

Het realiseren van maatschappelijk waardevol werk in een parallelle arbeidsmarkt

Analysekader voor de lerende evaluatie experimenten waardevol werk op basis van
inzichten uit onderzoeksliteratuur

Paul van der Aa, Linda Bakker, Leendert de Bell, Toine Wentink

Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Utrecht

november 2022



1 Doelstelling en afbakening van deze literatuurstudie

Ondanks toenemende personeelstekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt is er nog steeds een grote groep mensen met weinig of geen perspectief op de reguliere arbeidsmarkt. De belangrijkste oorzaken hiervoor hebben volgens Wilthagen (2022) vooral te maken met de manier waarop werk wordt gedefinieerd, ingevuld, georganiseerd en gefinancierd. Eerdere maatregelen en instrumenten hebben hierdoor onvoldoende effect gehad. Vanuit deze achtergrond is het idee ontwikkeld om, indien de afstand tussen werken en niet werken te groot blijkt, activiteiten daar ‘tussenin’ te creëren voor mensen die nog niet of nooit de stap naar de reguliere arbeidsmarkt kunnen maken (Brouwer et al., 2018). In navolging hiervan heeft Start Foundation de ambitie geformuleerd om een ‘parallele arbeidsmarkt’ te ontwikkelen voor ‘maatschappelijk waardevol werk’ (Verhoeven, 2018).

De koppeling tussen het bieden van duurzame betaalde arbeidsplaatsen voor mensen met weinig of geen perspectief op de reguliere arbeidsmarkt en het tegelijkertijd oplossen van maatschappelijke kwesties staat hierbij centraal. In de visie van Start Foundation betreft ‘maatschappelijk waardevol werk’ werk dat bijdraagt aan het oplossen van een maatschappelijk probleem, dat op de reguliere arbeidsmarkt ‘blijft liggen’ en waar momenteel nog geen verdienmodel voor bestaat. Hierbij valt te denken aan verschillende vormen van persoonlijke dienstverlening of initiatieven gericht op de verduurzaming van de samenleving (Dekker, 2019). Het werk wordt deels betaald uit publieke middelen en georganiseerd in publiek-private samenwerking om de gemeenschappelijke opgave op de juiste manier te borgen (Wilthagen & Stolp, 2021).

Om deze ambitie te realiseren worden verspreid over het land pilots uitgevoerd om te kijken hoe en onder welke condities de parallele arbeidsmarkt concreet invulling kan krijgen. Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Utrecht voeren in opdracht van Start Foundation een lerende evaluatie uit naar deze pilots. Het doel van de lerende evaluatie is om middels onderzoek in samenwerking met Start Foundation en de experimenten zicht te krijgen op de volgende vragen:

- Hoe (en onder welke voorwaarden) wordt maatschappelijk waardevol werk lokaal georganiseerd?
- Hoe wordt dit werk door stakeholders gewaardeerd?
- Welke consequenties volgen hieruit voor het organiseren van een parallele arbeidsmarkt op systeemniveau?

De lerende evaluatie beoogt de hieraan verbonden leerprocessen te ondersteunen middels een interactief en participatief onderzoeksdesign.

In dit rapport presenteren we inzichten uit een beknopte literatuurstudie die in het kader van deze lerende evaluatie is uitgevoerd. Het doel van deze literatuurstudie is om ten aanzien van de belangrijkste uitgangspunten en randvoorwaarden voor het organiseren en functioneren van de parallele arbeidsmarkt aandachtspunten te destilleren voor het onderzoeks- en leerproces rondom die parallele arbeidsmarkt. De uitkomsten worden gebruikt om onderzoeksactiviteiten inhoudelijk richting te geven en voor de uitwisseling met Start Foundation en pilots over de voortgang van de parallele arbeidsmarkt en punten die daarin mogelijk aandacht vragen.

In de volgende paragrafen richten we ons hierbij allereerst op de conceptualisering van (maatschappelijk) waardevol werk, gevolgd door centrale inzichten uit de literatuur wat betreft het organiseren van maatschappelijk waardevol werk en het effectief organiseren van de parallele arbeidsmarkt voor maatschappelijk waardevol werk. Deze verkenning mondt uit in een analysekader (paragraaf 5) dat de conceptuele basis biedt voor de lerende evaluatie rondom de ontwikkeling van de parallele arbeidsmarkt.

2 Conceptualisering van (maatschappelijk) waardevol werk

Zoals aangegeven in de inleiding definieert Start Foundation maatschappelijk waardevol werk als werk dat bijdraagt aan maatschappelijk relevant geachte doelen, maar dat in de reguliere arbeidsmarkt blijft liggen. Het gaat hierbij idealiter om ‘nieuw’ werk, om verdringing van arbeidsplaatsen in al bestaand werk te voorkomen, werk dat ‘zinnig’ is en werk dat ‘moet lonen’ (Wilthagen & Stolp, 2021). Voor een goed begrip van de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt voor maatschappelijk waardevol werk achten we het allereerst van belang om deze conceptualisering te plaatsen in een breder, *meervoudig perspectief* op waardevol werk (Bailey et al., 2019). We verwachten hierbij dat voor succesvolle realisatie van maatschappelijk waardevol werk volgens de definitie van Start Foundation, het gerealiseerde werk ook waardevol moet zijn vanuit het perspectief van de werknemers die dit werk verrichten én voor de organisaties/bedrijven die dit werk als werkgever organiseren.

2.1 De meervoudige waarde van werk

De literatuur laat zien dat de waarde van werk voor verschillende stakeholders kan variëren en dat waardering voor werk door de tijd heen kan veranderen (Conen, 2020). Het antwoord op de vragen: welk werk is waardevol?; voor wie?; en waarom?, hangt mede af van opvattingen over werk van verschillende groepen stakeholders. Niet al het betaald werk is bovendien intrinsiek waardevol. Werk kan ook ziekmakend zijn of weinig bijdragen aan bestaanszekerheid en sociale inclusie (van den Berg, 2021; Kalleberg, 2018). De consequentie voor onderzoek is, dat de waarde van werk in concrete situaties niet vanzelfsprekend is, maar dat deze onderzocht moet worden, voor verschillende stakeholders.

Verschillende onderzoeken bieden aanknopingspunten om deze waarde systematisch te kunnen onderzoeken. In het algemeen gaan recente onderzoeken er van uit dat de waarde van werk in de hedendaagse samenleving voor stakeholders meervoudig is: het gaat hen niet enkel om economische waarde van werk die volgt uit de uitruil van arbeidskracht voor geld, maar ook om de bredere individuele, organisatorische en maatschappelijke doelen die met werk bereikt worden, bijvoorbeeld op het vlak van welzijn en gezondheid of van individuele ontwikkeling.

Het rapport ‘Het betere werk’ van de Wetenschappelijk Raad voor Regeringsbeleid (WRR) heeft daarom aandacht voor de betekenis van goed werk op verschillende niveaus. Op *individueel* niveau gaat het volgens de WRR over: grip op geld (voldoende financiële zekerheid), goed werk (vrijheid en sociale relaties) en goed leven (werk-privé balans) (WRR, 2020). Duffy et al. (2016) sluiten hier waar het de *individuele waarde* van werk betreft op aan. In hun visie biedt waardig werk economische zelfredzaamheid en kan het bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling, sociale verbinding en welzijn. Ook Dikkers & de Bell (2020) bouwen hierop voort. Waardig werk biedt volgens hen: economische zelfredzaamheid, draagt bij aan organisatiedoelen, vergroot de eigenwaarde van individuen, is betekenisvol en stelt mensen in staat om zich in een (sociaal) veilige omgeving te ontwikkelen. In haar rapport beschouwt de WRR goed werk ook vanuit een breder *maatschappelijk perspectief*, waarbij eenieder door middel van werk kan bijdragen aan het gemeenschappelijk goed, zoals productiviteit, minder zorgkosten (i.e. een vitale samenleving) en sociale samenhang. De invulling van maatschappelijke waardevol werk door Start Foundation kan als een nader afgebakende invulling van deze algemene WRR-definitie worden beschouwd.

Op *organisatieniveau* kan eveneens van meervoudige waarde van werk worden gesproken, in relatie tot de organisatiemissie en -doelen. In 2017 heeft werkgeversvereniging AWWN dit onderzocht in

relatie tot de opbrengsten en de waarde van inclusief werkgeven (Vessies et al., 2017), waarmee onder meer het in dienst nemen van mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt valt. Een van hun bevindingen is dat het aannemen van deze doelgroep bedrijven een *positiever imago* kan geven. Dit kan leiden tot een verhoogde klanttevredenheid of nieuwe businessmogelijkheden. Bovendien kan het de *productiviteit* verhogen. Door, bijvoorbeeld, het herverdelen van taken, hebben reguliere werknemers meer tijd voor hun kerntaken. Reguliere werknemers worden ontlast van taken die weer goed uit te voeren zijn door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze veranderingen kunnen leiden tot een *verbeterde sfeer op de werkvloer* (Vessies et al., 2017). Vergelijkbare resultaten blijken uit een studie naar het aannemen van mensen met een beperking. Ook daaruit blijkt dat dit kan bijdragen aan meer innovatie en productiviteit, verbeterde winstgevendheid, onder andere door een beter imago, en een *inclusieve werkcultuur* (Lindsay et al., 2018). Het ligt in de verwachting dat dergelijke vormen van waarde ook belangrijk zijn voor de werkgevers van maatschappelijk waardevol werk.

2.1.1 De waarde van additioneel werk

Maatschappelijk waardevol werk volgens de definitie van Start Foundation is *additioneel* werk. Dat wil zeggen: producten en diensten die nu niet worden gemaakt en geleverd, maar waaraan wel waarde wordt toegekend of toegekend zal worden. Het draait hierbij om het creëren van werk dat *zinvol* is voor mensen die niet aan werk kunnen komen, *maatschappelijke behoeften* vervullen en *uitkeringen* zoveel mogelijk *overbodig* maken. Om de (verwachte) maatschappelijke effecten in kaart te brengen wordt vaak gebruik gemaakt van ‘maatschappelijke kosten-baten analyses’ (MKBAs), maar een algemeen betrouwbare standaard hiervoor ontbreekt nog. Zo laat een eerdere MKBA naar *Perspectiefbanen* weliswaar licht positieve resultaten zien, maar de auteurs waarschuwen ervoor dat dit niet zonder meer kan worden vertaald als argument voor (grootschalige) uitbreiding van het aantal *Perspectiefbanen* (Hamdi et al., 2015).

De vraag is of algemene inzichten in de waarde van regulier werk ook gelden voor additioneel, gesubsidieerd werk, gegeven het feit dat dit werk onder andere voorwaarden plaatsvindt. Ook maatschappelijk waardevol werk moet lonen (financieel) en moet perspectief, sociale relaties, waardering en ontwikkelingskansen bieden. Alleen dan is het betekenisvol werk en heeft het de genoemde positieve opbrengsten. In de internationale literatuur gebruikt men hiervoor vaak termen als *job creation*, *sheltered employment* en *subsidized work*. Zo kent men in Duitsland de ‘*one-euro-jobs*’ en de zogenaamde ‘*Arbeitsbeschaffungs-maßnahmen*’. Ook in het Verenigd Koninkrijk zijn er diverse vormen van actief arbeidsmarktbeleid. In Nederland heeft maatschappelijk waardevol werk in de loop van de geschiedenis diverse vormen gekend. Denk aan de *Melkertbanen*, *ID-banen*, de *Participatiebaan* of *Basisbaan*. Verschillende onderzoeken naar deze eerdere vormen van gesubsidieerd werk en recente initiatieven rondom de basisbanen laten zien dat ook met uiteenlopende vormen van gesubsidieerd werk meervoudige waarde op verschillende niveaus kan worden gerealiseerd, zoals het bijdragen aan (lokale) publieke doelen, verbeterd welzijn, gezondheid, zelfvertrouwen en zingeving (Mosselman & Muysken, 2020).

Gesubsidieerd werk kan bijdragen aan het (zelf gerapporteerde) geluk van werknemers (Crost, 2011), welzijn (Ivanov et al., 2020; Williams & Hendra, 2018; Sage, 2015) en aan ervaren sociale integratie (Ivanov et al., 2020; Gundert & Hohendanner, 2015). Eerste evaluaties van de basisbanen lijken deze internationale inzichten te ondersteunen voor deze nieuwe organisatievorm van werk (Mosselman et al., 2022). Qua waardering wijkt gesubsidieerd werk dus op veel dimensies niet af van regulier werk. Het is zelfs denkbaar dat het met gesubsidieerd werk eenvoudiger is om meervoudige waarde te

realiseren dan via regulier werk dat onder concurrerende marktomstandigheden wordt georganiseerd.

Tegelijkertijd wijzen onderzoekers van gesubsidieerd werk ook op een specifiek aandachtspunt met betrekking tot de waarde van gesubsidieerd werk. Uit bovenstaande en andere studies, waaronder de evaluaties van *ID-banen* (Serail & van de Pas, 2002) en *STIP banen* (Haanstra et al., 2020), blijkt dat bepaalde omstandigheden en randvoorwaarden noodzakelijk zijn voor het realiseren van deze opbrengsten. We noemen hier de belangrijkste: deelname moet vrijwillig zijn; hoe meer het gesubsidieerd werk lijkt op écht werk hoe beter (werkzaamheden, tijden en dergelijke); voldoende begeleiding; gelijkwaardigheid collega's; voldoende/passende beloning; zicht op doorstroom/baangarantie).

Verschillende onderzoeken laten zien dat gesubsidieerd werk bepaalde vormen van ontwikkeling (als waarde van werk) kan belemmeren, als deze ontwikkeling onvoldoende aandacht krijgt bij de invulling van het werk en de begeleiding die daarbij geboden wordt. De inzet van gesubsidieerd werk kan expliciet zijn bedoeld als stap in het toeleiden van mensen naar regulier werk, zoals met vroegere regelingen zoals de *Melkertregelingen* en *ID-banen* het geval was. Als de subsidie lang duurt bestaat echter het risico op een *lock-in* effect, dat deze vorm van ontwikkeling dus juist belemmert (van Ours, 2004; Fremigacci & Terracol, 2013). De parallelle arbeidsmarkt is in de visie van Start Foundation weliswaar niet primair bedoeld om dergelijke doorstroom te realiseren, maar het valt niet uit te sluiten dat dergelijke doorgroei wel een ambitie is van de werknemers in deze markt en dus aandacht vraagt. Ook als doorgroei naar regulier werk niet de ambitie is, kan een ervaren gebrek aan individuele ontwikkelingsmogelijkheden de waarde van het werk voor de werknemers naar verloop van tijd verminderen (Kampen & Tonkens, 2018).

2.2 Samenvatting inzichten in de meervoudige waarde van werk

Samenvattend achten we het voor de analyse van de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt van belang om de ervaren waarde van het gerealiseerde werk op verschillende niveaus en voor verschillende stakeholders te onderzoeken. De individuele ontwikkelingsmogelijkheden vragen hierbij om specifieke aandacht vanuit het perspectief van duurzame waarde-creatie via de parallelle arbeidsmarkt.

3 Het organiseren van maatschappelijk waardevol werk

Wat betreft de uitgangspunten en randvoorwaarden voor het organiseren van maatschappelijk waardevol werk stelt de Start Foundation dat het werk zoveel mogelijk wordt aangepast aan de waarden, behoeften en mogelijkheden van het individu, in plaats van het individu aan het werk, zodat deze optimaal tot hun recht komen (Wilthagen & Stolp, 2021). In dit kader biedt de groeiende literatuur rondom het realiseren van inclusief human resource management (IHRM), als strategie op organisatieniveau voor het organiseren van werk voor mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, waardevolle inzichten voor de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt.

3.1 Inclusief human resource management

Inmiddels zijn de nodige ervaringen opgedaan en onderzocht ten aanzien van de vraag hoe medewerkers met een kwetsbare arbeidsmarktpositie een passende plek binnen bedrijven kunnen krijgen die recht doet aan de individuele, organisatorische en maatschappelijke waarde van werk. Borghouts-van der Pas en Freese (2017, 2021, 2022) hebben recentelijk veel van dit onderzoek op een rij gezet en vormen de belangrijkste basis voor deze paragraaf.

HRM richt zich volgens Borghouts-van der Pas & Freese (2022) in algemene zin op de volgende soorten organisatiedoelen, gegeven de verwachtingen van de bredere (maatschappelijke) context waarbinnen organisaties opereren:

- economische prestaties (aandeelhouderwaarde, financiële prestaties, kwaliteit, snelheid, veiligheid, innovatie);
- medewerkerswelzijn (engagement, tevredenheid en betrokkenheid, gezondheid, vitaliteit, duurzame inzetbaarheid, geluk, talentontwikkeling en employability);
- sociale legitimiteit (duurzaamheid, integriteit en ethiek, werkgelegenheid, inclusiviteit en social return, rechtvaardigheid, maatschappelijk vertrouwen, reputatie van de organisatie).

In het IHRM-perspectief krijgen de sociale legitimiteitsdoelen in relatie tot de andere strategische doelen veel aandacht, als voorwaarde voor het realiseren van een inclusieve arbeidsmarkt op basis van waardevol werk.

Centraal in het IHRM-perspectief staat enerzijds het bevorderen van de 'fit' tussen een diverse groep medewerkers (inclusief degenen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie), strategische doelen van een organisatie, de daaruit volgende organisatiekeuzes en de feitelijke HRM-praktijk van de organisatie. Anderzijds gaat het bij IHRM steeds meer om het ondersteunen en mogelijk maken van transitie op de arbeidsmarkt, vanuit de gedachte dat de arbeidsmarkt in toenemende mate een transitionele arbeidsmarkt is, waarop werken in verschillende banen en niet-werken elkaar gedurende loopbanen steeds vaker afwisselen. Een inclusieve arbeidsmarkt veronderstelt dus dat HRM ook deze transitie faciliteert en mensen niet 'opsluit' in banen zonder ontwikkeling.

Borghouts-van der Pas en Freese (2017, 2021) hebben op basis van onderzoek een groot aantal bevorderende factoren geïdentificeerd voor het realiseren van IHRM, in het bijzonder ten aanzien van de doelgroep mensen met een arbeidsbeperking. De inzichten voor deze specifieke doelgroep achten we echter ook relevant voor de bredere groep mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

Zij onderscheiden factoren op *strategisch* niveau, op het niveau van de *organisatie* en op het niveau van de *HR-cyclus*. Deze driedeling achten we goed bruikbaar voor de analyse van de wijze waarop werkgevers op de parallelle arbeidsmarkt de integratie en ontwikkeling van de medewerkers in de parallelle banen vormgeven en voor het analyseren van mogelijke ontwikkelpunten ten aanzien van IHRM in deze organisaties.

3.1.1 Strategische doelen van IHRM

Borghouts-van der Pas en Freese (2021) laten in navolging van andere onderzoekers zoals Van Berkel (2020) zien dat werkgevers uiteenlopende motieven kunnen hebben voor IHRM. Organisaties die meer gericht zijn op maatschappelijke doelen (*sociale legitimatie*) zijn meer geneigd om personen met een verminderd arbeidsvermogen in dienst te nemen. Organisaties waarin economische rationaliteit domineert zien eerder risico's op hoge kosten, maar kunnen wel gevoelig zijn voor omstandigheden waarin competitief voordeel kan worden behaald zoals het voldoen aan SROI-vereisten of situaties van schaarste van arbeidskracht.

Ongeacht de strategische doelen speelt de vraag in hoeverre aanstelling van deze groep medewerkers past binnen het *verdienmodel* altijd een rol (Andriessen et al., 2020). Immers de kosten van het in dienst nemen van personen met een verminderd arbeidsvermogen zullen op zijn minst gedekt moeten worden. Inclusieve organisaties zien hier doorgaans meer mogelijkheden dan ondernemingen die sterker economisch denken (Borghouts-van der Pas & Freese, 2021).

Door voorzieningen en gedeeltelijke *compensatie van kosten* en verminderde productiviteit speelt de overheid hier een belangrijke rol in. Dit sluit aan bij de ambitie van Start Foundation om de parallelle arbeidsmarkt publiek-privaat te financieren, bijvoorbeeld door inzet van uitkeringsgelden of loonkostensubsidies. Vooijs et al. (2019) laten in hun onderzoek zien dat inclusieve bedrijven in de praktijk alle gebruik maken van voorzieningen als loonkostensubsidies (LKS), een no-riskpolis en externe jobcoaches die door de overheid worden gefinancierd. Ze waarschuwen er tegelijkertijd voor dat deze voorzieningen vooral in de beginfase van plaatsingen van personen met een verminderd arbeidsvermogen van betekenis zijn en daarna verminderen of afgebouwd worden. Volgens Dikkers et al. (2021) geven werkgevers aan dat deze regelingen ontoereikend zijn. Dat betekent dat op termijn de kosten/baten-verhouding kan veranderen en problemen kan geven met duurzame aanstellingen van personen met een verminderd arbeidsvermogen.

3.1.2 Organisatiekenmerken van IHRM

Verschillende organisatiekenmerken kunnen blijkens beschikbaar onderzoek een rol spelen bij de bereidheid tot en het vermogen van bedrijven om mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt aan werk te helpen en te houden. Ook voor de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt is relevant om te verhelderen welke organisatiekenmerken bevorderend of belemmerend werken voor de organisaties die de parallelle banen realiseren. Met name drie factoren springen er daarbij uit: draagvlak, werkcultuur en kennis van doelgroepen en beleid.

Borghouts-van der Pas en Freese (2021) noemen *draagvlak* bij een 'dominante coalitie' als een van de belangrijkste organisatorische voorwaarden om baanopeningen voor personen met een arbeidsbeperking te kunnen creëren. In deze 'coalitie' zijn de (top)managers van belang, maar ook het middenmanagement en de collega's op de werkvloer. Het gaat dus om een breed gedragen intentie om personen met een arbeidsbeperking in te huren. De opstelling van het management ten

aanzien van inclusie van personen met een verminderd arbeidsvermogen wordt in diverse studies als een belangrijke factor benoemd (Bonaccio et al., 2020, Vooijs et al., 2019, Andriessen et al., 2020).

Een tweede relevante factor betreft een toegankelijke en veilige *werkcultuur* (Beukema & Kuijpers, 2018; Bonaccio et al., 2020, Meacham et al., 2017). Op basis van literatuurstudie benoemen Mallee et al. (in: Vooijs et al., 2019) een viertal concrete kenmerken van een inclusieve bedrijfscultuur: *zorgzaamheid en respect; toegankelijkheid; flexibiliteit en duidelijke verwachtingen*. Interessant is dat de integratie van personen met een verminderd arbeidsvermogen op haar beurt kan bijdragen aan een beter sociaal klimaat (Bonaccio et al., 2020). De doorgaans sterke betrokkenheid van deze groep medewerkers kan een positieve bijdrage leveren aan het werkklimaat en openheid over kwetsbaarheden kan het onderlinge vertrouwen verstevigen.

Tenslotte speelt aanwezigheid binnen de organisatie van *kennis* en beeldvorming over de *doelgroep* en van relevant *beleid* een rol. Bonaccio et al. (2020) laten zien dat veel managers overtuigingen hebben die vooral gaan over de risico's die het inhuren van deze doelgroep met zich meebrengt (over verminderde productiviteit, hoger verzuim, tweespalt op de werkvloer wegens hogere belasting en oneerlijk geachte (minder aandacht en voorzieningen) behandeling van 'reguliere' werknemers, etc.). De auteurs tonen dat er veel empirisch bewijs is om vele negatieve stereotyperingen te nuanceren of zelfs geheel te ontkrachten. Een meer realistisch beeld van risico's en kansen van de aanstelling van personen met een verminderd arbeidsvermogen kan de drempel voor inclusie een stuk lager maken. Daarnaast is kennis van het sociaal beleid van belang. Succesvolle inclusieve werkgevers hebben meer kennis van en ervaring met HR-praktijken die personen met een verminderd arbeidsvermogen kunnen helpen: met werkaanpassingen, *jobcarving*, ondersteuning, opleiding en begeleiding alsmede samenwerking met andere werkgevers en instanties (Borghouts-van der Pas & Freese, 2022).

3.1.3 HR-cyclus bij IHRM

Uiteindelijk gaat het bij HRM om wat medewerkers gegeven doelen en organisatiekenmerken feitelijk doen om een meer inclusieve arbeidsorganisatie te realiseren, gedurende de hele HR-cyclus van baancreatie tot en met doorstroom en uitstroom uit de organisatie. Belangrijke stappen hierin zijn baancreatie, werving en selectie, matching en sociale integratie, ontwikkeling binnen het werk en het bevorderen van interne/externe mobiliteit.

Baancreatie is in het kader van de parallelle arbeidsmarkt een relevante fase, aangezien het om nieuw gecreëerde banen gaat met een verwachte maatschappelijke waarde. Vanuit een IHRM-perspectief is ook het realiseren van een 'fit' tussen de baan en de werknemer een aandachtspunt in deze fase, om te voorkomen dat banen niet passen bij wensen en mogelijkheden van de beoogde doelgroep werknemers. Andriessen et al. (2020) onderscheiden diverse in de praktijk beproefde manieren om deze fit te realiseren:

- *Functiecreatie* (inclusief herontwerp en *teamcrafting*, door herordening van taken van bestaande functies worden nieuwe toegankelijke functies gecreëerd);
- *Jobcarving* (het afpellen van een functie tot een op de persoon toegesneden verzameling taken overblijft);
- *Werkaanpassing* (diverse aanpassingen voor personen die regulier werk niet (meer) aankunnen in verband met mindere belastbaarheid. Dit kan gaan op aanpassing van werktijden, werkplek, toegankelijkheid, hulpmiddelen, e.d.);

- *Technologische en ICT-toepassingen* (een recente ontwikkeling van dit type hulpmiddelen, denk aan een 'cobot');
- *Inclusief ontwerp* (bij het opstarten van bedrijven of nieuwe afdelingen van meet af aan ontwerpen van toegankelijke functies voor mensen met verminderd arbeidsvermogen).

Vooijs et al. (2019) wijzen op het feit dat de belastbaarheid van werknemers veranderlijk is, evenals hun motivatie, ambities en competenties. Dat betekent dat de *person-job fit* kan veranderen en dat het nodig kan zijn om naar verloop van tijd de baan aan te passen. Dit vereist monitoring en dialoog tussen werknemer, leidinggevende en werkbegeleider. Overigens kunnen werkgevers ook samenwerken bij het scheppen van nieuwe functies als daar individueel te weinig ruimte voor is. Andriessen et al. (2020) noemen als voorbeeld dat organisaties in een bedrijfsverzamelgebouw of een bedrijventerrein gezamenlijk 'stapel- of combinatiebanen' maken.

Werving betreft de fase waarin werknemers voor de nieuwe banen worden gezocht. Werving hoeft niet enkel via uitkeringsinstanties plaats te vinden, aangezien deze niet altijd voldoende zicht op wensen en mogelijkheden van hun uitkeringsgerechtigden hebben. Andriessen et al. (2020) noemen naast uitkeringsinstanties daarom onder meer scholen, SW- en re-integratiebedrijven, zorginstellingen of eigen wervingsactiviteiten. Het helpt als deze samenwerkingspartners goed inzicht hebben in de werkzaamheden binnen het bedrijf of er een goed functieprofiel beschikbaar is (Out et al., 2020). Werving met open geformuleerde functiebeschrijvingen kan meer flexibiliteit bieden voor het realiseren van de *person-job fit* (Lohman, 2021). Werving is effectiever als een bedrijf proactief op zoek gaat naar werknemers dan wanneer er 'slechts' wordt gereageerd op prikkels van uitkeringsinstanties of werkgeversservicepunten (Vooijs et al., 2019).

Naast het benutten van diverse, gespecialiseerde kanalen kan het ook van belang zijn om wervingsmethoden aan te passen aan de mogelijkheden van de doelgroep, bijv. door minder te werken met schriftelijke of digitale procedures, maar open dagen organiseren voor geïnteresseerden of '*open hiring*' toe te passen. Ook het uitventen van diversiteits- of inclusiebeleid van een organisatie in het algemeen en in het bijzonder tijdens wervingsacties kan een bijdrage leveren aan de werving van personen met een verminderd arbeidsvermogen (Bonaccio et al., 2020).

Matching van werk en werknemer en aandacht voor *sociale integratie* op de werkplek vormen een volgende belangrijke fase in de HR-cyclus (Out et al., 2020). Het goed afwegen van belastbaarheid, competenties, motivatie in relatie tot werkvereisten ('*demands-abilities-fit*') vergroot de kans op een duurzame plaatsing. Door veranderingen bij de werknemer of in de werkomstandigheden kan het nodig zijn om de *person-job fit* opnieuw te bezien (Vooijs et al., 2019). Een goed hulpmiddel om de *person-job fit* te testen is het werken met proefplaatsingen. De kans op een duurzame plaatsing wordt daarmee vergroot; hoe meer de proefplaatsingen lijken op een reguliere functie hoe groter de kans op succes (Emmerik, 2015, in: Vooijs et al., 2019).

Het succes van de plaatsing hangt echter niet alleen af van de *person-job fit*, maar ook van integratie in de sociale omgeving van de organisatie (Dijkers et al., 2021). Hiervoor is al beschreven dat een toegankelijk en veilig sociaal klimaat de inclusie van personen met een verminderd arbeidsvermogen kan bevorderen. Onheuse bejegening kan tot een mislukking van de plaatsing leiden. Ook in dit opzicht kunnen proefplaatsingen helpen. De klik met de werkbegeleider is in de ervaring van inclusieve werkgevers van belang en (mogelijk) ook het werken in kleine overzichtelijk teams (Vooijs et al., 2019). Ook de acceptatie door andere collega's speelt hierbij een rol (Lohman, 2021).

Ontwikkeling binnen het werk wordt als een steeds belangrijkere fase in de HR-cyclus beschouwd in tijden waarin eisen van werkgevers snel veranderen en waarin veel werknemers zelf individuele ontwikkeling als belangrijke waarde beschouwen. Bij personen met een verminderd arbeidsvermogen vraagt dit soms speciale aandacht, mede afhankelijk van opleidingsniveau, competenties en de aard van mogelijke beperkingen (Beukema & Kuijpers, 2018; Andriessen et al., 2020). Vooijs et al. (2019) constateren op basis van literatuurstudie dat 'informeel leren' doorgaans de manier is waarop personen met een verminderd arbeidsvermogen zich het effectiefst ontwikkelen. Gegeven het feit dat het veelal laaggekwalificeerde werknemers zijn, die negatieve leerervaringen hebben opgedaan in het verleden en relatief beperkte werkervaring hebben, leren zij het beste door ervaringen op te doen in de werkomgeving. Het formeel leren (via scholing of training) heeft doorgaans alleen zin als het direct aansluit bij het informeel leren.

Interne werkbegeleiders en externe jobcoaches blijken een belangrijke rol te kunnen spelen in het faciliteren en stimuleren van de ontwikkeling van personen met een verminderd arbeidsvermogen. De interne werkbegeleiders zijn belangrijk voor het ontwikkelen van de algemene en functionele werkvaardigheden naast hun rol bij de sociale integratie van werknemers. De externe jobcoaches vervullen doorgaans een rol als onafhankelijk vertrouwenspersoon en belangenbehartiger en faciliteren daarmee de al vaker genoemde, essentiële dialoog tussen werknemer, werkbegeleider en leidinggevende. Ze zijn doorgaans minder betrokken bij de functionele ontwikkeling van de werknemer (Vooijs et al., 2019). Een ander belangrijk aspect van de rol van jobcoaches is het leggen van de verbinding van het thuisdomein van de werknemer: met ouders, verzorgers, andere mensen uit het sociaal netwerk of professionele hulpverleners. Een stabiele thuissituatie is een belangrijke voorwaarde voor duurzame plaatsing (Beukema & Kuijpers 2018; Vooijs et al., 2019).

Tenslotte kan aandacht voor *interne en externe mobiliteit* als een belangrijke fase in de HR-cyclus worden beschouwd, tegen de achtergrond van de opkomst van de transitionele arbeidsmarkt en het gegeven dat de *person-job fit* naar verloop van tijd kan verminderen. Deze fase van de HR-cyclus krijgt in de praktijk echter nog weinig aandacht in het HR-beleid volgens Borghouts-van der Pas en Freese (2021). Er wordt weinig werk gemaakt van beleid gericht op mobiliteit, vooral niet als het externe mobiliteit betreft. Ook Vooijs et al. (2019) constateren dat vanuit de literatuur weinig bekend is over hoe interne en externe mobiliteit in de praktijk effectief ondersteund kunnen worden.

3.2 Samenvatting inzichten in IRHM

Samenvattend denken we dat inzichten vanuit IHRM goed bruikbaar zijn voor het realiseren van duurzame inbedding van nieuwe banen in de parallelle arbeidsmarkt. Daarbij vraagt de fit tussen strategie, organisatie en HR-cyclus met de medewerker aandacht, maar ook de duurzaamheid van deze fit in relatie tot ontwikkeling van de medewerker en de organisatie.

4 Het organiseren van een parallelle arbeidsmarkt

Start Foundation beschouwt het organiseren van de parallelle arbeidsmarkt als een belangrijk onderdeel van de strategie om tot systeemverandering te komen. De analyse en het leren van ervaringen met het feitelijk organiseren van de parallelle arbeidsmarkt vormen dan ook een centraal onderdeel van de lerende evaluatie. Wat betreft de uitgangspunten en randvoorwaarden voor het organiseren van de parallelle arbeidsmarkt voor maatschappelijk waardevol werk stelt Start Foundation dat het bieden van duurzaam werk voorop staat. Schaalbaarheid en levensvatbaarheid zijn hierbij cruciaal, niet slechts tijdelijke projecten of programma's. Dit zou, gezien eerdere ervaringen, niet exclusief belegd moeten worden bij de (lokale) overheid of private bedrijven, maar geborgd moeten worden in publiek-private samenwerking (PPS). Ook organisaties zoals ziektekostenverzekeraars, woningcorporaties, opleiders en scholingsinstellingen en andere partijen die baat hebben bij een parallelle arbeidsmarkt kunnen hierbij betrokken worden (Wilthagen & Stolp, 2021). Hieronder beschouwen we de belangrijkste inzichten uit de literatuur in publiek-private samenwerking.

4.1 Publiek-private samenwerking en maatschappelijk waardevol werk

Publiek-private samenwerking (PPS) betreft een *governance*-vorm voor het realiseren van beleidsdoelen die zich bevindt tussen volledig publieke en volledig private uitvoering. Dit kan zowel betrekking hebben op de financiering, de organisatie als het bestuur. Samenwerking tussen publieke en private partijen kan verschillende vormen aan nemen. Sol (2010) laat zien dat in de praktijk sprake is van een glijdende schaal tussen volledig publieke dienstverlening en volledige privatisering.

De keuze van Start Foundation voor publiek-private samenwerking past in een door onderzoekers breder gesignaleerde trend richting PPS als *governance*-principe om uiteenlopende beleidsdoelen mee te bereiken. PPS is de laatste twee decennia op verschillende domeinen bevorderd met als doel om zowel beleidsmanagement als beleidsuitvoering te verbeteren, vanuit het idee dat met de betrokkenheid van private partijen efficiëntie, kwaliteit en innovatie kunnen worden bevorderd. Daarbij kunnen risico's worden gedeeld, macht worden verdeeld of toegang tot hulpbronnen in de markt (expertise, geld) worden verkregen (Linder, 1999; Roehrich et al., 2014).

Specifiek met betrekking tot de arbeidsmarkt zou PPS moeten bijdragen aan meer flexibiliteit, responsiviteit en innovatie (Sol, 2010). Arellano et al. (2008) relateren het belang van PPS aan de omgang met flexibilisering van de arbeidsmarkt. PPS zou moeten bijdragen aan meer open, responsieve arbeidsmarkten via innovatieve instrumenten die werknemers in staat stellen om te gaan met (snelle) veranderingen op de arbeidsmarkt en transities naar nieuwe banen, implementatie van leven lang leren-strategieën én modernisering van sociale verzekeringsystemen.

Voor het onderzoek naar de parallelle arbeidsmarkt denken we dat *kenmerken* van PPS die Roehrich et al. (2014) en Wang et al. (2018) benoemen een bruikbaar startpunt vormen voor analyse van de gerealiseerde samenwerking:

- men beoogt een relatief langdurige samenwerking;
- er is sprake van gedeelde of compatibele doelen;
- de zeggenschap en verantwoordelijkheid worden gedeeld door de partners;
- er is sprake van een wederzijds erkende rolverdeling; gezamenlijke investering van hulpbronnen; risicodeling;
- men beoogt gezamenlijk profijt;

- samenwerking vindt plaats in verschillende fasen van een beleidsprogramma, van het ontwerp van het programma tot de financiering, praktijkontwikkeling, implementatie en verspreiding en structurele uitvoering.

Eerdere onderzoeken hebben gekeken naar de vraag wat PPS al dan niet succesvol maakt en vanuit de vraag wat PPS 'oplevert' in termen van de beoogde doelen. Beide invalshoeken bieden relevante inzichten voor het leren over de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt.

4.1.1 Succes of falen van publiek-private samenwerking

In onderzoek naar succesvolle samenwerking binnen PPS gaat vooral veel aandacht uit naar de *coördinatie* van de samenwerking. Daarin zijn twee benaderingen te herkennen: de contractbenadering, waarin de coördinatie via de invulling van de (formele, juridische) afspraken centraal staat, en de relationele benadering waarin coördinatie van relaties centraal staat. Verschillende auteurs wijzen er overigens op dat beide vormen van coördinatie idealiter gecombineerd moeten worden om een goede, duurzame samenwerking te waarborgen (Roehrich et al., 2014; Hueskes et al., 2016; Caldwell et al., 2017; Verweij, 2017; Wang et al., 2018). Beide invalshoeken lijken ons relevant voor het ontwikkelen van PPS rondom de parallelle arbeidsmarkt.

Vanuit de *contractbenadering* worden contractuele afspraken van belang geacht om opportunistisch gedrag van partners te bestrijden en om prestatie-verhogend gedrag te stimuleren. Contracten dragen volgens deze benadering bij aan continuïteit en zekerheid en kunnen publieke waarden (verantwoording, transparantie, responsiviteit, kwaliteit) waarborgen (Verweij, 2017). Daarbij moet de papieren overeenkomst wel opgevolgd worden met vormen van monitoring en gedegen contractmanagement. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn op welke doelen de afspraken precies betrekking hebben en hoe hierop wordt gestuurd middels, mijlpalen, planningen, voortgangsbewaking en de inzet van al dan niet gedeelde *middelen* en *prikkels* of *drijfveren*.

Relationele coördinatie wordt door verschillende auteurs vooral van belang geacht voor de omgang met onzekerheden tijdens de samenwerking: onzekerheden en veranderingen in de omgeving van de publiek-private samenwerking, omissies in het contract of onvoorziene interne dynamiek van de publiek-private samenwerking (Verweij, 2017; Caldwell et al., 2017). Relationele coördinatie kan bijvoorbeeld vorm krijgen door het organiseren van gereguleerd overleg tussen partners, gezamenlijke besluitvorming, kennismaking en kennisuitwisseling tussen partners en het investeren in een goed samenwerkingsklimaat (openheid, informaliteit, nabijheid) (Verweij, 2017) en in gedeelde betekenisverlening (Hueskes et al., 2016). Relationele coördinatie is overigens niet enkel een rol van managers. Caldwell et al. (2017) stellen dat juist de betrokkenheid van de (uitvoerend) professionals (*'professional embeddedness'*) een belangrijke, vaak veronachtzaamde, factor is.

Uit de literatuur komt een aantal bevorderende factoren voor relationele coördinatie naar voren:

- Bevorderen van *goal alignment* (Caldwell et al., 2017, Roehrich et al., 2014, Sol 2010) en overeenstemming over de strategie om deze gezamenlijke doelen te bereiken (Rybnicek et al., 2020);
- *Kennisuitwisseling*: kennisuitwisseling draagt bij aan meer begrip en waardering voor elkaars werkwijze en een mogelijke opstap naar de ontwikkeling van een gezamenlijk perspectief op het bereiken van doelen (Caldwell et al., 2017). Roehrich et al. (2014) noemen inter-organisatorische kennisuitwisseling en kennistransfer zelfs als een mogelijk cruciale factor in het welslagen van publiek-private samenwerking;

- *Onderling vertrouwen en betrokkenheid*: Hueskes et al. (2016) benadrukken het belang van de ‘zachte kanten’ van samenwerking zoals een goed samenwerkingsklimaat, de ervaren kwaliteit van de relaties binnen de publiek-private samenwerking en het onderlinge vertrouwen (Roerhich et al., 2014) en betrokkenheid van de stakeholders. Warsen et al. (2018) vonden een relatie tussen vertrouwen en ervaren performance en met de kwaliteit van de samenwerking. Onderling vertrouwen kan worden bevorderd door te sturen op persoonlijke relaties en bekendheid met elkaars belangen en motivaties (Verweij, 2017) en democratische en participatieve benaderingen (Rybnicek et al., 2020);
- *Omgevingsfactoren*: omgevingsfactoren bepalen mede de relevantie van PPS en daarmee de relationele coördinatie. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om politieke-bestuurlijke steun voor publiek-private samenwerking (Arellano et al., 2008) en de vraag uit de markt of behoeften van afnemers (Rybnicek et al., 2020).

Samenwerking binnen PPS gaat niet vanzelf goed. Publiek-private samenwerking wordt door enkele auteurs zelfs aangemerkt als een van de meer risicovolle vormen van samenwerking. Rybnicek et al. (2020) hebben op basis van een uitgebreide literatuurstudie diverse risicofactoren geïdentificeerd die neerkomen op het niet voldoende kunnen realiseren van de genoemde bevorderende factoren voor succesvolle samenwerking, zoals onvolledige, ambigue of rigide contracten, onvoldoende hulpbronnen of uiteenlopende opvattingen over doelen en strategie. Specifieke risico's zijn verder asymmetrische skills en kennis van publieke en private partners (Roerhich et al., 2014) en het daardoor ongewenst ontstaan van principaal-agent relaties (Hueskes et al., 2016) en calculerend gedrag (zoals *creaming* en *parking*) (Sol 2010).

4.1.2 Opbrengsten van publiek-private samenwerking

Een basale vraag rondom PPS betreft de effectiviteitsvraag: in hoeverre draagt PPS daadwerkelijk bij aan het beter realiseren van beoogde publieke doelen? Gezien de populariteit van PPS is het opvallend dat hier weinig literatuur over te vinden is. Er zijn wel studies naar de inschakeling van private partijen bij de uitvoering van beleid, maar dat gaat dan doorgaans om andere vormen van publiek-private samenwerking (uitbesteding, privatisering) dan publiek-private samenwerking zoals dat hier is gedefinieerd.

Klijn en Teisman (2002) signaleren wel dat de complexiteit van publiek-private samenwerking er regelmatig toe leidt dat samenwerkingsverbanden uiteindelijk eindigen in wat zij noemen een ‘contractuele vorm’ in plaats van de gezamenlijkheid die nagestreefd wordt. De complexiteit wordt bepaald door de hoeveelheid actoren, institutionele fragmentatie (financieringsstructuren, regelgeving, complexe besluitvormingsprocessen) en niet in de laatste plaats de verschillende culturen en waardensystemen van waaruit de publieke en private partijen in deze samenwerking deelnemen.

4.2 Samenvatting inzichten in publiek-private samenwerking

Vanuit de literatuur bezien betekent de keuze voor PPS als *governance*-principe dus geen vanzelfsprekende route naar succes. PPS als mechanisme voor systeemverandering op de arbeidsmarkt is vrijwel onontgonnen gebied, althans vanuit de wetenschap bekeken. Voor de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt betekent dit naar ons idee dat het raadzaam is om zowel de concrete invulling, belemmerende en bevorderende factoren en opbrengsten van PPS binnen de pilots nauwkeurig te volgen en te evalueren.

5 Analysekader ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt

De voorgaande literatuuranalyse van waardevol werk, Inclusief HRM en publiek-private samenwerking kan worden samengevat in een schema met centrale invalshoeken voor de lerende evaluatie ter ondersteuning van de ontwikkeling parallelle arbeidsmarkt. Deze invalshoeken bestrijken zowel het macro-, meso- als microniveau (tabel 1).

Tabel 1: Analysekader ontwikkeling parallelle arbeidsmarkt

Invalshoek – niveau	Centrale aandachtspunten op macro-niveau	Centrale aandachtspunten op meso-niveau	Centrale aandachtspunten op micro-niveau
Conceptualisering van maatschappelijk waardevol werk: <i>Meervoudige waarde</i>	Bijdrage van gerealiseerde banen aan publieke doelen, zoals gezondheid, welzijn, veiligheid, sociale samenhang, verduurzaming, schonere leefomgeving; Vermindering publieke uitgaven aan uitkeringen, zorgkosten, milieuvervuiling, criminaliteit (WRR, 2020; Hamdi et al., 2015)	Bijdrage van gerealiseerde banen aan organisatiedoelen zoals productiviteit, diversiteit, innovatie, imago (Lindsay et al., 2018; Vessies et al., 2017)	Bijdrage van gerealiseerde banen aan individuele doelen zoals financiële zekerheid, structuur, zingeving, sociale verbinding, gezondheid, welzijn, persoonlijke ontwikkeling (Conen & de Beer, 2020; Dijkers & de Bell, 2020; WRR, 2020; Duffy et al., 2016;)
Organiseren van maatschappelijk waardevol werk: <i>Inclusief HRM</i>	Strategische doelen; Sociale legitimiteit; Verdienmodel; Compensatie van kosten (Borghouts & Freese, 2022; van Berkel, 2020; Andriessen et al., 2020)	Organisatie-kenmerken; Draagvlak; Werkcultuur; Kennis van doelgroepen en beleid (Borghouts & Freese, 2022; Beukema & Kuijpers, 2018; Bonaccio et al., 2020)	HR-cyclus; Baancreatie, person-job fit, sociale integratie, ontwikkeling en begeleiding (Borghouts & Freese, 2022, Dijkers et al., 2021; Andriessen et al., 2020; Vooijs et al., 2019)
Organiseren van een parallelle arbeidsmarkt: <i>Publiek-private samenwerking</i>	Politiek-bestuurlijke steun; Marktvraag (Arellano et al., 2008; Rybnicek et al., 2020)	Invulling contractmanagement en relationele coördinatie (doelen, kennis, vertrouwen) (Wang et al., 2018; Roehrich et al., 2014; Verweij, 2017)	Mate van afstemming van doelstellingen; Onderling vertrouwen; Uitwisseling van kennis en informatie en inzet resources (Hueskes et al., 2016)

De ambitie van de lerende evaluatie is om de ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt met behulp van dit kader (en de onderliggende nadere invulling daarvan) gezamenlijk en periodiek uit te voeren. Deels wordt deze analyse gevoed door de periodieke dataverzameling rondom deze invalshoeken bij de pilots en bij Start Foundation zelf. Vervolgens vinden interactieve bijeenkomsten plaats in samenwerking met Start Foundation en de pilots. Op deze bijeenkomsten analyseren we gezamenlijk de voortgang op basis van beschikbare inzichten en formuleren we waar nodig aandachtspunten voor verdere ontwikkeling van de parallelle arbeidsmarkt.

6 Geraadpleegde literatuur

Andriessen, S., Jongerius, M., Kluit, S., Oosterom, W., & Veen, S. van der (2020). *Ontwikkelpotentieel baancreatie. Verkennend onderzoek naar de toepassing en ondersteuning van baancreatie*. Significant APE.

Arellano, A., Felgueroso, F., Vazquez, P., & Gonzalez, E. (2008). Public-private partnerships in labor markets. *Working paper*. IESE Business School/ University of Navarra.

Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'meaningful work: Prospects for the 21st century'. *Journal of Management Studies*, 56(3), 481-499.

Berg, M. van den (2021). *Werk is geen oplossing*. Amsterdam University Press.

Bell, L. de, & Dijkers, J. (2022). Organiseren van waardig werk voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Een pleidooi voor een integrale benadering. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 38(1), 105-116.

Beukema, L., & Kuijpers, I. (2018). *Stilzitten is niets voor mij. Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking met (duurzaam) werk*. Hanzehogeschool Groningen.

Berkel, R. van (2020). Employer Engagement in Promoting the Labour-Market Participation of Jobseekers with Disabilities. An Employer Perspective. *Social Policy and Society*, 1-15.

Bonaccio, S., Connelly, C., Gellatly, I., Jetha, A., & Martin Ginis, K. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35, 135-158.

Borghouts-van der Pas, I., & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: an interdisciplinary approach. *E-journal of International and Comparative Labourstudies*, 6(1).

Borghouts-van der Pas, I., & Freese, C. (2021). Offering jobs to persons with disabilities: a Dutch employers' perspective. *Alter, European Journal of Disability Research*, 15, 89-98.

Borghouts-van der Pas, I., & Freese, C. (2022). *Bewegen naar een inclusieve arbeidsmarkt met nieuwe zekerheden: het samenspel tussen HRM en Sociale Zekerheid*. Tilburg University.

Brouwer, P., Verhoeven, J., & Wilthagen, T. (2018). Geen uitkeringen meer: van sociale naar participatiezekerheid. *Sociaal Bestek*. 80(4), 45-47.

Caldwell, N., Roehrich, J., & George, G. (2017). Social value creation and relational coordination in public-private collaborations. *Journal of Management Studies*, 54(6), 906-928.

Conen, W., & Beer, P. de (2020). *De waarde van werk in Nederland. Resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2019*. Universiteit van Amsterdam.

Crost, B. (2011). The Effect of Subsidized Employment on Happiness. *SOEPpaper*, 384.

- Dekker, F. (2019). *Wat vindt Nederland maatschappelijk waardevol werk?* Start Foundation/i&o research.
- Dijkers, J., Drop, H., & Aa, P. van der (2021). HRM-uitdagingen rond de inclusieve arbeidsmarkt. Inzichten uit praktijkgericht onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 20-31.
- Duffy, R., Blustein, D., Diemer, M., & Autin, K. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148.
- Fremigacci, F. & Terracol, A. (2013). Subsidized temporary jobs: lock-in and stepping stone effects. *Applied Economics*, 45(33).
- Gundert, S., & Hohendanner, C. (2015). Active Labour Market Policies and Social Integration in Germany: Do 'One-Euro-Jobs' Improve Individuals' Sense of Social Integration? *European Sociological Review*, 31(6), 780-797.
- Haanstra, V., Oostveen, A., Timmerman, J., & Visee, H. (2020). *Evaluatie STIP-regeling*. Regioplan.
- Hamdi, A., Beek, L. van, Bakker, H., & Spit, W. (2015). *Perspectiefbanen - Maatschappelijke Kosten en Baten*. Ecorys.
- Hueskes, M., Koppenjan, J., & Verweij, S. (2016). Publiek-private samenwerking in Nederland en Vlaanderen: Een review van veertien proefschriften. *Bestuurskunde*, 25(2), 90-104.
- Ivanov, B., Pfeiffer, F., & Pohlen, L. (2020). Do job creation schemes improve the social integration and well-being of the long-term unemployed? *Labour Economics*, 64.
- Kampen, T., & Tonkens, E. (2018). A personalised approach in activation. Workfare volunteers' experiences with activation practitioners. *European Journal of Social Work*, 1-12.
- Kalleberg, A. (2018). *Precarious lives. Job insecurity and well-being in rich democracies*. Polity Press.
- Klijn, E., & Teisman, G. (2002). Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: an analysis of Dutch cases. *Paper for the British Academy of Management Conference*, Middlesex University.
- Linder, S. (1999). Coming to terms with the Public Private Partnership. A grammar of multiple meanings. *American Behavioral Scientist*, 43(1), 35-51.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634-655.
- Lohman, S. (2021). *Arbeidsinclusie. Eindrapportage over ervaringen van medewerkers met een arbeidsbeperking bij Hogeschool Rotterdam*. Hogeschool Rotterdam.
- Meacham, H., J. Cavanagh, A. Shaw en T. Bartram (2017) HRM practices that support the employment and social inclusion of workers with an intellectual disability. In: *Personnel Review* 46(8), 1475-1492.

- Mosselman, K., Dekker, F., & Vleeschouwer, E. (2022). Experimenteren met basisbanen in Groningen en Rotterdam. *Beleid en Maatschappij*, 1, 26-42.
- Mosselman, K., & Muysken, J. (2020). *Melkertbanen, lessen voor de baangarantie*. Hanzehogeschool Groningen.
- Ours, J. van (2004). The locking-in effect of subsidized jobs. *Journal of Comparative Economics*, 32(1), 37-55.
- Out, M., Haenraets, R., Andriessen, S., & Stavenuiter, M. (2020). *Literatuurstudie baancreatie. Bijlage bij 'Werk voor iedereen, baancreatie voor mensen met een kwetsbare arbeidspositie'*. Verwey-Jonker Instituut.
- Roehrich, J., Lewis, M., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option A systematic literature review. *Social Science & Medicine*, 113, 110-119.
- Rybnicek, R., Plakolm, J., & Baumgartner, L. (2020). Risks in Public–Private Partnerships: A Systematic Literature Review of Risk Factors, Their Impact and Risk Mitigation Strategies, *Public Performance & Management Review*, 43(5), 1174-1208.
- Sage, D. (2015). Do Active Labour Market Policies Promote the Well-Being, Health and Social Capital of the Unemployed? Evidence from the UK. *Social Indicators Research*, 124, 319-337.
- Serail, S., & van de Pas, I. (2002). *ID-banen in perspectief*. Tilburg University.
- Sol, E. (2010). Public -Private Partnerships for the unemployed. *European Journal of Social Security*, 12(1).
- Verhoeven, J. (2018). Met parallelle arbeidsmarkt neemt participatie toe. Sociale Vraagstukken.
- Verweij, S. (2017). Voorbij de dichotomie: Op zoek naar een succesvolle combinatie van contractuele aspecten en relationele aspecten in publiek-private samenwerking. In: Sanders, M. (red), *Publiek-Private Samenwerking: Kunst van het Evenwicht*. Boom Bestuurskunde, 91-106.
- Vessies, P., Sikkema, F., & Janus, A. (2017). *De waarde van inclusief werkgeven. Verschil smaakt naar meer*. AWWN.
- Vooijs, M, Putnik, K., Hermans, L., Fermin, B., Hazelzet, A., & Genabeek, J. van (2019). *Duurzame plaatsing in werk van werknemers met een arbeidsbeperking*. TNO.
- Wang, H., Xiong, W., Wu, G., & Zhu, D. (2018). *Public–private partnership in Public Administration discipline: a literature review*. 20(2), 293-316.
- Warsen, R., Nederhand, J., Klijn, E., Grotenbreg, S., & Koppenjan, J. (2018). What makes public-private partnerships work? Survey research into the outcomes and the quality of cooperation in PPPs, *Public Management Review*, 20(8), 1165-1185.
- WRR (2020). *Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht*, WRR Rapport 102. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Williams, S., & Hendra, R. (2018). The Effects of Subsidized and Transitional Employment Programs on Noneconomic Well-Being. *OPRE Report 2018-17*. U.S. Department of Health and Human Services.

Wilthagen, T. (2022). Naar een arbeidsmarkt die werkt voor iedereen. In: Onstenk, A., Houten, M. van, & Franken, M., *Waardevol werk. De stand van zaken*. Movisie.

Wilthagen, T., & Stolp, M. (2021). *De arbeidsmarkttransitie. Naar meer waarde en meer werk*, NSvP.