdeling Elektronica gebeurt dit omdat er vakspecifieke kennis en vaardigheden nodig zijn om te kunnen werken op deze afdeling. In beide afdelingen heeft de leiding het idee dat veel opleidingen qua niveau te hoog gegrepen zijn voor hun werknemers. Bij de afdeling Multipack wordt de AKA opleiding vooral aan voormannen aangeboden, de rest is daarvoor te zwak.

Als het gaat om het effect van opleidingen denkt men dat opleidingen wel nut hebben. Mensen ontwikkelen zich. Er wordt wel een aantal mitsen en maren benoemd. Mensen die een diploma halen zijn niet automatisch geschikt voor het vrije bedrijf want de stages worden intern gedaan. Verder wordt aangegeven dat je niet iedereen elke opleiding kan laten doen. Het komt voor dat mensen eigenlijk niet geschikt zijn om een bepaalde opleiding te doen. Dit moet vooraf aangegeven worden, anders schep je onrealistische verwachtingen.

De ervaring op de afdeling Elektronica is dat vakopleidingen meer effect hebben dan trainingen in sociale vaardigheden omdat kennis langer blijft hangen. Op de afdeling Multipack ziet men wel effect van deze sociale trainingen.

De relatie tussen productiviteit en scholing wordt op beide afdelingen niet echt getrokken. Men geeft beiden aan dat veel mensen op de afdelingen niet snel geschikt zullen zijn voor normale bedrijven.

#### *Effectieve instrumenten*

De begeleiding op beide afdelingen is vooral gericht op het soepel laten verlopen van de dagelijkse gang van zaken. Er wordt nauwelijks begeleiding gegeven met als doel mensen te ontwikkelen en beter geschikt te maken voor de arbeidsmarkt. Als voorbeeld: Op de afdeling Elektronica is met ongeveer 10% van de werknemers geprobeerd ze stappen te laten maken in hun ontwikkeling door meer tijd in deze mensen te steken als het gaat om begeleiding.

De loopbaanmatrix en inzetbaarheidmatrix worden gebruikt om de ontwikkeling van mensen bij te houden. Op de afdeling Elektronica vind men het vooral van belang dat afdelingshoofden dit soort zaken in hun hoofd hebben, belangrijker dan alles documenteren.

De werkzaamheden in de afdelingen zijn zo ingericht dat de mensen het niveau aankunnen. Dat betekent op de ene afdeling dat de beteren taken krijgen die er toe bijdragen dat de mensen die meer moeite hebben, zich alleen op hun eigen werk kunnen richten. Op de andere afdeling wordt ingewikkeld werk in stukjes opgedeeld, iedereen doet een klein stukje van het proces. In beide gevallen heeft dit dus weinig te maken met het aanleren van vaardigheden. Wat op beide afdelingen weleens gebeurt is het uitlenen van werknemers aan bedrijven voor een kortere periode. Bij de afdeling Multipack gebeurt dat meer dan bij de afdeling Elektronica. Dit heeft ook te maken de sector Elektronica, vaak is dat hoogwaardig werk waardoor bedrijven niet veel vraag hebben naar het type werknemers dat SOWECO kan bieden. Het uitlenen van werknemers kan en wordt wel gezien als een soort stageperiode buiten de poorten van SOWECO en dus nuttig voor de werknemers. Ze doen ervaring op.

#### *Samenwerking met werkgevers en MVO*

De samenwerking met werkgevers komt vooral tot stand doordat de afdelingen producten maken voor bedrijven. Op beide afdelingen bestaat het idee dat bedrijven dit vooral doen omdat SOWECO vooral goedkoop en goed werk aflevert. Verder geeft men aan dat MVO een kleinere rol speelt, soms is een bepaalde klik met SOWECO wel aanwezig maar vaak ook niet.

#### *Ontwikkeling van SOWECO*

In beide interviews wordt gerefereerd aan de toekomstige bezuinigingen en de onzekerheid over de toekomst van SOWECO. Beide afdelingen merken dat het de afgelopen jaren financieel lastiger is geworden om rendabel te zijn. In beide interviews kwam naar voren dat men het idee heeft dat de overheid niet precies weet waar ze mee bezig is. Men geeft aan dat de centrale overheid geen realistische doelstellingen formuleert door te zeggen dat zoveel mogelijk mensen naar de reguliere arbeidsmarkt moeten worden begeleid. Ook bestaat het idee dat gemeenten niet voldoende kennis over SOWECO hebben.

Een belangrijk verschil in de interviews is hoe men aankijkt tegen andere afdelingen binnen SOWECO. De één geeft aan dat de doelstellingen van de verschillende afdelingen leiden tot conflictsituaties. De

één wil produceren, de ander detacheren. Hierdoor werd en wordt niet altijd optimaal samengewerkt.

## 7. Groen

De afdeling Groen is onderverdeeld in zeven afdelingen. In de gemeenten Twenterand, Rijssen en Hellendoorn zijn twee afdelingen en in Wierden één. In totaal bestaat deze afdeling uit 401 fte's. Omdat ongeveer een kwart van het totaal aantal werknemers van SOWECO werkzaam is in de afdeling Groen, is ervoor gekozen de belangrijkste conclusies uit het interview met de bedrijfsleider Groen zelfstandig weer te geven.

### *Theorie arbeidsmarkt*

De mensen in deze afdeling zijn over het algemeen te plaatsen in de categorie beschut werken. Op de reguliere arbeidsmarkt zouden de meesten moeite hebben om een baan te kunnen vinden bij bijvoorbeeld een hovenier. Echter, de bedrijfsleider geeft aan dat simpel productiewerk voor ongeveer de helft van de groep wel mogelijk kan zijn. Daarnaast is er een groep van ongeveer 10% die in leidinggevende functies werkzaam is. Deze groep zou ook in het vrije bedrijf kunnen werken.

Op de afdeling Groen constateert men dat het niveau van de werknemers minder wordt. Omdat de criteria om aanspraak te maken op een WSW arbeidsplek steeds strenger worden, gaat het niveau van de werknemers achteruit. Dat betekent dat nieuwe mensen moeilijker te plaatsen zijn.

Als het gaat om het beoordelen van productiviteit of ontwikkeling worden daarvoor inzetbaarheidmatrixen en functioneringsgesprekken gebruikt. Objectief meten wordt nog niet organisatiebreed gedaan. Dit kan wel met behulp van het systeem Dariuz. De bedrijfsleider denkt dat dit systeem in de toekomst door de hele organisatie zal worden gebruikt. Dit gebeurt nu nog niet, het is alleen in een project getest.

### *Scholing*

Er wordt aangegeven dat scholing heel belangrijk was op de afdeling Groen. Er werden veel cursussen gegeven. Deze hadden met de aard van het werk te maken. Zo moesten mensen weten hoe machines werken en er werden ook complete hovenierscursussen gegeven. Binnen SOWECO was de afdeling altijd koploper als het ging om het opleiden van mensen. Gezien de aard van het werk zijn het vaak vakgerichte opleidingen. De bedrijfsleider zegt dat het opleiden nu minder is, omdat de mensen zwakker zijn waardoor ze niet zoveel kunnen leren.

Leidinggevendenden geven aan of iemand geschikt kan zijn voor een cursus. Daarbij wordt ook gekeken naar de opbouw van de ploegen. Wanneer een tekort aan bijvoorbeeld voormannen dreigt, probeert men daarop te anticiperen door mensen op te leiden. Zo komt iemand in een functie terecht waarvoor hij is opgeleid. Toch kan men niet genoeg mensen opleiden voor alle functies die nodig zijn. Daarom zijn nu twee mensen van buiten SOWECO aangenomen, tegen marktconform salaris.

Scholing wordt als belangrijk gezien omdat mensen er zelfvertrouwen van krijgen. Mensen ontwikkelen zich, dat wordt ook gezien als taak van SOWECO. Daarnaast heeft de afdeling ook baat bij goede werknemers.

### *Effectieve instrumenten*

Begeleiding speelt een rol binnen de afdeling. Dit gebeurt door de afdelingschefs, uitvoerders en voormannen. Echter, de verhouding begeleider-werknemers is niet ideaal. Op de afdeling is dat

namelijk één niet sw-er op 18 sw-ers terwijl een gemiddelde sociale werkvoorziening een verhouding van één op 8 heeft. Dit heeft negatieve gevolgen. De groep wordt zwakker dus extra begeleiding zou eigenlijk nodig zijn. Nu moet men maar hopen dat het allemaal goed gaat als men mensen op pad stuurt.

Daarnaast is de begeleiding er niet op gericht om mensen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen. Binnen de afdeling wordt het niet gestimuleerd en de mensen willen dat zelf ook niet. Dit betekent dat de doorstroom naar regulier werk niet groot is. Soms gebeurt dat een hovenier vraagt om werknemers. Deze leent de afdeling dan uit. Als argument voor de lage doorstroom wordt gezegd dat de mensen op de afdeling tevreden zijn over hun werk en graag buiten werken, dit is niet altijd mogelijk bij reguliere werkgevers.

Wanneer iemand een periode is uitgeleend, kan de persoon worden overgeplaatst naar de afdeling detachering. Dit gebeurt dus niet meteen, eerst kijkt men het een tijdje aan. Dit vindt de bedrijfsleider een goede manier, mocht iemand onverhoopt niet functioneren dan kan hij makkelijk terug naar de afdeling Groen.

#### *Samenwerking met werkgevers en MVO*

Er wordt door de afdeling Groen samengewerkt met bedrijven en gemeenten. Ongeveer 30% van hun klanten zijn private bedrijven. De overige 70% komt voor rekening van gemeenten. Men merkt dat het percentage van private bedrijven kleiner wordt omdat SOWECO steeds minder werkzaamheden kan uitvoeren omdat men daar geen gekwalificeerd personeel voor heeft.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid speelt voor bedrijven wel een rol om met SOWECO samen te werken. Het kan ook zijn dat ze betrokkenheid willen uitstralen. Maar minstens zo belangrijk is dat SOWECO goed werk levert. Volgens de bedrijfsleider speelt maatschappelijke verantwoordelijkheid bij de gemeenten geen rol. Men kijkt alleen naar het budget en behandelt SOWECO als een normale marktpartij. Volgens de bedrijfsleider komt dit ook door de opstelling van SOWECO, omdat men wil worden gezien als marktpartij.

Er wordt op een andere manier gepoogd om samenwerking met werkgevers op poten te zetten. Bij SOWECO denkt men dat groepsdetacheringen met de mensen uit de afdeling Groen mogelijk moeten zijn. Echter, dit is nog niet tot stand gekomen omdat SOWECO niet de garanties kan bieden die bedrijven willen en SOWECO er ook iets aan wil verdienen.

#### *Ontwikkeling van SOWECO*

Bij de afdeling Groen bestaat duidelijk het idee dat mensontwikkeling niet zozeer de opdracht is van de afdeling. Men is er ook niet heel succesvol in, geeft de bedrijfsleider aan. De opdracht is vooral om geld te verdienen, dit lukt ook want men maakt nog geen verlies.

SOWECO wil de afspraken zoals die in het sociaal economisch contract staan, uitvoeren. Vandaar dat er in het verleden voor is gekozen om bedrijfsonderdelen te verzelfstandigen. Personeel werd dan vervolgens gedetacheerd. Dit leek een goede regeling maar het blijkt dat een aantal detacheringen verliesgevend is. De bedrijfsleider denkt dat dit niet de manier is waarop SOWECO zijn zaken moet aanpakken.

## 8. Ondernemingsraad

Het is van belang dat ook de medewerkers van SOWECO betrokken worden in dit onderzoek. Daarom is ervoor gekozen om met de voorzitter van de ondernemingsraad te praten. De ondernemingsraad behartigt de belangen van de medewerkers binnen SOWECO.

### *Theorie arbeidsmarkt*

Er wordt een drietal redenen gegeven waarom mensen niet slagen op de reguliere arbeidsmarkt. Ten eerste hebben bedrijven vaak geen ervaring met mensen uit de SW en denken zij vaak negatief over deze groep mensen. Bedrijven zien het niet zitten om veel verantwoordelijkheden te nemen ten aanzien van deze groep mensen. Ten tweede wordt in de omgeving van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak de nadruk gelegd op de dingen die deze mensen niet kunnen. Wanneer dit gebeurt, wordt niet meer gekeken naar wat er wel mogelijk is. Ten derde voelen mensen zich binnen SOWECO heel prettig. De stap maken naar een reguliere werkgever vindt men dan minder nodig. Hierin speelt ook de CAO een rol. Die stimuleert namelijk niet om de stap naar regulier werk te maken.

Het is niet realistisch om te verwachten dat iedereen binnen SOWECO de stap naar een reguliere werkgever kan maken. Er wordt wel geprobeerd om zwakkeren in groepsverband, samen met sterkeren, te detacheren. Leidinggevenden worden dan ook gedetacheerd. Dit is niet altijd mogelijk tegen een realistische vergoeding. Er moet dan een afweging tussen het financiële doel en het sociale doel worden gemaakt. De voorzitter van de OR vindt dat het sociale doel, toch mensen plaatsen, zou moeten worden nagestreefd.

### *Scholing*

De voorzitter van de OR is van mening dat scholing een nuttig instrument is. Mensen doen kennis op en het geeft hun ook zelfvertrouwen. Objectief vaststellen wat de effecten van scholing zijn, is niet gedaan. Het nut van algemene opleidingen als de AKA opleiding wordt onderkend. Mensen leren hierin basisvaardigheden die nodig zijn om bij gewone werkgevers te kunnen functioneren. Er is ook verschil te merken als iemand de opleiding heeft gevolgd.

Het belang van scholing voor de verschillende groepen binnen SOWECO verschilt niet veel. Het verschil tussen de groepen is qua niveau ook niet heel groot. Wat wel belangrijk wordt gevonden is dat een opleiding niet alleen aansluit bij de wensen, maar ook bij de capaciteiten van een werknemer. De conclusie wordt getrokken dat scholing als nuttig en effectief wordt ervaren, alleen kan dat niet hard worden gemaakt met behulp van cijfers.

### *Financiële instrumenten*

Loonkostensubsidies zullen een effectief instrument worden. Er wordt echter aangegeven dat bedrijven niet alleen financieel willen worden gecompenseerd. Begeleiding en ondersteuning waarin bedrijven wordt geleerd hoe om te gaan met mensen van SOWECO is ook belangrijk. Er wordt ook gezegd dat bedrijven op dit moment vaak kiezen voor detacheringen omdat dit hun meer vrijheid biedt. Financiële instrumenten kunnen echter niet compenseren dat de groep die op dit moment bij SOWECO binnen komt, ook steeds zwakker wordt en daardoor minder aantrekkelijk wordt voor werkgevers. Daarnaast speelt de CAO ook een afremmende rol als het gaat om het motiveren van werknemers om bij reguliere werkgevers aan de slag te gaan.



### *Effectieve instrumenten*

De voorzitter van de OR geeft aan dat een aantal instrumenten als effectief wordt ervaren. Dit zijn begeleiding van personeel en werkgevers, scholing en de zogenaamde vangnetconstructie. De vangnetconstructie zorgt ervoor dat werknemers van SOWECO na een periode van detachering of begeleid werken altijd terug kunnen komen bij SOWECO.

SOWECO moet in de ogen van de voorzitter meer laten zien wat het bedrijf allemaal kan. Dit moet onder andere duidelijk worden gemaakt aan de politiek. Dit is van belang omdat de Wet werken naar vermogen straks gemeenten verantwoordelijk maakt voor de re-integratie van de gehele onderkant van de arbeidsmarkt. SOWECO kan hierin een rol spelen.

Mensen worden regelmatig uitgeleend aan bedrijven, soms voor kortere periodes. Dit leidt misschien niet direct tot een duurzame arbeidsrelatie maar werknemers doen op deze manier wel ervaring op.

SOWECO is een organisatie die goed is in het bedenken van allerlei oplossingen voor problemen die op een bepaald moment spelen. De voorzitter geeft echter aan dat het van belang is dat gekozen oplossingen vervolgens niet van tijdelijke aard zijn, maar ook worden geborgd zodat ze structureel gebruikt gaan worden. Hiervoor heeft SOWECO ondernemende en creatieve mensen nodig.

### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*

Er wordt aangegeven dat op dit moment niet veel vorm is gegeven aan het thema MVO. Er wordt over nagedacht en de eerste initiatieven worden ondernomen. Een idee zou zijn om een MVO loket voor bedrijven te openen. Zo kunnen bedrijven makkelijker worden ondersteund.

Het gebruik van MVO door bedrijven hangt vaak samen met het type organisatie. Grote bedrijven hebben vaak meer financiële ruimte voor dit soort initiatieven. Status en imago spelen bij deze bedrijven ook een grotere rol dan bij kleinere bedrijven.

Nederland kent geen cultuur waarin bedrijven maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen. Bedrijven worden eigenlijk te weinig aangesproken op hun maatschappelijke taak. Nederland heeft instituties geschapen om voor de zwakkeren te zorgen maar bedrijven spelen daarin een kleine rol. De overheid zal bedrijven daar niet snel op aan spreken en wanneer dit wel gebeurt, zal dit op protesten stuiten.

### *Ontwikkeling van SOWECO*

Er zijn de afgelopen jaren belangrijke keuzes gemaakt die anticipeerden op een veranderende toekomst. Zo is bewust gekozen om bedrijfsonderdelen af te stoten; in die tijd een goede beslissing, ook al kun je daar nu anders tegen aan kijken. Ook de keuze voor een directeur met een politieke achtergrond was belangrijk. Verder is gekozen om samenwerking met verschillende partijen te zoeken en verschillende groepen mensen te bedienen. Op deze manier kon de infrastructuur binnen SOWECO beter worden benut. Dit zijn allemaal goede keuzes geweest op basis van een duidelijke visie van het management.

Voor het personeel van SOWECO waren deze keuzes niet altijd even gemakkelijk te accepteren. Langzamerhand zijn mensen echter bijgedraaid maar soms zijn mensen ook weggegaan.

Veranderingen zijn soms echter onverwachts, dan is het voor een grote organisatie lastig om daar op te anticiperen. Beleid voeren wanneer veel plotselinge veranderingen zich voordoen, is moeilijk.

## 9. Vertegenwoordiger Gemeenschappelijke Regeling

Er is gesproken met een wethouder van de gemeente Wierden die als vertegenwoordiger van zijn gemeente lid is van het dagelijks bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling. Elke gemeente heeft een afgevaardigde in dit bestuur.

### *Scholing*

Scholing wordt door de wethouder als een belangrijk instrument gezien. Hij vindt dat het de taak van SOWECO is om te proberen iedereen proberen te ontwikkelen. Voor sommige mensen kan die ontwikkeling leiden tot een reguliere baan, maar voor velen ook niet. Toch moet het blijven ontwikkelen van mensen een doel zijn voor SOWECO. Direct sturen op meer gebruik van bijvoorbeeld onderwijs doen de gemeenten niet. Het gebeurt meer in een soort wisselwerking tussen SOWECO en de gemeenten.

### *Financiële instrumenten*

De wethouder geeft aan dat deze instrumenten van belang zijn. Bedrijven mogen namelijk best profijt hebben van het feit dat ze iemand met afstand tot de arbeidsmarkt een kans geven. Het bepalen van een tarief is echter lastig omdat het objectief vaststellen van de arbeidsproductiviteit niet gemakkelijk is. Dat hangt namelijk samen met het type persoon en het type werk. Werkgevers zullen proberen een zo laag mogelijk tarief uit te onderhandelen. Naast financiële instrumenten is het ontzorgen van werkgevers ook van belang. Werkgevers willen er namelijk niet te veel werk mee hebben.

### *Effectieve instrumenten*

De wethouder vindt dat in zijn algemeenheid moeilijk te zeggen is welke instrumenten wel of niet effectief zijn. Het hangt namelijk af van de persoon. Verder is de match tussen werkgever en werknemer van belang. SOWECO moet proberen de geschikte persoon bij een bepaalde vacature te vinden. Voor gemeenten is het op dit moment lastig om sturing te geven aan SOWECO omdat men wat verder van de organisatie afstaat. Dit zou in de toekomst mogen veranderen. Gemeenten zouden deels uitvoerende taken kunnen overnemen en niet alleen op beleidsniveau overleg hebben met SOWECO maar meer op klantniveau, zoals de wethouder het omschrijft.

### *Samenwerking met werkgevers en MVO*

Doorstroming van werknemers van SOWECO naar regulier werk wordt als belangrijk ervaren. De wethouder geeft twee redenen. Ten eerste omdat de eigenwaarde van werknemers zal stijgen wanneer ze aan het werk mogen bij een reguliere werkgever en ten tweede omdat werkgevers een gemotiveerde werknemer werk kunnen bieden. Werkgevers zullen dit echter niet alleen vanuit een MVO gedachte doen, denkt de wethouder. Financiële compensatie is ook van belang.

Het contact tussen SOWECO en werkgevers kan worden verbeterd. Dit heeft met een aantal zaken te maken. Ten eerste was men bij SOWECO de laatste jaren gericht op de verzelfstandiging van bedrijfsonderdelen, dat had prioriteit. Daarnaast stuurden gemeenten onvoldoende op samenwerking met werkgevers. Pas toen gemeenten meer verantwoordelijkheid kregen ten aanzien van het budget, veranderde dit.

Begeleiding van werknemers en werkgevers wordt belangrijk gevonden. In contacten met werkgevers ziet de wethouder dat werkgevers graag mensen de kans willen geven in het reguliere bedrijf maar dat het soms ook moeilijk wordt gevonden om de persoon te begeleiden.

### *Ontwikkeling van SOWECO*

De goede ontwikkeling die SOWECO de laatste jaren heeft doorgemaakt wordt een beetje ondergesneeuwd door de bezuinigingen die nu worden aangekondigd. SOWECO heeft een aantal zaken gedaan om zich te ontwikkelen zoals dat is geschetst in de adviezen van de commissie werken naar vermogen. In de toekomst wordt dit echter lastig omdat de sociale werkvoorziening moet krimpen.

In de toekomst zouden gemeenten en SOWECO meer samen moeten werken. De gemeenten hebben goede contacten bij het plaatselijke Midden en Kleinbedrijf (MKB). Daar kan SOWECO gebruik van maken. De keuze om SOWECO zich te laten richten op mensontwikkeling in plaats van productie, is een beleidskeuze geweest. De uitvoering hiervan is echter een taak van de organisatie zelf.

## Bijlage 4: Politieke onrust

De afgelopen tijd heeft SOWECO te maken gekregen met veel politieke onrust. Als achtergrond is deze onrust relevant, omdat zij rechtstreeks van invloed is op de keuzes die SOWECO kan en wil maken. Voor de evaluatie van het beleid zoals dat de afgelopen periode is uitgevoerd is het misschien niet direct relevant, maar de voorgenomen besluiten zijn dusdanig ingrijpend dat ze het voortbestaan van SOWECO waarschijnlijk ernstig beïnvloeden. Hieronder zal een korte samenvatting worden gegeven van de gebeurtenissen in de afgelopen maanden.

De zes gemeenten die deelnemen in de Gemeenschappelijke Regeling (GR) zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). De subsidies worden vanuit het rijk naar de gemeenten overgemaakt. Op hun beurt maken die deze subsidies over naar SOWECO. In 2010 werden de gemeenten geconfronteerd met een generieke korting van 5% op het budget voor de WSW. Verder mogen de deelnemende gemeenten een bepaald aantal SW-arbeidsjaren vervullen. Op basis van dit aantal jaren wordt men gesubsidieerd. Vanaf 2008 is dit aantal arbeidsjaren met 160 afgenomen (jaarverslag 2010, 2011, p. 12).

Deze neergaande trend werd ook gesignaleerd door de Raad van Commissarissen. In november 2010 heeft men gewaarschuwd dat dit tot financiële problemen in de toekomst zal leiden. Daarop hebben de gemeenten besloten, in overleg met de directie van SOWECO en de Raad van Commissarissen, om zich te buigen over het toekomstperspectief van SOWECO. Men heeft een viertal scenario's benoemd die elk op een andere manier invulling geven aan de taakstelling van SOWECO. Deze scenario's zijn uitgewerkt en gepresenteerd in maart 2011 aan de directie, RvC en gemeenteraden. Het eerste scenario ging er van uit dat SOWECO in de toekomst alleen nog het beschut werken mocht organiseren. In het tweede scenario werd de totale ontmanteling van SOWECO uitgewerkt. Het derde scenario, dat mensontwikkeling werd genoemd, bracht alle re-integratie taken van de gemeenten naar SOWECO. In het vierde scenario werd een joint venture met publieke en private partners voorgesteld waarin deze partners verantwoordelijk werden voor de bedrijfsvoering en SOWECO voor het personeelsbeleid. Naast de vier scenario's is ook een plan dat gemaakt is door de directie en het managementteam en RvC van SOWECO meegenomen. Dit plan wordt 'SOWECO nieuwe stijl' genoemd. In dit plan is beschreven hoe SOWECO in de toekomst een volwaardige speler op de lokale arbeidsmarkt moet worden die minder afhankelijk is van subsidie dan nu. Verder gaat men uit van de combinatie van re-integratie activiteiten en interne begeleiding (Besluit B&W Wierden over toekomst SOWECO, 2011).

Uiteindelijk is op 27 april 2011 voorgesteld door het dagelijks en algemeen bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling om SOWECO alleen nog het beschut werken te laten uitvoeren. Dit is een voorgenomen besluit. Men adviseert om eerst een businesscase en een transformatieplan te maken en met behulp van de inzichten uit die stukken op 1 oktober 2011 definitief te beslissen. Verder heeft men geadviseerd een onderzoek te starten naar de mogelijke privatisering van onderdelen binnen SOWECO die niet te maken hebben met beschut werken (Besluit B&W Wierden over toekomst SOWECO, 2011).

Op dit moment heeft een tweetal gemeenten, Rijssen-Holten en Hellendoorn, besloten om uit SOWECO te stappen en de taken geheel zelf uit te gaan voeren. De andere vier gemeenten hebben besloten om alleen beschut werken te laten uitvoeren door SOWECO. De vier gemeenten zien zich

hertoe genoodzaakt omdat het op dezelfde voet verder gaan zoals dat de afgelopen jaren is gedaan, zal leiden tot structurele miljoenentekorten (Persbericht dagelijks bestuur&Rvc, 2012).

## Bijlage 5: Wet Sociale Werkvoorziening

De Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) is in 1969 ingevoerd. Daarvoor was er ook wel aandacht voor mensen met een handicap. Voor de Tweede Wereldoorlog waren er vooral particuliere initiatieven die aandacht gaven aan zorg voor mensen met een handicap. Na de Tweede Wereldoorlog ontstond ook bij overheden het besef dat rond dit onderwerp voor hen een taak was weggelegd. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het indienen van een wetsvoorstel in 1968 dat in 1969 heeft geleid tot de invoering van de WSW (VNG, 2006, p. 9). In de tijd zijn regelmatig wijzigingen doorgevoerd in de wet. Een belangrijke wijziging vond plaats in 1989. Toen werd de zogenaamde open eind financiering afgeschaft en vervangen door budgetfinanciering (Cedris, 2011). Voordat deze maatregel werd ingevoerd werden verliezen in de exploitatie voor 80% gefinancierd door het rijk (VNG, 2006, p. 11). Ook in 1998 zijn wijzigingen doorgevoerd. Zo werden toelatingscriteria aangescherpt en werden voorzieningen voor begeleid werken onder de werking van de WSW gebracht. In 2005 kreeg het toenmalige CWI (nu UWVwerkbijstand) de indicatiestellingstaak op zich. Daarvoor werden indicaties door gemeenten uitgevoerd. Vanaf 2013 zal de WSW worden samengevoegd met de Wet Investeren in Jongeren (WIJ), Wet Werk en Bijstand (WWB), Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) in een nieuwe Wet Werken Naar Vermogen. Het idee achter deze wijziging is dat alle verschillende regelingen worden samengevoegd in een wet die geldt voor de hele onderkant van de arbeidsmarkt (Rijksoverheid, 2011).

## Bijlage 6: Reflectie op persoonlijke leerdoelen

In het begin van het proces van deze masteropdracht heb ik één persoonlijk leerdoel geformuleerd waarop ik nu zal reflecteren. Het doel was als volgt geformuleerd:

'Het leren kennen van een nieuw beleidsterrein, met daar bij behorende wet- en regelgeving en de dagelijkse praktijk waarin dat beleid ten uitvoer wordt gebracht'.

De gedachte achter dit doel is niet heel diepgravend. Zowel mijn bacheloropdracht als masteropdracht wilde ik buiten de universiteit uitvoeren omdat dit binnen de opleiding normaal gesproken de enige mogelijkheden zijn om voor langere tijd buiten de UT te werken. Op deze manier doe je praktijkervaring op, zie je hoe het er op de werkvloer van een organisatie aan toe gaat en kunnen inzichten uit de opleiding worden vertaald naar een praktijksituatie.

Met deze gedachte begon ik aan mijn masteropdracht. Het leren kennen van de organisatie SOWECO en de verschillende bedrijven binnen SOWECO was het eerste wat ik heb gedaan. Ik heb een aantal gesprekken gevoerd met verschillende mensen van verschillende afdelingen binnen SOWECO. Ik merkte dat de mensen het leuk vonden dat een student een onderzoek ging doen binnen SOWECO en men heeft me ook uitgebreid inzicht gegeven in hun werkzaamheden. Ook ben ik een keer mee geweest naar een bedrijf waar een aantal mensen van SOWECO waren gedetacheerd. Dit bezoek en de gesprekken met mensen van SOWECO heb ik als nuttig en leerzaam ervaren. In korte tijd kreeg ik een goed beeld van de verschillende afdelingen, hun manieren van werken, de bedrijfscultuur, problemen waar ze tegen aan lopen, etc. Als er in de toekomst momenten komen waarin ik een organisatie moet leren kennen, zou ik opnieuw een aantal afspraken met mensen maken en ze laten vertellen over hun werkzaamheden.

Het leren kennen van het beleidsterrein van SOWECO, of de omgeving waarin SOWECO opereert, was een stuk lastiger. In de eerste plaats komt dit omdat een veelheid van regels en wetten relevant is voor SOWECO. Mensen met verschillende typen uitkeringen, bijvoorbeeld Wajong, Wwb of WSW werken bij SOWECO. Om te kunnen begrijpen waarom SOWECO verschillende projecten start of op verschillende manieren probeert mensen naar de reguliere arbeidsmarkt te begeleiden, moeten de verschillende contexten en achtergronden worden begrepen.

Daarnaast leidden kortingen op subsidies tot acute tekorten op de begroting van SOWECO. Politiek gezien zijn het roerige tijden voor SOWECO en het is interessant om dat te volgen. Het maakt het echter ook ingewikkeld en onduidelijk te begrijpen hoe de toekomst er uit gaat zien.. Dat het niet alleen voor mij ingewikkeld was, bleek wel uit de verschillende interviews waarin mensen ook niet altijd een idee hadden over wat er ging gebeuren. Toch is het interessant om dit proces te volgen. Het maakte mij duidelijk dat wanneer je werkzaam bent binnen een publieke organisatie, je altijd rekening moet houden met het feit over je schouder de samenleving mee kijkt en dat je werkt in opdracht van die samenleving.

## Bijlage 7: Engelse samenvatting

### Effective use of instruments within social employment organization SOWECO.

This article reflects on a research that is conducted in and for the organization of SOWECO. The research is the final part of the master Public Administration, at the University of Twente. This article will start with an introduction of the organization of SOWECO and an introduction of this research. Also the research question will be presented. After that, the research methods will be explained, followed by the results. After the results, the most important conclusions will be presented.

#### *Organization of SOWECO*

SOWECO is a social employment organization (SEO) that executes the Dutch law 'Wet sociale werkvoorziening'. In the Netherlands, the municipalities are responsible for the execution of this law. Six municipalities have chosen to create an organization that executes this law for them: SOWECO. These municipalities are Almelo, Hellendoorn, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand and Wierden. SOWECO was founded in 1969. The organization is placed within a so called 'naamloze vennootschap'(NV). The 'gemeenschappelijke regeling' (GR) holds the shares of this NV. In the GR, each municipality is represented. To understand what SOWECO does, it is relevant to know the mission that SOWECO has formulated: 'SOWECO executes (re)-integration programs for people with a distance to the regular labor market by offering trajectories that can develop, educate of activate people and besides that SOWECO focuses on matching of demand and labor of workers on the regional labor market. In these ways, possibilities to guide people to the regular labor market are being increased' (annual report SOWECO, 2010, p. 6).

Within the organization of SOWECO, different departments exist. First of all, two divisions can be distinguished. The division services and the division green+. The division services exists of two departments. The 'learn-work-company' (leerwerkbedrijf) and the department 'detachering&bemiddeling' which will be named mediation in this article. Within the learn-work-company people are motivated to start working again and they learn skills that are necessary to become a good functioning employee. Therefore trajectories are started which a person has to follow for around six weeks. This period can be extended. In this period a person can work within one of the departments of the learn-work-company and also follows different training sessions.

The department mediation wants to mediate persons to a regular job. Therefore they use two methods. First, a company can hire a person from SOWECO and pays a predetermined price to SOWECO. The employee stays employed at SOWECO. Second, the employee becomes employed by the employer. The productivity of the employee is determined and on the basis of that number, the subsidy to complement the employees wage will be determined. In this



way, employers only pay for the productivity of an employee. The regulations should make it more attractive for employers to employ people with a distance to the labor market.

The division green+ exists of the departments electronics, Multipack and green maintenance. The first two departments are internal departments in which workers assemble electronic equipment, pack and repack different products. The green department maintains gardens for private parties and public green. The complete division of green+ provides so called internal jobs (beschut werk). Internal jobs provide work for a lot of people within the organization of SOWECO. 75% of the employees of SOWECO work within one of the internal departments. Within the division green+ activation programs are executed. These programs are started for a group of people that are unemployed for a longer period of time. SOWECO tries to activate these people, commissioned by the municipality of Almelo.

#### *Reason for this research and research question*

One reason for SOWECO to start this research was that they were interested in the subject of corporate social responsibility and its potential effectiveness when used as an instrument to accompany people to regular jobs. Together with SOWECO a choice is made to not only look at the subject of corporate social responsibility but also incorporate other instruments in this research. The word 'instruments' needs some clarification. Instruments are the ways and methods that SOWECO uses to accompany employees to a job that is as regular as possible. Together with the supervisors a list of instruments is formulated which are incorporated in this

research. These seven instruments: 1. Learn-work-company, 2. Secondment, 3. Mediation, 4. Activation programs, 5. Education, 6. Subsidies, 7. Corporate social responsibility.

The research question that will be answered in this research is: 'To what extent are the instruments used by SOWECO, to increase the amount of people that make the step from internal employment to regular employment, potentially successful?'. To find an answer to this question, two sub questions are formulated. 1. Which instruments uses SOWECO and in which way? 2. Which possibilities does SOWECO have to use the current instruments in a more effective way in the future?

#### *Research methods*

All the instruments that SOWECO uses, can be characterized as policies that SOWECO has chosen to accompany people to regular jobs. SOWECO has chosen these instruments, this policy, because SOWECO thinks that it will be effective. All the assumptions that SOWECO has about effectiveness of instruments, can be considered as the policy theory that SOWECO has. In this research a policy evaluation is performed. A policy evaluation reviews or tests the policy theory. To evaluate the policy theory of SOWECO about (re)-integrating people towards the regular labor market, two things have to be done. First, the policy theory has to be described. Second, the theory has to be tested. The test will be performed by using theory and existing research from four different sources. 1. Theory about the functioning of the labor market, 2. Studies about re-integration programs. 3. Corporate social responsibility, 4. Evaluation of the pilots 'werken naar vermogen'.

The description of the so called policy theory will be given by using information from interviews with people within and around the organization of SOWECO. A total of 17 people are interviewed. Some of these interviews were performed at the departments that work with one of the instruments. For example, the learn-work-company or the departments of mediation or education. In this research also other groups within or around SOWECO are interviewed. For example, the internal departments. The main objective for these departments is to employ people that are not able to work for regular businesses. As an organization, SOWECO has to re-integrate as much people as possible. By being part of SOWECO, the objective also holds for the internal departments.

According to Bressers & Hoogerwerf, the execution of policies is a multi-actor process. Three groups of actors are distinguished, first the actors that have to execute the policies. SOWECO is the executor of the WSW, therefore it can be placed in this group. The second group of actors are the people on which the policies focus on. The third group of actors are actors that are organization that, in one way or another, are related to the execution of policies. In this situation, employers but also the municipalities can be incorporated in this group. Representatives of all groups are interviewed for this research. As a representative of the employees of SOWECO, the chairman of the 'ondernemingsraad' is interviewed.

### *Results*

Employees of nine different departments are interviewed. The information about different subjects is therefore extensive. For this article only the most relevant and important results will be presented.

The opinion that most of the people that were interviewed have is that employers are not willing to pay the legal minimum wage to employ people from SOWECO. Employees from SOWECO are considered to be not productive enough. The manager from the green-department within SOWECO made a surprising observation. He thinks that about 50% of the employees from his department are able to perform simple production activities in regular businesses. The reason why these people still work in an internal department within SOWECO is that these people enjoy their work and are not motivated enough to make the step to regular employment.

The observations about the subject schooling differ between the departments. Within some of the departments the impression exists that schooling is a useful and effective instrument. Some interviewees argue that a lack of education is an important reason why employees of SOWECO don't succeed within the regular labor market. They underline the importance of education as an instrument to develop people. Almost everyone thinks that education can develop people and also has other positive effects like increasing self-confidence. Two departments argue that a lack of education is not the reason why people are not successful in finding regular work. These departments are 'begeleid werken & detacheringen'. This is important to note because these two departments have the most intensive interaction with employers and know what employers want. They argue that a lot of jobs can be performed without a specific diploma.

Within the internal departments of SOWECO, supervisors notice that education can be difficult for a lot of people, being often too difficult. Within the green-maintenance department, the manager sees that this problem will occur more and more in the

future because the people that start to work for SOWECO become less able to learn.

Another conclusion that is drawn from the interviews is that accompaniment of employee and employer is the most important instrument to make sure that a relationship between employer and employee will be successful.

Corporate social responsibility can be a reason for companies to work with SOWECO. In the interviews with employers it became clear that they don't have a special CSR strategy and that the reasons to work with SOWECO are not based on a strategy. They just do it to give an individual employee a chance. Within the organization of SOWECO, different people argue that there are also companies that start CSR initiatives as a marketing tool.

Within the organization of SOWECO there has been some uncertainty about the strategy that SOWECO and its departments had to follow. The departments 'begeleid werken & detacheringen' argued that the most important objective of the organization was to place people at regular employers. But the internal departments argued that they had to produce goods and earn money that way. Therefore it was important to have skilled workers. These contradicting interests have resulted in some struggles and misunderstandings between departments.

### *Conclusions*

The answer on the main question will be given in this paragraph. The most important conclusion is that none of the instruments is effective in such a way in accompanying employees of SOWECO to regular jobs that it can be used without using other instruments. Every instrument has positive effects but in the execution negative effects are also found. The effects of education should be estimated in a realistic way. This will not be an

instrument that guarantees such an improvement in capacities of employees that they will be suitable for regular employment.

The same conclusion can be drawn for the projects that should activate people. But these projects can change behavior or motivation of people which is positive. The same holds for education. When it is argued that this is so important or useful to achieve, it can be justified to invest in these instruments.

Financial instruments are implemented by the central government. They support employers in their payments to the employees. Part of the wages of the employees are funded by the financial instruments. Everyone sees these instruments as important. SOWECO has to determine the employees' productivity. Based on that number, the amount of subsidy is determined. A system to objectively determine that number is not used yet. This can lead to unclear situations in the future. Businesses will start to negotiate with SOWECO about the level of the subsidies.

A last conclusion is that it is not realistic to assume that good use of instruments will always lead to a successful integration process of people with a distance to the regular labor market. Social employment organizations are always dependent on the political landscape in the country and municipalities, the group of people that they want to help and local businesses.

### *Recommendations*

In this paragraph a couple of recommendations will be given.

The first one is that training that focus on finding a job in a more efficient way seems to be effective. Therefore SOWECO should continue this type of training.

Another recommendation is that SOWECO has to make a choice in the way they want to make use of the instrument secondments. At this moment, SOWECO is not able to negotiate a rate that is high enough to make this instrument profitable. On the other end, when this happens, they are at least able to place employees at a regular job.

The instrument 'begeleid werken' seems to be a suitable instrument to accompany people to regular jobs. To use this instrument in a successful way, time and money are important

factors. If possible, the advice would be to invest in this instrument.

SOWECO should accept that companies want to collaborate with SOWECO for multiple reasons. Some companies do it because they feel that they have a social responsibility to society. Other companies do it because they see corporate social responsibility as a marketing tool. SOWECO should not make any judgments about these motives but has to find ways to collaborate with every company.