

Universiteit Utrecht



Leidinggeven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Een onderzoek naar de rol van leidinggevenden bij het uitvoeren van SROI-beleid



In opdracht van CSU Holding

Gabri Bonants
3476510

September, 2014

Universiteit Utrecht

Leidinggeven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt

Een onderzoek naar de rol van leidinggevendenden bij het uitvoeren van SROI-beleid

Masterscriptie Strategisch Human Resource Management

Utrechtse School Bestuur en Organisatie

Universiteit Utrecht

Gabri Bonants

3476510

Begeleider: Rik van Berkel, Universiteit Utrecht

In opdracht van:

CSU holding - afdeling P&O

Loes Vinkenborg

September, 2014

Utrecht

Voorwoord

Bij het kiezen van een afstudeeronderwerp, stond voor mij een ding voorop. Het moest gaan over een specifieke doelgroep: geen high-potentials, maar de mensen aan onderkant van de arbeidsmarkt trokken mijn interesse. Toen de mogelijkheid zich voor deed om binnen de organisatie CSU een opdracht te gaan uitvoeren over leidinggeven aan medewerkers uit deze doelgroep, heb ik geen moment getwijfeld en ben de uitdaging aangegaan.

Een uitdaging was het. In de afgelopen periode heb ik ontzettend veel geleerd. Deze lessen betreffen natuurlijk inhoudelijke kennis over leidinggeven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, het opzetten van een onderzoek en het interpreteren van statistische gegevens. Dit alles zie ik als een waardevolle toevoeging. Het volgen van een opleiding doe je immers niet alleen voor het behalen van een diploma, maar om daadwerkelijk kennis te vergaren en je vaardigheden te verbeteren. Desondanks heeft het schrijven van mijn masterscriptie me meer gebracht dan enkel nieuwe onderzoeksvaardigheden en inhoudelijke verdieping, namelijk een nieuw portie zelfkennis.

Hoewel het schrijven van een masterscriptie een individueel proces is, kan je het niet zonder hulp. Daarom wil ik deze gelegenheid aangrijpen om een twee mensen te bedanken. Ten eerste mijn afstudeerbegeleider Rik van Berkel. Rik, bedankt voor je betrokkenheid. Ik ben ervan overtuigd dat jouw kritische vragen en feedback mijn scriptie naar een hoger niveau getild hebben. Daarnaast wil ik Loes Vinkenborg bedanken. De momenten waarop we ons samen gebogen hebben over mijn stukken hebben me erg goed gedaan. Jouw kritische blik en je vermogen om theoretische concepten te vertalen naar de dagelijkse praktijk werkten voor mij erg verhelderend.

Veel leesplezier,

Gabri Bonants

Samenvatting

Aanleiding

Het centrale thema van dit afstudeerproject is de manier waarop CSU mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt inzet binnen de organisatie. Uit de literatuur blijkt dat de rol van leidinggevenden steeds belangrijker wordt bij het uitvoeren van HRM beleid (o.a. Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008). In dit afstudeeronderzoek wordt gekeken welke praktijken leidinggevenden ondernemen bij het aannemen en behouden van SROI-medewerkers en of deze in relatie staan met het aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt dat in dienst is. Daarnaast wordt gekeken welke antecedenten ten grondslag liggen aan de uitvoering van deze praktijken, deze zijn geoperationaliseerd aan de hand van het AMO-model. De onderzoeksvraag waarop in dit onderzoek antwoord gegeven wordt luidt: *Wat zijn de antecedenten en de resultaten van praktijken die leidinggevenden ondernemen gericht op het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt?*

Methode van onderzoek

Het onderzoeken van deze relaties is gedaan in twee fases. Allereerst is kwalitatief onderzoek gedaan, door middel van een zestal interviews. Daarbij is gekeken hoe de verschillende praktijken en antecedenten vorm krijgen binnen CSU. Vervolgens is met behulp van een vragenlijst kwantitatieve data verzameld. Aan de hand van deze gegevens is getoetst of de veronderstelde relaties daadwerkelijk geldend zijn binnen de organisatie.

De bevindingen

Aan de hand van de literatuur en het kwalitatieve onderzoeksgedeelte wordt onderscheid gemaakt tussen een vijftal praktijken waarvan verwacht wordt dat deze een positieve uitwerking hebben op arbeidsparticipatie van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek blijkt dat niet alle praktijkbundels in relatie staan met performance binnen CSU. Enkel wat betreft de bundel van incentives is een positieve relatie gevonden met één van de performance indicatoren. Er zijn daarentegen wel relaties aantoonbaar tussen een aantal afzonderlijke praktijken en performance, deze relaties worden hier benoemd:

- Aandacht hebben voor de houding van het team en de mogelijkheden van de teamleden om de SROI-medewerker in te werken, zijn positief gerelateerd aan gepercipieerde performance.
- Het aanpassen van de manier waarop werving- en selectie plaatsvindt is positief gerelateerd aan gepercipieerde performance. Het hanteren van andere selectiecriteria heeft geen relatie met performance.
- Bij het creëren van passende functies heeft investeren in gericht plaatsen van de medewerker invloed op zowel cijfermatige als gepercipieerde performance. Aanpassingen in het werkproces hebben geen relatie met performance.
- Intensief begeleiding tijdens de inwerkperiode is positief gerelateerd aan gepercipieerde performance.
- Leidinggevenden die een SROI-medewerker een contract of extra werkzaamheden aanbieden, beoordelen zichzelf beter qua performance. Het aanbieden van opleiding/cursussen heeft daarentegen een negatieve relatie met gepercipieerde performance.

Naast de relaties tussen praktijken en performance zijn ook de relaties tussen antecedenten en praktijken onderzocht. Er zijn een drietal antecedenten waarvan verwacht wordt dat deze de inzet van praktijken welke gericht zijn op het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt stimuleren. Uit het kwantitatieve onderzoek blijken de volgende resultaten.

- Leidinggevenden die zichzelf meer bekwaam achten, doen in mindere mate aanpassingen doen in het werkproces/takenpakket van medewerkers om het werk toegankelijk te maken. Wanneer leidinggevenden zich echter meer vaardig voelen, maken zij meer gebruik van externe ondersteuning bij het aanpassen van functies voor de SROI-medewerkers.
- Bereidheid: deze antecedent hangt positief samen met de mate waarin leidinggevenden hun werving en selectie aanpassen. Daarbij blijkt dat wanneer leidinggevenden in hogere mate bereid zijn om zich in te zetten SROI, zij eveneens meer kijken naar de kwaliteiten van de SROI-medewerkers bij het plaatsen van deze medewerkers (wat een onderdeel is van het creëren van passende functies).
- Ondersteuning: externe ondersteuning leidt ertoe dat leidinggevenden minder investeren in een aantal praktijken waarvan verwacht wordt dat deze een positieve uitwerking hebben op performance. Indien leidinggevenden meer externe ondersteuning ervaren, zullen zij minder investeren in praktijken rondom organisatiecultuur en houding. Eveneens zullen zij minder aanpassingen doen in hun werving en selectie proces en minder rekening houden met de kwaliteiten van de SROI-medewerker bij de plaatsing van deze medewerker.

Ondersteuning intern stimuleert de mate waarin leidinggevenden incentives aanbieden om SROI-medewerkers te behouden. Eveneens stimuleert interne ondersteuning praktijken rondom het aanpassen van functies. Als leidinggevenden meer interne ondersteuning ervaren zullen zij de kwaliteiten van de SROI-medewerker leidend laten zijn voor plaatsing en zullen zij eerder op zoek gaan naar andere werkzaamheden voor de SROI-medewerker wanneer dit noodzakelijk is.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding.....	9
1.1 Social Return On Investment	9
1.2 Aanleiding	10
1.2.1 Organisatorische aanleiding.....	10
1.2.2 Theoretische aanleiding.....	12
1.3 Onderzoeksopzet	13
1.3.1. Vraagstelling.....	13
1.3.2. Organisatie doelstelling	14
1.4 Relevantie	14
1.4.1. Maatschappelijke relevantie.....	14
1.4.2. Theoretische Relevantie	14
1.5 Leeswijzer	15
2. SROI in context.....	16
2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	16
2.2 SROI als beleidsinstrument.....	16
3. Theoretisch kader	19
3.1 Inleiding	19
3.2 Performance	19
3.3 Praktijken.....	20
3.3.1 Organisatiecultuur en houding	20
3.3.2 Werven en selecteren.....	21
3.3.3 Passende functies	23
3.3.4 Begeleiding.....	25
3.3.5 Incentives.....	27
3.3.6 Tussentijdse conclusie: performance en praktijken	28
3.4 De rol van leidinggevendenden	28
3.5 De antecedenten.....	30
3.5.1 Bekwaamheid.....	30
3.5.2 Bereidheid.....	32
3.5.3 Ondersteuning.....	33

3.6 Conclusie theoretisch kader	35
4. Methodologische verantwoording.....	36
4.1 Onderzoeksdesign	36
4.2 Dataverzameling	38
4.2.1 Het kwalitatieve onderzoeksgedeelte	38
4.2.2 Het kwantitatieve onderzoeksgedeelte.....	40
4.3. Data-analyse	44
4.3.1 Kwalitatieve onderzoeksdeel	44
4.3.2 Kwantitatieve onderzoeksdeel.....	44
4.4 Kwaliteitscriteria	46
4.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit van het kwalitatief onderzoek	46
4.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit van het kwantitatief onderzoek	46
5. Resultaten kwalitatief onderzoek	48
5.1 Rol leidinggevenden	48
5.2 De actoren	49
5.2.1 Publieke opdrachtgevers	49
5.2.2 Organisatiebeleid/CSU:.....	50
5.2.3 De SROI-medewerker	50
5.2.4 Publieke dienstverleners.....	51
5.3 De praktijken van leidinggevenden.....	52
5.3.1 Aannemen van SROI-medewerkers.....	52
5.3.2 Aandacht voor het team	53
5.3.3 Gericht plaatsen	54
5.3.4 Stabiliteit en duidelijkheid	55
5.3.5 Werknemersvaardigheden	55
5.3.5 Persoonlijk contact	55
5.3.6 Investeren in de SROI-medewerker.....	56
5.4 De antecedenten.....	56
5.4.1 Begrip, geduld en inlevingsvermogen	56
5.4.2 Kennis	57
5.4.3 De redenen om te investeren in SROI	57
5.4.4 Ondersteuning bij leidinggeven	58
5.5 Conclusie kwalitatieve resultaten	61
6. Resultaten kwantitatief onderzoek.....	62
6.1 Controlevariabelen.....	62

6.2 Praktijken en performance	62
6.3 Antecedenten en praktijken	67
7. Conclusie	69
7.1 De rol van de leidinggevend en performance.....	69
7.2 Van praktijken naar performance	69
7.2.1 Organisatiecultuur en houding	70
7.2.3 Werven en selecteren.....	70
7.2.3 Passende functies.....	71
7.2.4 Begeleiding.....	72
7.2.5 Incentives.....	72
7.3 Van antecedenten naar praktijken.....	75
7.3.1 Bekwaamheid: sociale vaardigheden en kennis.....	75
7.3.2 Bereidheid.....	75
7.3.3 Ondersteuning: intern en extern.....	76
8. Discussie	78
8.1 Verklaring van de onderzoeksresultaten.....	78
8.2 Beperkingen onderzoek.....	83
8.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	84
8.4 Implicaties voor de praktijk	85
9. Literatuur.....	89
Bijlage 1: Topiclijst	92
Bijlage 2 Social Return On investment.....	95
Bijlage 3: correlatie tabellen.....	100
Bijlage 4 – Paper leerkring.....	101

1. Inleiding

Hoewel organisaties economisch rendabel moeten zijn, is enkel goede omzet niet voldoende om het bestaansrecht van de organisatie te waarborgen. Van organisaties wordt verwacht dat zij zich niet alleen richten op het behalen van winst, maar dat zij ook oog hebben voor hun maatschappelijke verantwoordelijkheid (Paauwe, 2004). Vanuit Human Resource Management (HRM) wordt gekeken hoe organisaties omgaan met deze maatschappelijke verantwoordelijkheid in hun personeelsbeleid. In dit afstudeeronderzoek wordt bekeken op welke manier de schoonmaakorganisatie CSU in haar personeelsbeleid stilstaat bij het sociale bestaansrecht van de organisatie. CSU is een landelijk opererende organisatie met meer dan 15.000 medewerkers in dienst (CSU, 2012). Het centrale thema van dit afstudeerproject richt zich op de manier waarop CSU mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans biedt op werk. Het bieden van kans op werk voor mensen voor wie dit niet altijd vanzelfsprekend is, wordt gezien als een manier om maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en daarmee het sociale bestaansrecht van de organisatie te waarborgen.

Initiatieven rondom het aantrekken en behouden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden binnen CSU veelal geactiveerd door Social Return On Investment (SROI). SROI wordt ingezet als beleidsinstrument door publieke opdrachtgevers om werkgevers te stimuleren om meer werk(ervaring)plaatsen te bieden voor mensen uit deze doelgroep. Echter, alleen organisatie- en overheidsbeleid zijn daarbij niet toereikend. Uit de literatuur blijkt dat de rol van leidinggevenden steeds belangrijker wordt bij het uitvoeren van HRM beleid (o.a. Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008). Een uitgangspunt in dit onderzoek is dat leidinggevenden binnen CSU een belangrijke rol spelen bij de uitvoering van SROI-beleid. Zodoende hebben leidinggevenden een belangrijke plek binnen dit onderzoek.

In dit afstudeeronderzoek wordt gekeken welke praktijken leidinggevenden ondernemen bij het aannemen en behouden van SROI-medewerkers en of deze praktijken effect hebben op het aantal medewerkers met een SROI indicatie waaraan de leidinggevende leiding geeft. Daarnaast wordt gekeken welke antecedenten daaraan ten grondslag liggen. In de literatuur wordt verondersteld dat de manier waarop leidinggevenden handelen afhankelijk is van de kennis en vaardigheden, motivatie en (participatie)mogelijkheden die zij ervaren (o.a. Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008). Kortom: in dit afstudeerproject wordt bekeken in welke mate leidinggevenden medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aannemen en behouden binnen de organisatie, wat zij daarbij ondernemen en welke antecedenten daarbij een rol spelen.

1.1 Social Return On Investment

Om meer arbeidsplaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, wordt gebruik gemaakt van het concept SROI. Vanuit Europese wetgeving zijn publieke organisaties verplicht om opdrachten die zij laten uitvoeren door particuliere bedrijven (boven een bepaald bedrag) via een aanbesteding op de markt te zetten (Europese regelgeving voor aanbestedingen, www.rijksoverheid.nl). De partij met de 'meest geschikte' aanbidding krijgt de opdracht gegund. Bij deze gunning wordt er beoordeeld op verschillende criteria. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de laagste prijs, maar ook naar de kwaliteit van de aanbidding. De inzet van organisaties rondom SROI is een van deze beoordelingscriteria. Hierbij kijkt de aanbestedende partij naar wat de aanbieder onderneemt op gebied van 'maatschappelijke verantwoordelijkheid'. Met andere woorden, wanneer een overheidsinstelling een opdracht gunt, kijken zij ook naar wat de private

organisatie kan betekenen voor de maatschappij. Binnen de context waarin dit onderzoek wordt uitgevoerd, betekent dit dat er gekeken wordt naar de mate waarin de organisatie zich inzet voor arbeidsparticipatie van mensen met een uitkeringsverleden. In hoofdstuk 2 wordt uiteengezet wat SROI precies inhoudt, hoe het tot stand komt, aan welke eisen er voldaan moet worden en wie er tot de SROI-doelgroep behoren.

Een samenwerking

Het toepassen van SROI gebeurt in een coproductie: uiteindelijk biedt de organisatie de betreffende medewerker een werkplek aan, maar spelen publieke instanties een belangrijke rol in de manier waarop invulling gegeven wordt aan SROI. Tijdens de aanbesteding of na de gunning kan een beroep gedaan worden op een aantal publieke dienstverleners om concrete invulling te geven aan de SROI-eisen die gesteld worden in een aanbesteding. Onder publieke dienstverleners worden binnen de context van dit onderzoek gemeenten, UWV en re-integratiebureaus verstaan. Gemeenten en het UWV zijn verantwoordelijk voor de re-integratie van deze mensen in het arbeidsproces. Wanneer men werkzoekend is en aanspraak wilt maken op een uitkering, moet men bij een van deze publieke instanties ingeschreven zijn. Hierdoor hebben deze publieke dienstverleners contacten met potentiële SROI-medewerkers. Daarbij betalen UWV en gemeenten de uitkeringen van werkzoekenden. Dit maakt dat zij er belang bij hebben wanneer deze mensen weer participeren in het arbeidsproces. Bij het verzorgen van deze re-integratie maken zij gebruik van de expertise van re-integratiebureaus. Daarom worden ook deze re-integratiebureaus binnen dit onderzoek gezien als een publieke dienstverlener. Publieke dienstverleners bieden diensten aan waar private organisaties een beroep op kunnen doen wanneer ze medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt willen inzetten binnen hun organisatie. Zo werken publieke en private organisaties samen aan arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Zowel de input vanuit het publieke domein als van de organisatie heeft dus invloed op de uitvoering van SROI beleid. Daarom wordt binnen dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen interne en externe factoren die invloed hebben op de inzet van SROI-medewerkers. Met interne factoren worden organisatorische factoren bedoeld, hierbij wordt er gekeken wat er vanuit organisatiebeleid nodig is om leidinggevendenden te ondersteunen bij de begeleiding van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Interne factoren zijn factoren die door de organisatie zelf gefaciliteerd worden. Of er medewerkers uit de beoogde doelgroep in dienst komen en blijven, is niet alleen een taak van CSU. Daarom wordt in dit onderzoek ook gekeken naar externe factoren die een rol spelen in het aannemen en behouden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Binnen dit onderzoek zijn externe factoren de diensten die publieke dienstverleners aanbieden met betrekking tot SROI.

1.2 Aanleiding

1.2.1 Organisatorische aanleiding

SROI is een steeds belangrijker criterium in het aanbestedingsproces, maar voor CSU zijn er meerdere redenen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden binnen de organisatie. Dit onderzoek is daarom vanuit organisatieperspectief op meerdere gebieden interessant, namelijk vanuit sociaal-, commercieel- en HR-perspectief. Deze zullen hieronder toegelicht worden.

Sociaal perspectief

CSU wil een sociale organisatie zijn. Verantwoord ondernemen is daarbij een belangrijke waarde. Dit

komt onder andere terug in de visie van de organisatie. Daarin stellen zij dat “CSU een deskundige, betrouwbare en innovatieve partij wil zijn die zich met goed werkgeverschap en verantwoorde keuzes onderscheidt in de markten schoonmaak en thuiszorg.” (CSU, 2012, blz. 5)

Een belangrijke uitdaging die naar voren komt in deze visie, is dat CSU zich wil onderscheiden door goed werkgeverschap en verantwoorde keuzes. Deze keuzes hebben onder andere betrekking op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Deze maatschappelijke verantwoordelijkheid richt zich binnen CSU voornamelijk op het personeelsbeleid. Dit komt doordat medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn van de organisatie. Verantwoordelijkheid nemen in het personeelsbeleid betekent voor CSU dat de organisatie ervoor zorgt dat “..het werk sociale zekerheid biedt, dat medewerkers zich kunnen ontplooiën in hun werk, veilig en gezond hun werk kunnen doen, dat ze zich kunnen organiseren en dat ieder gelijk behandeld wordt.” (CSU, 2012, blz. 22) Dit maakt duidelijk dat het beleid van CSU zich niet alleen richt op commercie, maar dat maatschappelijke belangen en individueel welzijn meeweegt bij het maken van keuzes. Door te investeren in SROI, geeft CSU concrete invulling aan deze sociale verantwoordelijkheid. Onder andere doordat de organisatie met de inzet van SROI laat zien dat je ongeacht je achtergrond een gelijke kans krijgt tot deelname aan het arbeidsproces.

Commercieel perspectief

Daarnaast spelen er bij de inzet van SROI commerciële belangen. Eén van de beweegredenen van CSU om SROI in te zetten is omdat opdrachtgevers vragen welke initiatieven CSU neemt op sociaal gebied. Dit geldt voornamelijk voor publieke opdrachtgevers, maar ook commerciële klanten maken steeds bewustere keuzes op gebied van maatschappelijk verantwoordelijkheid. Door de inzet van SROI probeert CSU zich te onderscheiden van haar concurrenten. Een van de doelstellingen is dan ook dat ze in 2015 koploper wil zijn in de branche op gebied van SROI (Beleidsverklaring Social Return).

Bovendien is SROI commercieel interessant, omdat er voor medewerkers uit bepaalde subdoelgroepen financiële voordelen aangevraagd kunnen worden. Zo kan er voor medewerkers met een functiebeperking loonaanvulling aangevraagd worden. Dit betekent dat CSU geen 100% loonwaarde hoeft te betalen, maar dat het loon wordt aangevuld door het UWV. Daarnaast kunnen er voor andere medewerkers uit de doelgroep premiekortingen worden aangevraagd. CSU betaalt dan minder premie voor deze medewerkers. Bovendien wordt er gebruik gemaakt van proefplaatsingen. Dit houdt in dat medewerkers voor een bepaalde periode geplaatst worden binnen de organisatie, terwijl de uitkeringsinstantie hen nog doorbetaald. CSU kan deze medewerkers dus inzetten zonder dat ze hen loon hoeven te betalen (Wanneer heeft een medewerker een SROI status, 2012). Deze financiële voordelen maken de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aantrekkelijk voor de organisatie.

HR-perspectief

SROI beleid is eveneens een belangrijk schakel in het HR-beleid. Hoewel er op dit moment sprake is van een ruime arbeidsmarkt, gaat dit door demografische ontwikkelingen veranderen. Wanneer er krapte op de arbeidsmarkt ontstaat, is het belangrijk dat alle potentiële medewerkers betrokken worden. Daarom is het nu al van belang om in kaart te brengen op welke manier mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangetrokken en behouden kunnen worden om eventuele krapte op een later tijdstip te kunnen opvangen.

Vanuit HR-perspectief is er nog een reden om te investeren in SROI. De overheid is bezig met de voorbereidingen van de quotumwet. De strekking van deze wet is dat iedereen die kan werken, moet werken. Hierbij wordt van werkgevers verwacht dat zij investeren in het creëren van werkplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op dit moment is er vanuit een samenwerking tussen het kabinet en de sociale partners een inspanningsverplichting opgesteld. Hierin is afgesproken dat organisaties nieuwe arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gaan creëren (Memorie van toelichting Quotumwet, 2013). Wanneer organisaties niet aan deze verplichting voldoen, kan de overheid ervoor kiezen om deze inspanningsverplichting om te zetten in een quotumwet. De invoering van deze quotumwet zal betekenen dat er een wettelijke verplichting komt voor organisaties om een bepaald percentage medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te hebben. Ondanks dat er nog veel onzekerheid is rondom dit voorstel, is het voor CSU wel relevant om hier vast op vooruit te lopen en inzicht te verkrijgen in de vraagstukken die spelen rondom de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Mocht de inspanningsverplichting omgezet worden in wetgeving, weet CSU welke stappen zij kunnen ondernemen om te voldoen aan de gestelde eisen.

1.2.2 Theoretische aanleiding

Door eisen te stellen aan het SROI beleid van organisaties tijdens een aanbesteding, wordt een deel van de verantwoordelijkheid voor het creëren van arbeidsplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt neergelegd bij (private) ondernemingen (de maatschappelijke context van de manier waarop deze samenwerking tot stand komt wordt uiteengezet in hoofdstuk 2). Er is veel onderzoek gedaan naar sociaal beleid, gericht op het bevorderen van arbeidsparticipatie onder doelgroepen waarvoor dit niet vanzelfsprekend is. De organisatorische kant van dit verhaal (het HRM beleid) wordt veel minder belicht (Deckop, Konrad, Perlmutter & Freely, 2006). Dit ondanks dat werkgevers een belangrijke rol spelen bij de aanpak van deze maatschappelijke vraagstukken (McCollum, 2012). McCollum (2012) stelt dat er consensus is over dat er inspanning van werkgevers noodzakelijk is om meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt langdurig aan het werk te krijgen. Zonder inspanning van werkgevers, is het niet mogelijk om invulling te geven aan de wens meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen. In dit onderzoek wordt dit vraagstuk bekeken vanuit de organisatorische kant. Dit onderzoek draagt bij aan kennis over de manier waarop organisaties in hun (HRM)beleid omgaan met druk van uit overheidsinstellingen om bij te dragen aan arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Specifiek wordt daarbij gekeken naar de rol van leidinggevendenden in dit proces.

Dit onderzoek focust zich op de rol van leidinggevendenden bij de uitvoering van SROI beleid. Zij spelen een belangrijke rol bij de uitvoering van HRM beleid van de organisatie (Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Kees Looise, 2013). Het idee hierachter is dat wanneer leidinggevendenden op de goede manier leidinggeven aan medewerkers, er meer medewerkers in dienst treden en blijven. Binnen de context van dit onderzoek worden met leidinggevendenden rayonleiders, projectmanagers en zorgcoördinatoren bedoeld. Rayonleiders, projectmanagers en zorgcoördinatoren beheren allemaal een eigen kostenplaats. De kostenplaats is een afgebakend gedeelte binnen CSU waartoe prestaties en kosten herleid kunnen worden. Leidinggevendenden moeten ervoor zorgen dat de kwaliteit van het werk aan de afspraken voldoet en de kosten binnen de afgesproken marges blijven. Daarbij zijn leidinggevendenden verantwoordelijk voor aanneme en behoud van personeel binnen hun eigen kostenplaats en geven zij direct leiding aan uitvoerend personeel.

Om SROI goed te benutten binnen de organisatie, is het belangrijk om in kaart te brengen welke praktijken leidinggevend inzetten rondom het aannemen en behouden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met andere woorden, wat doen leidinggevenden wanneer zij een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt aannemen en behouden binnen hun kostenplaats. Vanuit de literatuur worden hiertoe een aantal aanknopingspunten gegeven. Er worden in vijf praktijken onderscheiden die invloed hebben op het aannemen en behouden van medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. Deze gegevens zijn voornamelijk gebaseerd op kwalitatieve onderzoeken. De vraag is echter of deze praktijken daadwerkelijk effect hebben op de arbeidsparticipatie onder medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is relatief weinig bekend over de daadwerkelijke verbanden tussen HR-praktijken en aanname/behoud van medewerkers uit deze doelgroepen (Deckop et al, 2006) Met dit onderzoek wordt een kennisbijdrage geleverd over de verbanden tussen de inzet van praktijken de arbeidsparticipatie van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Daarnaast wordt gekeken welke antecedenten bepalen hoe de praktijken vervuld worden. Wat deze antecedenten zijn, wordt verhelderd aan de hand van het AMO-model. Dit model veronderstelt dat medewerkers een bijdrage leveren aan performance, wanneer zij beschikken over de juiste kwaliteiten (Abilities), bereid zijn om zich in te spannen (Motivation) en de juiste ondersteuning krijgen (Opportunities)(Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Idealiter worden deze antecedenten vervuld door bijdrage van het HRM beleid. Wanneer medewerkers voorzien worden in A, M en O, zullen zij in staat zijn om een bijdrage te leveren aan de beoogde organisatiedoelen (Bos-Nehles, 2013; Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008). Een uitgangspunt in dit onderzoek is dat wanneer leidinggevenden voorzien zijn in A, M & O, zij beter in staat zijn om leiding te geven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hoe de componenten van het AMO model binnen de context van dit onderzoek geoperationaliseerd worden, is verder uiteengezet in het theoretisch kader. Binnen dit onderzoek wordt dus niet alleen gekeken naar wat leidinggevenden daadwerkelijk doen om de arbeidsparticipatie van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te verhogen binnen CSU, maar ook naar welke antecedenten daarbij bepalend zijn.

1.3 Onderzoekopzet

1.3.1. Vraagstelling

De vraag is echter of de praktijken en antecedenten die gedefinieerd zijn in de literatuur daadwerkelijk ingezet worden en meer arbeidsparticipatie onder SROI-medewerkers veroorzaken binnen CSU. Vanuit deze vragen rondom SROI volgt de volgende onderzoeksvraag:

Wat zijn de antecedenten en de resultaten van praktijken die leidinggevenden ondernemen gericht op het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt?

De onderzoeksvraag wordt aan de hand van een aantal deelvragen beantwoord, deze deelvragen luiden als volgt:

1. Wat wordt er verstaan onder SROI binnen CSU?
2. Welke praktijken ondernemen leidinggevenden om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en te behouden binnen de organisatie?
3. Welke antecedenten zijn bepalend voor het uitvoeren van de praktijken die van invloed zijn

- op de aanname en het behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt?
4. Leiden verschillende praktijken tot verschillende (relatieve) instroom-, stand-, en verloopcijfers van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt?

1.3.2. Organisatie doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om praktische handvatten aan te dragen voor CSU omtrent het SROI beleid. Daarbij wordt er inzicht gegeven in de vraag welke praktijken een positief effect hebben op het aantrekken en behouden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voordat leidinggevenden daadwerkelijk in staat zijn om deze praktijken uit te voeren, moet er voldaan worden aan een aantal antecedenten. Het idee hierachter is dat wanneer inzichtelijk is welke praktijken leidinggevenden uitvoeren en op welke manier dit tot stand komt, CSU leidinggevenden beter kan ondersteunen bij de begeleiding van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

1.4 Relevantie

Hoewel dit onderzoek primair een organisatiebelang dient, heeft het maatschappelijke en theoretisch gezien ook toegevoegde waarde. Welke dit is, wordt in deze paragraaf besproken.

1.4.1. Maatschappelijke relevantie

Voor de maatschappij is het belangrijk dat er zo veel mogelijk mensen participeren in het arbeidsproces. Door middel van dit onderzoek wordt aan de hand van de ervaringen bij CSU laten zien met welke issues organisaties te maken hebben wanneer zij medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt inzetten. Het vraagstuk rondom arbeidsparticipatie wordt vaak benaderd vanuit overheid/beleidsperspectief (Deckop et al, 2006). Hoewel het slagen van SROI beleid juist een samenwerking is tussen publiek en private organisaties. Door middel van dit onderzoek wordt een kennisbijdrage geleverd over de manier waarop de werkgever van betekenis is bij het verhogen arbeidsparticipatie onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit onderzoek draagt daarmee bij aan het inzichtelijk maken van de praktijken en antecedenten die een positieve uitwerking hebben op arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Enerzijds is dit belangrijk voor de organisatie zelf, zodat zij hier op kunnen anticiperen. Anderzijds kunnen publieke dienstverleners hieruit opmaken hoe zij de werkgever beter kunnen ondersteunen bij dit vraagstuk. Wanneer zowel organisatie als publieke dienstverleners helder voor ogen hebben welke acties zij kunnen ondernemen om arbeidsparticipatie onder de doelgroep te stimuleren, wordt hiermee ook een maatschappelijke belang gediend.

1.4.2. Theoretische Relevantie

Daarnaast levert dit onderzoek een bijdrage aan het wetenschappelijke domein. Keegan en Boselie (2006) beschrijven dat uit verschillende empirische studies blijkt dat arbeidersgroepen fundamenteel van elkaar kunnen verschillen wanneer het gaat om de behoeften die ze hebben bij het uitvoeren van hun werk. Het is belangrijk om aandacht te hebben voor deze diversiteit tussen verschillende arbeidersgroepen. Volgens Paauwe en Boselie (2005) is er weinig aandacht voor de verschillende doelgroepen waar HRM-beleid opgericht is. Hierdoor worden HR-praktijken niet voldoende afgestemd op de doelgroep. Daarbij beargumenteren Lepak & Snell (2002: in Paauwe & Boselie) dat het afstemmen van HR-praktijken op de doelgroep noodzakelijk is om efficiëntie binnen de organisatie te vergroten. Het is daarom belangrijk om bij het maken van HRM-beleid rekening te houden met verschillende medewerkgroepen. Theoretisch onderzoek kan hier een bijdragen

aanleveren door onderzoek te doen wat zich richt op verschillende doelgroepen. In dit afstudeeronderzoek wordt gefocust op een specifieke medewerkerdoelgroep, namelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarmee worden inzichten geleverd over hoe HRM-beleid kan bijdragen om arbeidsparticipatie binnen de doelgroep te stimuleren.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt meer context van dit onderzoek geschetst, waarbij dieper wordt ingegaan op het concept SROI. Hierbij wordt de (maatschappelijke) achtergrond van het concept besproken en wordt kort ingegaan op de manier waarop SROI vorm krijgt binnen CSU. In hoofdstuk 3 wordt een overzicht gegeven van de literatuurstudie die gedaan is voor dit onderzoek. Aan de hand van de literatuur worden een aantal verbanden verondersteld, die aan het eind van dit hoofdstuk gepresenteerd worden in het conceptueel model. Vervolgens wordt uiteengezet op welke manier het onderzoek is uitgevoerd, waarbij wordt bekeken hoe de data verzameld is en welke stappen daarbij zijn ondernomen om de validiteit en betrouwbaarheid te waarborgen. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoeksgedeelte besproken. Hierbij wordt weergegeven hoe verschillende leidinggevenden binnen CSU vormgeven aan SROI beleid. In het daaropvolgende hoofdstuk worden de kwantitatieve onderzoeksresultaten besproken. De hypotheses die zijn opgesteld in hoofdstuk 3 worden in dit hoofdstuk beantwoord. Vervolgens worden de conclusies gepresenteerd in hoofdstuk 7 en besluit het onderzoeksrapport met de discussie in hoofdstuk 8.

2. SROI in context

Voordat wordt overgegaan naar de literatuurstudie, wordt in dit hoofdstuk eerst de brede context van dit onderzoek geschetst. In het voorgaande hoofdstuk is kort benoemd wat SROI is, in dit hoofdstuk wordt vanuit theoretisch perspectief gekeken naar de maatschappelijke context waarin SROI zich afspeelt. Om een goed beeld te krijgen van de manier waarop SROI tot uiting komt binnen CSU, is het belangrijk om een beeld te hebben van de maatschappelijke context, omdat SROI voortkomt uit initiatieven binnen deze maatschappelijke context. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de manier waarop SROI vorm krijgt binnen de CSU context.

2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Voorheen was het hoofdzakelijk de taak van de overheid om het welzijn van burgers te waarborgen, tegenwoordig wordt dit meer gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen overheid, individuen en organisaties. Deze verschuiving in verantwoordelijkheden wordt geïllustreerd door Rein (1982), hij omschrijft een verschuiving van de 'welfare state' naar de 'welfare economy'. Deze verschuiving heeft er toe geleid dat organisaties tegenwoordig in hogere mate zorg dragen voor maatschappelijke vraagstukken. Dit komt doordat de overheid organisaties op verschillende manieren aanzet tot het leveren van een bijdrage aan het publieke domein (Rein, 1982). De overheid legt meer maatschappelijke verantwoordelijkheid bij organisaties. Hierdoor passen organisaties hun beleid aan. Dat de scheiding tussen HRM-beleid en sociaal beleid niet strikt is, maar dat deze domeinen elkaar beïnvloeden, beargumenteren ook Van Berkel en Leisink (2013). Veelal wordt er met HRM-beleid niet alleen een organisatiedoel bewerkstelligd, maar worden er gelijktijdig individuele of maatschappelijke belangen behartigd. Ook binnen CSU worden aanpassingen doorgevoerd in het HRM-beleid om daarmee een bijdrage te leveren aan het maatschappelijk domein. Hoewel het HRM beleid van CSU dat zich richt op SROI eveneens organisatorische belangen behartigd, doordat er commerciële en financiële voordelen mee behaald worden. Hierdoor levert SROI een voordeel op voor zowel de maatschappij als de organisatie. Doordat beide partijen verantwoordelijkheden hebben rondom SROI, zetten beide partijen zich in om meer medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te krijgen. Dit leidt er toe dat er een samenwerking tot stand komt tussen publieke dienstverleners en private organisaties omtrent dit thema.

2.2 SROI als beleidsinstrument

Voor dit onderzoek is het belangrijk om een beeld te hebben van de manier waarop SROI zich binnen de context van CSU vertaalt in concrete verplichtingen en hoe de uitvoering plaatsvindt. SROI is opgericht vanuit Roberts Enterprise Development Fund (REDF). Het ontwikkelen van SROI gebeurde om investeringen in sociale projecten aantrekkelijker te maken (REDF, z.j.). De achterliggende gedachten van SROI is dat hiermee in kaart gebracht wordt of een investering in het sociale domein daadwerkelijk rendement heeft. SROI is van oorsprong een meetinstrument, binnen Nederland wordt SROI echter vaak ingezet als beleidsinstrument, doordat het wordt meegenomen als eis in publieke aanbestedingen.

TNO (2012) heeft onderzoek gedaan naar de inzet van SROI binnen de infra-sector in Nederland. Ook binnen deze sector wordt SROI meegenomen in aanbestedingseisen door publieke opdrachtgevers.

Dit onderzoek geeft een praktische definitie van SROI. Deze definitie luidt als volgt:

“Social Return is het maken van (al dan niet dwingende) afspraken door gemeenten met bedrijven met betrekking tot een bijdrage aan werk(ervaring) voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en andere maatschappelijke doelen van gemeenten, bij inkoop/aankoop van diensten en werken.” (TNO,2012, blz.6).

Binnen de infra-sector zijn er voornamelijk gemeenten die opdrachten publiek aanbesteden, in de schoonmaak branche is dit aanbod meer divers. Daardoor heeft CSU te maken met meerdere publieke opdrachtgevers die opdrachten uitzetten doormiddel van aanbestedingen.

Uit deze definitie blijken drie elementen die belangrijk zijn bij SROI. Ten eerste laat deze definitie zien dat het gaat om aanbieden van werk(ervaring)plaatsen of andere maatschappelijke doelen van gemeenten. Binnen dit onderzoek is SROI gericht op het ‘leveren van een bijdrage aan werk (ervaring) voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt’. Dit wordt gezien als een belangrijke maatschappelijke waarde die geleverd wordt door organisaties. Hoewel er enigszins wat ruimte gelaten wordt in de manier waarop SROI ingevuld wordt, betekent het voor CSU veelal dat er een werk(ervaring)plek/proefplaatsing aangeboden wordt aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De duur en het aantal uren van deze contracten/overeenkomsten, verschilt per aanbesteding. Hoe ‘de bijdrage aan werk(ervaring)’ precies vorm krijgt, is afhankelijk van de gestelde eisen en de mogelijkheden binnen de organisatie.

Een tweede element van deze definitie is de afbakening van de doelgroep. De definitie ‘mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt’ laat veel ruimte voor interpretatie. Binnen CSU worden twaalf SROI doelgroepen onderscheiden. Wanneer een medewerker behoort tot een van deze subdoelgroepen, krijgt deze een ‘SROI-indicatie’. In de regel behoren medewerkers die de dag voor indiensttreding uitkeringsgerechtigd zijn tot de SROI doelgroep. Deze uitkering kan hen toegekend zijn doordat zij een (gedeeltelijke) functiebeperking hebben, werkeloos zijn geraakt of aanspraak maken op bijstand. Er zijn twee situaties waarin je wel een SROI-indicatie kunt krijgen, zonder dat je aanspraak maakt op een uitkering. Dit geldt voor niet-uitkeringsgerechtigden zonder werk of inkomen (dit kan voorkomen bij vrijwillige baanopzegging) en voor jongeren zonder werkervaring die wel een opleiding hebben, maar problemen ervaren bij het leren (Wanneer heeft een medewerker een SROI status, 2012).

Het laatste element uit de definitie van TNO dat belangrijk is voor CSU heeft betrekking op de manier waarop SROI tot stand komt. Wanneer publieke dienstverleners diensten willen inkopen van (schoonmaak)organisaties, kan SROI worden meegenomen in de aanbestedingseisen. Veelal wordt een SROI eis vormgegeven in een percentage van de opdrachtsom. Dit betekent dat de aanbiedende organisatie een percentage van de opdrachtsom moet investeren in maatschappelijke toegevoegde waarde. Hoewel het per opdracht kan verschillen, wordt de eis binnen de context van CSU vaak vertaald naar een percentage instroom aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Kortom: SROI wordt met name gestimuleerd doordat het wordt meegenomen in deze aanbestedingseisen. Binnen CSU gaat SROI concreet over het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aan welke eisen deze baan moet voldoen en de hoeveelheid arbeidsplaatsen die gecreëerd moet worden voor mensen uit deze doelgroepen, is afhankelijk van afspraken die gemaakt zijn met de publieke opdrachtgever. De inzet van SROI-

medewerkers wordt gezien als een bijdrage van de organisatie aan het maatschappelijke domein en komt tot stand in samenwerking tussen de organisatie en publieke dienstverleners.

Nu de aanleiding, vraagstelling relevantie en brede context van dit onderzoek duidelijk zijn, wordt overgegaan naar de literatuurstudie. Hierin wordt uiteengezet welke praktijken een bijdrage kunnen leveren aan de beoogde performance, wat de rol van leidinggevendenden hierbij is en welke antecedenten hierbij belangrijk zijn.

3. Theoretisch kader

3.1 Inleiding

In dit theoretisch kader wordt een overzicht gegeven van de literatuurstudie van dit onderzoek. Binnen dit onderzoek staat arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt centraal. Kort gezegd wordt arbeidsparticipatie van mensen uit deze doelgroep gezien als de performance waaraan dit onderzoek een bijdrage wil leveren. In dit hoofdstuk wordt besproken welke praktijken en antecedenten een rol spelen bij het bereiken van deze performance.

Paragraaf 2 gaat dieper in op de beoogde performance die centraal staat, vervolgens wordt in paragraaf 3 bekeken welke praktijken ingezet worden om deze performance te stimuleren. Wanneer dit uiteengezet is, wordt besproken wat de rol van leidinggevenden is bij het uitvoeren van dit (organisatie)beleid. Een uitgangspunt dat daaruit volgt, is dat de manier waarop leidinggevenden beleid implementeren wordt gestuurd door een drietal antecedenten. Deze antecedenten worden geoperationaliseerd in paragraaf 4 aan de hand van het AMO-model. Daaropvolgend wordt in paragraaf 5 een koppeling gemaakt tussen de antecedenten en de praktijken die nodig zijn om te komen tot de gewenste performance. In de laatste paragraaf wordt het conceptueel model gepresenteerd.

3.2 Performance

In deze paragraaf wordt uiteengezet wat de gewenste performance is. Het concept performance kan op verschillende manieren gedefinieerd worden. Keegan en Boselie (2006) beargumenteren dat performance veelal bekeken wordt vanuit een management perspectief, waarbij (financiële) cijfers een belangrijke rol spelen. De uitkomsten die in dit onderzoek centraal staan zijn niet enkel uit te drukken in financiële gegevens. In dit onderzoek wordt een meer gebalanceerde positie ingenomen ten aanzien van performance. Dit betekent dat er niet alleen gekeken wordt naar opbrengsten uitgedrukt in economische belangen, maar ook naar opbrengsten vertaald naar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen en behouden kunnen worden binnen CSU. Performance uit zich in dit onderzoek in het percentage medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt dat wordt aangenomen, in dienst is en uitstroomt. Hierbij wordt de performance meetbaar gemaakt aan de hand van (personeels)cijfers. Performance wordt niet uitgedrukt in opbrengsten of kostenbesparingen die het aannemen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt opleveren.

Organisaties maken beleid voor de manier waarop zij medewerkers aannemen en behouden. Dit geldt ook voor het aannemen en behouden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vanuit het gebalanceerde perspectief wordt er niet alleen gekeken naar de cijfers rondom deze performance, maar ook naar de manier waarop verantwoord toegewerkt wordt naar deze performance. In paragraaf 3.3 wordt gekeken welke praktijken worden ingezet om de gewenste performance te stimuleren. Vanuit de literatuur wordt een overzicht gegeven van verschillende praktijken die bijdragen aan het aantrekken en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aan de hand van deze praktijken wordt geschetst hoe men naar de performance kan toewerken.

3.3 Praktijken

In dit onderzoek wordt gekeken hoe de arbeidsparticipatie van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt gestimuleerd wordt. Grofweg bestaat deze de doelgroep uit medewerkers die werkeloos geweest zijn of medewerkers met een (gedeeltelijke) functiebeperking. Veel literatuur die geschreven is, richt zich op een van deze subdoelgroepen. Bij de bespreking van de praktijken wordt daarom in sommige gevallen onderscheid gemaakt tussen deze twee subdoelgroepen.

3.3.1 Organisatiecultuur en houding

Een eerste belangrijke stap in het bereiken van de performance is het creëren van een open organisatiecultuur ten aanzien van medewerkers uit deze doelgroep (Copeland, Chan, Bezyak & Fraser, 2010). Organisatiecultuur ziet men binnen de context van dit onderzoek als een overkoepelend concept wat bijdraagt aan performance doordat het zowel aanname als behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt stimuleert of afweert. Organisatiecultuur is een lastig te definiëren begrip. Schein (1990) onderscheid drie niveaus van organisatiecultuur. Voor dit onderzoek wordt één van deze niveaus uitgelicht. Dit niveau richt zich op de waarden die belangrijk geacht worden binnen de organisatie en de normen die daaruit voortvloeien. Deze waarden en normen zijn bepalend voor de houding die iemand aanneemt ten aanzien van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (Schur, Kruse & Blanck, 2005). Houding vloeit voort uit de organisatiecultuur en is een belangrijke factor bij arbeidsparticipatie onder medewerkers uit deze doelgroep. Beargumenteerd wordt dat een positieve houding ten aanzien van mensen met een beperking, gepaard gaat met hoger percentage arbeidsparticipatie van mensen uit deze doelgroep in de organisatie (Copeland, Chan, Bezyak & Fraser, 2010). Om performance te waarborgen moet deze positieve houding aanwezig zijn bij zowel leidinggevendenden als bij directe collega's van de medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt (Chan et al. 2010).

De organisatiecultuur heeft invloed op de beleving van de persoon met een afstand tot de arbeidsmarkt, wanneer deze te werken komt binnen een organisatie. Als een medewerker het gevoel heeft niet in de sociale structuur van de organisatie te passen, zal dit bij de medewerker in kwestie stress veroorzaken (Schur et al., 2005). Een organisatiecultuur waarbinnen tijd en aandacht is voor achterliggende issues waarmee iemand te maken heeft en waarbinnen de medewerker tijd gegund krijgt om te wennen aan het systeem zijn essentieel voor het behouden van medewerkers die moeilijkheden ondervinden bij het uitvoeren van werk (Mallon, 2007). Met ander woorden, wanneer medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zich in hogere mate welkom voelen binnen de organisatie, zal dit een positief effect hebben op de performance die centraal staat in dit onderzoek.

Daarnaast is de houding van anderen ten aanzien van de verwachte performance die iemand levert bepalend voor de inspanningen die iemand verricht (Schur et al., 2005). Dit komt doordat medewerkers presteren naar gelang de verwachtingen die directe collega's en leidinggevendenden van hen hebben. Dit betekent dat wanneer er lage performance van iemand verwacht wordt, iemand zich ook naar deze verwachtingen zal conformeren (Schur et al., 2005). Daardoor heeft een open organisatiecultuur niet alleen invloed op het aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst, maar heeft het ook invloed op de bijdrage die medewerkers uit deze doelgroepen leveren aan het primaire proces. Wanneer medewerkers goed presteren is de kans kleiner dat zij ontslagen worden doordat ze niet functioneren (Deckop, Konrad, Perlmutter & Freely, 2006), op deze manier draagt organisatiecultuur indirect bij aan performance.

Het creëren van een open organisatiecultuur en een positieve houding tegenover mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is belangrijk voor het bereiken van de performance. Het beïnvloedt

zowel de aanname als het behoud van personeel en wordt daardoor gezien als een overkoepelende praktijk die geïntegreerd moet zijn met alle andere praktijken die invloed hebben op de performance. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1: Een open organisatiecultuur en houding ten aanzien van de doelgroep zijn positief gerelateerd aan performance.

Uit de literatuur blijkt dat organisatiecultuur en houding belangrijk zijn voor het bereiken van performance. De vraag is nu: wat betekent houding en hoe kan dit gemeten worden? Het concept houding wordt door Copeland, Chan, Bezyak & Fraser (2009) gedefinieerd aan de hand van drie dimensies. Over het algemeen beamen werkgevers dat het goed is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden, maar dit is niet altijd terug te zien in de acties zij ondernemen om arbeidsparticipatie onder deze doelgroepen te stimuleren (Copeland et al., 2009). Benoemen dat je waarde hecht aan arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is iets anders dan daadwerkelijk bereid zijn medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Houding kan zich dus op verschillende manieren uiten. Daarom wordt houding bekeken op verschillende dimensies. De dimensies van houding die Copeland et al. (2009) benoemen zijn gericht op de houding van de werkgever. Binnen dit onderzoek is de leidinggevende verantwoordelijk voor de aanname en het behoud van personeel, daardoor worden deze dimensies betrokken op de leidinggevendens in dit onderzoek. De drie dimensies waartussen Copeland et al. (2009) onderscheid maken zijn:

- Negatieve cognitieve en affectieve percepties.
- Positieve houding ten aanzien van de bereidheid tot het tegemoetkomen aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Positieve houding ten aanzien van gelijke behandeling van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De eerste dimensie gaat in op de perceptie die leidinggevendens hebben ten aanzien van medewerkers met een beperking. Hierbij wordt zowel gekeken naar het gevoel dat de medewerker op roept als de meer verstandelijke/rationele reacties die men heeft ten aanzien van medewerkers uit deze doelgroep. Daarnaast is het in sommige gevallen nodig om aanpassingen te doen op de werkplek om deze toegankelijk te maken voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de tweede dimensie staat centraal in hoeverre een leidinggevende bereid is om aanpassingen te doen in het werkproces om werkplekken te creëren voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De laatste dimensie gaat in op de vraag of medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt ziet als gelijkwaardige medewerkers.

Wanneer men in kaart wil brengen of leidinggevendens een positieve houding hebben ten aanzien van arbeidsparticipatie van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, is het wenselijk dit aan de hand van deze drie dimensies te bekijken. Door op deze drie dimensies te kijken wordt geprobeerd sociaalwenselijke retoriek over de juiste houding te ondervangen. Wanneer enkel gevraagd wordt naar de perceptie, zullen leidinggevendens eerder sociaal wenselijk antwoorden dan wanneer gevraagd wordt naar de bereidheid om aanpassingen te doen of de mate van gelijke behandeling (Copeland et al., 2009).

3.3.2 Werven en selecteren

Een volgende stap in het bereiken van de performance is het werven en selecteren van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Uit onderzoek blijkt dat uitkeringsgerechtigden vaak tegen

barrières aanlopen bij het zoeken naar een juiste werkplek (Perkins, 2007). Deze barrières worden veelal veroorzaakt door onvoldoende menselijk kapitaal, demografische kenmerken of andere structurele barrières als het ontbreken van kinderopvang of transport. Dit zijn desondanks niet de enige problemen waar werkzoekenden tegen aanlopen (Perkins, 2007). Er zijn meerdere persoonlijke omstandigheden die voor een belemmering kunnen zorgen, deze worden alleen minder vaak besproken in de literatuur. In navolging van Olsen en Pavetti identificeert Perkins (2007) acht barrières die eveneens arbeidsmarktparticipatie onder de doelgroep kunnen belemmeren, dit zijn:

- Mentale gezondheidsproblemen
- Misbruik problemen
- Ontbreken van een stabiele woonplek
- Psychologische beperkingen of gezondheidsproblemen
- Huiselijk geweld
- Betrokkenheid van jeugdzorg, door middel van adoptie of pleegzorg.
- Gedrags- of gezondheidsproblemen bij kinderen waar de betreffende persoon voor zorgt
- Beperkte basisvaardigheden en/of leencapaciteit

Deze barrières kunnen ertoe leiden dat het zoeken naar werk voor mensen met een uitkeringsverleden niet altijd vanzelfsprekend is. Dat er binnen deze doelgroep belemmeringen kunnen zijn bij het zoeken naar werk, zien we ook terug bij medewerkers met een functiebeperking. Ali, Schur & Blanck (2011) stellen dat mensen met een (functie)beperking vaak hinder ervaren bij het zoeken naar een baan. Hoewel zij wel graag een baan willen, is het minder waarschijnlijk dat ze daar actief naar op zoek gaan (Ali et al., 2011). Dit komt mogelijk voort uit het gevoel bij mensen met een beperking, dat zij niet zullen slagen in het vinden van een arbeidsplek (Ali, et al., 2011).

Deze barrières kunnen er voor zorgen dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hinder ervaren tijdens het zoeken naar werk, of zelf helemaal niet opzoek gaan naar werk. Wanneer een organisatie bereid is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen, moeten zij er rekening mee houden dat medewerkers uit deze doelgroep soms op een andere manier omgaan met het sollicitatieproces dan andere werkzoekenden. Om medewerkers te bereiken, moet de organisatie dan ook zelf actief opzoek gaan naar medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en dus aanpassingen doen in het werving en selectieproces om medewerkers uit deze doelgroep aan te trekken (Ali et al., 2011; Perkins, 2007).

Daarnaast zijn er vanuit de organisatie barrières bij het aannemen van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een tweetal barrières aan de organisatiekant wordt benoemd door Chan, Strauser & Gervy (2010). Deze barrières zijn enerzijds gericht op negatieve houdingen van directe collega's en leidinggevendenden ten aanzien van de doelgroep. Dat organisatiecultuur en houding een belangrijke voorwaarde zijn voor het bereiken van de performance is uiteengezet in paragraaf 3.3.1.

Een tweede punt dat Chan et al. (2010) noemen, richt zich op het aanbod van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Organisaties zien een tekort aan 'gekwalificeerde' mensen met een beperking. De angst bij werkgevers bestaat dat wanneer deze medewerkers niet over de juiste kwalificaties beschikken (als in opleiding of eerdere werkervaring), werkgevers meer moeten investeren in training en ondersteuning van deze medewerkers (Chan et al., 2010). Organisaties zijn niet altijd in staat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te trekken die voldoende gekwalificeerd zijn om direct in te zetten op de aangeboden functies. Dit wil niet zeggen dat er geen gekwalificeerde medewerkers zijn die behoren tot de beoogde doelgroep. Devins en Hogart (2005) beargumenteren dat deze discrepantie tussen vraag en aanbod veroorzaakt wordt doordat

organisaties een manier van werven en selecteren hanteren die niet aansluit bij de manier waarop potentiële medewerkers uit de doelgroep zoeken naar een baan. Er is dan geen sprake van een gebrek aan het aanbod van het juiste personeel, maar het juiste personeel en de organisatie weten elkaar enkel niet te vinden. Een van de verklaringen van deze discrepantie is volgens Devins en Hogart (2005) te vinden in de manier waarop werkgevers communiceren over openstaande vacatures. Werkgevers hebben de voorkeur om vacatures intern uit te zetten of via mond op mond reclame in aanraking te komen met nieuwe kandidaten. Door deze werving en selectie methoden worden werklozen bij voorbaat uitgesloten. Werklozen zijn immers niet actief binnen een organisatie en hebben vaak een minder groot (professioneel) netwerk, waardoor beide voorkeursmethoden van werkgevers deze doelgroep in mindere mate aanspreken (Devins & Hogart, 2005). Aanpassingen in de werving en selectie methoden kunnen ervoor zorgen dat er gemakkelijker gekwalificeerde medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt gevonden worden. Het aanpassen de werving en selectie is dan ook een praktijk die ingezet wordt om performance te stimuleren. De hypothese die hieruit volgt is:

H2: Het aanpassen van de werving en selectie op de doelgroep is positief gerelateerd aan performance.

Bovenstaande onderzoeken maken duidelijk dat er aanpassingen nodig zijn in het werving en selectieproces om een betere match te krijgen tussen organisaties en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De vraag is dan: welke aanpassingen zijn hiervoor nodig? TNO heeft praktisch gericht onderzoek gedaan rondom SROI binnen de Nederlandse infra-sector (TNO, 2012). Een suggestie die TNO doet om werving en selectie beter af te stemmen op de beoogde doelgroep, is om de eerste selectie over te laten aan een intermediair (TNO, 2012). Publieke dienstverleners kunnen optreden als intermediair. Uitkeringsinstanties worden gezien als een leverancier van medewerkers uit deze doelgroep. Door gebruik te maken van de expertise, kennis en contacten van deze publieke dienstverleners, wordt de organisatie (deels) ontlast bij het werven en selecteren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de organisatie in staat is om duidelijk aan te geven wat ze van het nieuwe personeel verwachten (TNO, 2012). Waar deze verwachtingen betrekking op hebben kan erg divers zijn. Zo kunnen er niet altijd hoge eisen gesteld worden wat betreft vaardigheden of werkervaring van een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wel kan er gekeken worden naar motivatie om te werken of affiniteit met het vakgebied (TNO, 2012). Dit betekent dat niet alleen het werving en selectieproces aangepast moet worden om meer medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te trekken, maar ook dat er andere selectiecriteria gehanteerd moeten worden om medewerkers uit deze doelgroepen een kans te bieden in de organisatie.

Kortom: wil de organisatie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen, moet men rekening houden met eventuele hindernissen die mensen met een uitkeringsverleden of functiebeperking ervaren bij het zoeken naar werk (Perkins, 2007; Ali, Schur & Blanck, 2011). De organisatie moet zich bewust zijn van deze hindernissen. Daarbij moeten vraag en aanbod goed op elkaar afgestemd worden (Chan et al., 2010). Hiervoor is het belangrijk dat de organisatie investeert in manieren om via de juiste wegen in aanraking te komen met de geschikte kandidaten voor de organisatie. Dit houdt in dat werving- en selectiemethoden aangepast moeten worden (Devins & Hogart, 2005) en dat men selectiecriteria moet bijstellen (TNO, 2012).

3.3.3 Passende functies

Een ander issue dat speelt rondom het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

is het werken naar vermogen (o.a. Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; Griffin & Hammis, 2003). Niet iedere medewerker is in staat om alle werkzaamheden binnen een bestaande functie uit te voeren. Daarom kan het nodig zijn om aangepaste functies te creëren. Dit wordt door Regioplan (2010) gezien als een van de randvoorwaarden waaraan werkgevers moeten voldoen om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen en te behouden. De gedachte hierachter is dat wanneer er versimpelde functies gecreëerd worden, de drempel tot het aannemen van werk lager is.

Het creëren van nieuwe functies kan onder andere door middel van job-crafting of job-carving. Job-crafting gaat uit van de capaciteiten van het individu. Aan de hand van zijn of haar cognitieve en fysieke vaardigheden wordt gekeken welke aanpassingen nodig zijn om het werk te laten aansluiten op de competenties van de betreffende kandidaat. Op basis van deze keuzes wordt het werk aangepast, waardoor de functie beter afgestemd is op de persoon in kwestie (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010). Hierbij wordt dus gedacht vanuit het individu. Dit kan bijvoorbeeld door medewerkers met een beperking extra tijd te geven om het werk uit te voeren. Job-carving richt zich daarentegen op de gemakkelijk taken binnen een functie, hierbij worden de werkzaamheden als uitgangspunt genomen. Deze onderdelen van de betreffende functies worden bij job-carving uit het pakket gehaald en ondergebracht in een nieuwe functie. Zo worden er nieuwe banen gecreëerd voor mensen met een laag niveau (Griffin & Hammis, 2003). Hierbij worden bepaalde werkzaamheden niet langer gedaan door reguliere medewerkers, maar deze losse taken worden opgepakt door medewerkers die daarvoor speciaal aangenomen worden. Dit heeft tot gevolg dat werkzaamheden van reguliere medewerkers ook veranderen. Dit vraagt om bereidheid van deze medewerkers om mee te werken (oftewel, een positieve houding ten aanzien van medewerkers uit deze doelgroep). Beide initiatieven kunnen gebruikt worden om werkgelegenheid te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Callahan, Griffin & Hammis (2011) onderschrijven eveneens het belang van het creëren van passende functies voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door middel van het concept *Customized wage employment*. De achterliggende gedachte van dit concept is dat wanneer mensen niet vooraf kunnen leren voor het werk dat ze willen gaan uitoefenen (bijvoorbeeld op een onderwijsinstelling), zij moeten leren tijdens het werk. Het probleem hiermee is dat wanneer de medewerker niet beschikt over een vooropleiding of werkervaring het lastig is om iemand direct op een bestaande functie in te delen. Daarom wordt er gekeken naar individuele vaardigheden en behoeften om passende werkzaamheden vorm te geven. Hierbij wordt dan ook een passend loon aangeboden, wat het voor werkgevers aantrekkelijk maakt om dergelijke initiatieven te ondernemen. Het creëren van deze banen bij werkgevers wordt gezien als een opstap naar een uitgebreider takenpakket of functie (Callahan, Griffin & Hammis, 2011). Uit de gedachte dat het aanbieden van passende functies bijdraagt aan een betere performance volgt de derde hypothese:

H3: Het creëren van passende functies voor medewerkers uit de beoogde doelgroep, draagt bij aan de performance.

Door na te denken over het aanbieden van passende functies, kan de organisatie meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst nemen. Daarvoor moet wel zicht zijn op het werkproces. Als men een duidelijk beeld heeft van het werkproces, kan nagedacht worden over het aanpassen van functies om deze toegankelijker te maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (TNO, 2012). Of een leidinggevende bereid is om passende functies te creëren voor een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt, laat tegelijkertijd zien in hoeverre de leidinggevende bereid is om aanpassingen te doen omwille van arbeidsparticipatie onder deze doelgroep. Dit wordt ook wel gezien als de tweede dimensie van houding omschreven door Copeland et al. (2009). Daarmee wordt

duidelijk dat organisatiecultuur en de houding van leidinggevendenden invloed hebben op andere praktijken die gerelateerd zijn aan de gewenste performance.

Een eerste stap in het behalen van performance is dat er meer medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen worden. Instroom alleen is echter niet voldoende. Wil de organisatie het beleid rondom mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt effectief uitvoeren, moet er ook aandacht zijn voor het behoud van medewerkers uit de beoogde doelgroep. Perking (2007) omschrijft dat mensen met een uitkeringsverleden veelal tegen persoonlijke barrières aanlopen. Dit maakt het voor hen lastig om een baan te vinden, maar ook om deze te behouden. Om performance te bereiken moet eveneens aandacht zijn voor behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

3.3.4 Begeleiding

Een manier om medewerkers te behouden in de organisatie is door te investeren in een goede arbeidsrelatie met deze medewerkers (McCollum, 2012; Regioplan 2010; Perkins, 2007). Goede relaties met medewerkers zorgen ervoor dat issues die kunnen leiden tot vertrek sneller opgemerkt worden (McCollum, 2012). Door het geven van goede begeleiding kan gewerkt worden aan de arbeidsrelatie. Perkins (2007) beargumenteert dat re-integratieprogramma's welke zich richten op het verhogen van arbeidsparticipatie onder mensen met mentale gezondheidsproblemen slecht scoren, wanneer er weinig contact is tussen medewerker en werkgever (Perkins, 2007). Investeren in contact is dus erg belangrijk. Hiermee geeft de werkgever de medewerker mogelijkheden om vragen te stellen en belemmeringen te benoemen. Investeren in begeleiding is een praktijk die ingezet kan worden om een goede arbeidsrelatie met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt op te bouwen en hen daarmee langer te behouden in de organisatie.

Het geven van deze begeleiding wordt nogal eens als een barrière gezien (o.a. McCollum, 2012). McCollum (2012) stelt dat veel werkgevers er niet in slagen om de juiste begeleiding te geven. Werkgevers hebben het idee dat medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt vaak kort in dienst blijven. Deze kortstondige indiensttreding is volgens werkgevers te wijten aan een gebrek aan werkethiek bij medewerkers uit de doelgroep. Zij beschouwen de korte dienstverbanden van medewerkers uit deze doelgroep als een natuurlijk gegeven. Om deze reden investeren werkgevers niet altijd in het behouden van deze medewerkers. Mede doordat intensieve begeleiding achterwege blijft, blijven medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt schommelen tussen werk en uitkering (McCollum, 2012). Hieruit blijkt dat er wel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aangenomen worden, maar dat de inspanningen van werkgevers om te investeren in een langdurige arbeidsrelatie achterwege blijven. Na een intensieve startfase wordt overgegaan naar de reguliere behandeling (McCollum, 2012). De verwachting is dat begeleiding positief gerelateerd is aan het behoud van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt, dat leidt tot de volgende hypothese:

H4: Het geven van begeleiding aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is positief gerelateerd aan performance.

Om deze hypothese te toetsen is het belangrijk om te kijken wat er in de literatuur verstaan wordt onder begeleiding. Het geven van begeleiding wordt gezien als een uitdagende en tijdrovende taak. Daarom kan een beroep gedaan worden op publieke dienstverleners, zij kunnen (een deel van) de begeleiding van de medewerker dan op zich nemen (TNO, 2012; Regioplan, 2010). Het gevaar van deze ondersteuning is echter dat de medewerker in kwestie zich anders behandeld voelt dan de rest (McCollum, 2012).

De voorkeur gaat in eerste instantie uit naar begeleiding op de werkvloer, gegeven door directe

collega's en leidinggevenden (o.a. McCollum, 2012; Regioplan, 2010). Eveneens kan er een beroep gedaan worden op deze publieke instanties voor het ondersteunen van leidinggevenden en collega's bij het geven van deze begeleiding. De begeleiding gegeven door directe collega's en leidinggevenden wordt ook wel Natural Support genoemd (Challan, Griffin & Hammis, 2011; Storey, 2003). Het concept Natural Support benadrukt hoe belangrijk de rol van leidinggevenden en collega's is bij het wel of niet succesvol zijn van een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt in de organisatie. Challahan, Griffin & Hammis (2011) stellen dat er veel uiteenlopende definities gegeven zijn van Natural Support, maar zij beargumenteren dat Natural Support gaat over het vinden van een balans tussen natuurlijke ondersteuning op de werkplek en de individuele behoeftes van de medewerker. Ondersteuning door directe collega's en leidinggevenden door middel van Natural Support wordt steeds meer gezien als een manier om arbeidsparticipatie onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te bevorderen (Storey, 2003).

Directe collega's kunnen medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt bijvoorbeeld ondersteunen door hen aanwijzingen te geven op de werkvloer. Het aangeven van leermomenten op het werk is essentieel voor het behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Enerzijds om hen meer houvast te geven in het werk, maar eveneens om onvrijwillige scheiding te voorkomen. Om behoud te stimuleren moet zowel vrijwillig als onvrijwillig opstappen gereduceerd worden (Deckop et al., 2006). Onvrijwillige scheiding tussen werkgever en werknemers wordt veroorzaakt door slechte prestaties (Deckop et al., 2006). Dit kan worden aangepakt door effectief te controleren op deze prestaties en het geven van feedback (Deckop et al., 2006). Het geven van feedback leidt volgens onderzoek van Deckop et al. (2006) niet direct tot meer behoud doordat er een betere arbeidsrelatie ontstaat, maar kan wel een rol spelen bij het voorkomen van onvrijwillige scheiding. Feedback en inhoudelijke sturing zijn dus noodzakelijk om behoud te stimuleren.

Begeleiding van medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt is niet alleen belangrijk in het werk. Perkins (2007) stelt dat wanneer mensen grote hindernissen ervaren op het werk, zij vaak ook problemen ervaren in hun privéleven. Wanneer de werkgever zich enkel richt op het oplossen van belemmeringen op het werk, blijven belemmeringen in het privé leven bestaan. Door privéproblematiek is de kans op goed functioneren op de werkvloer weer kleiner. Uit onderzoek blijkt dat ondersteuning waarbij persoonlijke issues en werkgerelateerde issues samen aangepakt worden vaak een positieve uitwerking hebben op de prestaties van de medewerker (Perkins, 2007). Deckop et al. (2006) beargumenteren dat aandacht voor de privé situatie van medewerkers uit deze doelgroep een belangrijke factor kan zijn in het behoud. Dit uit zich bijvoorbeeld wanneer een medewerker door privé omstandigheden belemmerd wordt bij het uitvoeren van zijn/haar werkzaamheden. Wanneer een werkgever hier begrip voor toont zal de medewerker in kwestie zich uiteindelijk meer committeren aan de werkgever (Deckop et al., 2006). Mallon (2012) beargumenteert dat in organisaties waar veel kansen zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, er aandacht is voor de privésituatie van deze medewerkers. Uit deze onderzoeken blijkt dat men om medewerkers te behouden, niet alleen inhoudelijke bijsturing moeten geven, maar eveneens aandacht moeten hebben voor privékwesies van de medewerker tijdens de begeleiding op de werkvloer.

Binnen de context van dit onderzoek is werken aan de arbeidsrelatie door middel van het geven van begeleiding een essentiële praktijk voor het behalen van de performance. Deze begeleiding kan gegeven worden door zowel naaste collega's als leidinggevenden en betreft werkinhoudelijke bijsturing, feedback en aandacht voor de privésituatie. Daarnaast kan begeleiding verbeteren wanneer een leidinggevenden gebruik maakt van de expertise van publieke dienstverleners.

3.3.5 Incentives

Naast onvrijwillige scheiding welke veroorzaakt wordt doordat werkgever en medewerker ontevreden zijn over de samenwerking, kan er ook sprake zijn van vrijwillige scheiding. Vrijwillige scheiding kan zich voordoen wanneer de medewerker betere kansen ziet bij andere werkgevers. Uit de literatuur blijkt dat de kans op vrijwillig opstappen wordt verkleind door het aanbieden van de juiste incentives. Voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen goed loon, goede arbeidsvoorwaarden en doorgroei/ontwikkelingsmogelijkheden dienen als incentives om langer te blijven bij de huidige werkgever (Deckop, et al., 2006).

Incentive: loon

Medewerkers met een uitkeringsverleden zijn niet altijd populair onder werkgevers (Deckop et al., 2006). Hieruit volgt het idee dat deze medewerkers niet snel zullen overstappen naar een andere baan. Werkgevers zien daarom niet altijd reden om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan hen te binden door hen een hoog loon aan te bieden. Volgens verschillende auteurs zijn de beter presterende medewerkers met een uitkeringsverleden juist wel gevoelig voor het overstappen naar een andere werkgever met het verdienen van een hoger salaris als drijfveer (Deckop et al., 2006). Daarbij stelt McCollum (2012) dat het voor medewerkers met een uitkeringsverleden gemakkelijk is om terug te stappen naar de uitkering. Wanneer de werkgever (te) lage lonen biedt, maken medewerkers met een uitkeringsverleden een afweging tussen de voordelen van blijven werken en de hoogte van de uitkering (McCollum, 2012). De drijfveer om de baan te behouden is dus niet altijd gegarandeerd wanneer er lage lonen geboden worden. Voor medewerkers met een beperking wordt loon eveneens gezien als een belangrijke incentive. Mede doordat mensen uit deze doelgroep vaker dan gemiddeld in armoede leven, hechten zij meer waarde aan de hoogte van het loon (Ali, Schur & Blanck, 2011). Het ontbreken van een 'goed' loon, kan dus een reden zijn voor medewerkers uit deze doelgroepen om hun baan op te zeggen. Hierdoor wordt het aanbieden van goed loon gezien als een incentive voor de medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt om te blijven werken bij de huidige organisatie.

Incentive: arbeidsvoorwaarden

Naast het aanbieden van goed loon, kunnen werkgevers nog meer doen om zich te onderscheiden als aantrekkelijke werkgever. Arbeidsvoorwaarden zoals doorbetaalde vrije dagen of het opbouwen van pensioen, worden gezien als een manier om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te stimuleren om te blijven werken bij de huidige werkgever. Deze incentives hebben een hoog onderscheidend vermogen voor de werkgever, want arbeidsvoorwaarden verschillen vaak sterk per organisatie (Deckop et al., 2006). Daarbij zijn het veelal incentives die door de jaren heen opgebouwd worden. Dit kan behoud stimuleren omdat werknemers bij een andere werkgever opnieuw moeten starten met opbouwen van deze voorwaarden.

Arbeidsvoorwaarden of beloningen hoeven niet altijd uitgedrukt te worden in geld. Ook niet-financiële middelen kunnen een positief effect hebben op de motivatie van de medewerker om bij de betreffende organisatie te blijven (Boselie, 2010). Hierbij kan dan gedacht worden aan het vieren van sociale evenementen, een traktatie bij een goede prestaties van de medewerkers en het geven van complimenten. Juist deze niet-financiële beloningen zijn een belangrijke incentive: ze zijn vaak relatief gemakkelijk toepasbaar en goedkoop, maar hebben een positief effect op medewerkers (Boselie, 2010).

Incentive: ontwikkelingsmogelijkheden

Daarnaast is het voor behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk dat er aandacht is voor hun carrièreplanning. Voor medewerkers met een beperking geldt dat re-

integratieprogramma's waarbij weinig keuzes zijn in het aantal baanmogelijkheden, minder goed scoren dan programma's waarbij een veel baanmogelijkheden aangeboden worden (Perkins, 2007). Beschikken over een keuze in het werk dat men gaat uitvoeren is voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk.

Bovendien zijn niet alle medewerkers met een beperking in staat om te starten op een bestaande functie. Soms moeten er aanpassingen gedaan worden in de werkzaamheden om een functie te creëren die aansluit bij de competenties van de betreffende medewerker. Dit betekent echter niet dat deze functie moet blijven bestaan. Deze functies kunnen juist gebruikt worden als startpunt voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen (Challan, Griffin & Hammis, 2011). Daarbij kan door te kijken naar de capaciteiten van de individuele medewerker een connectie gemaakt worden tussen de wensen van de werkgever en de behoeften van de medewerker (Luecking, 2008). Deze wensen kunnen in de loop van de tijd veranderen, daarom is het noodzakelijk om deze met elkaar te blijven afstemmen. Het is dus belangrijk dat de organisatie aandacht heeft voor doorgroeimogelijkheden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze mogelijkheden kunnen zich uiten als kansen op extra werkzaamheden met meer verantwoordelijkheden, maar kan zich ook vertalen naar opleidingen of cursussen die de medewerker aangeboden krijgt.

Met betrekking tot deze laatste praktijk wordt vanuit de literatuur duidelijk dat het aanbieden van de juiste incentives een positieve uitwerking kan hebben op het behouden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit resulteert in de volgende hypothese:

H5: Het aanbieden van incentives is positief gerelateerd aan performance.

3.3.6 Tussentijdse conclusie: performance en praktijken

Gesteld wordt dat de uiteindelijke performance tot stand komt door zowel het aannemen als het behouden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om de performance te bereiken zijn er een aantal praktijken van belang. Dit begint bij het aannemen beleid. Door gebruik te maken van de juiste werving en selectiekanalen (H2) en het creëren van passende functies (H3) voor de medewerkers uit de doelgroep. Om behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te stimuleren moet er geïnvesteerd worden in de arbeidsrelatie met deze medewerkers. Dit kan door goede begeleiding te geven (H4). Daarnaast kan vrijwillig opstappen tegengegaan worden door de juiste incentives aan te bieden (H5). Dit kan door het bieden van voldoende loon, geschikte arbeidsvoorwaarden en doorgroei- en ontwikkelingsmogelijkheden. De manier waarop praktijken ingezet worden is afhankelijk van de organisatiecultuur en de houding die leidinggevenden en andere medewerkers aannemen. Wanneer men een goede performance wil behalen, moet deze overtuiging geïntegreerd zijn deze organisatiecultuur en houding (H1).

3.4 De rol van leidinggevenden

Leidinggevenden spelen in de context van dit onderzoek een centrale rol bij het behalen van de gewenste performance. Goede samenwerking op beleidsniveau tussen organisatie, opdrachtgevers en publieke dienstverleners is niet genoeg. De rol van leidinggevenden is eveneens belangrijk bij de implementatie van het SROI-beleid. Leidinggevenden zijn een belangrijke schakel in het bereiken van HRM gerelateerde doelstellingen (Bos-Nehles et al., 2013). Met betrekking tot dit onderzoek is de achterliggende gedachte dat wanneer leidinggevenden in staat zijn om goede steun te leveren aan medewerkers, er meer medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt bereid zijn om in dienst te treden en te blijven bij de organisatie.

AMO

Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000) stellen dat wanneer medewerkers over de juiste abilities, motivation en opportuniteiten beschikken, zij in staat zijn om goed te presteren. De drie componenten van het AMO model spelen dan ook een rol in de manier waarop leidinggevendenden hun werk uitvoeren (o.a. Bos-Nehles, 2013; Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008). Welke antecedenten een rol spelen bij de begeleiding van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt binnen de context van dit onderzoek uit een gezet aan de hand van het AMO model.

Abilities

Bij abilities gaan Appelbaum en collega's (2000) er vanuit dat medewerkers over de juiste kennis en vaardigheden moeten beschikken om hun werkzaamheden zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren. Met abilities wordt door Appelbaum en collega's niet alleen bedoeld op functiespecifieke kennis en vaardigheden, maar kunnen ook niet-werk gerelateerde kennis en vaardigheden worden verstaan. Voorbeelden daarvan zijn: kennis van het brede vakgebied, technische kennis, sociale vaardigheden en leiderschapsvaardigheden. Het idee hierachter is dat medewerkers kennis nodig hebben van de gehele organisatie en de wensen van hun klanten om een betere bijdrage te kunnen leveren aan de performance van de organisatie (Appelbaum et al., 2000). Binnen de context van dit onderzoek wordt Abilities vertaald naar 'bekwaamheid'. Er wordt gekeken naar de mate waarin leidinggevendenden bekwaam zijn om leiding te geven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De hypothese die daarbij opgesteld is, luidt als volgt:

H6: Wanneer de leidinggevende bekwaam is om leiding te geven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, investeert deze meer in de praktijken die leiden tot performance.

Wat 'bekwaamheid' inhoudt binnen deze context wordt besproken in paragraaf 3.5.1.

Motivation

De tweede component die uitgelicht wordt betreft de motivatie van leidinggevendenden. Motivatie kan volgens Appelbaum et al. (2000) op drie verschillende manieren geactiveerd worden. Dit kan door financieel/extrinsieke prikkels, intrinsieke waarden en vertrouwen in de werkgever. Financieel/extrinsieke motivatie wordt gestuurd door het aanbieden van prikkels van buitenaf. Om belangstelling in de performance van de organisaties op een extrinsieke manier te vergroten, kunnen beloningen van medewerkers gekoppeld worden aan organisatieuitkomsten. Het idee daarachter is dat de medewerkers meer gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor een goede performance, indien zij daar zelf op afgerekend worden. Een andere manier om prestaties te verbeteren door motivatie is door in te gaan op de intrinsieke motivatie van de medewerker. Deze motivatie wordt gestimuleerd door het belang dat medewerkers toekennen aan het werk dat zij uitvoeren. Intrinsieke motivatie is een belangrijk element voor werktevredenheid en betrokkenheid (Appelbaum et al., 2000). Als laatste is vertrouwen een voorwaarde voor het creëren van motivatie. De aanname is dat medewerkers bereid zijn te investeren in de organisatie wanneer zij het gevoel hebben dat ze zelf ook van deze investering profiteren (Doty & Delery, 2007 In: Appelbaum et al., 2000). Gould-Williams (2003) toont aan dat er een relatie is tussen HR-praktijken, vertrouwen en individuele/organisatie performance. Daarbij stelt Gould-Williams (2003) dat een gebrek aan vertrouwen onder andere kan leiden tot lage motivatie. Vertrouwen wordt dus gezien als een belangrijke voorwaarde voor het bereiken van performance.

In dit onderzoek wordt motivatie vertaald naar de bereidheid van leidinggevendenden om zich in te zetten voor aanneme en behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De achterliggende gedachte is dat wanneer leidinggevendenden in hogere mate bereid zijn zich in te spannen voor het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, zij in hogere mate gebruik maken van de praktijken die positieve invloed hebben op de performance.

De hypothese die daaruit volgt luidt:

H7: Bereidheid van leidinggevenden om zich in te zetten voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is positief gerelateerd aan het uitvoeren van de praktijken die gericht zijn op performance.

Hoe bereidheid binnen deze context vorm krijgt wordt uiteengezet in paragraaf 3.5.2.

Opportunities

Met de opportunities worden mogelijkheden bedoeld die het personeel heeft om actief deel te nemen in de organisatie (Appelbaum et al., 2000). Appelbaum en collega's doelen hierbij niet alleen om de ruimte in het uitvoerende werk om beslissingen te nemen, maar ook op deelname aan besluitvormingsprocessen op een hoger niveau in de organisatie. De gedachte is dat medewerkers door participatiemogelijkheden meer autonomie en controle over het eigen werk ervaren (Appelbaum et al., 2000). De onderliggende aanname daarbij is dat medewerkers een optimale prestatie leveren wanneer zij het idee hebben dat zij eigen keuzes kunnen maken. Wanneer medewerkers meer ruimte hebben om op hun eigen manier invulling te geven aan de manier waarop zij werkzaamheden uitvoeren, kunnen zij de werkzaamheden beter laten aansluiten bij hun eigen werkwijze.

Binnen de context van dit onderzoek wordt met opportunities niet zozeer gekeken de mate waarin leidinggevenden kunnen participeren in besluitvormingsprocessen, maar wordt vooral gekeken naar de mate waarin leidinggevenden zelf kunnen beslissen hoe zij SROI toepassen, met andere woorden: de ruimte die zij ervaren op uitvoerend niveau. Belangrijk daarbij is de ondersteuning die leidinggeven ervaren bij het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiermee wordt de hulp bedoeld die leidinggevenden krijgen om SROI toe te passen. Binnen deze component wordt er een onderscheid gemaakt tussen interne en externe ondersteuning. Interne ondersteuning is de ondersteuning die binnen de organisatiecontext bewerkstelligd wordt. Externe ondersteuning bestaat uit faciliteiten die aangeboden worden door publieke dienstverleners. Aan de hand hiervan is de volgende hypothese opgesteld:

H8: Ondersteuning die leidinggevenden ervaren is positief gerelateerd aan het uitvoeren van praktijken die leiden tot performance.

Waar deze ondersteuning uit bestaat wordt uitgelicht in paragraaf 3.5.3.

3.5 De antecedenten

Nu duidelijk is wat de beoogde performance is en welke praktijken een rol spelen in het bereiken hiervan, wordt gekeken naar de antecedenten die daarbij een rol spelen. Deze zijn geoperationaliseerd aan de hand van het AMO model. In deze paragraaf wordt beargumenteerd hoe bekwaamheid, bereidheid en ondersteuning vorm krijgen bij de uitvoering van praktijken die gericht zijn op het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

3.5.1 Bekwaamheid

Onder bekwaamheid worden grofweg de kennis en vaardigheden verstaan van leidinggevenden. Bekwaamheid valt binnen deze context uiteen in vier belangrijke elementen. Ten eerste moeten leidinggevenden beschikken over goede sociale vaardigheden. Daarnaast moeten zij kennis hebben van de problematiek waarmee medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te maken kunnen hebben. Het derde aspect van bekwaamheid richt zich op het kunnen voorlichten van directe collega's van de medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. Als laatste is het belangrijk dat

leidinggevendens kennis hebben van de ondersteuning waar zij aanspraak op maken.

Het eerste onderdeel van bekwaamheid is sociale vaardigheden. Sociale vaardigheden zijn belangrijk omdat deze bijdragen aan een prettige samenwerking tussen medewerker en leidinggevende (TNO, 2012). Goede contacten tussen leidinggevendens en medewerkers met een afstand zijn belangrijk met het oog op behoud (McCollum, 2012; Regioplan 2010; Perkins, 2007). Onder sociale vaardigheden verstaat men in het algemeen de kunst om in het dagelijks leven op een nette manier met de medemens om te gaan. Sociale vaardigheden die voor leidinggevendens belangrijk zijn bij het begeleiden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zijn voornamelijk het tonen begrip en het hebben van geduld. Dit kan wanneer een leidinggevende beschikt over goed inlevingsvermogen. Wanneer de leidinggevende in staat is zich te verplaatsen in de medewerker kan deze bijvoorbeeld beter begrijpen waarom solliciteren een hindernis kan zijn voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en dat dit dus gevolgen heeft voor de werving en selectie(criteria) die gehanteerd moeten worden (Devins & Hogarth, 2005). Door gebruik te maken van deze sociale vaardigheden komt de leidinggevende tegemoet aan de behoeften van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd moet er opgepast worden dat er vanuit het voornemen om begripvol te zijn niet terughoudend wordt omgegaan met het geven van feedback (Regioplan, 2010). Wanneer er iets niet goed verloopt moet een medewerker hier op aangesproken worden, onder andere om onvrijwillige scheiding te voorkomen (Deckop et al., 2006). Sociaal vaardig zijn betekent niet dat leidinggevendens altijd aardig moet zijn tegenover medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar dat men een goede inschatting moeten kunnen maken tussen begrip tonen voor de situatie en aanspreken waar het moet. Een laatste belangrijke sociale vaardigheid is dat de leidinggevende de medewerker met afstand tot de arbeidsmarkt rust en zekerheid biedt, door een stabiele factor te zijn op zijn/haar werk. Dit kan door een vast aanspreekpunt te zijn waarbij de medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt terecht kunnen. Dit is belangrijk om goede begeleiding te geven (McCollum, 2012; Perkins, 2007). Gebruik maken van deze sociale vaardigheden is een belangrijk element van het eerste AMO-component. Echter, sociale vaardigheden alleen zijn daarin niet voldoende. Deze moeten aangevuld worden met kennis.

Beschikken over kennis is een tweede vereiste van bekwaamheid (Appelbaum et al., 2000). Allereerst moet de leidinggevende op de hoogte zijn van de bestaande problematiek bij de medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zonder kennis over de situatie van deze medewerker is de leidinggevende niet in staat om de juiste begeleiding te bieden voor die persoon. Bovendien moet de leidinggevendens op de hoogte zijn van de impact van deze indicatie. Wanneer leidinggevendens bekend zijn met de beperkingen en/of de ervaringen uit het verleden van een medewerker, is de kans groter dat leidinggevendens rekening mee houden dan wanneer de leidinggevendens niet over deze kennis beschikken. Beschikken over deze achtergrondkennis maakt het voor leidinggevendens bijvoorbeeld gemakkelijker om in gesprek te gaan met deze medewerker. Het aangaan van een gesprek is belangrijk om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt te behouden binnen de organisatie (Mallon, 2012; Perkins, 2007; Deckop et al., 2006). Daarbij kunnen zij door die kennis beter inschatten wat de kwaliteiten van deze medewerker zijn en gemakkelijker overzien welke wensen medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Dit is belangrijk voor zowel aanname als behoud van medewerkers (Deckop et al., 2006).

Verder kunnen leidinggevendens deze kennis en sociale vaardigheden inzetten bij het informeren en enthousiasmeren van directe collega's van de medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voor leidinggevendens is een rol weggelegd in het ondersteunen van medewerkers in de manier waarop zij hun collega's benaderen (Schur et al., 2005). Meer kennis over de doelgroep kan namelijk een positief effect hebben op de houding van medewerkers binnen de organisatie ten aanzien van

mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Schur et al., 2005). Het geven van voorlichting is belangrijk bij het creëren van begrip onder directe collega's van de medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit begrip is noodzakelijk voor het geven van 'Natural Support'. De houding van collega's en de manier waarop zij met de betreffende medewerker omgaan is essentieel voor het wel of niet behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (Storey, 2003). Leidinggevenden moeten over de vaardigheden beschikken om collega's te enthousiasmeren en stimuleren om de een passende manier met de medewerker uit deze doelgroep om te gaan.

Daarnaast is het voor leidinggevenden belangrijk dat zij kennis hebben van bepaalde voorwaarden omtrent het SROI beleid. Doordat de performance welke centraal staat in dit onderzoek een coproductie is, wordt er niet alleen ondersteuning aangeboden door de organisatie, maar spelen eveneens publieke dienstverleners een belangrijke rol (TNO, 2012; Regioplan, 2012). Deze externe instanties bieden namelijk handvatten die de performance (positief) kunnen beïnvloeden. Het is niet van iedere leidinggevende te verwachten dat deze in staat is om de juiste kandidaten te bereiken en tegelijkertijd een goede inschatting kan van maken van hun individuele kwaliteiten. Dit hoeft echter geen een vereiste te zijn voor het bereiken van de performance. Belangrijker is dat er op een passende manier gezocht wordt naar medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (Devins & Hogarth, 2005). Er zijn namelijk publieke dienstverleners die de leidinggevende hierin kunnen ondersteunen. Het is daarbij wel belangrijk dat leidinggevenden op de hoogte zijn van deze mogelijkheden. Leidinggevenden moeten dus beschikken over kennis van de hulpmiddelen waar zij gebruik van kunnen maken. Naast dat leidinggevenden op de hoogte moeten zijn van de mogelijkheden tot ondersteuning die zij hebben rondom het SROI beleid, moeten ze ook weten wat hun verplichtingen zijn met betrekking tot dit beleid. Leidinggevenden moeten weten waaraan zij moeten voldoen binnen het SROI beleid of binnen bepaalde contracten. Dit wordt als een uitdagende vaardigheid gezien omdat de manier waarop SROI eisen ingevuld worden varieert per opdracht (Regioplan, 2010). Doordat er geen eenduidigheid is binnen het algehele SROI beleid van publieke organisaties, wat ook niet mogelijk is in verband met de noodzaak van maatwerk (TNO, 2012), is het belangrijk dat leidinggevenden kennis hebben van hun rechten en plichten met betrekking tot de uitvoering van SROI beleid.

Kortom: bekwaamheid is een belangrijke factor bij het geven van invulling aan de praktijken. Het beslaat sociale vaardigheden, kennis over problematiek van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, de vaardigheden om de directe collega's te ondersteunen en kennis over waar je als leidinggevenden aan moet voldoen en aanspraak op kan maken.

3.5.2 Bereidheid

De component motivatie is de tweede component van het AMO-model. Deze component richt zich binnen dit onderzoek op de bereidheid van leidinggevenden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen en te behouden. De tweede component van het AMO model is dan ook grotendeels bepalend voor de houding die leidinggevenden aannemen. Bij de uiteenzetting van de performance is benoemd dat organisatiecultuur en houding belangrijk zijn voor het behalen van de gewenste performance. Het idee hierachter is dat meer bereidheid onder leidinggevenden om mensen met een afstand te binden aan de organisatie leidt tot een hoger percentage medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst (Copeland et al., 2010; Chan, et al., 2010). De manier waarop leidinggevenden gemotiveerd worden bestaat grofweg uit drie factoren: intrinsiek, extrinsiek en vertrouwen (Appelbaum et al., 2000). Daarbij is de grens tussen de invloed van deze drie factoren niet altijd helder. Meerdere factoren kunnen de bereidheid tot het inzetten van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt beïnvloeden.

Intrinsieke motivatie wordt binnen deze context gestimuleerd door het belang dat de leidinggevenden toekennen aan participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wanneer leidinggevenden het belangrijk vinden dat mensen uit deze doelgroep actief participeren in het arbeidsproces, zijn ze in hogere mate intrinsiek gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan het SROI-beleid. Daarnaast kan intrinsieke motivatie gestimuleerd worden door uitdaging in het werk (Rayn & Deci, 2000). Wanneer leidinggevenden het begeleiden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zien als een uitdaging, zullen zij meer gemotiveerd zijn om hier een bijdrage aan te leveren.

Extrinsieke motivatie richt zich op de gevolgen die voortkomen vanuit een verrichte handeling (Rayn & Deci, 2000). Binnen deze context betekent dit dat extrinsieke motivatie gestimuleerd wordt door de beloning die leidinggevende ontvangen wanneer zij een medewerker uit deze doelgroep aan nemen. Uit de inleiding van dit onderzoek blijkt dat het SROI-beleid voor CSU van belang is op strategisch niveau. Onder andere omdat er commerciële voordelen aan gekoppeld zijn. De vraag is echter hoe leidinggevenden dit ervaren. Hebben zij het gevoel dat SROI belangrijk is voor de organisatie en in hoeverre voelen zij zich gemotiveerd om hieraan bij te dragen? Extrinsieke motivatie wordt onder andere bevorderd door de leidinggevende te betrekken bij organisatie uitkomsten (Appelbaum et al., 2000). Door leidinggevenden te beoordelen en belonen aan de hand van de bijdrage aan performance die zij leveren, kunnen zij gestimuleerd worden om zich in te zetten voor arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast kan extrinsieke motivatie gestimuleerd worden door SROI te verplichten. Dit kan zijn doordat het opgenomen wordt als aanbestedingseis of omdat de opdrachtgever dit wenst, bovendien kan het hoger management van de organisatie leidinggevenden verplichten om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Ook dit verplichtende element wordt gezien als een extrinsieke prikkel.

De bereidheid van leidinggevenden kan bovendien gestimuleerd worden door vertrouwen. Dit vertrouwen uit zich op verschillende manieren. Als de leidinggevende het gevoel heeft dat investeren in het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt iets oplevert voor de organisatie (en daarmee voor de leidinggevende zelf), zal deze leidinggevende meer gemotiveerd zijn inspanning te leveren om deze performance te bewerkstelligen (Gould-Williams, 2003). Daarbij is het voor de inzet van de leidinggevenden belangrijk dat zij het gevoel hebben iets bij te dragen aan de beoogde performance. Het gaat er dus om dat de leidinggevenden het gevoel moet hebben dat de bijdrage die hij/zij levert waardevol is voor de organisatie.

Kortom de bereidheid van leidinggevenden kan op drie manieren gestimuleerd worden, namelijk door: intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie en vertrouwen (Appelbaum et al., 2000). Het uitgangspunt daarbij is dat gemotiveerde leidinggevenden bijdragen aan een betere performance (Rayn & Deci, 2000). Motiveren kan doordat leidinggevenden het belang van arbeidsparticipatie onder deze doelgroep inzien, door leidinggevenden te beoordelen op de bijdrage die zij leveren aan de performance en door het vertrouwen te stimuleren dat leidinggevenden hebben in het belang van SROI voor de organisatie. Dit samen leidt naar verwachting tot meer betrokkenheid en motivatie omtrent het SROI beleid en uiteindelijk tot betere performance.

3.5.3 Ondersteuning

De component opportuniteiten richt zich binnen de context van dit onderzoek op de ondersteuning die leidinggevenden ervaren bij het aannemen en behouden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. De ondersteuning die een leidinggevende heeft is binnen de context van dit onderzoek zowel afhankelijk van de organisatie als van publieke dienstverleners. Daarbij zijn verschillende factoren van belang. Ten eerste is het noodzakelijk dat de leidinggevende voldoende tijd heeft om te

investeren in aannemen en behouden van medewerkers uit deze doelgroep. Daarnaast is het belangrijk dat de leidinggevende de mogelijkheid krijgt om op zijn of haar eigen manieren invulling te geven aan het beleid, oftewel in hoeverre kan de leidinggevende autonoom te werk gaan. De laatste ondersteuningsmogelijkheid waarover leidinggevend en idealiter beschikken wordt beïnvloed door externe factoren. Leidinggevend en moeten, wanneer daar behoefte aan is, een beroep kunnen doen op publieke dienstverleners bij het uitvoeren van de praktijken die gericht zijn op het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Leidinggeven aan medewerkers kost tijd, zeker wanneer deze medewerkers hindernissen ervaren bij het zoeken en behouden van werk. Over deze tijd moet de leidinggevende vanuit de organisatie de beschikking krijgen. Wanneer leidinggevend en tijd krijgen om te zoeken naar de belemmeringen en kansen van medewerkers, worden leidinggevend en in staat gesteld om betere begeleiding te geven aan deze medewerkers (Mallon, 2012). De organisatie kan leidinggevend en dus ondersteunen door hen tijd te geven om te investeren in SROI, of door hen werk uit handen te nemen waardoor de leidinggevende meer tijd overhoudt om te investeren in SROI(-medewerkers).

Daarnaast is iedere leidinggevende anders. Hierboven is uiteengezet dat leidinggevend en op verschillende manieren gemotiveerd worden om bij te dragen aan een betere performance en beschikken over andere vaardigheden. Dat maakt dat iedere leidinggevende op een andere manier werkt en op een andere manier behoefte heeft aan ondersteuning. Wanneer er te veel bemoeienis is vanuit de organisatie of publieke dienstverleners, worden leidinggevend en beperkt bij het maken hun eigen keuzes en kunnen zij hierdoor minder bewegingsruimte ervaren. Leisink & Knies (2011) onderzochten de effecten van de bewegingsruimte binnen organisaties op het geven van extra begeleiding van lijnmanagers aan oudere werknemers. Zij stellen dat het belangrijk is voor lijnmanagers dat zij op hun eigen manier leiding kunnen geven aan oudere medewerkers. De bereidheid tot het inzetten van de vaardigheden om deze medewerkers te begeleiden wordt deels bepaald door de ruimte en ondersteuning die leidinggevend en daartoe krijgen vanuit de organisatie (Leisink & Knies, 2011). Met andere woorden, leidinggevend en moeten over de mogelijkheden beschikken om op hun eigen manier te investeren in de begeleiding van de doelgroep, dit draagt bij aan motivatie om te investeren in deze doelgroep.

Zojuist is benoemd dat iedere leidinggevende anders is. Dit betekent dat leidinggevend en verschillen in de mate waarin zij ondersteuning nodig hebben bij het bereiken van de performance. De ene leidinggevende weet beter om te gaan met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt dan de andere. Hiervoor moeten de juiste handvatten aangeboden worden. Dit komt bijvoorbeeld sterk tot uiting bij het aannemen van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door belemmeringen die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen ervaren bij het zoeken naar een baan, is het niet van alle leidinggevend en te verwachten dat zij over de juiste competenties beschikken om kandidaten aan te trekken en tegelijkertijd een inschatting te kunnen maken van hun kwaliteiten. Dit is ook niet altijd een van de vereiste vaardigheden, belangrijker is dat de juiste werving en selectie methoden toegepast worden (Devins & Hogarth, 2005). Een oplossing is om samen te werken met instanties die gespecialiseerd zijn in het begeleiden van medewerkers uit deze doelgroepen (TNO, 2012). Deze instanties kunnen in het aannameproces en tijdens het werk ondersteuning bieden om aanname en behoud te stimuleren. De ondersteuning die zij kunnen bieden is een belangrijke mogelijkheid voor leidinggevend en met het oog op de performance. Leidinggevend en moeten echter wel op de hoogte zijn van en toegang hebben tot deze mogelijkheden tot ondersteuning die publieke dienstverleners leveren.

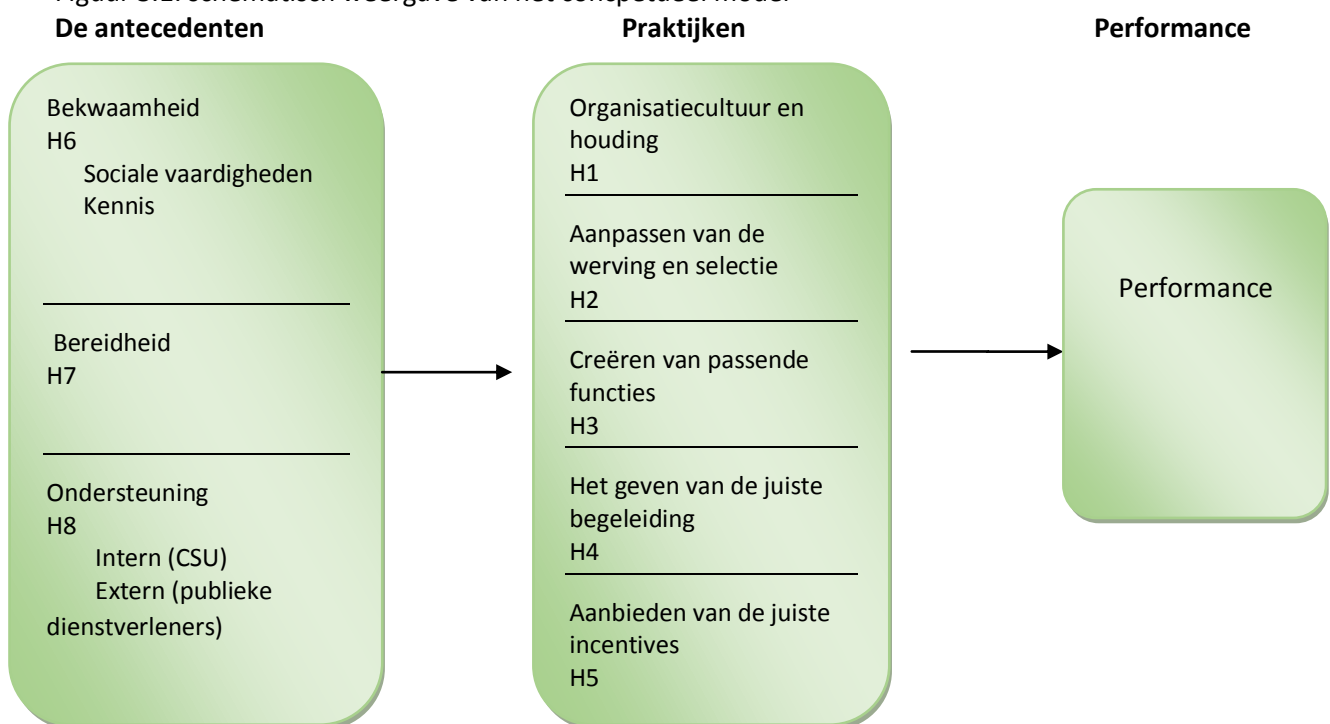
De laatste component van het AMO-model richt zich op de mogelijkheden die leidinggevend en

hebben met betrekking tot het uitvoeren van de praktijken. Hieronder vallen de tijd die leidinggevenden krijgen, de bewegingsvrijheid die zij ervaren en de toegankelijkheid van de faciliteiten waarop zij aanspraak maken. De verwachting is dat wanneer de organisatie en publieke dienstverleners goede invulling geven aan deze ondersteuning, dit een positief effect heeft op de performance.

3.6 Conclusie theoretisch kader

Dit theoretisch kader geeft een overzicht van de literatuurstudie met betrekking tot het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aan de hand van de literatuur is uiteengezet welke antecedenten invloed hebben op de manier waarop invulling gegeven wordt aan de praktijken die naar verachting leiden tot performance. Gebaseerd op de uitwerking van de concepten die hierboven besproken zijn, wordt in figuur 3.1 het conceptueel model gepresenteerd. In dit schematische overzicht worden de veronderstelde hypothesen weergegeven.

Figuur 3.1: schematische weergave van het conceptueel model



In dit conceptueel model wordt toegewerkt naar performance. Leidinggevenden vervullen een belangrijke rol bij het bereiken van deze performance. Zij zijn namelijk verantwoordelijk voor het aannemen en behouden van medewerkers. De inspanningen van leidinggevenden rondom het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt leiden tot de beoogde performance. Daarnaast moeten leidinggevenden in staat zijn om deze praktijken zo goed mogelijk uit te voeren, hoe deze tot stand komen wordt bekeken aan de hand van een aantal antecedenten. De antecedenten die een rol spelen in het behalen van performance worden uiteengezet aan de hand van het AMO model. De invulling van het AMO model is niet alleen afhankelijk van de organisatie CSU. Dit gebeurt in samenwerking met externe partijen, omdat er is sprake van een coproductie. Dit onderscheid tussen intern en extern komt terug onder de component ondersteuning. In het volgende hoofdstuk wordt uiteengezet door middel van welke onderzoeksmethode tot de resultaten gekomen is.

4. Methodologische verantwoording

Door middel van methode van onderzoek kan de sociale werkelijkheid worden vertaald naar gegevens die gebruikt kunnen worden om te analyseren (Boeije, 2012). De manier waarop deze gegevens worden vertaald is bepalend voor de resultaten. Daarom is het voor onderzoekers van belang om de werkelijkheid te bestuderen op een manier die aansluit bij de vraagstelling en doelstelling van het onderzoek. Hierover is ook in dit afstudeeronderzoek nagedacht. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet vanuit welk perspectief de onderzoeksvraag benaderd is en waarom voor deze benadering gekozen is. Vervolgens wordt toegelicht hoe de data verzameld is. Hierbij is gekeken naar de respondenten, de respons en de meetinstrumenten. Daarna wordt uiteengezet op welke manier de data geanalyseerd is. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek gewaarborgd zijn.

4.1 Onderzoeksdesign

De doelstelling van het onderzoek en de onderzoeksvraag bepalen welke onderzoek filosofie gekozen wordt (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). De doelstelling van dit onderzoek is om praktische handvatten te geven aan CSU met betrekking tot de ondersteuning van leidinggevenden welke het SROI beleid uitvoeren. Aan de hand van de resultaten wordt een advies gegeven aan de organisatie. Dit onderzoek dient primair een organisatiedoel. Voor het uitvoeren van dit onderzoek wordt een *mixed methode* gebruikt. Dit houdt in dat het onderzoek bestaat uit een kwalitatief deel, waarbij interviews worden afgenomen, in combinatie met een kwantitatief deel, waarbij een vragenlijst wordt uitgezet. Deze onderzoeksdelen zullen achtereenvolgend uitgevoerd worden. De interviews zijn voornamelijk gebruikt als handvatten voor het opstellen van een geschikte vragenlijst. Aan de hand van de uitkomsten van de vragenlijst zijn de verbanden onderzocht en aanbevelingen gegeven. Deze aanbevelingen sluiten aan op de onderzoeksdoelstelling, namelijk een advies geven aan de organisatie over de relaties tussen de antecedenten, de praktijken en de performance. Het kwantitatieve onderzoeksdeel sluit hiermee aan op de onderzoeksvraag en is dominant in deze onderzoeksopzet.

Voor dit onderzoek is het noodzakelijk om deze combinatie te maken van beide onderzoeksmethoden. Boeije (2012) beargumenteert dat het combineren van onderzoeksmethoden gedaan moet worden vanuit goede redenen. Enerzijds omdat het de onderzoekslast verhoogt en anderzijds omdat kwalitatief en kwantitatief onderzoek elkaar kunnen tegenspreken doordat ze beide vanuit een andere paradigma benaderd worden (Boeije, 2012). Waarom deze keuze gemaakt is wordt hieronder toegelicht.

Kwalitatieve onderzoeksdesign

Het kwalitatieve gedeelte is (deels) explorerend van aard. Explorerend onderzoek richt zich op de manier waarop betekenis gegeven wordt aan de sociale werkelijkheid (Boeije, 2012). Met explorerend onderzoek wordt informatie verzameld over wat factoren zijn die spelen rondom het centrale thema van het onderzoek (Van der Velde, et al., 2013). Traditioneel wordt gebruik gemaakt van explorerend onderzoek wanneer er vanuit de literatuur nog geen hypotheses/theorieën opgesteld zijn (Van der Velde et al., 2013). Met betrekking tot het thema van dit onderzoek is er al het een en ander vanuit de literatuur bekend. Aan de hand van een aantal gegevens uit literatuur, zijn hypotheses geformuleerd. Desondanks kan met enkel deze kennis geen complete vragenlijst gemaakt worden om direct over te gaan tot het toetsen van hypotheses binnen de context van dit

onderzoek. Om deze verwachtingen te toetsen is het belangrijk dat theoretische concepten worden vertaald naar concrete items die spelen binnen de organisatie. Daarom wordt in dit onderzoeksgedeelte geobserveerd in hoeverre de veronderstelde aanknopingspunten vanuit de literatuur aansluiten bij de CSU context en hoe deze in de praktijk vorm krijgen. Dit onderzoeksgedeelte is dus slechts deels exploratief omdat er wel bepaalde verwachtingen en hypothesen ten grondslag liggen aan de veronderstelde verbanden, maar tegelijkertijd wordt er zo veel mogelijk ruimte geboden om te observeren wat er speelt rondom de thematiek binnen CSU.

Het kwalitatieve onderzoek stelt de onderzoeker, door middel van semigestructureerde interviews, in staat om theoretische concepten te vertalen naar de organisatiecontext. Door inzicht te hebben in de context kunnen praktijken en antecedenten in de vragenlijst op een concreter niveau bevraagd worden. Dit heeft tot gevolg dat er meer eenduidige en organisatie specifieke aanbevelingen gedaan kunnen worden over welke praktijken en antecedenten essentieel zijn bij het behalen van de performance. Daarnaast richt kwalitatief onderzoek zich op de betekenis die personen geven en bij het geven van betekenis speelt taal een belangrijke rol (Van der Velde et al., 2013). Door kennis te maken met dit taalgebruik, kan dit taalgebruik toegepast worden in de vragenlijst. Wanneer de vragenlijst de juiste items omvat en aansprekend is voor de respondenten is de kans groter dat de relevantie ervan in de ogen van respondenten hoger wordt ingeschat en wordt de validiteit gewaarborgd doordat de onderzoeker en de respondenten met dezelfde begrippen naar dezelfde concepten verwijzen.

Het kwantitatieve onderzoeksdeel

De onderzoeksvraag veronderstelt samenhang tussen de componenten van het AMO-model, de praktijken die uitgevoerd worden en de performance die men wil bereiken. Wat deze concepten inhouden en hoe deze zich tot elkaar verhouden is uiteengezet in het theoretisch kader van dit onderzoeksrapport en wordt schematisch weergegeven in het conceptueel model. Daarbij zijn acht hypothesen opgesteld aan de hand waarvan de veronderstelde samenhang tussen de concepten getoetst wordt. Het toetsen van deze samenhang kan alleen door kwantitatief onderzoek. Om die reden moet er kwantitatieve data beschikbaar zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoeksdeel wordt beoogd om verbanden aan te tonen tussen de verschillende variabelen die gepresenteerd zijn in het conceptueel model. Door middel van dit onderzoeksdeel kunnen gegevens gegeneraliseerd worden binnen de CSU context.

Het is belangrijk om er rekening mee te houden dat binnen dit onderzoek niet aan de voorwaarde van causaliteit voldaan wordt. Causaal verband veronderstelt dat de afhankelijke variabelen en de onafhankelijke variabelen elkaar beïnvloeden als in een oorzaakgevolg relatie (Van der Velde et al., 2013). Binnen dit onderzoek is het niet mogelijk om een dergelijk causaal verband aan te tonen. Dit onderzoek is cross-sectioneel van aard. Dit betekent dat de (kwantitatieve) data verzameld is op één moment in de tijd. Om causaal verband aan te tonen moet voldaan worden aan drie voorwaarden, één daarvan is dat aangetoond kan worden dat de onafhankelijke variabele voorafgaat aan de afhankelijke variabele. Causaal verband kan alleen aangetoond worden wanneer er op meerdere momenten in de tijd gemeten is. Dit gebeurt in longitudinaal onderzoek. Wegens de tijdsduur van dit afstudeerproject is het niet mogelijk om een longitudinaal onderzoek uit te voeren. Hierdoor wordt er niet gesproken over causale verbanden, maar wordt enkel aangetoond of er sprake is van samenhang tussen variabelen. Bij het interpreteren van de resultaten en conclusies is het belangrijk

om dit in het achterhoofd te houden.

4.2 Dataverzameling

4.2.1 Het kwalitatieve onderzoeksgedeelte

Respondenten interviews

De respondenten van het kwalitatieve onderzoeksdeel zijn geselecteerd aan de hand van de performance indicatoren uit de personeelsgegevens. De performance indicatoren die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn gebaseerd op in-, stand-, en uitstroomcijfers. De gegevens uit het personeelsbestand zijn gebaseerd op het 'SROI-formulier'. Sinds 2012 krijgen alle nieuwe medewerkers een SROI-formulier bij indiensttreding. Hierop geven medewerkers aan of zij op de dag voor indiensttreding een uitkering ontvingen. Als zij aangeven dat ze een uitkering ontvingen en welke uitkering dit was, krijgen zij een SROI-indicatie. Deze gegevens worden ingevoerd in het personeelsbestand. Aan de hand hiervan is een overzicht gemaakt van de verhouding van het aantal medewerkers met SROI indicatie dat in en uit dienst getreden is ten opzichte van het totale aantal nieuwe medewerkers dat in en uit dienst getreden is en het huidige percentage SROI-medewerkers in dienst.

Door een selectie te maken op basis van deze performance indicatoren is er in dit onderzoek sprake van een doelgerichte steekproef (Boeije, 2012). Het idee van deze doelgerichte steekproef was om veel mogelijk spreiding te krijgen in de aard van de ervaring van leidinggevenden met SROI. Door in kaart te brengen welke ervaringen leidinggevenden hebben met SROI kon zoveel mogelijk diversiteit worden meegenomen. De performance indicatoren laten zien welke leidinggevenden bijvoorbeeld een hoog en een laag verloop hebben aan SROI-medewerkers, welke leidinggevenden veel nieuwe SROI-medewerkers aannemen en tot welke subdoelgroepen deze SROI medewerkers behoren. Door op basis van deze performance indicatoren leidinggevenden te selecteren voor de interviews wordt er een breed scala aan ervaringen meegenomen in de analyses. Op deze manier ontstaat er een breed beeld van de betekenis van SROI voor CSU.

Het uitgangspunt was om respondenten voor de interviews te selecteren aan de hand van individuele performance indicatoren. Dit is echter niet gebeurd. De beschikbare gegevens waren niet toereikend om die uit te splitsen naar individuele leidinggevenden, daarvoor waren de aantallen ingevoerde SROI-formulieren in dit stadium van het onderzoek te laag. Er is gekozen om na een eerste selectie op Business Unit niveau telefonisch in gesprek te gaan met de personeelsfunctionarissen. Zij hebben (naar eigen inzicht) aangegeven welke leidinggevenden verantwoordelijk waren voor deze cijfers, op basis van hun aanbevelingen is besloten welke leidinggevenden benaderd zijn voor een interview. Doordat respondenten gekozen zijn met behulp van kennis van de afdeling Personeel & Organisatie hebben zij gestuurd in de selectie van de respondenten van de interviews. Daarmee kan in de hand gewerkt zijn dat leidinggevenden die zich het meest actief bezig zijn met SROI geïnterviewd zijn, terwijl dit niet altijd de meest ervaren of best presterende leidinggevenden hoeven te zijn. Deze manier van selecteren sluit personen uit die een goede performance halen, maar zich hier in mindere mate over uitspreken of die zich niet bewust zijn van deze goede performance. Een voordeel van deze manier van selecteren is dat leidinggevenden die gekozen zijn, allemaal heel bewust bezig zijn met SROI en dus ook hun keuzes tot bepaalde praktijken en antecedenten naar verwachting duidelijk kunnen toelichten.

Uit de cijfers bleek dat voornamelijk in de Business Units Zuidwest en Noordwest veel SROI medewerkers in dienst waren. Daarom is er voor gekozen om vervolgens binnen deze twee Business Units in te zoomen op de verschillende districten. Daarin vielen binnen de Business Unit Noordwest twee districten op. Het eerste district viel op doordat zij een hoog verloop hadden van SROI-medewerkers. Het andere district viel op doordat zij gemiddelde instroom hadden, maar een hele lage uitstroom. Binnen de Business Unit Zuidwest viel een district op omdat daar een hele hoge uitstroom was aan SROI-medewerkers. Na dit voorgelegd te hebben aan de verantwoordelijke personeelsfunctionarissen is besloten welke leidinggevend benaderd zijn voor een interview.

Daarnaast is gekozen om in gesprek te gaan met iemand van de Business Unit Tzorg, omdat deze Business Unit op een andere manier haar gegevens beheert is de betreffende respondent van Tzorg niet gekozen aan de hand van performance indicatoren maar heeft een medewerker P&O binnen Tzorg een aanbeveling gedaan.

Het doel van de doelgerichte selectie was om respondenten met zo veel mogelijk verschillende ervaringen te interviewen. De laatste respondent is dan ook gekozen op basis van de ervaring met een specifieke doelgroep (namelijk medewerkers met een functiebeperking), omdat de ervaring van de geïnterviewden met deze doelgroep nog ondervertegenwoordigd was.

Uiteindelijk zijn zes respondenten gekozen uit vier verschillende Business Units en in verschillende functies. Dit zijn:

- 3 rayonleiders
- 1 operationeel manager
- 1 projectmanager
- 1 zorgcoördinator

Alle respondenten, behalve de operationeel manager, geven direct leiding aan medewerkers met een SROI indicatie. Desondanks is er wel voor gekozen om de operationeel manager te interviewen. Deze operationeel manager geeft namelijk wel leiding aan rayonleiders die ervaring hebben met SROI en deze gaat veel in gesprek met gemeenten over SROI (waardoor de operationeel manager veel kennis heeft over het aanbestedingsproces en de SROI-eisen waaraan voldaan moet worden). Deze ervaringen dragen bij aan een brede beeldvorming rondom SROI.

Meetinstrument: de topiclijst

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topiclijst. Deze lijst is gebaseerd op het conceptueel model dat gevormd is aan de hand van de theorie (besproken in hoofdstuk 3). De topiclijst geeft de onderzoeker houvast om de informatie te ordenen en het interview te sturen op hoofdlijnen. Na ieder interview is de topiclijst bijgesteld, hierdoor kreeg de onderzoeker meer houvast om te focussen op relevante zaken of elementen waarbij nog naar verheldering gezocht werd. De laatste versie van de topiclijst is toegevoegd in bijlage 1.

De insteek van de interviews was om deze zo open mogelijk te voeren. In de aanloop is eerst gevraagd naar de mening van de geïnterviewde over de positie van leidinggevend en de samenwerking met publieke dienstverleners. Daarna is een algemene vraag gesteld over wat leidinggevend doen bij het aannemen en behouden van SROI-medewerkers. Als laatste werd gevraagd naar de behoefte die zij hebben bij het uitvoeren van deze praktijken.

Uitvoering

De interviews hebben plaats gevonden in de periode van 16 april tot 1 mei. Voordat het interview gestart werd is eerst uitgelegd wat de doelstelling en de intenties van het interview waren. Alle interviews zijn vastgelegd met een audiorecorder, waarvoor van tevoren toestemming is gevraagd. Het uitgangspunt voor de duur van de interviews was 60 minuten, in werkelijkheid duurden de gesprekken tussen de 45-55 minuten.

4.2.2 Het kwantitatieve onderzoeksgedeelte

Respondenten en respons vragenlijst

Voor het kwantitatieve onderzoek is er een vragenlijst uitgezet onder alle rayonleiders, projectmanagers en zorgcoördinatoren die werkzaam zijn bij CSU holding. Er is gekozen voor deze respondentengroep omdat zij een leidinggevende functie hebben ten aanzien van SROI-medewerkers.

De totale respondentengroep bestaat uit 184 leidinggevenden. Dit aantal is voor het uitvoeren van statistisch onderzoek niet heel hoog. Om deze reden is geen steekproef getrokken, maar is ervoor gekozen om de gehele populatie uit te nodigen voor deelname aan de vragenlijst. Doordat de onderzoeksgroep klein is, kan het zijn dat er geen significante conclusies getrokken kunnen worden wanneer de respons laag is. Daarom zijn er verschillende stappen genomen om de respons te stimuleren.

Allereerst is aangekondigd dat er een vragenlijst verspreid werd. Dit is gedaan door beleidsadviseur P&O die zorg draagt voor SROI beleid binnen CSU. In deze email werd toegelicht wat SROI precies inhoudt en wat de toegevoegde waarde is voor de leidinggevenden van het invullen van de vragenlijst. Daarbij bleek in de verkennende fase van het onderzoek dat veel respondenten geen goed beeld hebben van welke medewerkers een SROI indicatie hebben. Om deze reden wordt aangenomen dat de kans groot is dat leidinggevenden aangeven géén ervaring te hebben met leidinggeven aan medewerkers met een SROI indicatie, terwijl dit wel het geval is. De respondenten kregen alleen toegang tot de gehele vragenlijst als zij te kennen gaven ervaring te hebben met leidinggeven aan SROI-medewerkers. Daarom is in deze aankondigingsmail eveneens aangegeven dat leidinggevenden bij hun personeelsfunctionaris konden opvragen of zij medewerkers met een SROI indicatie in dienst hebben.

Verder is er bij het uitzetten van de vragenlijst een inleidende tekst meegestuurd. In deze tekst werd aangegeven wat de doelstelling was van de vragenlijst en waarom het invullen van de vragenlijst relevant was voor de respondenten zelf. Bovendien is er verwezen naar een e-mailadres waar de respondenten terecht kunnen met vragen of opmerkingen over de vragenlijst.

Daarnaast is de respons gestimuleerd door de vragen zo goed mogelijk aan te passen aan de doelgroep. Onder andere de interviews uit het kwalitatieve onderzoeksdeel hebben daaraan bijgedragen. Bovendien is er aansluiting gezocht bij de leidinggevenden door langs te gaan op districtskantoren. Zo is ervoor gekozen om één dag in de week te gaan werken aan de afstudeeropdracht op een van de vestigingen waar veel leidinggevend personeel aanwezig is. Hierdoor kwam de onderzoeker in aanraking met de respondenten uit de doelgroep. Dit heeft bijgedragen aan beeldvorming bij de onderzoeker en aan de kennisneming van het onderzoek binnen de organisatie. Van beiden wordt verwacht dat dit een positieve invloed heeft gehad op de respons.

De laatste handeling gericht op het stimuleren van de respons, is door na een week een herinnering te sturen naar de respondenten die de vragenlijst nog niet ingevuld hadden. Daarnaast is ook op de laatste dag waarop de vragenlijst toegankelijk was (vrijdag 13 juni) een herinnering gestuurd. Deze keuze is gemaakt omdat vrijdag vaak een 'kantoordag' is voor veel leidinggevenden, zij hebben dan vaak weinig afspraken en gebruiken deze dag om werkzaamheden achter de computer te verrichten. Aangezien de vragenlijst ook op de computer ingevuld diende te worden, leek dit een logische stap.

Respons

Voor deelname aan de vragenlijst zijn 184 leidinggevenden uitgenodigd. Van de gehele populatie heeft 57% gereageerd op de vragenlijst (105 leidinggevenden). Daarvan hebben 93 leidinggevenden de vragenlijst volledig ingevuld. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen respondenten die wel ervaring hebben met het leidinggeven aan SROI-medewerkers en leidinggevenden die niet over deze ervaring beschikken. Van de totale respons zijn er 49 leidinggevenden die ervaring hebben met het leidinggeven aan medewerkers met een SROI indicatie, en 46 die geen ervaring hebben met SROI-medewerkers.

De respondentgroep bestaat uit 44 % mannen en 56 % vrouwen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 42,7 jaar, daarbij is de spreiding tussen de 23 en 62 jaar. De respondenten zijn gemiddeld 7,7 jaar in dienst bij CSU. De functie verdeling van de leidinggevenden is als volgt: 64,2% is rayonleider, 18,9% is zorgcoördinator, 8,4% is projectleider en de laatste 8,4% heeft een andere functie.

Van de 12 leidinggevenden die de vragenlijst niet volledig ingevuld hebben zijn er 2 leidinggevenden die ervaring hadden met het leidinggeven aan medewerkers met een SROI-indicatie en de vragenlijst grotendeels ingevuld hebben, ook de resultaten van deze respondenten zijn meegenomen in de analyses. In totaal is 52% van de respons meegenomen in de analyses, dit percentage wordt gezien als de netto respons. Wanneer er vanaf heden over de 'respondenten' gesproken wordt, worden hiermee alleen de 49 respondenten bedoeld die ervaring hebben met het leidinggeven aan medewerkers met een SROI indicatie.

Meetinstrument: de vragenlijst

De afhankelijke en onafhankelijke variabelen van dit onderzoek vormden de leidraad voor de vragenlijst. Voor deze vragenlijst is waar mogelijk gebruik gemaakt van gevalideerde schalen aangepast aan de context van dit onderzoek. Waar geen gevalideerde schalen beschikbaar waren is de vragenlijst aangevuld met zelfontworpen schalen. Het complete overzicht van de vragenlijst is bijgevoegd in bijlage 2. De structuur van de vragenlijst en het meetniveau van de verschillende onderdelen worden in tabel 4.1 weergegeven.

Tabel 4.1: overzicht structuur vragenlijst en meetniveaus

Onderdeel vragenlijst	Wat wordt er gemeten?	Meetniveau
Algemene inleiding	Ervaring met leidinggeven aan medewerkers met SROI indicatie	Ja/nee - nominaal
Praktijken	Organisatiecultuur en houding, werven en selecteren, passende functies, begeleiding, incentives.	5-puntslikert schaal – interval*

AMO Componenten	Bekwaamheid (sociale vaardigheden en kennis), bereidheid, ondersteuning (intern en extern)	5-puntslikert schaal – interval*
Performance	Gepercipieerde performance	Rapportcijfer (1-10) - interval
Algemene gegevens	achtergrond gegevens respondent.	n.v.t.

*Officieel worden 'stellingen' op ordinaal niveau gemeten. Er is namelijk niet precies aangegeven wat de afstand is tussen de verschillende keuzemogelijkheden binnen de schaal (Van der Velde et al., 2013). In dit onderzoek is gekozen om deze stellingen wel te beoordelen op interval meetniveau, hierdoor kunnen er meer geavanceerde toetsen worden uitgevoerd in SPSS.

In de algemene inleiding wordt gelijk een onderscheid gemaakt tussen de respondenten die wel of geen ervaring hebben met SROI. Wanneer een respondent aangeeft geen ervaring te hebben, wordt de vragenlijst beëindigd (nadat deze persoon de algemene gegevens heeft ingevuld). De reden hiervoor is dat er in de vragenlijst concrete praktijken en antecedenten bevroegd worden. Wanneer een leidinggevende geen ervaring heeft met SROI kan deze dus ook niet aangeven welke praktijken hij/zij onderneemt en welke antecedenten daarbij een rol spelen.

Praktijken

In het onderdeel praktijken is er gekeken naar welke praktijken leidinggevendenden ondernemen: deze zijn gedefinieerd in het theoretisch kader en verder geoperationaliseerd en toegespitst op de context aan de hand van de interviews. Van al deze praktijken wordt verondersteld (vanuit de literatuur) dat ze een positieve bijdrage leveren aan het bevorderen van de performance. Bij het onderdeel praktijken is in de vragenlijst nadrukkelijk gevraagd naar de praktijken die leidinggevendenden ondernemen bij het aannemen en behouden van personeel met een SROI indicatie. Niet alle praktijken en daarbij behorende operationaliseringen die besproken zijn in het theoretisch kader zijn opgenomen in de vragenlijst. Dit omdat uit de interviews bleek dat sommige zaken niet van toepassing waren binnen CSU. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke thema's bevroegd zijn in de vragenlijst.

Organisatiecultuur en houding: deze variabele bevroegt de houding van leidinggevendenden ten aanzien van de doelgroep. Stellingen daarbij gingen over gelijke behandeling/beoordeling. Tevens werd gevraagd of leidinggevendenden rekening houden met de houding en kwaliteiten van het 'team' waarin de SROI-medewerker gaat werken.

Werven en selecteren: deze variabele bevat stellingen over het aannemen van SROI-medewerkers. Daarbij gaat het enerzijds over manieren waarop leidinggevendenden nieuwe SROI-kandidaten werven en selecteren. Anderzijds werd ook gevraagd welke selectiecriteria leidinggevendenden daarbij hanteren.

Passende functies: binnen deze variabele gaat het om de mate waarin leidinggevendenden aanpassingen doen in het reguliere takenpakket om het werk voor SROI-kandidaten aantrekkelijk te maken.

Begeleiding: vragen binnen de variabele begeleiding hebben betrekking op de ondersteuning die leidinggevendenden aanbieden aan SROI-medewerkers. Daarnaast wordt binnen deze variabele bevroegd of leidinggevendenden ervaren medewerkers vragen om de SROI-medewerker te helpen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Incentives: de laatste variabele waarmee de praktijken in kaart gebracht worden, bevroegde de mate waarin leidinggevendenden SROI-medewerkers iets 'extra's' aanbieden wanneer ze hen graag willen

behouden. Hierbij kan gedacht worden aan het aanbieden van informele prikkels, opleidingen, contracten of extra werkzaamheden.

De antecedenten

Het tweede deel van de vragenlijst is gericht op de antecedenten van leidinggeven. Hierbij werd gevraagd in hoeverre leidinggevendend zich bekwaam, bereid en ondersteund voelen bij het leidinggeven aan SROI-medewerkers. Het AMO-model is een onderzoeksmodel dat vaak gebruikt wordt binnen HRM onderzoek. Er zijn verschillende gevalideerde schalen beschikbaar. Deze schalen hebben als uitgangspunt gediend, maar zijn wel aangepast ten behoeve van dit onderzoek (onder andere: Knies, 2011).

Bekwaamheid: refereert aan de sociale vaardigheden en de kennis die leidinggevendend hebben rondom SROI.

Bereidheid: bij bereidheid staat centraal of leidinggevendend gemotiveerd zijn om SROI-medewerkers in te zetten. Vragen binnen dit concept richten zich tot het belang dat leidinggevendend toekennen aan SROI en de redenen waarom zij SROI inzetten.

Ondersteuning: deze variabele is geoperationaliseerd op twee manieren. Hierbij gaat het enerzijds om de interne ondersteuning die leidinggevendend ervaren. Daarbij wordt er gekeken of leidinggevendend voldoende gefaciliteerd worden door de organisatie. Anderzijds wordt bevestigd of de ondersteuning vanuit publieke dienstverleners toegankelijk en waardevol voor hen is.

Performance

Performance is op twee manieren gemeten, namelijk door cijfermatige performance en door een eigen inschatting van leidinggevendend over hun eigen performance (gepercipieerde performance). In totaal zijn er zes performance indicatoren meegenomen in dit onderzoek.

De cijfermatige performance is gebaseerd op gegevens uit het personeelsbestand en toont het percentage medewerkers met SROI indicatie dat is ingestroomd, het huidige percentage SROI-medewerkers in dienst en het percentage SROI-medewerkers dat is uitgestroomd. De gegevens uit het personeelsbestand zijn gebaseerd op de 'SROI-formulieren' (zie paragraaf 4.2.1). In dit stadium van het onderzoek waren er voldoende gegevens beschikbaar om op individueel niveau te bekijken welke performance leidinggevendend behaald hebben. Aan de hand van deze gegevens is een overzicht gemaakt van het jaar 2013 met daarin de percentages medewerkers met SROI indicatie dat in dienst is genomen door de leidinggevendend en het percentage SROI medewerkers dat uit dienst gegaan is bij dezelfde leidinggevendend. Het huidige percentage SROI-medewerkers is gebaseerd op het aantal medewerkers in dienst op 1 juli 2014.

Op het moment dat de performance indicatoren opgevraagd zijn, was er nog steeds een discrepantie tussen het aantal aangeleverde SROI-formulieren en het aantal medewerkers dat in 2013 in dienst getreden is. Dit zou gelijk moeten zijn, omdat iedere nieuwe medewerker verplicht is een SROI-formulier in te vullen (ook al heeft deze geen uitkeringsverleden). Hierdoor wordt er getwijfeld aan de nauwkeurigheid van deze performance indicator: meet deze daadwerkelijk de performance die centraal staat in dit afstudeerrapport, of is de performance in te hoge mate afhankelijk van de mate waarin de leidinggevendend de inwerkprocedures opvolgt? Er is dus enige onzekerheid over de betrouwbaarheid van deze performance indicatoren, daarom is er gekozen om in de vragenlijst drie items op te nemen waarbij gevraagd wordt naar de gepercipieerde performance. Deze

gepercipieerde performance wordt gemeten aan de hand van een inschatting van de eigen performance van leidinggevenden ten aanzien van medewerkers uit deze doelgroep. De items die meegenomen zijn bevroegen welk rapportcijfer de leidinggevenden zichzelf geven wanneer het gaat om de aannahme van nieuwe SROI-medewerkers, het behouden van SROI-medewerkers en de omgang met SROI medewerkers. Door het meenemen van deze items is er een controlerende performance indicator opgesteld.

Uitvoering

De vragenlijst is verspreid aan de respondenten door middel van de online tool Limesurvey. Hierdoor hadden zij de mogelijkheid om de vragenlijst in te vullen op een zelf te bepalen tijdstip en in hun eigen omgeving. De respondenten zijn uitgenodigd voor de vragenlijst op 02-06 en de vragenlijst is gesloten op 13-06. Op 10-06 en 13-06 zijn herinneringsmails verzonden.

4.3. Data-analyse

4.3.1 Kwalitatieve onderzoeksdeel

De interviews zijn opgenomen en vervolgens door de onderzoeker getranscribeerd. Het transcriberen is gedaan aan de hand van de opgenomen fragmenten. Tijdens het uitwerken is zo dicht mogelijk bij de directe bewoording van de respondent gebleven. Vervolgens zijn deze transcripten handmatig gecodeerd. Aan de hand van de codes is in beeld gebracht welke thema's er spelen rondom SROI bij CSU. De kwalitatieve resultaten worden uiteengezet in hoofdstuk 5.

4.3.2 Kwantitatieve onderzoeksdeel

De gegevens zijn verzameld via de online tool Limesurvey. Na de sluitingsdatum van de vragenlijst, zijn alle resultaten direct geëxporteerd naar SPSS. Met behulp van het programma SPSS Statistics 22 is de data geanalyseerd.

Allereerst is de data bekeken via "descriptieve statistics ". Daarbij zijn gemiddelden, standaard deviaties en percentages vergeleken. Door hier een blik op te werpen is bekeken of er geen afwijkende gegevens geïmporteerd zijn in de data. Vervolgens is via betrouwbaarheidsanalyse achterhaald of de items onderling voldoende correleren om schalen te kunnen samenstellen. De mate van samenhang tussen de verschillende items is bepaald door middel van de Cronbach's alfacoefficiënt. Hoe hoger de alfa, hoe groter de samenhang tussen onderliggende items (Van der Velde et al., 2013). Voor dit onderzoek is gekozen voor een minimale Cronbach's alfa van 0.60 (in navolging van: Van der Velde et al., 2013). Wanneer de Cronbach's alfa lager is, hangen de items onvoldoende samen en meten de items dus verschillende concepten. In de volgende tabel is per concept te zien hoeveel items er zijn meegenomen in de analyses en hoe deze onderling samenhangen.

Tabel 4.2: Overzicht van de praktijkbundels en de onderlinge samenhang

Variabele	Aantal items	Cronbach's alpha
Organisatiecultuur en houding	3	0.62
Werving en selectie	8	0.75
Passende functies	5	0.40
begeleiding	5	0.71
Incentives	3	0.68

In deze tabel is te zien dat er vier schalen meegenomen kunnen worden in de analyses, omdat de Cronbach's Alpha groter is dan 0.6. Dit zijn de schalen: cultuur, werven en selecteren, begeleiding en incentives. De afzonderlijke praktijken die behoren tot de bundel van passende functies hangen niet voldoende samen om een schaal te creëren. Daarom is ervoor gekozen om losse stellingen mee te nemen in de analyses. In de vragenlijst zijn vijf stellingen over passende functies meegenomen.

De schalen die gevormd zijn van de antecedenten zijn gepresenteerd in de tabel 4.3.

Tabel 4.3: Overzicht van de antecedenten en de onderlinge samenhang

Variabele	Aantal items	Cronbach's alpha
Bekwaamheid		
- Vaardigheden	4	0.81
- kennis	5	0.78
Bereidheid	5	0.87
Ondersteuning		
- Intern	7	0.80
- Extern	3	0.87

In tabel 4.3 is te zien dat de verschillende items van alle variabelen voldoende samenhangen om als schaal meegenomen te worden in de analyses. Bij de antecedenten zijn vijf schalen meegenomen. Bij de schalen ondersteuning en bekwaamheid is er voor gekozen om twee schalen per praktijk te maken. Hiervoor is gekozen omdat ondersteuning geboden wordt door twee verschillende partijen (namelijk publieke dienstverleners en CSU). Daarbij kan bij bekwaamheid op basis van de theorie onderscheid gemaakt worden tussen sociale vaardigheden en kennis die belangrijk is bij het vervullen van de praktijken, dit onderscheid komt eveneens terug in de kwalitatieve data. Op basis van de theorie en de kwalitatieve data kan bij het concept bereidheid onderscheid gemaakt worden tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Desondanks is ervoor gekozen om dit onderscheid niet aan te brengen in de operationalisering van het concept bereidheid. De reden hiervoor is dat de scheidslijn tussen intrinsiek en extrinsiek niet altijd helder is. Om verwarring te voorkomen is dus uitgegaan van één variabele die bereidheid meet.

Dit onderzoek gaat na of er samenhang is tussen praktijken – performance en antecedenten – praktijken. Na het samenstellen van de schalen is er een correlatie analyse uitgevoerd. De correlaties zijn berekend tussen de verschillende variabelen waartussen verbanden verwacht worden op basis van de literatuur. Een overzichtstabel van de onderlinge correlaties is toegevoegd in bijlage 3.

Om te meten of er daadwerkelijk verbanden zijn tussen de variabelen is een meervoudige regressie analyse uitgevoerd. Daarbij is eerst gekeken in welke mate de bundels van praktijken samenhangen met de performance, waarbij de praktijken de onafhankelijke variabelen zijn en de performance de afhankelijke variabelen. Hierbij bleek dat de regressie analyses weinig significante verbanden opleveren, daarom is ervoor gekozen om eveneens afzonderlijke praktijken te analyseren in een regressie analyse. Hierbij is gekeken naar hoe afzonderlijke praktijken die behoren tot een bundel samenhangen met de verschillende performance indicatoren. Daarnaast zijn ook de verbanden tussen antecedenten en praktijken geanalyseerd door middel van een regressie analyse. Hierbij zijn enkel bundels van antecedenten in relatie tot bundels van praktijken geanalyseerd. Alleen bij 'passende functies' zijn de praktijken afzonderlijk als onafhankelijke variabelen meegenomen omdat deze onderling niet voldoende samenhangen om een bundel te creëren.

4.4 Kwaliteitscriteria

Validiteit en betrouwbaarheid moeten gewaarborgd zijn in een onderzoek, deze zijn namelijk bepalend voor de kwaliteit (Van der Velde et al., 2013). Bij validiteit draait het er om dat het onderzoek ook daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten. Betrouwbaarheid staat voor de stabiliteit van het resultaat, daarbij is het voor de betrouwbaarheid belangrijk dat het onderzoek repliceerbaar is en dat bij herhaling dezelfde resultaten naar voren komen (Boeije et al., 2009; Van der Velde et al., 2013). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen zijn alle stappen zo helder mogelijk omschreven in het methodenhoofdstuk. Daarbij zijn alle keuzes toegelicht en onderbouwd. Door deze gegevens zo duidelijk mogelijk vast te leggen wordt de herhaalbaarheid van het onderzoek mogelijk gemaakt (Van der Velde et al., 2013; Boeije et al., 2009).

4.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit van het kwalitatief onderzoek

Bij het kwalitatieve gedeelte heeft er tijdens het afnemen van de interviews een audiorecorder meegelopen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te stimuleren. Op deze manier is de mogelijkheid gecreëerd om de interviews later terug te luisteren en uit te werken met een tekstverwerker. Hierdoor kan tijdens het analyseren zo dicht mogelijk bij de originele bewoording van de respondent gebleven worden. Daarnaast scheidt het meelopen van de recorder de mogelijkheid voor de interviewer om zich tijdens het interview beter te focussen op wat de respondent zegt. Doordat het gesprek opgenomen wordt kan informatie later teruggeluisterd worden en hoeft de onderzoeker niet bang te zijn voor het 'verliezen' van informatie.

Verder is er tijdens het afnemen van de interviews aandacht geweest voor de anonimiteit van de respondent. Wanneer respondenten het gevoel hebben dat de uitspraken die zij doen in het onderzoeksrapport te herleiden zijn naar hen, kan het voorkomen dat geïnterviewden voorzichtiger zijn met het doen van (gevoelige) uitspraken. Voorafgaand aan het interview is aangegeven dat respondenten de mogelijkheid hadden om het interview later uitgewerkt in te zien. Geen van de respondenten heeft hier gebruik van gemaakt. Bovendien zijn de interviews afgenomen op de locaties waar de respondenten zelf werkzaam zijn, hierdoor kon deze in zijn/haar dagelijkse werkomgeving kon blijven. Hiervoor is gekozen om de respondent zoveel mogelijk ruimte te bieden tijdens het gesprek, waardoor deze dicht bij de eigen ervaringen kan blijven.

Om validiteit te waarborgen in het kwalitatieve onderzoek is geprobeerd sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten zoveel mogelijk te vermijden. Dit kan onder andere door middel van het stellen van objectieve vragen. Door geen waardeoordeel te laten doorschemeren in de vragen, laat de onderzoeker de meeste ruimte voor een eerlijk antwoord. Echter, hoe goed iemand ook zijn best doet: geheel objectief zijn is onmogelijk. Dit kan echter wel ondervangen worden doordat de onderzoeker zich bewust is van zijn of haar rol tijdens het interview (maar ook tijdens het analyseren van de data).

4.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit van het kwantitatief onderzoek

In het kwantitatieve onderzoeksdeel zijn andere maatregelen genomen om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Een eerste belangrijke stap is dat de vragenlijst online uitgezet is. Door de vragenlijst via internet uit te zetten is de mogelijkheid gecreëerd voor de respondent om de vragenlijst in te vullen op een moment dat dit de persoon in kwestie schikt. De respondent kan zelf het tijdstip kiezen waarop men de vragenlijst wil invullen. Het uitzetten van een vragenlijst via een online tool heeft daarbij ook als voordeel dat er minder snel fouten gemaakt worden met data

invoer. Een laatste bijkomend voordeel van het uitzetten van een vragenlijst via internet is dat het gevoel van anonimiteit vergroot wordt. Hiermee wordt geprobeerd sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen (Van der Velde et al., 2013), wat de interne validiteit ten goede komt.

Interne validiteit

Met het waarborgen van de interne validiteit wordt geprobeerd om te waarborgen dat de juiste verschijnselen worden toegeschreven aan de juiste conclusies. Hierbij is het voor kwantitatief onderzoek van belang dat de variabelen goed geoperationaliseerd zijn. Dit is binnen dit onderzoek gewaarborgd door eerst een kwalitatief onderzoek uit te voeren, aan de hand van deze data zijn de variabelen geoperationaliseerd. Hierdoor sluiten ze beter aan bij de context van dit onderzoek.

Daarbij is waar mogelijk gebruik gemaakt van gevalideerde schalen. Door gebruik te maken van gevalideerde schalen is de kans groter dat verschillende items onderling voldoende samenhangen en dus gelijke concepten meten. Bovendien is bij alle schalen nagegaan of de verschillende stellingen vergelijkbare concepten meten door middel van cronbach's alpha analyses. Pas wanneer de items onderling correleerde met een cronbach's alpha van 0.60 of hoger zijn de verschillende items samengevoegd als variabele.

Voordat de vragenlijst is uitgezet onder alle respondenten, is er een pilot gedraaid met twee leidinggevenden (een rayonleider en een zorgcoördinator). Zij hebben de vragenlijst ingevuld. Naderhand hebben de onderzoeker en de betreffende leidinggevende samen de vragen doorgelopen. Hierbij is gekeken of de vragen relevant, begrijpelijk en eenduidig waren. Aan de hand van deze pilot zijn een aantal aanpassingen gedaan in de vragenlijst, waardoor de doeltreffendheid van de vragenlijst hopelijk vergroot is.

Externe validiteit

Externe validiteit betreft de mate waarin onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden. In dit onderzoek wordt niet gestreefd naar generaliseerbaarheid buiten de organisatie. Het doel enkel om te generaliseren over situaties binnen de organisatie. De populatie van dit onderzoek betreft alle leidinggevenden binnen CSU. Zij zijn allen aangeschreven om deel te nemen aan de vragenlijst. Deze groep was voor het uitvoeren van kwantitatief onderzoek relatief klein. Lage respons kan hierdoor al snel een bedreiging zijn voor de externe validiteit. Om deze reden zijn voorafgaand aan het onderzoek respons verhogende maatregelen genomen. Welke stappen ondernomen zijn om de respons te stimuleren is omschreven in paragraaf 3.3.2. Doordat de respondentengroep relatief klein was, maar het percentage respons redelijk, heeft dit uiteindelijk geen gevolgen voor de externe validiteit.

5. Resultaten kwalitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek besproken. Hierbij staan de data uit de interviews centraal. In het theoretisch kader is uiteengezet welke verbanden er verondersteld worden tussen performance, praktijken en antecedenten. Het doel van dit onderzoeksdeel is om deze concepten verder te operationaliseren binnen de context van het onderzoek. Daarbij is de ruimte geboden om te observeren of er naast de veronderstelde verbanden binnen de context CSU andere praktijken en antecedenten genoemd worden door leidinggevenden waarmee zij performance denken te beïnvloeden. De leidinggevenden die gesproken zijn voor dit onderzoeksdeel hebben allemaal ervaring met het leidinggeven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk wordt eerst besproken hoe de geïnterviewde respondenten de rol van leidinggevenden zien binnen het SROI beleid. Daarna wordt besproken welke actoren een belangrijk positie hebben bij het succes van SROI. Vervolgens worden de concrete praktijken die leidinggevenden uitvoeren besproken. Tot slot wordt toegelicht welke antecedenten volgens respondenten belangrijk zijn.

5.1 Rol leidinggevenden

Om een goed beeld te krijgen van de manier waarop SROI ingevuld wordt binnen CSU, wordt eerst uiteengezet welke rol leidinggevenden hebben binnen de organisatie. De leidinggevende is binnen de eigen kostenplaats verantwoordelijk voor de uitvoering van het primaire (schoonmaak)werk. Daarbij is deze een aanspreekpunt voor de (publieke) opdrachtgevers en de medewerkers, tevens moeten de leidinggevenden zich verantwoorden aan de districtmanager (deze vertegenwoordigen in dit geval de organisatie). Hierdoor bevindt de leidinggevende zich altijd in een spanningsveld waarin verschillende actoren bediend moeten worden. Op operationeel niveau speelt de leidinggevende dus een belangrijke rol. De geïnterviewde leidinggevenden hebben hierbij het gevoel dat ze naar eigen inzichten dit beleid kunnen uitvoeren, mits zij rekening houden met de gestelde kaders. Binnen deze kaders moeten leidinggevenden ervoor zorgen dat er voldaan wordt aan de vraag van de opdrachtgever, medewerkers tevreden zijn en gewaarborgd is dat de kosten binnen het afgesproken budget van de kostenplaats blijven. Zolang aan deze voorwaarden wordt voldaan, bepaalt de leidinggevende grotendeels zelf hoe sturing gegeven wordt.

Uit de interviews blijkt dat leidinggevenden vinden dat zij een sleutelpositie hebben met betrekking tot de uitvoering van SROI-beleid. Leidinggevenden beheren de contacten met de verschillende betrokken actoren en het is aan hen de taak om te waarborgen dat alle actoren elkaar weten te vinden en de expertises op de juiste manier worden ingezet. De actoren die een rol spelen binnen het SROI beleid zijn: de publieke opdrachtgevers, de SROI-medewerker en de organisatie. Daarbij zijn publieke dienstverleners binnen deze context ook een belangrijke actor omdat zij ingezet worden als samenwerkende partij.

Het SROI proces bestaat uit verschillende fases. Ten eerste komt SROI veelal tot stand in een aanbesteding. Dit hoeft niet altijd het geval te zijn, leidinggevenden kunnen ook overgaan tot het inzetten van medewerkers met een SROI indicatie zonder dat zij verplicht worden door aanbestedingseisen. Hierbij worden zij dan bijvoorbeeld beïnvloed door de organisatie of door eigen overtuigingen (zie paragraaf 5.4.3). In het aanbestedingsproces worden afspraken gemaakt over de manier waarop SROI vorm krijgt. Leidinggevenden zijn hierbij meestal niet actief betrokken. Bij de vormgeving van de SROI-afspraken spelen leidinggevenden dan ook geen prominente rol.

De rol van leidinggevenden is belangrijk bij de uitvoering van SROI beleid, dus het daadwerkelijk aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de uitvoering

van het beleid onderscheiden respondenten grofweg drie fases: de aannameprocedure, de inwerkperiode en vervolgens het onderhouden van de arbeidsrelatie met de SROI-medewerkers. In het aannameproces wordt de voorselectie regelmatig uitbesteed aan publieke dienstverleners of collega's binnen de organisatie. Dit houdt in dat een van deze medewerkers een eerste selectie maakt uit CV's voordat deze voorgelegd worden aan de leidinggevende. De leidinggevende nodigt de kandidaten van uit voor een kennismakingsgesprek en maakt uiteindelijk de beslissing over welke SROI-kandidaat er aangenomen wordt. Vervolgens is de leidinggevende verantwoordelijk voor het inwerkproces. Het kan zijn dat de leidinggevende dit zelf doet, of dit uitbesteed aan ervaren medewerkers (deze moeten dan wel waar dit nodig is geïnstrueerd en ondersteund worden door de leidinggevend(en)). Ook voor de (verdere) dagelijkse begeleiding van de SROI-medewerkers is de leidinggevende verantwoordelijk.

In de volgende paragraaf wordt uiteengezet door welke actoren de leidinggevend(en) beïnvloed worden bij de uitvoering van SROI.

5.2 De actoren

5.2.1 Publieke opdrachtgevers

De publieke opdrachtgevers waar CSU mee te maken heeft zijn divers, maar respondenten zien dat voornamelijk gemeenten een aanjager zijn van SROI binnen CSU. Gemeenten stellen het vaakst SROI-eisen wanneer ze opdrachten gunnen. De input van publieke opdrachtgevers heeft voornamelijk impact op de aanbestedingsfase, waarbij leidinggevend(en) over het algemeen niet actief betrokken zijn. Bij de daadwerkelijke uitvoering van het SROI-beleid zijn publieke opdrachtgevers in mindere mate betrokken.

Publieke opdrachtgevers maken afspraken met CSU over de eisen rondom SROI. Deze afspraken vertalen zich meestal naar eisen over een percentage instroom van nieuwe SROI-medewerkers, hebben betrekking op de subdoelgroepen waaruit SROI medewerkers aangenomen worden of gaan over de voorwaarden van het contract tussen SROI-medewerker en werkgever (bijvoorbeeld het aantal uren dat de SROI-medewerker per week dient te werken). Hoe een dergelijke eis is vormgegeven, heeft invloed op de uitvoering van het SROI beleid. De eis bepaalt immers de kaders waarbinnen de leidinggevende het SROI-beleid dient uit te voeren. Leidinggevend(en) geven aan dat er bij het vaststellen van deze afspraken vooraf gezorgd moet worden dat deze eisen reëel zijn. Zo kan het voorkomen dat publieke opdrachtgevers verwachten dat SROI-medewerkers direct voor acht uur per dag in dienst kunnen treden, maar binnen de schoonmaak bestaan contracten in deze vorm niet of nauwelijks. Hierdoor kan CSU dan niet tegemoet komen aan deze eisen. Om te waarborgen dat er daadwerkelijk voldaan kan worden aan de SROI-eisen die gesteld zijn, wordt verwacht dat publieke opdrachtgevers enigszins flexibel omgaan met de eisen die zij stellen aan de organisatie.

Hoewel deze publieke opdrachtgevers dus een belangrijke rol hebben in het aanzetten tot het aannemen van SROI-medewerkers, spelen de opdrachtgevers in de uitvoeringsfase een minder prominente rol. Wanneer de SROI-eisen eenmaal vastgesteld zijn en gewaarborgd is dat er voldaan kan worden aan deze eisen, is het contact in de uitvoeringsfase tussen opdrachtgever en leidinggevend(en) minder intensief. Publieke opdrachtgevers houden controle op de naleving van deze eisen. Zo kijken zij of er voldaan wordt aan de kwaliteitseisen van de schoonmaak en of de gemaakte SROI-doelstellingen daadwerkelijk behaald worden. Publieke opdrachtgevers zijn echter niet betrokken bij operationele vraagstukken rondom het SROI zoals het aannemen van nieuwe SROI-medewerkers.

5.2.2 Organisatiebeleid/CSU:

Onbekend maakt onbemind; dat geldt ook voor SROI. Vanuit strategisch oogpunt heeft CSU een aantal redenen waardoor de inzet van SROI-medewerkers belangrijk is voor de organisatie (zie paragraaf 1.2). Aangezien vanuit de organisatie de wens bestaat om SROI-medewerkers in te zetten, vinden de geïnterviewde respondenten het de taak van de organisatie om dit aantrekkelijk en toegankelijk te maken voor leidinggevenden. Het uitspreken van SROI-doelstellingen en organisatiebeleid kunnen volgens respondenten een belangrijke bijdrage leveren aan bewustwording bij leidinggevenden. Dat geeft de volgende respondent aan:

“Ik ben er wel bewuster mee bezig gegaan, omdat het speelt binnen het bedrijf. Je leest dan ook in de bladen en in vergaderingen wordt het door mijn districtsmanager aangegeven.”

Respondent 5

Om deze beoogde doelstellingen te behalen, is het belangrijk dat deze organisatiedoelstellingen worden ondersteund door concrete hulp(middelen) om dit beleid uit te voeren.

“Op het moment kunnen ze dat willen vanuit Uden [hoofdkantoor]. Alleen denk ik, ze zullen toch een potje moeten gaan maken, om daar toch extra geld naar toe te brengen, [...]er wordt nu gezegd er wordt niet naar geld gekeken maar naar MVO, maar tijd is nog steeds money. Als ik daar niet de capaciteiten voor heb [...] ja dan houdt het op.” Respondent 6

Het uitspreken van SROI doelstellingen door de organisatie is belangrijk, maar niet voldoende. Leidinggevenden hebben verwachten dat CSU hen ondersteunt om SROI toe te toepassen. Deze ondersteuning maakt SROI volgens de geïnterviewde leidinggevenden een stuk toegankelijker. Het gaat dan voornamelijk om hulp waarmee de leidinggevende tijd (en daarmee kosten) bespaart. Daarbij blijkt uit de interviews dat leidinggevenden voornamelijk gemotiveerd worden wanneer zij zien welke positieve effecten SROI heeft op kostenplaatsniveau (zie paragraaf 5.4.3). CSU zou volgens respondenten handvatten moeten bieden bij het toepassen van SROI, die voordelen bieden op kostenplaatsniveau. Een voorbeeld wat leidinggevenden daarbij noemen is dat zij het erg prettig vinden wanneer iemand anders binnen de organisatie voor hen de voorselectie doet van potentiële SROI-medewerkers (bijvoorbeeld iemand van de P&O afdeling). Deze collega onderhoudt dan de contacten met de publieke dienstverleners. Wanneer ze dit kunnen overlaten aan een collega die daarvoor speciaal is aangesteld, ervaren leidinggevenden hier voordeel van. Door dit uit te besteden houden leidinggevenden zelf meer tijd over. Deze tijd kunnen ze dan besteden aan de begeleiding van SROI-medewerkers binnen hun eigen kostenplaats. Dit maakt het inzetten van SROI-medewerkers aantrekkelijker voor leidinggevenden.

Leidinggevenden zien de rol van CSU binnen het SROI beleid voornamelijk als activerend en ondersteunend. CSU kan het SROI beleid beïnvloeden door zich uit te spreken voor SROI en daarbij de juiste handvatten aan te bieden vanuit de organisatie waar leidinggevenden gebruik van kunnen maken. Wat deze handvatten precies zijn wordt uiteengezet in de paragraaf 5.4.4.

5.2.3 De SROI-medewerker

Iedere medewerker is anders, dat geldt ook voor SROI-medewerkers. De manier waarop leidinggevenden praktijken inzetten laten zij dan ook afhangen van de SROI-medewerker. Doorgaans proberen leidinggevenden medewerkers met een SROI indicatie op dezelfde manier te behandelen als andere medewerkers. Ze laten hen als volwaardige medewerkers meedraaien in het team, maar zijn zich er van bewust dat op sommige momenten toch een andere aanpak nodig is. Waar nodig geven leidinggevenden aan dat zij meer begrip en geduld opbrengen voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt en hen zo veel mogelijk regelmaat en structuur bieden. Dit kunnen

leidinggevenden onder andere doen door zo veel mogelijk dezelfde begin- en eindtijden te hanteren.

Opvallend is dat wanneer leidinggevenden spreken over SROI-medewerkers zij een duidelijk onderscheid maken tussen twee subgroepen. Het onderscheid dat zij maken richt zich op medewerkers met een functiebeperking en medewerkers met een (langdurig) werkloosheidsverleden. Hoewel dit onderscheid niet altijd even strikt is, want medewerkers met een functiebeperking kunnen eveneens werkloos geweest zijn en andersom. Het lijkt er op dat dit onderscheid gemaakt wordt, omdat de manier waarop leiding gegeven wordt aan medewerkers uit beide subdoelgroepen in de praktijk op een andere manier vorm krijgt. Zo zijn er verschillende verwachtingen over de prestaties van medewerkers uit deze subdoelgroepen en hebben leidinggevenden het idee dat de intensiviteit van de begeleiding per subdoelgroep verschilt. Het onderscheid dat gemaakt wordt is als volgt:

Werkloosheidsverleden: hiermee worden SROI-medewerkers bedoeld die werkloos zijn geweest en aanspraak maakten op een WW-uitkering of bijstand. Van medewerkers die werkloos geweest zijn wordt veelal verwacht dat zij als reguliere medewerkers zullen presteren. De eisen waaraan voldaan moet worden en de beoordeling van deze medewerkers is veelal gelijk aan de manier waarop reguliere medewerkers beoordeeld worden. Wel krijgen deze medewerkers, in vergelijking met reguliere medewerkers, in hun proeftijd meer tijd om aan de werkzaamheden en de werkdruk te wennen. Leidinggevenden geven aan dat wanneer een SROI-medewerker na de proefperiode definitief geplaatst wordt zij deze medewerkers veelal hetzelfde aansturen als reguliere collega's.

Functiebeperking: wanneer leidinggevenden spreken over medewerkers met een functiebeperking is dit vaak een mentale functiebeperking (in mindere mate wordt er gesproken over een fysieke beperking). Hierbij kan gedacht worden aan medewerkers die niet zelfstandig in staat zijn de juiste aanpassingen te doen aan de maatschappelijke normen, dit kan veroorzaakt worden door bijvoorbeeld een autismestoornis. Van medewerkers met een functiebeperking wordt door respondenten verwacht dat zij hun taken naar behoren uitvoeren, maar deze SROI-medewerkers worden door de leidinggevenden vaak meer in bescherming genomen dan reguliere collega's. Dit uit zich bijvoorbeeld op het onderwerp flexibiliteit. Van een SROI-medewerker met functiebeperking wordt in veel minder mate flexibiliteit verwacht, zij worden bijvoorbeeld niet snel ingezet op andere locaties.

Er wordt grotendeels op dezelfde manier omgegaan met medewerkers uit de beide subgroepen. Desondanks er zijn een aantal verschillen. Hoe deze verschillen tot uiting komen bij de praktijken die leidinggevenden ondernemen, wordt in paragraaf 5.3 toegelicht.

5.2.4 Publieke dienstverleners

Publieke dienstverleners spelen in de uitvoering van SROI beleid een cruciale rol. Er zijn drie verschillende organisaties die dienst doen als publieke dienstverlener. Dit zijn: gemeente, UWV en re-integratiebureaus. Gemeenten hebben als publieke dienstverlener een andere rol dan wanneer zij optreden als publieke opdrachtgever. Deze publieke dienstverleners ondersteunen de leidinggevenden bij het aannemen van nieuwe SROI-medewerkers. Concreet betekent dit dat zij potentiële SROI-medewerkers voordragen aan de organisatie. Hiermee ondersteunen zij leidinggevenden bij het vinden van de geschikte SROI-kandidaten. De leidinggevenden geven aan dat zij uiteindelijk beslissen of de SROI-kandidaat wordt aangenomen.

Daarnaast kunnen deze publieke dienstverleners een deel van de sociale begeleiding geven aan medewerkers bij de overgang van uitkering naar werk. Hierbij kan gedacht worden aan het begeleiden van de SROI-medewerker bij het combineren van werk en privé, bijvoorbeeld wanneer de

medewerker zorg draagt voor kinderen en dit niet weet te combineren met het werk. Publieke dienstverleners geven SROI-medewerkers in sommige gevallen extra begeleiding bij zaken die werk gerelateerd zijn, maar niet werkinhoudelijk. De leidinggevende blijft verantwoordelijk voor de werkinhoudelijke begeleiding. Deze geeft bijvoorbeeld aan wat er moet gebeuren en welke schoonmaakproducten gebruikt moeten worden. In het volgende citaat volgt een voorbeeld van begeleiding die door publieke dienstverleners gegeven wordt. Dit voorbeeld betreft het geven van extra toelichting bij veranderingen op de werkvloer:

“ [naam jobcoach] legt ze dingen uit over hoe het hier werkt. Bijvoorbeeld: laatst hadden we een issue over dat er overal gerookt werd en dat mocht niet meer. En daar werd heel sterk op gestuurd, en als je het toch deed dan kon je ontslagen worden. Zo strak ging het. Dat heeft [naam jobcoach] bijvoorbeeld aan ze uitgelegd.” Respondent 3

Leidinggevenden geven aan dat wanneer zij geen gebruik konden maken van deze expertises, zij in veel mindere mate in staat zouden zijn SROI toe te passen. Wanneer leidinggevenden hier geen aanspraak op zouden maken, zou het toepassen van SROI voor leidinggevenden te tijdrovend en complex worden.

Respondenten vinden het contact met deze publieke dienstverleners belangrijk en denken dat dit contact optimaal benut wordt wanneer er sprake is van een goede samenwerking tussen publieke dienstverleners en leidinggevenden. Leidinggevenden geven aan dat de manier waarop deze samenwerking verloopt afhankelijk is van de eigen input van leidinggevenden. Zo vinden respondenten het belangrijk dat leidinggevenden gemaakte afspraken nakomen en duidelijk communiceren over hun verwachtingen van deze dienstverleners, wat ze verwachten van nieuwe medewerkers en wat de leidinggevende SROI-medewerkers kan bieden. Zaken waar afspraken over gemaakt moeten worden betreffen:

- Hoe veel werkplaatsen heb je als leidinggevende beschikbaar, hoe veel uren kunnen deze medewerkers werken en wat zijn de verwachtingen over de duur van deze werkzaamheden?
- Aan welke eisen moeten SROI-medewerkers voldoen? Moeten ze beschikken over relevante werkervaring of is enkel affiniteit met schoonmaak of motivatie om te werken genoeg?
- Wie geeft welke begeleiding? Tot op welke hoogte doen leidinggevenden (of objectleider/voorman) dit en vanaf waar neemt de publieke dienstverlener de begeleiding over?

5.3 De praktijken van leidinggevenden

In deze paragraaf wordt uiteengezet wat de leidinggevenden doen wanneer zij medewerkers met een SROI indicatie aannemen en behouden binnen de organisatie.

5.3.1 Aannemen van SROI-medewerkers

Een eerste praktijk die leidinggevenden ondernemen is het aannemen van nieuwe SROI-medewerkers. Respondenten geven aan dat medewerkers uit deze doelgroepen zonder de hulp van publieke dienstverleners vaak moeilijk te vinden zijn. Daarom maken leidinggevenden graag gebruik van publieke dienstverleners die hen in contact brengen met de geschikte SROI-kandidaten. Hierbij kan de leidinggevende zelf contacten met deze dienstverleners onderhouden, maar dit kan tevens worden uitbesteed aan een collega binnen CSU (vaak een medewerker van de afdeling Personeel en Organisatie). Publieke dienstverleners voeren de voorselectie uit, zodat de leidinggevende enkel nog een kennismakingsgesprek hoeft te voeren met de potentiële SROI-medewerker.

De geïnterviewde leidinggevenden benoemen dat zij niet alleen de manier waarop ze SROI-kandidaten zoeken aanpassen, maar dat zij ook andere selectiecriteria hanteren dan bij reguliere aanname. In het kennismakingsgesprek met een SROI-kandidaat vinden de respondenten twee elementen voornamelijk belangrijk. Deze elementen zijn: motivatie en fysieke gezondheid. Daarbij bekijken de geïnterviewde leidinggevenden of de SROI-kandidaat gemotiveerd is om te werken en of deze persoon fysiek in staat is om de werkzaamheden uit te voeren. Hoewel dit criteria zijn die ook bij reguliere aanname belangrijk zijn, geven leidinggevenden aan dat zij bij het aannemen van SROI-kandidaten enkel op deze criteria letten. Leidinggevenden kijken dan in veel mindere mate dan bij reguliere aanname naar werkervaring in de schoonmaak of beschikking over een (basisvak)opleiding. Daarbij geven leidinggevenden bij SROI-kandidaten eerder bereid te zijn de kandidaat aan te nemen wanneer ze twijfelen of deze geschikt is. Zij zullen SROI-medewerkers vaker dan reguliere medewerkers de kans geven om zich te bewijzen tijdens de proefperiode, mede doordat SROI-kandidaten vaak hun uitkering behouden tijdens de proefperiode (hierdoor hoeft CSU geen loonkosten te betalen voor de betreffende medewerker in deze periode).

5.3.2 Aandacht voor het team

Bijna alle geïnterviewde leidinggevenden vinden het belangrijk dat deze medewerkers komen te werken in een team. Slechts één van de geïnterviewde leidinggevende zet SROI-medewerkers in op een project waarbij zij volledig zelfstandig moeten werken. Deze leidinggevende is werkzaam binnen Tzorg. Binnen deze business unit werkt iedere medewerker zelfstandig en is het geen optie om SROI-medewerkers te plaatsen binnen een team.

Leidinggevenden vinden de manier waarop de SROI-medewerker ontvangen wordt door het team belangrijk. Enerzijds omdat leidinggevenden het sociale karakter van het werk als een belangrijke toegevoegde waarde zien voor medewerkers met een SROI indicatie. Zodra medewerkers onderling een goede band met elkaar hebben en elkaar ondersteunen, zorgt dit volgens leidinggevenden voor meer werkplezier. Anderzijds is het team belangrijk omdat hierdoor werkinhoudelijke kennis overgedragen wordt aan de nieuwe SROI-medewerker. Hoewel leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor het inwerken van nieuwe collega's, zijn zij door andere verantwoordelijkheden en werkzaamheden die zij hebben niet altijd in staat om intensieve begeleiding te geven aan (nieuwe) SROI-medewerkers. Daarom doen zij een beroep op ervaren collega's bij het inwerken van SROI-medewerkers. Dit doen zij door SROI-medewerkers in de beginperiode te koppelen aan een ervaren collega. Deze collega zorgt ervoor dat de nieuwe SROI-medewerker ingewerkt wordt. Op die manier spelen directe collega's een belangrijke rol bij het inwerken van SROI-medewerkers. Wel geven leidinggevenden aan dat zij op de achtergrond meekijken hoe de SROI-medewerker zich ontwikkelt op de werkvloer.

Over het algemeen merken leidinggevenden weinig weerstand binnen de teams ten aanzien van collega's met een SROI indicatie. Volgens leidinggevenden komt dit doordat het werk bij CSU relatief laag instapwerk is. Daarbij zien respondenten dat er ook veel medewerkers zijn die geen SROI-indicatie hebben, maar toch hindernissen ervaren bij het betreden van het arbeidsproces. Bijvoorbeeld doordat ze de taal niet machtig zijn. Dit maakt volgens leidinggevenden dat medewerkers over het algemeen minder bevooroordeeld zijn ten aanzien van deze doelgroep.

Ondanks dat leidinggevenden merken dat SROI-medewerkers veelal goed ontvangen worden door het team, nemen zij in sommige gevallen toch maatregelen om ervoor te zorgen dat de SROI-medewerkers goed ontvangen worden. Dit gebeurt met name door hierover te praten met het team waarin de nieuwe SROI-medewerker komt te werken. Leidinggevenden geven aan dat de manier waarop gecommuniceerd wordt over deze SROI-medewerkers een belangrijke rol speelt bij de

verwachtingen die collega's van de SROI-medewerker hebben:

“Ja, ook met het team er over praten, van luister [...] ook jullie weten: het zijn dames met een beperking, als jullie met ze samenwerken dan geldt voor jullie ook de productiviteit niet als wanneer je met twee man samenwerkt.” Respondent 1

Het wel of niet inlichten van collega's is een keuze die leidinggevend maken voordat een SROI-kandidaat geplaatst wordt binnen CSU. Het is volgens leidinggevend niet altijd nodig om het gehele team in te lichten over de achtergrond van de SROI-medewerker. Soms kiezen leidinggevend er voor om enkel de voorman of objectleider in te lichten. Dit zijn medewerkers die verantwoordelijk zijn voor een bepaald object of objectdeel en in die rol leidinggeven aan de rest van het personeel. Het onderscheid dat hierbij gemaakt wordt is dat geïnterviewde leidinggevend aangeven dat ze collega's wel inlichten wanneer een medewerker een functiebeperking heeft, maar dat ze dit niet doen als SROI-medewerkers een werkeloosheidsverleden hebben.

5.3.3 Gericht plaatsen

Een volgend issue dat leidinggevend ervaren wanneer zij een SROI-medewerker plaatsen, is dat wanneer zij altijd moeten voldoen aan de afspraken die gemaakt zijn met de klant. Hierdoor is het volgens respondenten bijna niet mogelijk om taakaanpassingen te doen om het werk voor SROI-medewerkers aantrekkelijker te maken. Dat geeft de volgende respondent aan:

“... de taak blijft ongewijzigd, ongeacht wie er staat, de klant blijft hetzelfde van je vragen. Daarin mag niet verslappen.” Respondent 4

Zodra een SROI-medewerker geplaatst wordt binnen de organisatie, moet deze in de ogen van de respondenten in staat zijn alle taken die behoren tot die functie uit te voeren. Dit om te voldoen aan de klant eis. Leidinggevend hebben hierdoor weinig mogelijkheden om het werk aan te passen aan de individuele SROI-medewerker, maar kunnen er wel voor kiezen om SROI-medewerkers te plaatsen op de juiste plek binnen de organisatie. Wat de juiste plek is, bepalen leidinggevend onder andere door te kijken naar de aard van de werkzaamheden en de karaktereigenschappen van de SROI-medewerker. Dat geeft ook de volgende respondent aan, deze heeft nagedacht over de plaatsing van een aantal jongens met SROI indicatie die zij in dienst heeft.

“... in het begin plaatsen we wel op de tribune en dat werk vinden ze vaak ook leuk. Je kunt daar ook gewoon een keer schreeuwen en het is best wel zwaar werk. En ik denk ook dat die jongens daar het meest geschikt voor zijn, skyboxen schoonmaken is toch ook wat meer precies en met een poetsdoekje, tribune is beter voor ze. Het zijn een beetje rauwdouwers.”
Respondent 3

Hiermee geeft de respondent aan dat zij een inschatting maakt van de aansluiting tussen de karakters van de jongens en het werk dat gedaan moet worden. Dit is een voorbeeld van gericht plaatsen, maar gericht plaatsen kan ook door rekening te houden met het tijdstip of de locatie waarop SROI-medewerkers komen te werken. Een van de geïnterviewde leidinggevend merkt dat SROI-medewerkers het vervelend vinden om lang te reizen van en naar het werk. Redenen hiervoor zijn dat dit te veel tijd in beslag neemt of dat ze niet beschikken over een vervoersmiddel. Door rekening te houden met reistijd, probeert deze leidinggevend SROI-medewerkers tegemoet te komen. Hierdoor wordt er vanuit individuele kenmerken naar een passende functie gezocht, zonder dat de werkzaamheden van de functie veranderen.

5.3.4 Stabiliteit en duidelijkheid

Het bieden van een stabiele basis aan SROI-medewerkers vinden respondenten een belangrijke taak van leidinggevendenden. Volgens leidinggevendenden vinden SROI-medewerkers stabiliteit belangrijk omdat de stap van uitkering naar werk op zich al een hele verandering is. Het is de taak van leidinggevendenden om hier toch zo veel mogelijk regelmaat in te bieden. Voornamelijk in de beginperiode merken leidinggevendenden dat SROI-medewerkers moeten wennen aan de structuur van het werk, maar als ze eenmaal in het ritme zitten zij de werkzaamheden als volleerde medewerkers uitvoeren. Om medewerkers te laten wennen aan deze structuur vinden leidinggevendenden het belangrijk om duidelijk te zijn tegenover de medewerker: bijvoorbeeld door verwachtingen uit te spreken, vaste uren en dagen te hanteren en duidelijk te maken dat de leidinggevende een vast aanspreekpunt is voor de SROI-medewerker. Een andere manier om SROI-medewerkers zekerheid te bieden is door hen een (vast) contract aan te bieden. Een contract, met daarin vastgelegd voor welke periode en op welke locatie de SROI-medewerker gaat werken, geeft de hen houvast en zekerheid.

5.3.5 Werknemersvaardigheden

Naast de gewenningsperiode aan de structuur kan het voorkomen dat SROI-medewerkers eveneens moeten wennen aan bepaalde omgangsnormen en verplichtingen op werk. Leidinggevendenden geven aan dat sommige SROI-medewerkers een bepaalde werkhouding missen:

“Als ze binnenkomen zijn ze... moeten ze het echt nog leren, het echt nog een beetje van die schoffies. Ja...en dan merk je toch dat ze het oppikken van de vaste mensen: je ziet ze groeien in hun werk, maar ook persoonlijk vind ik.” Respondent 3

Deze leidinggevende ziet hierin een belangrijker taak weggelegd voor leidinggevendenden. Dit betekent voornamelijk dat leidinggevendenden nieuwe SROI-medewerkers moeten ondersteunen bij het aanleren van werknemersvaardigheden. Deze werknemersvaardigheden vinden zijn belangrijk naar de klant toe, maar ook richting de rest van het team waarin de SROI-medewerker te werken komt. Bij werknemersvaardigheden kan gedacht worden aan het nakomen van afspraken, op tijd komen, niet bellen tijdens werktijd en het dragen van werkkleding. Leidinggevendenden geven aan dat zij SROI-medewerkers niet alleen begeleiden op werkinhoudelijke zaken, maar hen ook aansturen op gedrag.

5.3.5 Persoonlijk contact

De respondenten zien investeren in persoonlijk contact als belangrijk onderdeel van het leidinggeven aan SROI-medewerkers. Zij vinden het belangrijk dat leidinggevendenden kennis hebben van de achtergrondsituatie van de SROI-medewerker. Door op de hoogte zijn van de achtergrond- of thuissituatie van de SROI-medewerker kunnen leidinggevendenden beter tegemoet komen aan bepaalde vragen die een SROI-medewerker heeft. Sommige leidinggevendenden doen dit door direct te vragen naar de achtergrond van de SROI-medewerker:

“Nou het eerst wat ik doe is, ik ga even met ze zitten. Dan wil ik de achtergrond weten van nou oké: wie ben je, hoe komt het dat je werkeloos bent geworden” Respondent 4

Bovendien hebben leidinggevendenden het gevoel dat door het creëren van een persoonlijke band met SROI-medewerkers het voor hen gemakkelijker is om de leidinggevende te benaderen. Daarbij geven leidinggevendenden aan dat het voor iedere medewerker belangrijk is om goed contact te hebben met zijn of haar leidinggevende, maar dat bij SROI-medewerkers de achtergrondsituatie complex kan zijn en daardoor bij hen eerder tot opstappen kan leiden dan bij andere medewerkers. Het gaat er daarbij niet om dat de leidinggevende op de hoogte is van de gehele problematiek van een SROI-medewerker, maar om meer gangbare/dagelijkse zaken, dit geeft bijvoorbeeld de volgende

respondent aan:

“Ik vraag altijd heb je kinderen en hoe zit je met je oppas” Respondent 5

Investeren in persoonlijk contact wordt door leidinggevenden gezien als een manier om SROI-medewerkers beter te begrijpen. Het geven van extra aandacht doen leidinggevenden bijvoorbeeld door niet alleen voor controle langs te gaan op de werkplek, maar ook bezoek te brengen om te ‘socialiseren’: kijken hoe het met de medewerkers gaat en vragen naar persoonlijke omstandigheden, terwijl ze een kopje koffie drinken.

5.3.6 Investeren in de SROI-medewerker

Leidinggevenden stellen dat investeren in SROI-medewerkers belangrijk is omdat zij het idee hebben dat deze investering zich (later) terugbetaalt. Een manier waarmee leidinggevenden laten zien dat zij willen investeren in hun SROI-medewerkers, is door hen een opleiding aan te bieden. Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan een basisvakopleiding schoonmaak of een cursus Nederlands. Ontwikkeling en opleiding dragen volgens leidinggevende bij aan de versterking van de arbeidspositie van de medewerker en dat geeft hen weer meer zelfvertrouwen op het werk. Hierdoor verwachten leidinggevenden dat SROI-medewerkers beter in staat zijn om deze werkzaamheden uit te voeren.

Verder investeren leidinggevenden op informele manieren in SROI-medewerkers. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het CSU feest dat twee keer per jaar gehouden wordt of presentjes met feestdagen zoals Pasen en Kerst. Leidinggevenden merken dat juist deze informele beloningen erg gewaardeerd worden door SROI-medewerkers. Dit zijn investeringen die organisatie breed uitgevoerd worden. Leidinggevenden investeren ook zelf in hun (SROI-)medewerkers. Dit doen zij bijvoorbeeld door traktaties op de werkvloer wanneer er goede prestatie geleverd zijn of het geven van complimenten. Leidinggevenden zijn van mening dat investeren hierin SROI-medewerkers het gevoel geeft dat ze ‘erbij’ horen. Hierbij merken zij op dat dit voor SROI-medewerkers een belangrijke meerwaarde is van het werk.

5.4 De antecedenten

Voor het uitvoeren van deze praktijken moeten leidinggevenden zich in de juiste omstandigheden bevinden. Deze hangen volgens de respondenten af van de vaardigheden en kennis die leidinggevenden hebben, de redenen die ze hebben om te investeren in SROI en de mate waarin zij ondersteund worden door de organisatie en publieke dienstverleners.

5.4.1 Begrip, geduld en inlevingsvermogen

De vaardigheden begrip, geduld en inlevingsvermogen zijn volgens de respondenten de drie belangrijkste vaardigheden die zij inzetten om SROI-medewerkers te begeleiden. Respondenten geven aan dat geduld en begrip essentieel zijn voor het begeleiden van SROI-medewerkers, omdat SROI-medewerkers niet altijd in hetzelfde tempo dingen oppakken als reguliere medewerkers. Het opbrengen van begrip en geduld doet zich bijvoorbeeld voor wanneer leidinggevenden vanzelfsprekende zaken meerdere keren moeten uitleggen aan een SROI-medewerker. Bij vanzelfsprekende zaken kan gedacht worden aan het bijbrengen van werknemersvaardigheden, zoals op tijd komen en netjes kleden. Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevenden zich verplaatsen in de positie van de SROI-medewerker. Hierdoor zijn leidinggevenden beter in staat om onverwachte reacties van deze medewerkers te begrijpen of om goede inschattingen te maken van de behoeften die SROI-medewerkers hebben.

Leidinggevenden geven aan dat dit geen vaardigheden zijn die je kunt leren in een cursus of door

middel van een opleiding, maar zien dit voornamelijk als vaardigheden zijn die je van nature in je hebt en ontwikkelt door het opdoen van ervaring. Ervaring helpt leidinggevendenden bij geven van goede begeleiding aan SROI-medewerkers.

5.4.2 Kennis

Beschikken over de juiste vaardigheden is belangrijk om leiding te geven aan SROI-medewerkers, maar dit moet aangevuld worden met de juiste kennis. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“Dus je moet als leidinggevendenden daar wel geduld voor hebben, begrip voor hebben. En je moet een beetje achtergrond informatie hebben, want de ene is anders dan de andere”

Respondent 5

Het eerste wat een leidinggevende moet weten is welke medewerkers een SROI-indicatie hebben. Dit lijkt heel vanzelfsprekend, maar respondenten geven aan dat het hen nog wel eens overkomen is dat zij pas na enige tijd opmerkten dat medewerkers problemen ondervonden op de werkvloer door bijvoorbeeld een functiebeperking (dit wil dan niet altijd zeggen dat deze medewerker ook formeel in aanraking komt voor een SROI indicatie). Om goede begeleiding te geven is het volgens respondenten essentieel om op de hoogte zijn van de betreffende indicatie.

Daarbij moet je als leidinggevendenden tot op een bepaalde hoogte weten wat de indicatie inhoudt voor het functioneren van de SROI-medewerker. Hierbij geldt (net als bij het persoonlijk contact) dat de leidinggevende niet op de hoogte hoeft te zijn van de gehele problematiek van de SROI-medewerker. De leidinggevende moet echter wel zicht hebben op de gevolgen die deze indicatie heeft voor de manier waarop deze SROI-medewerker functioneert en begeleid dient te worden. Zonder deze kennis kunnen de praktijken die een leidinggevende uitvoert niet afgestemd worden op de persoon.

Een andere vorm van kennis die volgens respondenten belangrijk is, heeft betrekking op de randvoorwaarden van het SROI beleid. Leidinggevendenden moeten bijvoorbeeld weten welke subsidies men kan aanvragen, hoe lang een proefperiode loopt en welke gegevens men moet rapporteren aan het UWV. Door deze kennis is de leidinggevende beter in staat om duidelijkheid te bieden aan de SROI-medewerker, maar dergelijke kennis is ook belangrijk bij het bedienen van de andere actoren. Respondenten geven bijvoorbeeld aan dat zij deze kennis inzetten tijdens onderhandelingen met het UWV over loondispensatie.

5.4.3 De redenen om te investeren in SROI

Uit de interviews wordt duidelijk dat leidinggevendenden meerdere redenen hebben om SROI in te zetten. SROI wordt door alle geïnterviewde leidinggevendenden gezien als een win-win situatie: het idee is dat SROI voordelen heeft voor zowel de organisatie, de uitkeringsinstanties (en daarmee voor de maatschappij) en voor individuen uit de doelgroep. Geïnterviewden noemen de volgende vier redenen om te investeren in SROI:

- Het behalen van financiële voordelen door premiekortingen, loonaanvulling, proefplaatsingen of subsidies.
- Het leveren van een bijdrage aan de maatschappij door het bieden van werkplaatsen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- De verplichting vanuit publieke opdrachtgevers (voornamelijk gemeenten).
- De verplichting vanuit organisatiebeleid.

Ondanks dat er vaak meerdere redenen worden genoemd, wordt duidelijk dat leidinggevendenden vaak één aanleiding of hoofdargument ervaren bij het toepassen van SROI. Meestal is dit de wil om bij te

dragen aan de maatschappij of de verplichting vanuit de opdrachtgever/het organisatiebeleid. Voor geen van de leidinggevendenden is de aanzet tot het toepassen van SROI de financiële voordelen die te behalen zijn, dit wordt altijd gezien als fijne bijkomstigheid.

Uit de analyses blijkt dat er verschillen zijn in de manier waarop respondenten hun werkzaamheden rondom SROI vormgeven. Deze verschillen lijken voort te komen uit de manier waarop leidinggevendenden gemotiveerd zijn om SROI toe te passen. Zo lijkt de manier waarop leidinggevendenden gemotiveerd worden om SROI in te zetten invloed te hebben op de keuze voor de subgroep SROI-medewerkers en de bereidheid van de leidinggevendende om te investeren in de SROI-medewerkers. Wanneer SROI een verplichting is (vanuit gemeente of organisatie beleid), wordt er voornamelijk gekozen voor personeel met een werkloosheidsverleden. Als leidinggevendenden SROI inzetten zonder dat dit verplichtende element nadrukkelijk aanwezig is, worden er hoofdzakelijk medewerkers met een functiebeperking ingezet. Leidinggevendenden die voornamelijk het verplichtende element als motivatie ervaren, geven aan dat zij niet kiezen voor medewerkers met een functiebeperking omdat zij verwachten dat de begeleiding van deze SROI-medewerkers te intensief is. De angst hierbij is dat de aandacht die overblijft voor andere (SROI-)medewerkers beperkt wordt door de intensiviteit van de begeleiding van medewerkers met een functiebeperking. Een van de respondenten die aangeeft voornamelijk intrinsiek gemotiveerd te zijn, geeft aan bereid te zijn deze extra investeringen te doen.

“ Kijk ik neem daar de tijd voor en als dat inhoudt dat ik in plaats van om 15.00u om 17.00u thuis ben en dat ik dan nog twee uur achter de computer moet, dan doe ik dat. [...]dan doe ik het wel in mijn eigen tijd.” Respondent 1

Daarnaast geven respondenten aan dat de aanname van SROI- medewerkers niet beïnvloed wordt door het vertrouwen dat leidinggevendenden hebben in de toegevoegde waarde van SROI voor de organisatie. Leidinggevendenden denken dat hun bijdrage aan SROI indirect een rol speelt voor de organisatie. Bijvoorbeeld doordat zij met de inzet van SROI-medewerkers de cijfers van hun eigen kostenplaats verbeteren. Dit wordt echter niet gezien als primaire reden om zich te verdiepen in SROI. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat.

“Ik weet niet of het iets oplevert voor de organisatie, maar het speelt niet zo'n rol. Ik kijk uiteindelijk op rayonniveau. En als dat goed loopt, dan ga je pas kijken naar CSU.” Respondent 5

Hieruit blijkt dat leidinggevendenden voornamelijk verantwoordelijkheden nemen voor hun eigen kostenplaats. Dit zorgt ervoor dat de redenen van leidinggevendenden om te investeren in SROI verschillen van de redenen die CSU heeft op strategisch niveau. Een van de strategische redenen om SROI in te zetten is om te voldoen aan de inspanningsverplichting waarbij organisatiebreed 5% van de medewerkers in dienst een afstand tot de arbeidsmarkt moet hebben. Deze verplichting is opgelegd aan de organisatie vanuit overheidsbeleid. Dit wordt daarentegen door geen enkele leidinggevendende genoemd als motivatie om SROI-medewerkers in dienst te nemen.

5.4.4 Ondersteuning bij leidinggeven

De manier waarop leidinggevendenden handelen is afhankelijk van de mate waarin zij ondersteund worden door de organisatie en publieke dienstverleners. Leidinggevendenden zijn niet in hun eentje in staat om invulling te geven aan SROI beleid, maar zij moeten daarbij de juiste handvatten aangereikt krijgen vanuit deze partijen.

Organisatiebeleid:

Leidinggevendenden merken dat de inzet van SROI-medewerkers belangrijk gevonden wordt door de

organisatie. Zij vinden het daarbij dan de rol van de organisatie om het toepassen van SROI voor leidinggevenden aantrekkelijk te maken.

Leidinggevenden hebben veel verantwoordelijkheden richting verschillende actoren en daardoor een erg drukke baan, van hen wordt verwacht dat zij daarin zelf hun prioriteiten stellen. Respondenten geven aan dat zij daartoe voldoende ruimte en vrijheid ervaren vanuit de organisatie, ook wat betreft de toepassing van SROI. Desondanks zouden respondenten op sommige gebieden toch graag wat meer ruimte zien vanuit de organisatie. Het in dienst hebben van SROI-medewerkers vraagt volgens respondenten om meer flexibiliteit van de organisatie. Dit wordt volgens leidinggevenden veroorzaakt doordat SROI-medewerkers zelf vaak in mindere mate flexibel ingezet kunnen worden. Leidinggevenden zien dat SROI-medewerkers over het algemeen meer tijd nodig hebben om te wennen op een werkplek en meer waarde hechten aan vastigheid dan reguliere medewerkers. Het is de taak van leidinggevenden om deze structuur te bieden, maar de organisatie moet de leidinggevenden hierin ondersteunen. Organisatie en leidinggevenden moeten er voor zorgen dat medewerkers voor langere tijd op dezelfde plaats ingezet worden en dat er niet van hen verwacht wordt dat ze (veel) invalwerk doen. Uit het volgende citaat wordt duidelijk op welke manier een van de leidinggevenden deze flexibiliteit in hogere mate wenst vanuit CSU.

“Ik zou die wajongers liever drie keer een jaar contract geven en dat zou ook moeten kunnen volgens mij. Alleen dat staat niet in de CAO van CSU, [...]het is voor ons lastig omdat je er tijd in steekt en ze zijn dan snel weer weg, maar ook voor hun is het lastig, want anderhalf jaar is eigenlijk niks. In drie jaar zou ik ze veel meer kunnen bieden.” Respondent 3

Deze leidinggevende geeft aan dat het niet gebruikelijk is dat er contracten voor een jaar aangeboden worden, maar dat die wel wenselijk zou zijn voor medewerkers uit deze doelgroep. Hierbij verlangt deze respondent een wat meer flexibele opstelling van de organisatie.

Respondenten geven aan dat wanneer je als leidinggevende gebruik wilt maken van SROI, men daar zelf tijd voor moet vrijmaken. De tijd die respondenten op dit moment hebben om te investeren in SROI vinden zij namelijk te beperkt. Het gebrek aan tijd wordt door de respondenten gezien als een barrière in de bevordering van arbeidsparticipatie van SROI-medewerkers. Leidinggevenden geven aan dat zij wel toekomen aan de noodzakelijke begeleiding van SROI-medewerkers, maar dat zij geen tijd hebben om zich te verdiepen in de doelgroep. Dit heeft misschien niet de prioriteit, maar is volgens respondenten wel belangrijk voor de inzet van SROI-medewerkers op lange termijn. Zo is er geen tijd voor het volgen van cursussen, om in gesprek te gaan met publieke dienstverleners of om te investeren in doorstroom/ontwikkelingsmogelijkheden voor SROI-medewerkers.

Volgens respondenten ligt hier een belangrijke mogelijkheid voor de organisatie. Zij vinden dat wanneer vanuit organisatiebeleid benadrukt wordt dat de inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt belangrijk is, dit door de organisatie dan ook beter gefaciliteerd moet worden. Respondenten denken dat wanneer de organisatie hen meer ondersteund bij het toepassen van SROI, zij meer tijd vrij kunnen maken om zich te verdiepen in de doelgroep. Doordat er dan minder tijd gaat naar bijvoorbeeld het aannameproces of administratie, houden leidinggevenden meer tijd over voor contact met de SROI-medewerker, het aangaan van gesprekken of het volgen van cursussen. Over sommige delen van de ondersteuning zijn leidinggevenden tevreden: zo zijn zij erg te spreken over de ondersteuning die zij ervaren tijdens het aannameproces. Deze ondersteuning bespaart hen tijd. Anderzijds zou de organisatie volgens de respondenten leidinggevenden meer kunnen bijstaan bij het inzichtelijk maken van de kosten die gemaakt en bespaard worden door de inzet van SROI-medewerkers. SROI-medewerkers werken vaak tegen lagere loontarieven of kunnen tijdens de proefperiode voordelig ingezet worden (doordat de uitkeringsinstantie de uitkering

doorbetaalt), maar het kost de leidinggevende ook meer begeleidingstijd. Het inzichtelijk maken van deze kosten en baten is voor leidinggevenden belangrijk in bijvoorbeeld loononderhandelingen met het UWV. Hierdoor wordt het voor hen gemakkelijker om dit gesprek aan te gaan met deze publieke dienstverlener. Tevens kan inzicht in de kosten ook een belangrijke motivatie zijn voor het inzetten van medewerkers uit deze doelgroepen (ervan uitgaande dat de kosten die gemaakt worden, opgevangen worden door deze financiële voordelen).

Daarnaast is het om SROI aantrekkelijk te maken voor leidinggevenden belangrijk dat CSU investeert in de bekendheid van SROI. Voorlichting en handvatten alleen zijn niet voldoende om SROI aantrekkelijker te maken, om SROI daadwerkelijk aantrekkelijker te maken moeten ervaringen gedeeld worden. Dit kan gedaan worden door leidinggevenden zonder ervaring in contact te brengen met leidinggevenden die wel ervaring hebben met SROI. Dat is ook wat een van de geïnterviewde aangeeft

“Eigenlijk moest er iemand zijn die met [leidinggevenden] meeliep en liet zien hoe het gaat. Dat is de enige manier dat je het ziet.” Respondent 1

Ervaring is volgens leidinggevenden het meest krachtige middel om leidinggevenden aan te zetten tot het toepassen van SROI. Leidinggevenden zien een rol voor de organisatie om het delen van deze ervaringen te faciliteren. . Beschikken over ervaring met leidinggeven aan SROI-medewerkers om meerdere redenen van belang. Ervaring wordt immers gezien als een manier om leidinggevenden te motiveren en om de vaardigheden op te doen. Respondenten verwachten van de organisatie dat zij leidinggevenden ondersteunen bij het opdoen en delen van deze ervaringen.

Publieke dienstverleners:

Leidinggevenden geven aan dat zij zonder de inspanningen van publieke dienstverleners in veel mindere mate gebruik zouden maken van SROI. Toegang hebben tot deze dienstverleners is cruciaal voor performance. Een vast aanspreekpunt en goede samenwerking met publieke dienstverleners is volgens respondenten dan ook een van de randvoorwaarde voor het aannemen en behouden van SROI-medewerkers. Daarbij geven leidinggevenden aan dat wanneer er eenmaal contacten zijn met publieke dienstverleners deze vaak goed verlopen, maar dat het aangaan van nieuwe contacten niet altijd gemakkelijk is. Leidinggevenden die de inzet van SROI willen oppakken of uitbreiden weten vaak niet met wie zij daarvoor contact kunnen opnemen. Dit wordt als een drempel gezien voor het aanmoedigen van SROI beleid. Respondenten geven aan dat het toegankelijk maken van contacten bij publieke dienstverleners eveneens een manier is om leidinggevenden te enthousiasmeren voor de inzet van SROI-medewerkers.

Daarbij benoemen respondenten dat de belangrijkste input van publieke dienstverleners is dat zij leidinggevenden in contact brengen met SROI-kandidaten. Leidinggevenden vinden het daarbij belangrijk dat de publieke dienstverleners de kandidaat kennen. Hiermee bedoelen de respondenten dat zij graag zien dat publieke dienstverleners weten wat de sterke en zwakke punten zijn van de medewerker, zodat de leidinggevende daarop (in een later stadium) kan sturen. Wanneer leidinggevenden meer achtergrond informatie hebben over de SROI-medewerkers bij indiensttreding, versoepelt dat het inwerktraject (wat als het lastigste gedeelte van de begeleiding gezien wordt). Daarnaast geven respondenten aan dat zij het als een taak van publieke dienstverleners zien om de nieuwe SROI-medewerkers zo goed mogelijk voor te bereiden op het werk bij CSU. Dit kan onder andere door hen een basisvakopleiding te laten volgen of samen met hen werknemersvaardigheden te trainen. Op dit moment ervaren leidinggevenden dat SROI-medewerkers nog niet voldoende voorbereid zijn op het werk. Daarnaast vinden respondenten het belangrijk dat publieke dienstverleners ook na het inwerktraject bereikbaar blijven voor

leidinggevend. Zodat zij op hen kunnen terugvallen, mochten er zich problemen voordoen.

5.5 Conclusie kwalitatieve resultaten

Uit de interviews blijkt dat de rol van leidinggevend essentieel is voor het slagen van SROI beleid. Zij zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het SROI. Hierbij moeten zij de afspraken die gemaakt zijn tijdens het aanbestedingsproces naleven, zich verantwoorden over de kosten die zij maken, zorgen dat medewerkers tevreden zijn en contacten onderhouden met publieke dienstverleners.

Om SROI-medewerkers in te zetten binnen CSU passen leidinggevend hun werving en selectie methoden aan, door de voorselectie uit te besteden en andere selectie criteria te hanteren. Daarnaast plaatsen zij SROI-medewerkers in een team en zoeken zij daarbij, waar dat nodig is, naar een goede afstemming tussen werk en kwaliteiten van SROI-medewerkers. Vervolgens proberen leidinggevend een omgeving te creëren die zo stabiel mogelijk is, hebben ze persoonlijk contact en leren ze SROI-medewerkers werknemersvaardigheden. Als laatste proberen zij SROI-medewerkers op een (informele) manier hun waardering te laten blijken door kleine presentjes aan te bieden. Daarvoor is het belangrijk dat leidinggevend over de juiste kennis en vaardigheden beschikken, speelt de manier waarop zij gemotiveerd worden een belangrijke rol en kunnen zij SROI alleen toepassen wanneer zij daarbij geholpen worden door CSU en publieke dienstverleners.

De data van het kwalitatieve onderzoeksgedeelte zijn gebruikt als input voor de vragenlijst. Hoewel de theoretische kennis als basis heeft gediend voor de opzet, hebben de interviews bijgedragen aan de operationalisatie van de verschillende concepten. Er zijn geen variabelen aan het conceptueel model toegevoegd, enkel gespecificeerd, uitgebreid of ingekort. In hoofdstuk 6 staat de kwantitatieve data centraal. Aan de hand van deze data zijn de hypothese getoetst die opgesteld zijn in het theoretisch kader. In het volgende hoofdstuk wordt beschreven of deze hypothese aangenomen of verworpen worden.

6. Resultaten kwantitatief onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwantitatieve onderzoeksdeel besproken. Allereerst wordt besproken welke controlevariabelen zijn meegenomen in de analyses. Vervolgens wordt er ingegaan op de verbanden die zichtbaar worden tussen de praktijken - performance en antecedenten –praktijken. Daarbij wordt uiteengezet of de hypothesen die opgesteld zijn aan de hand van de literatuur aangenomen of verworpen worden.

6.1 Controlevariabelen

Voordat de analyses uitgevoerd werden, is bekeken in hoeverre er variabelen zijn die de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen beïnvloeden. In een overzichtartikel van Boselie, Dietz & Boon(2005) wordt weergegeven hoe de relatie tussen HRM en performance onderzocht is. Deze auteurs laten zien dat er verschillende controlevariabelen zijn die deze relatie tussen HRM en performance beïnvloeden. Zij maken daarbij onderscheid tussen organisatorische en individuele controlevariabelen. Boselie et al. (2005) benoemen een aantal variabelen die de relatie tussen HRM en performance beïnvloeden, maar te veel controlevariabelen meenemen in de analyses is niet gewenst (Gerhart, 2007 in: Knies, 2012). In het onderzoeken van de relatie tussen praktijken en performance is gekozen om geslacht en leeftijd te hanteren als individuele controlevariabelen. Daarnaast beargumenteren Kooij, Guest, Clinton, Knight, Jansen & Dijkers (2013) dat de behoeften van medewerkers veranderen naar mate iemand ouder wordt. Zij geven daarbij eveneens aan dat geslacht invloed kan hebben op de manier waarop HR-praktijken ontvangen worden. Voor dit onderzoek betekent dit dat de waardering van leidinggevendenden voor de ondersteuning vanuit de organisatie, de manier waarop zij gemotiveerd worden binnen de organisatie en de behoeften die zij hebben tot het ontwikkelen voor hun bekwaamheid, beïnvloed kunnen worden door sekse en leeftijd. Wanneer we kijken naar de relaties tussen antecedenten en praktijken, is het eveneens verstandig om voor deze variabelen te controleren.

Het onderzoek is afgenomen binnen één organisatie. CSU is echter binnen verschillende sectoren actief: namelijk de schoonmaak (hieronder vallen rayonleiders en projectmanagers) en de thuiszorg (hieronder vallen de zorgcoördinatoren). Organisatorische controle variabelen die meegenomen zijn in dit onderzoek zijn inter-organisatorische factoren. Bij het bekijken van de beschrijvende statistieken (wat gedaan is voorafgaand aan de analyses in SPSS), werd duidelijk dat er grote verschillen zichtbaar zijn tussen sectoren thuiszorg en schoonmaak wat betreft de instroom aan SROI-medewerkers. Zorgcoördinatoren hebben een gemiddeld percentage instroom van 85.8 % (SD= 9.9), niet zorgcoördinatoren (dus de leidinggevendenden in de schoonmaaksector) hebben een gemiddelde instroom van 6.2% (SD= 12.1). In business Unit Tzorg (waar de zorgcoördinatoren onder vallen) zijn enkel percentages beschikbaar over de instroom aan SROI-medewerkers, niet van de uitstroom of het huidige percentage. In regressie analyse is waar mogelijk een extra controlevariabele meegenomen. Hierbij is gebruik gemaakt dan een dummyvariabele (1= zorgcoördinator, 0= andere leidinggevende functie)

6.2 Praktijken en performance

In deze paragraaf worden de relaties tussen praktijken en performance besproken. Performance is geoperationaliseerd aan de hand van zes performance indicatoren. Dit zijn drie cijfermatige indicatoren die betrekking hebben het percentage SROI-medewerkers instroom, uitstroom en huidige in dienst. Daarbij zijn er drie gepercipieerde performance indicatoren meegenomen in de

analyses. Dit is een eigen oordeel van leidinggevendenden op de manier waarop zij medewerkers weten aan te nemen, weten te behouden en de manier waarop zij met SROI-medewerkers omgaan. Deze zes performance indicatoren dienen in de volgende analyses als de afhankelijke variabelen. De praktijken die gedefinieerd zijn aan de hand van de literatuur en verder geoperationaliseerd zijn door middel van het kwalitatieve onderzoek, dienen als de onafhankelijke variabelen.

Na een eerste blik op de correlaties tussen praktijken en performance bleek dat er weinig verbanden tussen bundels van praktijken en performance indicatoren significant correleren bij een significantieniveau van ,05. Bij een significantieniveau van ,10 worden veel meer correlaties zichtbaar. Om deze reden wordt er bij het analyseren van de relaties tussen de bundels van praktijken en performance een significantieniveau van ,10 gehanteerd. Hoewel dit significantieniveau vrij hoog is, is het gebruik van een 10% foutmarge niet ongebruikelijk in onderzoek (Baarda, De Goede & Dijkum, 2011). Voor een overzicht van de correlaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen zie bijlage 3. In de regressies analyses waar performance bekeken wordt in relatie tot bundels van praktijken, wordt eveneens een significantieniveau van ,10 gehanteerd.

In de tabel 6.1 worden de significante resultaten van de regressie analyses weergegeven, daarbij worden de bundels van praktijken als onafhankelijke variabelen getoond en de performance indicatoren als afhankelijke variabelen. In deze modellen is gecontroleerd op leeftijd en geslacht. Bij de afhankelijke variabele 'percentage instroom van SROI-medewerkers' is ook de functie zorgcoördinator ter controle meegenomen.

Tabel 6.1 regressie analyses: praktijken en performance indicatoren

	Cijfermatige performance (in %)			Gepercipieerde performance		
	Instroom	Uitstroom	Huidige	Aanname	Behoud	Omgang
Geslacht	,165*		,712*			
Leeftijd						
functie: zorgcoördinator	1,052**					
Cultuur						
Werven en selecteren						
Begeleiding						
Incentives	,122*					
R2	,957	,043	,219	-,036	-,205	-,022

*P<,05- **P<,01 - P<,10

Bij de regressie analyses van bundels wordt één significante relatie gevonden tussen praktijken en performance. Incentives hangt positief samen met de performance indicator instroom ($\beta=,122$, $p<,05$). Er zijn geen significante verbanden gevonden tussen de bundel incentives en de andere performance indicatoren. De praktijk incentives hangt dus niet samen met het percentage uitstroom, huidige in dienst en de gepercipieerde performance. Tussen de bundels van praktijken cultuur, werven en selecteren en begeleiding zijn geen significante verbanden gevonden met performance, zowel niet op de cijfermatige als op de gepercipieerde performance.

Aangezien er slechts één verband is tussen de bundels van praktijken en performance indicatoren, is bekeken welke verbanden er zijn tussen performance en afzonderlijke praktijken. Door te analyseren op het niveau van afzonderlijke praktijken wordt er gericht gekeken naar de praktijken die

samenhangen met performance. Per bundel is gekeken in hoeverre de afzonderlijke praktijken samenhangen met de performance indicatoren. Daarbij is gecontroleerd op leeftijd en geslacht en waar mogelijk op functie. De significante resultaten van de regressie analyses tussen de afzonderlijke praktijken en performance indicatoren zijn gepresenteerd in tabel 6.2.

Tabel 6.2: regressie analyses afzonderlijke praktijken en performance indicatoren

		Cijfermatige performance (in %)			Gepercipieerde performance		
		Instroom	Uitstroom	Huidige	Aanname	Behoud	omgang
Afzonderlijke praktijken cultuur	<i>Geslacht</i>						
	<i>Leeftijd</i>						
	<i>Functie Zorgcoördinator</i>	,948**					
	Gelijke beoordeling						
	Gelijke behandeling						
	Aandacht voor team						
	Houding van het team					,529*	
	Mogelijkheden team tot inwerken SROI-medewerker						,409
	R2	,919	-,142	-,083	,010	,090	-,045
	Afzonderlijke praktijken werven en selecteren	<i>Geslacht</i>					-,532*
<i>Leeftijd</i>			,623*				
<i>Functie Zorgcoördinator</i>		,985**					
Hulp van publieke dienstverleners bij werving en selectie					-,370	-,462*	-,474*
Actief op zoek naar SROI-medewerker bij vrijkomen vacature					,584*	,520*	
Interne hulp bij werving							
Aanvragen financiële voordelen bij indiensttreding							
Selectie op motivatie							
Kans om te bewijzen in proefperiode							
Uitspreken verwachtingen in kennismakingsgesprek					,513		
R2	,941	,182	-,226	,205	,296	,105	
Afzonderlijke praktijken passende functies	<i>Geslacht</i>						
	<i>Leeftijd</i>						
	<i>Functie Zorgcoördinator</i>	1,038					
	Kwaliteiten medewerker zijn leidend voor plaatsing				,607**		,341
	Zoeken naar andere werkzaamheden wanneer noodzakelijk	,161**					
	Pas aanname wanneer de SROI-medewerker in staat is alle taken uit te voeren						
	Werkzaamheden collega's mogen veranderen door komst SROI-medewerker	-,206**					-,373
	Hulp van publieke dienstverleners bij creëren van passende functies	-,122					-,557*
R2	,944	-,096	-,110	,226	,117	,232	
Afzonderlijke praktijken begeleiding	<i>Geslacht</i>	,134*	,708*			,345*	
	<i>Leeftijd</i>						
	<i>Functie Zorgcoördinator</i>	,982**					
	Ondersteuning bij begeleiding door publieke dienstverleners						
	Geven van extra hulp wanneer SROI-medewerkers hierom vragen						
	Aansporen van reguliere medewerkers om de SROI-medewerker aan te spreken						
Ondersteuning van de SROI-medewerker door collega's bij inwerkperiode				,483			

	Contact met SROI-medewerker is alleen werk gerelateerd						
	Geven extra aandacht tijdens de inwerkperiode					,634**	
	R2	,936	-,308	,199	,002	,450	-,196
Afzonderlijke praktijken incentives	<i>Geslacht</i>			,582			
	<i>Leeftijd</i>						
	<i>Functie Zorgcoördinator</i>	1,002					
	Aanbieden opleiding						-,419
	Aanbieden extra werkzaamheden					,344	
	Aanbieden contract				,451*		,395
	Aanbieden niet-financiële beloningen						
	R2	,950	,067	-,002	-,006	,127	0,77

* $p < ,05$ - ** $p < ,01$ - $p < ,10$

NB: in deze tabel zijn de stellingen uit de vragenlijst beknopt weergegeven; voor de specifieke operationalisaties van de praktijken zie bijlage 2. In deze bijlage is de vragenlijst opgenomen.

De resultaten die gepresenteerd zijn in de tabellen 6.1 en 6.2 laten zien welke verbanden er zijn tussen de praktijken en performance. Aan de hand hiervan wordt inzichtelijk gemaakt of de hypothesen 1 tot en met 5 aangenomen of verworpen worden.

Op basis van hypothese 1 wordt een positief verband verwacht tussen organisatiecultuur en performance. Uit de resultaten blijkt dat hypothese 1 grotendeels verworpen wordt: er zijn geen positieve significante relaties gevonden tussen de samengestelde praktijkbundel van organisatiecultuur en de performance indicatoren. Er zijn echter wel twee positieve verbanden gevonden tussen afzonderlijke praktijken en performance indicatoren. De praktijk waarbij gekeken wordt naar de houding van het team ten aanzien van SROI-medewerkers, hangt positief samen met gepercipieerde performance op behoud ($\beta = ,529$, $p < ,05$). Met andere performance indicatoren zijn geen significante verbanden aantoonbaar. Wanneer de leidinggevende rekening houdt met de mogelijkheden van directe collega's tot het inwerken van een nieuwe SROI-kandidaat, beoordeelt deze leidinggevende zichzelf beter op de manier waarop deze omgaat met SROI-medewerkers ($\beta = ,409$, $p < ,10$). Praktijken die gericht zijn op gelijke beoordeling, gelijke behandeling en bewuste keuzes maken voor het team waarbinnen een SROI-medewerker geplaatst wordt, hangen niet significant samen met een van de performance indicatoren.

De tweede hypothese veronderstelt positieve samenhang tussen de praktijk werven en selecteren en performance. De bundel werven en selecteren hangt niet significant samen met performance. Wel zijn er afzonderlijke praktijken rondom werven en selecteren die samenhangen met performance. Indien leidinggevend en aangeven dat zij actief opzoek gaan naar een SROI-medewerker wanneer er een vacature vrijkomt, beoordelen zij zichzelf beter op de manier waarop zij medewerkers weten aan te nemen ($\beta = ,582$ $p < ,05$) en te behouden ($\beta = ,520$ $p < ,05$). Met de andere gepercipieerde performance indicator en de cijfermatige performance indicatoren hangt deze praktijk niet samen. Daarnaast is er een positief verband tussen de gepercipieerde performance op aanname en het uitspreken van verwachtingen tijdens een kennismakingsgesprek ($\beta = ,513$, $p < ,10$). Daar tegenover staat dat er ook een negatief verband gevonden is. Wanneer leidinggevend gebruik maken van publieke dienstverleners bij de werven en selecteren, beoordelen zij zichzelf lager op alle drie de gepercipieerde performance indicatoren. Tussen de andere afzonderlijke praktijken en de performance indicatoren zijn geen verbanden gevonden. Hypothese 2 wordt op basis van deze resultaten dus grotendeels verworpen.

Hypothese 3 wordt deels aangenomen. Deze hypothese veronderstelt dat er een relatie is tussen het

creëren van passende functies en performance. Van de praktijk passende functies kon geen bundel gemaakt worden, omdat de stellingen onderling niet voldoende correleerden (zie paragraaf 4.3.2). De derde hypothese wordt enkel beoordeeld aan de hand van afzonderlijke praktijken. Twee van de vijf praktijken hangen positief samen met één of meerdere performance indicatoren. De praktijk waarbij leidinggevenden (mocht dit noodzakelijk zijn) andere werkzaamheden zoeken voor de SROI-medewerker hangt positief samen met het percentage instroom aan SROI-medewerkers ($\beta=,161$, $p<.01$). Daarnaast blijkt uit de resultaten dat wanneer leidinggevenden rekening houden met de kwaliteiten van de SROI-medewerker bij het plaatsen van deze medewerkers zij zichzelf beter beoordelen op omgang ($\beta=,341$, $p<.10$) en aanname ($\beta=,607$, $p<.01$). Bij twee andere praktijken die gericht zijn op het creëren van passende functies worden juist negatieve significante verbanden aangetoond. Dit zijn de praktijken waarbij leidinggevenden werkzaamheden van collega's laten veranderen bij het aannemen van een SROI-medewerker: deze praktijk correleert negatief met het percentage instroom ($\beta=-,206$, $p<.01$) en met de gepercipieerde performance op omgang ($\beta=-,373$, $p<.10$). De praktijk waarbij leidinggevenden aangeven dat zij hulp krijgen van publieke dienstverleners bij het creëren van passende functies, correleert negatief met diezelfde performance indicatoren: het percentage instroom ($\beta=-,122$, $p<.10$) en het eigen oordeel over de omgang met SROI-medewerkers ($\beta=-,557$, $p<.01$). De laatste praktijk omtrent het creëren van passende functies, bekijkt of leidinggevenden SROI-medewerkers aannemen wanneer deze niet in staat zijn alle taken die behoren tot een functie uit te voeren. Deze afzonderlijke praktijk heeft geen significante samenhang met de performance indicatoren.

De vierde hypothese betreft begeleiding, deze hypothese wordt eveneens grotendeels verworpen. Er zijn geen significante relaties tussen de bundel begeleiding en de performance indicatoren. Er zijn wel twee significante verbanden tussen afzonderlijke praktijken van begeleiding en performance. Wanneer leidinggevenden aangeven tijdens de inwerkperiode een beroep te doen op collega schoonmaakmedewerkers om de SROI-kandidaat in te werken, beoordelen zij zichzelf beter op aanname ($\beta=,483$, $p<.10$). Er is geen samenhang tussen deze praktijk en de andere performance indicatoren. Daarnaast beoordelen leidinggevenden zichzelf beter op behoud wanneer zij de SROI-medewerker extra aandacht geven tijdens de inwerkperiode ($\beta=,634$, $p<.01$). Bij de andere praktijken zijn geen significante verbanden gevonden met een van de performance indicatoren. Dit zijn de volgende vier praktijken: ondersteuning door publieke dienstverleners bij het geven van begeleiding; het bieden van extra hulp wanneer SROI-medewerkers hierom vragen; het aansporen van reguliere medewerkers om de SROI-medewerker aan te spreken op zijn/haar werkzaamheden wanneer dit nodig is en als laatste investeren in persoonlijk contact met SROI-medewerker.

De vijfde hypothese veronderstelt een positief verband tussen het aanbieden van incentives en performance, deze hypothese wordt deels aangenomen. De praktijken die behoren tot de schaal incentives hebben een significant verband met de performance indicator instroom ($\beta=,122$, $p<.05$). Indien er gekeken wordt naar afzonderlijke praktijken zijn er nog een aantal significante relaties zichtbaar. Leidinggevenden die hoger scoren op de praktijk 'extra werkzaamheden aanbieden aan SROI-medewerkers die goed presteren', beoordelen zichzelf ook positiever op de manier waarop zij SROI-medewerkers weten te behouden ($\beta=,344$, $p<.10$). De praktijk waarbij leidinggevenden aangeven dat zij waar mogelijk de SROI-medewerkers een contract aanbieden, hangt positief samen met de gepercipieerde performance indicator op aanname ($\beta=,451$, $p<.05$) en omgang ($\beta=,395$, $p<.10$). Desondanks is er ook een negatief verband zichtbaar: leidinggevenden die een opleiding

aanbieden aan SROI-medewerkers die hun werk goed uitvoeren, beoordelen zichzelf lager op de manier waarop zij met SROI-medewerkers omgaan ($\beta = -.419, p < .10$).

6.3 Antecedenten en praktijken

Bij de correlaties tussen antecedenten en praktijken wordt een significantieniveau vanaf ,05 gehanteerd. Alle vijf de schalen van de antecedenten correleren positief met de praktijken werven en selecteren, begeleiding en incentives. Deze hangen onderling samen met een significantieniveau ,05 of ,01 (enkel bij ondersteuning intern op werven en selecteren is geen significant verband gevonden). Daarnaast correleert alleen de antecedent interne ondersteuning met de praktijk cultuur ($r = .266; p < .05; n = 40$). De afzonderlijke praktijken stellingen van passende functies correleren verschillend met de antecedenten. Een totaal overzicht van de correlaties is toegevoegd in bijlage 3. Naast de correlatie analyses zijn er regressie analyses uitgevoerd. In deze regressie analyses is gecontroleerd op zowel leeftijd als geslacht. Aan de hand van de gegevens uit de tabellen 6.3 en 6.4, wordt bekeken of de hypothesen 6, 7 en 8 aangenomen of verworpen worden. De tabel 6.3 toont de significante resultaten van de regressie analyses waarbij de bundels van praktijken als afhankelijke variabelen dienen en de antecedenten onafhankelijke variabelen.

Tabel 6.3: overzicht van de regressie analyses tussen antecedenten en praktijken

	Cultuur	Werven & selecteren	Begeleiding	Incentives
<i>Geslacht</i>				
<i>Leeftijd</i>				
Bekwaamheid vaardigheden				
Bekwaamheid Kennis				
Bereidheid		,911**		
Ondersteuning Intern				,705*
Ondersteuning extern	-,930*	-,597*		
R2	,097	,564	,402	,261

* $p < .05$ - ** $p < .01$

Van de praktijken die betrekking hebben op het creëren van passende functies kon geen bundel samengesteld worden. Hierdoor zijn deze praktijken afzonderlijk van elkaar geanalyseerd. In tabel 6.4 worden de significante resultaten getoond. Er is gecontroleerd is daarbij op leeftijd en geslacht.

Tabel 6.4: overzicht van de regressie analyses met de antecedenten en passende functies

	Kwaliteiten medewerker zijn leidend voor plaatsing	Zoeken naar andere werkzaamheden wanneer noodzakelijk	Pas aanname wanneer de SROI-medewerker in staat is alle taken uit te voeren	Werkzaamheden collega's mogen veranderen door komst SROI- medewerker	Hulp van publieke dienstverleners bij creëren van passende functies
<i>Geslacht</i>					,392*
<i>Leeftijd</i>					
Bekwaamheid vaardigheden				-,632*	,504*
Bekwaamheid Kennis		-,696*			
Bereidheid	,510**				
Ondersteuning Intern	,596**	,874**			
Ondersteuning extern	-,498**				,499*
R2	,691	,486	,017	,297	,534

* $p < .05$ - ** $p < .01$

Hypothese 6 wordt grotendeels verworpen: er zijn geen significante relaties tussen de bekwaamheid van leidinggevend (op zowel sociale vaardigheden als kennis) en de inzet van praktijkbundels die zich richten op cultuur, werving en selectie, begeleiding en incentives. Wel is er een positieve samenhang met één van de praktijken van passende functies. De antecedent vaardigheden correleert positief met de praktijk waarbij leidinggevend aangeven gebruik te maken van publieke dienstverleners om een passende werkplek te creëren ($\beta=,504$, $p<.05$). Anderzijds zijn er resultaten die de zesde hypothese verwerpen. Er zijn namelijk twee negatieve relaties zichtbaar tussen bekwaamheid en praktijken rondom passende functies. Kennis hangt negatief samen met de mate waarin leidinggevend zoeken naar andere werkzaamheden waar noodzakelijk ($\beta=-,696$, $p<.05$) en vaardigheden correleert negatief met de mate waarin leidinggevend ervoor zorgen dat werkzaamheden van andere medewerkers gelijk blijven ($\beta=-,632$, $p<.05$). Tussen bekwaamheid en de praktijken 'Kwaliteiten medewerker zijn leidend voor plaatsing' en 'Pas aanname wanneer de SROI-medewerker in staat is alle taken uit te voeren' zijn geen significante relaties gevonden.

De zevende hypothese wordt deels aangenomen. Deze hypothese veronderstelt een positief verband tussen de bereidheid van leidinggevend om zich in te zetten voor SROI en de mate waarin zij praktijken uitoefenen die gericht zijn op het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De antecedent bereidheid hangt positief samen met de praktijkbundel werven en selecteren ($\beta=,911$, $p<.01$). Bereidheid heeft geen significante samenhang met de bundels van praktijken cultuur, begeleiding en incentives. Daarnaast is er één significant verband tussen bereidheid en een afzonderlijke praktijk van passende functies: bereidheid hangt positief samen met de mate waarin leidinggevend kijken naar de kwaliteiten van SROI-medewerkers bij het zoeken naar een geschikte werkplek ($\beta=,510$, $p<.01$). Met de andere afzonderlijke praktijken van passende functies zijn geen significante relaties gevonden.

De achtste en laatste hypothese veronderstelt dat er positieve samenhang is tussen de mate waarin leidinggevend zich ondersteund voelen en de praktijken die zij inzetten. Deze hypothese wordt deels aangenomen. Uit de regressie analyses blijkt dat interne ondersteuning positief samenhangt met de praktijk incentives ($\beta=,705$, $p<.05$). Daarnaast correleren interne en externe ondersteuning met een aantal afzonderlijke praktijken van passende functies. De eerste praktijk die correleert met ondersteuning is de praktijk waarbij leidinggevend aan de hand van de kwaliteiten van een SROI-medewerker beslissen waar ze deze persoon inzetten. Deze praktijk hangt positief samen met interne ondersteuning ($\beta=,596$, $p<.01$). Een leidinggevende die veel interne ondersteuning ervaart, scoort bovendien hoger op de praktijk waarbij naar andere werkzaamheden gezocht wordt wanneer een SROI-medewerker bepaalde taken niet goed uitvoert ($\beta=,874$, $p<.01$). Externe ondersteuning hangt positief samen met de praktijk waarbij leidinggevend een beroep doen op publieke dienstverleners om passende functies te creëren voor SROI-medewerkers ($\beta=,499$, $p<.05$). De regressie analyse laat daarentegen eveneens resultaten zien die het aannemelijk maken dat deze hypothese verworpen dient te worden. Externe ondersteuning hangt namelijk negatief samen met de praktijken cultuur ($\beta=-,930$, $p<.05$) en werven en selecteren ($\beta=-,597$, $p<.05$). Bovendien correleert externe ondersteuning negatief met de eerste praktijk van passende functies waarbij de kwaliteiten van de SROI-medewerker leidend zijn voor de plaatsing van een kandidaat ($\beta=-,498$, $p<.05$). Op basis hiervan kan aangenomen worden dat externe ondersteuning en performance elkaar deels negatief beïnvloeden.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag: *Wat zijn de antecedenten en de resultaten van praktijken die leidinggevenden ondernemen gericht op het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt?* Deze onderzoeksvraag veronderstelt dat een aantal antecedenten er toe leidt dat praktijken ingezet worden door leidinggevenden en dat zij door de inzet van deze praktijken een betere performance behalen. Performance is binnen dit onderzoek het in dienst nemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het antwoord op deze onderzoeksvraag wordt gegeven aan de hand van zowel het kwalitatieve als het kwantitatieve onderzoek. Door middel van het kwalitatieve onderzoeksgedeelte zijn de praktijken en antecedenten geoperationaliseerd binnen de context van CSU. Op basis van de kwantitatieve data wordt bekeken of de verbanden tussen de verschillende concepten aantoonbaar zijn.

Dit hoofdstuk is als volgt ingedeeld: allereerst wordt ingegaan op de beoogde performance en de rol van leidinggevenden daarbij. Daarna wordt weergegeven welke praktijken er ondernomen worden binnen CSU, hoe deze praktijken vorm krijgen binnen de organisatie en of er relaties aantoonbaar zijn tussen deze praktijken en performance. Hiermee wordt inzichtelijk gemaakt welke bundels van praktijken en welke afzonderlijke praktijken in relatie staan met performance. Vervolgens wordt ingegaan op de relaties tussen antecedenten en praktijken. Hierbij wordt eveneens uiteengezet wat deze antecedenten inhouden en hoe ze tot uiting komen binnen CSU. Het beschrijven van deze relaties maakt duidelijk welke antecedenten samenhangen met de inzet van praktijken.

7.1 De rol van de leidinggevenden en performance

Initiatieven rondom het aannemen en behouden van personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt worden binnen CSU geïnitieerd door SROI. Het aannemen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is een van de HRM doelen binnen CSU. Uit de literatuur blijkt dat leidinggevenden een steeds belangrijkere rol innemen bij de uitvoering van het HRM-beleid (o.a. Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008). Binnen de context van dit onderzoek is de leidinggevende verantwoordelijk voor het aannemen en behouden van personeel. Leidinggevenden die deelnamen aan het kwalitatieve onderzoeksdeel bevestigen dat rol van leidinggevenden cruciaal is bij de inzet van SROI-medewerkers. Zij zijn daarbij echter wel afhankelijk van een aantal actoren. Deze actoren zijn: de organisatie CSU, de SROI-medewerker, de (publieke) opdrachtgevers en de publieke dienstverleners.

De performance die centraal staat is het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze performance wordt in dit onderzoek enerzijds afgeleid uit de instroom-, verloop-, en huidige standcijfers van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt uitgedrukt in percentages ten opzichte van de totaalcijfers. Daarnaast is aan de leidinggevenden zelf gevraagd hoe zij zichzelf beoordelen. Daaruit volgen drie gepercipieerde performance indicatoren. Deze meten hoe leidinggevenden zichzelf beoordelen op de manier waarop zij medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt weten aan te trekken, weten te behouden en hoe zij vinden dat ze met deze medewerkers omgaan.

7.2 Van praktijken naar performance

Om performance te bewerkstelligen, is het belangrijk dat leidinggevenden op de juiste manier invulling geven aan praktijken. In de literatuur worden HR-praktijken onderscheiden waarvan

verondersteld wordt dat deze een positieve uitwerking hebben op arbeidsparticipatie van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De praktijken waartussen in de literatuur onderscheid maakt, zijn: open organisatiecultuur en houding, aanpassen van werving en selectie, aanbieden van passende functies, investeren in begeleiding en het aanbieden van incentives. In deze paragraaf wordt beknopt weergegeven op welke manier er binnen CSU invulling gegeven wordt aan de praktijken en of deze praktijken daadwerkelijk gerelateerd zijn aan performance.

7.2.1 Organisatiecultuur en houding

Uit de theorie blijkt dat organisatiecultuur en houding zich op twee manieren kunnen uiten (o.a. Mallon, 2012; Copeland et al., 2009). De houding van leidinggevenden speelt een belangrijker rol, maar ook de houding van het 'schoonmaakteam' bepaalt hoe de SROI-medewerker ontvangen wordt. Met medewerkers uit het schoonmaakteam worden directe collega's van de SROI-medewerker bedoeld. Respondenten uit het kwalitatieve onderzoeksdeel geven aan dat er relatief weinig aandacht is voor organisatiecultuur en houding ten aanzien van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat er geen relatie is tussen de bundel van praktijken die gericht is op organisatiecultuur en houding en performance. Bovendien is er gekeken naar afzonderlijke praktijken die meten in hoeverre er aandacht is voor organisatiecultuur en houding. Hierbij zijn twee relaties gevonden tussen praktijken en performance. Wanneer Leidinggevenden aangeven rekening te houden met de houding van schoonmaakmedewerkers binnen het team waarin de SROI-medewerker komt te werken, beoordelen zij zichzelf beter op het aantal medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt dat ze weten te behouden. De tweede praktijk van organisatie cultuur en houding die een positief verband heeft met één van de performance indicatoren, is de praktijk waarbij leidinggevenden kijken of directe collega's in staat zijn om de nieuwe SROI-medewerker in te werken. Deze praktijk hangt positief samen met de manier waarop leidinggevenden zichzelf beoordelen op omgang. Beide praktijken hebben daarentegen geen verband met de cijfermatige performance indicatoren. Hieruit blijkt dat enkel rekening houden met de houding en kwaliteiten van teamleden die komen te werken met de SROI-medewerker er toe leiden dat leidinggevenden een beter gevoel hebben over hun eigen performance. Praktijken die gericht zijn op gelijke beoordeling en behandeling van SROI-medewerkers hebben geen verband met performance.

7.2.3 Werven en selecteren

Het aanpassen van werving en selectie leidt volgens de literatuur tot meer instroom aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (o.a. Ali et al., 2011; Chan et al., 2010; Devins & Hogart, 2005). Uit het kwalitatieve onderzoeksgedeelte blijkt dat ook binnen CSU aandacht is voor aanpassingen in de werving en selectie, zodat dit meer is afgestemd op het aannemen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Geïnterviewde respondenten geven aan dat aanname van SROI-medewerkers veelal loopt via publieke dienstverleners. Leidinggevenden kunnen deze contacten zelf onderhouden of uitbesteden aan collega's binnen CSU. Uiteindelijk beslist de leidinggevende of de SROI-kandidaat wordt aangenomen. Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt dat de bundel van praktijken die gericht is op werven en selecteren niet samenhangt met een van de performance indicatoren. Er zijn wel enkele verbanden tussen afzonderlijke praktijken en de performance indicatoren. Wanneer leidinggevenden een beroep doen op publieke dienstverleners bij het aannemen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, beoordelen zij zichzelf (tegen de verwachting in) lager op de manier waarop zij SROI-medewerkers aannemen, behouden en

met hen omgaan. De praktijk waarbij leidinggevenden actief op zoek gaan naar SROI-medewerkers wanneer er een vacature vrijkomt binnen hun kostenplaats, is positief gerelateerd aan twee van de drie gepercipieerde performance indicatoren (namelijk het oordeel over aanname en behoud). Leidinggevenden die tijdens het kennismakingsgesprek verwachtingen uitspreken richting de SROI-medewerkers, beoordelen zichzelf beter op de manier waarop zij medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aannemen. Geen van de afzonderlijke praktijken hangt significant samen met de cijfermatige performance indicatoren. Hieruit wordt opgemaakt dat actief op zoek gaan naar een nieuwe SROI-medewerker en het uitspreken van verwachtingen tijdens een kennismakingsgesprek praktijken zijn rondom werving en selectie die in relatie staan met performance. Beide afzonderlijke praktijken dragen namelijk bij aan een positiever gevoel bij leidinggevenden over de eigen prestaties. Een beroep doen op externe dienstverlening om SROI-medewerkers te werven en selecteren, is daarentegen negatief gerelateerd aan gepercipieerde performance.

7.2.3 Passende functies

Door middel van job-carving en job-crafting kunnen passende functies gecreëerd worden voor mensen die niet gemakkelijk aan het werk komen (o.a. Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Callahan, Griffin & Hammis, 2011). In het kwalitatieve onderzoeksgedeelte geven respondenten aan dat zij weinig initiatieven nemen om passende functies te creëren voor SROI-medewerkers, maar dat zij medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt wel gericht plaatsen. Dit doen zij door een goede afstemming te maken tussen het aangeboden werk en de kwaliteiten en wensen van de SROI-medewerker. De verschillende praktijken die meten in welke mate leidinggevenden bereid zijn aanpassingen te doen in het werkproces om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt tegemoet te komen, zijn elk afzonderlijk bekeken in relatie met de performance indicatoren.

Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat rekening houden met de kwaliteiten van de SROI-medewerker positief samenhangt met de eigen beoordeling van leidinggevenden op aanname en omgang. Eveneens blijkt dat wanneer leidinggevenden opzoek gaan naar andere werkzaamheden voor de SROI-medewerker wanneer dit noodzakelijk is, zij een hoger percentage instroom van SROI-medewerkers hebben. Deze twee facetten van het creëren van passende functies hebben dus een positieve samenhang met de performance. Er zijn echter ook negatieve verbanden aantoonbaar tussen praktijken welke gericht zijn op het creëren van passende functies en performance: wanneer leidinggevenden werkzaamheden van andere schoonmaakcollega's veranderen om een SROI-medewerker tegemoet te komen, heeft dit negatieve samenhang met het percentage SROI-medewerkers dat instroomt en met de manier waarop leidinggevenden zichzelf beoordelen op omgang. Bovendien zijn er negatieve verbanden tussen diezelfde twee performance indicatoren (namelijk cijfermatige instroom en gepercipieerde omgang) en de mate waarin leidinggevenden hulp vragen aan publieke dienstverleners bij het creëren van passende functies.

De initiatieven die leidinggevenden ondernemen om passende functies te creëren zijn niet altijd positief gerelateerd aan performance. Het veranderen van werkzaamheden van andere collega's ten behoeve van de SROI-medewerker is negatief gerelateerd aan zowel cijfermatige als gepercipieerde performance. Enkel rekening houden met de kwaliteiten van de SROI-medewerker en op zoek gaan naar andere werkzaamheden wanneer noodzakelijk, zijn praktijken die positief gerelateerd zijn aan performance. Het lijkt er op dat het creëren van passende functies binnen CSU betekent dat er gezocht moet worden naar een gepaste functie voor de SROI-medewerker, zonder dat er

aanpassingen gedaan worden in het takenpakket.

7.2.4 Begeleiding

Uit de literatuur blijkt dat het geven van goede begeleiding essentieel is voor behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (o.a. Perkins, 2007; McCollum, 2012; Storey, 2003). De leidinggevenden die geïnterviewd zijn, geven aan dat de begeleiding van SROI-medewerkers voornamelijk in de inwerkperiode intensiever is dan bij reguliere medewerkers. Indien SROI-medewerkers gewend zijn aan het werk, wordt over het algemeen van hen verwacht dat zij als volwaardige medewerkers meedraaien in het arbeidsproces en neemt de intensiteit van de begeleiding af. Daarbij geven deze respondenten aan dat ze veel begeleiding aan SROI-medewerkers overlaten aan ervaren (schoonmaak)medewerkers.

De bundel van praktijken die gericht is op het geven van begeleiding hangt niet samen met performance. Op niveau van afzonderlijke praktijken rondom begeleiding zijn er twee praktijken die verbanden vertonen met gepercipieerde performance. Wanneer een leidinggevende aangeeft de SROI medewerker te laten ondersteunen door collega's op de werkvloer tijdens de inwerkperiode, oordeelt de leidinggevende positiever over de manier waarop hij/zij medewerkers met een SROI-indicatie weet aan te nemen. De andere praktijk die positief gerelateerd is aan performance heeft ook betrekking op de inwerkperiode. Indien een leidinggevende namelijk extra begeleiding geeft aan de SROI-medewerker tijdens de inwerkperiode, heeft deze een positiever oordeel over de manier waarop de leidinggevende een SROI-medewerker weet te behouden binnen de organisatie. Het geven van begeleiding door andere medewerkers en het hebben van extra aandacht tijdens de inwerkperiode leiden dus beide tot een beter gevoel over de eigen prestaties bij leidinggevenden, maar deze praktijken hebben geen verband met cijfermatige performance. De andere afzonderlijke praktijken die gericht zijn op begeleiding hebben geen samenhang met performance. Hieruit wordt geconcludeerd dat binnen CSU enkel begeleiding tijdens de inwerkperiode van SROI-medewerkers positief gerelateerd is aan gepercipieerde performance, maar dat andere vormen van begeleiding die gemeten zijn in dit onderzoek niet samenhangen met performance.

7.2.5 Incentives

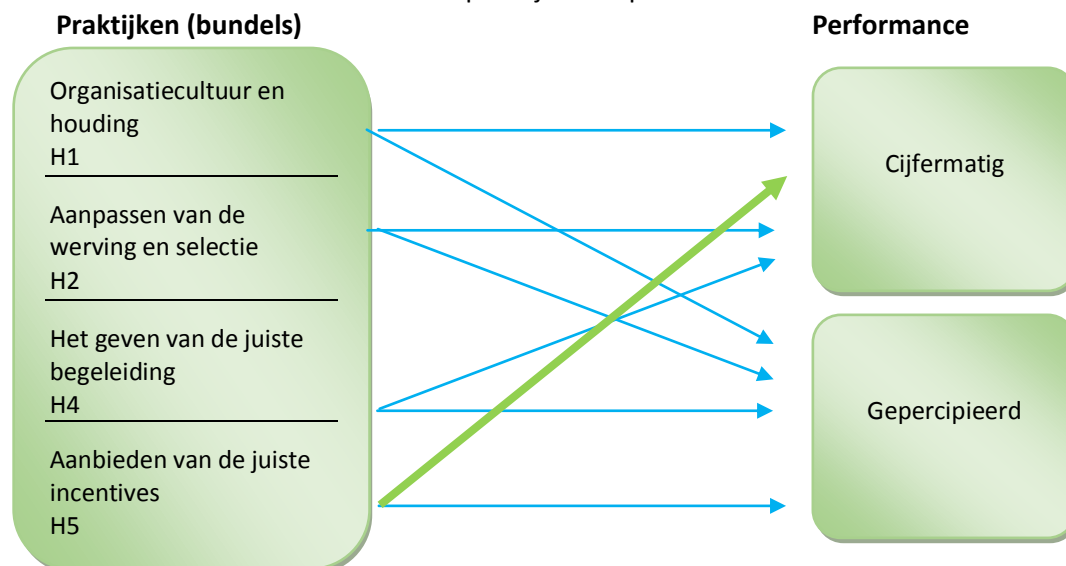
De laatste praktijk die genoemd wordt in de literatuur, is het aanbieden van prikkels om SROI-medewerkers te behouden bij de organisatie. Volgens de literatuur kunnen organisaties door middel van goed loon, goede arbeidsvoorwaarden en goede ontwikkelingsmogelijkheden behoud van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt stimuleren (Deckop et al., 2006). Respondenten uit het kwalitatieve onderzoek geven aan dat zij zich moeten houden aan een vastgesteld loon en dat ze hierin niet kunnen schuiven. Wel hebben zij de mogelijkheden om SROI-medewerkers een opleiding aan te bieden, hen extra werkzaamheden te geven of een contract aan te bieden. Daarbij zien respondenten informele prikkels als de belangrijkste incentives. Hierbij doelen zij op feestjes, complimentjes of traktaties op de werkvloer.

De bundel van incentives hangt positief samen met één van de cijfermatige performance indicatoren. Wanneer leidinggevenden incentives aanbieden, scoren zij hoger op het percentage instroom aan SROI-medewerkers. Eveneens zijn er significante relaties tussen gepercipieerde performance en afzonderlijke praktijken die gericht zijn op het aanbieden van incentives. Wanneer leidinggevenden een opleiding aanbieden aan SROI-medewerkers die ze graag willen behouden, beoordelen zij zichzelf lager op de gepercipieerde performance die meet hoe zij met de SROI-medewerker omgaan.

Hier is dus sprake van een negatief verband. Wanneer leidinggevenden een SROI-medewerker extra werkzaamheden aanbieden beoordelen zij zichzelf beter op de manier waarop ze SROI-medewerkers weten te behouden (hierbij kan onder andere gedacht worden aan uitbreiding van het aantal uren dat de medewerker mag werken). Als laatste heeft het aanbieden van contracten een positieve samenhang met de beoordelingen op aannahme en omgang. Leidinggevenden welke SROI-medewerkers een contract aanbieden (tijdelijk of voor onbepaalde tijd) met daarin vastgesteld hoe veel uur per week deze medewerker gaat werken en op welke dagen/projecten, beoordelen zichzelf beter op twee van de drie gepercipieerde performance indicatoren.

In figuur 7.1 wordt schematisch weergegeven welke verbanden er zijn tussen bundels van praktijken en performance. Daarbij zijn zowel de verbanden weergegeven die significant samenhangen (met een groene pijl), als de verbanden die onderzocht zijn maar niet significant samenhangen (aangegeven met een blauwe pijl). Van de derde hypothese is geen bundel beschikbaar, hierdoor is deze niet weergegeven in het figuur. Daarbij zijn niet alle performance indicatoren afzonderlijk weergegeven, maar wordt performance gereduceerd tot cijfermatige of gepercipieerde performance. Deze keuze is gemaakt in verband met de leesbaarheid van het figuur.

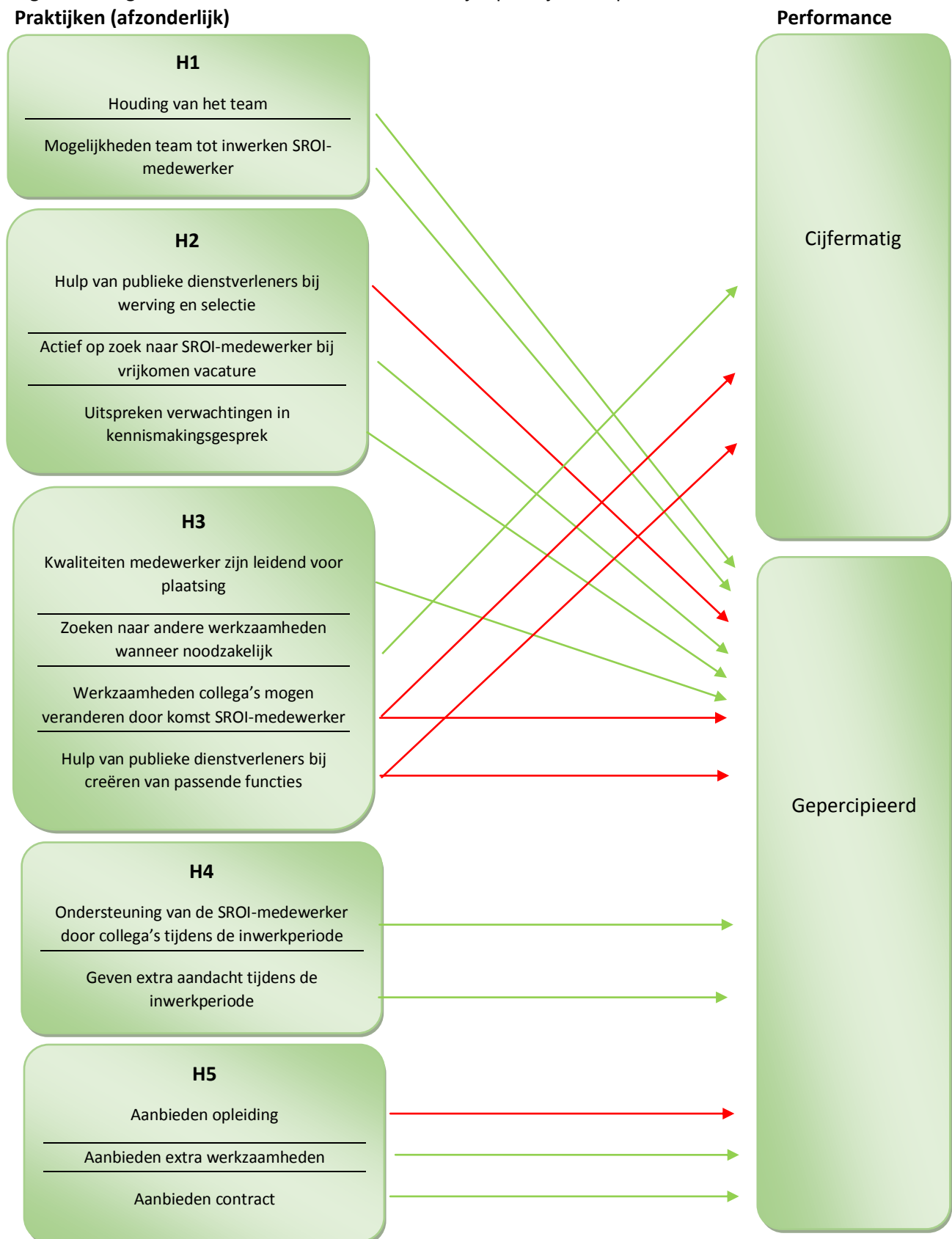
Figuur 7.1: verbanden tussen bundels van praktijken en performance



Zoals in deze paragraaf omschreven is, laat deze figuur zien dat er slechts één hypothese op niveau van praktijk bundels aangenomen wordt. Er worden geen significante verbanden aangetoond tussen de bundels van praktijken en performance. Enkel bij de praktijken van incentives is een positief verband gevonden op cijfermatige performance (namelijk op het percentage instroom van SROI-medewerkers). De afzonderlijke praktijken laten meer significante verbanden in relatie met performance. In figuur 7.2 worden de praktijken weergegeven die zich significant verhouden tot performance. Positieve verbanden worden aangegeven met een groene pijl, de negatieve verbanden met een rode pijl. De praktijken die niet significant samenhangen met performance indicatoren zijn niet meegenomen in dit figuur. Ook in figuur 7.2 zijn de performance indicatoren gereduceerd tot twee categorieën in verband met de leesbaarheid. Opvallend is dat er voornamelijk verbanden zijn tussen afzonderlijke praktijken en gepercipieerde performance, relaties tussen afzonderlijke praktijken en cijfermatige performance zijn in veel mindere mate aanwezig. Hoewel bepaalde praktijken er voor zorgen dat leidinggevenden een beter oordeel geven over hun performance, is de

effectiviteit van deze praktijken niet terug te zien in de daadwerkelijke instroom-, stand- en uitstroomcijfers.

Figuur 7.2: significante verbanden tussen afzonderlijke praktijken en performance
Praktijken (afzonderlijk)



7.3 Van antecedenten naar praktijken

Op basis van de theorie wordt verwacht dat leidinggevenden in staat zijn praktijken uit te voeren wanneer invulling gegeven is aan een aantal antecedenten (o.a. Nehles-bos, 2013; Leisink & Knies, 2011; Perry & Kulik, 2008). Deze antecedenten zijn geoperationaliseerd aan de hand van het AMO model (Appelbaum et al., 2000), binnen dit onderzoek zijn deze AMO-componenten vertaald als bekwaamheid, bereidheid en ondersteuning. In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe deze antecedenten vorm krijgen binnen CSU en of deze antecedenten daadwerkelijk in relatie staan met uitvoering van de praktijken.

7.3.1 Bekwaamheid: sociale vaardigheden en kennis

De eerste antecedent waarvan op basis van de literatuur verwacht wordt dat deze in positieve relatie staat met de uitvoering van de praktijken, bestaat uit sociale vaardigheden en kennis. Volgens de respondenten uit het kwalitatieve onderzoeksdeel kan een leidinggevende door middel van ervaring leren om begrip, inlevingsvermogen en geduld te hebben met medewerkers uit deze doelgroepen. Deze sociale vaardigheden worden door de geïnterviewde respondenten gezien als de drie belangrijkste sociale vaardigheden waarover een leidinggevende moet beschikken om leiding te geven aan SROI-medewerkers. Zij geven daarbij aan dat deze vaardigheden aangevuld moeten worden met kennis: men moet weten wie er een SROI-indicatie heeft en welke impact dit heeft op de manier waarop deze medewerker het werk uitvoert. Daarnaast moet er ook kennis zijn van bepaalde randvoorwaarden, zo moeten leidinggevenden op de hoogte zijn van bepaalde eisen die gesteld worden en weten op welke ondersteuning zij aanspraak kunnen maken.

Uit de kwantitatieve gegevens blijkt dat kennis en vaardigheden geen verbanden hebben met de praktijkenbundels cultuur, werven en selecteren, begeleiding en incentives. Wel is er samenhang tussen bekwaamheid en afzonderlijke praktijken van passende functies. Wanneer leidinggevenden zichzelf sociaalvaardig achten, zullen zij in minder mate bereid zijn om werkzaamheden van collega's te laten veranderen ten behoeve van de SROI-medewerker en in mindere mate op zoek gaan naar andere werkzaamheden voor de SROI-medewerker, maar juist in grotere mate gebruik maken van publieke dienstverleners om passende functies aan te bieden. Vanuit deze resultaten wordt zichtbaar dat kennis en vaardigheden er toe leiden dat sommige praktijken rondom het creëren van passende functies waarvan positieve samenhang verwacht wordt, juist in mindere mate ingezet worden. Hieruit blijkt dat leidinggevenden die zichzelf meer bekwaam achten, juist in mindere mate investeren in het aanpassen van functies.

7.3.2 Bereidheid

Naar aanleiding van de literatuur blijkt dat motivatie een belangrijke factor is voor de inzet van leidinggevenden (o.a. Appelbaum et al., 2000; Leisink & Knies, 2011). Leidinggevenden die geïnterviewd zijn voor het kwalitatieve onderzoeksgedeelte benoemen dat er meerdere redenen zijn die er toe leiden dat zij SROI-medewerkers inzetten, maar dat al deze redenen betrekking hebben op kostenplaatsniveau. Hiermee wordt bedoeld dat het aannemen van SROI-medewerkers voor leidinggevenden met name aantrekkelijk is, wanneer zij daar zelf direct de effecten van merken (binnen hun kostenplaats). Dit kan zijn doordat ze direct resultaten zien in hun (financiële) cijfers, zij met het in dienst nemen van SROI-medewerkers voldoen aan verplichten ten aanzien van de organisatie of opdrachtgever of doordat zij het gevoel hebben dat zij daarmee laten zien dat zij verantwoordelijkheid nemen voor maatschappelijke doelstellingen. Uit het kwantitatieve

onderzoeksgedeelte blijkt dat leidinggevendenden die in hogere mate bereid zijn om SROI in te zetten, meer investeren in de praktijken rondom werven en selecteren. Met de andere bundels van praktijken heeft bereidheid geen verbanden. Bereidheid heeft daarnaast wel verbanden met één van de praktijken omtrent het creëren van passende functies. Leidinggevendenden die in hogere mate bereid zijn om SROI-medewerkers in dienst te nemen, kijken vaker naar de kwaliteiten van de SROI-medewerkers bij het plaatsen van deze medewerkers.

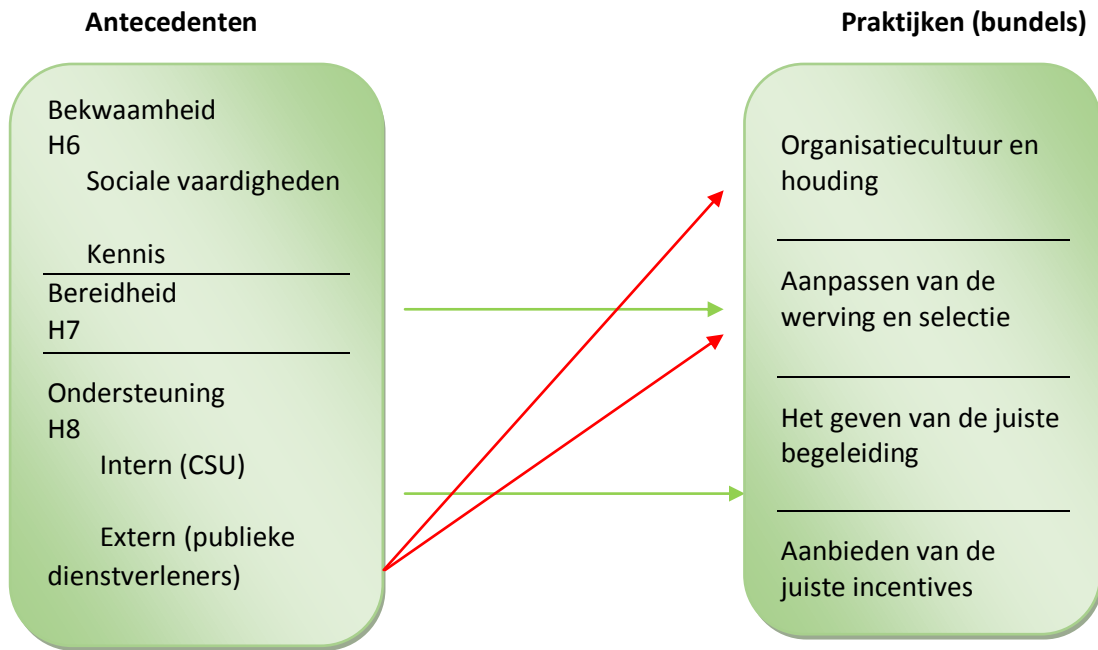
7.3.3 Ondersteuning: intern en extern

De laatste antecedent bestaat uit ondersteuning, hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe ondersteuning. Respondenten uit het kwalitatieve onderzoeksgedeelte geven aan dat zij te weinig tijd hebben om SROI in te zetten. Tegelijkertijd geven zij aan dat ze wel voldoende ruimte krijgen om op hun eigen manier te bepalen hoe ze omgaan met SROI medewerkers. Daarbij vinden de respondenten ondersteuning van publieke dienstverleners (dus: externe ondersteuning) essentieel bij de inzet van SROI. Uit de kwantitatieve data blijkt dat wanneer leidinggevendenden externe ondersteuning ervaren, zij minder investeren in organisatiecultuur en werving en selectie. Externe ondersteuning hangt eveneens negatief samen met de mate waarin leidinggevendenden kwaliteiten van de SROI-medewerker leidend laten zijn voor de plaatsing van de medewerker (wat een praktijk is welke zich richt op het creëren van passende functies). Wanneer leidinggevendenden meer interne ondersteuning ervaren, bieden zij SROI-medewerkers meer incentives om hen te behouden. Daarbij zorgt interne ondersteuning er eveneens voor dat leidinggevendenden kijken naar de kwaliteiten van de SROI-medewerker.

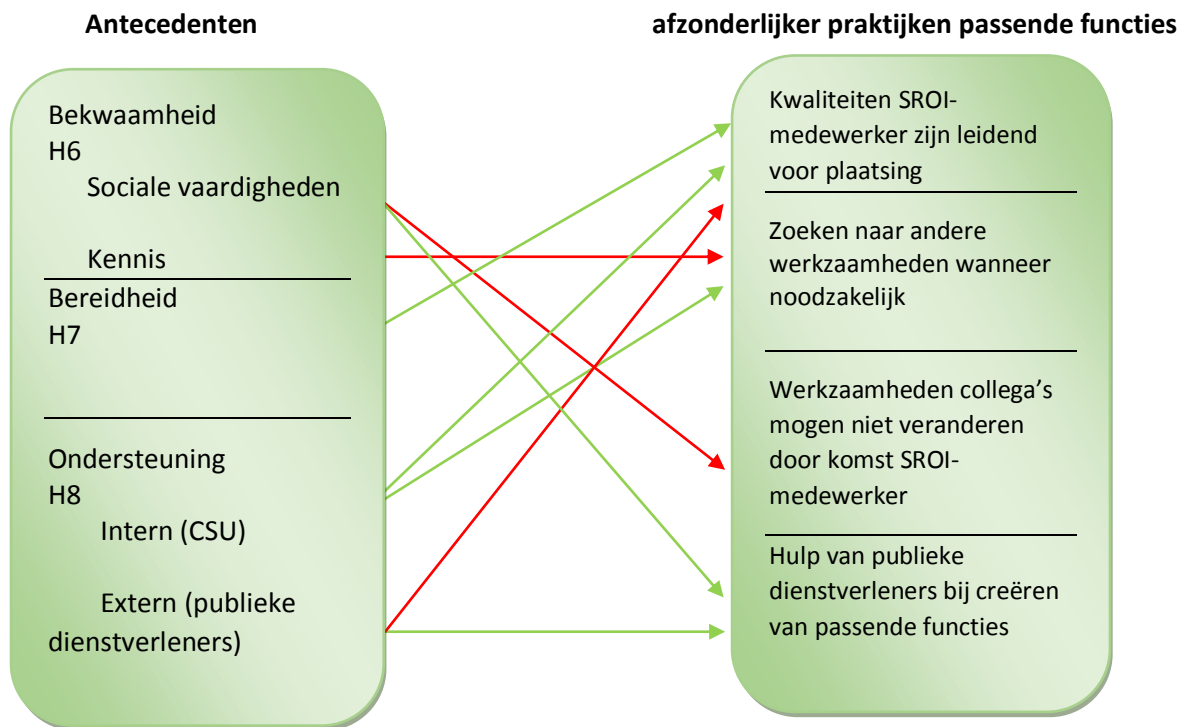
Hieruit kan afgeleid worden dat de antecedent externe ondersteuning er toe leidt dat medewerkers minder investeren in een aantal praktijken waarvan verwacht wordt dat ze een positieve uitwerking hebben op performance. Interne ondersteuning heeft geen effect of stimuleert dit juist (namelijk ten aanzien van twee praktijken rondom passende functies en de inzet van incentives). In de discussie wordt ingegaan op de vraag wat deze tegenstrijdige resultaten betekenen voor de uitvoering van SROI binnen CSU.

In de volgende figuren worden de verbanden tussen antecedenten en de inzet van praktijken schematisch weergegeven. Verbanden die niet significant zijn worden niet getoond in dit figuur. In figuur 7.3 worden de verbanden tussen antecedenten en bundels van praktijken weer gegeven, omdat er van passende functies geen bundel gemaakt kon worden de relaties van deze praktijken afzonderlijk weergegeven in figuur 7.4.

Figuur 7.3: overzicht van de verbanden tussen antecedenten en bundels van praktijken



Figuur 7.4: significante verbanden tussen antecedenten en afzonderlijke praktijken binnen de bundel passende functies



In het volgende hoofdstuk wordt gereflecteerd op dit onderzoek. Daarbij worden de conclusies verbonden aan de wetenschappelijke literatuur, wordt er gekeken naar de beperkingen van het onderzoek, worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek en worden er praktische aanbevelingen gegeven voor CSU.

8. Discussie

In het laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten en hoe deze geïnterpreteerd kunnen worden, de beperkingen van het onderzoek, worden de resultaten gekoppeld aan de literatuur en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Het hoofdstuk besluit met een aantal praktische aanbevelingen voor de organisatie CSU.

8.1 Verklaring van de onderzoeksresultaten

In deze paragraaf worden de resultaten verklaard aan de hand van de literatuur en het kwalitatieve onderzoek. Er wordt aandacht besteed en gezocht naar verklaringen voor het afwezig blijven van significante verbanden tussen praktijkbundels en performance. Er zijn namelijk weinig relaties gevonden tussen praktijkbundels en performance. De afzonderlijke praktijken die behoren tot 'passende functies' correleerden onderling zelfs te weinig om samen te voegen tot een bundel. Wel zijn er een aantal resultaten aantoonbaar tussen afzonderlijke praktijken en (voornamelijk gepercipieerde) performance indicatoren. Daarbij wordt in dit hoofdstuk bekeken waarom sommige afzonderlijke praktijken wel significant correleren met de performance indicatoren en andere niet.

Voordat overgegaan wordt naar de verklaringen van de onderzoeksresultaten, wordt eerst stil gestaan bij het verschil tussen enerzijds het aantal significante relaties tussen de afzonderlijke praktijken en cijfermatige performance en anderzijds het aantal relaties tussen diezelfde praktijken en gepercipieerde performance. Bij het bekijken van de afzonderlijke praktijken werd duidelijk dat er voornamelijk significante relaties zichtbaar zijn tussen praktijken en gepercipieerde performance indicatoren. Significante relaties tussen afzonderlijke praktijken en cijfermatige performance indicatoren zijn erg schaars. Hieruit wordt opgemaakt dat er een discrepantie is tussen het oordeel dat leidinggevendenden hebben over hun eigen performance en het aantal SROI-medewerkers dat leidinggevendenden in dienst hebben, aangenomen hebben en wisten te behouden. In paragraaf 8.2 wordt uiteengezet hoe deze verschillen verklaard kunnen worden.

Aard van de werkzaamheden

Op basis van de literatuur wordt verwacht dat het toepassen van job-carving en job-crafting er toe leiden dat het werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt toegankelijker wordt. Het idee daarachter is dat niet iedere medewerker in staat is om alle taken die behoren tot een functie uit te voeren. Aanpassingen in het werkproces kunnen ertoe leiden dat functies beter afgestemd worden op de persoon in kwestie (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Griffin & Hammis, 2003). Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat het aanpassen van functies binnen CSU op twee manieren gebeurt. Enerzijds door het daadwerkelijk aanpassen van het takenpakket, waarbij de SROI-medewerker specifieke (deel)taken krijgt toegewezen. Anderzijds kan er gericht geplaatst worden. Hierbij verandert er niks in het takenpakket, maar wordt er een goede match gezocht tussen de kwaliteiten van de SROI-medewerker en de uit te voeren taken. Uit de kwantitatieve onderzoeksresultaten blijkt dat verschillende praktijken die meten in hoeverre leidinggevendenden binnen CSU functies aanpassen, niet samengenomen konden worden tot een bundel. Dit betekent dat verschillende praktijken rondom het creëren van passende functies, verschillende concepten blijken te meten. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het aanpassen van functies en het zoeken naar een gepaste functie door leidinggevendenden binnen CSU daadwerkelijk als verschillende praktijken gezien worden.

Wanneer er gekeken wordt naar de afzonderlijke praktijken binnen het creëren van passende functies blijkt eveneens dat voornamelijk de praktijken die aangeven in hoeverre leidinggevendenden op

zoek gaan naar passende functies significant samenhangen met gepercipieerde performance. Afzonderlijke praktijken die meten in hoeverre er daadwerkelijk aanpassingen gedaan worden hangen niet of negatief samen met de performance indicatoren. Door deze resultaten lijkt het er op dat er binnen CSU dus voornamelijk aandacht is voor het gericht plaats en niet voor het daadwerkelijk aanpassen. Een verklaring die gegeven wordt voor het feit dat uit de resultaten blijkt dat er voornamelijk aandacht is voor het zoeken naar geschikte functies in plaats van het aanpassen van functies, komt voort uit het kwalitatieve onderzoeksgedeelte. Respondenten uit het kwalitatieve onderzoeksgedeelte geven aan dat het werk dat wordt aangeboden bij CSU relatief laag instapwerk is, hierdoor is het werk redelijk toegankelijk voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aanpassingen in het werkproces zijn daardoor niet of nauwelijks nodig. Van job-carving of job-crafting is binnen CSU dan ook in beperkte mate sprake. Wel vinden de geïnterviewde respondenten het belangrijk om te kijken of een SROI-medewerker op een (voor hen) geschikte werkplek geplaatst wordt. Hierdoor is het aanpassen van functies niet aan de orde, maar vinden respondenten het wel belangrijk om rekening te houden met de wensen van de SROI-medewerker en hierbij een passende werkplek te zoeken.

Daarnaast kan dit lage instapwerk ook een verklaring zijn voor het ontbreken van relaties tussen andere praktijkbundels en performance. Bijvoorbeeld bij de praktijkbundel van begeleiding. Vanuit de literatuur wordt verwacht dat leidinggevendenden die veel investeren in begeleiding van SROI-medewerkers een betere performance behalen dan leidinggevendenden die dit niet doen. Uit de literatuur blijkt namelijk dat medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt meer behoefte hebben aan begeleiding dan andere medewerkers (o.a. McCollum, 2012; Regioplan 2010; Perkins, 2007). Deze begeleiding is belangrijk tijdens de inwerkperiode, maar ook in een later stadium hebben medewerkers uit deze doelgroep volgens McCollum (2012) en Perkins (2007) behoefte aan veelvuldig contact met hun leidinggevendenden. In dit onderzoek blijkt dat binnen CSU voornamelijk praktijken die gericht zijn op begeleiding tijdens de inwerkperiode significant samenhangen met gepercipieerde performance. Andere vormen van begeleiding zijn niet gerelateerd aan een van de performance indicatoren. Dit zou kunnen voortkomen uit het feit dat respondenten aangeven dat zij SROI-medewerkers vaak gelijk benaderen en behandelen als reguliere medewerkers. Er zijn volgens hen namelijk niet altijd grote verschillen tussen medewerkers met en zonder SROI indicatie. Volgens de geïnterviewde respondenten blijkt namelijk dat veel medewerkers die geen SROI indicatie hebben toch vaak hindernissen ervaren bij het vinden en behouden van werk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een taalachterstand. Hierdoor kan het voorkomen dat de verschillen tussen medewerkers met of zonder SROI indicatie niet groot zijn en dat SROI-medewerkers daarom niet anders worden behandeld dan reguliere medewerkers. Door de aard van de werkzaamheden die CSU aanbiedt, zijn dus niet alle praktijken omtrent begeleiding relevant voor leidinggevendenden binnen CSU. Begeleiding tijdens de inwerkperiode is noodzakelijk, omdat er vaak nieuwe (werknemers)vaardigheden aangeleerd moeten worden. Zodra de SROI-medewerker het werk echter een aantal keer heeft uitgevoerd, is intensieve begeleiding volgens leidinggevendenden binnen CSU in mindere mate nodig. Ook SROI-medewerkers zijn na de inwerkperiode in staat om de werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.

Een soortgelijke verklaring geldt voor het afwezig blijven van relaties tussen de bundel van praktijken rondom werven en selecteren en performance. Tussen de bundel werven en selecteren en performance zijn geen significante relaties aantoonbaar. Wel zijn er een aantal afzonderlijke

praktijken van werven en selecteren die gerelateerd zijn aan gepercipieerde performance. Het aanpassen van werving en selectie ten behoeve van een arbeidsparticipatie onder medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt kan op twee manieren. Enerzijds kunnen er andere methoden gebruikt worden om potentiële SROI-kandidaten aan te spreken (Hogart & Devins, 2005; Chan et al. (2010); Regioplan, 2010), anderzijds kunnen er andere selectiecriteria gebruikt worden (o.a. Regioplan, 2010; Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; Griffin & Hammis, 2003) om medewerkers uit de doelgroep een kans te geven binnen de organisatie. Uit de kwantitatieve data van dit onderzoek blijkt dat afzonderlijke praktijken rondom het aanpassen van werving en selectiemethoden gerelateerd zijn aan gepercipieerde performance, maar dat afzonderlijke praktijken rondom het aanpassen van selectiecriteria niet gerelateerd zijn aan (gepercipieerde en cijfermatige) performance. Hoewel verwacht werd dat beide aanpassingen binnen het werving en selectieproces gerelateerd zouden zijn aan performance, zorgen dus enkel praktijken rondom het aanpassen van de werving en selectiemethoden ervoor dat leidinggevendenden zichzelf beter beoordelen. Dit kan (net als de onverwachte resultaten bij 'begeleiding' en 'creëren van passende functies') voortkomen uit de aard van de werkzaamheden die aangeboden worden door CSU. Het lage instapwerk vereist namelijk geen opleiding of (jarenlange) werkervaring. Er gelden daarom bij het selecteren van schoonmaakpersoneel binnen CSU geen strenge selectiecriteria. Wanneer het werk een hogere moeilijkheidsgraad zou hebben, was het misschien wel noodzakelijk geweest om andere selectiecriteria te hanteren om medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden binnen de organisatie. Perkins (2007) en Devins & Hogart (2005) beargumenteren dat medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt hindernissen ervaren bij het zoeken en vinden van werk. Ook al is het werk bij CSU redelijk toegankelijk voor mensen uit deze doelgroep, problemen die medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen ondervinden bij solliciteren blijven bestaan. Het lijkt dan ook logisch dat afzonderlijke praktijken rondom het aanpassen van de werving en selectiemethode om die reden (ondanks het lage instapwerk) wel gerelateerd zijn aan performance.

Ondanks dat op basis van de literatuur verwacht werd dat de praktijken omtrent het creëren van passende functies, begeleiding en werving en selectie positief gerelateerd zouden zijn aan performance, blijkt uit de resultaten dat dit binnen CSU niet altijd opgaat. Een verklaring voor het (deels) ontbreken van deze relaties wordt gezocht in de aard van de werkzaamheden die uitgevoerd worden binnen CSU.

Belang van maatwerk

Daarnaast kan een verklaring voor het ontbreken van significante relaties tussen praktijkbundels en performance gevonden worden in het belang van maatwerk bij SROI. Medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben te maken met uiteenlopende problematiek en behoeften (Perkins, 2007). Hierdoor is het lastig om praktijken te definiëren welke op alle SROI-medewerkers vergelijkbare effecten hebben. Doordat de doelgroep binnen dit onderzoek redelijk breed gedefinieerd is, komen leidinggevendenden in aanraking met veel verschillende beperkingen, achtergronden en persoonlijkheden. Daarbij blijkt uit het kwalitatieve onderzoek dat SROI-medewerkers binnen CSU vaak verdeeld worden in twee subgroepen. Dit zijn enerzijds medewerkers met een beperking en anderzijds medewerkers met een werkloosheidsverleden. Hoewel dit onderscheid in de literatuur niet expliciet gemaakt wordt, zijn er wel auteurs die zich met hun onderzoeken op een van deze subdoelgroepen richten. Bijvoorbeeld: Copeland et al. (2009) die zich

richten op medewerkers met een beperking en Perkins (2007) die zich richt op medewerkers die werkeloos geweest zijn. Daarnaast zijn er ook auteurs die wel expliciet onderscheid maken binnen deze doelgroep. Dit is echter niet altijd verdeeld in de subgroepen zoals ze benoemd worden in het kwalitatieve onderzoeksgedeelte binnen CSU. Zo maakt bijvoorbeeld Groot (2009) onderscheid aan de hand van de 'verdiencapaciteit' van medewerkers. Zij onderzoekt langdurig werkelozen (waarbij binnen dat onderzoek ook langdurig werkelozen met een functiebeperking kunnen vallen) en maakt onderscheid op basis van vier subdoelgroepen. Bij ieder van deze subdoelgroep beschrijft Groot verschillende kenmerken en behoeften aan ondersteuning. Dit maakt duidelijk dat niet alle medewerkers binnen de doelgroep behoefte hebben aan dezelfde manier van leidinggeven. Binnen de onderzoeksopzet van dit afstudeeronderzoek is hier echter wel vanuit gegaan. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het afwezig blijven van significante relaties tussen (afzonderlijke) praktijken

Uit de kwalitatieve resultaten blijkt daarbij dat bij de begeleiding van SROI-medewerkers uit deze twee subdoelgroepen door leidinggevendenden op sommige vlakken een andere aanpak gebruikt wordt. Er worden hierbij drie aanknopingspunten gegeven vanuit de interviews, waar deze verschillen zich mogelijk voordoen:

- Inlichten van het team: bij medewerkers met een functiebeperking wordt het team vaker ingelicht over de achtergrond van deze medewerker dan bij medewerkers met een werkeloosheidsverleden.
- Gelijke behandeling/beoordeling: van medewerkers met een werkeloosheidsverleden wordt verwacht dat zij na de (intensieve) inwerkperiode functioneren als reguliere medewerkers, terwijl dit van medewerkers met een functiebeperking in mindere mate verwacht wordt. Zij worden dan op een andere manier behandeld en beoordeeld dan reguliere medewerkers.
- Aanpassen van het takenpakket: voor medewerkers met een functiebeperking zijn wel enkele voorbeelden waarbij aanpassingen gedaan worden in het takenpakket, voor medewerkers met een werkeloosheidsverleden zijn geen voorbeelden genoemd waarbij aanpassingen in het werkproces gedaan zijn.

Uit deze drie voorbeelden blijkt dat leidinggevendenden (afhankelijke van de persoon in kwestie en zijn/haar achtergrond) soms juist tegengestelde praktijken inzetten. Daarbij is het (op basis van het kwalitatieve onderzoek) aannemelijk dat leidinggevendenden er vaker voor kiezen om medewerkers met een beperking anders te begeleiden dan medewerkers met een werkeloosheidsverleden. Doordat er veel diversiteit is binnen de doelgroep kan het zijn dat leidinggevendenden niet altijd dezelfde praktijken inzetten bij verschillende SROI-medewerkers, maar dat zij aan de hand van de behoeften en kwaliteiten van de SROI-medewerker bepalen wat de beste manier van handelen is. Binnen dit onderzoek is dit onderscheid in het kwantitatieve gedeelte wellicht niet voldoende belicht. Dit kan geleid hebben tot verwarrende of uiteenlopende antwoorden in het kwantitatieve onderzoek, waardoor geen significante relaties zichtbaar werden uit de data.

De invloed van externe ondersteuning

Een ander opvallend resultaat binnen dit onderzoek zijn de tegenstrijdige bevindingen wat betreft externe ondersteuning. Bij externe ondersteuning wordt in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen externe ondersteuning als antecedent en de inzet van externe ondersteuning als praktijk. Bij de externe ondersteuning als antecedent gaat het om de mate waarin een leidinggevende behoefte heeft aan externe ondersteuning en in hoeverre deze leidinggevende deze ondersteuning

beschikbaar acht. De antecedent externe ondersteuning is bekeken in relatie tot de inzet van praktijken. Daarnaast is de inzet van externe ondersteuning bekeken als praktijk. Wanneer er gekeken wordt naar externe ondersteuning als praktijk, gaat het om het daadwerkelijk gebruik maken van deze ondersteuning bij het uitvoeren van werving en selectie, het geven van begeleiding of het aanpassen van functies. Gebruik maken van externe ondersteuning is als praktijk in relatie met performance bekeken.

In het kwalitatieve onderzoek geven respondenten aan dat de inzet van publieke dienstverleners essentieel is bij het bereiken van performance. De geïnterviewde respondenten geven aan dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt binnen de uitvoering van het SROI-beleid, maar dat het voor hen zonder de hulp van externe dienstverleners bijna niet mogelijk is om SROI-medewerkers aan te nemen en te behouden. Ook in de meer praktijk gerichte literatuur (zoals Regioplan, 2010 en TNO, 2012) wordt aandacht besteed aan de invloed van publieke dienstverlening (ofwel: externe ondersteuning). Regioplan (2010) onderbouwt dat externe partijen een belangrijke rol spelen bij onder andere het voorbereiden van de SROI-medewerker, ondersteuning van werkgevers bij de werving en selectie en het begeleiden van de SROI-medewerker op de werkvloer. Regioplan ziet de ondersteuning van publieke dienstverleners als een voorwaarde voor het slagen van SROI-beleid. De literatuur veronderstelt dat deze ondersteuning een bijdrage kan leveren aan arbeidsparticipatie onder medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op basis hiervan wordt verwacht dat de toegang tot externe ondersteuning een positieve relatie heeft met de inzet van praktijken en dat de inzet van externe ondersteuning (als praktijk) positief gerelateerd is aan een performance, maar uit het kwantitatieve onderzoek blijkt anders.

Uit het kwantitatieve onderzoek blijkt namelijk dat leidinggevenden die daadwerkelijk een beroep doen op externe dienstverlening (als praktijk), zichzelf op sommige vlakken minder goed beoordelen dan leidinggevenden die geen gebruik maken van de mogelijkheden tot externe ondersteuning. Er is dus een negatieve relatie tussen de inzet van praktijken die gericht zijn op externe ondersteuning en gepercipieerde performance. Een verklaring voor de negatieve relaties tussen performance en het gebruik maken van externe ondersteuning kan zijn dat leidinggevenden die gebruik maken van deze externe ondersteuning kritischer reflecteren op zichzelf en zichzelf daardoor lager beoordelen. In dit onderzoek kunnen echter geen causale relaties aangetoond worden. Hierdoor zou het ook kunnen zijn dat leidinggevenden die zichzelf kritischer beoordelen eerder gebruik maken van externe dienstverlening en dat de relatie daarom negatief is. Dit kunnen verklaringen zijn waardoor leidinggevenden die gebruik maken van externe ondersteuning minder hoog scoren op gepercipieerde performance dan leidinggevenden die hier geen gebruik van maken. Het is aannemelijk dat leidinggevenden welke kritischer reflecteren, eerder (bereid zijn) de hulp van externe in te roepen dan leidinggevenden die in mindere mate reflecteren.

Bovendien blijkt uit het kwantitatieve onderzoek dat externe ondersteuning als antecedent juist negatief verbonden is aan de inzet van een aantal praktijken. Dit betekent dat meer externe ondersteuning leidt tot minder initiatief bij leidinggevenden tot inzet van een aantal praktijken (dit betreft praktijken omtrent werven en selecteren en praktijken omtrent organisatiecultuur en houding). Daarbij spreken de resultaten tussen de antecedenten interne- en externe ondersteuning elkaar tegen. Waar interne ondersteuning positief gerelateerd is aan de inzet van een aantal praktijken, zijn deze praktijken negatief gerelateerd aan externe ondersteuning.

De reden voor het negatieve verband tussen externe ondersteuning (als antecedent) en inzet van de praktijken, kan zijn dat leidinggevendenden die gebruik maken van externe ondersteuning zich minder betrokken of verantwoordelijk voelen voor de begeleiding van SROI-medewerkers en zich daardoor daadwerkelijk minder inzetten voor bepaalde praktijken. Dit is enigszins logisch, omdat zij het uitvoeren van deze praktijken overlaten aan publieke dienstverleners en daardoor zelf minder aandacht hoeven te besteden aan bepaalde praktijken. De vraag is echter in hoeverre dit wenselijk is voor de organisatie. Leidinggevendenden die publieke dienstverleners betrekken zijn nog steeds verantwoordelijk voor het aannemen en behouden van de medewerkers met een SROI-indicatie en zullen daarom moeten blijven investeren in praktijken.

8.2 Beperkingen onderzoek

Met methode van onderzoek wordt geprobeerd de sociale werkelijkheid te vertalen naar gegevens die gebruikt kunnen worden om te analyseren (Boeije, 2012). Om deze vertaalslag in dit onderzoek te maken is gebruik gemaakt van twee verschillende onderzoeksmethoden. Hoewel geprobeerd is dit zo betrouwbaar en correct mogelijk te doen, kent ook dit onderzoek haar beperkingen. Om de onderzoeksresultaten in perspectief te plaatsen, is het belangrijk om stil te staan bij deze tekortkomingen. Op die manier kunnen de conclusies naar waarde ingeschat worden. De beperkingen van dit onderzoek worden hieronder besproken.

De eerste beperking van dit onderzoek is dat het onderzoeksmodel cross-sectioneel van aard is. Wil men daadwerkelijke invloed van antecedenten op praktijken en de invloed van praktijken op performance meten, moet er longitudinaal onderzoek gedaan worden. Door het tijdsbestek van de opdracht is het echter niet mogelijk om dergelijk onderzoek uit te voeren. Hierdoor worden met dit onderzoek alleen verbanden aangetoond, maar blijven causale relaties achterwege. Bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten is het belangrijk om hier aandacht voor te hebben.

Daarnaast is het conceptueel model van dit onderzoek relatief basaal. Er worden alleen directe relaties getoetst tussen antecedenten en praktijken en tussen praktijken en performance. De vraag is echter in hoeverre de verschillende antecedenten direct invloed hebben op de uiteindelijke performance. In dit onderzoek is de directe relatie tussen performance en de antecedenten bekwaamheid, bereidheid en ondersteuning niet geanalyseerd. Dit wil echter niet zeggen dat deze relatie niet bestaat. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om te onderzoeken of er directe relaties zijn tussen deze antecedenten en performance.

Een andere beperking van het onderzoek is de manier waarop performance geoperationaliseerd is. De mogelijkheid bestaat dat de cijfermatige performance niet 100% betrouwbaar is. Het bijhouden van deze performance heeft namelijk een hoge administratieve last en gebeurt niet altijd naar behoren. Dit blijkt uit het verschil tussen werkelijke indiensttredingen in 2013 en het aantal SROI-formulieren dat ontvangen is (dit aantal zou bij correcte afhandeling gelijk moeten zijn). Daarbij worden performance gegevens bij de Business Unit Tzorg op een andere manier bijgehouden dan bij de andere Business Units. Het zou kunnen dat de resultaten hierdoor vertekend zijn. Naast de cijfermatige performance is leidinggevendenden gevraagd naar een eigen oordeel over hun performance. De gepercipieerde performance indicator is erg subjectief. Verlet, Devos en Reynart (2005) hebben onderzoek gedaan naar subjectieve performance indicatoren bij het in kaart brengen van 'kwaliteit van leven'. Zij beschrijven dat subjectieve metingen eerder afhankelijk zijn van persoonskenmerken en situationele factoren dan objectieve metingen. Hoewel in de analyses

gecontroleerd is op leeftijd en geslacht, zouden hierbij nog meerdere (persoonlijke) factoren een rol kunnen spelen die niet zijn meegenomen in de analyses. Doordat er waarschijnlijk meerdere (persoonlijke) factoren een rol spelen, maar hier geen rekening mee gehouden is in de analyses, zou een vertekend beeld geschetst kunnen zijn. Gepercipieerde performance indicatoren meten niet alleen hoe leidinggevendenden over hun eigen performance denken, maar deze indicatoren geven ook inzicht in andere persoonlijke kenmerken. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de mate van bescheidenheid, of de mate waarin leidinggevendenden op zichzelf reflecteren. Naar verwachting zullen meer kritische leidinggevendenden zichzelf bij voorbaar al minder hoog beoordelen dan leidinggevendenden die minder kritisch zijn; dit geeft dan nog geen enkel inzicht in hun daadwerkelijke kennis en kunde ten aanzien van SROI. Daarnaast kunnen ook situationele factoren het beeld dat leidinggevendenden hebben over hun inzet rondom SROI beïnvloeden. Hierbij kan gedacht worden aan de hoeveelheid aandacht die binnen de Business Units besteed wordt aan SROI. Dit kan erg uiteenlopen en daardoor gevolgen hebben voor de manier waarop leidinggevendenden over zichzelf denken. Ook hiermee is geen rekening gehouden in de kwantitatieve analyses.

Een laatste beperking van dit onderzoek betreft de omvang van de dataset. Deze is relatief klein. Een kleine dataset heeft als nadeel dat er niet snel significante resultaten zichtbaar worden (Baarda, De Goede & van Dijkum, 2007). Door de kleine dataset konden er bovendien geen analyses gedaan worden op basis van verschillende groepen. Er is geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende medewerkersgroepen binnen de SROI-doelgroep. Hoewel het onderscheid niet altijd even helder is, kan de doelgroep (op basis van suggesties in de literatuur en in het kwalitatieve onderzoek) bijvoorbeeld verdeeld worden in twee subgroepen: medewerkers met een werkloosheidsverleden en medewerkers met een beperking. Er zijn echter ook andere manieren om te kijken naar de diversiteit binnen de doelgroep (Groot, 2009). Doordat in het kwantitatieve onderzoek geen onderscheid is gemaakt tussen subdoelgroepen, kan het zijn dat er minder significante relaties zichtbaar zijn geworden tussen antecedenten - praktijken en praktijken - performance. De praktijken die leidinggevendenden ondernemen zouden namelijk kunnen verschillen per subdoelgroep.

8.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden de conclusies van dit onderzoek gerelateerd aan de literatuur. Daarbij wordt bekeken hoe deze onderzoeksresultaten een bijdrage leveren aan de theorievorming rondom het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tevens worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

Doelgroep beleid

In de inleiding wordt betoogd dat door middel van dit afstudeeronderzoek een kennisbijdrage geleverd wordt aan bewust doelgroep beleid. Keegan en Boselie (2006) beargumenteren dat verschillende groepen werknemers fundamenteel van elkaar verschillen. Paauwe en Boselie (2005) stellen daarbij dat het belangrijk is om HR-praktijken af te stemmen op deze verschillende doelgroepen. In dit onderzoek is bekeken welke praktijken leidinggevendenden inzetten ten behoeve van medewerkers uit een specifieke doelgroep. Hoewel uit dit onderzoek blijkt dat sommige afzonderlijke praktijken effect hebben op het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, moet hier wel een belangrijke kanttekening geplaatst worden. Ook binnen de doelgroep is er sprake van diversiteit en blijft het belang van 'maatwerk' bestaan. 'Best practices' zijn ook hierbij moeilijk te definiëren, er is namelijk niet één manier om medewerkers uit

deze doelgroep aan te trekken en te behouden. Hoewel dit niet betekent dat er gepleit moet worden voor helemaal geen afstemming op basis van bepaalde medewerkersdoelgroepen, is het wel belangrijk om hier een nuance in aan te brengen en er rekening mee te houden dat er ook binnen de doelgroep grote verschillen zijn. Een manier om bepaalde praktijken in kaart te brengen die kunnen leiden tot betere performance en tegelijkertijd rekening te houden met diversiteit binnen deze doelgroepen is om te kijken naar sub-doelgroepen.

Het toepassen van maatwerk en het afstemmen van praktijken op de verschillende subdoelgroepen is een punt waar in de literatuur al enige aandacht voor is. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers met een beperking en medewerkers met een uitkeringsverleden. Verschillende auteurs onderscheiden zich door onderzoek te doen naar één van deze medewerkersgroepen (onder andere Copeland et al., 2009 en Perkins, 2007). Of maken onderscheid binnen de doelgroep op basis van andere kenmerken (zoals Groot, 2009). Ook in dit afstudeeronderzoek wordt belicht dat verschillende benaderingen vanuit leidinggevenden richting de subdoelgroepen gewenst kunnen zijn en worden in dit onderzoek drie voorbeelden gegeven van praktijken waarin deze verschillen zich uiten. Deze verschillen uiten zich binnen CSU onder andere bij het inlichten van het team over de achtergrond van de SROI-medewerker, de mate waarin SROI-medewerkers gelijk behandeld en beoordeeld worden en het wel of niet doen van aanpassingen in het takenpakket. Dit zijn echter zeer contextspecifieke voorbeelden en daarbij zijn deze voorbeelden niet statistisch onderzocht. Er is tot op heden niet in kaart gebracht wat de belangrijkste verschillen zijn in de voorkeur voor bepaalde praktijken tussen medewerkers binnen de doelgroep. Voor vervolgonderzoek wordt daarom gesuggereerd om verder in kaart te brengen op basis van welke kenmerken er onderscheid gemaakt kan worden binnen de SROI-doelgroep en hoe deze verschillen vertaald worden naar (gewenste) praktijken.

Beroep op externe ondersteuning

In praktijkgericht onderzoek, zoals dat van TNO (2012) en Regioplan (2007), wordt uiteengezet dat de inzet van publieke dienstverleners erg belangrijk is voor het aannemen en behouden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij blijkt uit de interviews dat leidinggevenden externe ondersteuning erg waardevol vinden. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek suggereren daarentegen dat deze ondersteuning niet altijd positief uitpakt. Daarom is het ook voor meer algemene theorievorming van belang om in kaart te brengen hoe deze externe dienstverlening het beste tot zijn recht komt. Extra onderzoek naar de invloed van externe ondersteuning is gewenst, dit is dan ook een suggestie voor vervolgonderzoek. Bij onderzoek naar de rol van publieke dienstverleners is het dan niet alleen belangrijk om te kijken naar initiatieven die deze externe partijen dan ondernemen, maar is het voornamelijk belangrijk om te onderzoeken welke invloed deze ondersteuning heeft op leidinggevenden en hoe zij daarbinnen met hun verantwoordelijkheden omgaan.

8.4 Implicaties voor de praktijk

Uit de resultaten worden een aantal belangrijke conclusies getrokken. Op basis van deze conclusies worden de volgende aanbevelingen gegeven:

1. Bewust omgaan met SROI

Het eerste belangrijke punt is dat er weinig verbanden gevonden zijn tussen bundels van praktijken en beide performance indicatoren, tevens blijkt dat de significante relaties die gevonden zijn tussen

de inzet van afzonderlijke praktijken en performance met name betrekking hebben op de gepercipieerde performance indicatoren. In dit onderzoek worden voornamelijk een aantal afzonderlijke praktijken gevonden waarvan leidinggevenden denken dat zij door het inzetten van deze praktijken een betere performance behalen. Dit is een eerste stap in het in kaart brengen van het complexe speelveld rondom SROI. Voordat daadwerkelijk duidelijk is welke praktijken of bundels van praktijken leiden tot hogere instroom en lagere verloopcijfers, moet er binnen CSU bewust omgegaan worden met SROI en de praktijken die leidinggevenden daarbij inzetten. Een eerste aanbeveling is dan ook om bewust om te gaan met SROI binnen de organisatie. Dit kan gedaan worden op verschillende manieren. Ten eerste is het belangrijk om door te gaan met het inzichtelijk maken van gegevens rondom het in- en uit dienst treden van medewerkers uit deze doelgroepen. Het is eveneens belangrijk dat leidinggevenden zich bewust zijn van deze gegevens. Bewustwording onder leidinggevenden kan vergroot worden door de cijfermatige performance indicatoren inzichtelijk te maken en te verspreiden onder leidinggevenden. Het idee hierachter is dat wanneer leidinggevenden zich meer bewust zijn van SROI, zij in hogere mate gericht leiding kunnen geven aan deze medewerkers dan in de huidige situatie.

Bewustwording gaat verder dan alleen weten welke SROI-medewerkers men in dienst heeft. Daarom is het belangrijk dat ervaringen omtrent SROI gedeeld worden binnen de organisatie. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dat ervaring essentieel is voor leidinggeven aan SROI-medewerkers, doordat leidinggevenden beschikken over ervaring voelen zij zich in staat om zich in te zetten voor SROI. Zij geven daarbij aan dat de kennis en vaardigheden die zij hebben met betrekking tot het begeleiden van SROI-medewerkers, opgedaan zijn door ervaring (en niet tijdens een cursus of opleiding). Bovendien blijkt dat de bekwaamheid (kennis en vaardigheden) geen verbanden vertonen met de bundels van praktijken. Kennis en vaardigheden leiden er dus niet toe dat men allemaal dezelfde praktijken inzet. Het aanleren van standaard kennis en vaardigheden in cursussen of opleidingen lijkt hierdoor niet functioneel, mede door het belang van maatwerk bij het geven van deze begeleiding. ‘Ervaren’ is op dit moment binnen CSU de belangrijkste leermethode voor leidinggevenden. Om bewustwording te vergroten is het belangrijk dat leidinggevenden onderling ervaringen delen. Het delen van ervaringen kan gedaan worden door het aanstellen van “SROI-ambassadeurs”. Leidinggevenden die veel ervaring hebben met leidinggeven aan SROI-medewerkers kunnen deze taak op zich nemen.

2. Aandacht voor de inwerkperiode

De inwerkperiode is een belangrijke fase in het succesvol aannemen en behouden van de SROI-medewerker, dit blijkt uit zowel de interviews als de resultaten van de vragenlijst. Enkel afzonderlijke praktijken binnen de bundel begeleiding die gericht zijn op de inwerkperiode hebben een positieve relatie met de gepercipieerde performance indicatoren. Uit deze resultaten blijkt dat leidinggevenden in de eerste periode van het dienstverband de nieuwe SROI-medewerker extra aandacht en begeleiding geven, zichzelf beter beoordelen op performance. Dit betekent echter niet dat begeleiding tijdens de inwerkperiode daadwerkelijk tot een hogere cijfermatige performance leidt. Desondanks suggereren bevindingen uit de literatuur en de aantoonbare relaties tussen afzonderlijke praktijken gericht op de inwerkperiode en gepercipieerde performance dat aandacht tijdens de inwerkperiode een belangrijk element is van het leidinggeven aan medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarom is het belangrijk om ook binnen CSU hier aandacht aan te besteden. Deze extra begeleiding tijdens de inwerkperiode hoeft niet per se gegeven te worden door

de leidinggevenden zelf, maar kan ook overgenomen worden door een ervaren medewerker. Er kan daarbij sprake zijn van een buddysysteem, waarbij de nieuwe medewerker gekoppeld wordt aan een ervaren medewerker. Op deze manier leert een SROI-medewerker hoe de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden en kan de SROI-medewerker altijd ergens terecht met vragen.

3. Investeer in bewust en gericht plaatsen

Het aanbieden van passende functies kan volgens de literatuur en respondenten uit het kwalitatieve onderzoek op grofweg twee manieren. Enerzijds door aanpassingen te doen in het werkproces, anderzijds door SROI-medewerkers gericht te plaatsen. Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat gericht plaatsen van een SROI-medewerker positief is gerelateerd aan gepercipieerde performance. Bovendien blijkt dat leidinggevenden die aangeven bekwaam te zijn in het leidinggeven aan SROI-medewerkers, minder investeren in het creëren van passende functies (maar niet per se meer investeren in gericht plaatsen). Hieruit wordt opgemaakt dat leidinggevenden niet daadwerkelijk aanpassingen hoeven te doen in het takenpakket om een SROI-medewerker te plaatsen binnen de organisatie, maar dat zij beter kunnen investeren in het maken van een goede match tussen werkzaamheden, tijdstip van het werk, locatie, duur van de werkzaamheden en de kwaliteiten/wensen van de SROI-medewerker. De derde aanbeveling volgt uit deze resultaten en luidt: investeer in het bewust en gericht plaatsen van SROI-medewerkers.

Een manier voor de leidinggevende om dit te doen is om tijdens het kennismakingsgesprek duidelijk zijn/haar verwachtingen uit te spreken naar de SROI-medewerker toe en daarbij te vragen wat de medewerker zelf van het werk verwacht. Uit de kwantitatieve resultaten blijkt namelijk dat het uitspreken van deze verwachtingen tijdens de kennismaking, positief gerelateerd is aan gepercipieerde performance. Daarom is het belangrijk om tijdens het kennismakingsgesprek aandacht te besteden aan deze verwachtingen en deze informatie vervolgens te benutten door de SROI-medewerkers op een geschikte werkplek te plaatsen.

4. Motiveer leidinggevenden

Het is belangrijk om gemotiveerde leidinggevenden in dienst te hebben. Leidinggevenden die gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor SROI-medewerkers investeren meer in praktijken omtrent werving en selectie. Hoewel de bundel van praktijken die gericht is op werving en selectie niet direct leidt tot een betere cijfermatige performance, zijn er een aantal praktijken omtrent werven en selecteren die ervoor zorgen dat leidinggevenden zichzelf beter beoordelen op de manier waarop zij SROI-medewerkers weten aan te trekken, te behouden en met hen omgaan. Uiteindelijk leidt meer bereidheid onder leidinggevenden dus tot aanpassingen in de werving en selectie, waarvan sommige praktijken weer leiden tot een betere performance.

Uit beide onderzoeksgedeeltes blijkt dat leidinggevenden verschillende redenen hebben om te investeren in de inzet van SROI-medewerkers en dat bereidheid tot het inzetten van SROI-medewerkers vaak gestimuleerd wordt door prikkels die direct betrekking hebben op hun eigen kostenplaats, zodat zij zelf de voordelen van het inzetten van SROI-medewerkers ervaren. Directe verplichtingen waaraan de leidinggevenden binnen de kostenplaats moet voldoen, zijn effectiever dan verplichtingen die 'organisatie breed' opgelegd worden. Het inzichtelijk maken van de (financiële) voordelen op kostenplaatsniveau is bijvoorbeeld een manier om leidinggevenden enthousiast te maken voor het aannemen en behouden van SROI-medewerkers. Daarnaast kan motivatie kan ook ontstaan doordat leidinggevenden heb belang inzien van arbeidsparticipatie van

medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bij het inzichtelijk maken van deze voordelen zouden 'SROI-ambassadeurs' ook een belangrijke rol kunnen spelen.

5. Onderzoek de effecten van externe ondersteuning

Uit dit onderzoek blijken tegenstrijdige resultaten wat betreft ondersteuning van publieke dienstverleners. In dit discussie hoofdstuk zijn een aantal aanknopingspunten gegeven voor de verklaring van deze resultaten. Het is onderzoekswaardig om in kaart te brengen hoe deze tegenstrijdige bevindingen zich tot elkaar verhouden. De laatste aanbeveling is dan ook om de rol van deze publieke dienstverlening in kaart te brengen, te achterhalen welke invloed deze externe ondersteuning heeft op leidinggevenden en op welke manier deze externe ondersteuning het beste ingezet kan worden binnen de organisatie.

9. Literatuur

Wetenschappelijke bronnen

Ali, M., Schur, L., & Blanck, P. (2011). What types of jobs do people with disabilities want?. *Journal of occupational rehabilitation*, 21(2), 199-210.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Baarda, D. B., Goede, M. P. M., & Dijkum, C. J. (2011). *Basisboek statistiek met SPSS*. Noordhoff.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.

Berkel van, R. & Leisink, P. (2013). Both sides now: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation. *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*, 143-159.

Boeije, H. (2005). Kwalitatief onderzoek. *H.'t Hart en H. Boeije, J. Hox (red.), Onderzoeksmethoden, Amsterdam*.

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill Higher Education.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Callahan, M., Griffin, C., & Hammis, D. (2011). Twenty years of employment for persons with significant disabilities: A retrospective. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35(3), 163-172.

Chan, F., Strauser, D., Gervey, R., & Lee, E. J. (2010). Introduction to demand-side factors related to employment of people with disabilities. *Journal of occupational rehabilitation*, 20(4), 407-411.

Copeland, J., Chan, F., Bezyak, J., & Fraser, R. T. (2010). Assessing cognitive and affective reactions of employers toward people with disabilities in the workplace. *Journal of occupational rehabilitation*, 20(4), 427-434.

Deckop, J. R., Konrad, A. M., Perlmutter, F. D., & Freely, J. L. (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45(4), 539-559.

Devins, D., & Hogarth, T. (2005). Employing the unemployed: Some case study evidence on the role and practice of employers. *Urban Studies*, 42(2), 245-256.

- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Griffin, C., & Hammis, D. (2003). *Making self-employment work for people with disabilities*. Baltimore: Paul H. Brookes.
- Groot, I. (2009). Hoe helpen we langdurig werklozen aan een baan. *Is het Nederlandse ontslagstelsel nu echt aan verandering toe?* 104, 67-84.
- Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human Resource Management*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491-1511.
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dijkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement. (Dissertatie) Geraadpleegd via <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/234628/knies.pdf?sequence=1> (07-05-2014)
- Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.
- Lingane, A., & Olsen, S. (2004). Guidelines for social return on investment. *California Management Review*, 46(3), 116-135.
- Luecking, R. G. (2008). Emerging employer views of people with disabilities and the future of job development. *Journal of vocational rehabilitation*, 29(1), 3-13.
- Mallon, A. J. (2007). Employers and Work First policies: Exploring workplace support practices. *Journal of Policy Practice*, 6(4), 3-24.
- McCollum, D. (2012). The sustainable employment policy agenda: What role for employers? *Local Economy*, 27(5-6), 529-540.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Pauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Perkins, D. (2008). Improving employment participation for welfare recipients facing personal barriers. *Social Policy and Society*, 7(1), 13
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Rein, M. (1982). The social policy of the firm. *Policy Sciences*, 14(2), 117-135.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.

Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3-20.

Storey, K. (2003). A review of research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International Journal of Rehabilitation Research*, 26(2), 79-84.

Van de Velde, M., Dijkers, J. & Jansen, P. (2013) *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept uitgeefgroep

Verlet, D., Devos, C., & Reynaert, H. (2005). Het meten van de effecten van lokaal beleid door middel van subjectieve indicatoren. *Tijdschrift voor sociologie*, 26(1-2), 56-94.

Secundaire bronnen

Anoniem (2012). *Wanneer heeft een medewerker een SROI-indicatie*. Uden: CSU afdeling P&O

CSU (2012). *CSU jaarverslag 2012*. Geraadpleegd op <http://www.muskitopages.nl/2013/csu/jaarverslag/#44>

Gramser, M. (2012). *Beleidsverklaring Social Return*. Uden: CSU afdeling P&O
Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid (SZW). (2013). *Memorie van toelichting*

Quotumwet. Geraadpleegd via <http://www.denormalstezaak.nl/wp-content/uploads/2014/01/Memorie-van-toelichting-quotumwet.pdf> (12-03-2014)

Regioplan (2010). *Meer werkplekken bij werkgevers: literatuur onderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots 'werken naar vermogen'*. Amsterdam: Regioplan

Rijksoverheid (2013, 1 april) *Europese regelgeving voor aanbestedingen*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/europese-regelgeving-aanbestedingen> (25-06-2014)

Roberts Enterprise Development Fund (REDF) (zonder jaar) *Missions en values*. Geraadpleegd op <http://www.redf.org/who-we-are/> (20-02-2014)

TNO Behavioural and Societal (2012). *Beter samenwerking rond social return*. Delft:TNO

Bijlage 1: Topiclijst

Inleiding van het Interview:

- Zelf voorstellen: universiteit Utrecht, onderzoeksopdracht vanuit CSU – Uden → inzet van SROI en de rol van leidinggevenden daarin.
- Doel: Uiteindelijk wil ik een enquête verspreiden onder alle rayonleiders, zorgcoördinatoren en projectmanager, maar daarvoor is kennis van uit de theorie alleen niet voldoende om tot relevante onderwerpen te komen.
- Het interview wordt gestructureerd aan de hand van een topiclijst, deze lijst is belangrijk omdat deze enerzijds is gebaseerd op theorie en anderzijds op opgedane informatie in praktijkbijeenkomsten. Dit geeft mij houvast om de informatie te ordenen en het interview te sturen.
- Vragen om het interview op te nemen.
- Anonimiteit waarborgen: mogelijkheid tot het inzien van de uitgetypte versie van het interview in hoofdlijnen – of eventueel het rapport inzien.

Topiclijst

Wat is jouw functie binnen CSU?

SROI

- Wat zijn jouw ervaringen met SROI?
 - o Met welke SROI- doelgroepen heb jij als leidinggevenden voornamelijk te maken?
- In hoeverre acht je jouw rol als leidinggevende van belang bij het slagen van SROI beleid?
 - o Is de manier waarop jij leidinggeeft van invloed op het aannemen en behouden van medewerkers met een SROI indicatie?

Publieke dienstverlening

- Met welke instanties werk jij samen als het gaat om SROI? (gemeenten, gespecialiseerde re-integratiebureaus, UWV?).
- In hoeverre zie jij het aannemen en behouden van mensen met een SROI indicatie als een samenwerking tussen CSU, de leidinggevende en deze instanties?

Praktijken:

- **Welke acties zijn er nodig om mensen met een SROI indicatie in dienst te nemen?**
- **Welke acties zijn er nodig je om medewerkers met een SROI indicatie te behouden?**
- **Wat gaat bij het aannemen en behouden goed en wat gaat minder goed?**

Indien niet genoemd: In hoeverre vind je het belangrijk dat er aandacht is voor de volgende acties?

- *Werven en selecteren :*
 - o *Via welke wegen worden mensen met een SROI indicatie aangenomen bij CSU?*
 - o *En in hoeverre is het noodzakelijk de manier waarop werving en selectie plaatsvindt aan te passen voor mensen met een SROI indicatie?*
 - o *In hoeverre is het belangrijk dat een organisatie in staat is om in kaart te brengen*

- wat de eisen zijn die gesteld worden aan een nieuwe medewerker?*
- *Is het noodzakelijk om bij werving en selectie gebruik gemaakt van expertise van professionals?*
 - *Het creëren van passende functies voor mensen met een beperking*
 - *In hoeverre is het nodig om mensen met een indicatie te plaatsen op bestaande functies binnen CSU?*
 - *Zijn er mogelijkheden binnen het werk om aangepaste taken aan te bieden?*
 - *Werken aan een duurzame arbeidsrelatie het geven van begeleiding*
 - *In hoeverre is er bij mensen met een indicatie behoefte/noodzaak aan (extra) begeleiding?*
 - *Waaruit bestaat deze begeleiding?*
 - *Hoe belangrijk vind je de ondersteuning die directe collega's geven aan de medewerker met SROI indicatie?*
 - *Wordt er een beroep gedaan op (externe) professionals bij het geven van deze begeleiding?*
 - *Het aanbieden van prikkels → goed loon, arbeidsvoorwaarden & doorgroeimogelijkheden*
 - *In hoeverre denk je dat betere voorwaarde bij een andere werkgever een reden zijn voor medewerkers met indicatie om over te stappen naar een andere werkgever?*
 - *Op welke manier denk je dat medewerkers met SROI indicatie gemotiveerd worden, is het noodzakelijk om deze medewerkers meer te stimuleren door prikkels aan te bieden?*
 - *Organisatie cultuur*
 - *In welke mate denk je dat cultuur/houding van collega medewerkers/leidinggevende bepalend is voor het wel of niet in dienst nemen en houden van medewerkers met een SROI indicatie?*
 - *In hoeverre denk je dat cultuur/sfeer op de werkvloer belangrijk is voor de manier waarop iemand met een SROI indicatie zijn/haar werk beleeft en presteert?*
 - *In welke mate denk je dat betrokkenheid op de werkvloer met het SROI beleid een rol speelt bij aannemen en behouden van personeel met een SROI indicatie?*
 - *Zijn de verwachtingen over mensen met een SROI indicatie anders dan over medewerkers zonder indicatie?*
 - *Vind je dat mensen met een SROI indicatie op dezelfde manier behandeld moeten worden dan mensen zonder indicatie?*
 - *Ben jij, en zijn de teams waar aan jij leidinggeeft, bereid om extra werkzaamheden te doen zodat een medewerkers met SROI 'ontlast' kan worden?*

Antecedenten: Behoeften leidinggevenden:

- Waar heb je nog behoefte aan om het aannemen en behouden van deze doelgroepen beter te kunnen uitvoeren?

Wat moeten leidinggevenden willen, kunnen en mogen?

- Willen: in hoeverre ben/wordt je gemotiveerd om te werken met medewerkers met een SROI indicatie?
 - *In hoeverre vind je het belangrijk dat mensen met een SROI indicatie werkzaam zijn bij CSU?*

- *In hoeverre denk je dat SROI-beleid een toegevoegde waarde heeft voor de organisatie?*
- *In hoeverre wordt jij al leidinggevend beoordeeld op de manier waarop jij mensen met een SROI indicatie ondersteunt?*
- *Heb je het gevoel dat jouw investeringen in de doelgroep op gemerkt worden door de organisatie?*
- *Heb je er vertrouwen in dat jouw inspanningen omtrent het SROI-beleid bijdragen aan de organisatie/maatschappij?*
- *Ben je meer gemotiveerd doordat de kans op opdrachten groter wordt wanneer er gedaan wordt aan SROI?*
- **Kunnen: welke vaardigheden en kennis heb je nodig om medewerkers met en SROI indicatie aan te nemen en te behouden?**
 - *In hoeverre moet je als leidinggevende op de hoogte zijn van de ziektebeelden die medewerkers hebben? Is het belangrijk dat je weet wat deze beperkingen inhouden?*
 - *Over welke sociale vaardigheden moet een leidinggevende beschikken voor het geven van begeleiding aan medewerkers met een SROI indicatie*
 - *In hoeverre lukt het je om duidelijk te maken aan welke eisen een nieuwe medewerker moet voldoen?*
 - *In hoeverre ben jij in staat om een inschatting te maken van de behoeften van medewerkers wanneer het gaat om: Begeleiding, loon, arbeidsvoorwaarden of doorgroeimogelijkheden.*
 - *Wat is jouw rol bij het voorlichten van collega's met betrekking tot omgang van medewerkers met een indicatie?*
 - *Hoe belangrijk vind je het vermogen om in te schatten wat de capaciteiten zijn van deze medewerkers?*
 - *In welke mate ben je in staat de capaciteiten in te schatten van een nieuwe medewerker met indicatie*
- **Mogen: aan welke ondersteuning of voorzieningen heb je nodig vanuit de organisatie (en samenwerkende instanties) om aanname en behoud van met een SROI mensen met een indicatie te stimuleren?**
 - *In hoeverre laat de organisatie jou vrij om maar eigen inzichten invulling te geven waarop je omgaat met medewerkers uit deze doelgroepen?*
 - *Krijg je genoeg extra tijd om naar je eigen inzichten te investeren in deze begeleiding?*
 - *Mag je verschillende medewerkers verschillende prikkels aanbieden/op een andere manier belonen?*
 - *In hoeverre kun je een beroep doen op professionals die gespecialiseerd zijn in werken met mensen uit deze doelgroep?*
 - *Zijn de re-integratiebureaus, de gemeente en het UWV waarmee wordt samengewerkt toegankelijk voor jou als leidinggevende?*

Afsluitend

Aan welke voorwaarden heb je als leidinggevende behoefte om SROI beter in te zetten binnen CSU.

Bijlage 2 Social Return On investment

Leidinggevenden en Social Return on Investment bij CSU

Welkom!

Fijn dat je wilt meedoen aan dit onderzoek naar Social Return on Investment onder leidinggevenden bij CSU! De antwoorden die je geeft zullen vertrouwelijk behandeld worden en in het onderzoeksrapport niet te herleiden zijn naar individuele deelnemers. Het invullen van deze vragenlijst kan in fases. Mocht je halverwege het invullen onderbroken worden, dan kan je op een later tijdstip verder gaan waar je gebleven was. Wanneer je gebruik wilt maken van deze optie, klik je op 'hervat later' in de vragenlijst. Als je de vragenlijst wilt hervatten, gebruik je de link uit de uitnodigingsmail. Bedenk goed dat deze vragenlijst draait om jouw mening, er zijn dan ook geen goede of foute antwoorden. Veel plezier met het invullen van deze vragenlijst!

Ervaring

De volgende vragen gaan over je ervaring met het leidinggeven aan medewerkers met een SROI indicatie.

Heb je ervaring met leidinggeven aan medewerkers met een SROI indicatie? *

Ja / Nee

Ik heb leiding gegeven aan medewerkers met een SROI indicatie die:

Werkeloos geweest zijn / een functiebeperking hebben

Leidinggeven en SROI

Het eerste deel van deze vragenlijst gaat over de manier waarop je personeel met een SROI indicatie aanneemt en leiding aan hen geeft.

- Ik beoordeel medewerkers met een SROI indicatie op dezelfde manier als andere medewerkers.
- Ik benader medewerkers met een SROI indicatie op dezelfde manier als medewerkers zonder SROI indicatie.
- Voordat ik een medewerker met SROI indicatie aanneem, kijk ik of deze persoon past in het team waarin hij/zij gaat werken.
- Als leidinggevende besteed ik aandacht aan de houding van medewerkers ten opzichte van SROI medewerkers.
- Wanneer ik medewerkers met een SROI indicatie plaats, kijk ik of de medewerkers op het object in staat zijn om deze persoon in te werken.
- Ik vraag gemeente, UWV of re-integratiebureaus de voorselectie te doen, wanneer ik mensen met een SROI indicatie wil aannemen.
- Wanneer ik een nieuwe medewerker in dienst wil nemen, kijk ik of ik een geschikte kandidaat kan vinden met SROI-indicatie.
- Wanneer ik een medewerker met SROI indicatie wil aannemen, schakel ik een collega binnen CSU in (van bijvoorbeeld de personeelsafdeling of mobiliteitsbureau) om mij in contact te brengen met kandidaat-medewerkers.

- Wanneer ik een medewerker met SROI indicatie aanneem, zorg ik ervoor dat de juiste financiële voordelen aangevraagd worden (bijvoorbeeld: premiekorting, no-riskpolis of loonaanvulling door het UWV).
- In het kennismakingsgesprek met een SROI medewerker kijk ik voornamelijk of de medewerker gemotiveerd is om bij mij te komen werken.
- Bij het selecteren van SROI medewerkers kijk ik of de kandidaat schoonmaak ervaring heeft.
- Voordat ik een medewerker met SROI indicatie aanneem, kijk ik of de medewerker fit/gezond genoeg is om de werkzaamheden uit te voeren.
- Wanneer ik tijdens het kennismakingsgesprek twijfel of de SROI kandidaat geschikt is, geef ik de medewerker de kans om zich te bewijzen tijdens de proefperiode.
- Ik geef in het kennismakingsgesprek met SROI kandidaten duidelijk aan wat ik van ze verwacht.
- Wanneer ik een SROI kandidaat aanneem, beslis ik aan de hand van zijn/haar kwaliteiten waar ik deze persoon ga inzetten.

Leidinggeven en SROI (vervolg)

Ook in de volgende stellingen gaat het over de manier waarop je personeel met een SROI indicatie aanneemt en leiding aan hen geeft.

- Wanneer ik merk dat een medewerker met SROI indicatie bepaalde taken niet goed uitvoert,
- Wanneer een SROI medewerker niet in staat is om alle taken uit te voeren die behoren bij een functie, neem ik deze persoon niet aan.
- Wanneer ik een medewerker met SROI indicatie aanneem, zorg ik ervoor dat de werkzaamheden van directe schoonmaakcollega's niet veranderen.
- Ik vraag gemeente, UWV of re-integratiebureaus om met mij mee te kijken op welke functies ik nieuwe medewerkers met SROI indicatie kan inzetten.
- Het grootste deel van de begeleiding op de werkvloer van medewerkers met een SROI indicatie geef ik zelf.
- Medewerkers met een SROI indicatie krijgen begeleiding vanuit gemeente, UWV of een re-integratiebureau.
- Ik vraag mijn medewerkers om de medewerkers met SROI indicatie extra uitleg te geven wanneer ze hier om vragen.
- Ik spoor medewerkers aan om de medewerker met SROI indicatie aan te spreken op zijn/haar werkzaamheden.
- Wanneer ik contact heb met SROI medewerkers, bespreken we alleen werkgerelateerde zaken (en geen privé zaken).
- Wanneer nieuwe SROI medewerkers niet meteen zelfstandig kunnen werken, zorg ik ervoor dat er iemand met ze meeloopt zo lang dit nodig is.
- Ik geef medewerkers met een SROI indicatie tijdens de inwerkperiode extra aandacht.
- Ik bied medewerkers met SROI indicatie waar mogelijk een opleiding aan.
- Als ik zie dat een medewerker met SROI indicatie het werk goed doet, zoek ik extra werkzaamheden voor deze medewerker.
- Ik bied SROI medewerkers een contract voor onbepaalde tijd aan wanneer ik ze graag wil behouden.

- Wanneer medewerkers met een SROI indicatie goed presteren, beloon ik dit met niet-financiële middelen (bijvoorbeeld: taart op de werkvloer of een kaartje).

Behoeften van leidinggevenden bij SROI

In het tweede deel van de vragenlijst staan de behoeften van leidinggevende bij het uitvoeren van SROI centraal.

- Ik kan me goed verplaatsen in medewerkers met een SROI indicatie.
- Ik ben geduldig met het inwerken van medewerkers met een SROI indicatie.
- Ik vind het moeilijk om leiding te geven aan medewerkers met SROI indicatie.
- Ik geef SROI medewerkers het gevoel dat ik ze wil helpen wanneer ze problemen ervaren op het werk.
- Wanneer ik een medewerker met SROI indicatie in dienst neem, weet ik van welke financiële voordelen ik gebruik kan maken (voorbeelden van deze financiële voordelen zijn; premiekortingen, no-risk polis & loonaanvulling door het UWV).
- Wanneer ik tegen problemen aanloop in de begeleiding van medewerkers met een SROI indicatie, weet ik bij wie ik terecht kan
- Ik kan andere medewerkers uitleggen wat eventuele beperkingen van een SROI medewerker zijn.
- Van de medewerkers met SROI indicatie die ik in dienst heb, weet ik welke werkzaamheden deze medewerkers goed afgaan.
- Ik heb voldoende kennis om SROI goed toe te passen.
- Ik vind het belangrijk om meer mensen met een SROI indicatie in te zetten binnen de organisatie.
- Door het in dienst nemen van medewerkers met een SROI indicatie, wordt mijn werk uitdagender.
- Ik investeer in SROI omdat ik daarmee mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans kan bieden op werk
- Ik zet mij extra in voor SROI omdat mijn opdrachtgever dat belangrijk vindt.
- Zonder financiële voordelen van gemeente of UWV zou ik minder snel medewerkers met een SROI indicatie aannemen.
- Ik ben er van overtuigd dat de inzet van SROI belangrijk is voor CSU.
- Door drukte op mijn werk lukt het me niet om medewerkers met een SROI indicatie de aandacht te geven die zij nodig hebben.
- Ik krijg de ruimte om op mijn eigen manier leiding te geven aan medewerkers met een SROI indicatie.
- In mijn functie krijg ik de gelegenheid om mijn kennis en vaardigheden te gebruiken die nodig zijn om leiding te geven aan medewerkers met een SROI.
- Wanneer ik een vacature heb voor een nieuwe medewerker, beslis ik zelf welke kandidaat ik aanneem.
- Ik mag zelf beslissen welke medewerker ik een opleiding aanbied.

- Ik kan me goed verplaatsen in medewerkers met een SROI indicatie.
- Ik ben geduldig met het inwerken van medewerkers met een SROI indicatie.
- Ik vind het moeilijk om leiding te geven aan medewerkers met SROI indicatie.
- Ik geef SROI medewerkers het gevoel dat ik ze wil helpen wanneer ze problemen ervaren op het werk.
- Wanneer ik een medewerker met SROI indicatie in dienst neem, weet ik van welke financiële voordelen ik gebruik kan maken (voorbeelden van deze financiële voordelen zijn; premiekortingen, no-risk polis & loonaanvulling door het UWV).
- Wanneer ik tegen problemen aanloop in de begeleiding van medewerkers met een SROI indicatie, weet ik bij wie ik terecht kan
- Ik kan andere medewerkers uitleggen wat eventuele beperkingen van een SROI medewerker zijn.
- Van de medewerkers met SROI indicatie die ik in dienst heb, weet ik welke werkzaamheden deze medewerkers goed afgaan.
- Ik heb voldoende kennis om SROI goed toe te passen.
- Ik vind het belangrijk om meer mensen met een SROI indicatie in te zetten binnen de organisatie.
- Door het in dienst nemen van medewerkers met een SROI indicatie, wordt mijn werk uitdagender.
- Ik investeer in SROI omdat ik daarmee mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans kan bieden op werk
- Ik zet mij extra in voor SROI omdat mijn opdrachtgever dat belangrijk vindt.
- Zonder financiële voordelen van gemeente of UWV zou ik minder snel medewerkers met een SROI indicatie aannemen.
- Ik heb de mogelijkheden vanuit CSU om SROI medewerkers te behouden voor CSU (bijvoorbeeld door het aanbieden van een opleiding, vooruitzicht op een vast contract of meer werkuren).
- Ik mag schuiven met de werkzaamheden om een takenpakket samen te stellen voor een medewerker met SROI indicatie.
- Ik heb in het kader van SROI contactpersonen bij de gemeente, UWV of een re-integratiebureau.
- Als ik problemen heb met de begeleiding van medewerkers met een SROI indicatie, kan ik ondersteuning krijgen van gemeente, UWV of re-integratiebureau.
- Om de juiste SROI kandidaten te vinden, kan ik een beroep doen op gemeente, UWV of re-integratiebureaus.

Eigen oordeel

Kan je aangeven op een schaal van 1 tot 10 (1 is laag, 10 is hoog), hoe jij jezelf beoordeelt in de manier waarop je omgaat met SROI?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hoe beoordeel je de manier waarop jij nieuwe SROI kandidaten weet aan te trekken en te plaatsen binnen de organisatie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe beoordeel jij het aantal medewerkers dat jij weet te behouden binnen de organisatie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe beoordeel jij de manier waarop jij omgaat met medewerkers met een SROI indicatie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Algemene gegevens

Voordat de vragenlijst eindigt, wil ik je nog vragen een aantal algemene gegevens in te vullen.

Ik ben een: man/vrouw

Mijn leeftijd is:

Ik ben werkzaam bij CSU sinds:

Mijn functie binnen CSU is

- Rayonleider
- Projectmanager
- Zorgcoördinator
- Andere:

Bedankt voor het invullen van deze vragenlijst. Mocht je nog vragen hebben dan kun je deze mailen naar Gabri Bonants: gabri.bonants@csu.nl.

Bijlage 3: correlatie tabellen

Tabel 1: Correlaties tussen praktijken en performance

variabele	Mean	SD	Geslacht	Leeftijd	Kwaliteiten medewerker zijn leidend voor plaatsing	Zoeken naar andere werkzaamheden wanneer noodzakelijk	Pas aanname wanneer de SROI-medewerker in staat is alle taken uit te voeren	Werkzaamheden collega's mogen niet veranderen door komst SROI-medewerker	Hulp van publieke dienstverleners bij creëren van passende functies	Cultuur	W&S	Begeleiding	Incentives
Gepercipieerde performance aanname	7,30	1,08	-,181	-,155	,440*	-,080	,021	-,228	-,089	,004	,258	-,064	,020
Gepercipieerde performance behoud	7,00	1,58	,069	-,039	,246	,228	,183	,043	,197	-,110	,304*	,338*	,238
Gepercipieerde performance omgang	7,76	1,04	-,171	,006	,328*	-,165	,087	-,224	-,333*	,039	-,231	-,204	-,231
% SROI-ers in dienst	16,87	29,71	,033	-,422*	,129	-,224	-,393*	-,114	,047	,081	,350*	-,196	-,337*
% SROI'ers uitdienst	2,45	3,27	,369*	,213	,101	,078	,084	,032	,189	-,048	-,173	,034	,056
% huidige indienst	4,38	3,50	,131	,007	,260	,086	,000	-,102	-,019	-,032	-,050	-,049	,107

*significantieniveau van 0.05 level

** . significantieniveau van 0.01

Significantieniveau van 0.10

N = variërend van 90 tot 29

Tabel 2: Correlaties tussen antecedenten en Praktijken

Variabele	Mean	SD	geslacht	leeftijd	Vaardigheden	kennis	motivatie	ondersteuning extern	Ondersteuning Intern
Kwaliteiten medewerker zijn leidend voor plaatsing	3,87	0,85	,234	-,007	,391*	,558*	,363*	,196	,643**
Zoeken naar andere werkzaamheden wanneer noodzakelijk	3,07	1,04	,060	,202	,100	,139	,350*	,248	,416*
Pas aanname wanneer de SROI-medewerker in staat is alle taken uit te voeren	2,22	1,09	,136	,436*	-,068	-,187	,037	-,005	,160
Werkzaamheden collega's mogen niet veranderen door komst SROI- medewerker	2,05	0,75	,213	,258	-,350*	-,409*	,124	,050	,074
Hulp van publieke dienstverleners bij creëren van passende functies	3,47	0,96	,229	,311*	,198	,013	,496*	,449*	-,060
Cultuur	3,7	0,84	-,072	-,055	,081	,162	-,044	-,110	,027
W&S	4	0,58	,096	-,219	,367*	,447*	,530*	,384*	,311
Begeleiding	3,57	0,68	,312*	,146	,495**	,558**	,397*	,430*	,562**
Incentives	3,38	0,9	-,006	,225	,289*	,324*	,297*	,463*	,437**

*significantieniveau van 0.05 level

** . significantieniveau van 0.01

N = variërend van 90 tot 29

Paper publieke dimensie

Een analyse over de inzet
van SROI bij CSU en de
verhouding tot het publieke
domein

Gabri Bonants

Inleiding

Dit paper is geschreven in het kader van het onderzoek wat uitgevoerd wordt in opdracht van CSU rondom SROI. In dit paper wordt gekeken hoe de organisatie CSU zich verhoudt tot de publieke dimensie. CSU is van oudsher een familiebedrijf, opgericht door Cor van der Heijden (CSU-holding). Inmiddels is de organisatie uitgegroeid tot een van de drie grootse schoonmaakorganisaties van Nederland. Deze twee organisatiekenmerken maken dat het bijdrage aan de maatschappij voor CSU een belangrijke waarde is. Daarnaast heeft CSU ook vanuit commerciële en HR perspectieven belangen om te investeren in het aantrekken en behouden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het vraagstuk van dit paper geeft inzicht in de balans tussen de commerciële doelen van de organisatie en de wens van de organisatie om een bijdrage te leveren aan de maatschappij.

Boxall en Purcell (2003) gaan er vanuit dat er twee kernwaarden zijn voor organisaties waaraan zij moeten voldoen willen ze bestaansrecht hebben. Ten eerste is dat het economische rationaliteit. Het is voor een organisatie van essentieel belang om financieel rendabel te zijn. Wanneer er niet voldoende financiële middelen zijn zal de organisatie failliet gaan en heeft deze geen bestaansrecht meer. Om te kunnen voortbestaan als organisatie is het bijvoorbeeld belangrijk om je als organisatie te onderscheiden van de concurrentie. De manier waarop dit gebeurt kan per organisatiestrategie verschillen. Waar de ene organisatie ervoor kiest om de laagste prijs aan te bieden, kan de andere organisatie zich onderscheiden door hoogwaardige producten of diensten te leveren.

Anderzijds wordt er van organisaties verwacht dat zij op een maatschappelijk verantwoorde manier opereren. Naast de economisch/markt gericht aanpak, is het ook belangrijk dat organisatie rekening houden met hun sociale, culturele en legale context (Pauwe, 2004). Het idee hierachter is dat wanneer organisaties sociaal verwerpelijk gedrag vertonen, het aantal klanten afneemt (Boxall & Purcell, 2003). Wanneer de klandizie bij een organisatie niet voldoende is, zal een organisatie niet lang kunnen voortbestaan. Deze dimensie richt zich op het relationele aspect van de organisatie. Daarbij maakt Pauwe (2004) onderscheid tussen de relatie ten opzichte van het individu (fairness) en de verhouding van de organisatie tot de maatschappij (social legitimacy).

Pauwe (2004) stelt dat organisaties bij het ontwikkelen van hun strategie nadenken over het bereiken van een juiste balans tussen van de economische rationaliteit en relationele rationaliteit. Hoewel dit hierboven enigszins omschreven wordt als een dichotomie, is dit niet het geval. Om financieel zelfredzaam te zijn als organisatie, is het belangrijk dat de organisatie zich onderscheid van haar concurrenten, een manier om dit te doen is door maatschappelijk verantwoord gedrag te vertonen. Sociale legitimiteit en fairness worden dan ingezet door de organisatie om voordelen te behalen ten opzichte van de concurrenten. Hiermee kan sociale legitimiteit ingezet worden als *business case* en worden de verschillende dimensies bij elkaar gebracht.

De spanning tussen deze twee dimensies komt terug bij iedere (private) organisatie (Pauwe, 2004). Het vertonen van maatschappelijk verantwoord gedrag is daarentegen vanuit een economisch perspectief niet altijd het meest voor de hand liggende, hierdoor zullen er keuzes gemaakt moeten worden op het gebied van dit spanningsveld. Ook CSU heeft te maken met dit spanningsveld, hoe zich dat bij deze organisatie uit wordt later besproken in dit paper. Eerst wordt ingegaan op vraag in hoeverre CSU een publieke of private organisatie is.

De publieke organisatie

Rainey (2003) maakt onderscheid tussen publieke en private organisaties aan de hand van formele kenmerken. Hij laat zien dat een tweedeling tussen publiek en privaat niet eenduidig is. De formele kenmerken op basis waarvan Rainey onderscheid maakt tussen organisaties zijn: eigendom, bron van

inkomsten en zeggenschap. Formeel is niet altijd te bepalen of een organisatie geheel publiek of privaat is, dit komt doordat er veel tussenvormen zijn (Rainey, 2003).

Wanneer we de formele kenmerken die Rainey onderscheidt toepassen op CSU, is te zien dat CSU op gebied van eigendom en zeggenschap volledig een private organisatie is. CSU is een structuurgenootschap. Waarbij de familie Van der Heijden voor 2/3 deel eigenaar is van de organisatie. Het overige deel van de organisatie is in handen van een groep van 60 managers en directieleden (CSU-holding). Verder heeft de organisatie te maken met wetgeving die van toepassing is op alle structuurvennootschappen en die gelden is voor de sector waarin CSU actief is. Overheidsbemoeienis is tot aan bepaalde mate aanwezig, maar 'schoonmaak' wordt niet gezien als een collectief goed.

Echter, op gebied van inkomstenbron is er wel meer sturing vanuit het publieke domein. Een deel van de inkomsten is namelijk afkomstig vanuit overheidsopdrachten. Verschillende overheidsfaciliteiten worden schoongemaakt door medewerkers van CSU. Hierbij kan gedacht worden aan kantoorpanden van de belastingdienst, universiteitsgebouwen of gemeentehuizen. Hoewel hierboven uiteengezet is dat CSU voornamelijk te maken heeft met de reguliere wetgeving, verschil deze wel wanneer zij in opdracht van de overheid bepaalde klussen uitvoeren. Dan stelt de overheid bepaalde eisen die betrekking hebben op de maatschappij.

Deze eisen aan deze opdrachten worden vormgegeven tijdens het aanbestedingsproces. Door Europese regelgeving is de overheid verplicht om dergelijke opdrachten door middel van een aanbesteding op de markt te zetten (rijksoverheid – aanbesteden). Tijdens deze aanbestedingen wordt er vanuit verschillende perspectieven naar de 'offerte' gekeken. Er worden verschillende factoren meegenomen die bepalen welke aanbieder de opdracht gegund krijgt. Eén van de factoren die meegewogen wordt en centraal staat in dit onderzoek, is de bijdrage van de organisatie aan 'Social Return On Investment' (SROI). Wanneer we kijken naar de formele kenmerken van de organisatie, wordt zichtbaar dat de publieke dimensie van CSU wordt aangewend door aanbestedingen.

Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen dat een organisatie naast deze formele kenmerken ook beschikt over een organisatie-identiteit. Deze organisatie-identiteit heeft invloed op de maatschappelijke waarde die men binnen de organisatie belangrijk acht. Noordergraaf en Teeuw (2003) stellen dat private of hybride organisaties, net als publieke organisaties, organisatiedoelen kunnen hebben die gericht zijn op het dienen van een 'hoger doel'. Het hoger doel is gericht op de lange termijn en betreft sociale vraagstukken. Een organisatie kan dus in meerder of mindere mate een publieke identiteit hebben.

De doelstelling van CSU zijn niet primair gericht op het leveren van een bijdrage aan de maatschappij op langere termijn. In de missie komt naar voren dat CSU een organisatie wil zijn waarin medewerkers graag willen werken en blijven werken en waar organisaties graag klant zijn en klant blijven (www.csu.nl/organisatie/organisatie/missie). Uit deze missie kan echter niet worden opgemaakt dat CSU zich optimaal inzet tot het leveren van een bijdrage aan de publieke dimensie.

Aan de hand van het onderscheid van Rainey (2003) en de toevoeging daarop van Noordergraaf en Teeuw (2003) kan gesteld worden dat CSU grotendeels een commerciële organisatie is. Zijn nemen een bedrijfsgeoriënteerde positie in. Dat betekent dat waarden als omzet en bedrijfsmanagement belangrijke pijlers zijn voor het beleid van de organisatie. Deels wordt er aandacht geschonken aan maatschappelijke vraagstukken, maar deze worden mede ingezet om commerciële doelstellingen te

bewerkstellingen. Hoe dit uitpakt rondom het HRM-vraagstuk dat centraal staat in dit afstudeeronderzoek, waar dit paper onderdeel vanuit maakt, wordt hieronder beschreven.

Social Return On Investment

Het HRM-vraagstuk dat centraal staat in het afstudeeronderzoek richt zich op Social Return On Investment (SROI). SROI vertaalt zich binnen de organisatiecontext van CSU in het aannemen van mensen met een (gedeeltelijke) arbeidsbeperking of mensen met een (langdurig) uitkeringsverleden. SROI initiatieven worden geprikkeld door (lokale) overheden die vraagstukken rondom SROI meenemen als eis in een aanbesteding. Echter, CSU kan meer voordelen behalen met SROI dan enkel het binnen halen van overheidsopdrachten.

Medewerkers van CSU zijn veelal laagopgeleid. Dit komt doordat voor de primaire werktaken die CSU aanbiedt geen opleidingseisen gesteld worden. CSU is dus in grote mate afhankelijk van mensen die moeizaam een baan vinden. Werving en selectie van personeel is voor CSU dan ook gericht op de onderkant van de arbeidsmarkt. Veel van de medewerkers die aangenomen worden behoren dan ook tot een van de SROI-doelgroepen, zonder dat hier specifiek op gestuurd wordt. Beleid dat gericht is op aannemen en behouden van mensen met een SROI-indicatie is binnen CSU al jaar en dag een onderdeel van het beleid. Voorheen was dit misschien minder expliciet aanwezig, maar door de toegenomen aandacht voor SROI is het voor CSU tegenwoordig belangrijker om dit in kaart te brengen. Bijvoorbeeld omdat het bijdraagt aan de kans op het winnen van een aanbesteding, maar ook omdat (commerciële) opdrachtgevers vragen welke initiatieven CSU onderneemt op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Daarnaast wordt er ook vanuit de overheid en sociale partners druk uitgeoefend op organisatie om meer mensen met een SROI-indicatie aan te nemen. Dit is tot stand gekomen in het Sociaal Akkoord wat gesloten is op 11 april 2013 tussen het kabinet en sociale partners (Memorie van toelichting, 2013). Daarin wordt van werkgevers gevraagd om een bijdrage te leveren aan het creëren van extra banen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Uiteindelijk moet dit initiatief 100.000 nieuwe werkplekken opleveren voor de doelgroep. In de huidige situatie is er voor werkgevers enkel een inspanningsverplichting om hieraan te voldoen. Echter, wanneer dit initiatief in de toekomst niet voldoende rendabel is, kan er besloten worden om de inspanningsverplichting om te zetten in wetgeving waarbij ook passende sancties van kracht zullen worden (Memorie van toelichting, 2013). Ook CSU maakt onderdeel uit van dit Sociaal Akkoord en heeft dus tot voldoen aan de inspanningsverplichting. Dit betekent dat ook CSU inzichtelijk moet maken welke bijdrage zij leveren ten aanzien van het creëren van nieuwe werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Vanuit de twee bovenstaande perspectieven wordt duidelijk dat het beleid rondom SROI voornamelijk gericht is op de economische rechtvaardiging van de organisatie en/of veroorzaakt wordt door institutionele druk. SROI wordt voornamelijk aangewend door commerciële, financiële en HR-doelstellingen. Wat echter fijn is voor de organisatie, is dat het wel ingezet kan worden ter bevordering van de sociale legitimiteit. Hoewel dat niet het primaire doel lijkt van SROI bij CSU, is het wel een mooie aanvulling. Hieruit kan opgemaakt worden dat SROI een grote rol speelt bij CSU.

Het mes snijdt aan twee kanten

Pauwe stelt dat de sociaal culturele context op twee gebieden invloed heeft: sociale legitimiteit en 'fairness' (of wel eerlijkheid). Sociale legitimiteit richt zich op de maatschappij, terwijl eerlijkheid voornamelijk gericht is op het individu. Hierboven wordt uiteen gezet dat de bijdrage van CSU aan

SROI primaire gestimuleerd wordt door commerciële doeleinden, maar hiermee wordt tegelijkertijd de sociale legitimiteit gewaarborgd. Er worden immers meer arbeidsplaatsen gecreëerd voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ondanks dat het primaire doel CSU met het betrekken van SROI niet is om mensen te helpen in een uitkeringspositie of met een beperking, is dit zeker wel een bijkomstigheid die een grote rol speelt. Welke achterliggende gedachten CSU dan ook heeft, het is waardevol dat ze mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans bieden om te participeren in een organisatie.

Boselie (2007) stelt dat de HR-professional om een volledig business partner te zijn verschillende rollen op zich moet nemen. Ulrich (1997, in Boselie 2007) onderscheid daarbij vier rollen, deze rollen zijn: Strategic Partner, Administrative Partner, Change Agent en Employee Champion. Deze rollen bevinden zich op verschillende spanningsvelden. Een HRM-afdeling moet zowel procedureel sterk zijn als opkomen voor haar medewerkers. Daarnaast heerst ook het spanningsveld tussen het operationele niveau en de doelen op lange termijn. Deze rollen en spanningsvelden worden zichtbaar in het volgende figuur.

Figuur 1: de rollen van Ulrich.



Bron Retentie-management: <http://www.retentie-management.com/wp-content/uploads/2012/02/Het-HR-Business-Partner-Model-van-Dave-Ulrich.jpg> geraadpleegd op 28-02

Wanneer er gekeken wordt naar de positie die HRM inneemt binnen CSU met het SROI beleid denk ik dat zij als strategisch partner op de goede weg zijn. SROI wordt strategisch op de juiste manier ingezet, er wordt gebruik gemaakt van financiële voordelen die er geboden worden en SROI wordt ingezet om aanbestedingen gegund te krijgen. Ook op het administratieve vlak worden belangrijke stappen gezet, op dit moment worden er initiatieven getoond om het personeelsbestand helemaal up-to-date te krijgen en te behouden. Procesmatig gezien staat SROI bij CSU redelijk sterk. Wanneer er gekeken wordt naar de 'people' kant, zien we dat CSU nog een aantal stappen te maken heeft. Uit verkennende gesprekken blijkt dat de houding van bijvoorbeeld leidinggevenden ten op zichte van mensen met een SROI-indicatie niet altijd even positief is. Deze houding verschilt per Business Unit. Duidelijk is dat er in verschillende situaties beter gestuurd zou kunnen worden op het bevorderen van een positieve houding ten op zichten van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Sturing van het huidige personeel zou daarbij kunnen helpen. Ook zou er meer gericht kunnen worden op

het behoud van medewerkers, nu is het verloop bij CSU (maar ook in de gehele schoonmaaksector) erg hoog. Dit geldt voor zowel mensen met als mensen zonder afstand tot de arbeidsmarkt.

Concluderend kan gesteld worden dat medewerkers de kracht zijn van de organisatie, de manier waarop je met hen omgaat is dan ook essentieel. Zo lang CSU waarborgt dat zij op een passende manier omgaan met medewerkers met een SROI-indicatie en hier commercieel voordeel uit kan behalen, denk ik dat ze twee vliegen in een klap slaan met dit beleid.

Literatuur

Boxall, P. & Purcell, J. (2011) *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan

Boselie, J. P. P. E. F. (2007). HR Professional als business partner. *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), 34-51.

CSU holding. *CSU organisatie*. Geraadpleegd op 26-02-2014. <http://www.csu.nl/organisatie>

Klijnsma, J. (2013) *Memorie van toelichting (concept)*. Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid.

Noordegraaf, M. & Teeuw, M. (2003) 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13

Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.

Rainey, H. (2003) 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78. In: *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Rijksoverheid (2013, 1 april) *Europese regelgeving voor aanbestedingen*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanbesteden/europese-regelgeving-aanbestedingen> (25-06-2014)