

Inclusief HRM

Borghouts , Irmgard; Freese, C.

Published in:
Tijdschrift voor HRM

Document version:
Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2016

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Borghouts , I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) Past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 2016(7), 1-20.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisatie- en HR-strategie?

Irmgard Borghouts
Charissa Freese

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Doel van deze wet is zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen bij reguliere werkgevers. Met de invoering van de Participatiewet zijn drie wetten samengevoegd tot één regeling: de Wajong¹, de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) en de Wet Werk en Bijstand (WWB) (Borghouts, 2014). Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. Tegelijkertijd worden gemeenten geconfronteerd met een bezuiniging van op termijn 1,6 miljard euro².

Als onderdeel van het sociaal akkoord hebben de overheid en sociale partners zich in 2013 gecommitteerd aan de Banenafspraken. Zij hebben afgesproken dat er voor 2026 in totaal 125.000 extra banen moeten komen voor mensen met een arbeidsbeperking; 100.000 gerealiseerd door de marktsector en 25.000 door de overheid. Dit is een landelijke afspraak en deze is niet vrijblijvend. In 2016 wordt gekeken of er in 2015 voldoende banen zijn gerealiseerd. Als dit niet het geval is, kan de Quotumwet worden geactiveerd. Dit houdt in dat organisaties met meer dan 25 werknemers verplicht zijn een bepaald percentage mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Wanneer ze hier niet aan voldoen kan er een boete worden opgelegd. Uit een tussenmeting die de resultaten laten zien van de inspanningen van werkgevers in de jaren 2013 en 2014 blijkt dat er in totaal 10.732 extra banen zijn gerealiseerd ten opzicht van de nulmeting van 1 januari 2013 (3.832 extra banen bij reguliere werkgevers via een dienstverband; 439 extra banen bij reguliere werkgevers via een uitzendcontract; 6.461 extra banen bij reguliere werkgevers via een WSW-detachering)³.

Inleiding

In het licht van deze maatschappelijke en institutionele context is het de vraag hoe organisaties omgaan met de afweging wel of geen mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. De centrale vraag van dit artikel is:

Past het integreren van mensen met een arbeidsbeperking in de organisatiestrategie en het strategisch HRM-beleid en zo ja op welke wijze?

Om de centrale onderzoeksvraag van dit artikel te beantwoorden, hebben we twee deelvragen geformuleerd. Allereerst is het belangrijk inzicht te

Irmgard Borghouts en Charissa Freese zijn verbonden aan Tilburg University. Het onderzoek is mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van Instituut Gak.

krijgen in de factoren die een rol spelen in het besluitvormingsproces van organisaties bij het wel of niet in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. De invoering van de Participatiewet betekent niet automatisch dat organisaties het gewenste overheidsbeleid ook daadwerkelijk willen en/of kunnen doorvoeren. Eén van de factoren die meespeelt in het besluitvormingsproces is het strategisch HR-perspectief dat organisaties nastreven. Vanuit diverse HR-perspectieven zijn verschillende operationele aanpakken mogelijk hoe organisaties om kunnen gaan met de doelstellingen van de Participatiewet en de banenafpraak.

De twee deelvragen die we achtereenvolgens zullen beantwoorden in dit artikel luiden als volgt:

1. *Welke factoren spelen een rol in het besluitvormingsproces van organisaties bij het wel of niet in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking en*
2. *Welke operationele aanpakken zijn mogelijk vanuit verschillende strategische HR-perspectieven ten aanzien van de doelstelling van de Participatiewet?*

In dit artikel gaan we eerst in op het belang van een multidisciplinaire onderzoek aanpak. We bespreken wat al bekend is vanuit onderzoek op het terrein van sociaal beleid en sociologie en de re-integratie van mensen met een arbeidsbeperking. Om de problematiek van de integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt goed te kunnen bestuderen en oplossingsrichtingen te formuleren, is een combinatie met de HR-literatuur essentieel. Vervolgens gaan we, op basis van een exploratief onderzoek, in op de factoren die bij werkgevers een rol spelen in de besluitvorming om al dan niet mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen (en te houden). We positioneren deze factoren binnen de context van de organisatiestrategie en het strategisch HRM perspectief. Daarna staan we stil bij verschillende mogelijke HR-aanpakken voor de integratie van mensen met een beperking passend bij de HR-strategie die een organisatie voert. We sluiten het artikel af met aanbevelingen voor het HR-beleid.

Onder mensen met een arbeidsbeperking verstaan we in dit artikel:

- Mensen die onder de Participatiewet vallen en niet het Wettelijk Minimumloon (WML) kunnen verdienen;
- Mensen met een WSW indicatie;
- Wajonger met arbeidsvermogen;
- Mensen met een Wet Inschakeling Werkzoekenden (WIW)/ In/ Doorstroom (ID)-baan;
- Mensen met een medische beperking ontstaan voor hun 18e verjaardag of tijdens de studie, die zonder voorziening geen WML kunnen verdienen, maar met voorziening wel.

Sociaal arbeidsmarktbeleid en HR

Vanuit sociaal arbeidsmarktbeleid en vanuit de sociologie is er veel onderzoek gedaan naar welke beleidsinstrumenten werken en ook wat werkloosheid met mensen doet (Borghouts et al., 2015; Koen, 2013). Onderzoek laat zien dat het bereik, gebruik en de effecten van loonprikkels zoals loonkostensubsidie en loondispensatie tamelijk gering zijn (Borghouts et al., 2015). Uit de literatuur blijkt dat loonkostensubsidie geen grote rol speelt bij het selectieproces van werkgevers en dat er dus andere factoren een rol spelen als het gaat om het wel of niet in dienst nemen en houden van mensen met een beperking (Borghouts et al., 2015; Groenewoud, 2013; Rosing et al., 2011). Er is veel onderzoek gedaan naar de motieven van werkgevers om mensen aan te nemen, maar hoe zich dit verhoudt tot het daadwerkelijke gedrag van werkgevers en de randvoorwaarden voor het in dienst nemen en houden is weinig bekend. Op het terrein van arbeidsintegratie van groepen buiten de arbeidsmarkt is de dominante wetenschappelijke sociaal beleidsliteratuur gericht op het aanbod, en richt zich op vragen zoals wat de kenmerken zijn van de doelgroep en hoe deze het beste bemiddeld kunnen worden naar werk. Voor een succesvolle integratie in reguliere banen is een werkgeversbenadering cruciaal; daar zijn immers de banen te halen. Dit betekent dat HRM en sociaal arbeidsmarktbeleid als twee elkaar versterkende processen gezien moeten worden met het oog op het realiseren van de doelstellingen van de Participatiewet. Op dit moment is het zo dat het HRM-beleid erop gericht is mensen zo productief mogelijk in te zetten voor organisatie-doelen; het versterken van competenties is daarbij middel tot een doel. Sociaal arbeidsmarktbeleid is erop gericht mensen die niet participeren op de arbeidsmarkt zoveel mogelijk de reguliere arbeidsmarkt in te laten stromen, zodat zij niet langer gebruik hoeven te maken van sociale zekerheidsuitkeringen. Het in samenhang onderzoeken van beide disciplines is essentieel.

De weinige HR-literatuur op het grensvlak tussen maatschappelijk en privaat domein richt zich enkel op HR-activiteiten die organisaties inzetten om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt succesvol te integreren. De bedrijven die daarbij onder de loep genomen worden zijn enerzijds sociale ondernemingen (denk aan Downies & Brownies) en organisaties die “inclusief werkgever” zijn (werkgevers die het vanuit hun bedrijfsfilosofie belangrijk vinden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen te bieden binnen de eigen organisatie). Anderzijds betreft het organisaties die worstelen met duurzame inzetbaarheidsvragen van hun vaste medewerkers die geconfronteerd worden met beperkingen en waarvoor een goed takenpakket en werkomgeving moet worden samengesteld. Voor de ene organisatie is dit gemakkelijker te realiseren dan voor andere, ook afhankelijk van het zogeheten “climate for inclusion” (Lirio et al., 2008) dat heerst binnen organisaties.

Er zijn bedrijven die tot op heden er bewust voor kiezen geen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Het is de vraag of werken met de doelgroep altijd past binnen de strategische doelstellingen en gewenste opbrengsten van de organisatie. De opbrengsten

die via HRM beleid worden nagestreefd zijn veelal productiviteit, kwaliteit, flexibiliteit, efficiency en dergelijke. Deze opbrengsten vallen onder het economische rationaliteitsprincipe. Boselie, Paauwe en Farndale (2013) pleiten ervoor om naast een dergelijke strikt economische visie op HRM-beleid, ook aandacht te besteden aan het 'human' aspect. Dit aspect zorgt voor sociale legitimiteit binnen en buiten de organisatie en betreft principes als ethiek, rechtvaardigheid, duurzaamheid, participatie en integriteit. Binnen deze benadering zouden mensen met een arbeidsbeperking beter binnen het heersende HRM perspectief passen. Echter, zowel in de wetenschappelijk HR-literatuur als in de praktijk overheerst de economische rationaliteit (Beer et al., 2015; Kaufman, 2015). Beer, Boselie & Brewster (2015) geven aan dat sinds de start van HRM als wetenschappelijk discipline dertig jaar geleden "HRM succesvol is geworden door het ontwikkelen van een smalle focus gericht op economische prestaties" [...] en daarom "een bredere groep stakeholders uit het oog is verloren".

Wat door de Participatiewetgeving wordt gevraagd van bedrijven is dat zij een HRM-beleid ontwikkelen dat verder reikt dan de eigen organisatie en waarbij meer stakeholders betrokken dienen te worden, in dit geval mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit past in een trend van vervagende organisatiegrenzen, die bijvoorbeeld ook speelt bij Van-Werk-Naar-Werk-trajecten, waarbij een verantwoordelijkheid bestaat ten opzichte van mensen die hun baan (dreigen te) verliezen. Een dergelijk HRM-perspectief wordt door Freese (2014) beschreven als Inclusief HRM-beleid: een perspectief dat streeft naar sociale legitimiteit door de integratie van (potentiële) werkkenden, die momenteel geen (of slechts tijdelijk) deel uitmaken van het personeelsbestand van de organisatie en waarbij de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en duurzame inzetbaarheid van deze (potentiële) werkkenden binnen de organisatie geldt als op zichzelf staand doel om zo een bijdrage te leveren aan een beter functionerende arbeidsmarkt.

Een strategische HRM-visie over hoe mensen met een arbeidsbeperking te integreren zijn binnen de heersende organisatiestrategie ontbreekt in de literatuur, op enkele uitzonderingen na (Hemphill & Kulik, 2015). In dit artikel bespreken we daarom de rol van werkgevers bij het in dienst nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking vanuit een multidisciplinaire, inclusief HRM-perspectief. We maken in dit artikel onderscheid tussen HRM besluiten van strategische aard en inclusief HR-beleid en activiteiten op operationeel niveau.

Exploratief Onderzoek

De bestaande literatuur naar werkgeversgedrag en de aanname van kwetsbare groepen is onvoldoende om een gedegen conceptueel, multidisciplinair en integraal denkkader te ontwikkelen met betrekking tot het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking binnen de organisatiestrategie en het strategisch HRM-beleid. Naast literatuuronderzoek hebben we daarom een exploratief kwalitatief onderzoek verricht. Aan de hand van semigestructureerde interviews met elf inclusieve werkgevers⁴ en twee plenaire bijeenkomsten voor werkgevers over de Participatiewet

(70 organisaties) hebben we een model ontwikkeld. Dit model is in een later stadium getoetst bij 43 werkgevers/HR-managers in een zestal focusgroepen (drie focusgroepen vonden plaats in juni 2015 in Tilburg en drie focusgroepen in oktober 2015 in Utrecht).

In de focusgroepen van juni 2015 stonden de volgende vragen centraal:

1. *Welke factoren beïnvloeden het besluit om wel/geen mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen in uw organisatie?*
2. *Wat is op dit moment binnen uw organisatie de belangrijkste uitdaging op HR-gebied?*
3. *Wat is het dominante HR-klimaat? (Inclusief HR, economische rationaliteit, werknemers welzijn of sociale legitimiteit)?*
4. *Past het werken met de Participatiewetdoelgroep binnen uw organisatie/HR-strategie? Waarom wel/niet?*
5. *Welke knelpunten ervaart u in het proces van het aannemen en in dienst houden van mensen met een arbeidsbeperking?*
6. *Beschikt u als werkgever over de juiste competenties, middelen en contacten om te kunnen voldoen aan de Participatiewet?*
7. *Wat zou de overheid volgens u kunnen doen om organisaties die nog niet met de doelgroep werken over de streep te trekken?*

De focusgroepen werden geleid door een ervaren onderzoeker en een tweede onderzoeker maakte aantekeningen. De deelnemers vulden ook een korte vragenlijst in met achtergrondgegevens van de organisatie zoals grootte van het bedrijf, houding ten opzichte van het aannemen van de doelgroep, de uitdagingen die zij voorzien bij de uitvoering van de Participatiewet en in welke mate zij het klimaat binnen de organisatie geschikt achten voor het aannemen van mensen uit de doelgroep. Daarnaast zijn in juli 2015 interviews afgenomen met zeven werkgevers uit de industriële sector die tijdens de plenaire bijeenkomsten aangaven niet van plan te zijn op dit moment mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen binnen de organisatie. Op basis van de interviews, aanvullende literatuur en de resultaten uit de focusgroepen van juni 2015 is het model aangevuld en aangescherpt en voorgelegd aan de deelnemers van de drie focusgroepen in oktober 2015. De deelnemers hebben het theoretisch model voor hun organisatie ingevuld en aangegeven welke factor het grootste knelpunt is bij het aannemen en in dienst houden van mensen met een arbeidsbeperking en welke factor het meest kan bijdragen aan het bereiken van deze doelstelling binnen de eigen organisatie.

Factoren die van invloed zijn op het in dienst nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking

Uit het exploratieve onderzoek komen verschillende factoren naar voren die vanuit werkgeversperspectief van invloed zijn op het proces van in dienst nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking. De inzet van flankerende instrumenten door de overheid zijn slechts een enkele schakel en zijn eerder een randvoorwaarde dan een effectieve prikkel om werkgevers over te halen om mensen uit de doelgroep van de Participatiewet aan te nemen. Het aanpassen van de institutionele wettelijke context

– in dit geval concreet de banenafpraak en invoering van de Participatiewet – leidt niet altijd meteen tot naleving of gewenste gedragsverandering bij werkgevers. Werkgevers maken zelf een weloverwogen keuze om al dan niet met de doelgroep in zee te gaan. Aan deze besluitvorming liggen verschillende factoren ten grondslag. Uit het literatuuronderzoek, de interviews, de focusgroepen en de werkgeversbijeenkomsten blijken de volgende factoren een rol te spelen bij de beslissing van werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking al dan niet aan te nemen:

1. *Externe context*

Het gaat hier om factoren buiten de eigen organisatie waar een werkgever rekening mee dient te houden bij de aanneming van mensen uit de doelgroep of die juist de mogelijkheden bevorderen of belemmeren. Is er sprake van schaarste of juist overvloed op de arbeidsmarkt? In welke sector opereert de organisatie, wat is de invloed van vakbonden en met welke wettelijk kader dienen bedrijven rekening te houden? Economische en politieke trends, veranderingen in de technologie, wetgeving en arbeidsmarktfactoren zijn van invloed op de strategische HR-besluiten.

2. *Organisatiestrategie, missie en strategische besluitvorming*

Iedere organisatie is op zoek naar een vorm van bestaanszekerheid en ontwikkelt een missie en strategie waaruit de meerwaarde van de organisatie blijkt. Een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties kan bereikt worden door als organisatie te richten op een bepaalde niche in de markt, door kostleiderschap of door zich te onderscheiden op productiviteit, kwaliteit, innovatie of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De externe context leidt tot strategische organisatie- en HR-besluiten zoals: herstructureren, uitbesteden of groeiscenario's. De economische crisis is een reden die door werkgevers zelf wordt gegeven waarom het aanbieden van banen aan de doelgroep niet mogelijk is. Een aantal organisaties geeft aan dat ze te maken hebben gehad met gedwongen ontslagen, een vacaturestop of verwachten in de toekomst af te moeten slanken. Als gevolg van het 'leaner' maken van de organisatie zijn banen die geschikt zouden kunnen zijn of worden gemaakt uit de organisatie verdwenen, overgenomen door automatische processen of uitbesteed aan andere organisaties. De organisaties met een neutrale of negatieve houding ten aanzien van het in dienst nemen van de doelgroep willen geen uitzondering maken voor mensen uit de doelgroep omdat ze het niet fair vinden ten opzichte van de mensen uit de eigen organisatie die gedwongen zijn ontslagen. Inclusieve organisaties geven in de focusgroepen aan dat zij ook te maken hebben met de economische turbulentie, maar slagen er, mede vanwege hun intrinsieke motivatie toch in mensen met een arbeidsbeperking op te nemen in de organisatie.

3. *Organisatiekenmerken*

De kenmerken van de organisatie spelen een rol bij de het aanbieden van banen aan mensen met een arbeidsbeperking. Grotere organisaties

hebben meer (her)plaatsingsmogelijkheden en maken ook vaker gebruik van instrumenten zoals loonkostensubsidie en loondispensatie. Uit analyses uitgevoerd op SCP-data blijkt dat één op de drie werkgevers met meer dan tweehonderd werknemers in dienst gebruik maakt van deze instrumenten, tegenover één op de twintig kleine werkgevers (vijf-negen werknemers in dienst) (Borghouts et al., 2015). Multinationals dienen rekening te houden met het beleid, strategie en cultuur van het buitenlandse hoofdkantoor. Amerikaanse moederbedrijven werken bijvoorbeeld met 'head-counts'. De Nederlandse dochterorganisatie kan dan geen parttimers aannemen, terwijl het voor mensen met een arbeidsbeperking soms noodzakelijk is dat ze parttime werken. Het aannemen van mensen uit de doelgroep is dan niet mogelijk ondanks dat er een Nederlandse subsidie tegenover staat. Uit de interviews en focusgroepen blijkt verder dat de kenmerken van de banen in de organisatie van invloed zijn op het wel of niet aanbieden van de baan aan mensen met een arbeidsbeperking. Respondenten uit de technische, logistieke en financiële sector geven aan dat het lastig is geschikte hoogopgeleide kandidaten te vinden op de arbeidsmarkt en betwijfelen of er in de doelgroep geschikte kandidaten zijn die passen op de openstaande vacatures. Een afgevaardigde van een werkgeversorganisatie beaamt het beeld dat werkgevers die vooral lager gekwalificeerde banen in de organisatie hebben minder problemen ervaren bij het vinden en aannemen van mensen uit de doelgroep. Werkgevers zijn momenteel verplicht het loon door te betalen bij ziekte voor de periode van twee jaar en zich in te spannen voor re-integratie van hun eigen medewerkers. Overigens bestaat er voor werknemers die onder de doelgroep van de banenafpraak vallen een no-risk polis. Deze regeling zorgt ervoor dat de werkgever niet verantwoordelijk is voor de loondoorbetaling bij ziekte van een werknemer die onder de no-riskpolis valt. Organisaties die gekenmerkt worden door een hoog ziekteverzuim, weinig verloop, lage omzet, een gemiddeld hoge leeftijd in het personeelsbestand en die vooral zwaar fysiek werk kunnen aanbieden, hebben moeite de huidige werknemers vitaal en duurzaam inzetbaar te houden binnen de eigen organisatie. Ze houden taken beschikbaar voor mensen die door ziekte of beperkingen uitvallen. Het aanbieden van banen aan mensen met een beperking die van buiten de organisatie komen, wordt dan als extra last beschouwd.

4. *Opvattingen dominante stakeholders inclusief HR-beleid*

Een positieve grondhouding van belangrijke stakeholders ten aanzien van de doelgroep kan het proces in positieve zin bevorderen. Stakeholders zijn groepen of individuen die de organisatiestrategie kunnen beïnvloeden. Managementbesluiten worden mede gebaseerd op de houding en invloed van deze groep 'stakeholders' (Freeman, 1984). De samenstelling en de invloed van de groep stakeholders op de organisatiestrategie zal per organisatie verschillen. Ondernemingen kunnen zich laten leiden door een beperkt aantal stakeholders (Jamali, 2008) of door een groep die erg veel invloed heeft (denk aan aandeelhouders) (Davis & Thompson, 1994), terwijl andere stakeholders minder invloed hebben op het gedrag van de organisatie (Lee, 2011). In de Contextually

Based Human Resource Theory (Pauwe, 2004) worden de belangrijkste stakeholders de “Dominante Coalitie” genoemd. Voorbeelden van actoren die tot deze dominante coalitie kunnen behoren zijn: top- en lijnmanagers, ondernemingsraden en vakbonden, HR-managers, aandeelhouders en vertegenwoordigers van de overheid. Elke actor heeft zijn eigen overtuigingen, waarden, normen en houding die gebaseerd zijn op zowel de persoonlijke als organisatiecontext van waaruit zij opereren. De visie van de betrokken actoren kan gebaseerd zijn op eerdere ervaringen en/of persoonlijke affiniteit met de doelgroep (bijvoorbeeld in het gezin of nabije omgeving iemand met een arbeidsbeperking kennen) (Borghouts & Pennings, 2008). Uit de interviews met inclusieve organisaties blijkt dat het merendeel van de werkgevers persoonlijke affiniteit heeft met de doelgroep. Inclusieve organisaties overtuigen vervolgens de rest van de organisatie en hebben de beslissingsbevoegdheid mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Het uitvoeren van de Participatiewet wordt vooral beschouwd als een verantwoordelijkheid van de HR-afdeling. HR-managers benadrukten het belang van de rol van HR om het topmanagement en lijnmanagers te overtuigen uitvoering te geven aan de Participatiewet. Affiniteit van het topmanagement of eigenaar met de doelgroep is volgens respondenten het meest effectief om mensen uit de doelgroep in de organisatie op te nemen. Enkele respondenten geven aan dat HR wordt geconfronteerd met overheidsbeleid dat een aantal verplichtingen oplegt aan de organisatie zoals re-integratie van zieke werknemers, loondoorbetalingsverplichting van twee jaar bij ziekte en verplichtingen in het kader van Social Return on Investment (SROI). Wanneer HR geen voortrekkersrol neemt en het topmanagement geen affiniteit heeft met de doelgroep, zal het lastig zijn werknemers met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Een ander punt dat door meerdere respondenten is genoemd, is dat er een verschil bestaat tussen goede intenties en het daadwerkelijke gedrag. Een respondent geeft aan dat iedereen in de organisatie het er mee eens is dat mensen uit de doelgroep een kans moeten krijgen bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan, maar dat vervolgens niemand de eerste stap zet, omdat ze persoonlijk negatieve effecten verwachten wanneer zij dat doen, bijvoorbeeld een lagere productie waarop de managers vervolgens worden afgerekend.

5. *HRM perspectief: economische rationaliteit, werknemer welzijn en sociale legitimiteit*

De uitkomsten van strategische HRM zijn in te delen op drie niveaus: het niveau van de organisatie, de medewerker en de maatschappij. De terughoudendheid om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen kan verklaard worden vanuit de HRM focus waarbij de economische rationaliteit voorop staat (Boxall & Purcell, 2011). Het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking wordt in deze visie als ‘niet-strategisch’ beschouwd, omdat dit type werkgevers deze groep niet associëren met hoge productiviteit, laag ziekteverzuim en flexibiliteit (Lengnick-Hall et al., 2005). Dit wordt ook ondersteund door empirische studies die laten zien dat de houding van werkgevers ten aanzien van dit

soort doelgroepen negatief is; ze veronderstellen dat de vaardigheden, productiviteit, employability en motivatie van deze mensen niet voldoen aan de criteria van de organisatie (Martin, 2004). De invloed van HRM op het welbevinden en gezondheid van werknemers is onderzocht, denk bijvoorbeeld aan stress, balans werk-privé, betrokkenheid en employability (i.e. Van De Voorde et al., 2012). Onderzoek naar de invloed van HRM-activiteiten op maatschappelijk niveau zoals groei van de werkgelegenheid, duurzaamheid (maatschappelijk verantwoord ondernemen), inclusie (Social Return on Investment), rechtvaardigheid, maatschappelijk vertrouwen en imago/reputatie van de organisatie bestaat er nauwelijks. Deze principes zorgen voor sociale legitimiteit ook buiten de organisatie. Sociale legitimiteit is volgens Suchman (1995) “een geeneraliseerde perceptie of aanneme dat de acties van de entiteit wenselijk, juist of passend zijn binnen het sociaal geconstrueerde systeem van normen, waarden en overtuigingen”. Het gedachtegoed van duurzaam HRM om sociale legitimiteit te creëren zien we terug in de literatuur (zoals onder andere bij De Prins et al., 2014). Deze literatuur heeft aandacht voor andere opbrengsten in plaats van slechts economische opbrengsten. Het gaat over duurzaam omgaan met personeel en ook over bijvoorbeeld “groen HR-beleid”. Dit HR-beleid stimuleert duurzaam gebruik van bronnen binnen organisaties en heeft meer in het algemeen oog voor het milieu of het stimuleren van vrijwilligerswerk door medewerkers. Dit beleid is gericht op het huidige personeelsbestand. We veronderstellen in het model dat organisaties die duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en inclusie hebben opgenomen in hun missie een positievere houding hebben ten aanzien van het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking dan bedrijven die dit niet expliciet uitdragen in hun HR-strategie. Echter, ook bedrijven met economische rationaliteitsperspectief kunnen het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking als een strategische keuze beschouwen. Het inhuren van menselijk kapitaal kan een bron zijn die voor organisatie concurrerend is ten opzichte van andere bedrijven (Delery & Shaw, 2001).

Uit het exploratieve onderzoek blijkt dat bij inclusieve werkgevers de sociale legitimiteit overheerst. Zij willen mensen met een arbeidsbeperking de mogelijkheid geven bij te dragen aan de samenleving en dit wordt beschouwd als een voldoende uitkomst van de arbeidsrelaties. De meeste van deze inclusieve werkgevers focussen in hun HR-beleid niet slechts op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Ze geven aan dat de personen wel degelijk moeten voldoen aan de competenties die nodig zijn voor het uitvoeren van de taken en selecteren de kandidaat met de beste kwalificaties. De meerderheid van de werkgevers met een sterke focus op economische rationaliteit zijn geen voorstander van banencreatie voor de doelgroep. Ze zien het belang en de goede intenties van de Participatiewet om mensen met een arbeidsbeperking in te laten stromen bij reguliere werknemers, maar vanuit het ondernemersperspectief, beschouwen zij het als een negatieve ontwikkeling die kostenverhogend is. Een aantal HR-managers geeft aan, - met de dreiging van een quota in het achterhoofd- bereid zijn te kijken naar de doelgroep bij nieuwe vacatures en dat eventueel kleine aanpassingen in de functie

mogelijk zijn, maar in essentie moeten de kandidaten wel over de vaardigheden en kennis beschikken om de functie uit te kunnen voeren. Inclusieve werkgevers geven aan dat ze ook geen voorstander zijn van het creëren van banen voor de doelgroep, omdat dit haaks staat op huidige of recente ontwikkelingen binnen de organisatie zoals de introductie van lean-management of herstructureringen.

6. *Business case*

De Resource-Based Theory of Competitive Advantage (Barney, 1991) gaat er vanuit dat het competitieve voordeel afkomstig is van bronnen die zeldzaam, waardevol, moeilijk te kopiëren en niet te vervangen zijn. Ten aanzien van de doelgroep mensen met een arbeidsbeperking kan het voordeel optreden omdat: 1) deze werknemers speciale talenten hebben waardoor er een betere job match bestaat (denk aan blijvend enthousiasme voor repeterend werk, oog voor detail of loyaliteit), 2) kosteneffectiviteit, door de inzet van belastingvoordelen of het verminderen van het risico van ziekte door de inzet van no-risk polissen, 3) opbrengsten die diversiteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen met zich meebrengen (Houtenville & Kalargyrou, 2012). We veronderstellen dat bedrijven met een economisch HR rationaliteit de inzet van mensen met een arbeidsbeperking overwegen vanwege de mogelijkheid van het ontwikkelen van een 'business case'. Het ontwikkelen van een business case is zinvol wanneer de organisatie een concurrentievoordeel kan behalen door het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Het vermijden van negatieve gevolgen, zoals een financiële boete of een slecht imago, kunnen ook aanleiding zijn om een business case te ontwikkelen die past bij de organisatie. Social Return on Investment kan ook een bewuste strategie zijn om een business case omheen te bouwen om te voorkomen dat de organisatie in de toekomst opdrachten misloopt.

7. *Obstakels in de organisatie: stereotypen, risico's eerdere ervaringen*

In de literatuur is aandacht besteed aan obstakels die er toe leiden dat werkgevers geen banen aanbieden aan mensen met een arbeidsbeperking: 1) perceptie van het gebrek aan kennis, sociale en/of fysieke vaardigheid en bekwaamheid (2) lage productiviteit en/of hogere arbeidskosten, aanpassingskosten of gezondheidskosten (3) veiligheidsproblemen op de werkvloer (4) het risico op geschillen bij beëindiging van het contract (5) negatieve reacties van collega's en (6) negatieve reacties van klanten (zie Colella et al., 1997; Martin, 2004; Lengnick-Hall, 2008; Houtenville & Kalargyrou, 2012). De negatieve reacties zijn weerlegd in empirisch onderzoek waarin mensen met een arbeidsbeperking een vergelijkbaar ziekteverzuim en productiviteit kennen (Colella et al., 1997). Dit wordt verder ondersteund door onderzoek van Lengnick-Hall et al. (2008) die geen bewijs vonden voor prestatie of productiviteitsverschillen, noch voor negatieve reacties van klanten. Van Horssen et al. (2011) hebben de verwachting voorafgaand en na afloop van het werk getest waarbij ze onderscheid hebben gemaakt naar de volgende aspecten: productiviteit, motivatie, afwezigheid/ziekteverzuim, begeleiding, communicatieve

vaardigheden, flexibiliteit, employability, onafhankelijkheid en functioneren in een team. In het algemeen stellen zij dat mensen met een arbeidsbeperking gelijk of beter presteren dan vooraf gedacht. Echter, de helft van de werkgevers geeft ook aan dat de mensen met een arbeidsbeperking minder scoorden op twee of meer aspecten, met name op communicatieve vaardigheden, flexibiliteit en onafhankelijkheid.

Een groot deel van de respondenten in ons onderzoek die een neutrale of negatieve houding hebben ten opzichte van het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking beschouwen het in dienstnemen van deze doelgroep als kostenverhogend. Hoewel een financiële compensatie kan worden geboden door middel van loonkostensubsidie nemen ze ook de extra kosten mee in hun overweging zoals extra kosten voor begeleiding en administratieve rompslomp. De bedrijven die een negatieve houding hebben ten aanzien van de doelgroep vragen zich af of de doelgroep kan voldoen aan de gewenste functie-eisen. Ook in laaggeschoold werk zijn accuraatheid, onafhankelijkheid, het kunnen werken onder tijdsdruk en het opvolgen van veiligheidsinstructies belangrijk. Vrijwel alle werkgevers, behalve de inclusieve werkgevers, geven toe dat het bij hen ook aan kennis ontbreekt als het gaat om de kenmerken, kwalificaties en beperkingen van de doelgroep. Veel inclusieve werkgevers geven aan dat het lage ziekteverzuim en de hoge mate van betrokkenheid en loyaliteit een positieve bijdrage leveren aan de organisatie. Hoewel inclusieve werkgevers de neiging hebben de positieve aspecten van het werken met mensen met een arbeidsbeperking te benadrukken, geven ook zij aan dat het veel inspanning vergt en dat begeleiding van zowel de persoon met een arbeidsbeperking als van directe collega's essentieel is.

8. *Externe ondersteuning, inclusief sociaal beleid*

De overheid biedt werkgevers verschillende instrumenten aan die tegemoetkomen aan de door werkgevers verwachte obstakels bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. In de Participatiewet is het instrument loonkostensubsidie opgenomen. Daarnaast bestaan er instrumenten zoals proefplaatsingen, no-risk polissen, loondispensatie (voor huidige Wajongers), externe begeleiding en ondersteuning door een jobcoach en tegemoetkomingen in de kosten voor voorzieningen op en naar de werkplek. Het bereik, gebruik en de effecten van loonprijkkels zijn tamelijk gering (zie Borghouts et al., 2015). Het klassieke economische paradigma dat loonkostensubsidie of loondispensatie een prijsprikkel is waardoor arbeid goedkoper wordt en als gevolg daarvan meer werkgevers een baan aanbieden aan mensen die niet volledig productief zijn, blijkt onvoldoende te werken. De interviews bevestigen het beeld dat werkgevers die nog geen mensen uit de doelgroep in dienst hebben, worstelen met de Participatiewet. Met name kleinere organisatie beschouwen de wet als een extra administratieve last en vinden het moeilijk informatie te vinden over de doelgroep en waar men geschikte kandidaten uit de doelgroep kan vinden. Zij klagen ook over het gebrek aan externe ondersteuning door de overheid. Aan de andere kant zijn

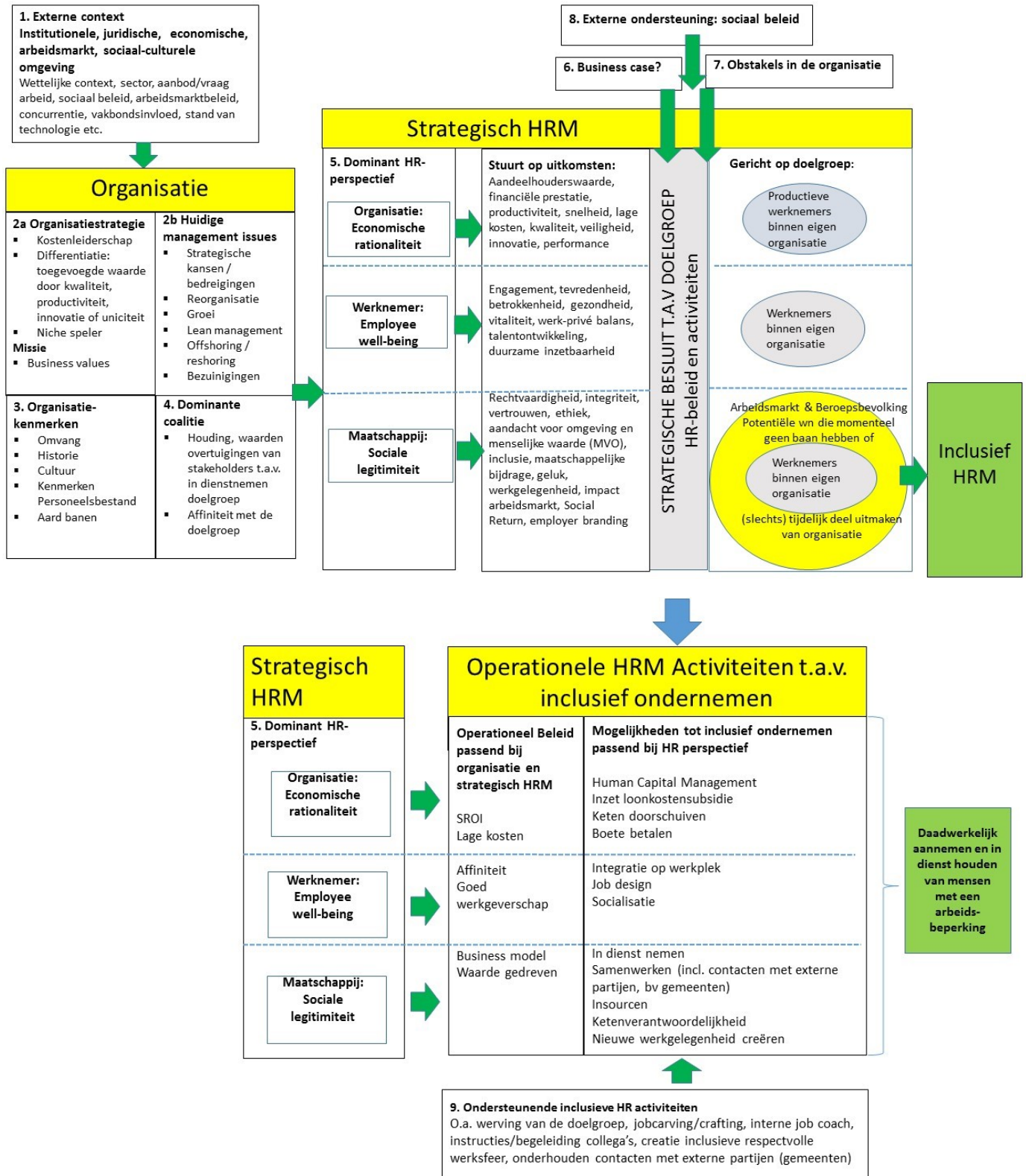
er de inclusieve werkgevers die aangeven geen problemen te ondervinden met het rekruteren van de doelgroep. De werkgevers geven aan dat de beleidsinstrumenten die door de overheid ter beschikking worden gesteld belangrijk zijn of zelfs een noodzakelijke randvoorwaarde om het productiviteitsverlies te compenseren wanneer men een arbeidsgehandicapte aanneemt. Deze instrumenten zijn echter niet overtuigend genoeg om werkgevers die nog niet met de doelgroep werken, over de streep te trekken.

9. *(Inclusieve) HR-activiteiten*

Inclusieve werkgevers geven aan dat ze aanvullende HR-activiteiten inzetten om bij te dragen een succesvolle integratie van mensen met een arbeidsbeperking op de werkvloer. Dit zijn HR-activiteiten op operationeel niveau. Het gaat dan om activiteiten zoals aandacht voor de doelgroep bij de werving en selectie van medewerkers, coaching en jobcarving⁵. Twee grote organisaties geven aan dat ze een speciale inclusieve HR-manager in dienst hebben. Deze HR-managers screenen bijvoorbeeld bestaande vacatures en laten bepaalde functie-eisen achterwege die een obstakel kunnen vormen voor mensen met een beperking zoals: fulltime dienstverband of de eis om bereid te zijn overuren te maken.

Verder geven de inclusieve werkgevers aan dat het belangrijk is goede informatie te verschaffen aan de collega's en eerlijk te zijn over de vaardigheden en mogelijkheden van de kandidaten. Dit zorgt voor begrip bij collega's, maar kandidaten moeten ook niet worden ontzien. De meest effectieve manier volgens enkele respondenten is de persoon met een arbeidsbeperking te behandelen zoals iedere andere collega. Coaching is een van de belangrijkste aanvullende activiteiten die moet worden ingezet volgens bijna alle ondervraagde inclusieve werkgevers. De persoon met een arbeidsbeperking heeft een interne coach/mentor nodig, zeker in de beginfase. Externe job coaching is ook belangrijk bijvoorbeeld als het gaat om problemen in de thuissituatie, schuldproblematiek of verslaving. De werkgever wil een veilige werkomgeving creëren voor de persoon met een arbeidsbeperking, maar kan en wil niet dit soort coaching op zich nemen. Bij inclusieve arbeidsrelaties gaat het om het aanpassen van werk aan de mogelijke talenten van de persoon met een arbeidsbeperking. De persoon staat centraal in plaats van het werk. Jobcarving vraagt een aanpak en visie op het werk en de functie die haaks staan op de reguliere wervingsaanpak binnen organisaties. Respondenten die aangeven geen mensen uit de doelgroep in dienst te hebben, geven aan dat de meeste managers uitgaan van de functie. De grootte van de organisatie, de aanwezigheid van een HR-afdeling en de verfijning van HR-beleid in het algemeen zijn ook van invloed op de mate waarin inclusieve HR-activiteiten worden toegepast binnen organisaties. Vooral kleine bedrijven ervaren moeilijkheden als het gaat om te handelen zoals de Participatiewet voor ogen heeft. Het ontbreekt kleine werkgevers veelal aan kennis, tijd en mogelijkheden om arbeidsgehandicapten te rekruteren en te begeleiden.

Het literatuuronderzoek en de resultaten uit het exploratief onderzoek vormen de basis van ons Strategisch Inclusief Ondernemen-model (zie figuur 1). Dit ingewikkelde model toont aan hoe weerbarstig de praktijk van het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking is. Er spelen zeer veel factoren een rol en het beeld dat opduikt uit de interviews is, dat er zeer veel factoren “op groen” moeten staan, willen werkgevers de stap zetten naar het daadwerkelijk aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Welke factoren de doorslag geven moet nader onderzocht worden. Met behulp van het model kunnen HR-managers analyseren hoe inclusief de organisatie is en op welke factoren men eventueel kan sturen om inclusief HR-beleid binnen de organisatie van de grond te krijgen. In hoeverre het aannemen van de doelgroep leidt tot duurzame arbeidsplaatsen is ook nog een vraagteken.



Figuur 1: Strategisch Inclusief Ondernemen-model

Strategische HRM-perspectieven en operationele aanpakken

In deze paragraaf zoomen we verder in op de relatie tussen de dominante HR-strategie (zie factor 5 in het onderste deel van het model, figuur 1) en mogelijke aanpakken op operationeel niveau. Er bestaan, zoals we eerder bespreken, verschillende Strategische HR-perspectieven. Bij elk HRM perspectief kunnen verschillende oplossingen worden bedacht in relatie tot de doelstellingen van de Participatiewet die passen bij de organisatiestrategie. In deze paragraaf bespreken we de verschillende mogelijke aanpakken.

Bedrijven die sturen op *economische rationaliteit* zijn vooral gefocust op organisatieprestaties en lage kosten. Mogelijke oplossingen die bij deze HR-benadering passen zijn investeren in strategisch Human Capital Management, waarbij de loonwaarde van mensen met een arbeidsbeperking kan worden bepaald en wiens toekomstige waarde mogelijk kan worden verbeterd. Ook aan de inzet van loonkostensubsidies kan worden gedacht. Publieke opdrachtgevers werken bij aanbestedingen steeds vaker met het principe van Social Return On Investment (SROI). Dit houdt in dat voor de gunning van opdrachten de opdrachtnemer moet kunnen aantonen dat de opdrachtnemer één of meerdere mensen met een arbeidsbeperking inzet bij de uitvoering van de opdracht of dienstverlening. Wanneer bedrijven zich niet inspannen mensen uit de doelgroep aan te nemen, zou dit kunnen betekenen dat ze toekomstige opdrachten mislopen omdat ze niet aan de SROI verplichtingen van opdrachtgevers kunnen voldoen. Een bedrijf kan ook besluiten verplichtingen die worden opgelegd door te schuiven in de keten, bijvoorbeeld naar toeleveranciers. Dit noemen we ketendoorschuiwing. Een bedrijf kan ook tot de conclusie komen dat na een kosten-baten analyse het financieel gunstiger is geen mensen uit de doelgroep aan te nemen en besluiten het risico te nemen een eventuele toekomstige boete te betalen. Dit draagt dan niet bij aan de doelstelling van de Participatiewet, maar kan vanuit bedrijfs perspectief een weloverwogen HR-besluit zijn.

Organisaties die sturen op *werknemerwelzijn* spelen in op affiniteit met de doelgroep. Uit onderzoek blijkt dat werknemers heel positief zijn wanneer hun werkgever probeert mensen uit de doelgroep te laten instromen (Celik, 2015). Dit is dan goed voor de employer brand en de betrokkenheid op de werkvloer. Mogelijke HR-oplossingen ten aanzien van integratie van de doelgroep die bij deze HR-benadering kunnen passen zijn jobcarving en extra coaching.

Het HR-perspectief van *sociale legitimiteit* biedt meerdere mogelijke HR-acties ten aanzien van de Participatiedoelgroep. Die gaan van zelf in dienst nemen, het samenwerken met anderen met het doel werk te creëren, werk terug halen dat is geoutsourcet (insourcen of reshoren). Het kan ook verder gaan doordat bijvoorbeeld een bedrijf zich verantwoordelijk voelt voor de hele keten. De organisatie wil dat leveranciers en klanten ook meewerken aan de participatiedoelstellingen. Andere mogelijkheden om banen aan te bieden binnen de Participatiewet zijn: het inhuren via uitzendorganisaties, groepsdetacheringen, verzelfstandiging

van SW bedrijven, joint ventures tussen SW-bedrijven en ondernemingen, zelf gestarte sociale ondernemingen. Het is belangrijk dat de gekozen werkwijze past binnen de organisatie, zowel binnen het productie- of dienstverleningsproces als de opbouw van de organisatie. Een organisatie met een hoog ziekteverzuim onder het eigen personeel, ontnemt door jobcarving voor de doelgroep wellicht re-integratie kansen voor het eigen personeel. Dan kan de organisatie beter kiezen voor andere oplossingen. Het is zaak dat organisaties nadenken welke arbeidsbeperkingen wel en welke niet passen binnen de organisatie. Kunnen mensen met een lichamelijke, intellectuele en/of psychische beperking zinvol werk verrichten binnen de organisatie? En past deze keuze binnen het bedrijfsproces en bij de opbouw van de organisatie? De wijze waarop een organisatie invulling wil en kan geven aan de doelstelling van de Participatiewet zal een op maat gekozen strategie dienen te zijn die zowel past bij de werkzaamheden binnen de organisatie als de mogelijkheden van de mensen met een arbeidsbeperking.

Conclusie en beleidsaanbevelingen

Het realiseren van 125.000 extra banen waaraan sociale partners en de overheid zich hebben gecommitteerd is en blijft een hele uitdaging. De mate van succes zal afhangen van de motivatie, de kennis en mogelijkheden van werkgevers zowel in de private als publieke sectoren om werk te maken van inclusief HR. Uit ons eerdere onderzoek blijkt dat het bereik, het gebruik en de effecten van loonprikkels gering zijn (Borghouts et al., 2015). In dit artikel zijn we dieper ingegaan op de factoren die bij werkgevers een rol spelen als het gaat om het wel of niet aannemen en in dienst houden van mensen met een arbeidsbeperking. De externe context, de organisatiestrategie en missie, huidige managementbesluiten, organisatiekenmerken, de dominante coalitie, de HR-strategie, de mogelijkheid tot ontwikkelen van een business case, obstakels in de organisatie en de mate van externe ondersteuning blijken van invloed te zijn op de ontwikkeling van inclusief HR-beleid en activiteiten. Op operationeel niveau zijn verschillende HR-aanpakken mogelijk als antwoord op de vraag hoe organisaties om kunnen gaan met de doelstellingen van de Participatiewet. Bedrijven die sturen op economische rationaliteit kunnen kiezen voor het afkopen van de boete, ketendoorschrijven, inzet van loonkostensubsidies en het investeren in Human Capital Management. Financiële instrumenten als compensatie voor de lagere loonwaarde zijn geen prikkel, maar een noodzakelijke randvoorwaarde voor werkgevers bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking. Integratie op de werkplek, jobcarving en coaching zijn aanpakken die passen bij het HR-perspectief gericht op het werknemer welzijn. Het zelf in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking, samenwerken met andere organisaties of het insourcen/reshoren zijn aanpakken die passen bij het strategisch HR-perspectief gericht op sociale legitimiteit.

We sluiten dit artikel af met een aantal praktische aanbevelingen voor het HR-beleid die kunnen helpen bij het nader invulling geven aan de doelstellingen van de Participatiewet.

1. *Zoek naar logische verbinding van Participatiewet met de organisatiestrategie*

HR-managers of eigenaren die overwegen banen aan te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking zullen zich allereerst de vraag dienen te stellen hoe de doelstellingen van de Banenafpraak en de Participatiewet zich verhouden tot het bedrijf. Wat vindt de organisatie van deze doelstellingen en waar zijn mogelijke aanknopingspunten binnen het bedrijf te vinden om deze doelstellingen te realiseren? Het begint met het leggen van een logische verbinding tussen het bedrijf, de organisatiestrategie en daaraan gekoppeld het personeelsbeleid, de banenafpraak en de doelstellingen van de Participatiewet.

2. *Positioneer belangrijke sleutelfiguren in de organisatie als steun voor Participatiewet*

Wanneer het management of de HR-afdeling besluit werk te maken van het in dienst nemen van mensen uit de doelgroep van de Participatiewet, is het belangrijk dat HR-managers binnen de organisatie sleutelfiguren opzoeken die de doelgroep een warm hart toe dragen. Dat zijn de ambassadeurs binnen de organisatie. Het is van belang deze mensen van meer kennis te voorzien over de Participatiewet en hen goed te positioneren binnen het bedrijf zodat zij het verhaal kunnen overbrengen aan collega's en draagvlak kunnen creëren voor het aannemen van mensen met een beperking binnen de organisatie.

3. *Leg verantwoordelijkheid van Participatiewet in "de lijn" en ondersteun lijnmanagers bij inclusieve HR-activiteiten*

Belangrijk is dat de verantwoordelijkheid voor de Participatiewetdoelstelling niet alleen bij de directie, het topmanagement of in de HR-top gepositioneerd is. Zorg ervoor dat de eindverantwoordelijkheid bij de lijnmanagers wordt neergelegd, bijvoorbeeld bij SROI verplichtingen en reken hen af op resultaten. Lijnmanagers kunnen zelf natuurlijk vragen om ondersteuning van HR. Ook bij het ondersteunen van de lijnmanagers in het meekrijgen van zijn of haar team is belangrijk. Het is van belang de hele organisatie in de goede stand te krijgen zodat invulling gegeven kan worden aan de doelstellingen van de Participatiewet en de banenafpraak. Het mag geen speeltje van HR zijn.

4. *Bied ondersteuning op maat: zowel aan de persoon met een arbeidsbeperking als aan de lijnmanager en collega's op de werkvloer*

Zorg voor ondersteuning op maat. Niet alleen voor de persoon met een beperking die gaat werken bij het bedrijf, maar zorg ook voor ondersteuning voor de managers en collega's op de werkvloer. Collega's zijn heel belangrijk voor het zetten van de eerste stappen en zijn betrokken bij de ontvangst van mensen uit de doelgroep die bij hen komen werken. De praktijk kan weerbarstig zijn. Wanneer het even niet loopt zoals het hoort te lopen, is het zaak dat er ondersteuning is of kan worden geboden om de kans op uitval te verkleinen. Ga ervan uit dat er problemen zullen optreden, maar laat dit geen gemakkelijke aanleiding zijn om er dan maar mee te stoppen.

5. *Vergroot de kans van slagen: start klein en met een enthousiasteling*

Begin klein. Het heeft geen zin met grote groepen te beginnen. Dat is moeilijk te managen. Start met enthousiastelingen. Hiermee bedoelen we enthousiaste kandidaten, afdelingshoofden en collega's. Dit is essentieel voor het slagen van inclusief HR-beleid. Dit betekent niet dat andere afdelingen dan zouden moeten wachten. Als er op andere plekken binnen de organisatie mogelijkheden zijn, moet dat gestimuleerd worden. Klein beginnen moet niet vertragend gaan werken binnen de organisatie. Klein beginnen binnen grote organisaties is wel een succesvolle strategie, omdat de organisatie de doelgroep zorgvuldig kan absorberen. Bij grote organisaties is het gevaar dat men verwacht dat andere afdelingen het wel op zullen pakken. Zorg ervoor dat degenen die hiervoor openstaan, ook de kans krijgen dit op de eigen afdeling in te vullen.

6. *Neem de persoon als uitgangspunt en niet de functie*

Ga uit van de persoon met de arbeidsbeperking. De persoon is het vertrekpunt en ga daarbij mogelijkheden zoeken binnen het bedrijf, waarbij geen afbreuk wordt gedaan aan het reguliere productie- of dienstverleningsproces binnen de organisatie. Denk niet vanuit bestaande functies, maar vanuit werkzaamheden die gedaan kunnen worden door iemand met een arbeidsbeperking.

7. *Kleine werkgevers: zoek andere HR-managers/directeuren op t.b.v. kennisuitwisseling en ervaringen en participeer in regionale netwerken van bedrijven en sociale ondernemingen*

In Nederland zijn veel kleine MKB-bedrijven. Zij hebben baat bij het aanspreken en organiseren van netwerken over de muren van de eigen onderneming heen. Dit betekent het uitwisselen van kennis en ervaringen in netwerken met andere werkgevers en het participeren in regionale netwerken die al in de regionale arbeidsmarkt bestaan en waarbij verschillende organisaties aangesloten kunnen zijn zoals gemeenten, onderwijsinstellingen, sociale ondernemingen en UWV. Kleine bedrijven kunnen uit deze netwerken hun (kennis)voordeel halen voor de ontwikkeling van inclusief HR-beleid en bijvoorbeeld gezamenlijk functies creëren.

Eindnoot

1. De Wajong bestaat nog voor jonggehandicapten die duurzaam geen arbeidsvermogen hebben.
2. Kamerstukken II, 2013/14, 33616, nr. 116.
3. Kamerstukken II, 2015-2016. Bijlage bij Kamerstuk 29544 nr. 672, Regionale trendrapportage banenafpraak: tussenmeting voortgang banenafpraak.
4. Inclusieve werkgevers in ons onderzoek zijn werkgevers die al langer de doelgroep in dienst heeft (zonder dat dat op dat moment al moest van de Participatiewet)
5. Door te kijken welke (eenvoudige) taken werkgevers kunnen geven aan mensen met een arbeidsbeperking, krijgen andere medewerkers meer tijd voor bijvoorbeeld acquisitie, research & development en klantcontact.

Literatuur

- Barney, J.B. (1991). Firms resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Beer, Boselie & Brewster (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago, *Human Resource Management*, 54, 427-438.
- Borghouts I., & Pennings F. (2008). *Arbeidsparticipatie van jonggehandicapten. Een onderzoek naar Europese systemen en praktijken*, OSA/IVA, Tilburg.
- Borghouts I. (2014) De gevolgen van de voorgenomen Participatiewet voor jonggehandicapten, *Tijdschrift Recht en Arbeid*, 2014/53 Afl 6/7, pag 10-16.
- Borghouts I., Dekker R., Freese C., Oomens S & Wilthagen T., (2015). *Het werkt niet vanzelf. Over loonprikkels in de Participatiewet*, Celsus Juridische Uitgevers, Amersfoort.
- Boselie, P., Paauwe, J. & Farndale, E. (2013). The contribution of HRM to fairness, social legitimacy and public value: human resource governance and risk management in seven leading multinational companies, in P. Leisink, P. Boselie, M. Van Bottenburg, D.M. Hosking (Eds.). *Managing Social Issues: A public value Perspective*. Cheltenham: Edgar Elgar.
- Boxall, P. and Purcell, P. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Celik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: de verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM*.
- Colella, A., DeNisi, A.S. & Varma, A. (1997). Appraising the performance of employees with disabilities: A review and model. *Human Resource Management Review*, 7, 27-53.
- Davis, G.F. & Thompson, T.A. (1994). A Social Movement Perspective on Corporate Control. *Administrative Science Quarterly*, 39, 141-173.
- Delery, J.E. & Shaw, J.D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. Paper presented at the Academy of Management Meetings.
- De Prins P., Beirendonck van L., Vos de A., Segers J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25, 263-284.
- Freese, C. (2014). Het nieuwe organiseren: Naar een inclusief HRM-beleid, hoofdstuk in *HR Trends 2015*. Vakmedianet.
- Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergroot, D., & Golden, K., (2003). Identification of the Characteristics of Work Environments and Employers Open to Hiring and Accommodating People with Disabilities, *Rehabilitation Counseling Bulletin*.
- Groenewoud M. (2013). Zijn werkgevers gevoelig voor loonkostensubsidies? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (29) 2.
- Hemphill, E. & Kulik, C. T. (2015). Which employers offer hope for mainstream job opportunities for disabled people? *Social Policy and Society*, 1-18. doi: 10.1017/S1474746415000457.

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston.
- Houtenville, A. & Kalargyrou, V. (2012). People with Disabilities: Employers' Perspectives on Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality, *Cornell Hospitality Quarterly*, 53, 40–52.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82, 213–231.
- Kaufman B.E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, Vol 54. No 3, Pp 389-407.
- Koen J. (2013). *Prepare and Pursue; routes to suitable (re) employment*. Ipskamp Drukkers, Amsterdam.
- Lee, M.D.P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102, 281–298.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Brooks, A. A. R. (2005). Why employers don't hire people with disabilities (A literature survey). Retrieved from www.cprf.org.
- Lirio, P., Lee, M. D., Williams, M. L., Haugen, L. K., & Kossek, E. E. (2008). The inclusion challenge with reduced load professionals: The role of the manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443-461. doi:10.1002/hrm.20226.
- Martin, C. J. (2004). Reinventing welfare regimes: employers and the implementation of active social policy, *World Politics*, 57(1), 39-69.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Rosing F., Mallee L., Blommesteijn M. (2011). Monitor Loonkostensubsidie UWV, meting najaar 2010, eindrapport, Regioplan.
- Suchman M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Van der Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A review of Quantitative Studies, *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407.
- Van Horssen, C.P., Blommesteijn, M., & Rosing, F.A. (2011). *Een Wajonger in mijn bedrijf: Een onderzoek naar de attitude, ervaringen en bereidheid van werkgevers om een Wajonger in dienst te nemen en te houden*. Retrieved from www.uwv.nl.