



Opdrachtgever

SZW



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

Opdrachtnemer

Regioplan / C.P. van Horssen, L. Mallee,
J. Oostijen ... [et al.]

Onderzoek

*Meer werkplekken bij werkgevers :
eerste tussenrapportage in het kader
van de evaluatie en monitoring van de
pilots Werken naar vermogen, pilot 1
Einddatum – 1 september 2010*

Categorie

Werkgevers

Meer werkplekken bij werkgevers : eerste tussenrapportage

Conclusie

Naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie-De Vries heeft het kabinet besloten om eerst in vier pilots meer ervaring op te doen. Pilot 1 van de pilots "Werken naar vermogen" heeft betrekking op "Meer werkplekken bij werkgevers". Doel daarvan is aanpakken te ontwikkelen en te toetsen om meer werkplekken bij werkgevers te creëren voor werknemers met een arbeidsbeperking. In het onderhavige onderzoek staat het proces bij werkgevers dus centraal. Om dit proces inzichtelijk te maken is een analysekader ontwikkeld, dat wordt gevormd door vier fasen. En wel: het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen (fase 1); het creëren van randvoorwaarden bij de werkgever (fase 2a) en in het opleidings- of toeleidingstraject (fase 2b), zodat het aannemen van werknemers met een beperking mogelijk wordt; de werving en het aannemen van werknemers met een beperking met als resultaat een goede match (fase 3) én de arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een werknemer met een beperking met als resultaat een duurzame arbeidsrelatie (fase 4). De onderzoeksvragen spitsen zich voorts toe op die vier fasen.

Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/lmji86ga>

MEER WERKPLEKKEN BIJ
WERKGEVERS
Eerste tussenrapportage in het kader van
de evaluatie en monitoring van de pilots
Werken naar vermogen, pilot 1

drs. C.P. van Horssen
drs. L. Mallee
drs. J. Oostijen
drs. J.P.H.K. Timmerman
drs. C.E. Wissink

met medewerking van:
prof. dr. F.J.N. Nijhuis

Amsterdam, september 2010
Regioplan publicatienr. 1990

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 - 5315315
Fax : +31 (0)20 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan
Beleidsonderzoek in opdracht van het
ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid.

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	1
1.1	Commissie-De Vries	1
1.2	Pilots 'Werken naar vermogen'	2
1.3	Evaluatie pilot 1 'Meer werkplekken bij werkgevers'	2
1.4	Opbouw van het rapport	4
2	Evaluatie pilot werkgevers	5
2.1	Doelstelling en probleemstelling	5
2.2	Analysekader en onderzoeksvragen	6
2.3	De onderzoeksaanpak	8
2.4	Verslag onderzoeksproces eerste halfjaar	9
3	Voortgang en tussenresultaten projecten	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Project 'SW & MKB: Samen aan het werk'	11
3.3	Project 'Toonaangevende werkgevers'	14
3.4	Project 'Kenniscentra'	17
3.5	Conclusies	18
4	Fase 1: Motiveren van werkgevers	21
4.1	Inleiding	21
4.2	Werkgevers benaderen	21
4.3	Werkgevers motiveren	31
4.4	Beantwoording onderzoeksvragen	34
5	Fase 2: Het creëren van randvoorwaarden	37
5.1	Inleiding	37
5.2	Projectmatig werken	37
5.3	Intern draagvlak creëren	38
5.4	Matchingsmethodiek	41
5.5	Beantwoording onderzoeksvragen	43
6	Fase 3: Werving, selectie en aanname	47
6.1	Inleiding	47
6.2	Werving van kandidaten	47
6.3	Selectie van de kandidaten	50
6.4	Beantwoording onderzoeksvragen	51

7	Fase 4: Duurzame arbeidsrelatie	53
7.1	Inleiding.....	53
7.2	Casus 1: Goede match met perspectief	53
7.3	Casus 2: Opleiding en functie te hoog gegrepen.....	55
7.4	Casus 3: Afhankelijk van de begeleiding van een collega.	57
7.5	Casus 4: Flexibele omgang met mismatch.....	59
7.6	Casus 5: Kosten en baten in evenwicht.....	60
7.7	Beantwoording onderzoeksvragen	62
8	Tot slot	67
8.1	Inleiding.....	67
8.2	Succes- en faalfactoren per fase	67
	Bijlagen	71
Bijlage 1	Analysekader	73
Bijlage 2	Beschrijving deelprojecten	83
Bijlage 3	Onderzoeksvragen per fase van het analysekader	125

1 INLEIDING

1.1 Commissie-De Vries

Begin 2008 was de achterblijvende arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten en het groeiende beroep op niet alleen de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW), maar ook de Wajong aanleiding voor het toenmalige kabinet de Commissie fundamentele herbezinning WSW (commissie-De Vries) in te stellen. De commissie kreeg de opdracht om voorstellen te doen ook de groep die onvoldoende productief is om het minimumloon te verdienen aan het werk te helpen, zonder dat daarvoor meer publieke middelen hoeven te worden ingezet.

In oktober 2008 heeft de commissie-De Vries haar rapport 'Werken naar vermogen' gepresenteerd. In het rapport schetst de commissie de achtergronden van het probleem dat een grote groep mensen met arbeidspotentieel aan de kant staat. Door een stringentere afbakening van de doelgroep in het verleden heeft een deel van de doelgroep geen toegang tot de SW. Deze groep kan vaak slechts in beperkte mate een beroep doen op ondersteuning van de gemeente of UWV bij het verkrijgen en behouden van werk.

Het arbeidspotentieel van mensen die al wel aan de slag zijn, wordt niet altijd volledig benut. De financieringssystematiek en de arbeidsvoorwaarden in de WSW bieden nauwelijks prikkels om een baan buiten het SW-bedrijf te zoeken.

Daarbij komt dat de bereidheid van werkgevers om deze mensen in hun arbeidsorganisatie een plek te geven, zeker geen vanzelfsprekendheid is. Administratieve rompslomp, de vrees voor financiële risico's en een negatieve beeldvorming weerhouden werkgevers ervan om mensen met een beperking een werkplek te bieden. Verder constateert de commissie dat de gebrekkige samenhang tussen de verschillende regelingen een efficiënte inzet van publieke middelen belemmert.

De commissie heeft een breed en verstrekkend pakket aan maatregelen voorgesteld. De kern van het advies is om de doelgroep van de SW te verbreden tot iedereen die tussen de twintig procent en honderd procent van het wettelijk minimumloon kan verdienen. Deze groep heeft recht op ondersteuning bij werk onafhankelijk van de regeling waar hij of zij in zit. Daartegenover staat dat uitkeringsgerechtigden verplicht moeten kunnen worden te werken naar vermogen. Voor de meest kwetsbare groep stelt de commissie een baangarantie voor.

Gemeenten en UWV krijgen de vrijheid werkplekken te vinden en op basis van de indicatie de werkgever een loon te laten betalen dat overeenkomt met de verminderde arbeidsproductiviteit. Daarnaast dienen gemeenten en UWV de

werknemer de noodzakelijke begeleiding en ondersteuning te bieden. Om werkgevers over de streep te trekken, vindt de commissie investeringen in de kwaliteit van de publieke dienstverlening en de jobcoach noodzakelijk. Een objectieve vaststelling van de loonwaarde kan vervolgens bijdragen aan het wegnemen van de vrees voor financiële risico's. Voorlichting is ten slotte nodig om vooroordelen van werkgevers tegen te gaan.

1.2 Pilots 'Werken naar vermogen'

Naar aanleiding van de aanbevelingen van de commissie-De Vries heeft het kabinet besloten om eerst in vier pilots meer ervaring op te doen. De pilots 'Werken naar vermogen' richten zich op de volgende onderdelen:

- het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers;
- het stimuleren van de omslag van SW-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven;
- het vormgeven van een integrale dienstverlening op de werkpleinen;
- het toetsen van een nieuwe systematiek, waarbij de inzet van loon- dispensatie centraal staat.

Pilot 1 'Meer werkplekken bij werkgevers' heeft tot doel aanpakken te ontwikkelen en te toetsen om meer werkplekken bij werkgevers voor werknemers met een arbeidsbeperking te creëren.

In Pilot 2 'Omslag SW-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven' staat de vraag centraal hoe de SW-sector mensen maximaal kan ondersteunen en kan voorbereiden op de reguliere arbeidsmarkt.

Pilot 3 'Verbetering en intensivering dienstverlening werkpleinen' heeft tot doel de dienstverlening op de werkpleinen aan mensen met een arbeidsbeperking te verbeteren en uit te breiden.

In Pilot 4 'Nieuwe systematiek', worden de mogelijkheden voor een nieuwe beloningssystematiek met loon dispensatie onderzocht.

1.3 Evaluatie pilot 1 'Meer werkplekken bij werkgevers'

Het doel van pilot 1 'Meer werkplekken bij werkgevers' is meer kennis te vergaren over hoe werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. De branches, toonaangevende werkgevers en kenniscentra die meedoen aan deze pilot hebben allen zelf aangegeven meer ruimte in de (aan hen gelieerde) organisaties te willen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Zij verwachten op de langere termijn een tekort aan personeel en willen onderzoeken of en hoe mensen met een arbeidsbeperking kunnen

participeren in reguliere functies. In deze pilot staat derhalve de vraag van de werkgever centraal, niet het aanbod van werkzoekenden. Het is niet de bedoeling om meteen grote aantallen mensen te plaatsen, maar om aanpakken en methoden te ontwikkelen en uit te proberen om daarmee mensen met een arbeidsbeperking aan de slag te helpen en aan de slag te houden.

Door de projecten te monitoren en te evalueren, kunnen lessen worden getrokken voor uitvoering en beleid. Kijken wat werkt, zodat straks meer werkgevers bereid zijn mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven. RegioPlan heeft opdracht gekregen van het ministerie van SZW om de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers' te monitoren en evalueren. Het onderzoek loopt van begin 2010 tot begin 2013. Elk halfjaar wordt er gerapporteerd over de voortgang en lessen van de pilot. Deze eerste rapportage gaat over het eerste halfjaar van 2010. De dataverzameling voor deze rapportage heeft hoofdzakelijk plaatsgevonden in de periode april tot en met juni 2010.

Pilot 1 'Meer werkplekken bij werkgevers' bestaat uit drie projecten. Ten eerste het project 'SW & MKB: Samen aan het werk', een samenwerkingsverband tussen MKB-Nederland en Cedris. Het betreft een driejarig project dat in 2008 is gestart en eind 2010 wordt afgerond. Het project liep dus al toen de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers' begon en is tijdens de looptijd, om financieel-technische redenen, onder de paraplu van de SW-pilots 'Werken naar vermogen' geschoven. Het doel van dit project is de doorstroom van mensen met een arbeidsbeperking vanuit de sociale werkvoorziening naar het midden- en kleinbedrijf (MKB) te bevorderen. SW-bedrijven moeten daartoe op lokaal niveau aansluiting vinden bij het MKB. Anderzijds moet het MKB een beter beeld krijgen van de diensten die SW-bedrijven hen kunnen bieden. In 2008 zijn in zeven regio's deelprojecten van start gegaan.

Daarnaast is het project 'Toonaangevende werkgevers' onderdeel van pilot 1. In 2009 zijn bij Philips, NS, Nuon en NXP binnen reeds bestaande (structurele) werkgelegenheidsinitiatieven deelprojecten gestart die zijn gericht op het in dienst nemen en houden van WSW'ers en Wajongers. Gewerkt wordt aan zaken als de inzetbaarheid van de doelgroep, functiedifferentiatie, loonwaardebepaling, samenwerking met SW-bedrijven, re-integratiebedrijven en UWV. Inmiddels zijn ook deelprojecten gestart bij KPN, Ordina, Alliander, Joulz, DELTA N.V., De Bijenkorf, Van Gansewinkel Groep, VDL, CSU, GVB, Connexion en DOW BENELUX BV. Het is de verwachting dat in 2010 het huidige aantal toonaangevende werkgevers nog verder wordt uitgebreid naar 24.

Tot slot maakt ook het project 'Kenniscentra' deel uit van pilot 1. Dit project is erop gericht te onderzoeken of de (bestaande) infrastructuur van leren en werken kan bijdragen aan het realiseren van meer werkplekken voor werknemers met een arbeidsbeperking. Tot nu toe zijn drie kenniscentra (KCH

HCM, Calibris en ECABO) gestart met een deelproject. De kenniscentra vormen ieder in een of meerdere branches de schakel tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs. Met hen wordt bekeken of leer-werkbedrijven en opleidingsinstituten ook voor mensen met een arbeidsbeperking kunnen dienen als toegangspoort naar de arbeidsmarkt. Het is de verwachting dat er in 2010 nog een aantal deelprojecten bij kenniscentra starten.

Alle deelprojecten behorende bij deze drie projecten van pilot 1 'Meer werkplekken bij werkgevers' worden in deze monitor en evaluatie gevolgd.

1.4 Opbouw van het rapport

Het rapport bestaat uit acht hoofdstukken. Na dit inleidende hoofdstuk gaan we in hoofdstuk 2 in op de vraagstelling en aanpak van de monitor. In hoofdstuk 2 geven we tevens een toelichting op het analysekader dat we voor dit onderzoek hebben ontwikkeld. In hoofdstuk 3 geven we globaal de stand van zaken van de voortgang van de deelprojecten weer. In bijlage 2 geven we per deelproject volgens een vast format een korte beschrijving.

De kern van het analysekader wordt gevormd door de vier fasen, die worden onderscheiden in het proces bij de werkgever. In de hoofdstukken 4 tot en met 7 presenteren we per fase de bevindingen van de monitor van het afgelopen halfjaar. In hoofdstuk 8 formuleren we de voorlopige conclusies in termen van succes- en faalfactoren per fase. Het gaat hier vooralsnog om voorlopige conclusies aangezien we in het eerste halfjaar van het onderzoek per deelproject slechts één fase hebben onderzocht, een groot deel van de deelprojecten net gestart is en we slechts een beperkt aantal werkgevers, ondersteuners en werknemers hebben gesproken. In de komende jaren zullen de conclusies met steeds grotere mate van zekerheid getrokken kunnen worden doordat de deelprojecten meer ervaring opdoen en wij steeds meer verschillende actoren hebben gesproken.

2 EVALUATIE PILOT WERKGEVERS

In dit hoofdstuk geven we een globale beschrijving van het evaluatieonderzoek. We gaan achtereenvolgens in op de doelstelling en probleemstelling van het onderzoek (2.1), het gebruikte analysekader en de onderzoeksvragen (2.2), de onderzoeksaanpak (2.3) en het onderzoeksproces in het eerste halfjaar (2.4).

2.1 Doelstelling en probleemstelling

De doelstelling van de pilot 'Meer werkgevers bij werkgevers' is om aanpakken te ontwikkelen en uit te proberen die gericht zijn op het creëren van meer werkplekken bij werkgevers voor werknemers met een arbeidsbeperking. De doelstelling van het monitoren en evalueren van deze pilot is om kennis te vergaren over wat onder welke omstandigheden werkt en wat niet werkt, zodat lessen getrokken kunnen worden voor beleid en uitvoering en dat in de toekomst meer werkgevers bereid en in staat zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen.

Het onderzoek moet dus praktische inzichten opleveren in wat onder welke omstandigheden werkt om meer mensen met een arbeidsbeperking bij werkgevers aan het werk te krijgen. Het onderzoek moet inzichten en lessen opleveren voor alle actoren die daarbij betrokken zijn; niet alleen voor de werkgevers, brancheorganisaties, kenniscentra, toeleveranciers (bijvoorbeeld re-integratiebedrijven en SW-bedrijven) en werknemers met een arbeidsbeperking, maar ook voor de overheid. De overheid bepaalt immers met wet- en regelgeving deels de ondersteuning die werkgever en werknemer kunnen krijgen om het functioneren van de werknemer te optimaliseren. Daarnaast biedt de overheid compensatiemogelijkheden voor de extra kosten en risico's die werkgevers veelal veronderstellen bij het aannemen van een werknemer met een arbeidsbeperking. Tot slot heeft de dienstverlening van onder meer UWV, als uitvoerder van het overheidsbeleid, invloed op de motivatie van werkgevers en werknemers om tot elkaar te komen, en op de administratieve lasten voor beide partijen. Hoewel het onderzoek zich primair richt op de processen bij werkgevers en de samenwerking tussen werkgevers en de andere actoren, komt de invloed van de wet- en regelgeving en de uitvoering daarvan zeker ook aan de orde.

De bovenstaande doelstelling heeft geresulteerd in de volgende probleemstelling van het onderzoek:

Hoe kunnen werkgevers gemotiveerd, gestimuleerd en ondersteund worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden?

Dit komt er concreet op neer dat er gekeken moet worden hoe het proces bij werkgevers verloopt en welke ondersteuning brancheorganisaties, kennis-

centra en toeleveranciers daarbij kunnen bieden om de kans van slagen te vergroten.

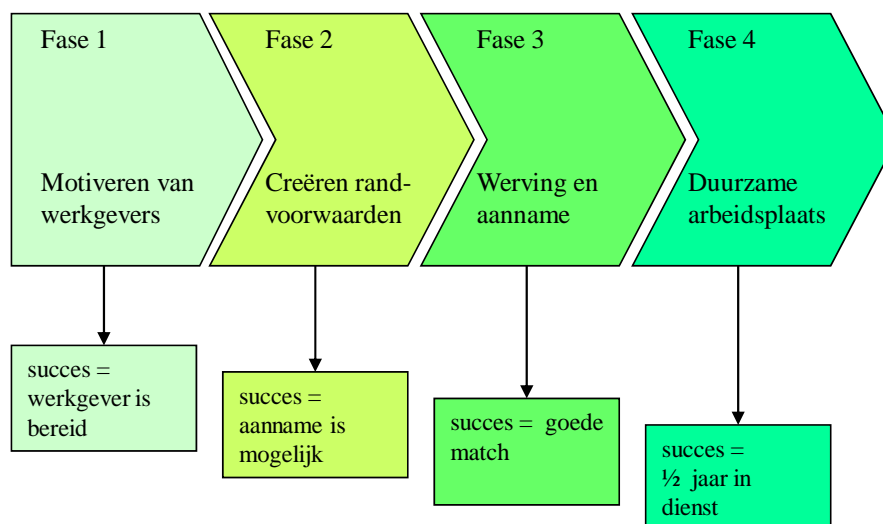
2.2 Analyse kader en onderzoeksvragen

2.2.1 Het vierfasenmodel

In het onderzoek staat het proces bij werkgevers centraal. Om dit proces inzichtelijk te maken, hebben we een analysekader ontwikkeld. De basis van dit analysekader wordt gevormd door de vier fasen die we binnen het proces onderscheiden, namelijk:

1. het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen;
2. het creëren van randvoorwaarden bij de werkgever (2a) en in het opleidings- of toeleidingstraject (2b), zodat het aannemen van werknemers met een beperking mogelijk wordt;
3. de werving en het aannemen van werknemers met een beperking met als resultaat een goede match;
4. de arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een werknemer met een beperking met als resultaat een duurzame arbeidsrelatie.

Figuur 2.1 Vier fasen in het proces bij werkgevers



In de verdere uitwerking van het analysekader hebben we per fase aangegeven hoe de verschillende onderscheiden partijen mogelijk van invloed zijn op het succes in de desbetreffende fase. Daarom hebben we per fase een driedeling gemaakt:

- de manager/beslisser bij de werkgever;
- de interne organisatie van de werkgever;
- de externe omgeving, waaronder de SW-bedrijven, de kenniscentra, de toeleveranciers en de wet- en regelgeving.

Het analysekader is geen statisch geheel, maar zal in de volgende fase van de evaluatie en monitoring van pilot 1 verder worden verfijnd. Daarbij richten we ons vooral op het scherper definiëren van de criteria voor succes van de verschillende fasen en voor het gehele proces. Het aangescherpte analysekader zal deel uitmaken van de tweede (en volgende) tussenrapportages. In bijlage 1 van dit rapport hebben we een uitgebreide beschrijving opgenomen van de huidige versie van het analysekader.

2.2.2 De onderzoeksvragen

Per fase zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Fase 1: Het motiveren van werkgevers

- Hoe worden werkgevers geattendeerd op werknemers met een arbeidsbeperking?
- Welke overwegingen spelen er in dit stadium bij de werkgever?
- Wat doen kenniscentra, brancheorganisaties en toeleveranciers om werkgevers te motiveren en in hoeverre zijn zij in staat werkgevers succesvol te benaderen?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen bij de motivering van werkgevers een rol?

Fase 2: Het creëren van randvoorwaarden

- Hoe komt de interne besluitvorming voor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking bij de werkgever tot stand?
- Hoe passen werkgevers hun personeelsbeleid aan?
- Welke aanpassingen in organisatie en functies doen werkgevers in dit stadium?
- Welke rol hebben toeleveranciers en kenniscentra bij deze aanpassingen?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Fase 3: Werving en aanname

- Hoe werven werkgevers werknemers met een arbeidsbeperking?
- Welke rol hebben toeleveranciers bij de werving?
- Hoe verlopen de sollicitatieprocedures? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?
- Hoe worden de functie en werkplek voor de werknemer aangepast? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?
- Welke maatregelen treffen werkgevers voor extra kosten en risico's? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Fase 4: De arbeidsrelatie

- Wat doet de werkgever om zorg te dragen voor een duurzame arbeidsrelatie? Wat is daarbij de rol van externen?
- Hoe is de begeleiding van de werknemer met een arbeidsbeperking georganiseerd?
- Welke kosten zijn er gemoeid met een duurzame arbeidsrelatie?
- Hoe verloopt het contact met managers/teamleiders/collega's?
- Welke ontwikkeling heeft de werknemer doorgemaakt en wat zijn de ontwikkelingsperspectieven?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?
- Hoe groot is de instroom, uitval en doorstroom van werknemers met een arbeidsbeperking?
- Welke factoren dragen bij aan een duurzame arbeidsrelatie?

In bijlage 3 zijn de oorspronkelijke onderzoeksvragen, zoals geformuleerd in het beschrijvend document *Monitoring en evaluatie pilot 'het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers' ten behoeve van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid* (BV/I/2009/18833), geordend naar de vier fasen van het analysekader.

2.3 De onderzoeksaanpak

De aanpak van het evaluatieonderzoek bestaat uit vier onderdelen:

1. De ontwikkeling van het analysekader en de onderzoeksinstrumenten. Dit is inmiddels grotendeels afgerond.
2. Een literatuuronderzoek naar de succes- en faalfactoren bij werkgeversbenaderingen en de verspreiding van de resultaten daarvan. Dit is inmiddels afgerond. Hierover wordt gerapporteerd in een afzonderlijk rapport dat tegelijk met dit rapport uitkomt.
3. De monitoring en evaluatie van de (deel)projecten in het kader van de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers'. De aanpak van dit onderdeel beschrijven we in deze paragraaf.
4. De monitoring en evaluatie van de verspreiding van de resultaten van de (deel)projecten die in het kader van de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers' worden uitgevoerd. Dit onderdeel van het onderzoek zal in de tweede helft van 2010 starten wanneer de eerste deelprojecten beginnen met de verspreiding van hun resultaten. Daarom beschrijven we de aanpak van dit onderdeel nog niet in deze rapportage.

De aanpak van de monitoring en evaluatie van de (deel)projecten richt zich op drie niveaus: het niveau van de drie landelijke projecten, het niveau van de deelprojecten en het niveau van de werkvloer bij werkgevers.

Op het niveau van de drie landelijke projecten voeren we elk halfjaar gesprekken met de projectleiders. Op het niveau van de deelprojecten voeren

gesprekken met de deelprojectleiders en maken we gebruik van de projectplannen en de voortgangsrapportages.

De focus van het onderzoek ligt echter vooral op het niveau van de werkvloer, waar mensen met een arbeidsbeperking aan het werk komen. Het doel van de dataverzameling op dit niveau is om de processen die bij werkgevers plaatsvinden en de samenwerkingsrelaties tussen werkgevers en andere organisaties goed in kaart te brengen en om vast te stellen welke knelpunten er optreden en wat de succes- en faalfactoren zijn. Voor de beschrijving van de processen bij werkgevers en de samenwerkingsrelaties maken we gebruik van het eerder beschreven vierfasenmodel.

Onze aanpak op het niveau van de werkvloer bestaat uit interviews met werkgevers, interviews met ondersteuners van werkgevers of werknemers en interviews met werknemers. De interviews met werknemers worden altijd face to face afgenomen, de interviews met werkgevers deels face to face en deels telefonisch en de interviews met ondersteuners altijd telefonisch. Per halfjaar spreken we gemiddeld vijftien werkgevers, dertig ondersteuners en tien werknemers.

De interviews met werkgevers en ondersteuners gaan telkens over één werknemer en de bijbehorende arbeidsplaats en over één fase. Hierdoor zijn we in staat om hele concrete casusbeschrijvingen te maken, waarbij vanuit twee of drie perspectieven naar de situatie gekeken kan worden. We zullen in de loop van het onderzoek zorgen voor een goede spreiding van de interviews met werkgevers over de vier fasen. Vanzelfsprekend zullen in het eerste jaar fase 1 en 2 meer aandacht krijgen en in de latere jaren juist fase 3 en 4.

2.4 Verslag onderzoeksproces eerste halfjaar

In de maanden februari tot en met april hebben we het analysekader en de itemlijsten ontwikkeld. Om het analysekader goed te laten aansluiten bij de specifieke kenmerken van de verschillende deelprojecten hebben we extra gesprekken gevoerd met de drie landelijke projectleiders, drie kenniscentra, drie SW-bedrijven en twee toonaangevende werkgevers. Dit heeft ertoe geleid dat we een extra fase 2b hebben toegevoegd aan het analysekader. Fase 2b gaat over het creëren van randvoorwaarden in het opleidings- of toeleidings-traject waardoor er in de volgende fase voldoende geschikte kandidaten beschikbaar zijn voor de werkgevers. Zo sluit het analysekader beter aan bij de projecten van de SW-bedrijven en kenniscentra en wordt er een directe relatie gelegd met een belangrijk knelpunt bij de toonaangevende werkgevers, namelijk dat zij vaak onvoldoende geschikte kandidaten aangeleverd krijgen. Op basis van het analysekader zijn de itemlijsten voor de verschillende respondenttypen uitgewerkt.

Het analysekader en de itemlijsten zijn uiteindelijk voorgelegd aan de klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers van het ministerie van SZW, UWV, RWI, de projectleiders van de drie landelijke projecten, Divosa, Cedris, VNO NCW, MKB-Nederland, Kenniscentrum Handel, ECABO en Calibris.

De interviews met de landelijke projectleiders en deelprojectleiders hebben grotendeels in mei plaatsgevonden en de interviews met werkgevers, werknemers en ondersteuners in juni. Bij het maken van afspraken bleek het vaak moeilijk voor de deelprojectleiders om werkgevers aan te leveren voor mogelijke interviews. Dit kwam doordat er weinig werkgevers beschikbaar waren en/of omdat de deelprojectleiders de werkgevers niet te veel willen belasten. Het gevolg hiervan is dat we het beoogde aantal interviews met werkgevers niet hebben gehaald. Omdat we pas na het gesprek met een werkgever de ondersteuners en werknemers kunnen benaderen, is ook bij deze respondenten het aantal afgenomen interviews lager dan gepland (zie tabel 2.1). In het volgende halfjaar is er meer ruimte in de planning en zullen we een inhaalslag maken.

Tabel 2.1 Afgenomen interviews mei-juni 2010

Respondenten	Beoogd aantal interviews	Aantal interviews fase 1	Aantal interviews fase 2	Aantal interviews fase 3	Aantal interviews fase 4	Totaal aantal interviews
Landelijke projectleiders	3					3
Deelprojectleiders	16	10	6			16
Werkgevers/afdelingshoofden	15	2	2	2	5	11
Werknemers	10			1	4	5
Ondersteuners	30	1	1	1	3	6

Uit de bovenstaande tabel is op te maken, dat we vanuit de deelprojecten nu vooral informatie hebben gekregen over fase 1 (SW & MKB-project en kenniscentra) en over fase 2 (Toonaangevende werkgevers). Vanuit de werkgevers, werknemers en ondersteuners is de informatie wat meer verdeeld over de fasen, maar ligt het accent op fase 4.

3 VOORTGANG EN TUSSENRESULTATEN PROJECTEN

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de globale stand van zaken en tussenresultaten van de drie landelijke projecten. In de paragrafen 3.2, 3.3 en 3.4 komen achtereenvolgens het project 'SW & MKB: Samen aan het werk', het project 'Toonaangevende werkgevers' en het project 'Kenniscentra' aan bod. In elk van de drie paragrafen beschrijven we in het kort het landelijke project en de daaronder vallende deelprojecten. Vervolgens geven we een globale stand van zaken en gaan we kort in op de belangrijkste tussenresultaten en de succes- en faalfactoren op projectniveau.

3.2 Project 'SW & MKB: Samen aan het werk'

3.2.1 Landelijk project

Het project 'SW & MKB: Samen aan het werk', geïnitieerd door Cedris en MKB-Nederland, is in 2008 gestart en bestaat uit zeven regionale deelprojecten die ieder getrokken worden door een SW-bedrijf en waarin wordt samengewerkt met de regionale afdelingen van MKB-Nederland. Voor het project is een externe landelijke projectleider ingehuurd, die vooral ondersteuning biedt bij het projectmatig en resultaatgericht werken en de overdracht van de resultaten naar andere SW-bedrijven. Het project is tijdens de looptijd onder de paraplu van de SW-pilots 'Werken naar vermogen' geschoven.

De externe projectleider heeft in samenspraak met Cedris en MKB-Nederland een projectaanpak ontwikkeld waarin de begeleiding van de regionale pilots (bestaande uit SW-organisaties en het MKB-netwerk) een centrale positie inneemt. De inspanning van de projectleider ligt in de bewaking van de algehele projectdoelstelling, de structurering van het project in brede zin, analyse van methoden, aansturing en coaching van de partijen binnen de regionale pilots en het oppakken van landelijke thema's die in de pilots vragen oproepen. Daarnaast kent het project een grote communicatiecomponent waarbij diverse middelen (bijeenkomsten, congres, nieuwsbrief en website) een plaats innemen. Vanuit het project vindt afstemming plaats met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, VNG, Divosa en de opdrachtgevers MKB-Nederland en Cedris.

3.2.2 Deelprojecten

In de onderstaande tabel geven we een beknopte beschrijving van de deelprojecten van het SW & MKB-project. Voor een uitgebreidere beschrijving van de deelprojecten verwijzen we naar bijlage 2. In die bijlage doen we op basis

van de interviews met de deelprojectleiders volgens een vast format verslag, meestal over één fase.

Tabel 3.1 Deelprojecten SW & MKB-project¹

Deelproject	Methodiek en resultaten tot en met 2009
AM Groep	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: intensieve samenwerking met wasserij (CLL & Lamme Textielbeheer) met detachingsplaatsen; fleximatrix voor in beeld brengen vaardigheden SW-werknemers; Flex-afdeling voor externe detacheringen. • Resultaat: 63 detacheringen bij CLL, 16 andere detacheringen en 24 detacheringen via Flex-afdeling.
BSW	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: convenant met MKB-Breda; commerciële trainingen consultants; branchegerichte consultants o.a. door stages. • Resultaat: 71 detacheringen en 36 maal begeleid werken.
Promen	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: benadering MKB via franchisegevers en parkmanagement; website www.pro-talenten.nl² • Resultaat: 22 detacheringen en 2 maal begeleid werken.
Reestmond	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: samenwerking met bestaand werkgeversplatform (WAM); commerciële trainingen consultants en managers. • Resultaat: 16 detacheringen.
Sallcon	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: convenant met MKB-Deventer; werkgeversdesk, kennisbankbijeenkomsten waarin ook informatie aan werkgevers wordt verstrekt; marketingbenadering. • Resultaat: niet voor het deelproject te isoleren.
Westrom	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: samenwerking met MKB-Midden-Limburg; inventarisatie behoeften MKB; de check cheque om bedrijf door te lichten voor mogelijkheden SW'ers; opleiding voor toeleiding naar MKB; instroomafdeling. • Resultaat: 13 detacheringen en 11 maal begeleid werken.
MTB	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: structurele samenwerking met beveiligingsbedrijf Polygarde, bredere samenwerking met het MKB (incl. de beveiligingsbranche), ontwikkeling en implementatie van het Safety Trainingscentrum (STC) en opleidingsprogramma beveiliging voor SW-medewerkers • Resultaat: in 2009 zijn 28 plaatsingen gerealiseerd.

Stand van zaken deelprojecten

De nadruk van deze deelprojecten ligt op de eerste plaats op fase 1: het benaderen van MKB-werkgevers. Daarnaast neemt ook fase 2b een prominente rol in: de SW-bedrijven zijn in het kader van dit project allemaal bezig geweest met interne cultuurverandering, waarbij het onder meer ging om het leren kennen van de behoeften van werkgevers en daar in de interne organisatie rekening mee houden. Fase 2a (het creëren van randvoorwaarden in de organisatie van werkgevers) komt in de SW-projecten minder aan bod.

¹ De informatie in deze tabel komt uit de 'Overzichtsmatrix jaarrapportage 2009' van de afzonderlijke deelprojecten van het project 'SW & MKB: Samen aan het werk'.

² Promen heeft een website ontwikkeld waarmee werkgevers via enkele eenvoudige zoektermen mensen uit de SW op hun scherm krijgen als potentiële kandidaten voor werk. Op basis hiervan kan vervolgens contact worden gezocht met het SW-bedrijf. Plaatsing blijft maatwerk en is vanuit de WSW geen eenvoudige matching.

Een uitzondering daarbij is een SW-bedrijf dat een instrument heeft ontwikkeld om bedrijven door te lichten op mogelijkheden voor SW-werknemers. Ten behoeve van fase 3, de werving en selectie van werknemers met een beperking, heeft een SW-bedrijf een matchingstool ontwikkeld, waarmee werkgevers via een website kandidaten uit de SW kunnen selecteren.

3.2.3 Opbrengsten deelprojecten

Opbrengsten

De opbrengst van het project is een breed palet aan methodieken om MKB-werkgevers te benaderen en te motiveren en om de organisatie van de SW-bedrijven meer extern gericht te krijgen. De kwantitatieve resultaten per deelproject lopen uiteen van enkele tientallen plaatsingen tot meer dan honderd plaatsingen bij MKB-werkgevers. Het gaat hierbij bijna uitsluitend om detacheringen en plaatsingen begeleid werken.

Kennisoverdracht

Het project loopt eind 2010 al af. Daarom komt het accent steeds meer te liggen op het beschrijven van de opbrengsten van de deelprojecten en de verspreiding daarvan. In november vindt een eindconferentie plaats waarin een 'koffer' wordt gepresenteerd waarin beschrijvingen van concrete producten van de deelprojecten zijn opgenomen. Daarnaast zijn in het eerste halfjaar van 2010 vijf landelijke bijeenkomsten georganiseerd rondom de thema's collectiviteiten, proces van onthechten, jobcarving, het anders organiseren van het aanbod en 'de nieuwe consulent'. Op deze manieren kunnen alle SW-bedrijven van het project profiteren.

Samenwerking SW-MKB

Hoewel het project was opgezet als een gelijkwaardige samenwerking tussen de SW-sector en het MKB, is het merendeel van de werkzaamheden door de SW-bedrijven uitgevoerd. Gaandeweg kon personeelskrachte ook steeds minder gebruikt worden om de regionale MKB-organisaties te interesseren voor samenwerking met de SW-sector. Daarbij bleken de regionale afdelingen van MKB-Nederland ver af te staan van de individuele MKB-ondernemers, waardoor de SW-bedrijven nog veel energie moesten steken in het bereiken van de MKB'ers.

Succes- en faalfactoren

Als succesfactor van het project kan de opbouw van onderop worden genoemd in combinatie met een landelijke projectleider die zorgt voor resultaatgericht werken in de regio's en een goede pr om de opbrengsten aan de buitenwereld kenbaar te maken.

Faalfactoren zijn de afstand van MKB-Nederland tot de individuele MKB-ondernemers, de economische crisis, het moeilijk projectmatig kunnen werken van de SW-bedrijven en de afhankelijkheid van de regionale initiatieven van een goede deelprojectleider en commitment bij het management van de SW-bedrijven.

3.3 Project 'Toonaangevende werkgevers'

3.3.1 Landelijk project

Het project 'Toonaangevende werkgevers' is voortgekomen uit het initiatief van vier grote Nederlandse bedrijven, te weten Philips, Nuon, NS en NXP. Zij hadden al in 2008 bij de Commissie Fundamentele Herbezinning WSW (commissie-De Vries) aangegeven meer perspectief te willen bieden aan mensen met een beperking. Het bieden van werk aan deze doelgroep zou een onderdeel worden van hun bredere werkgelegenheidsplannen.

Onder leiding van Ton van de Bruggen, die in zijn lange Philipsverleden onder andere verantwoordelijk was geweest voor het Werkgelegenheidsplan van Philips, en Hanne Overbeek van Divosa, zijn er plannen gemaakt om het aantal bedrijven dat werkplekken zou gaan bieden aan mensen met een beperking geleidelijk te laten groeien van acht eind 2009, zestien in augustus 2010, tot uiteindelijk 24. Inspiratiebron voor dit initiatief was het rapport van de commissie-Bakker uit maart 2008, waarin wordt beschreven dat binnen enkele jaren een groot tekort aan werknemers zou ontstaan, terwijl er tegelijkertijd een groot en groeiend aantal mensen zonder werk langs de kant staat. Wanneer er meer werkplekken gerealiseerd kunnen worden voor mensen met een beperking, dan zou dit de dreigende personeelskrapte kunnen tegengaan. Hoewel de economische crisis het probleem in de personeelsvoorziening minder acuut maakt, blijft de dreiging van personeelskrapte op de middellange termijn een belangrijk gegeven voor het project 'Toonaangevende werkgevers'.

In het project is gezocht naar grote bedrijven die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen voor hele sectoren of branches, vandaar het begrip 'toonaangevend'. De bedrijven passen onder meer functiedifferentiatie toe. Functiedifferentiatie kan ervoor zorgen dat enerzijds de behoefte aan hoger opgeleid (en schaars) personeel vermindert en anderzijds kansen ontstaan voor mensen met een beperking. Behalve met functiedifferentiatie werken de toonaangevende werkgevers ook met werkprocesaangepassing en instroomfuncties.

Op het moment dat dit rapport wordt geschreven, zijn er naast de vier koplopers, nog dertien toonaangevende werkgevers die gestart zijn of gaan starten met het bieden en/of creëren van werkplekken voor mensen met een beperking. Het gaat om KPN, Ordina, Alliander, Joulz, DELTA N.V., De Bijenkorf, Van Ganswinkel Groep, VDL, CSU, GVB, Connexion en DOW BENELUX BV. Voor dit rapport zijn interviews gehouden met de deelprojectleiders van Philips, Nuon, NS, NXP, Alliander en Van Ganswinkel Groep.

3.3.2 Deelprojecten

In de onderstaande tabel geven we een beknopte beschrijving van de deelprojecten van het project 'Toonaangevende werkgevers' die in dit halfjaar in het evaluatieonderzoek zijn betrokken. Voor een uitgebreidere beschrijving van de deelprojecten verwijzen we naar bijlage 2. In die bijlage doen we op basis van de interviews met de deelprojectleiders volgens een vast format verslag, meestal over één fase.

Tabel 3.2 Deelprojecten Project Toonaangevende werkgevers

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten begin juli 2010
Phillips	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: Wajong, WSW, arbeidsgehandicapten. Werkervaringsplaatsen en andere contractvormen. Functies in o.a. ICT, productie. Toeleverancier: enkele kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven, UWV Werkplein. Aantal beoogde werknemers in totaal in 2009 en 2010: 25. Gestart: 15.
NUON	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: Wajong. Werkervaringsplaats met mbo-opleiding; doel is reguliere functie. Functies bij klantcontactcentra. Toeleverancier: InBedrijf. Aantal beoogde werknemers in totaal in 2009 en 2010: 20. Gestart: 13.
NS	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: Wajong, WSW e.a. Werkervaringsplaatsen met opleiding; doel is reguliere functie bij NS of elders. Functies bij klantcontactcentra en Nedtrain-evenementen. Toeleverancier: InBedrijf. Aantal beoogde werknemers: 10. Gestart: 5.
NXP	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: WSW. Detachering vanuit SW-bedrijf. Na functiedifferentiatie, functies gecreëerd in productie en logistiek. Toeleverancier: SW-bedrijf. Aantal beoogde werknemers: 10. Gestart: 0³.
Alliander	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: Wajong, WSW, 45-50-jarigen. Werkervaringsplaatsen met opleiding; doel is diploma en reguliere functie. Het gaat vooral om administratieve en controlefuncties. Toeleverancier: UWV WERKbedrijf (convenant), vso-school, SW-bedrijf en re-integratiebedrijven. Aantal beoogde werknemers in 2010 en 2011: 20. Gestart: 4. Daarnaast zijn er in 2009 ook al zes werknemers uit deze doelgroep gestart.
Van Ganswinkel Groep	<ul style="list-style-type: none"> Doelgroep: WSW. Detachering vanuit SW-bedrijf. Uitvoerende functies in afvalinzameling en straatreiniging. Toeleverancier: SW-bedrijf. Aantal beoogde werknemers: 8. Gestart: 0⁴.

³ Begin juli 2010 zijn inmiddels twee deelnemers gestart.

⁴ Op 5 juli 2010 waren inmiddels twee deelnemers gestart.

Stand van zaken deelprojecten

Van de deelprojecten bij toonaangevende werkgevers zijn er op dit moment zeven waar al werknemers met een beperking aan het werk zijn (fase 4) en er zijn vier werkgevers die begonnen zijn met de werving van werknemers (fase 3). De andere werkgevers zijn begonnen met de voorbereidingen, zoals de interne besluitvorming, het creëren van draagvlak en het kiezen van geschikte functies (fase 2). Van de zes toonaangevende werkgevers die we het afgelopen halfjaar hebben gesproken, zijn er twee werkgevers die (gaan) werken met werknemers die vanuit een SW-organisatie worden gedetacheerd. De andere vier bieden werkervaringsplaatsen aan met een opleiding. Het doel is meestal dat de werknemer na afloop een reguliere functie krijgt, in het bedrijf zelf of elders. Bij al deze bedrijven zijn al werknemers gestart.

3.3.3 Opbrengsten deelprojecten

Opbrengsten

Binnen elk van de zes bedrijven is een projectleider aangesteld. Hij of zij heeft over het algemeen voldoende intern draagvlak gecreëerd voor de pilot, met name hoog in de organisatie, zoals op het niveau van de raad van bestuur en de directie. Daarnaast zijn het profiel van de beoogde werknemers, de contractvorm (detachering, leer-werkplaats et cetera) en het type functies vastgesteld. Het creëren van draagvlak bij de afdelingen waar werknemers met een beperking aan de slag gaan, is vaak een tijdrovend proces. Daarvoor zijn in een aantal gevallen tientallen gesprekken nodig geweest. Het beoogde aantal deelnemers per bedrijf ligt gemiddeld tussen tien en vijftien deelnemers. Bij de zes bedrijven zijn ongeveer veertig werknemers gestart.

Succes- en faalfactoren

Een belangrijke succesfactor bij de motivering van de toonaangevende werkgevers om werkplekken te creëren voor werknemers met een beperking (fase 1), is de rol van de landelijke projectleiders Ton van der Bruggen en Hanne Overbeek geweest (zie hoofdstuk 4). Het gaat daarbij om een combinatie van enerzijds het werkgeversnetwerk van Ton van der Bruggen en anderzijds de kennis van de wereld van de sociale zekerheid bij Hanne Overbeek. Enkele bedrijven zouden mogelijk zijn afgehaakt als de ondersteuning door de projectleiders niet had plaatsgevonden. Zij hebben bij ten minste twee bedrijven geholpen bij het oplossen van problemen in de samenwerking tussen het toonaangevende bedrijf en het betrokken SW-bedrijf.

Een belangrijke faalfactor is de economische crisis, waardoor de dreigende personeelskrapte meer op de achtergrond is gekomen en het meer moeite kost om bedrijven en daarbinnen ook afdelingen te motiveren werkplekken beschikbaar te stellen voor de doelgroep. Een andere belangrijke faalfactor is de beschikbaarheid van voldoende kandidaten op het moment dat een werkgever op zoek gaat naar werknemers die passen op een specifieke functie. Het blijkt dat UWV WERKbedrijf, SW-bedrijven en re-integratie-

bedrijven niet in staat zijn om dan snel passende kandidaten te leveren (zie verder hoofdstuk 6).

3.4 Project ‘Kenniscentra’

3.4.1 Landelijk project

Kenniscentra zijn de schakel tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs. Ze hebben de wettelijke taak om toezicht te houden op de leer-werkbedrijven, leer-werkbedrijven te erkennen en functieprofielen op te stellen. Een aantal kenniscentra heeft al in 2008 bij de Commissie Fundamentele Herbezinning WSW (commissie-De Vries) aangegeven meer perspectief te willen bieden aan mensen met een beperking. Dit initiatief heeft uiteindelijk geleid tot het project ‘Kenniscentra’ binnen de pilot ‘Meer werkplekken voor werkgevers’. Dit project is erop gericht om te onderzoeken of de infrastructuur van leren en werken kan bijdragen aan het realiseren van meer werkplekken voor werknemers met een arbeidsbeperking en welke meerwaarde kenniscentra daarbij kunnen hebben.

Op dit moment zijn er drie deelprojecten van kenniscentra gestart: KCH HCM, Calibris en Ecabo. In de tweede helft van 2010 starten er nog een aantal deelprojecten bij kenniscentra.

3.4.2 Deelprojecten

In de onderstaande tabel geven we een beknopte beschrijving van de deelprojecten van het project ‘Kenniscentra’ die in dit halfjaar in het evaluatieonderzoek zijn betrokken. Voor een uitgebreidere beschrijving van de deelprojecten verwijzen we naar bijlage 2. In die bijlage doen we op basis van de interviews met de deelprojectleiders volgens een vast format verslag, meestal over één fase.

Tabel 3.3 Deelprojecten Project Kenniscentra

Deelproject	Methodiek en resultaten
KCH HCM	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: omslag bij vijf deelnemende SW-bedrijven van binnen naar buiten door buitenwereld (werkgevers) naar binnen te halen; verbinden SW-bedrijven met leer-werkbedrijven • Resultaat: commitment gerealiseerd bij de vijf SW-bedrijven.
Calibris	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: het creëren van 100 leer-werkplekken en/of betaalde dienstverbanden op mbo-niveau 1 en 2 met passend ontwikkeltraject in de ouderenzorg, kinderopvang en ziekenhuizen. • Resultaat: werving van leer-werkbedrijven loopt.
Ecabo	<ul style="list-style-type: none"> • Methodiek: het ontwikkelen van opleidingstrajecten op maat; tijdens de opleiding bijhouden van een arbeidsmarktrelevant portfolio. • Resultaat: draagvlak voor project bij REA-College.

De drie nu lopende deelprojecten van het project 'Kenniscentra' zijn heel verschillend van karakter. Het gaat om het ontwikkelen van een vraaggerichte en werkgeversgerichte werkwijze bij SW-bedrijven (KCH HCM), het experimenteren binnen leer-werkbedrijven in de zorgsector met het creëren van nieuwe functies (Calibris) en het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt voor mensen met een beperking (Ecabo).

KCH HCM is tot nu toe vooral bezig geweest met het creëren van draagvlak bij de vijf deelnemende SW-bedrijven en het begeleiden van de interne cultuuromslag bij die bedrijven (fase 2b). Calibris is vooral bezig geweest met het opzetten van de projectorganisatie en het werven van leer-werkbedrijven (fase 1). Dit laatste verloopt tot nu toe zeer moeizaam. Bij Ecabo ten slotte liep de samenwerking met het REA-College aanvankelijk moeizaam. Er bleek veel meer te moeten veranderen bij het REA-College dan vooraf was ingeschat. Hierdoor moest er bij het REA-College veel tijd en energie gestoken worden in het creëren van draagvlak voor de benodigde veranderingen (fase 2b). Dit knelpunt is inmiddels opgelost, waardoor het deelproject kan starten.

Uiteindelijk worden in deze deelprojecten alle fasen doorlopen. Het accent zal in de eerste periode vooral liggen op fase 2b (het creëren van randvoorwaarden bij SW-bedrijven en opleidingen) en fase 1 (werving van leer-werkbedrijven). Daarna komen fase 2a (het creëren van de randvoorwaarden binnen de leer-werkbedrijven), fase 3 (toeleiding van kandidaten) en fase 4 (de arbeidsrelatie) aan bod.

3.4.3 Opbrengsten deelprojecten

Opbrengsten

Het is nog te vroeg om al te kunnen spreken van opbrengsten met betrekking tot het motiveren van werkgevers. De drie deelprojecten zitten nog in het beginstadium.

Succes- en faalfactoren

De drie gestarte deelprojecten zitten nog in de beginfase, waardoor er nog weinig successen te benoemen zijn.

3.5 Conclusies

De drie projecten bevinden zich ieder in een ander stadium. De kenniscentra zijn net begonnen en zijn vooral bezig geweest met de projectorganisatie en de cultuurverandering in SW-bedrijven en een opleidingsinstituut (fase 2b). Bij de toonaangevende werkgevers is het beeld gevarieerd: bij sommige werkgevers zijn al verschillende werknemers aan de slag (fase 4), sommige werkgevers zijn begonnen met de werving (fase 3) en de rest is bezig met het creëren van randvoorwaarden binnen de eigen organisatie (fase 2a). Het project SW & MKB wordt eind dit jaar afgerond; het accent ligt daar op de

kennisoverdracht. De opbrengsten in termen van nieuwe methodieken liggen bij het SW & MKB-project vooral bij de werkgeversbenadering (fase 1) en interne cultuurverandering (fase 2b).

4 FASE 1: MOTIVEREN VAN WERKGEVERS

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de eerste, voorlopige bevindingen met betrekking tot fase 1: het motiveren van werkgevers. In paragraaf 4.2 beschrijven we de methoden die we zijn tegengekomen met betrekking tot het benaderen van werkgevers. Vervolgens gaan we in paragraaf 4.3 in op de argumenten voor het daadwerkelijke motiveren van de werkgevers. We sluiten het hoofdstuk af met paragraaf 4.4, waarin we een begin maken met het beantwoorden van de onderzoeksvragen en een eerste indicatie van de succes- en faalfactoren in fase 1.

We maken in dit hoofdstuk gebruik van informatie die we hebben verkregen uit de interviews met de projectleiders van zes deelprojecten SW & MKB, drie deelprojecten van de kenniscentra en twee deelprojecten van toonaangevende werkgevers. Daarnaast hebben we gebruikgemaakt van de interviews met de landelijke projectleider van het project 'Toonaangevende werkgevers' en met één werkgever uit het SW & MKB-project waarmee fase 1 succesvol is afgerond.

4.2 Werkgevers benaderen

In deze paragraaf beschrijven we de verschillende methoden die in de (deel)projecten worden gebruikt bij het benaderen van werkgevers. De hoevraag staat centraal: hoe benaderen de (deel)projecten de werkgevers die ze willen motiveren om werknemers met een beperking aan te nemen? We beginnen deze paragraaf met de benadering van werkgevers via 'eigen netwerken' (4.2.1). Vervolgens bespreken we het benaderen van werkgevers via 'collectiviteiten' (4.2.2). Daarna gaan we achtereenvolgens in op de een-op-een-benadering (4.2.3), het organiseren van bijeenkomsten voor ondernemers (4.2.4), de inzet van pr-activiteiten (4.2.5) en het ontwikkelen van branchespecialisaties binnen een SW-bedrijf (4.2.6).

Vaak wordt binnen de (deel)projecten een combinatie van methoden gehanteerd: bijvoorbeeld het benaderen van werkgevers via het adressenbestand van een collectiviteit voor deelname aan een bijeenkomst en het een-op-een benaderen van (een selectie) van de ondernemers die de bijeenkomst hebben bijgewoond.

4.2.1 Eigen netwerken

Met name in de (deel)projecten van de kenniscentra en de toonaangevende werkgevers wordt gebruikgemaakt van eigen netwerken. Voor de meeste

deelprojecten die vallen onder SW & MKB speelt deze methode een minder grote rol. Een uitzondering vormen de SW-bedrijven Reestmond en Sallcon. Beide maakten reeds voor de aanvang van het project deel uit van bestaande regionale netwerken van werkgevers en maken daarvan in het project gebruik. We beschrijven hieronder achtereenvolgens de benadering van werkgevers via een netwerk van (HRM-)directeuren van grote bedrijven, via een netwerk van leer-werkbedrijven van kenniscentra en via een regionaal werkgevers-platform.

Via netwerk (HRM-)directeuren van grote bedrijven

Voor de landelijke projectleider 'Toonaangevende werkgevers' is het benaderen van iemand uit het eigen netwerk van (HRM-)directeuren van grote bedrijven een belangrijke manier om een werkgever te vinden. Het netwerk van de landelijke projectleider is gebaseerd op zijn eigen werkervaring (bij Philips en zijn huidige functie als arbeidsmarktadviseur), zijn nauwe betrokkenheid bij het Philips werkgelegenheidsplan en bij Step2Work bij Nuon. Hij heeft of legt hoog in de organisatie van een bedrijf contacten (CEO of – corporate – HRM-directeur) en belt of stuurt een brief (vanuit het ministerie van SZW) om een eerste gesprek te arrangeren.

Welke bedrijven worden benaderd is afhankelijk van de aanwezigheid van 'aanknopingspunten': algemene bedrijfskennis en kennis van sociaal beleid van het bedrijf (bijvoorbeeld: Is maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen in de cao of is er een convenant ten aanzien van werknemers met een arbeidsbeperking?), kennis van de arbeidsmarkt (dreigende personeelstekorten) en de specifieke doelgroepen. Van groot belang is ook dat de bedrijven toonaangevend zijn in hun sector en een eigen netwerk hebben waardoor andere bedrijven hun voorbeeld zouden kunnen volgen.

Successen en knelpunten

De landelijke projectleider 'Toonaangevende werkgevers' is succesvol geweest in het benaderen (en motiveren) van contactpersonen bij grote bedrijven. Een eerste gesprek behoort vrijwel altijd tot de mogelijkheden en een groot deel van de grote bedrijven die op deze manier zijn benaderd, ronden vervolgens ook succesvol de eerste fase af.

We hebben in deze methode (vooralsnog) geen knelpunten gesignaleerd.

Succes- en faalfactor

De eigen contacten/het netwerk, de naamsbekendheid, het weten hoe je aanhaakt bij een bedrijf en de charme/ervaring/persoonlijkheid van de landelijke projectleider zijn zowel succesfactor als faalfactor. Ze dragen in hoge mate bij aan het binnenkomen bij de grote bedrijven, maar zijn niet overdraagbaar. Het is waarschijnlijk dat zonder het netwerk van de landelijke projectleider 'Toonaangevende werkgevers' het benaderen van grote bedrijven wel eens een stuk lastiger kunnen worden. Een andere succesfactor is de betrokkenheid van het ministerie van SZW bij het project 'Toonaangevende werkgevers'. Dit straalt politieke urgentie uit en dat helpt de projectleiders bij het overtuigen van werkgevers om mee te doen aan het project.

Via netwerk van leer-werkbedrijven van kenniscentra

Kenniscentra zijn de schakel tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs. Ze hebben de wettelijke taak om toezicht te houden op de leer-werkbedrijven, leer-werkbedrijven te erkennen en beroepsprofielen op te stellen. Vanuit deze taak beschikken de kenniscentra over een uitgebreid netwerk van werkgevers/leer-werkbedrijven waarmee ze veelal op zeer regelmatige basis contact hebben. Deze contacten worden door de kenniscentra benut om het project 'Kenniscentra' bij de werkgevers voor het voetlicht te brengen en de werkgevers te vragen in het project mee te doen. Ook de kenniscentra hanteren de aanwezigheid van 'aanknopingspunten' voor het project als criterium om een werkgever hierover te benaderen. Zo benadert kenniscentrum Calibris alleen die werkgevers uit haar bestaande netwerk die groot genoeg zijn, meerdere afdelingen of meerdere locaties hebben. Het Kenniscentrum Handel (KCH HCM) geeft aan uit het eigen netwerk die werkgevers te zullen benaderen die zich landelijk committeren aan werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Successen en knelpunten

Op het moment van het schrijven van dit rapport waren de kenniscentra nog niet (grootschalig) gestart met het benaderen van werkgevers uit het netwerk voor deelname aan het project. Daarom kan nu weinig worden gezegd over successen of knelpunten en succes- en faalfactoren. Kenniscentrum Calibris ervaart momenteel wel een knelpunt bij het benaderen van werkgevers. Voorafgaand aan de start van de pilot waren instellingen gepeild voor deelname. Daaruit kwam naar voren dat meerdere organisaties belangstelling hadden. De daadwerkelijke start van het project heeft om diverse (in de organisatie gelegen) redenen op zich laten wachten, waardoor feitelijk opnieuw begonnen moet worden met het benaderen van (deze) instellingen.

Via een regionaal werkgeversplatform

SW-bedrijf Reestmond maakt reeds lang deel uit van een regionaal werkgeversplatform, waarin zowel de ketenpartners als MKB-Nederland Noord als lokale ondernemers- en handelsverenigingen zijn vertegenwoordigd. Dit werkgeversplatform werkt met accountmanagers (die in dienst zijn van een van de deelnemende gemeenten, UWV WERKbedrijf of het SW-bedrijf) die op bezoek gaan bij bedrijven en daar personeelsvraagstukken 'ophalen'. Werkgevers kunnen gratis hulp krijgen bij het zoeken naar geschikt personeel. De werkgever geeft (zo concreet mogelijk) aan over welke competenties de gezochte medewerker moet beschikken. De accountmanager speelt de vraag door naar de ketenpartners en het SW-bedrijf die vervolgens intern op zoek gaan naar kandidaten voor de vacature. Het SW-bedrijf maakt gebruik van het adressenbestand van het platform bij de benadering van ondernemers (uitnodigen voor bijeenkomsten, maar ook een-op-een benadering).

Successen en knelpunten

Het werkgeversplatform is een bekende 'speler' in de regio, waardoor de toegang tot ondernemers eenvoudig kan worden verkregen.

Een knelpunt ten aanzien van het werkgeversplatform hangt samen met de manier van werken die in het platform wordt gehanteerd: de (keten)partners denken te veel vanuit de eigen doelgroepen en kennen met name de SW-doelgroep onvoldoende om voor hen geschikt werk 'op te halen'.

Succes- en faalfactoren:

- Voldoende commerciële slagkracht binnen het platform is een succesfactor bij het onderhouden van het netwerk en de contacten met werkgevers
- Een andere succesfactor voor het werkgeversplatform is de gezamenlijke en vraaggerichte aanpak met één aanspreekpunt voor werkgevers.
- Een faalfactor is het gegeven dat de ketenpartners onvoldoende inzicht hebben in de (on)mogelijkheden van de verschillende doelgroepen en kunnen daardoor niet goed inschatten of een vacature geschikt is voor een kandidaat uit een andere dan de eigen doelgroep (geldt met name voor SW).

4.2.2 Collectiviteiten

Het benaderen van werkgevers via collectiviteiten, zoals MKB-Nederland, regionale brancheorganisaties, franchisegevers, lokale parkmanagement-organisaties en/of lokale ondernemers- en handelsverenigingen is in de meeste deelprojecten van SW & MKB één van de speerpunten van het project. Hieronder beschrijven we wat de ervaringen zijn in de deelprojecten SW & MKB met deze collectiviteiten. De collectiviteiten fungeren steeds als toegang tot de aangesloten individuele bedrijven/ondernemingen.

Regionale vertegenwoordigers van MKB-Nederland

Alle deelprojecten van het project 'SW & MKB' hebben contact gezocht en gevonden met de regionale vertegenwoordiger die verbonden is aan MKB-Nederland.¹ De SW-bedrijven krijgen hiermee toegang tot de (adressen van de) aangesloten lokale ondernemers(verenigingen) en de regionaal opererende brancheorganisaties (die via hun lidmaatschap aan MKB-Nederland zijn verbonden), zodat het SW-bedrijf hen gericht kan benaderen voor bijvoorbeeld een open dag of een bijeenkomst van het SW-bedrijf of kan aanschrijven met informatie over een product van het SW-bedrijf. Niet alle bij MKB-Nederland aangesloten ondernemers in de regio worden ook daadwerkelijk benaderd door de SW-bedrijven. SW-bedrijf Westrom selecteert de ondernemers op basis van de afstand tot het SW-bedrijf: 'de werkgever moet in de buurt zitten, want de SW'er wil/moet in de buurt werken'.

¹ Twee SW-bedrijven hadden al banden met de regionale MKB-organisatie.

Successen en knelpunten

SW-bedrijven en de regionale vertegenwoordigers van MKB-Nederland hebben elkaar 'gevonden', waardoor het SW-bedrijf letterlijk toegang heeft gekregen tot een (nieuw) netwerk van ondernemers en regionale branches. Ook figuurlijk heeft het SW-bedrijf toegang gekregen tot het MKB: doordat de regionale vertegenwoordiger van MKB-Nederland het SW-bedrijf en/of het project SW & MKB bij de aangesloten ondernemers(verenigingen) en regionale branches onder de aandacht brengt, wordt er een drempel tussen het SW-bedrijf en de individuele MKB-ondernemers weggenomen. Het gaat dan om promotie van het SW-bedrijf en het project onder de vlag van MKB-Nederland.

Een belangrijk knelpunt in relatie tot MKB-Nederland heeft betrekking op de organisatiegraad in het MKB. SW-bedrijven merken op dat de organisatiegraad laag is en dat de invloed van MKB-Nederland op de aangesloten ondernemers zeer beperkt is.

Een ander knelpunt heeft betrekking op de onwetendheid en onbekendheid bij lokale ondernemers ten aanzien van de mogelijkheden die het SW-bedrijf en de SW-medewerkers te bieden hebben.

Succes- en faalfactoren

- De beperkte invloed van de regionale vertegenwoordigers van MKB-Nederland en de regionaal opererende brancheorganisaties op de aangesloten ondernemers is een faalfactor, omdat de SW-bedrijven de aangesloten ondernemers alsnog individueel moeten benaderen.
- En andere faalfactor is het imago van het SW-bedrijf bij lokale ondernemers: het SW-bedrijf wordt niet gezien als detachingsorganisatie en (daardoor) niet als partner voor de MKB-ondernemer.

Franchisegevers

Een ander type collectiviteit zijn de franchisegevers.² Het deelproject van SW-bedrijf Promen heeft zich van het begin af aan expliciet gericht op franchisegevers als een van de te benaderen collectiviteiten. De eerste stap was het benaderen van de belangenorganisatie van franchisegevers, de Nederlandse Franchise Vereniging (NFV). Dit resulteerde in een artikel over het project 'SW & MKB: Samen aan het werk' in de digitale nieuwsbrief van de NFV. Vervolgens heeft Promen 35 franchiseorganisaties telefonisch benaderd voor het maken van afspraken voor een kennismakingsgesprek. Daarbij is geselecteerd op vestiging (in de regio) en aanwezigheid van relevant werk (de organisatie moest actief zijn op een terrein dat aansluit bij de SW-medewerkers). Een belangrijk onderdeel van de methode is dat individuele franchisenemers korting krijgen op de tarieven van SW-medewerkers. De korting wordt voor een deel bekostigd uit de besparingen op acquisitiekosten

² De franchisegever is de centrale onderneming die het recht op het gebruik van de naam, het merk, de inrichting, verkoopinspanningen of producten van een onderneming tegen betaling beschikbaar stelt aan een franchisenemer. Veel 'ketens' hanteren de franchise-formule.

als gevolg van het benaderen van collectiviteiten in plaats van de een-op-een benadering.

Successen en knelpunten

De kennismaking met de brancheorganisatie van franchisegevers heeft geresulteerd in twee kennismakingsgesprekken bij franchisenemers waarvan er één heeft geresulteerd in een plaatsing. Al met al is de conclusie van Promen dat franchisegevers als collectiviteit niet hebben opgeleverd wat ervan werd verwacht. 'Het is een aardige ingang naar franchisenemers, maar zeker niet spectaculair'.

Een belangrijk knelpunt is dat franchisegevers weinig contact blijken te hebben met de franchisenemers en zich dan ook niet of nauwelijks bemoeien met het personeelsbeleid in de vestigingen/filialen. Het gevolg is dat er alsnog contact moet worden opgenomen met de (lokale) franchisenemer. Daardoor wordt de beoogde besparing op de acquisitiekosten door benadering via de collectiviteit niet gerealiseerd.

Parkmanagementorganisaties

Het derde type collectiviteit dat we hier onderscheiden zijn de parkmanagementorganisaties.³ De parkmanagementorganisatie speelt een dubbele rol. Enerzijds is het de collectiviteit die toegang biedt tot de op een bedrijventerrein gevestigde ondernemers. Anderzijds kan de parkmanagementorganisatie zelf werkgever zijn (met betrekking tot werkzaamheden op het bedrijventerrein zelf).

SW-bedrijf Promen heeft via parkmanagementorganisatie Ericis verschillende bedrijventerreinen benaderd. Ericis heeft vervolgens de dienstverlening van Promen bij de op het bedrijventerrein Gouwe Park gevestigde ondernemers op verschillende manieren onder de aandacht gebracht (een artikel in een nieuwsbrief voor de ondernemers op het bedrijventerrein, informatie op de website van de vereniging van eigenaren van het bedrijventerrein en een mailing). Belangrijk onderdeel van de methode is het opstellen van een raamovereenkomst tussen Promen en de parkmanagementorganisatie op grond waarvan de individuele ondernemers op het bedrijventerrein korting krijgen op de tarieven van SW-medewerkers. Verder krijgt de parkmanagementorganisatie een vergoeding van 2,5 procent van het werk dat bij de ondernemers op het betrokken bedrijventerrein is verworven. De korting en de bonus zijn mogelijk door de besparing op acquisitiekosten via collectiviteiten in plaats van het een-op-een benaderen van ondernemers.

Er zijn verschillende gesprekken tussen het SW-bedrijf en Ericis geweest over de samenwerkingsmogelijkheden. Daarbij was ook van belang dat Promen al zaken deed met een aantal op het bedrijventerrein gevestigde ondernemers.

³ Parkmanagement is een integrale aanpak om de kwaliteit van (nieuwe) bedrijventerreinen op lange termijn te handhaven of te verbeteren. Parkmanagement wordt uitgevoerd door commerciële organisaties die bijvoorbeeld een parkmanager voor een bedrijventerrein kunnen leveren. Parkmanagement kan zich bezighouden met zaken als beheer en onderhoud van de openbare ruimte, bewegwijzering, collectieve beveiliging, gezamenlijke afvalinzameling en verwerking, gezamenlijke inkoop van producten.

Begin 2010 hebben Promen en parkmanagementorganisatie Ericis een raamovereenkomst gesloten met betrekking tot het bedrijventerrein Gouwe Park. De raamovereenkomst houdt in dat de ondernemers op het bedrijventerrein vijf procent korting krijgen op de tarieven wanneer ze zaken doen met Promen. Ten aanzien van het sluiten van de raamovereenkomst was het totaalaanbod van Promen voor Ericis doorslaggevend. 'Het is juist de combinatie van alles wat Promen te bieden heeft wat het voor de ondernemers op het bedrijventerrein Gouwe Park aantrekkelijk kan maken: een uitgebreid pakket aan dienstverlening, gunstige tarieven en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit laatste sluit mooi aan bij het streven van de vereniging van eigenaren van Gouwe Park naar duurzaam ondernemen'.

Successen en knelpunten

Parkmanagementorganisatie Ericis is een goede ingang naar de ondernemers op het bedrijventerrein. Naar aanleiding van de publiciteit rondom het raamcontract tussen Promen en Ericis zijn er door enkele op het bedrijventerrein gevestigde ondernemers gesprekken aangevraagd met Promen. Overwogen wordt om ook raamovereenkomsten op te stellen voor andere bedrijventerreinen waar Ericis het beheer uitvoert. Het is nog niet duidelijk of het benaderen van ondernemers via deze collectiviteit werkelijk efficiënter is dan de een-op-een-benadering van ondernemers.

Er is op dit moment nog geen sprake van knelpunten.

Overige collectiviteiten

Naast de reeds genoemde collectiviteiten hebben de deelnemende SW-bedrijven in het kader van het SW & MKB project contact gezocht en gevonden met een breed palet aan andere collectiviteiten zoals winkeliersverenigingen, handelsverenigingen, lokale, regionale en provinciale ondernemersverenigingen en -samenwerkingsverbanden, et cetera. Net als bij de andere collectiviteiten fungeren deze organisaties als toegang tot de aangesloten ondernemingen, zodat het SW-bedrijf hen gericht kan benaderen. Bovendien kan het SW-bedrijf door de collectiviteit onder de aandacht worden gebracht van de aangesloten ondernemers.

Een voorbeeld hiervan is SW-bedrijf BSW dat een convenant heeft gesloten met MKB-Breda.⁴ Een ander voorbeeld is SW-bedrijf Sallcon dat gebruikmaakt van 'Deventer Werkt'. Dit is een platform op personeelsgebied voor bedrijven uit Deventer. Doel is kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en onderlinge samenwerking op te starten, om juist in deze tijd van oplopende werkloosheid gezamenlijk de problemen op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden.

Successen en knelpunten

SW-bedrijven hebben aangegeven dat via de collectiviteiten nieuwe contacten zijn gelegd met bedrijven en de naamsbekendheid van het SW-bedrijf is

⁴ Het gaat hier niet om het regiokantoor van MKB-Nederland (MKB-Brabant), maar om een autonome, lokale vereniging van MKB-ondernemers uit Breda. MKB-Breda is wel lid van MKB-Brabant.

vergroot. SW-bedrijf BSW spreekt van een olievlekwerking in de regio door de samenwerkingsverbanden met collectiviteiten.

Net als bij MKB-Nederland zijn de organisatiegraad van de collectiviteiten en de invloed van de collectiviteit op de aangesloten ondernemers knelpunten.

4.2.3 Een-op-een-benadering

De een-op-een-benadering houdt in dat een ondernemer direct door een SW-bedrijf wordt benaderd voor een nadere kennismaking tussen het SW-bedrijf en de ondernemer. De een-op-een-benadering volgt meestal op een door het SW-bedrijf georganiseerde bijeenkomst of presentatie over de mogelijkheden die het SW-bedrijf biedt of op een mailing van het SW-bedrijf, maar er kan ook sprake zijn van koude acquisitie. SW-bedrijf BSW heeft samen met de ketenpartners de lokale arbeidsmarkt in beeld gebracht en op grond daarvan vijf kansrijke sectoren (de zogenaamde 'big five') gedefinieerd waarop ze zich willen focussen en specialiseren (intensieve contacten, samenwerking en convenanten). Ondernemers uit deze sectoren zijn vervolgens een-op-een benaderd, waarbij door BSW werd gewerkt met 'belmiddagen' waarop verschillende medewerkers van het SW-bedrijf sectorgewijs bedrijven benaderden voor een kennismakingsgesprek.

Een ander voorbeeld is SW-bedrijf Westrom dat bedrijven aanbiedt de zogenaamde check cheque in te zetten. Met de check cheque kunnen MKB-ondernemers hun bedrijf gratis en vrijblijvend door Westrom laten doorlichten op de mogelijkheden voor SW-medewerkers.

SW-bedrijf Reestmond organiseert in samenwerking met Werkgeversplatform WAM bijeenkomsten waarvoor werkgevers uit de regio worden uitgenodigd. De deelnemers aan die bijeenkomsten worden vervolgens door Reestmond nagebeld om een gesprek te arrangeren over onder meer personeelsbehoefte.

Successen en knelpunten

De directe (telefonische) benadering van werkgevers voor een kennismakingsgesprek levert nieuwe contacten op. Werkgevers reageren positief op het aanbod vanuit het SW-bedrijf voorlichting te komen geven over de mogelijkheid die het SW-bedrijf de ondernemer kan bieden. Een belangrijk knelpunt van de een-op-een-benadering is dat deze methode veel tijd vergt van de (commerciële) medewerkers van het SW-bedrijf. SW-bedrijven merken dat veel ondernemers een (deels) achterhaald beeld hebben van het SW-bedrijf en de SW-medewerkers, waardoor de SW bij voorbaat als niet interessant wordt gezien. Werkgevers kennen het SW-bedrijf niet als detacheringsorganisatie.

Succes- en faalfactoren

- Commerciële vaardigheden bij de SW-bedrijven met het oog op het één op één benaderen van werkgevers zijn een succesfactor.
- De één op één benadering combineren met andere vormen van werkgevers benaderen en motiveren.

- Vooroordelen over het SW-bedrijf bij ondernemers waardoor er geen kennismakingsgesprek tot stand kan worden gebracht.

4.2.4 Bijeenkomsten en presentaties met ‘ambassadeurs’

In bijna alle deelprojecten van SW & MKB zijn door de SW-bedrijven bijeenkomsten voor werkgevers georganiseerd met als doel de werkgevers te informeren over de mogelijkheden die het SW-bedrijf kan bieden, onder meer op het gebied van personeelsvoorziening. Een andere mogelijkheid is dat het SW-bedrijf aansluit bij een bijeenkomst van een andere organisatie, bijvoorbeeld een ondernemersvereniging. Het SW-bedrijf verzorgt dan een presentatie over de mogelijkheden die ze de ondernemers te bieden hebben. Een belangrijk onderdeel van de door de SW-bedrijven georganiseerde bijeenkomsten voor de lokale en regionale (MKB-)ondernemers zijn de verhalen van werkgevers die al met SW-medewerkers werken. Deze werkgevers fungeren als ‘ambassadeurs’. Hun ervaringen leveren een belangrijke bijdrage aan het overwinnen van koudwatervrees bij werkgevers om SW-medewerkers aan te nemen.

SW-bedrijf Sallcon organiseert in het kader van ‘Deventer werkt’ (een platform op personeelsgebied voor bedrijven uit Deventer) zogenaamde ‘kennisbanken’ bij lokale bedrijven (bestaande relaties van Sallcon), waarmee men beoogt door kennisoverdracht koudwatervrees bij ondernemers ten aanzien van de SW-medewerkers weg te nemen. Er wordt onder meer informatie overgedragen over de wetgeving, over subsidies en regelingen die van toepassing zijn wanneer ondernemers een werkplek bieden aan een werknemer met een arbeidshandicap. De ondernemers krijgen de informatie ‘mee naar huis’ bijvoorbeeld in de vorm van een kennis- en regelingen-overzicht.

SW-bedrijf Westrom ontwikkelde de check cheque waarmee MKB-ondernemers hun bedrijf gratis en vrijblijvend door Westrom kunnen laten doorlichten op de mogelijkheden voor SW-medewerkers. Tijdens bijeenkomsten wordt de check cheque onder de aandacht gebracht van en uitgedeeld aan ondernemers.

SW-bedrijf Reestmond organiseert in samenwerking met Werkgeversplatform WAM bijeenkomsten voor lokale en regionale werkgevers. In dit werkgeversplatform zijn naast het SW-bedrijf, de gemeente Meppel, UWV WERKbedrijf en het roc een aantal regionale en lokale ondernemersorganisaties vertegenwoordigd. Het Werkgeversplatform WAM spant zich in om de aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de regio Meppel te versoepelen. Ook kunnen werkgevers er terecht voor advies over ontwikkeling van hun eigen personeel.

Successen en knelpunten

De SW-bedrijven geven aan dat de door hen georganiseerde bijeenkomsten goed worden bezocht en ook worden gewaardeerd. Sallcon vroeg de deelnemers aan de kennisbanken een rapportcijfer en kwam uit boven een 7,5. Het subsidie- en regelingenoverzicht van SW-bedrijf Sallcon en de check

cheque van SW-bedrijf Westrom zijn door ondernemers enthousiast ontvangen. Sallcon ervaart dat de bijeenkomsten bijdragen aan het bijstellen van de beeldvorming over het SW-bedrijf: ondernemers zien het SW-bedrijf in toenemende mate als partner.

Een knelpunt in relatie tot de bijeenkomsten is dat daarmee niet alle ondernemers worden bereikt die de SW-bedrijven zouden willen bereiken. Slechts een beperkt deel van de ondernemers die worden uitgenodigd, wonen de bijeenkomst daadwerkelijk bij. Mogelijk speelt daarin mee dat er een groot aanbod is van allerhande bijeenkomsten voor ondernemers. De ondernemer maakt dan niet de keuze voor de bijeenkomst van het SW-bedrijf.

Succes- en faalfactoren

- De inzet van 'ambassadeurs': MKB-ondernemingen die al werken met SW-ers en die hun ervaringen met SW-medewerkers delen met andere MKB-ondernemingen. Dit werkt beter dan wanneer het SW-bedrijf een presentatie houdt over hetzelfde onderwerp. Doordat collega-ondernemers het verhaal vertellen, worden al een heleboel vooroordelen weggenomen.
- Jargon vermijden: laagdrempelig houden en concreet uitleggen wat het betekent om iemand met een beperking binnen het bedrijf te hebben.
- Kennis meebrengen voor de werkgever: informatie kan 'vrees' voor het onbekende bij werkgevers wegnemen.

4.2.5 Pr en communicatie

Pr en communicatie spelen een belangrijke ondersteunende rol als het gaat om het benaderen van werkgevers. In het project SW & MKB is door de SW-bedrijven een breed scala aan pr-middelen ingezet. Zo hebben SW-bedrijven allerlei mailings aan ondernemers verzonden (onder meer via het adressenbestand van brancheorganisaties of ondernemersverenigingen) waarin een specifiek product van het SW-bedrijf of een bijeenkomst van het SW-bedrijf onder de aandacht werd gebracht. Daarnaast hebben SW-bedrijven gebruik gemaakt van persberichten in lokale media en vakbladen van brancheorganisaties, reclame in bussen en op abri's, artikelen in bedrijfsmagazines, maar ook een (nieuwe) bedrijfsfilm, die ingezet kan worden op een bijeenkomst of op de website van het SW-bedrijf.

Daarnaast zijn er ook vanuit het landelijke project SW & MKB allerlei pr-activiteiten ingezet, zoals een website, nieuwsbrieven, landelijke thema-bijeenkomsten en een eindconferentie in november 2010. Hieraan zal in de volgende tussenrapportage meer aandacht worden besteed.

Successen en knelpunten

Deze methode is breed en niet specifiek gericht. Het is daarom moeilijk iets te zeggen over het concrete resultaat. Verondersteld kan worden dat pr een bijdrage levert aan naamsbekendheid van het SW-bedrijf en de beeldvorming over het SW-bedrijf en daardoor drempels verlaagd voor het in contact komen met ondernemers.

Succes- en faalfactoren

- Pr alleen is niet genoeg: er moet ook opvolging aan worden gegeven. Werkgevers die een mailing hebben ontvangen moeten worden nagebeld om werkelijk doel te treffen.
- Pr moet een continu proces zijn en geen eenmalige actie.

4.2.6 Branchespecialisatie

Een belangrijk doel van het deelproject bij SW-bedrijf BSW is te komen tot consultants die gespecialiseerd zijn in een branche. BSW richt zich daarbij op vijf kansrijke sectoren in de regio (de 'big five'). De veronderstelling is dat door specialisatie de consultants betere gesprekspartners zijn voor ondernemers, waardoor meer of gemakkelijker plaatsingen kunnen worden gerealiseerd. Een aspect van de branchespecialisatie is het stagelopen bij één of meerdere werkgevers uit een branche door een consultant van BSW. Door 'mee te lopen' in het bedrijf leert de consultant het productieproces kennen en laat het SW-bedrijf zien geïnteresseerd te zijn in de vraag en het belang van de ondernemer en de branche waartoe de ondernemer behoort. Er is zowel sprake van individuele als van groepsstages.

Successen en knelpunten

Verscheidende consultants zijn al op stage geweest, hetgeen nieuwe en warme contacten oplevert met werkgevers. De werkgevers waarderen de aanpak vanwege de belangstelling voor hun bedrijf die uit deze aanpak spreekt. Er is op dit moment nog geen sprake van knelpunten.

Succes- en faalfactoren

- De kennis over de branches zit nu voornamelijk in de hoofden van de consultant. Daarom is borging van de branchespecifieke kennis in de organisatie een mogelijke faalfactor.

4.3 Werkgevers motiveren

In deze paragraaf beschrijven we de inhoudelijke argumenten die de (deel)projecten gebruiken om werkgevers te motiveren een werknemer met een arbeidsbeperking aan te nemen. Vaak is er sprake van een mix van argumenten waarbij het ene argument meer op de voorgrond treedt dan het andere, afhankelijk van de inschatting van de projectleider over de wensen en behoeften van de betrokken gesprekspartner(s).

4.3.1 Kosten-batenafweging

Een gunstige verhouding tussen kosten en baten wordt in alle projecten als argument ingebracht of zelfs als randvoorwaarde gezien. 'De ondernemer moet zwarte cijfers kunnen blijven schrijven'. Wat betreft de kosten wordt met

name gewezen op de 'loonkosten' (tarieven) en de tijd of inspanning gemoeid met begeleiding van de werknemer door de werkgever. De kosten als gevolg van aanpassingen op de werkplek en inwerkkosten spelen een minder prominente rol. Door een SW-bedrijf is aangegeven dat (de perceptie van) het werkgeversrisico afhankelijk is van de zichtbaarheid van de beperking: minder zichtbare beperkingen leveren in de ogen van de werkgever een hoger afbreukrisico op dan meer zichtbare beperkingen.

Wat betreft de baten wordt in de eerste plaats gewezen op de productiviteit van de medewerker: 'wat levert het op?' Andere belangrijke voordelen waarop de ondernemer gewezen wordt, zijn: lage kosten, gratis begeleiding en geen risico bij ziekte. Ook de 'extra's' van de werknemers met een arbeidsbeperking worden uitgelicht: enthousiasme en motivatie, loyaliteit/standvastigheid, plooibaarheid en het effect daarvan op het bedrijf als geheel: betere algehele sfeer op de werkvloer en uitstraling (naar buiten).

Succesfactoren

- Lage loonkosten doen ondernemers 'de oren spitsen': een goede werknemer tegen een scherpe prijs'.
- Economisch argument door de crisis extra belangrijk voor MKB-ondernemers, lage kosten zijn een goede 'binnenkomer'.
- Een expliciete kosten-batenafweging kan tot gevolg hebben dat de werkgever de baten (de productiviteit van de medewerker) probeert te maximaliseren, door de medewerker datgene te laten uitvoeren waarin de belemmering geen belemmering meer is.

Faalfactor

- Het economische argument verhoudt zich niet altijd goed tot het realiseren van duurzame plaatsingen. De werkgever moet zich ook bewust zijn van de noodzaak tot begeleiding.

4.3.2 Personeelsbehoefte

In alle projecten is de personeelsbehoefte van werkgevers en het daarin kunnen voorzien door het inzetten van een werknemer met een arbeids-handicap een belangrijk argument. Daarbij kunnen we onderscheid maken tussen de personeelsbehoefte op de langere termijn en op de korte termijn.

De landelijke projectleiders 'Toonaangevende werkgevers' leggen de nadruk op de personeelskrapte op de langere termijn ook in relatie tot functie-differentiatie en tot de consequenties die het kan hebben voor de continuïteit van het bedrijf. Zij gebruiken de uitkomsten van de commissie Bakker (een structureel tekort aan arbeidskrachten, met name bij goed geschoold personeel) in combinatie met die van de commissie-De Vries (een groeiend aantal mensen zonder kansen op de arbeidsmarkt). Het personeelstekort kan deels opgevangen worden door het bieden van kansen aan mensen met een arbeidsbeperking. De kenniscentra benadrukken eveneens de personeelskrapte op de langere termijn, door te wijzen op ontgroening, vergrijzing en

krapte op de arbeidsmarkt door snellere economische groei (op het moment dat de crisis voorbij is). De kenniscentra wijzen de (grotere) ondernemers in hun branches erop dat het belangrijk is goed opgeleid personeel klaar te hebben staan voor het moment waarop de crisis voorbij is.

Met name de SW-bedrijven gebruiken als argument dat ze de kortetermijnvraag naar personeel van de MKB-ondernemer kunnen invullen. Flexibel kunnen inspelen op de behoefte van de ondernemer aan meer of juist minder arbeidscapaciteit speelt hierbij een belangrijke rol.

Succes- en faalfactoren

- De economische crisis heeft het argument van het vervullen van de personeelsbehoefte van ondernemers door het inzetten van een werknemer met een arbeidsbeperking danig parten gespeeld. Zowel bij grote werkgevers als bij MKB-ondernemers nam de vraag naar personeel (sterk) af: als er een personeelsvraag was, lag het niet voor de hand deze op te vullen met een medewerker met een arbeidsbeperking.
- De sterke nadruk op flexibiliteit waardoor het SW-bedrijf de rol krijgt van een detachingsbureau, wat strijdig kan zijn met de doelstelling van duurzame plaatsing van SW-medewerkers. In het vervolg van deze evaluatie zal worden onderzocht in welke mate detacheringen een opstap zijn voor duurzame arbeidsplaatsen of dat werknemers blijven hangen in tijdelijke detachingsconstructies.

4.3.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is een belangrijk argument om werkgevers te motiveren. Ondernemers die zich laten voorstaan op MVO of die op zoek zijn naar een passende invulling van MVO worden er op gewezen dat ze dit in de praktijk kunnen brengen door mensen met een arbeidsbeperking of met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te gunnen in het bedrijf. 'Sociale ondernemers kunnen terecht bij het SW-bedrijf'. Daarnaast kan de ondernemer worden gewezen op de 'baten' van MVO in de zin van uitstraling en imago ('sociaal gezicht) van het bedrijf zowel intern als extern en MVO als een mogelijk pluspunt bij het inschrijven op aanbestedingen.

Succes- en faalfactoren

- In een aantal projecten van SW & MKB is de ervaring opgedaan dat MVO een belangrijk aangrijpingspunt kan zijn, waardoor je makkelijker met de ondernemer in gesprek kunt komen.
- Het argument dat MVO goed is voor het imago van het bedrijf gaat niet altijd op. Sommige beperkingen hebben een hogere 'aaibaarheidsfactor' dan andere. 'Het is makkelijker goede sier te maken met iemand met het syndroom van Down dan iemand met een gedragsprobleem.'
- MVO is (momenteel) met name voor het MKB een 'luke'. De ondernemers zijn bezig te overleven en dan heeft het in de praktijk brengen van MVO

door iemand met een arbeidshandicap een plek te gunnen, geen prioriteit. Bij de overheid en de non-profitsector lijkt het MVO minder 'conjunctuur-afhankelijk' te zijn.

4.3.4 Overige argumenten

MVO, personeelsbehoefte en kosten-batenafweging zijn argumenten die we in alle deelprojecten zijn tegengekomen en die dus verreweg de belangrijkste rol spelen. Enkele andere argumenten speelden een 'ondersteunende' rol en sommen we hier kort op:

- functiedifferentiatie: het reguliere personeel kan zich meer richten op de kerntaken doordat de overige (eenvoudige) taken uit handen worden genomen door de medewerker met een arbeidsbeperking;
- persoonlijke overtuiging of ervaring van een ondernemer ten aanzien van medewerkers met een arbeidsbeperking;
- de beperking als kracht en/of goede voorbeelden uit de praktijk: de autist die de medicijnen controleert en veel minder fouten maakt dan een reguliere werknemer.

4.4 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf beantwoorden we de onderzoeksvragen behorende bij fase 1: het motiveren van werkgevers. In de komende jaren hopen we meer informatie te verkrijgen over fase 1, onder andere over de resultaten in deze fase in de deelprojecten van de kenniscentra en over werkgevers die wel of juist niet gemotiveerd zijn. Daarmee kunnen we de antwoorden op de onderzoeksvragen verder aanvullen.

1. *Hoe worden werkgevers geattendeerd op werknemers met een arbeidsbeperking?*

Vanuit de projecten worden werkgevers op heel veel verschillende manieren geattendeerd op werknemers met een arbeidsbeperking. Vaak wordt er binnen de projecten een combinatie van methoden gehanteerd. Een belangrijke methode is de benadering van werkgevers via eigen netwerken (bijvoorbeeld het persoonlijke netwerk van de landelijke projectleider 'Toonaangevende werkgevers' en het netwerk van leer-werkbedrijven waarover de kenniscentra vanuit hun wettelijke taak beschikken). Een andere manier om toegang te krijgen tot werkgevers is via collectiviteiten, zoals de regionale vertegenwoordigers van MKB-Nederland, franchisegevers, parkmanagementorganisaties, ondernemers- en winkeliersverenigingen et cetera. Met name SW-bedrijven passen deze methode toe. Naast toegang tot de aangesloten ondernemers kunnen de collectiviteiten ook een promotionele rol spelen. Ze brengen het SW-bedrijf zelf onder de aandacht van 'hun' ondernemers of geven het SW-bedrijf een podium voor een presentatie tijdens bijeenkomsten.

Met name SW-bedrijven organiseren bijeenkomsten en presentaties om werkgevers te informeren over de mogelijke dienstverlening vanuit het SW-bedrijf voor de werkgever. Daarbij worden werkgevers die al werken met SW-medewerkers vaak als ambassadeurs ingezet.

Op de benadering van ondernemers via een collectiviteit of via een bijeenkomst volgt vaak één-op-één-benadering van de ondernemers om te komen tot een nadere kennismaking (tussen ondernemer en SW-bedrijf). Tot slot wijzen we op de verschillende vormen van reclame waarmee SW-bedrijven zichzelf onder de aandacht van ondernemers brengen.

2. *Welke overwegingen spelen er in dit stadium bij de werkgever?*
3. *Wat doen kenniscentra, brancheorganisaties en toeleveranciers om werkgevers te motiveren en in hoeverre zijn zij in staat om werkgevers succesvol te benaderen?*

De vragen 2 en 3 beantwoorden we in een keer omdat de argumenten vanuit de kenniscentra, de SW-bedrijven en de landelijke projectleider 'Toonaangevende werkgevers' aansluiten bij de overwegingen die werkgevers maken.

Er worden drie belangrijke argumenten gebruikt om werkgevers te motiveren. De argumenten worden vaak naast elkaar gebruikt, waarbij soms het ene argument en soms het andere argument wordt benadrukt.

Als eerste noemen we hier de kosten-batenafweging. Werkgevers worden gewezen op de gunstige verhouding tussen kosten (loonkosten) en baten (productiviteit) ten aanzien van werknemers met een arbeidsbeperking.

Een tweede belangrijk argument is de personeelsbehoefte van werkgevers, zowel op de korte als op de langere termijn. Het derde argument betreft maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Vanuit de projecten wordt dit als een belangrijk aangrijpingspunt gezien om werkgevers te motiveren iemand met een arbeidsbeperking in de organisatie op te nemen.

Om vast te stellen in hoeverre kenniscentra in staat zijn om werkgevers succesvol te benaderen, is het nog te vroeg. De bijdrage van MKB-Nederland lijkt over het algemeen tegen te vallen, met name omdat de afstand tot individuele bedrijven groot is.

In hoeverre de SW-bedrijven werkgevers succesvol hebben benaderd, moeten we afmeten aan het aantal werkgevers dat als gevolg van de verschillende deelprojecten met SW-werknemers is gaan werken. We hopen hierover in het komende halfjaar meer specifieke informatie te krijgen. Afgaand op de globale cijfers die in hoofdstuk 3 zijn opgenomen, is dit succes wisselend: het aantal plaatsingen loopt uiteen van enkele tientallen tot meer dan honderd. De winst in de werkgeversbenadering door de SW-bedrijven zit nu vooral in het in gesprek komen met MKB-ondernemers en het bijstellen van de vooroordelen van bedrijven over de SW. Wellicht dat dit in een opgaande conjunctuur tot meer plaatsingen gaat leiden.

4. *Welke succes- en faalfactoren spelen bij de motivering van werkgevers een rol?*

Ten aanzien van het motiveren van de werkgevers op grond van de eerder genoemde argumenten (kostenbatenafweging, personeelsbehoefte en MVO) hebben we de volgende succes- en faalfactoren geconstateerd:

- Voor het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen, worden in de praktijk verschillende methodieken ingezet, zoals het gebruik van bestaande netwerken, benadering via collectiviteiten, de een-op-een-benadering en het organiseren van bijeenkomsten voor bedrijven. Succesfactoren daarbij zijn onder meer het gebruik van ambassadeurs en het overbrengen van informatie aan de werkgevers.
- De economische crisis heeft in de afgelopen periode zowel het argument van personeelsbehoefte als MVO 'ondermijnd', maar ook is duidelijk geworden dat MVO wel degelijk een succesfactor kan zijn om bij werkgevers 'binnen' te komen.
- De vraag naar personeel wordt steeds flexibeler. SW-bedrijven springen hierop in, maar het vervullen van deze vraag is strijdig met (het streven naar) het realiseren van duurzame plaatsingen.
- Lage (loon)kosten voor een werknemer met een arbeidsbeperking zijn essentieel voor een 'gunstige' verhouding tussen kosten en baten van het werken met een werknemer met een arbeidsbeperking.
- Een belangrijke faalfactor bij het motiveren van werkgevers is het imago van het SW-bedrijf bij werkgevers: het SW-bedrijf wordt niet gezien als detacheringsorganisatie. Het bijstellen van bestaande beelden moet daarom een onderdeel zijn van de werkgeversbenadering door SW-bedrijven.

5 FASE 2: HET CREËREN VAN RANDVOORWAARDEN

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de eerste, voorlopige bevindingen met betrekking tot fase 2a: het creëren van randvoorwaarden in de organisatie van de werkgever.¹ Het realiseren van deze randvoorwaarden moet het mogelijk maken om vervolgens met succes werknemers met een beperking te kunnen aannemen (fase 3) en te behouden (fase 4).

Dit hoofdstuk is voornamelijk gebaseerd op zes interviews met deelprojectleiders bij toonaangevende werkgevers. In de andere interviews is fase 2 nog niet besproken. In die interviews met toonaangevende werkgevers zijn niet alle randvoorwaarden al aan bod gekomen. Daarom richten we ons in dit hoofdstuk op drie randvoorwaarden.²

In paragraaf 5.2 gaan we in op de projectmatige aanpak bij de toonaangevende werkgevers. Paragraaf 5.3 gaat over het creëren van intern draagvlak binnen het bedrijf voor het aannemen van mensen met een beperking. Paragraaf 5.4 beschrijft de verschillende matchingsmethodieken die de toonaangevende werkgevers in deze fase gebruiken. We sluiten het hoofdstuk af met paragraaf 5.5, waarin we voor zover mogelijk een begin maken met het beantwoorden van de onderzoeksvragen en een eerste indicatie geven van de succes- en faalfactoren in fase 2.

5.2 Projectmatig werken

De zes toonaangevende werkgevers hebben ieder gekozen voor een projectmatige aanpak. Het werven en aannemen van werknemers met een beperking en de voorbereiding daarvan wordt (nog) geen onderdeel van de reguliere organisatie.

Vijf van deze zes bedrijven voeren het deelproject uit vanuit een bestaande interne projectorganisatie, gericht op het aannemen van bijvoorbeeld jongeren zonder startkwalificatie of langdurig werklozen. Het varieert van projecten van anderhalf jaar tot een werkgelegenheidsplan dat reeds 25 jaar loopt. De projectorganisatie bestaat uit een combinatie van een projectleider of manager werkgelegenheidsplan, één of enkele deelprojectleiders of regiomanagers en één of meer ondersteuners.

¹ In de volgende deelrapportages zal ook worden ingegaan op fase 2b: het creëren van randvoorwaarden bij externe toeleiders en opleiders van de werknemers met een beperking.

² In de volgende deelrapportage zullen we waarschijnlijk meer randvoorwaarden kunnen bespreken.

Een voordeel van het werken binnen een bestaand werkgelegenheidsproject is dat er voor de nieuwe doelgroep gebruikgemaakt kan worden van de bestaande projectorganisatie, methodieken en het reeds opgebouwde interne draagvlak. Van de andere kant vereist het werken met de nieuwe doelgroep op meerdere punten een nieuwe werkwijze. De organisatie moet achterhalen om wat voor type mensen het gaat, waar zij geworven kunnen worden, wat zij kunnen, wat voor aanpassingen er eventueel voor hen nodig zijn, hoe zij moeten worden begeleid en wat voor werk zij binnen het bedrijf zouden kunnen uitvoeren.

Een ander voordeel van projectmatig werken is dat er vanuit het project meer ervaren en/of gespecialiseerde projectmedewerkers ingezet kunnen worden om de afdelingen bij de dagelijkse begeleiding te ondersteunen. Daarnaast komt de administratieve rompslomp bij het project terecht en niet bij de afdelingen. Tot slot drukken de salariskosten van de werknemers met een beperking op de projectbegroting en niet op de formatie van de afdelingen; dit blijkt belangrijk om draagvlak te krijgen bij de afdelingen.

Succes- en faalfactoren

Een belangrijke succesfactor met betrekking tot het projectmatig werken is het beleggen van de verantwoordelijkheid voor het aannemen van mensen met een beperking bij een projectleider die daarvoor voldoende tijd krijgt. Een projectleider van een van de bedrijven omschreef het als volgt: "Geef iemand veel vrijheid, veel verantwoordelijkheid en als einddoel een duidelijk target, SMART-geformuleerd wat betreft aantal deelnemers en termijn."

Verschillende projectleiders wijzen erop dat het een arbeidsintensieve taak is. Ze kunnen echter moeilijk kwantificeren hoeveel tijd ze precies besteden aan de werknemers met een beperking, omdat het werk onderdeel is van een groter project voor een bredere doelgroep. De bestede tijd lijkt minder te zijn als er wordt gewerkt met detachering vanuit een SW-bedrijf.

5.3 Intern draagvlak creëren

In deze paragraaf beschrijven we de manier waarop er binnen de bedrijven draagvlak is gecreëerd voor het in dienst nemen van werknemers met een beperking. Hoe motiveren de projectleiders de verschillende bedrijfsonderdelen om mee te werken aan het project? We maken hierbij onderscheid tussen drie niveaus waar draagvlak nodig is: de raad van bestuur en de directie (5.3.1), de ondernemingsraad (5.3.2) en de afdelingen waarop deelnemers worden geplaatst (5.3.3). We sluiten deze paragraaf af met een aantal succes- en faalfactoren bij het creëren van intern draagvlak (5.3.4).

5.3.1 Het creëren van draagvlak bij de raad van bestuur en directie

Het motiveren van de raad van bestuur en directie is bij de zes toonaangevende werkgevers succesvol verlopen. Bij deze zes bedrijven bestaat volgens de

projectleiders voldoende draagvlak in de top van de organisatie. De twee onderstaande voorbeelden illustreren hoe het motiveren in de praktijk verloopt. De eerste casus laat zien welke argumenten de betreffende projectleider hanteert richting zijn raad van bestuur en directie. De tweede casus laat zien dat een raad van bestuur soms nauwelijks gemotiveerd hoeft te worden, omdat deze zelf al voldoende voordelen ziet.

De projectleider bij een van de bedrijven vertelt hoe hij de raad van bestuur (RvB) en de directeur HRM (human resource management) motiveerde om een bestaand project voor jongeren zonder startkwalificatie uit te breiden met Wajongers. Om hen te bewegen akkoord te gaan met de pilot, gebruikte hij drie argumenten. Ten eerste wees hij hen op de aandacht van de media voor het project. De RvB bleek gevoelig voor de media-aandacht die het bedrijf reeds eerder heeft gekregen bij activiteiten voor andere doelgroepen, zoals jongeren zonder startkwalificatie.

Ten tweede motiveerde de projectleider de RvB en directie door hen te wijzen op hun wensen om de relatie tussen het bedrijf en de samenleving te versterken. Er gaat van het project een positief effect uit op het bewustzijn bij reguliere medewerkers dat het bedrijf te maken heeft met een gevarieerde samenleving. Het betrokken willen zijn bij de samenleving wordt met het project tastbaar gemaakt.

Ten derde verwees de projectleider in gesprekken met RvB en directie naar de eigen persoonlijke omgeving van de directeur en de voorzitter van de RvB. Hij wees erop dat iedereen wel iemand in zijn persoonlijke omgeving kent waar iets mee is. Hij heeft ervaren dat dit altijd wordt beaamd en dat dat besef ontvankelijk maakt voor medewerking aan het project.

Een andere casus laat zien dat de raad van bestuur soms zelf de voordelen al ziet van het werken met mensen met een beperking, waardoor de projectleider de raad van bestuur niet of nauwelijks hoefde te motiveren om in te stemmen met het project. De raad van bestuur van dit bedrijf had volgens de projectleider drie argumenten om te participeren in de pilot. Een eerste argument was dat met dit project het maatschappelijk verantwoord ondernemen kon worden ingevuld. Een tweede argument was dat men met het benaderen van SW'ers kan anticiperen op de voorspelde krapte op de arbeidsmarkt. Een derde argument was het financiële voordeel. Voor de gedetacheerde SW-deelnemers gold namelijk een goedkopere cao dan de gangbare cao in de sector waarin de werkgever opereert.

5.3.2 Het creëren van draagvlak bij de ondernemingsraad

Bij een van de bedrijven stuitte de projectgroep op weerstand bij de ondernemingsraad. De projectgroep heeft zich actief moeten inspannen om de ondernemingsraad mee te krijgen. De ondernemingsraad zag twee bezwaren. Zij zag ten eerste het beginsel van gelijke lonen voor gelijk werk in gevaar komen. Ten tweede was de ondernemingsraad huiverig voor verdringing van

bestaand personeel. De ondernemingsraad wilde niet dat vaste werknemers van het bedrijf zouden worden vervangen door de nieuwe SW-medewerkers.

De projectgroep heeft in reactie op de weerstand bij de ondernemingsraad in samenwerking met de ondernemingsraad een protocol opgesteld. Dit protocol bestaat onder meer uit tien spelregels die zijn opgesteld voor de pilot. Mede in reactie op de angst van de ondernemingsraad dat het principe van gelijke lonen voor gelijk werk in gevaar zou komen, mochten SW'ers volgens het protocol alleen worden gedetacheerd onder toepassing van de cao van de sociale werkvoorziening. In reactie op de vrees voor verdringing is in het protocol afgesproken dat de SW'ers in eerste instantie zullen worden ingezet voor werkzaamheden waar normaal gesproken uitzendkrachten op worden ingezet.

5.3.3 Het creëren van draagvlak bij afdelingshoofden en teamleiders

De RvB en de directie beslissen over het wel of niet starten van het project, maar de afdelingshoofden en teamleiders gaan uiteindelijk over de plaatsing van individuele kandidaten. De projectleiders beschouwen de instemming van afdelingshoofden als erg belangrijk. Een aantal van hen geeft aan alleen een deelnemer te plaatsen als de betreffende afdelings- of teamleider akkoord is. Of zoals één projectleider het verwoordde: "Als een teamleider niet wil, doen we het niet."

De geïnterviewde projectleiders gebruiken met name drie argumenten om de afdelingshoofden te overtuigen om mee te doen. Een eerste argument dat de projectleiders richting de afdelingshoofden en teamleiders gebruiken, is dat de raad van bestuur en/of de directie tot het project heeft besloten. Een tweede argument betreft afspraken in de cao. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om afspraken over het creëren van werkervaringsplaatsen.

Het derde argument betreft de boventaligheid van de kandidaten. Dat wil zeggen dat de kandidaten op afdelingsniveau wel productiviteit leveren, maar geen loonkosten met zich meebrengen, omdat deze centraal door het project worden gedragen. Overigens worden de afdelingen meestal wel belast met een deel van de interne begeleiding.

Enkele projectleiders geven aan dat de afdelings- en teammanagers de moeilijkste laag in de organisatie is om te motiveren om mee te doen. Deze weerstand wordt volgens een deel van hen momenteel versterkt door de economische crisis en de daarmee gepaard gaande nadruk op efficiency. Weerstanden die daarnaast worden genoemd, zijn onder meer negatieve ervaringen met de doelgroep in het verleden of weerstand tegen een hoog (bijvoorbeeld vijf) aantal deelnemers op één locatie.

Tot slot, bij één van de bedrijven brengt ook de MVO-afdeling (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) het project onder de aandacht van de

afdelingen. De MVO-afdeling geeft workshops binnen het bedrijf over wat je als afdeling aan MVO kunt doen en vertelt daarbij onder andere over het project.

5.3.4 Succes- en faalfactoren

Een belangrijke succesfactor voor het creëren van intern draagvlak binnen grote bedrijven is de aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsproject met een projectleider die voldoende tijd heeft aangezien het creëren van draagvlak veel tijd kost.

Een andere succesfactor zijn cao-afspraken en/of een MVO-beleid waarnaar verwezen kan worden of een MVO-afdeling die ingeschakeld kan worden om het project bij medewerkers onder de aandacht te brengen.

Een succesfactor specifiek voor het verkrijgen van draagvlak bij de afdelingen waar mensen met een beperking gaan werken, is een constructie waarbij het risico van tegenvallende productiviteit niet bij de afdeling ligt. Een mogelijkheid is om de kosten van de werknemer in de begroting van het project op te nemen en zo niet op de afdeling te laten drukken. Een andere mogelijkheid is om te werken met detacheringen vanuit de SW, omdat daarbij alleen de productieve uren betaald hoeven te worden.

Een faalfactor is de aanwezigheid van weerstand in het bedrijf als gevolg van een negatieve ervaring, bijvoorbeeld een mismatch, in het verleden.

5.4 Matchingsmethodiek

Deze paragraaf beschrijft de methodieken die bij de zes toonaangevende werkgevers worden gebruikt om eventueel aangepaste functies te matchen met (profielen van) kandidaten. We maken daarbij een onderscheid tussen enerzijds vraaggerichte en aanbodgerichte matching (5.4.1) en anderzijds geïntegreerde matching (5.4.2).

In dit stadium van het onderzoek kunnen we een aantal methodieken benoemen en kort beschrijven. Een meer uitgebreide beschrijving en een evaluatie van de methodieken zal in een van de volgende tussenrapportages gebeuren. We kunnen daarom nu nog niet vaststellen wat de succes- en faalfactoren bij de matching in fase 2 zijn.

5.4.1 Vraaggerichte of aanbodgerichte matching

Een vraaggerichte matchingsmethodiek start bij een beschikbare werkplek en zoekt daar vervolgens een geschikte kandidaat bij. Een aanbodgerichte methodiek start daarentegen bij een kandidaat en zoekt daar vervolgens een geschikte werkplek bij.

Enkele van de geïnterviewde bedrijven kiezen voor een vraaggerichte methodiek. Bij een vraaggerichte methodiek zoekt de projectleider bijvoorbeeld zelf actief naar afdelingen die bereid zijn een werkplek ter beschikking te stellen. Bij een van de bedrijven spreekt de projectleider in dat verband van intern 'werven' van werkplekken. Als de projectleider een werkplek heeft gevonden, stelt hij vervolgens criteria op voor een kandidaat en brengt deze over aan re-integratiebedrijven.

Het komt ook voor dat afdelingen uit zichzelf vragen om een kandidaat. Dat laatste lijkt vaker te gebeuren bij een bedrijf dat reeds jaren een werkgelegenheidsplan heeft. Afdelingen binnen dat bedrijf zijn bekend met de mogelijkheid om met de centrale organisatie contact op te nemen met het voorstel voor een werkervaringsplek.

Een aanbodgerichte aanpak komt ook voor. Dat wil zeggen dat de projectleider aan de hand van kandidaatprofielen die hij bijvoorbeeld van re-integratiebedrijven krijgt, in het bedrijf op zoek gaat naar geschikte werkplekken.

Welke methode onder welke omstandigheden tot de beste resultaten leidt wat betreft de matching, kunnen we nu nog niet zeggen. Dat zal in een van de volgende tussenrapportages aan bod komen.

5.4.2 Geïntegreerde matching: werkplekanalyse

Bij een geïntegreerde matchingsmethodiek wordt tegelijk naar de mogelijkheden van beschikbare functies en naar de profielen van mogelijke werknemers met een beperking gekeken. Werkgever en toeleverancier werken daartoe al in een vroeg stadium samen. We zijn deze methodiek bij één van de toonaangevende werkgevers tegengekomen.

Die werkgever is vorig jaar gestart met een project om SW-medewerkers binnen het bedrijf te laten werken. Dat project verliep slecht. De samenwerking met het SW-bedrijf verliep niet goed en de SW'ers die aan de slag zijn gegaan, waren volgens de werkgever achteraf gezien geen geschikte kandidaten. Op het moment dat de werkgever en het SW-bedrijf de handdoek in de ring dreigden te gooien, meldde de landelijke projectleider van het project 'Toonaangevende werkgevers' zich bij het bedrijf. De landelijke projectleider heeft het bedrijf vervolgens geadviseerd bij een nieuwe aanpak. De werkgever en het SW-bedrijf zijn op dat moment gestart met het bepalen wat nodig was (onder andere welke randvoorwaarden) om het project succesvol te kunnen herstarten. Men heeft daartoe een bijeenkomst georganiseerd met de werkgever en met meerdere SW-bedrijven. De

bijeenkomst had tot doel om te bespreken wat er bij het vorige project is fout gegaan en hoe het bij de herstart beter kan.

De oplossing die uit de bijeenkomst naar voren is gekomen, is een meer geïntegreerde matchingsmethodiek. Bij deze methodiek voert het SW-bedrijf een werkplekanalyse uit³. De methodiek bestaat eruit dat de werkgever in overleg met arbeidsdeskundigen van het SW-bedrijf in de organisatie van de werkgever drie functies selecteert die door SW-medewerkers uitgevoerd kunnen worden. Het SW-bedrijf voert voor die functies een werkplekanalyse uit. Deze aanpak maakt het mogelijk om overeenstemming te verkrijgen tussen de werkgever en het SW-bedrijf over welke functies bij de werkgever beschikbaar en geschikt zijn voor SW'ers. Die analyse dient vervolgens als basis voor de werving en selectie van kandidaten door het SW-bedrijf.

Tot welke resultaten de werkplekanalyse komt met betrekking tot de matching, kunnen we nu nog niet zeggen. Dat zal in een van de volgende tussen-rapportages aan bod komen.

5.5 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf maken we een begin met het beantwoorden van de onderzoeksvragen behorende bij fase 2a: het creëren van randvoorwaarden in de organisatie van de werkgever. Zoals gezegd hebben we nog niet veel informatie over fase 2a. Daarom zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen vooralsnog onvolledig en fragmentarisch. Naarmate we in de komende jaren meer informatie verkrijgen over fase 2a, zullen de antwoorden op de onderzoeksvragen vollediger worden.

1. *Hoe komt de interne besluitvorming voor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking bij de werkgever tot stand?*

De raad van bestuur en directie beslissen in de regel over het wel of niet starten van het project. De beslissing over de plaatsing van individuele kandidaten ligt meestal bij de afdelingshoofden en/of teamleiders. Bij vijf van de zes toonaangevende werkgevers wordt het project om SW'ers of Wajong'ers aan te nemen, uitgevoerd door een reeds bestaand werkgelegenheidsplan of -project voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit betekent dat het voor deze bedrijven een relatief kleine stap is om iets voor mensen met een arbeidsbeperking te gaan doen. Naast draagvlak bij de raad van bestuur en de afdelingen kan het ook nodig zijn draagvlak te creëren bij de ondernemingsraad.

³ Andere voorbeelden van werkplekanalyses zijn het Wajong-adviesvouchertje en het Wajong-bedrijfsadvies. Met de Wajong-adviesvouchertje kunnen MKB-bedrijven een onderzoek laten doen naar de mogelijkheden om een jonggehandicapte werkzaamheden binnen het bedrijf te laten uitvoeren. Het Wajong-bedrijfsadvies zet UWV met name in voor grotere bedrijven. UWV onderzoekt dan samen met het bedrijf waar binnen het bedrijf een Wajonger zou kunnen werken, of er functies zijn die eenvoudig geschikt gemaakt kunnen worden voor een Wajonger en welke kandidaten UWV zou kunnen selecteren.

2. Hoe passen werkgevers hun personeelsbeleid aan?

We zijn tot nu toe geen grote aanpassingen in het personeelsbeleid tegengekomen die specifiek zijn gericht op werknemers met een beperking. Mogelijk hangt dit samen met de projectmatige aanpak van de bedrijven, waardoor er weinig hoeft te veranderen in het reguliere personeelsbeleid. Wel maken vijf van de zes bedrijven gebruik van afspraken die reeds eerder zijn gemaakt in het kader van het langer bestaande bredere werkgelegenheidsproject voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een voorbeeld van zo'n afspraak is dat de kandidaten niet drukken op de formatie van de afdeling waar ze werken.

Het bedrijf dat niet is gestart vanuit een bestaand werkgelegenheidsproject, heeft een protocol opgesteld. In het protocol is onder meer vastgelegd dat de SW'ers niet in dienst komen van het bedrijf, maar worden gedetacheerd vanuit de SW-organisatie en dat de SW'ers in eerste instantie ingezet worden op werkzaamheden die normaal gesproken door uitzendkrachten worden uitgevoerd.

3. Welke aanpassingen in organisatie en functie doen werkgevers in dit stadium?

Het project wordt bij vijf van de zes bedrijven, zoals gezegd, uitgevoerd vanuit een bestaande projectorganisatie. Hierdoor hoeven er in de organisatie van het bedrijf geen grote aanpassingen gedaan te worden om aanname van werknemers met een beperking mogelijk te maken.

Met betrekking tot aanpassingen in de functies lijkt er een onderscheid te bestaan tussen bedrijven die met SW'ers werken en bedrijven die met Wajongers werken. De twee bedrijven die zich richten op SW'ers hebben in samenwerking met het SW-bedrijf enkele geschikte functies geselecteerd of speciaal gecreëerd voor deze groep.

De vier werkgevers die zich richten op Wajong'ers passen voor zover bekend functies niet aan voordat er kandidaten in beeld zijn (fase 2a). Wanneer er een kandidaat in beeld is, wordt de functie zonnodig aangepast aan de specifieke kenmerken van de kandidaat (fase 3). Wel wordt soms in fase 2 de mogelijkheid voor maatwerk reeds gefaciliteerd door bijvoorbeeld aan te geven dat het werk niet in een van te voren vastgesteld aantal uren hoeft te worden uitgevoerd.

4. Welke rol hebben toeleveranciers en kenniscentra bij deze aanpassingen?

Bij de twee bedrijven die uitsluitend met SW'ers werken, spelen de SW-bedrijven een grote rol. Zij selecteren samen met de bedrijven geschikte functies voor SW'ers en stellen de functieprofielen op basis waarvan SW'ers geworven kunnen worden. De SW'ers krijgen ook in de volgende fasen een belangrijke rol: zij leveren de kandidaten en detacheren en begeleiden de SW-werknemer(s).

Bij de bedrijven die met Wajongers werken, zijn we tot nu toe in fase 2a geen grote rol voor de toeleveranciers tegengekomen.

5. Welke succes- en faalfactoren spelen in deze fase een rol?

Of in fase 2 de noodzakelijke randvoorwaarden zijn gecreëerd, kan uiteindelijk alleen worden bepaald op basis van praktijkervaringen in fase 3 en 4. In die fasen zal moeten blijken of de gecreëerde randvoorwaarden voldoende hebben bijgedragen aan het vinden van geschikte deelnemers en werkplekken en aan een goede match.

Wel kunnen we al een aantal mogelijke succesfactoren noemen voor fase 2a die de kans op succes in de daaropvolgende fasen vergroten. Een eerste succesfactor is de aanwezigheid van een projectleider die ervoor zorgt dat er voldoende aandacht is voor het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden. Van belang hierbij is dat de projectleider hiervoor in voldoende mate wordt vrijgesteld.

Een succesfactor voor het creëren van intern draagvlak is de aanwezigheid van een bestaand project of werkgelegenheidsplan voor andere doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aan de andere kant kunnen negatieve ervaringen in dat project een belemmering zijn.

Argumenten die met succes worden gebruikt om intern draagvlak te creëren, zijn cao-afspraken, een MVO-beleid, lage arbeidskosten van SW'ers en verwachte problemen om aan voldoende geschikt personeel te kunnen komen. Op de afdeling waar een kandidaat gaat werken, is het belangrijkste argument dat de werknemer niet op de formatie van de afdeling drukt: de werknemer kost de afdeling niets, maar kan wel bijdragen aan de productie.

6 FASE 3: WERVING, SELECTIE EN AANNAME

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de eerste, voorlopige bevindingen met betrekking tot fase 3: de werving, selectie en aanname van werknemers met een beperking. Omdat de focus in de interviews met de deelprojectleiders in het afgelopen halfjaar vooral op fase 1 en 2 lag, en veel minder op fase 3, hebben we nog geen gedetailleerde informatie over de methoden van werving en selectie. We kunnen daarom in dit hoofdstuk wel een aantal methoden benoemen, maar nog niet uitgebreid beschrijven en evalueren. Dit zal in één van de volgende tussenrapportages gebeuren. De beschrijvingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op een aantal interviews met deelprojectleiders bij 'Toonaangevende werkgevers' en bij 'SW & MKB' en twee interviews met werkgevers.

In paragraaf 6.2 gaan we in op de werving van kandidaten door werkgevers en de wijze waarop zij zich daarbij laten ondersteunen. Paragraaf 6.3 gaat over de selectie van geschikte kandidaten door de werkgever. We sluiten het hoofdstuk af met paragraaf 6.4, waarin we voor zover mogelijk een begin maken met het beantwoorden van de onderzoeksvragen en een eerste indicatie van de succes- en faalfactoren in fase 3.

6.2 Werving van kandidaten

In deze paragraaf benoemen we een aantal methoden die werkgevers gebruiken om werknemers met een beperking te werven.

6.2.1 Werving via InBedrijf

Twee van de toonaangevende werkgevers werken bij de werving van deelnemers samen met InBedrijf. InBedrijf is een publiek-privaat samenwerkingsverband van UWV WERKbedrijf, gemeenten en re-integratiebedrijven, met als doel werkzoekenden in leer-werkbanen te plaatsen. InBedrijf ondersteunt werkgevers bij de werving, scholing en begeleiding van kandidaten. De informatie die we op dit moment over de werkwijze van InBedrijf hebben, is beperkt. In een later stadium van dit onderzoek zullen we InBedrijf en betrokkenen bij toonaangevende werkgevers interviewen om hier meer inzicht in te krijgen.

Op dit moment is wel duidelijk dat de toonaangevende werkgevers die met InBedrijf werken over het algemeen tevreden zijn over deze samenwerking. Beide bedrijven hebben in een eerder stadium met afzonderlijke re-integratiebedrijven gewerkt. Dit ging in beide gevallen niet goed, omdat de re-

integratiebedrijven geen geschikte kandidaten konden leveren en het contact met de re-integratiebedrijven bovendien veel tijd kostte. In het geval van toonaangevende werkgever 2 meldden de re-integratiebedrijven dat de eisen van de werkgever te hoog waren. Opvallend is dat een aantal van deze bedrijven ook is aangesloten bij InBedrijf en vanuit die constructie wel kandidaten kon leveren. Toonaangevende werkgever 2 werkt overigens ook nog steeds met re-integratiebedrijven die niet zijn aangesloten bij InBedrijf.

InBedrijf levert aan de werkgevers op basis van hun vraag en criteria cv's van potentiële kandidaten aan. Een knelpunt bij de werving van kandidaten voor toonaangevende werkgever 2 is dat er nog wel eens kandidaten aangeleverd worden die niet tot de doelgroep van het project behoren. In dat geval wordt de kandidaat afgewezen. Het komt ook voor dat een kandidaat niet in aanmerking komt voor bepaalde subsidies, terwijl dit wel was verteld. In zo'n geval wordt de kandidaat, mits geschikt, wel geplaatst. Het nadeel hiervan is dat de kandidaat duurder is dan verwacht en een grote financiële druk legt op het project.

6.2.2 Werving via re-integratiebedrijven

Er zijn verschillende toonaangevende werkgevers die zich bij de werving van kandidaten laten ondersteunen door re-integratiebedrijven. In twee gevallen zijn werkgevers niet te spreken over de samenwerking met re-integratiebedrijven, omdat de levering van geschikte kandidaten te lang op zich laat wachten (zie 6.2.1). Toonaangevende werkgever 1 is wel tevreden over de dienstverlening door de re-integratiebedrijven. Deze werkgever werkt met een aantal kleine re-integratiebedrijven, die zich hebben gespecialiseerd in de begeleiding van mensen met een bepaald type aandoening, bijvoorbeeld autisme of niet-aangeboren hersenletsel.

Over het algemeen wordt er vanuit een specifieke functie gezocht naar een geschikte kandidaat. Het re-integratiebedrijf selecteert vervolgens enkele kandidaten en legt deze voor aan Toonaangevende werkgever 1. Daarbij levert het re-integratiebedrijf geen cv aan, maar een korte tekst waarin de voor de kandidaat belangrijke zaken staan, bijvoorbeeld 'heeft plek nodig om langzaam door te groeien' of 'wil stabiele werkomgeving'. Deze informatie is volgens de projectleider bij deze toonaangevende werkgever veel meer waard dan een cv met leeftijd, geslacht en opleiding.

6.2.3 Werving via SW-bedrijven

Twee van de toonaangevende werkgevers maken voor de werving van kandidaten gebruik van de diensten van SW-bedrijven. Bij beide toonaangevende werkgevers zijn de SW-bedrijven al in fase 2 betrokken bij een werkplekanalyse en het zo nodig aanpassen van functies. Het project bij Toonaangevende werkgever 5 is al zo ver gevorderd dat er daadwerkelijk kandidaten geworven worden. Het SW-bedrijf is hier verantwoordelijk voor de

voorselectie en draagt potentiële kandidaten voor. De projectleider bij deze toonaangevende werkgever vindt de weinig commerciële instelling van het SW-bedrijf een knelpunt. Het SW-bedrijf toont zelf weinig initiatief in het leveren van kandidaten; de toonaangevende werkgever moet daar zelf om vragen. Ook bij toonaangevende werkgever 6 is er kritiek op één van de betrokken SW-bedrijven, omdat dit bedrijf niet altijd geschikte kandidaten levert. Zo kwam één kandidaat niet opdagen en is één kandidaat opeens verdwenen.

De SW-bedrijven in het SW & MKB-project ondersteunen werkgevers ook bij de werving en selectie van kandidaten. Het SW-bedrijf MTB detacheert SW-medewerkers bij het beveiligingsbedrijf Polygarde, waarmee het SW-bedrijf een structurele en intensieve samenwerkingsrelatie heeft. MTB selecteert potentiële kandidaten en leidt ze op in het Safety Training Centre.¹ Polygarde heeft personeelsfunctionarissen bij MTB voorgelicht over het bedrijf en de eisen die het werk stelt, zodat er gericht gezocht kan worden naar potentiële kandidaten.

Het SW-bedrijf Promen heeft een website ontwikkeld waarmee werkgevers via enkele eenvoudige zoektermen korte beschrijvingen te zien krijgen van SW-medewerkers waarvan Promen heeft vastgesteld dat ze bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen. Werkgevers die personeel zoeken, kunnen zelf een eerste selectie van kandidaten maken. Wanneer een werkgever een interessante kandidaat ziet op de website, dan kan hij contact opnemen met Promen. Plaatsing blijft maatwerk en is vanuit de WSW geen eenvoudige matching.

6.2.4 Overige wervingsmethoden

Eén van de toonaangevende werkgevers werkt voor de werving van kandidaten samen met een vso-school.

Dezelfde toonaangevende werkgever heeft een convenant gesloten met UWV WERKbedrijf voor het leveren van kandidaten. Over de inhoud en uitvoering hiervan hebben we op dit moment nog te weinig informatie om hier uitgebreid op in te gaan. In een van de volgende tussen rapportages zal dit wel aan de orde komen.

¹ Polygarde participeert ook in Safety Training Centre door middel van de inzet van een re-integratiecoach.

6.3 Selectie van de kandidaten

Na de werving en voorselectie van kandidaten volgt de selectie van geschikte kandidaten en de aanneming van een werknemer. In deze paragraaf benoemen we een aantal methoden die werkgevers gebruiken bij de selectie van een geschikte werknemer.

6.3.1 Selectie door de werkgever

Bij toonaangevende werkgever 2 doet de projectleider de selectie van de kandidaten zelf. Nadat de projectleider de cv's van potentiële kandidaten heeft ontvangen, geeft deze voor alle kandidaten een voorlichtingsbijeenkomst. Vervolgens kiest hij een kandidaat met wie hij een gesprek wil voeren. In zo'n gesprek probeert hij een beeld te krijgen van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de kandidaat. Pas op het moment dat de projectleider een kandidaat heeft geselecteerd, stelt hij deze voor op de afdeling waar de kandidaat gaat werken. Eén geïnterviewde teamleider geeft aan dat hij liever eerder in het proces bij de selectie betrokken was. Nu heeft de teamleider geen invloed meer op de keuze, terwijl hij vanuit zijn kennis van het werk en vereiste vaardigheden een bijdrage kan leveren aan de totstandkoming van de juiste match. Deze teamleider is achteraf niet helemaal tevreden met de werknemer.

Bij toonaangevende werkgever 4 neemt de projectleider eerst contact op met InBedrijf. Vervolgens wordt het contact met InBedrijf overgedragen aan de leidinggevende op de werkvloer. Bij toonaangevende werkgever 1 stuurt de projectleider de informatie over de kandidaten die hij van het re-integratiebedrijf krijgt door naar de afdelingen. De afdelingshoofden kunnen dan beslissen of ze een kandidaat uitnodigen voor een gesprek.

6.3.2 Ondersteuning bij de selectie

In de gevallen waar SW-bedrijven betrokken zijn bij de werving en selectie, spelen zij ook nog een rol bij de aanneming. In het geval van de plaatsing door het SW-bedrijf Reestmond heeft de kandidaat samen met de jobcoach vanuit het SW-bedrijf een gesprek met de werkgever gevoerd. De jobcoach speelde overigens een rol op de achtergrond. De werkgever heeft dit gesprek meer opgevat als een kennismakingsgesprek en minder als een sollicitatiegesprek. De werkgever vertrouwde erop dat de kandidaat de gevraagde werkzaamheden kon uitvoeren, omdat het SW-bedrijf de voorselectie al had gedaan.

In de structurele samenwerking tussen SW-bedrijf MTB en werkgever Polygarde hebben beide partijen een rol bij de daadwerkelijke aanneming van kandidaten. In eerste instantie worden potentiële kandidaten voorgelicht door afdelingshoofden en personeelsfunctionarissen van MTB. De kandidaten die

daarna nog geïnteresseerd zijn, kunnen solliciteren. Bij deze gesprekken is zowel de manager vanuit Polygarde als de personeelsfunctionaris van MTB betrokken. De reden hiervoor is dat het belangrijk is om bij die gesprekken een zo volledig mogelijk beeld van de kandidaat te krijgen.

Overigens geeft de manager bij Polygarde aan dat dit pas echt blijkt in de praktijk van de opleiding. Zolang de kandidaten nog in opleiding zijn, worden zij nog niet gedetacheerd bij Polygarde. Dit gebeurt pas als zij hun opleiding hebben afgerond.

6.4 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf maken we een begin met het beantwoorden van de onderzoeksvragen behorende bij fase 3, de werving, selectie en aannahme van werknemers met een beperking. Zoals gezegd hebben we nog niet veel informatie over fase 3. Daarom zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen vooralsnog onvolledig en fragmentarisch. Naarmate we in de komende jaren meer informatie verkrijgen over fase 3, zullen de antwoorden op de onderzoeksvragen vollediger worden.

Hoe werven werkgevers werknemers met een arbeidsbeperking?

Welke rol hebben toeleveranciers bij de werving?

De werkgevers in de verschillende projecten werven kandidaten met behulp van re-integratiebedrijven, SW-bedrijven en het samenwerkingsverband InBedrijf. De toonaangevende werkgevers die zich laten ondersteunen door SW-bedrijven stellen gezamenlijk functieprofielen op en/of creëren specifieke functies voor SW-medewerkers. De SW-bedrijven selecteren vervolgens enkele potentiële kandidaten.

De werving in het SW & MKB-deelproject van MTB en Polygarde verloopt anders. De selectie en opleiding van kandidaten gebeurt in nauwe samenwerking tussen personeelsfunctionarissen van het SW-bedrijf en de manager bij Polygarde.

InBedrijf en de re-integratiebedrijven die werkgevers ondersteunen bij de werving, leveren cv's van kandidaten op basis van de wensen en eisen van de werkgevers.

Hoe verlopen de sollicitatieprocedures? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?

In een deel van de gevallen, met name bij toonaangevende werkgevers, doet de toeleverancier alleen de voorselectie. De daadwerkelijke selectie en aannahme gebeurt door de werkgever. Bij één van de toonaangevende werkgevers selecteert de projectleider de kandidaten alvorens deze voor te stellen bij de afdelingen. Bij de andere werkgevers hebben de afdelingen of afdelingshoofden ook een rol bij de selectie. We hebben nog geen informatie over het verloop van deze sollicitatieprocedures.

Bij een deel van de bedrijven is een voorlichting over het werk of een rondleiding door het bedrijf onderdeel van de selectieprocedure.

Hoe worden functie en werkplek voor de werknemer aangepast? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?

Deze vraag kunnen we in dit stadium van het onderzoek nog niet beantwoorden.

Welke maatregelen treffen werkgevers voor extra kosten en risico's? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?

Ook deze vraag kunnen we nu nog niet beantwoorden.

Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

We kunnen in dit stadium van het onderzoek twee globale succesfactoren benoemen, die de komende jaren verder uitgewerkt zullen worden.

De eerste succesfactor is de mogelijkheid van toeleveranciers om snel voldoende geschikte kandidaten te kunnen leveren op het moment dat een werkgever vraagt om kandidaten met een beperking voor een specifieke functie. Hierin slagen UWV WERKbedrijf, SW-bedrijven en re-integratiebedrijven in de ogen van de werkgevers veelal onvoldoende in. In de praktijk van de deelprojecten worden hiervoor verschillende methodieken uitgetoetst. Wat onder welke omstandigheden goed werkt, zal naar verloop van tijd duidelijk worden.

De tweede succesfactor is een intensieve samenwerking tussen toeleverancier en werkgever bij de selectie en aanname van een werknemer met een beperking. Hierbij moeten de specifieke eisen en wensen van de werkgever tot op het niveau van de afdeling waar de werknemer gaat werken en de mogelijkheden en onmogelijkheden van de werknemer nauwgezet worden afgestemd, zodat een goede match tot stand kan komen. Ook hier worden in de deelprojecten verschillende methodieken gebruikt. Inzicht in wat onder welke omstandigheden werkt, komt dus ook hier in een later stadium in beeld.

7 FASE 4: DUURZAME ARBEIDSRELATIE

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de eerste, voorlopige bevindingen met betrekking tot fase 4: de arbeidsrelatie met werknemers met een beperking. Omdat de focus in de interviews met de deelprojectleiders in het afgelopen halfjaar vooral op fase 1 en 2 lag, en niet op fase 4, hebben we nog geen informatie over de methoden die vanuit de deelprojecten zijn ingezet om duurzame arbeidsrelaties te bevorderen. Deze zullen in een van de volgende tussenrapportages aan bod komen.

We hebben wel een aantal interviews afgenomen bij werknemers met een beperking, hun afdelingshoofden en hun ondersteuners.¹ De kern van dit hoofdstuk bestaat uit vijf casusbeschrijvingen waarin telkens de situatie wordt beschreven van een werknemer die in het kader van een van de deelprojecten aan het werk is gegaan. De casusbeschrijvingen zijn opgenomen in de paragrafen 7.2 tot en met 7.6. Op basis van dit beperkte aantal casussen maken we aan het einde van dit hoofdstuk, in paragraaf 7.7, een begin met het beantwoorden van de onderzoeksvragen met een eerste indicatie van de succes- en faalfactoren in fase 4.

7.2 Casus 1: Goede match met perspectief

Betreft: Project 'Toonaangevende werkgevers'
Geïnterviewd: Direct leidinggevende en werknemer²

Een groot bedrijf in de energiesector heeft in mei 2009 een werknemer aangenomen in het kader van het werkgelegenheidsproject van het bedrijf. De werknemer is een jongeman van 25 jaar. Hij heeft fysieke en verstandelijke problemen als gevolg van behandelingen van kanker. Het bedrijf heeft een leer-werkovereenkomst gesloten met de werknemer. De werknemer was tot voor kort een Wajonger, maar deze uitkering is beëindigd na een herkeuring. Inmiddels heeft de werknemer een nieuw tijdelijk arbeidscontract gekregen dat duurt tot einde van het jaar, waarbij de werknemer vanuit het werkgelegenheidsproject is gedetacheerd bij de afdeling waar hij werkt. Hierna krijgt de werknemer misschien een vast contract binnen de afdeling aangeboden.

¹ We maken in dit hoofdstuk gebruik van informatie die we hebben verkregen uit de interviews met de leidinggevenden, werknemers en de ondersteuners afkomstig van twee werkgevers van het project 'Toonaangevende werkgevers' en twee werkgevers van het project 'SW & MKB'.

² De begeleider is niet geïnterviewd omdat deze niet bereikbaar was.

Functie

De werknemer is voor veertig uur aangenomen. Aan het begin van zijn dienstverband waren zestien uren hiervan gereserveerd voor een mbo-opleiding binnen het bedrijf. De overeengekomen duur van het dienstverband was in eerste instantie een jaar. De functie van de werknemer was een bestaande functie binnen het bedrijf. De werknemer is magazijnmedewerker en het is zijn taak om de gas- en elektrameters die binnenkomen in ontvangst te nemen. De werknemer doet ook het systeembeheer op de afdeling en hij is verantwoordelijk voor de data (controle van de meters op de computer). De werknemer is op dit moment nog bezig om de mbo-opleiding af te ronden. De begeleiding op de werkvloer ligt bij verschillende directe collega's. Er zijn daarbij geen afspraken gemaakt over wie wat doet; dit is een natuurlijk proces. De werknemer krijgt van verschillende collega's instructies en hij kan iedereen om hulp vragen wanneer dit nodig is. De magazijnchef is eindverantwoordelijk voor de begeleiding. De functie en de werkplek zijn voor de werknemer niet aangepast. Er zijn verder ook geen voorzieningen voor de werknemer ingezet.

Functioneren

De werknemer functioneert naar tevredenheid. De werknemer is betrouwbaar en hij doet zijn werk goed. Ook de persoonlijkheid van de werknemer is gegroeid. Hij woont nu zelfstandig en heeft een leuk leven. Zijn werk heeft hierin een grote rol gespeeld. De werknemer heeft gedurende zijn dienstverband meer taken gekregen. Hij werkt nu zelfstandig en hij kan collega's vervangen wanneer zij ziek zijn. De leidinggevende geeft zelfs aan dat wanneer er een functie vrij komt op de afdeling, de werknemer wel eens in aanmerking kan komen voor een vast contract. Het contact met de leidinggevende en de collega's van de werknemers verloopt uitermate goed. Er wordt veel lol gemaakt op de afdeling en de werknemer wordt volledig geaccepteerd. De collega's houden ook rekening met wat de werknemer wel en niet kan.

Duurzaamheid

Het kostte de leidinggevende veel moeite om de arbeidsrelatie met de werknemer zo duurzaam mogelijk te maken. De leidinggevende moest met de directie praten om de werknemer te houden. De directeur was welwillend, maar het kostte de leidinggevende veel inspanning om te lobbyen bij de P&O-afdeling. Hierbij was het belangrijk dat de leidinggevende kon aantonen wat het rendement van de werknemer is. De leidinggevende verpakte dit zo goed mogelijk voor het managementteam door middel van een PowerPoint-presentatie. Zo kon hij het management uiteindelijk overtuigen om het contract van de werknemer te verlengen. Verder probeerde de leidinggevende de arbeidsrelatie met de werknemer zo duurzaam mogelijk te maken door veel rekening met de werknemer te houden. Wanneer de werknemer zich niet lekker voelde, hoefde hij alleen maar even te bellen en dan kreeg hij vrij. Hierdoor was het mogelijk dat de werknemer kon blijven werken, ondanks dat als hij gevolg van de behandelingen die hij moest ondergaan regelmatig ziek was, één keer zelfs twee maanden. Er zijn geen activiteiten verricht door

andere organisaties naast de werkgever zelf om de arbeidsrelatie van de werknemer duurzaam te maken.

Succesfactoren:

- goede match tussen werknemer en functie;
- interne begeleiding laten rouleren onder directe collega's, daardoor is de werknemer goed opgenomen in het team;
- betrokkenheid en empathisch vermogen van de direct leidinggevende;
- gevarieerd werk voor werknemer.

7.3 Casus 2: Opleiding en functie te hoog gegrepen

Betreft: Project 'Toonaangevende werkgevers'
Geïnterviewd: Direct leidinggevende en interne begeleider³

Een groot bedrijf in de energiesector heeft in september 2009 een werknemer aangenomen in het kader van het werkgelegenheidsproject van het bedrijf. De werknemer is een vrouw van 21 jaar en ze is afkomstig uit een Afrikaans land. De werknemer heeft een vorm van ernstige en erfelijke bloedarmoede. Deze aandoening gaat gepaard met veel vermoeidheid en stress. De bedoeling was om de werknemer onder intensieve begeleiding een opleiding en werkervaring te bieden. Het doel daarbij was een diploma en een regulier arbeidscontract. Het bedrijf heeft echter in april 2010 de samenwerking met de werknemer beëindigd.

Functie

De werknemer heeft een leer-werkplaats voor een jaar aangeboden gekregen van de werkgever. De functie van de werknemer bestond uit het archiveren van de geschreven administratie in Excel. Deze functie is door middel van taakafplitsing speciaal voor de werknemer gecreëerd. De werknemer kreeg vooral de kleine, makkelijke klussen van een collega. Verder ging de werknemer anderhalve dag per week naar school, dit betrof een administratieve opleiding. De begeleiding gebeurde vooral op de werkvloer door een collega van de werknemer. De werknemer is ingewerkt door de collega en deze collega was ook verantwoordelijk voor het geven van de dagelijkse instructies aan de werknemer. Daarnaast was er nog begeleiding vanuit school. Ook de leidinggevende en de regiomanager van het bedrijf waren af en toe betrokken bij de begeleiding van de werknemer. Dit laatste was vooral het geval toen het niet goed ging met de werknemer. De interne begeleiding is gedurende het dienstverband vrij intensief geweest. Tot slot was er een jobcoach van een re-integratiebedrijf bij betrokken. Volgens de werkgever was de kwaliteit van de jobcoach matig. De jobcoach zou alleen aanwezig zijn geweest op de momenten waarop het goed ging en niet op de momenten waarop het slecht ging.

³ De werknemer is niet geïnterviewd omdat deze niet bereid was tot een interview.

Functioneren

De werknemer functioneerde niet naar tevredenheid. Ze vergat vaak dingen die ze moest doen en wanneer een collega haar hierop wees, hielp dit niet. Het contact met collega's verliep wel goed. Ze kon het met vrijwel iedereen goed vinden. De werknemer is volgens haar direct leidinggevende gedurende de tijd achteruit gegaan. De werknemer begon erg gemotiveerd en was leergierig, maar aan het einde van de samenwerking was de werknemer vaak terneergeslagen. De belangrijkste reden hiervoor vormden haar tegenvallende schoolresultaten. Ook werd ze steeds vaker ziek, ze miste vaak lessen op school en ze was ook onbereikbaar voor de arbodienst. Om haar meer tijd voor school te geven, heeft de werkgever in december 2009 besloten dat de werknemer minder uren ging werken. Helaas was dit geen oplossing voor het probleem. De resultaten op school verbeterden niet en de werknemer meldde zich nog vaker ziek of kwam niet opdagen. Op een gegeven moment was ze ongeveer tachtig procent van de tijd ziek. Toen heeft het bedrijf besloten om de samenwerking met de werknemer te verbreken.

Duurzaamheid

De werkgever probeerde de arbeidsrelatie zo duurzaam mogelijk te maken door te blijven praten met de werknemer. Wanneer de werknemer zich niet aan haar afspraken hield (bijvoorbeeld wanneer ze niet kwam opdagen en zich niet ziek meldde), werden er gesprekken gepland om dit probleem te bespreken. Er werden dan nieuwe afspraken gemaakt. Zo stelde de collega die de werknemer begeleidde bijvoorbeeld voor dat de werknemer zich ook ziek kon melden via een sms-bericht. Verder kwam de werkgever de werknemer ook tegemoet met het aantal werkuren. De werknemer kreeg de ruimte om vrij te nemen van haar werk zodat ze extra aandacht aan haar opleiding kon besteden. Daarnaast kreeg de werknemer extra begeleiding tijdens haar werk omdat ze niet zelfstandig kon werken. Door de extra begeleiding werden de kosten voor de werkgever hoger. Bovendien leverde het werk dat de werknemer uitvoerde geen rendement meer op voor het bedrijf. Ook de school had een aandeel in het begeleiden van de werknemer. De werknemer kreeg een lager opleidingsniveau aangeboden toen haar resultaten tegenvielen.

Succesfactoren:

- geen

Faalfactoren:

- opleiding was te hoog gegrepen voor werknemer;
- geen goede match tussen werknemer en functie;
- proces van demotivatie bij werknemer;
- onvoldoende verantwoordelijkheidsgevoel bij werknemer;
- taalproblemen werknemer;
- geen goede probleemanalyse door begeleiders.

7.4 Casus 3: Afhankelijk van de begeleiding van een collega

Betreft: Project 'SW & MKB'
Geïnterviewd: Vestigingsmanager werkgever, werknemer en jobcoach van SW-bedrijf

SW-bedrijf BSW uit Breda heeft een jaar geleden een werknemer gedetacheerd bij een supermarkt. De werknemer heeft een jaarcontract gekregen en de supermarkt betaalt alleen de productieve uren. De werknemer is een man van veertig jaar. Hij heeft een verstandelijke beperking en hij heeft een SW-indicatie.

Functie

De werknemer is gedetacheerd vanuit het SW-bedrijf. In principe heeft de werknemer een jaarcontract, maar de supermarkt kan dit contract te allen tijde verbreken omdat het om een detachering gaat. De werknemer maakt deel uit van het kwaliteitsteam. Dit team gaat over het schoonmaken in en om het winkelpand en de koelmeubels. Dit doet de werknemer samen met nog een andere SW'er en een collega. Er is geen sprake van een opleidingsdeel in de functie.

De collega van het kwaliteitsteam is tevens de aanvoerder van het team en hij is daarom ook verantwoordelijk voor de dagelijkse begeleiding van de werknemer. Op dit moment is de begeleiding niet erg intensief. De werknemer weet wat hij moet doen en kan met vragen terecht bij de collega. De assistent-vestigingsmanager houdt de werknemer op een wat grotere afstand in de gaten en spreekt hem aan als er dingen niet goed gaan. De functie en de werkplek zijn voor de werknemer niet speciaal aangepast. De werknemer krijgt wel extra tijd voor zijn werk en minder taken in vergelijking met zijn collega's. De werknemer krijgt ook externe begeleiding in de vorm van een jobcoach vanuit het SW-bedrijf. De jobcoach komt regelmatig op bezoek bij de supermarkt om te polsen hoe het met de werknemer gaat.

Functioneren

De werknemer functioneert naar tevredenheid. Hij is een goede aanvulling in het kwaliteitsteam. Wanneer het te druk wordt, kan de werknemer dit echter niet altijd goed aan. Ook wordt de werknemer wel eens emotioneel wanneer hij een kritische opmerking over zijn werkzaamheden krijgt. De werknemer heeft een positieve ontwikkeling doorgemaakt gedurende het dienstverband. Hij is zelfstandiger geworden, vraagt steeds minder en doet steeds meer dingen uit zichzelf. Zelfs wanneer de aanvoerder van het kwaliteitsteam op vakantie is, kan de werknemer gewoon doorwerken. Hier zit wel een grens aan; de aanvoerder zou niet maandenlang weg kunnen. Inmiddels doet de werknemer alles wat bij de functie hoort, maar hij heeft daarmee ook de grens van zijn mogelijkheden bereikt. De werknemer zou bijvoorbeeld niet de rol van de aanvoerder van het kwaliteitsteam kunnen overnemen. De grootste oorzaak hiervan is de onzekerheid van de werknemer. De werknemer is door zijn onzekerheid niet in staat om lang alleen te werken en zou ook collega's

niet kunnen aanspreken op hun werkzaamheden. Het contact met de collega's verloopt goed. De werknemer ligt goed in de groep en hij maakt graag een praatje met collega's. Soms heeft hij de neiging om zich met dingen te bemoeien en daar ergeren sommige collega's zich wel eens aan. Met de meeste collega's en met de leidinggevende heeft de werknemer een goede band. Het personeel van de supermarkt vindt het normaal dat er SW-medewerkers binnen het bedrijf zijn. Het is zelfs zo normaal dat ze vergeten om op een andere manier naar de werknemer te kijken. Dit kan af en toe een probleem zijn, wanneer mensen geen rekening houden met de beperking van de werknemer, maar het is natuurlijk ook positief, omdat het aangeeft dat de medewerker goed geïntegreerd is in het team.

Duurzaamheid

De leidinggevende probeert door veel activiteiten de arbeidsrelatie met de werknemer zo duurzaam mogelijk te maken. Zo heeft hij met de werknemer een beoordelingsgesprek gevoerd terwijl dit niet verplicht was, aangezien deze verantwoordelijkheid bij het SW-bedrijf ligt. Door het beoordelingsgesprek kwam de leidinggevende er achter dat de werknemer onzeker was over zijn werk. De leidinggevende heeft toen aangegeven dat dit niet nodig was en hij heeft de werknemer beloofd om hem met zijn onzekerheid te helpen. Verder probeerde de leidinggevende de werknemer het gevoel te geven dat hij erbij hoorde door bijvoorbeeld de werknemer een kerstpakket te geven. De leidinggevende maakt zich geen zorgen over de kosten en baten van het dienstverband van de werknemer, omdat de leidinggevende alleen de productieve uren van de werknemer betaalt. De werknemer functioneert goed en het is daarom rendabel genoeg voor de werkgever om de werknemer in dienst te houden. De meerwaarde van het SW-bedrijf is dat zij het mogelijk maken dat de werknemer bij de supermarkt kan werken. Door de detachering drukken de uren van de werknemer niet op de productiviteit van de supermarkt.

Succesfactoren:

- redelijke match tussen functie en werknemer;
- betrokken en intensieve begeleiding door collega;
- draagvlak onder collega's;
- regelmatig gesprekken tussen leidinggevende en werknemer;
- SW-bedrijf verzorgt administratieve rompslomp.

Faalfactoren:

- De werknemer is afhankelijk van één collega die de interne begeleiding doet. Deze collega gaat met pensioen en er is geen vervanging geregeld.

7.5 Casus 4: Flexibele omgang met mismatch

Betreft: Project 'Toonaangevende werkgevers'
Geïnterviewd: Direct-leidinggevende en de werknemer⁴

Een groot bedrijf in de energiesector heeft in november 2009 een werknemer aangenomen in het kader van het werkgelegenheidsproject van het bedrijf. De werknemer is een man van 31 jaar en hij is een Wajonger. De werknemer heeft een psychiatrische beperking; hij heeft in het verleden een psychose gehad. Zijn beperking uit er zich bijvoorbeeld in dat hij moeite heeft om contact te maken met anderen. Het is nog onzeker of het contract van de medewerker wordt verlengd.

Functie

De werknemer heeft een leer-werkovereenkomst gekregen van het bedrijf via een speciaal projectteam binnen het bedrijf dat zich richt op werknemers met een beperking. Hij heeft een contract gekregen van 20 uur per week voor de duur van een jaar. Dit is inclusief één dag per week opleiding. De werknemer is in opleiding tot medewerker van het klantcontactcenter op de afdeling 'nota'. De bedoeling is dat hij klanten met vragen over hun nota telefonisch te woord staat. Hij is hier ook al mee begonnen. De werknemer gaat één dag in de week naar school, deze opleiding is gericht op een diploma klantenservice-medewerker op mbo-3-niveau. De werknemer kan gebruikmaken van verschillende soorten begeleiding: zijn docent van de opleiding, twee interne begeleiders van zijn eigen afdeling en vanuit het werkgelegenheidsproject een externe begeleider. Daarnaast hebben de teamleider en zijn directe collega's ook een rol in de begeleiding van de werknemer. Er is tussen deze verschillende begeleiders geen duidelijke taakverdeling. De functie van de werknemer is een bestaande functie binnen het klantcontactcenter, maar de werknemers met een beperking zitten wel op een aparte plek. De uren van de werknemers drukken niet op de formatie van het klantcontactcenter, maar op de formatie van het werkgelegenheidsproject. De werkplek is niet speciaal aangepast, aangezien alle werkplekken bij het klantcontactcenter flexplekken zijn. Er zijn verder ook geen voorzieningen voor de werknemer ingezet en er is geen begeleiding van externe partijen.

Functioneren

De werknemer functioneert niet naar tevredenheid. Hij is nog niet goed bevonden voor klantcontacten. In zijn opleidingsperiode is er met een gesprek van hem meegeluisterd door de afdelingschef en de werknemer bleek een aantal belangrijke fouten te maken. Voor reguliere medewerkers geldt dit na twee herkansingen als een grond voor ontslag. De werknemer was toegezegd dat dit niet voor hem zou gelden en dat er eerst nog extra coaching zou worden ingezet, maar de werknemer heeft hier een hard hoofd in. De teamleider heeft besloten dat de werknemer nu ander werk moet gaan doen. De

⁴ De begeleider is niet geïnterviewd omdat deze niet bereikbaar was.

werknemer moet nu analyseren hoe klantvragen zijn opgelost door collega's. Enerzijds kan hij daar van leren hoe het moet en anderzijds geeft hij reacties op wat de collega's doen. Dat laatste moet er aan bijdragen dat collega's scherp blijven in hun werk. De teamleider verwacht niet dat de werknemer uiteindelijk de functie van klantenservicemedewerker kan vervullen. De werknemer snapt nu wel wat hij moet doen als een klant belt met een bepaalde vraag, maar afwijkende vragen kan hij niet goed beantwoorden. De teamleider probeert daarom de functie van klantenservicemedewerker om te buigen naar werkvoorbereider. Het contact met collega's verloopt moeizaam. De werknemer maakt moeilijk contact en de werknemer werkt maar twaalf uur per week op de afdeling en dat maakt het niet gemakkelijker om er tussen te komen. Het contact met de teamchef verloopt niet altijd soepel, omdat de werknemer vindt dat er te weinig rekening wordt gehouden met de bijwerkingen van zijn medicatie.

Duurzaamheid

De teamchef probeert de arbeidsrelatie zo duurzaam mogelijk te maken door te kijken naar de krachten van de werknemer. De teamchef heeft daarom de functie van de werknemer veranderd, omdat de werknemer niet goed functioneerde in zijn oude functie. De kosten en baten zijn in dit geval minder van belang omdat de werknemer wordt betaald vanuit het werkgelegenheidsproject van het bedrijf. De uren drukken niet op de formatie van het klant-contactcenter. Er zijn geen activiteiten door externe partijen verricht om de duurzame arbeidsrelatie met de werknemer te realiseren.

Succesfactoren:

- geen

Faalfactoren:

- geen goede match tussen functie en werknemer;
- de teamleider is niet betrokken bij de aanname en werving van kandidaat, dit had mismatch kunnen voorkomen;
- beperkte sociale vaardigheden werknemer als gevolg van aandoening;
- de werknemer werkt slechts twaalf uur per week, waardoor integratie op de werkvloer moeilijk is;
- werknemer is ontevreden over intensiteit en kwaliteit van de interne begeleiding.

7.6 Casus 5: Kosten en baten in evenwicht

Betreft: Project 'SW & MKB'
Geïnterviewd: Directeur bij werkgever, interne begeleider en werknemer

De werknemer van deze casus werkt al geruime tijd bij een tuincentrum. Eerst via een werkervaringsplaats (1,5 jaar) en sinds mei 2010 op een detacherings-

plaats. De werknemer is een man van 34 jaar. De werknemer heeft een verstandelijke beperking en hij kan niet lezen en schrijven. De werknemer heeft een SW-indicatie.

Functie

De werknemer is gedetacheerd vanuit een SW-bedrijf. De werknemer heeft een detacheringcontract gekregen voor veertig uur per week, waarvan hij nog twee halve dagen naar school gaat. Er is geen overeenkomst met het tuincentrum over de duur van de detachering. De functie van de werknemer bestaat uit eenvoudige werkzaamheden, zoals het planten water geven, karretjes opstapelen, verwerken van fusten, vegen en harken. Verder heeft de werknemer een ondersteunende taak bij het verkopen en het te woord staan van klanten in de winkel. De werknemer gaat twee halve dagen naar school omdat hij nog niet kan lezen en schrijven. Binnen het tuincentrum is één persoon verantwoordelijk voor de begeleiding van de werknemer. De werkplek is voor de werknemer niet aangepast. De functie is wel aangepast; de functie van de werknemer was geen bestaande functie. Twee collega's waren elke dag vaak langer aan het werk doordat ze nog allerlei kleine klusjes moesten opknappen. Al deze kleine klusjes heeft de werknemer nu gekregen. Verder werkt de werknemer van maandag tot en met vrijdag van negen tot zes, op koopavonden en koopzondagen hoeft hij niet te werken. De externe begeleiding is beperkt: eens in de twee maanden komt er iemand van het SW-bedrijf op bezoek om te kijken of alles goed gaat.

Functioneren

De werknemer functioneert naar tevredenheid. De interne begeleider hoeft de werknemer niet elk uur instructies te geven wat hij moet doen. De werknemer kan zelfstandig werken en als de werknemer ergens aan begint, dan maakt hij het ook af. De werknemer heeft in de loop van zijn diensttijd meer taken gekregen, bijvoorbeeld het water geven van de planten. In de toekomst is het wel de vraag in hoeverre er nog dingen bij kunnen. Het leren van een taak kost veel tijd voor de werknemer. Als er wat geschikt werk bijkomt (bijvoorbeeld straks in de winter het slepen van kerstbomen), dan kunnen die taken erbij. Er is geen afspraak gemaakt over de duur van het dienstverband, maar er is wel de intentie voor een dienstverband van langere duur, maar zonder verplichtingen. Het contact met collega's en manager verloopt goed. De werknemer is opgenomen in het team en hij voelt zich dan ook thuis bij het tuincentrum. De werknemer wordt niet als een buitenbeentje behandeld. Hij heeft niet heel veel contact met de leidinggevende omdat de werknemer alles via de interne begeleider regelt. De collega's van het tuincentrum zijn van tevoren ingelicht over het feit dat er een jongen met een beperking bij het tuincentrum kwam werken. Alle collega's pakten dit goed op; er loopt nog een jongen met een beperking rond op een andere afdeling, waardoor het is niet iets nieuws was voor de collega's.

Duurzaamheid

De leidinggevende probeert de arbeidsrelatie met de werknemer zo duurzaam mogelijk te maken door af en toe tijd te steken in de werknemer. Wanneer de werknemer een nieuwe taak krijgt, moet de interne begeleider meerdere malen uitleggen wat de bedoeling is en dan gaat het soms nog verkeerd. Maar als de werknemer het eenmaal weet en het elke dag moet gebeuren, dan krijgt de werknemer het onder de knie. Door een dagelijks ritme voor de werknemer op te bouwen krijgt de werkgever profijt van de werknemer. De inleenvergoeding die de werkgever aan het SW-bedrijf betaalt, staat in goede verhouding met de productiviteit van de werknemer en de benodigde begeleiding die de werkgever moet inzetten. Volgens de werkgever is de werknemer hierdoor rendabel. De meerwaarde van het SW-bedrijf is dat zij in eerste instantie een stap gezet hebben om de werknemer een detachingsplaats te bieden binnen het tuincentrum in plaats van een werkervaringsplek. De werkervaringsplek is wel noodzakelijk geweest voor de detachering. De werknemer kon het bedrijf zo binnenkomen en het bedrijf leren kennen. De werknemer geeft wel aan dat het SW-bedrijf op het moment niet veel begeleiding meer geeft en hij zou het fijn vinden als ze iets vaker langskwamen. Het SW-bedrijf helpt de werknemer wel als hij bijvoorbeeld nieuwe schoenen nodig heeft en draagt zo ook een steentje bij aan de duurzame arbeidsrelatie.

Succesfactoren:

- er is een nieuwe functie gecreëerd die goed past bij de werknemer;
- kosten (inleenvergoeding en interne begeleiding) en baten (bijdrage aan productie) zijn goed met elkaar in evenwicht;
- een-op-een interne begeleiding;
- de werknemer is goed opgenomen in het team;
- het bedrijf had al ervaring met werknemers met beperking; dit heeft bijgedragen aan het draagvlak onder collega's.

7.7 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze paragraaf maken we een begin met het beantwoorden van de onderzoeksvragen behorende bij fase 4, de arbeidsrelatie met werknemers met een beperking. Zoals gezegd hebben we nog weinig informatie over fase 4. We hebben nog geen informatie over de methoden die vanuit de deelprojecten zijn ingezet om duurzame arbeidsrelaties te bevorderen. De kern van dit hoofdstuk bestaat daarom uit vijf casusbeschrijvingen waarin telkens de situatie wordt beschreven van een werknemer die in het kader van één van de deelprojecten aan het werk is gegaan. Hierdoor zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen voorsnog onvolledig en fragmentarisch. Naar mate we in de komende jaren meer informatie verkrijgen over fase 4, zullen de antwoorden op de onderzoeksvragen vollediger worden.

*Wat doet de werkgever om zorg te dragen voor een duurzame arbeidsrelatie?
Wat is daarbij de rol van externen?*

Het is met name de interne begeleiding (door direct leidinggevende en/of directe collega) die vanuit de werkgever moet zorgen voor een duurzame arbeidsrelatie. Het geven van aandacht, het voeren van begeleidingsgesprekken, ad hoc-oplossingen voor voorkomende problemen en een flexibele opstelling ten aanzien van productiviteit en verzuim zijn ingrediënten van het handelen van de interne begeleiders bij de vijf werkgevers die we in dit hoofdstuk hebben besproken.

In drie van de vijf beschreven gevallen is er sprake van een aangepaste functie. Tweemaal is vooraf door taakafplitsing een nieuwe functie gecreëerd en eenmaal is een nieuwe functie gecreëerd nadat de oorspronkelijke functie niet passend bleek.

In de vijf beschreven casussen hebben externen geen grote rol bij het zorg dragen voor een duurzame arbeidsrelatie.

Hoe is de begeleiding van de werknemer met een arbeidsbeperking georganiseerd?

In elk van de vijf casussen is er een vorm van interne begeleiding georganiseerd. Bij de drie casussen van de grote bedrijven heeft de leidinggevende een centrale rol in het begeleiden van de werknemer met een beperking. Daarnaast is er in die bedrijven vanuit het werkgelegenheidsproject begeleiding beschikbaar, maar die blijft in deze gevallen op de achtergrond.

Bij de twee casussen van de kleine bedrijven zijn het collega's die de belangrijkste rol hebben in de begeleiding van de werknemer. In één van deze bedrijven is sprake van een sterke afhankelijkheid van één interne begeleider. Bij deze casussen is de rol van de externe begeleider van het SW-bedrijf beperkt.

In verschillende casussen lijken geen duidelijke afspraken te zijn gemaakt over de taakverdeling tussen de interne begeleiders en over de tijd die er in de begeleiding gestoken mag worden. Een van de werkgevers spreekt over een natuurlijk proces en bij twee andere werkgevers is de begeleiding sterk afhankelijk van één persoon.

Welke kosten zijn er gemoeid met een duurzame arbeidsrelatie?

In dit stadium hebben we nog geen zicht op de kosten die gemoeid zijn met het zorgdragen voor een duurzame arbeidsrelatie.

Bij de kleine bedrijven die samenwerken met een SW-bedrijf, speelt de verhouding tussen kosten en baten een belangrijke rol. De productiviteit van de werknemer moet opwegen tegen de kosten, zijnde de inleenvergoeding en de in te zetten interne begeleiding. De SW-bedrijven spelen hierop in door de inleenvergoeding hierop aan te passen.

Bij de casussen bij de toonaangevende werkgevers spelen op afdelingsniveau de kosten een minder grote rol omdat de werknemers met een beperking niet op hun eigen formatie drukken, maar op die van het werkgelegenheidsproject van het bedrijf. De interne begeleiding drukt deels wel op de werklast van de afdeling.

Hoe verloopt het contact met managers/teamleiders/collega's?

Collega's zijn in elk van de vijf casussen op de hoogte van de beperking van de werknemer en houden daar in meer of mindere mate rekening mee.

Het contact met de leidinggevende en collega's verschilt per werknemer. De werknemers die goed functioneren, worden door hun collega's en leidinggevende ook volledig geaccepteerd.

Eén van de werknemers uit de hier beschreven casussen heeft moeite om contact te maken met anderen. Dit is een onderdeel van zijn beperking. Dit levert ook problemen op in het contact met collega's. De acceptatie is als gevolg hiervan ook kleiner.

Welke ontwikkeling heeft de werknemer doorgemaakt en wat zijn de ontwikkelingsperspectieven?

Van de vijf in dit hoofdstuk beschreven werknemers hebben er drie een positieve ontwikkeling doorgemaakt in hun functie. Twee van deze werknemers hebben volgens de werkgever overigens wel de grens van hun kunnen bereikt. Deze werknemers hebben volgens de werkgevers dan ook weinig ontwikkelingsmogelijkheden meer binnen het bedrijf. De derde werknemer heeft gedurende zijn dienstverband al meer taken gekregen en maakt nu kans op een vast dienstverband.

Bij de twee andere werknemers die we in dit hoofdstuk hebben beschreven, is de match tussen werknemer en functie niet goed geweest en is er geen sprake van perspectief bij deze werkgevers.

Hoe groot is de instroom, uitval en doorstroom van werknemers met een arbeidsbeperking?

In het project SW & MKB zijn er in totaal ruim 300 mensen aan het werk gegaan in het kader van de zeven deelprojecten. Hiervan is tachtig procent gedetacheerd vanuit het SW-bedrijf. Bij twintig procent gaat het om begeleid werken. In het project 'Toonaangevende werkgevers' zijn op dit moment ongeveer veertig werknemers met een beperking aan de slag gegaan. Het gaat hier vooralsnog om werkervaringsplaatsen van een jaar. Bij het project 'Kenniscentra' zijn nog geen werknemers in beeld.

Welke succes- en faalfactoren spelen in deze fase een rol?

Welke factoren dragen bij aan een duurzame arbeidsrelatie?

Cruciaal in deze fase is de kwaliteit van de match. Dit blijkt al uit de vijf casussen die in dit hoofdstuk worden beschreven. Een goede match is een

noodzakelijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. In de praktijk lijkt het geen gemakkelijke opgave om te komen tot een goede match. In het vervolg van het onderzoek hopen we een relatie te kunnen leggen tussen de activiteiten in fase 2 en 3 en het realiseren van een goede match.

Een andere succesfactor is de begeleiding op de werkvloer. Hoe deze begeleiding georganiseerd en ingevuld moet worden, wat de verhouding tussen interne en externe begeleiding moet zijn, kunnen we op basis van vijf casussen nog niet zeggen. Ook dit komt aan bod in komende rapportages.

Andere succesfactoren die genoemd zijn in de casussen is het draagvlak bij de collega's, een flexibele opstelling van de werkgever ten aanzien van productiviteit en verzuim en de houding en motivatie van de werknemer.

Wat ons ten slotte opvalt bij de casussen waar er sprake is van een mismatch tussen functie en werknemer, is dat werkgevers weinig mogelijkheden hebben om tot structurele oplossingen te komen. Men probeert vooral met extra gesprekken met de werknemer, aanpassingen aan de functie en een flexibele houding de situatie ten goede te keren. We kijken in het vervolg van het onderzoek in hoeverre dit vaker voorkomt en wat daarbij de rol van externe partijen kan zijn.

8 TOT SLOT

8.1 Inleiding

Dit afsluitende hoofdstuk is bedoeld voor het benoemen van de succes- en faalfactoren per fase en voor het beschrijven van de lessen voor de verschillende partijen.

Het is nog te vroeg om nu al echt succes- en faalfactoren te kunnen benoemen op basis van het onderhavige onderzoek. De kenniscentra zijn net begonnen en nog maar net gestart met het benaderen van werkgevers (fase 1). De meeste toonaangevende werkgevers zijn net begonnen met het creëren van randvoorwaarden binnen de eigen organisatie (fase 2a). Alleen het project SW & MKB is al in een vergevorderd stadium; dit project wordt eind dit jaar afgerond. Binnen dat project liggen de opbrengsten vooral bij de werkgeversbenadering (fase 1) en interne cultuurverandering (fase 2b).

Dit betekent dat we nu vooral informatie hebben verkregen over de werkgeversbenadering van de deelprojecten SW & MKB en van de landelijke projectleider 'Toonaangevende werkgevers' en over het creëren van intern draagvlak bij zes toonaangevende werkgevers. Daardoor is de informatie die we tot nu toe hebben verzameld voorsnog onvolledig en fragmentarisch. Dit heeft als consequentie dat we op dit moment slechts een eerste, globale indicatie kunnen geven van de succes- en faalfactoren per fase en dat we het beschrijven van geleerde lessen voor de verschillende betrokken partijen, uitstellen tot een van de volgende tussenrapportages.

8.2 Succes- en faalfactoren per fase

In deze paragraaf geven we een eerste, globale indicatie van de succes- en faalfactoren per fase.

Fase 1: het motiveren van werkgevers

Deze fase betreft het benaderen en motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. We onderscheiden op dit moment de volgende globale succes- en faalfactoren:

- In de praktijk worden verschillende methodieken ingezet voor het motiveren van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen (het gebruik van bestaande netwerken, benadering via collectiviteiten, de een-op-een-benadering en het organiseren van bijeenkomsten voor bedrijven). Succesfactoren daarbij zijn onder meer het gebruik van ambassadeurs en het overbrengen van informatie aan de werkgevers.
- De economische crisis heeft in de afgelopen periode zowel het argument van personeelsbehoefte als het argument van maatschappelijk

verantwoord ondernemen (MVO) 'ondermijnd', maar ook is duidelijk geworden dat MVO wel degelijk een succesfactor kan zijn om bij werkgevers 'binnen' te komen.

- De vraag naar personeel wordt steeds flexibeler. SW-bedrijven springen hierop in, maar het vervullen van deze vraag is strijdig met het realiseren van duurzame plaatsingen.
- Lage (loon)kosten voor een werknemer met een arbeidsbeperking zijn essentieel voor een 'gunstige' verhouding tussen kosten en baten van het werken met een werknemer met een arbeidsbeperking.
- Een belangrijke faalfactor bij het motiveren van werkgevers is het imago van SW-bedrijven bij werkgevers: SW-bedrijven worden niet gezien als detacheringsorganisaties. Het bijstellen van bestaande beelden moet daarom een onderdeel zijn van de werkgeversbenadering door SW-bedrijven.

Fase 2: het creëren van randvoorwaarden

Deze fase betreft het creëren van randvoorwaarden bij de werkgever (fase 2a) en in het opleidings- of toeleidingstraject (fase 2b), zodat aanname van werknemers met een beperking mogelijk wordt. We onderscheiden op dit moment de volgende, globale succes- en faalfactoren voor fase 2a.

- Binnen grote bedrijven kan de aanwezigheid van een projectleider die verantwoordelijk is voor het creëren van de noodzakelijke randvoorwaarden een succesfactor zijn. De projectleider moet daarvoor voldoende tijd beschikbaar hebben.
- Een andere mogelijke succesfactor binnen grote bedrijven is de aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsproject voor andere doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Bestaande cao-afspraken of MVO-beleid vormen een succesfactor bij het creëren van draagvlak binnen grote bedrijven. Een andere succesfactor daarbij zijn verwachte problemen bij het vervullen van vacatures.
- Tot slot kan het creëren van draagvlak worden bevorderd met de mogelijkheid om de kosten van de werknemer met een beperking niet te laten drukken op de afdeling van de werknemer, maar op een andere kostenplaats, bijvoorbeeld de begroting van een werkgelegenheidsplan.

Fase 3: werving, selectie en aanname

Deze fase betreft de werving en aanname van werknemers met een beperking met als resultaat een goede match. We onderscheiden op dit moment de volgende, globale succes- en faalfactoren:

- De mogelijkheid van toeleveranciers om snel voldoende geschikte kandidaten te kunnen leveren op het moment dat een werkgever vraagt om kandidaten met een beperking voor een specifieke functie.
- Een intensieve samenwerking tussen toeleverancier en werkgever bij de selectie en aanname van een werknemer met een beperking. Hierbij moeten de specifieke eisen en wensen van de werkgever tot op het niveau van de afdeling waar de werknemer gaat werken en de

mogelijkheden en onmogelijkheden van de werknemer nauwgezet worden afgestemd, zodat een goede match tot stand kan komen.

Fase 4: duurzame arbeidsrelatie

Deze fase betreft de arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een werknemer met een beperking, met als resultaat een duurzame arbeidsrelatie. We onderscheiden op dit moment de volgende, globale succes- en faalfactoren.

- De kwaliteit van de match is cruciaal voor een duurzame arbeidsrelatie.
- Begeleiding op de werkvloer is van groot belang. We hebben op dit moment nog geen inzicht in de optimale organisatie en invulling van deze begeleiding.
- Draagvlak bij collega's.
- Flexibele opstelling van de werkgever ten aanzien van productiviteit en verzuim van de werknemer met een arbeidsbeperking.
- De houding en motivatie van de werknemer zelf.

BIJLAGEN

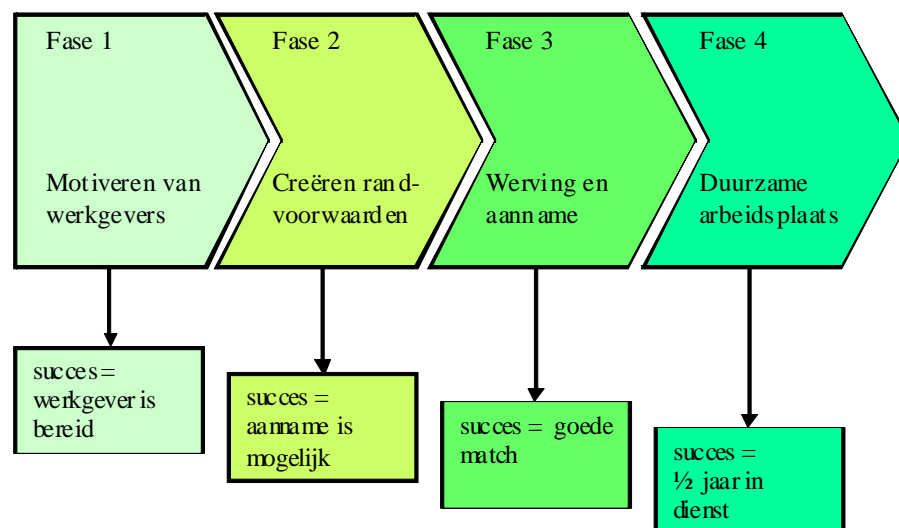
BIJLAGE 1

Analysekader

In deze bijlage is het analysekader uitgewerkt, dat is gebruikt in de eerste fase van het onderzoek. Het analysekader is geen statisch geheel, maar zal in de volgende fase van de evaluatie en monitoring van pilot 1 verder worden verfijnd. Daarbij richten we ons vooral op het scherper definiëren van de criteria voor succes van de verschillende fasen en voor het gehele proces. Het aangescherpte analysekader zal deel uitmaken van de tweede (en volgende) tussenrapportages.

Uitgangspunten in het analysekader

Figuur B1.1 De vier fasen in het proces bij werkgevers



Het proces van het aannemen van werknemers met beperkingen verdelen we in vier fasen:

- Motiveren;
- creëren randvoorwaarden;
- werving en aanname;
- duurzame arbeidsparticipatie.

Iedere fase bestaat uit een aantal onderdelen of stappen die het succes van de desbetreffende fase bepalen. Bij deze stappen zijn verschillende actoren betrokken:

- op de eerste plaats het bedrijf zelf;
 - toeleveranciers van kandidaten en begeleiders van werknemers;
 - intermediaire organisaties (kenniscentra en brancheorganisaties).
- Per fase verschilt de rol van bovenstaande actoren.

Het vierfasenmodel vormt het uitgangspunt van het analysekader. Daarnaast baseren we ons deels op het zogenaemde Employer Threshold Model (EMT). In het project Opti-Work is dit conceptuele model ontwikkeld waarin de factoren zijn beschreven die mogelijk van invloed zijn op de beslissing van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen.¹

In dit model zijn de factoren die besluitvorming beïnvloeden, verdeeld in drie typen:

- externe factoren (buiten de organisatie);
- interne factoren (in de organisatie);
- persoonlijke factoren (specifiek voor de persoon die de besluiten neemt).

Onder ieder type vallen verschillende meer specifieke factoren. Voorbeelden van externe factoren zijn: situatie op de arbeidsmarkt, ondersteuning of financiële prikkels. Tot de interne factoren behoren bijvoorbeeld: personeelsbeleid, fysieke werkomgeving, eerdere ervaringen met werknemers met beperkingen, draagvlak binnen de organisatie, kosten, omvang en type bedrijf. Persoonlijke factoren zijn overtuigingen en persoonlijke ervaringen.

In dit analysekader hanteren we een vergelijkbare driedeling, namelijk:

- interne organisatie (interne factoren);
- manager/beslisser (persoonlijke factoren);
- externe omgeving (externe factoren).

In het analysekader zijn toeleveranciers en intermediaire organisaties apart opgenomen als onderdeel van de externe omgeving.

Per fase geven we aan op welke wijze de verschillende onderscheiden partijen mogelijk van invloed zijn op het succes van de desbetreffende fase.

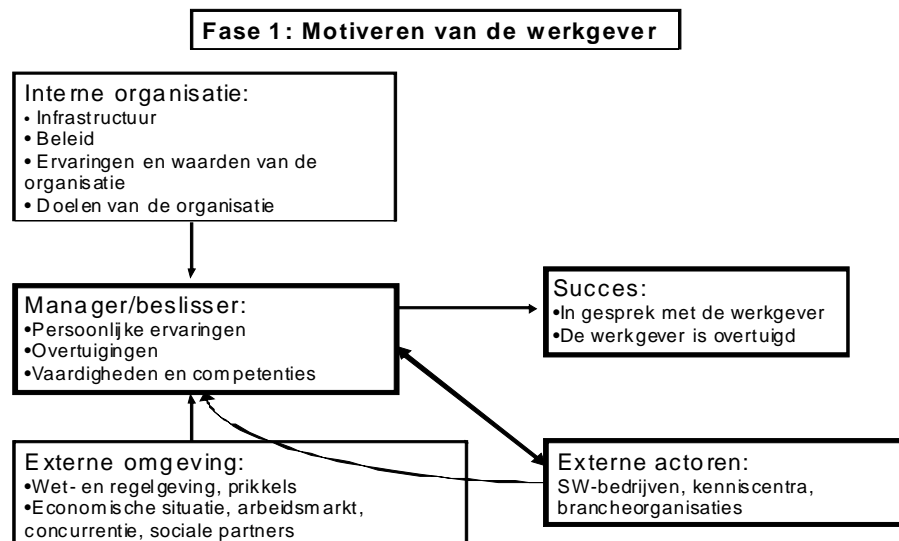
Analysekader per fase

Voor iedere fase hebben we het succes gedefinieerd, de factoren die daarop van invloed zijn en de actoren die dit op hun beurt weer kunnen beïnvloeden. De nadruk van het onderzoek ligt op het proces bij werkgevers als het gaat om het aannemen van werknemers met een beperking en de ondersteuning die kenniscentra, toeleveranciers (met name SW-bedrijven) en branche-

¹ Opti-Work (2008). *Optimising Strategies for Integrating People with Disabilities into Work, Report on National Employer Threshold Tool Profiles.*

organisaties werkgevers bieden in dit proces. De vetgedrukte blokken en pijlen in de figuren van het analysekader geven deze focus aan.

Het aanbrengen van een focus betekent overigens niet dat de andere (externe) factoren, zoals wet- en regelgeving, niet worden meegenomen in het onderzoek. In iedere fase wordt de mogelijke invloed van alle factoren meegenomen, waarbij steeds wordt nagegaan hoe dit het proces bij de werkgever en/of de ondersteuning door de externe actoren beïnvloedt.



Toelichting:

In fase 1 is het succes als volgt gedefinieerd:

- de toeleverancier is in gesprek is met de werkgever over het aannemen van werknemers met een beperking; en
- de werkgever is ervan overtuigd dat het aannemen van werknemers met een beperking tot de mogelijkheden behoort.

In deze fase ligt de focus op de relatie tussen de SW-bedrijven of kenniscentra (externe actoren) en de betrokken manager of beslissers bij het bedrijf. De externe actoren proberen de manager/beslissers te overtuigen van de voordelen van het aannemen van werknemer(s) met een beperking. De manager/beslissers geeft de externe actor informatie over de behoeften van de werkgever en relevante kenmerken van de organisatie (bijv. organisatiecultuur, beleid, functies). De externe actor (SW-bedrijf, kenniscentrum) zal invloed proberen uit te oefenen op de persoonlijke overtuigingen en overwegingen van de werkgever door bijvoorbeeld:

- te zoeken naar het gemeenschappelijk belang van de werkgever en het SW-bedrijf/kenniscentrum;
- zich te presenteren als betrouwbare partner van de werkgever (vertrouwensrelatie);

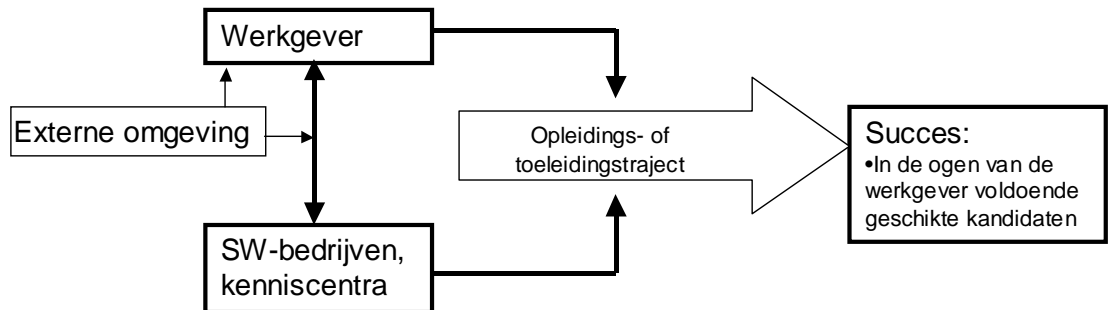
- samen met de manager/beslisser een eerste globale kosten batenafweging te maken;
- te wijzen op mogelijke ondersteuning of compensatie;
- te wijzen op kansen voor de werkgever;
- ondersteuning aan te bieden om interne knelpunten weg te nemen.

In deze eerste fase moet het SW-bedrijf of kenniscentrum (externe actor) in eerste instantie het vertrouwen winnen van de werkgever. De werkgever moet ervan overtuigd zijn dat de werkgever en de externe actor een gemeenschappelijk belang hebben. Daarnaast moet de externe actor samen met de manager/beslisser een eerste globale afweging kunnen maken van de kosten en baten. Hierbij kan ook de invloed van de wet- en regelgeving of de arbeidsmarktsituatie (externe omgeving) belangrijk zijn. De externe omgeving kan daarbij rechtstreeks de manager/beslisser beïnvloeden (hij/zij is al op de hoogte van de mogelijkheden) of via de externe actor die de manager/beslisser hierop wijst. De externe actor kan bijvoorbeeld wijzen op instrumenten die lagere productiviteit compenseren of de werkgever ondersteunen bij de begeleiding van werknemers. Een dreigend tekort aan arbeidskrachten (arbeidsmarktsituatie) kan de werkgever ook overtuigen van het belang werknemers met een beperking aan te nemen.

Ook interne factoren (draagvlak, doelen van de organisatie t.a.v. winst en productiviteit, type beschikbare functies, inrichting van werkplekken et cetera) hebben invloed op de overtuigingen van de manager/beslisser. De manager/beslisser zal deze factoren meenemen in zijn kosten-batenafweging. De externe actor heeft in deze fase nog geen directe invloed op de interne organisatie, maar kan al wel mogelijke kansen en knelpunten benoemen en ondersteuning aanbieden om kansen te benutten en interne knelpunten weg te nemen.



Fase 2b: Randvoorwaarden: opleiding en begeleiding kandidaten



Toelichting:

Fase 2 is in dit analysekader opgesplitst in 2a en 2b. In principe gaat het om dezelfde fase, maar er is een onderscheid te maken tussen de randvoorwaarden bij de werkgevers zelf (2a) en randvoorwaarden in het opleidings- of toeleidingstraject (2b).

In fase 2a gaat het erom dat de intentie van de manager/beslisser om werknemers met een beperking aan te nemen een vervolg krijgt in een besluit en concrete acties. Fase 2a is een succes als:

- het bedrijf een besluit heeft genomen over het aannemen van werknemers met een beperking (de intentie is formeel vastgelegd);
- het bedrijf aanpassingen in beleid, organisatie en functies heeft gedaan die noodzakelijk zijn voor het tot stand brengen van een 'goede match' en een duurzame arbeidsrelatie of dit proces in gang heeft gezet.

Naast het interne proces van creëren van randvoorwaarden bij de werkgever is het van belang dat potentiële werknemers goed voorbereid en opgeleid worden. In het onderzoek nemen we dit proces (fase 2b) mee als het creëren van randvoorwaarden buiten de organisatie voor succesvolle werving en selectie van kandidaten.

Fase 2a

In fase 2a is het de bedoeling dat de manager of beslisser zijn of haar intentie weet om te zetten in een door de organisatie gedragen besluit en hier vervolgens naar handelt. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het creëren van draagvlak bij andere beslissers, maar ook om aanpassingen in het personeelsbeleid (diversiteit, arbeidsomstandigheden), het type beschikbare functies, de doelen van de organisatie (b.v. maatschappelijk verantwoord ondernemen).

Het SW-bedrijf of het kenniscentrum ondersteunt bij het creëren van de randvoorwaarden, bijvoorbeeld door functies te definiëren en op te splitsen. Het SW-bedrijf of kenniscentrum kan in dit stadium ook aanbieden juridische

aspecten voor haar rekening te nemen door bijvoorbeeld een detacheringsconstructie, waarbij de werkgever geen arbeidsovereenkomst met de werknemer zelf aangaat.

Prikkels vanuit wet- en regelgeving kunnen van invloed zijn in fase 2a, omdat werkgevers ondersteuning of financiële compensatie kunnen krijgen voor hun inspanningen om functies of werkplekken aan te passen. Ook de economische situatie of de situatie op de arbeidsmarkt zijn mogelijk van invloed, omdat bijvoorbeeld door een krappe arbeidsmarkt er een noodzaak is voor werkgevers om werknemers met beperkingen aan te nemen. Hiervoor geldt hetzelfde als in fase 1, dat de invloed van de externe omgeving op de interne organisatie direct of indirect via de externe actor kan verlopen.

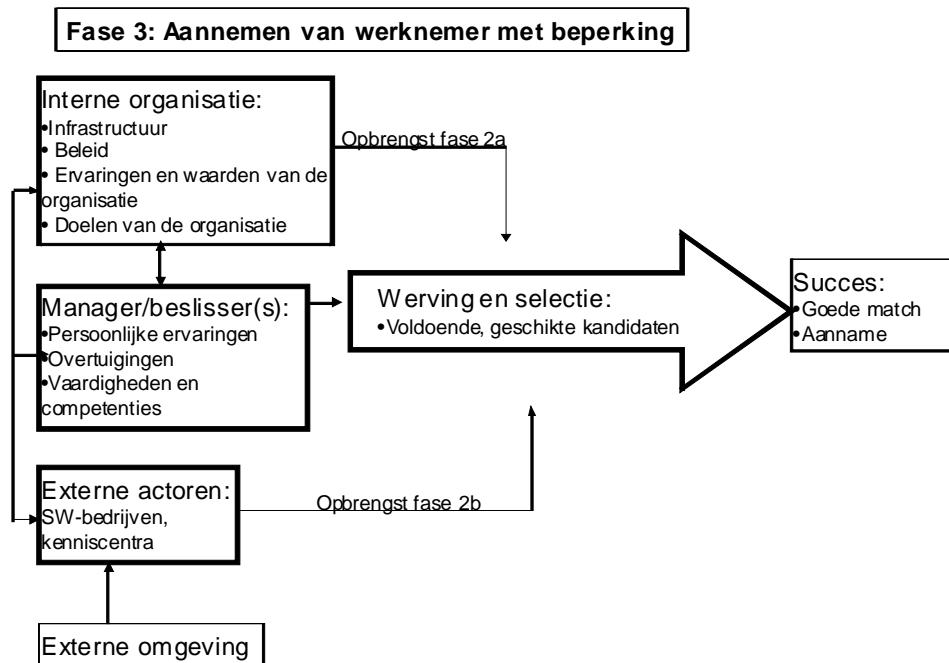
Fase 2b

Fase 2b gaat over opleiding en toeleiding. Het succes van een opleidings- en toeleidingstraject is afhankelijk van de inbreng van zowel werkgevers als SW-bedrijven en kenniscentra en de interactie tussen deze partijen. Het opleidingstraject kan plaats vinden bij de werkgever, in een scholingsinstituut of bij een SW-bedrijf. In alle gevallen is bij de ontwikkeling van opleidingsprogramma's de inbreng van werkgevers nodig om op de werkplek gerichte opleidingen te kunnen opzetten. De voorbereiding van werknemers binnen een SW-bedrijf dient eveneens aan te sluiten op de praktijk bij de reguliere werkgever. Hiervoor is de inbreng van de werkgever noodzakelijk. Factoren in de externe omgeving, bijvoorbeeld de (verwachte) arbeidsmarktsituatie, kunnen werkgevers ertoe bewegen om een bijdrage te leveren aan opleidingsprogramma's of aan de voorbereiding van potentiële kandidaten met een beperking.

Communicatie tussen werkgever en externe actor

In beide processen (2a en b) is de interactie tussen werkgever en externe actor (SW-bedrijf en/of kenniscentrum) belangrijk voor het succes. Uit onderzoek naar het aannamebeleid bij werkgevers blijkt dat er onderscheid kan worden gemaakt tussen eisen die werkgevers aan werknemers stellen die vrijwel niet te compenseren zijn en eisen die door andere kenmerken (competenties, werkhouding) van de kandidaat, of door opleiding of ondersteuning te compenseren zijn.² In deze fase zou het SW-bedrijf of kenniscentrum zicht moeten krijgen op de wel en niet te compenseren werkgeverseisen om kandidaten goed voor te bereiden (fase 2b) en in fase 3 de juiste kandidaten aan te bieden. Tegelijkertijd is het van belang om zicht te krijgen op deze eisen om de werkgevers te kunnen ondersteunen om eventuele mogelijkheden voor compensatie bij de werkgever zelf te regelen (fase 2a).

² Siegert, J. e.a. (2009). *Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid. Onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Rotterdam, Ecorys.



Toelichting:

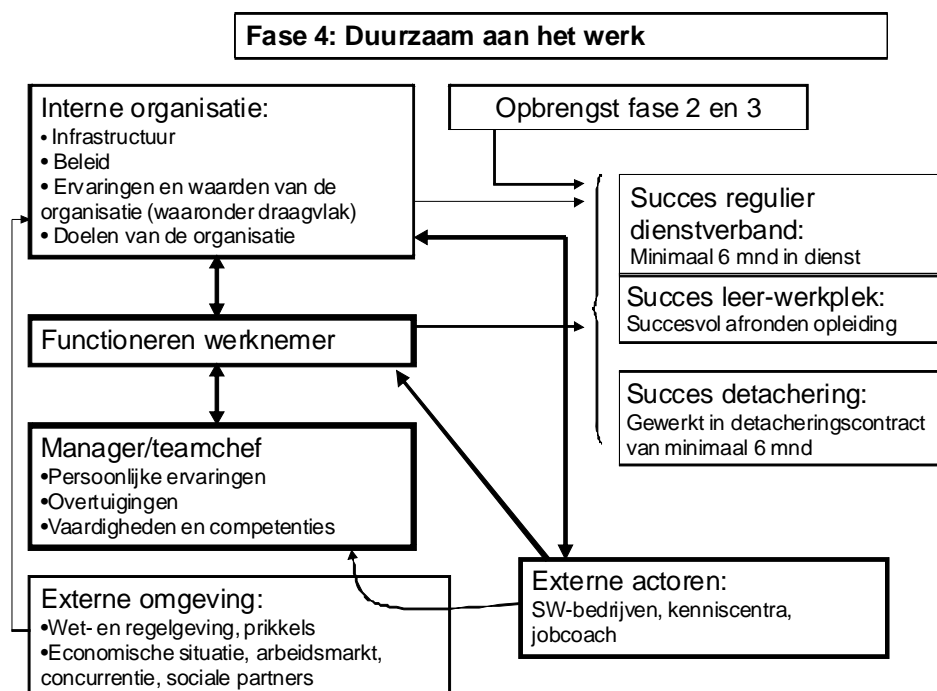
In fase 3 staat het proces van werving, selectie en aanname centraal. Het aannemen van een kandidaat kan de vorm hebben van een detachering, een reguliere arbeidsovereenkomst of een plaatsing op een leer-werkplek.

Het succes van fase 3 is voor een groot deel afhankelijk van de opbrengsten van fase 2a en b. Fase 3 (maar ook fase 4) is als het ware een toets van fase 2. Als blijkt dat de selectie van een geschikte kandidaat niet mogelijk is omdat bijvoorbeeld niet duidelijk is waaraan een werknemer moet voldoen (profiel) of als er geen geschikte functies zijn, dan zijn in fase 2 blijkbaar niet de noodzakelijke randvoorwaarden gecreëerd. Het SW-bedrijf moet in het proces van werving en selectie in staat zijn om voldoende geschikte kandidaten te leveren. Hiervoor moeten de kandidaten in fase 2b goed opgeleid/voorbereid zijn.

In fase 3 zelf is verder van belang dat de manager/beslisser in staat moet zijn de functie-eisen te bepalen en vast te stellen of de kandidaten hieraan voldoen. Hierbij spelen vaardigheden van de manager zelf een rol, maar ook de input vanuit de interne organisatie over het functieprofiel, de mogelijkheden voor aanpassingen et cetera.

In fase 3 is ook de interactie tussen werkgever en SW-bedrijf of kenniscentrum belangrijk. Er dient overleg plaats te vinden over de mogelijkheden van de kandidaten, de eisen van de werkgever en de wijze waarop eventuele beperkingen gecompenseerd kunnen worden. Bij dit laatste speelt de invloed van de externe omgeving een rol als het gaat om mogelijkheden binnen wet- en regelgeving voor ondersteuning en (financiële) compensatie van werkgevers. Uit het onderzoek naar het aannamebeleid van werkgevers blijkt

dat werkgevers vooral geneigd zijn om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen als zij hiermee weinig (financieel) risico lopen.³ Proefplaatsingen of het niet doorbetalen van het loon tijdens ziekte zijn voorbeelden waarbij het (financiële) risico bij uitval of niet functioneren wordt beperkt.



Toelichting:

In fase 4 is de werknemer duurzaam werkzaam bij de werkgever met een reguliere arbeidsovereenkomst, met een detacheringsovereenkomst of op een leer-werkplek. Het succes van deze fase is afhankelijk van de vorm van het dienstverband.

Het type factoren en de actoren die van invloed zijn op het succes van deze fase verschillen echter niet. In alle gevallen is het succes van deze fase afhankelijk van de uitkomsten van fase 2 (randvoorwaarden) en fase 3 (goede match). Daarnaast zijn het functioneren van de werknemer (prestaties, ontwikkelingen, motivatie) in relatie tot interne organisatie (functie, werkplek begeleiding en draagvlak) en de manager van invloed op het succes van fase 4.

De vaardigheden en competenties die de manager/beslissers heeft om de werknemer te begeleiden zijn van invloed op het functioneren van de werknemer en daarmee op het succes van fase 4.

³ Siegert, J. e.a. (2009). *Overwegingen en gedrag van werkgevers bij aannamebeleid. Onderzoek naar overwegingen bij het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt*. Rotterdam, Ecorys.

Het SW-bedrijf, kenniscentrum of de jobcoach hebben via de geboden begeleiding zowel invloed op het functioneren van de werknemer als op de interne organisatie (draagvlak en de kwaliteit van de interne begeleiding van de werknemer). Het SW-bedrijf kan ook een terugvaloptie bieden op het moment dat een kandidaat niet voldoet.

De externe omgeving is van invloed doordat het SW-bedrijf, het kenniscentrum of de jobcoach door gebruik te maken van de mogelijkheden van wet- en regelgeving de werkgever ook gedurende het dienstverband kunnen ondersteunen of compenseren.

BIJLAGE 2**Beschrijving deelprojecten**

Kenniscentra		
1	KCH HCM: de sociale werkvoorziening 'binnenstebuiten'.	85
2	Calibris: werk maken voor mensen met een beperking.....	88
3	ECABO: doorlopende leerlijn: kijken naar mogelijkheden.	90
Toonaangevende werkgevers		
4	NXP Werkgelegenheidsplan (WGP).....	92
5	Philips Werkgelegenheidsplan (WGP).....	94
6	NUON Step2Work.....	97
7	NS Werktoer.....	100
8	Alliander Step2Work	103
9	Van Gansewinkel Groep	105
SW & MKB: Samen aan het werk		
10	Sallcon	107
11	Reestmond.....	110
12	Promen.....	113
13	MTB (Maastricht) en MKB.....	115
14	BSW	117
15	AM Groep (Hoofddorp) en MKB.....	120
16	Westrom.....	122

1 **KCH HCM: DE SOCIALE WERKVOORZIENING 'BINNENSTEBUITEN'**

Algemeen

Het project 'De Sociale Werkvoorziening Binnenstebuiten' wil de interne cultuur veranderen bij de vijf deelnemende SW-bedrijven (Tomingroep, Presikhaaf, Wvs Binnenhof/Webego, De Risse Groep en DZB Leiden) van een naar binnen gerichte cultuur naar een op de markt gerichte cultuur. SW-bedrijven moeten vraaggericht en werkgeversgericht gaan werken en de SW-medewerkers moeten dusdanig opgeleid worden, zodat zij makkelijker de stap naar buiten kunnen maken. KCH HCM ondersteunt de SW-bedrijven bij het realiseren van de cultuuromslag en betreft het bedrijfsleven daarbij.

Startdatum deelproject: 1-12-2009

Onderdeel van landelijk project: 'Kenniscentra'

Betrokken partijen:

- Tomingroep vervult de rol van toeleverancier van SW'ers aan werkgevers;
- Presikhaaf vervult de rol van toeleverancier van SW'ers aan werkgevers;
- Wvs Binnenhof/Webego vervult de rol van toeleverancier van SW'ers aan werkgevers;
- De Risse Groep vervult de rol van toeleverancier van SW'ers aan werkgevers;
- DZB Leiden vervult de rol van toeleverancier van SW'ers aan werkgevers.

Fase 1

Doelstelling in fase 1:

- het betrekken van het bedrijfsleven bij het project;
- de bedrijven kennis laten maken met SW en wijzen op de mogelijkheden die de SW heeft;
- het bijstellen van het beeld dat werkgevers van de SW-bedrijven en -medewerkers hebben.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Werkgevers vinden:

- contact maken met en motiveren van werkgevers die zich landelijk committeren aan werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit zal gebeuren vanuit de bestaande contacten van KCH HCM, maar speelt pas vanaf de zomer.
- contact maken met bedrijven in de directe omgeving van het SW-bedrijf (lokaal/regionaal) en hen betrekken bij het project door hen direct aan te spreken en mee te laten denken.

Werkgevers motiveren:

- het organiseren van bijeenkomsten waarin het project en SW-bedrijf worden gepresenteerd en waarin goede voorbeelden op lokaal en nationaal niveau worden gepresenteerd;
- het organiseren van stages en uitwisselingen, werkgevers vertellen andere werkgevers hun succesverhalen.

Successen in het proces van fase 1

Het is nog te vroeg om al successen te kunnen benoemen.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1

Het is nog te vroeg om al knelpunten en oplossingen te kunnen benoemen.

Succesfactoren in fase 1

Er kunnen nog geen succesfactoren worden benoemd.

Faalfactoren in fase 1

Er kunnen nog geen faalfactoren worden benoemd.

Geleerde lessen in fase 1

Het is nog te vroeg om geleerde lessen te benoemen

Fase 2

Doelstelling in fase 2:

- inzichten verkrijgen in de competenties van de SW-medewerkers en de SW-bedrijven leren te denken vanuit het belang van de werkgever.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2

KCH HCM ondersteunt SW-bedrijven bij het screenen van de medewerkers. Daarbij staan de vragen centraal: 'Welk personeel is er?' en 'Wat heeft een werkgever daaraan?'. KCH HCM zal jobhunters en HRM'ers van SW-bedrijven trainen om vraaggericht te denken.

Successen in het proces van fase 2

Het is nog te vroeg om succes aan te wijzen

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2

De heersende cultuur bij de SW-bedrijven is een knelpunt: ze willen hun beste mensen niet kwijt en SW-medewerkers zijn zelf huiverig om de stap naar buiten te maken. Verder ontwikkelen en gebruiken SW-bedrijven heel veel instrumenten die sterk intern gericht zijn en niet flexibel zijn of aansluiten op het onderwijs. Er gaat veel tijd zitten in het ontwikkelen van die instrumenten en het levert maar een beperkte bijdrage aan waar SW-bedrijven mee bezig zouden moeten zijn, namelijk: een mensontwikkelbedrijf worden dat het

bedrijfsleven kent en daarvoor een aantrekkelijke en volwaardige zakenpartner is.

Oplossingen voor deze knelpunten zijn:

- het blijven geven van voorlichting en blijven focussen op de doelstelling (het naar buiten brengen van SW-medewerkers);
- de cultuurverandering oppakken als een veranderingstraject;
- het opleiden van SW-medewerkers volgens de kwalificatiestructuur.

Succesfactoren in fase 2

Er kunnen nog geen succesfactoren worden benoemd.

Faalfactoren in fase 2

Er kunnen nog geen faalfactoren worden benoemd.

2 CALIBRIS: WERK MAKEN VOOR MENSEN MET EEN BEPERKING

Algemeen

De doelstelling van het project van Calibris is het creëren van specifieke functies en ontwikkeltrajecten (bij de werkgever) die de schakel zijn naar een leerwerktraject en/of betaald dienstverband op niveau 1 en 2 voor mensen met een beperking.

De functies moeten aansluiten bij de mogelijkheden van mensen met een beperking. De functies maken het mogelijk te re-integreren en participeren op de arbeidsmarkt en indien mogelijk een Crebo-erkende opleiding te volgen die leidt tot een beroepskwalificatie op mbo-niveau 1 of 2. De doelgroep van Calibris bestaat uit WSW'ers en Wajongers. Het is de bedoeling om honderd mensen met een beperking te plaatsen en hiervoor moeten er tien leerbedrijven worden gezocht die elk tien kandidaten kunnen laten instromen in de sectoren ouderenzorg, kinderopvang en de ziekenhuissector.

Startdatum deelproject: 15-04-2010

Onderdeel van landelijk project: 'Kenniscentra'

Betrokken partijen:

- SW-bedrijven vervullen de rol van toeleverancier van kandidaten;
- UWV vervult de rol van toeleverancier van kandidaten;
- ROC vervult de rol van ontwikkelaar van opleidingstrajecten die aansluiten op de gecreëerde functies (als aanvulling op bestaande mbo-niveau 1 en 2 opleidingen en AKA-opleidingen);
- Divosa (Hanne Overbeek) verschaft toegang tot SW-bedrijven.

Fase 1

Doelstelling in fase 1:

- het motiveren van tien werkgevers om elk tien leerwerkplekken op mbo-niveau 1 of 2 te creëren met een daarbij passend ontwikkeltraject;
- de functies moeten aansluiten bij de mogelijkheden van mensen met een beperking;
- de gecreëerde functies moeten structureel worden opgenomen in het functiegebouw en het leertraject moet worden geïmplementeerd in het opleidingsbeleid.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Werkgevers vinden:

Calibris benadert werkgevers uit het eigen netwerk (leerbedrijven die aangesloten zijn bij Calibris). Calibris benadert die werkgevers waar

'aanknopingspunten' worden gezien. Dit betekent dat de instelling groot genoeg moet zijn om tien kandidaten te laten instromen, er meerdere afdelingen moeten zijn en meerdere locaties.

Werkgevers motiveren:

De adviseurs van Calibris brengen het project onder de aandacht bij de zorginstellingen. De instellingen worden eerst telefonisch benaderd, waarna er informatie kan worden opgestuurd in de vorm van een flyer. Het doel is te proberen een intakegesprek te arrangeren waarin dieper op het project wordt ingegaan.

Matching:

Calibris hanteert de werkgeversbenadering. Dit houdt in dat het startpunt de behoefte van de werkgever is. Deze behoefte wordt vertaald naar een functieprofiel op basis van talenten die een werknemer moet hebben. SW-bedrijven en UWV zullen worden betrokken als toeleveranciers in het project op basis van het ontwikkelde functieprofiel.

Successen in het proces van fase 1

Het is nog te vroeg om successen te benoemen.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1:

- Vóór de daadwerkelijke aanvang van het project waren er werkgevers geïnteresseerd. Door de wisseling van projectleiding en de reorganisatie bij Calibris heeft de start van het project lang op zich laten wachten en moet er feitelijk opnieuw worden begonnen met de werving van werkgevers.
- De crisis en ruimere arbeidsmarkt vormen een knelpunt; daardoor is er minder/geen vraag naar personeel waar wat extra's voor gedaan moet worden. Bovendien moeten werkgevers de eigen medewerkers een plek kunnen bieden bij re-integratie. Instellingen blijken daardoor minder bereid om te investeren in het project. De projectleider verwacht knelpunten bij het over de streep trekken van instellingen en verwacht dat het meer inspanning zal kosten om instellingen te vinden die mee doen.
- Instellingen hebben vaak onvoldoende besef van wat de doelgroep inhoudt.

Succesfactoren in fase 1

Het is nog te vroeg om succesfactoren te benoemen.

Faalfactoren in fase 1

Door de crisis, bezuinigingen en de verplichting om eigen werknemers binnen het bedrijf te laten re-integreren is het moeilijker instellingen bereid te vinden om aan het project deel te nemen.

3 **ECABO: DOORLOPENDE LEERLIJN: KIJKEN NAAR MOGELIJKHEDEN**

Algemeen

Het doel van het project is het ontwikkelen van een methodiek om op basis van de beperkingen van een deelnemer en de specifieke mogelijkheden van de arbeidsmarkt een opleidingstraject op maat te adviseren. Gedurende het opleidingstraject wordt gevolgd of de portfolio van de deelnemer gevuld wordt met de voor de arbeidsmarkt benodigde elementen én met de informatie die bijvoorbeeld een werkgever nodig heeft om zicht te krijgen op de mogelijkheden van de deelnemer.

Een belangrijk onderdeel van het portfolio is een passende stageplaats. Het project moet ertoe leiden dat jongeren met een beperking via passende scholing toegang krijgen tot de arbeidsmarkt c.q. betaalde arbeid.

Startdatum deelproject: 1-1-2008

Onderdeel van landelijk project: 'Kenniscentra'

Betrokken partijen:

- REA College Nederland vervult de rol van toeleverancier en opleider van de deelnemers.

Fase 1

Doelstelling in fase 1

ECABO wil op hun werkgevers overbrengen dat met het oog op (dreigende) personeelstekorten, vergrijzing en ontgroening, werknemers met een beperking ook goede werknemers kunnen zijn.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Werkgevers vinden:

ECABO heeft vanuit zijn rol als kenniscentrum zijn eigen netwerk van relevante werkgevers. Deze zullen in het kader van het project worden benaderd voor deelname aan het project in de vorm van een stageplaats voor een leerling van het REA-college.

Werkgevers motiveren:

ECABO heeft 85 adviseurs die regelmatig contact hebben met werkgevers. De adviseurs zullen het project bij hen onder de aandacht brengen. Het acquireren van leer-werkplaatsen (stageplaatsen) behoort tot het reguliere werk van ECABO. Het uitgangspunt daarbij is de vraag van de werkgever (waar heeft de werkgever behoefte aan?). In het kader van het project zal

worden gewezen op het feit dat, met het oog op dreigende personeelstekorten, ook werknemers met een beperking goede werknemers kunnen zijn. Daarnaast wordt gewezen op de extra's die deze werknemers met zich meebrengen: flexibiliteit, enthousiasme, loyaliteit, standvastigheid en lage loonkosten.

Matching:

Elke deelnemer heeft een portfolio waarin (gedurende de opleiding) informatie wordt bijgehouden over de leerling, bijvoorbeeld ten aanzien van afgeronde onderdelen van de opleiding of over de mogelijkheden/onmogelijkheden van de leerling. Het vullen van het portfolio van de deelnemer is de taak van het REA-college en niet van ECABO.

Successen in het proces van fase 1

Er zijn wel successen geboekt in het project, maar niet ten behoeve van het motiveren van werkgevers met het oog op stageplaatsen voor de betrokken REA-leerlingen. De stage vindt in de loop van hun opleiding plaats, terwijl de betrokken leerlingen veelal nog aan het begin staan.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1

Er zijn wel knelpunten, maar niet met betrekking tot het motiveren van werkgevers met het oog op stageplaatsen voor de betrokken REA-leerlingen. De stage vindt in de loop van hun opleiding plaats, terwijl de betrokken leerlingen veelal nog aan het begin staan.

Succesfactoren in fase 1:

- werkgevers aanspreken op hun loyaliteit;
- maatwerk, individuele trajecten voor mensen met een beperking.

Faalfactoren in fase 1:

- het personeelstekort als argument gebruiken Dit is momenteel geen belangrijk argument voor werkgevers.

Overige opmerkingen

De samenwerking met het REA college verliep aanvankelijk moeizaam. Er bleek veel meer te moeten veranderen bij REA dan was verwacht. De projectleider bij REA wilde graag en zag duidelijk de voordelen van de benodigde investering voor de iets langere termijn, maar de trajectbegeleiders voelden zich minder betrokken en/of zagen geen meerwaarde in het project. Er is veel tijd gestoken in uitleg, meebewegen, bespreken et cetera. In februari heeft ECABO op het punt gestaan de handdoek in de ring te gooien, omdat er (bij REA) onvoldoende schot in de zaak zat en er onvoldoende kandidaten leken te zijn. Andere aanspreekpunten bij REA (een andere projectleider die dichter op de praktijk zit) hebben het project over het dode punt heen geholpen.

4 NXP WERKGELEGENHEIDSPAN (WGP)

Algemeen

Het NXP werkgelegenheidsplan is een project waarbij SW-geïndiceerden begeleid en opgeleid worden voor werkzaamheden binnen NXP. Het uiteindelijke doel is dat de SW-medewerkers via functiedifferentiatie een reguliere functie kunnen vervullen bij NXP. NXP wil in de komende twee jaar tien mensen van de Wajong- en WSW-doelgroep plaatsen.

Startdatum deelproject: Begin 2009

Onderdeel van landelijk project: 'Toonaangevende werkgevers'

Betrokken partijen:

- SW-bedrijf Breed vervult de rol van toeleverancier en ondersteuner.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Het doel in deze fase is om de leidinggevende te motiveren. Daarnaast is het doel om door functiedifferentiatie werkplekken voor de doelgroep te creëren.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2

Om draagvlak te creëren, voert de projectleider gesprekken met leidinggevendenden. In deze gesprekken wordt vooral ingespeeld op eerdere goede ervaringen met het werkgelegenheidsplan voor andere doelgroepen. Samen met SW-bedrijf Breed wordt bekeken waar SW-medewerkers geplaatst kunnen worden en worden functieomschrijvingen voor de doelgroep opgesteld. Het gaat om functies in de productie en logistiek. De kennis van de doelgroep komt van Breed, de kennis van het werk en de werkprocessen van NXP.

Successen in het proces van fase 2:

- Er zijn afspraken met SW-bedrijf Breed gemaakt over detacheringen.
- Samen met SW-bedrijf Breed zijn functieomschrijvingen voor de doelgroep opgesteld. Het gaat om de functies in de productie (Proces Operator) en de logistiek (medewerkers Warehouse).

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2:

- Aan SW-medewerkers konden geen onregelmatigheidstoelagen worden uitbetaald. Dit gaat het SW-bedrijf nu mogelijk maken.
- NXP moet mensen ontslaan, dit maakt het creëren van draagvlak moeilijk.
- Het MT was nogal terughouden omdat er weinig werk was binnen het bedrijf.

Succesfactoren in fase 2:

- NXP werkt met detacheringen vanuit de SW, daardoor ligt het risico voor uitval niet bij NXP. Dit maakt het makkelijker om draagvlak bij de directie te creëren.
- SW-medewerkers worden boventallig ingezet, zodat het loon niet op de afdeling drukt. Dit vergroot de bereidheid om mee te werken.
- Cao-afspraken zorgen voor enige dwang om het beoogde resultaat ook te bereiken.

Faalfactoren in fase 2

Tegenvallende bedrijfsresultaten en gedwongen ontslagen hebben een negatieve invloed op het draagvlak binnen de organisatie.

Geleerde lessen in fase 2

SW-medewerkers moeten boventallig zijn, anders kiezen leidinggevenden voor reguliere werknemers.

Fase 3**Doelstelling in fase 3**

De doelstelling van deze fase is om tien werknemers met een SW-indicatie te plaatsen.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

Het SW-bedrijf doet de selectie van kandidaten en vervolgens komen zij voor een sollicitatiegesprek. De projectleider bij NXP geeft voorlichting en een rondleiding aan SW-medewerkers.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 3

De projectleider bij het SW-bedrijf werd ziek en er was geen vervanging geregeld. NXP moest zelf het SW-bedrijf bellen voor de levering van kandidaten. Om dit op te lossen zijn Ton v.d. Bruggen en Hanne Overbeek ingeschakeld. Inmiddels is er weer een nieuwe projectleider aangesteld.

Faalfactoren in fase 3

Het SW-bedrijf heeft een weinig commerciële instelling, zodat kansen om mensen te plaatsen blijven liggen. NXP moet zelf achter het SW-bedrijf aanbellen voor de levering van kandidaten.

5 PHILIPS WERKGELEGENHEIDSPLAN (WGP)

Algemeen

Philips heeft sinds ruim 25 jaar een Werkgelegenheidsplan (WGP) voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op dit moment maakt een pilot voor in totaal vijftien Wajongers, SW'ers en arbeidsgehandicapten deel uit van het WGP. Deze pilot is onderverdeeld in drie sporen en beoogt vijf deelnemers per spoor. Het eerste spoor betreft ICT-werkzaamheden voor autisten met mbo+. Het tweede spoor betreft productiefuncties in Drachten. Het derde spoor betreft vrije experimenteerruimte.

Startdatum deelproject: Begin 2009

Onderdeel van landelijk project: 'Toonaangevende werkgevers'

Betrokken partijen:

- Kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven vervullen de rol van toeleverancier van kandidaten.
- UWV WERKbedrijf vervult de rol van toeleverancier van kandidaten.
- SW-bedrijf vervult de rol van toeleverancier van kandidaten.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Er is geen specifieke doelstelling want er is binnen Philips reeds een structuur aanwezig, namelijk de structuur van het Philips Werkgelegenheidsplan.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2

Voor het grootste deel wordt de bestaande WGP-methodiek gehanteerd. Een belangrijk onderdeel van de WGP-structuur is dat de kosten, behalve de interne begeleidingskosten, worden gedragen door de centrale organisatie. Verder ligt de verantwoordelijkheid voor het aannemen van een individuele deelnemer primair bij de manager van de afdeling waarop de deelnemer gaat werken. Specifiek voor de doelgroep van de pilot wordt gewerkt met maatwerk, bijvoorbeeld voor de aanpassing van de werktijden aan de belastbaarheid van de deelnemer.

Succesfactoren in fase 2

De centrale aanpak qua budget en qua kennis is een succesfactor. Dat wil zeggen dat het budgetbeheer op één plek ligt en dat afdelingen van Philips op één plek terecht kunnen met vragen. Die centrale plek is de WGP-projectleider.

Fase 3

Doelstelling in fase 3

De doelstelling is het plaatsen van in totaal vijftien Wajongers, SW'ers en arbeidsgehandicapten.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3:

- Voor een van de drie sporen in de pilot (productiefuncties in Drachten) volgt de projectleider de standaard WGP-route. Die bestaat eruit dat bedrijfssonderdelen een werkplek aandragen en dat het WGP er vervolgens een deelnemer bij zoekt. Voor de twee andere sporen in de pilot (spoor autisme en spoor vrije experimenteerruimte) heeft de projectleider de werkwijze echter omgedraaid. Dat wil zeggen dat hij aan de hand van kandidaatprofielen zoekt naar plekken in de organisatie.
- Voor de werving van deelnemers werkt Philips samen met enkele kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven. Deze bedrijven doen de voorselectie van deelnemers en leveren vervolgens met betrekking tot kandidaten een half A4 met informatie als: 'wil stabiele werkomgeving' of 'heeft plek nodig om langzaam door te groeien'.
- Bij de matching gaat het bedrijf uit van maatwerk. Dat wil zeggen dat Philips niet van te voren vastlegt aan wat voor eisen de functies moeten voldoen wat betreft bijvoorbeeld het aantal uren per week of de aanvangstijden van het werk. Deze zaken kunnen worden afgestemd op de mogelijkheden van de afdeling en van de deelnemer.

Successen in het proces van fase 3

De doelstelling om vijftien mensen te plaatsen, is gehaald.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 3

Het invullen van een plek met een arbeidsgehandicapte kost meer tijd dan het invullen van een plek met een gemiddelde WGP'er. Verder is de doorlooptijd bij het werken met UWV WERKbedrijf langer dan bij het werken met de vertrouwde re-integratiebedrijven. Daarnaast heeft UWV geen zicht op de mogelijkheden van kandidaten, maar alleen zicht op hun beperkingen. Ook kijkt UWV WERKbedrijf onvoldoende naar hun kandidaten vanuit de eisen die een werkplek stelt. Als oplossing voor het laatste probleem heeft Philips een informatiemiddag voor casemanagers georganiseerd om te laten zien hoe de werkplekken eruit zien.

Succesfactoren in fase 3

Een eerste succesfactor is de maatwerkaanpak. Deze maakt het voor de afdelingen mogelijk zich te concentreren op de mogelijkheden van de kandidaten. Beperkingen bij de kandidaat, zoals een urenbeperking, hoeven voor een afdeling geen struikelblok te zijn om met een kandidaat in zee te gaan, omdat Philips de afdelingen bijvoorbeeld niet verplicht om de deelnemers voor een bepaald minimum aantal uren per week in dienst te

nemen. De maatwerkaanpak maakt aanpassing aan de beperkingen mogelijk. Een tweede succesfactor is de samenwerking met kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven waar Philips al langer mee samenwerkt en goede ervaringen mee heeft. Vanwege de bestaande relatie met deze bedrijven vertrouwt Philips deze bedrijven en de manier waarop zij kandidaten aanleveren.

6 NUON STEP2WORK

Algemeen

Korte beschrijving deelproject: Step2Work is een werkgelegenheidsprogramma waarin Nuon reeds ruim vierhonderd werkloze jongeren heeft geplaatst. Het doel is dat deelnemers uiteindelijk als reguliere werknemer bij Nuon in dienst komen. Naar aanleiding van het advies van de commissie-De Vries is de doelgroep uitgebreid met Wajongers. Voor 2010 is het doel om tien Wajongers te plaatsen.

Startdatum deelproject: 1-1-2009

Onderdeel van landelijk project: 'Toonaangevende werkgevers'

Betrokken partijen:

- InBedrijf vervult de rol van levering potentiële deelnemers.
- Refrisk vervult de rol van levering deelnemers.
- Andere re-integratiebedrijven vervullen de rol van levering deelnemers.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Het doel in deze fase is het verkrijgen van medewerking van de afdelingen en het organiseren van goede begeleiding.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2

Er is in de cao vastgelegd dat NUON onder andere Wajongers een werkervaringsplaats zal bieden. De projectleider probeert door middel van gesprekken en presentaties plekken te werven bij teammanagers en afdelingshoofden. Dit verloopt op dit moment moeizaam. De projectleider benadert daarom nu ook de lagen daarboven: de clustermanagers, operationeel managers en ketenmanagers. In de presentaties wordt benadrukt dat het niet alleen gaat om het bieden van kansen aan de jongeren, maar dat zij ook kwaliteiten hebben en dat een afdeling er dus ook iets aan kan hebben. De projectleider benadrukt dat de deelnemers niet op hun bezetting drukken. Personeelszaken wordt betrokken bij de werving om ervoor te zorgen dat zij bij vacatures ook denken aan Step2Workers. De projectleider werft eerst de werkervaringsplaatsen en zoekt pas daarna de geschikte Wajonger daarbij.

Successen in het proces van fase 2

In Arnhem en Leeuwarden heeft de projectleider medewerkers weten te overtuigen.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2:

- Door bezuinigingen binnen het bedrijf verloopt de interne werving moeizamer.
- Afdelingshoofden en teammanagers hebben het erg druk en het duurt lang voordat je met hen een afspraak kunt maken.
- Managers en leidinggevendenden denken dat een werkervaringsplaats hen te veel begeleidingstijd kost.

Succesfactoren in fase 2:

- een enthousiaste en bevolgen persoon die verantwoordelijk is voor het project;
- de mogelijkheid om iemand vrij te maken voor het creëren van werkervaringsplaatsen;
- een persoonlijke benadering van afdelingshoofden en managers;
- het delen van goede ervaringen;
- het feit dat een werkervaringsplaats niet op de formatie van de afdeling drukt.

Faalfactoren in fase 2:

- de slechte economische situatie;
- de werkdruk bij managers en afdelingshoofden;
- de zorgen die bij managers en afdelingshoofden leven over de tijd die de begeleiding van een Wajongers kost.

Geleerde lessen in fase 2:

- Het is belangrijk niet te veel plaatsen tegelijk te creëren, want die kun je niet vullen.
- Je moet iemand vrij kunnen maken om zo'n project te coördineren. Het is namelijk erg arbeidsintensief.

Fase 3**Doelstelling in fase 3**

Voor 2009 en 2010 is het doel om in totaal twintig Wajongers te plaatsen.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

InBedrijf en andere re-integratiebedrijven leveren potentiële kandidaten op basis van de criteria die de projectleider doorgeeft. De uiteindelijke selectie doet de projectleider zelf. Vervolgens wordt de kandidaat door de projectleider voorgesteld op de afdeling.

Successen in het proces van fase 3:

- samenwerking met InBedrijf, waardoor opeens wel kandidaten geleverd werden.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 3:

- Afzonderlijke re-integratiebedrijven hadden niet voldoende geschikte kandidaten. Dezelfde bedrijven, maar dan verenigd onder InBedrijf konden wel kandidaten leveren.
- De geleverde kandidaten bleken niet allemaal tot de doelgroep van Step2Work te behoren of bleken niet in aanmerking te komen voor subsidies terwijl het re-integratiebedrijf had aangegeven dat dit wel zo was.

7 NS WERKTOER

Algemeen

NS Werktoer biedt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werkervaringsplaatsen. Tot de doelgroep behoren onder andere Wajongers en WSW'ers. Gedurende de werkervaringsplaats werkt de werknemer gericht aan zijn of haar ontwikkeling en kan hij of zij een opleiding volgen. Het uiteindelijke doel is doorstromen naar regulier werk bij de NS of elders.

Startdatum deelproject: 1-1-2009

Onderdeel van landelijk project: 'Toonaangevende werkgevers'

Betrokken partijen:

- InBedrijf vervult de rol van ondersteuner bij werving en plaatsing

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Het doel in deze fase van het project is om de verschillende afdelingen binnen de NS te informeren en motiveren.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2

De projectleider heeft heel veel verschillende gesprekken binnen het bedrijf gevoerd. In de gesprekken is steeds verwezen naar MVO en cao-afspraken. Daarnaast is ook gewezen op de voordelen: het levert meer klanten op en het zijn goedkope arbeidskrachten. Per locatie van de NS is een projectleider aangesteld. Deze wordt vrijgesteld om het projectleiderschap goed te kunnen uitvoeren.

Successen in het proces van fase 2

Het draagvlak en de motivatie bij NS-medewerkers is na verloop van tijd gegroeid.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2

Het cao-loon bij NS ligt hoger dan het minimumloon. Het uitbetalen van werknemersminimumloon paste dus eigenlijk niet in het loongebouw. Dat bleek een knelpunt bij de personeelsadministratie en moest handmatig opgelost worden.

Succesfactoren in fase 2:

- het aanwijzen van een specifieke persoon die verantwoordelijk is voor het aannemen van Wajongers/WSW'ers en die zich daar enthousiast voor inzet;
- een goede ervaring met plaatsing van deelnemers heeft geleid tot motivatie bij NS-medewerkers. Voor die plaatsing moest vooral een beroep worden gedaan op de sociale verantwoordelijkheid van werknemers. Nu is het mogelijk om resultaten te laten zien.
- draagvlak bij de directie of verankering in de CAO;
- Als de afdeling zelf ook belang heeft bij plaatsing, zal men eerder meewerken.
- projectleider op locaties vrijstellen van andere werkzaamheden om project goed te kunnen uitvoeren.

Faalfactoren in fase 2:

- onvoldoende tijd vrij maken voor het motiveren van afdeling;
- Wanneer de afdeling niet beloond of erkend wordt door de directie voor de inspanningen die zij leveren, haken zij af.

Geleerde lessen in fase 2

Het is belangrijk dat een afdeling zelf ook belang heeft bij een werkervaringsplaats om medewerking te verkrijgen. Het is belangrijk om het 'gewoon te doen' en het niet stuk te redeneren. Ga aan de slag en stel daarbij duidelijke doelen.

Fase 3**Doelstelling in fase 3**

De doelstelling is om tien deelnemers te werven en plaatsen.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

Voor de werving maakt NS Werktoer gebruik van de diensten van InBedrijf. De eis die NS stelt aan deze toeleverancier is dat er één vast aanspreekpunt is. De projectleider brengt direct leidinggevenden in contact met InBedrijf. De focus bij de werving lag eerst op lichamelijk gehandicapten, maar het aanbod bleek te klein. Nu richt men zich (ook) meer op mensen met psychische beperkingen.

Successen in het proces van fase 3

Het resultaat in deze fase is tot nu toe plaatsing van in totaal vijf kandidaten op vijf locaties.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 3

Drie locaties zijn afgehaakt omdat het te lang duurde voordat er een deelnemer kwam. Dit was voordat NS InBedrijf inschakelde. In het begin werkte de NS-projectleider met meerdere re-integratiebedrijven. Deze

samenwerking verliep niet goed. Bij de NS had men te maken met wisselende contactpersonen en was men veel tijd kwijt aan ondersteuning van de re-integratiebedrijven.

Faalfactoren in fase 3

Een faalfactor in deze fase is dat de levering van geschikte kandidaten op zich laat wachten.

8 ALLIANDER STEP2WORK

Algemeen

Het programma Step2Work biedt mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt een nieuwe kans op werk. Met een baan kunnen zij op eigen benen staan en weer verbonden raken met de maatschappij. Alliander zorgt via Step2Work dat deze mensen onder intensieve begeleiding een opleiding en werkervaring krijgen. Het doel is een diploma én een betaald arbeidscontract.

Startdatum deelproject: Begin 2009

Onderdeel van landelijk project: 'Toonaangevende werkgevers'

Betrokken partijen:

- UWV Werkbedrijf Arnhem-Noord en -Zuid heeft met Alliander een wederzijdse inspanningsverklaring getekend.
- Vso-school Mariëndael vervult de rol van toeleverancier van deelnemers.
- SW-bedrijf.
- Re-integratiebedrijven.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

Een belangrijke doelstelling is het motiveren van de Raad van Bestuur, de directie, afdelingsmanagers, teamleiders en uitvoerders om mee te doen aan het Step2Work-project.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2

Voor het creëren van draagvlak binnen de organisatie voeren de project-groepleden gesprekken op de verschillende niveaus binnen de organisatie. Zij spelen in die gesprekken in op de belangen die op het betreffende niveau in de organisatie spelen. De projectleider spreekt met de diverse HR business-partners en met de directie en verwijst daarbij bijvoorbeeld naar het streven van Alliander om meer betrokken te zijn bij de samenleving. De regio-managers proberen de afdelingsmanagers, teamleiders en uitvoerders te motiveren. Hierbij gaat het meer om voorlichting en het schetsen van een realistisch beeld van de inspanningen die het werken met de deelnemers voor hen met zich meebrengt. Tot slot geeft de MVO-afdeling binnen het bedrijf op de verschillende afdelingen algemene voorlichting over wat je als afdeling aan MVO kunt doen. De MVO-afdeling geeft daarbij onder meer voorlichting over deelname aan Step2Work.

Successen in het proces van fase 2

Een eerste succes is dat de verschillende onderdelen van de organisatie meewerken en/of deelnemen aan het project. Een tweede succes is dat de Raad van Bestuur vanaf juni 2010 de jongeren met WSW en/of Wajong erkent als deel van de doelgroep van het bredere Step2Work.

Succesfactoren in fase 2:

- kennis van de werkzaamheden binnen het bedrijf en van de belangen die op de verschillende niveaus in de organisatie spelen.

Fase 3

Doelstelling in fase 3

De doelstelling in fase 3 is om zowel in 2010 als in 2011 tien van de zeventig plekken in het Step2Work-project te laten vervullen door mensen uit één van de volgende drie groepen: Wajong, WSW en 45-50-jarigen.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 3

De projectorganisatie heeft voor de werving van deelnemers onder meer gekozen voor de samenwerking met een specifieke vso-school.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 3

Toen de school kwam kijken binnen het bedrijf concludeerde de medewerker van de school dat de lesmethode van de school niet goed aansluit bij wat bedrijven willen. De oplossing is dat de medewerker het lesprogramma verder zal aanpassen aan wat op de werkvloer gebruikelijk is.

9 VAN GANSEWINKEL GROEP

Algemeen

Van Gansewinkel Groep wil onderzoeken in hoeverre het mogelijk is om SW-medewerkers bij Van Gansewinkel Groep in te zetten. Van Gansewinkel Groep heeft hiervoor in eerste instantie (als pilot) gekozen voor de regio Limburg.

Startdatum deelproject: 1-1-2010

Onderdeel van landelijk project: Toonaangevende werkgevers

Betrokken partijen:

- Alle SW-bedrijven in de regio Limburg. De betrokken SW-bedrijven adviseren bij de keuze van geschikte functies, werkplekanalyses en het leveren van deelnemers.
- Ton van der Bruggen (overall projectleider Toonaangevende werkgevers) en Hanne Overbeek (Divosa) vervullen de rol van adviseur over herstart project na problemen bij project vorig jaar voor SW'ers.

Fase 2

Doelstelling in fase 2

De doelstelling is om te bepalen aan welke randvoorwaarden het inzetten van SW-mensen moet voldoen met als uiteindelijk doel SW-mensen succesvol te kunnen laten instromen in alle vestigingen in Nederland van Van Gansewinkel Groep.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 2

Van Gansewinkel Groep bepaalt op welke functies men SW-mensen wenst in te zetten. Vervolgens voeren de SW-bedrijven voor die functies een werkplekanalyse uit. Deze analyse dient als basis voor de werving en selectie van kandidaten.

Successen in het proces van fase 2

Het eerste succes is de ontwikkeling en het gebruik van een werkplekanalyse. Deze werkplekanalyse maakt het mogelijk om overeenstemming te verkrijgen tussen Van Gansewinkel Groep en het SW-bedrijf over welke functies bij Van Gansewinkel Groep geschikt zijn voor SW'ers. Een tweede succes is het protocol dat Van Gansewinkel Groep heeft opgesteld in samenwerking met de medezeggenschap. Dat zorgt ervoor dat iedereen binnen het bedrijf weet waar hij zich binnen het project aan moet houden. Een derde succes is dat er nu vier locaties in de regio Limburg bereid zijn tot het aannemen van ieder twee SW-medewerkers.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 2

Een eerder project in 2009 bij Van Gansewinkel Groep voor het in dienst nemen van SW'ers liep niet goed. Zowel de Van Gansewinkel Groep als het SW-bedrijf vroegen zich af hoe nu verder. Op dat moment kwam Ton van der Bruggen langs, die Van Gansewinkel Groep heeft geadviseerd bij een nieuwe aanpak.

Een knelpunt bij het eerste project was de weerstand bij de medezeggenschap. Deze weerstand had betrekking op het mogelijk verdringen van bestaande medewerkers, onder meer veroorzaakt door het betalen van een lagere beloning voor gelijk werk (goedkopere SW-cao). De oplossing is het opstellen van een protocol waarbij de Groepsondernemingsraad nauw betrokken is geweest. In het protocol staan de spelregels die moeten worden gehanteerd bij het in dienst nemen van SW-mensen.

Een tweede knelpunt bij het eerste project was het feit dat er te veel SW-ers op één locatie werden geplaatst. De oplossing is om de toekomstige deelnemers over meerdere vestigingen te verdelen.

Succesfactoren in fase 2

Een eerste succesfactor is de interventie van Divosa in samenwerking met Ton van der Bruggen als adviseur bij het vastlopen van de samenwerking tussen Van Gansewinkel Groep en het SW-bedrijf.

Een tweede succesfactor is het organiseren van een meeting met alle SW-bedrijven in de regio Limburg (in samenwerking met Divosa en Ton van der Bruggen) om te bespreken wat er bij het vorige project is fout gegaan en hoe het bij de herstart beter kan. De derde succesfactor is de uitvoering van een werkplekanalyse.

Faalfactoren in fase 2

Een eerste faalfactor is weerstand bij de ondernemingsraad, bijvoorbeeld over verdringing van bestaande werknemers.

Een tweede faalfactor is weerstand binnen het bedrijf als te veel deelnemers op dezelfde afdeling worden geplaatst.

10 SALLCON

Algemeen

De doelstelling van het project van Sallcon is een betere doorstroom van kandidaten vanuit de WSW naar het reguliere bedrijfsleven. Met het project 'SW & MKB: Samen aan het werk' is het streven om de afstand tussen SW-bedrijven en het bedrijfsleven (het MKB), door middel van het overbrengen van kennis en kunde, te verkleinen. Om de participatie van het MKB ten opzichte van het SW-bedrijf te vergroten, is in de periode van 2008-2010 een samenwerking opgestart.

Startdatum deelproject: 1-6-2008

Onderdeel van landelijk project: 'SW & MKB'

Betrokken partijen:

- MKB Deventer vervult de rol van samenwerkingspartner.
- Deventer Kring van Werkgevers (DKW) vervult de rol van samenwerkingspartner.
- Gemeente Deventer vervult de rol van samenwerkingspartner bij de organisatie van de tweejaarlijkse kennisbank.
- UWV vervult de rol van samenwerkingspartner bij de organisatie van de tweejaarlijkse kennisbank.
- Brouwers accountants vervult de rol van samenwerkingspartner bij de organisatie van de tweejaarlijkse kennisbank.

Overige opmerkingen:

In het verleden zijn er al eerder soortgelijke projecten geweest: 'Ik heb de baan voor jou' en 'Deventer werkt'. Dit betrof convenanten tussen MKB Deventer, Deventer Kring van Werkgevers en Sallcon.

Fase 1

Doelstelling in fase 1

In het algemeen is de doelstelling om bestaande netwerken van het SW-bedrijf binnen het MKB te onderhouden en uit te bouwen en de koudwatervrees bij werkgevers ten aanzien van de SW weg te nemen. Meer specifiek is het doel om 25 nieuwe relaties uit het MKB binnen te halen en te motiveren om mensen vanuit de SW te plaatsen.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Werkgevers vinden:

Voor het vinden van werkgevers put Sallcon uit het bestaande netwerk. Veel werkgevers zijn al bekend bij Sallcon uit eerdere projecten ('Ik heb de baan voor jou' en 'Deventer werkt'). Een deel van het bestaande netwerk is uitgenodigd voor een kennisbankbijeenkomst.

Werkgevers motiveren:

Sallcon wil haar netwerk uitbreiden en werkgevers een reëel beeld geven van de mogelijkheden en de beperkingen van de doelgroep. Daarom doet Sallcon aan kennisoverdracht in de vorm van kennisbankbijeenkomsten met informatie over WSW, regelingen, vraagbaak sociale zekerheid, en personeelsvraagstukken. Een belangrijk item tijdens bijeenkomsten is dat de 'gastwerkgever' zijn of haar verhaal vertelt over zijn relatie met Sallcon. Na de bijeenkomst worden de werkgevers opnieuw benaderd met een terugblik op de bijeenkomst. Er is ook een terugkoppeling van de bijeenkomst in de vorm van een persbericht met aandacht voor de resultaten.

Matching:

Er wordt door werkgevers en gastsprekers zoals UWV op de bijeenkomst verteld over de mogelijkheden van SW-medewerkers.

Successen in het proces van fase 1:

- De doelstelling van 25 nieuwe relaties is gehaald.
- De beeldvorming over Sallcon is bijgesteld. Sallcon wordt meer gezien als een zakelijke partner en als een onafhankelijke partij.
- De kennisbankbijeenkomsten zijn goed ontvangen. De rapportcijfers die de deelnemers aan de bijeenkomsten hebben gegeven, liggen steeds boven de 7.5.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1

Er is een groot aanbod aan evenementen voor werkgevers vanuit diverse hoeken (branches, ondernemersverenigingen et cetera). Werkgevers gaan niet naar al deze bijeenkomsten. De selectie van werkgevers die door Sallcon wordt bereikt, kan daarom kleiner worden.

Succesfactoren in fase 1:

- nauw contact onderhouden met MKB-ondernemers;
- Een goede communicatie en marketing spelen een belangrijke rol om in beeld te komen.
- niet alleen iets willen halen, maar ook kennis en informatie overbrengen aan de werkgever. Een voorbeeld is het subsidie- en regelingenoverzicht voor werkgevers.
- SW & MKB is een landelijk project, daardoor kun je het 'groter' maken en daarmee aansprekender, dan wanneer het alleen van Sallcon zou zijn. Het helpt mensen over de drempel.

Geleerde lessen in fase 1

Om kandidaten te plaatsen bij werkgevers is nauw contact met het MKB noodzakelijk. Jezelf onder de aandacht brengen is hierbij belangrijk, bijeenkomsten organiseren is een groot succes. Helemaal wanneer je kennis en informatie overbrengt aan de werkgever (subsidieoverzicht).

11 REESTMOND

Algemeen

Reestmond participeert in het WAM (Werkgeversplatform Arbeidstoeleiding Meppel). In de afgelopen twee jaren heeft het WAM zich met name gericht op de industriële bedrijven en de grotere bedrijven binnen het MKB. Het segment van het MKB met minder dan tien werknemers is achtergebleven in de benadering. Reestmond wil met het project inzetten op beweging vanuit de SW naar het gehele MKB in de regio (vanuit het WAM) en daarbij met name op de MKB bedrijven met minder dan tien werknemers vanuit een vraaggerichte benadering. Reestmond wil:

- inzicht krijgen in hoeverre mogelijke vooroordelen t.a.v. SW'ers aanwezig zijn (en daarop actie ondernemen);
- de afstand tussen SW en MKB verkleinen;
- een betere doorstroming realiseren vanuit de SW naar het bedrijfsleven; en
- de plaatsingen van SW'ers binnen het MKB verhogen.

Startdatum deelproject: 1-6-2008

Onderdeel van landelijk project: 'SW & MKB'

Betrokken partijen:

- WAM waarbij Reestmond is aangesloten. Doel van het WAM is toeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar zo regulier mogelijk werk.

Fase 1

Doelstelling in fase 1:

- het wegnemen van vooroordelen bij werkgevers over de SW (en van daaruit: verkleinen van de afstand tussen SW en MKB, verbeteren doorstroming vanuit SW naar het bedrijfsleven, en het verhogen van het aantal plaatsingen in het MKB).

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Werkgevers vinden:

Via het WAM (Werkgeversplatform Arbeidstoeleiding Meppel) heeft Reestmond toegang tot werkgevers. Hierin zijn naast Reestmond ook de gemeente Meppel, UWV WERKbedrijf, MKB Noord, Industriële en Commerciële Club Meppel, ICC-Parkmanagement, het regionale onderwijsveld en de Meppeler Handelsvereniging vertegenwoordigd. Daarnaast participeert Reestmond in het regionale ketenoverleg (met UWV WERKbedrijf en de gemeenten Meppel, De Wolden, Staphorst, Westerveld en

Steenwijkerland). Ook de expertise, contacten en activiteiten van deze partners worden gebruikt in het project. Daarnaast wil Reestmond werkgevers vinden via ondernemersverenigingen en handelsverenigingen.

Via de genoemde kanalen worden werkgevers benaderd met uitnodigingen voor bijeenkomsten en presentaties van Reestmond en WAM. Voorzitters van handelsverenigingen worden extra geattendeerd op de bijeenkomsten zodat zij hun leden kunnen motiveren.

Werkgevers motiveren:

Er worden (kleinschalige) bijeenkomsten en activiteiten voor ondernemers georganiseerd, zowel bij Reestmond zelf (1e bijeenkomst) als bij anderen (Reestmond geeft dan een presentatie). Tijdens deze bijeenkomsten worden 'ambassadeurs' ingezet. Dit zijn ondernemers die al werken met SW'ers en over hun positieve ervaringen vertellen. Aanvankelijk hield Reestmond ook zelf een presentatie, maar toen bleek dat dat minder 'landde' en het verhaal van de ondernemer zelf beter, is in latere bijeenkomsten de presentatie over Reestmond door Reestmond zelf komen te vervallen. Deelnemers aan de bijeenkomsten worden door Reestmond nagebeld. Hierbij krijgen ze de gelegenheid tot het stellen van vragen en probeert Reestmond tot een adviesgesprek te komen. Relevante vragen daarbij zijn: wat is de vraag van de werkgever, wat is de personeelsbehoefte, wat is de opleidingsbehoefte?

Successen in het proces van fase 1:

- structureel zes tot acht plaatsingen bij een groothandel in koek, er is veel energie in gestoken om deze klant binnen te halen;
- de gezamenlijke werkgeversaanpak vanuit de WAM;
- versterking (integrale) samenwerking.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1:

- Beschikbare commerciële capaciteit bij Reestmond;
- De gezamenlijke benadering vanuit het WAM verliep aanvankelijk stroef, maar verloopt nu beter doordat er bij WAM en bij Reestmond nieuwe mensen zijn aangenomen.
- Er is een lange aanloopperiode nodig geweest in de samenwerking met de andere partners. Met name bij de ketenpartners verliep de uitvoering niet goed.
- De SW-doelgroep bleek ook bij een deel van de ketenpartners onbekend.
- Reestmond profileerde zich vaak te weinig, dat gaat steeds beter.

Succesfactoren in fase 1

Bij de benadering van werkgevers is het belangrijk geen jargon te gebruiken, om voordelen te benadrukken en een realistisch beeld te geven.

Faalfactoren in fase 1

De netwerkbenadering en ketensamenwerking zijn lastig omdat de partners gericht zijn op vacatures, wat niet altijd aansluit bij de SW-doelgroep.

Acquisitie voor SW-medewerkers vraagt om een andere werkwijze. Het gaat vaak niet om vacatures, maar om samengestelde functies.

12 PROMEN

Algemeen

Promen heeft binnen dit project als doelstelling het realiseren van vijftig extra plaatsingen van SW-geïndiceerden bij MKB werkgevers binnen de projecttermijn van twee jaar. Deze personen komen voor een groot deel voort uit een in kaart te brengen deelpopulatie van de SW-medwerkers van Promen. Het streven is om dit te doen middels het leveren van personeel aan de werkgevers. Indien dit niet lukt, dan door middel van een unit die voor MKB bedrijven werkt, zoals een klusteam of een schoonmaakteam.

Startdatum deelproject: 1-6-2008

Onderdeel van landelijk project: 'SW & MKB'

Betrokken partijen:

- MKB Nederland vervult de rol van mogelijk ingang tot werkgevers.
- NFV (brancheorganisatie franchisegevers) vervult de rol van detacheren van SW-medewerkers (mogelijk).
- Regionale bedrijvenclubs: ICW Waddinxveen, OK Krimpen, RHID, en PWC Rotterdam vervullen de rol van mogelijk ingang tot werkgevers.
- Ericis Parkmanagement vervult de rol van detacheren van SW-medewerkers.

Fase 1

Doelstelling in fase 1

Het doel in deze fase is om via collectiviteiten (franchisegevers en -nemers, brancheorganisaties en parkmanagement op industrieterreinen) MKB-werkgevers te motiveren om uiteindelijk vijftig extra plaatsingen te kunnen realiseren.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Werkgevers vinden:

De franchisegevers (via de brancheorganisatie) en het parkmanagement zijn al bekend bij Promen.

Werkgevers motiveren:

Promen probeert werkgevers te motiveren door presentaties te houden bij collectiviteiten (m.n. bedrijventerreinen en ondernemersverenigingen). Daarin presenteert Promen zich en geeft Promen aan wat ze voor het MKB kunnen betekenen. Daarnaast benadert Promen werkgevers direct om een afspraak met een ondernemer te realiseren voor nadere kennismaking.

Successen in het proces van fase 1:

- 35 franchiseorganisaties zijn benaderd, twee organisaties hebben een detacheringsovereenkomst toegezegd en er is al een plaatsing bij McDonalds Bodegraven gerealiseerd.
- Meerdere bedrijventerreinen zijn benaderd (via parkmanagement) en er zijn afspraken gemaakt. Dit heeft deels ook al in plaatsingen geresulteerd.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1

Franchiseondernemingen zijn niet geïnteresseerd. Ze blijken zich helemaal niet bezig te houden met het personeelsbeleid in de filialen. Bovendien is er weinig contact tussen franchisegever en -nemer. De oplossing hiervoor is om meer in te zetten op andere collectiviteiten en om franchisenemers direct te benaderen.

Succesfactoren in fase 1

Via collectiviteiten werkgevers motiveren is een aardig middel.

Faalfactoren in fase 1

Het effect van de crisis is zeker aanwezig. Onduidelijk is hoe groot dit effect is, maar de personeelsbehoefte is minder en er wordt nog meer gericht op flexibiliteit. Soms biedt dit kansen (180 nieuwe relaties voor Promen), maar het gaat veelal om kortetermijnwerk en dat is niet wat het project beoogt.

Fase 3**Korte beschrijving van de methodiek in fase 3**

Er is een matchingstool ontwikkeld en een website (protalenten.nl). Dit is met name bedoeld voor de mensen die al langer bij Promen werken op het industrieel bedrijf en van wie is vastgesteld dat ze naar buiten kunnen. Op de website kan de werkgever zelf een werknemer zoeken en dan kan hij door een e-mail te sturen naar Promen een sollicitatiegesprek regelen.

Succesfactoren in fase 3:

- matchingstool: aansluiten bij de behoefte van de werkgever (terminologie, snel, makkelijk) en koppeling maken met kennis, systemen die intern worden gebruikt: 'Welke kennis is aanwezig en welke heb je nodig?', aansluiting qua stijl en inhoud.

13 MTB (MAASTRICHT) EN MKB

Algemeen

SW-bedrijf MTB is een structurele samenwerking aangegaan met beveiligingsbedrijf Polygarde, waarbij Polygarde SW-werknemers in dienst neemt en vervolgens detacheert bij andere reguliere werkgevers. De doelstelling van het project is de doorstroom van SW-medewerkers naar het MKB-bedrijfsleven te versnellen. In 2010 zal aandacht uitgaan naar het vinden van andere MKB-ondernemers via de beveiligingsbrancheorganisatie.

Startdatum deelproject: 1-6-2008

Onderdeel van landelijk project: 'SW & MKB'

Betrokken partijen:

- Beveiligingsbedrijf Polygarde (MKB) vervult de rol van detacheerder van SW-werknemers.
- De beveiligingsbrancheorganisatie vervult de rol van mogelijke ingang tot werkgevers.
- Stichting Immens vervult de rol van samenwerkingspartner om meer plaatsingen voor SW'ers te realiseren.

Fase 1

Doelstelling in fase 1

In 2010 zal aandacht uitgaan naar het vinden van andere MKB-ondernemers via de brancheorganisatie.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

In 2004 heeft MTB een doorstart gemaakt met het bestaande beveiligingsbedrijf Polygarde vanuit de gedachte dat SW-medewerkers zouden kunnen werken in de beveiligingssector. De doorstart van Polygarde is gerealiseerd met het een partner uit het MKB, namelijk het (reguliere) beveiligingsbedrijf EBM Event Staffing. MTB had een aandeel in het bedrijf Polygarde. In de loop van het project is dit gewijzigd: MTB heeft in het project niet langer de rol van ondernemer (aandelen Polygarde zijn verkocht), maar alleen nog de rol van SW-bedrijf dus toeleverancier van SW-medewerkers voor Polygarde en de (arbeids)ontwikkeling van deze medewerkers. De rol van de ondernemer ligt nu uitsluitend bij het MKB-bedrijf Polygarde. Tussen MTB en Polygarde is een samenwerkingsovereenkomst gesloten.

Voor 2010 geldt: inzetten op een bredere samenwerking/verbinding met het MKB. Een bijeenkomst van Immens (een stichting geïnitieerd door MTB waarin samen met gerenommeerde regionale bedrijven MVO onder de

aandacht wordt gebracht om meer plaatsingsmogelijkheden voor SW'ers te realiseren) is daarvoor het aangrijpingspunt. Verder wordt de samenwerking met de beveiligingsbrancheorganisatie opgestart.

Successen in het proces van fase 1

SW-bedrijf MTB is een structurele samenwerking aangegaan met beveiligingsbedrijf Polygarde. Polygarde heeft tien SW-werknemers in dienst genomen en detacheert deze werknemers vervolgens bij andere reguliere werkgevers.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1

Er is voornamelijk dus maar één werkgever: Polygarde. MTB was niet in staat de inspanning te leveren om het hele concept (regionaal) uit te rollen. Daarom hebben ze dat laten vallen.

Succesfactoren in fase 1:

- een ondernemer die maatschappelijk verantwoord wil ondernemen;
- een ondernemer die snapt hoe het werkt als je met SW-medewerkers aan de slag gaat;
- een ondernemer die in staat is om de omstandigheden te creëren waarin de werknemer zo goed mogelijk kan werken en zich kan ontwikkelen.

Faalfactoren in fase 1

Er zijn niet echt faalfactoren, omdat MTB zich op dit moment vooral richt op Polygarde. Met dit bedrijf bestaat nu een structurele samenwerking. In de toekomst zal er meer aandacht uitgaan naar andere ondernemers.

14 BSW

Algemeen

BSW Bedrijven zal, in samenwerking met het MKB, naast de reeds bestaande formules voor begeleid werken en detacheren alternatieve vormen van detacheringen en begeleid werken ontwikkelen om bij te kunnen dragen aan de invulling van 'deeltijd' en 'seizoengebonden' vacatures. Het doel is het realiseren van meer plaatsingen van SW'ers in het MKB. Dit gebeurt door middel van deeltijdbanen en spinnewebplaatsingen. De deeltijdbanen zijn bedoeld om naast de 'traditionele BW-plaatsingen' ook deeltijdbanen-begeleid werken, seizoensarbeid-begeleid werken en seizoensgebonden detacheringen binnen het MKB aan te bieden aan cliënten. Bij de spinnewebplaatsingen wordt er onderzoek gedaan naar de drie of vier meest kansrijke MKB-branches in de regio voor plaatsingen in het kader van detacheringen en begeleid werken.

Startdatum deelproject: 1-6-2008

Onderdeel van landelijk project: 'SW & MKB'

Betrokken partijen:

- MKB-Breda vervult de rol van ingang tot werkgevers.
- Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging (BZW) vervult de rol van mogelijke ingang tot werkgevers.
- Syntens Breda (innovatieplatform) vervult de rol van mogelijke ingang tot werkgevers.
- Retailplatform Breda vervult de rol van mogelijke ingang tot werkgevers.
- De Krogt (bedrijventerreinvereniging) vervult de rol van mogelijke ingang tot werkgevers.
- Sociaal Economisch Samenwerkingsverband West-Brabant vervult de rol van mogelijke ingang tot werkgevers.
- Winkeliersverenigingen en ondernemersverenigingen vervullen de rol van mogelijke ingang tot werkgevers.

Fase 1

Doelstelling in fase 1:

- Kansrijke branches selecteren en daarbinnen intensieve contacten, samenwerking en convenanten aangaan op lokaal niveau door consulenten die zich specialiseren in een branche en daardoor een betere partner worden van het MKB en daardoor plaatsingen kunnen realiseren.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Werkgevers vinden:

- door contacten te leggen met verschillende werkgeversorganisaties zoals, MKB-Breda, BZW, Syntens Breda, De Krogten, Sociaal Economisch Samenwerkingsverband West-Brabant, winkeliersverenigingen en ondernemersverenigingen;
- door een open dag te houden bij BSW voor werkgevers;
- door belrondes met bedrijven waarin wordt geprobeerd een kennismakingsgesprek te arrangeren.

Werkgevers motiveren:

- bijeenkomsten organiseren voor MKB-bedrijven. Na deze bijeenkomsten worden de MKB-bedrijven nagebeld en worden er bedrijfsbezoeken gedaan.
- In de toekomst wordt er nog een ontbijtbijeenkomst met MKB'ers gepland.

Successen in het proces van fase 1

Er kan niet een directe succesrelatie worden gelegd met het project. Maar er zijn in op het moment 329 mensen gedetacheerd (bij aanvang van het project waren dit er 181). Daarnaast zijn er acht of negen stages geweest bij werkgevers die door consultants zijn gecreëerd (individueel en in groepsverband).

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1:

- Het MKB bleek een andere organisatiegraad te hebben dan verwacht. Het is los zand, ze kennen het project niet en daardoor was het nodig om toch de ondernemers één op één te werven in plaats van als groep.
- BSW is bij een deel van de werkgevers nog onbekend, daarom waren open dagen en het leggen van veel contacten noodzakelijk.

Succesfactoren in fase 1

- De directe (telefonische) benadering van werkgevers met de vraag om voorlichting te komen geven over mogelijkheden die het SW-bedrijf kan bieden werkt goed.
- kennisopbouw over branches bij consultants. Daardoor kunnen zij partner van werkgevers zijn.
- samenwerkingsverbanden en convenanten met regionale MKB bedrijven. Hierdoor ontstaan betere en makkelijke ingangen bij werkgevers

Faalfactoren in fase 1

- netwerken: werkgevers kennen BSW niet als detachingsorganisatie;
- de economische crisis. Hierdoor is (in ieder geval op korte termijn) geen of minder behoefte aan personeel.

Geleerde lessen in fase 1

Contacten met werkgevers zijn belangrijk, in het bijzonder omdat het project en BSW soms nog niet bekend waren bij werkgevers.

15 AM GROEP (HOOFDDORP) EN MKB

Algemeen

AM Groep heeft als leer-werkbedrijf het doel om medewerkers, die behoren tot de SW-doelgroep, optimaal te ontwikkelen met als doel werken in een zo regulier mogelijke omgeving, buiten de muren van het leer-werkbedrijf. AM Groep streeft ernaar om op termijn een derde van de medewerkers intern werkzaam te hebben en twee derde extern werkzaam te hebben in WOL (werken op locatie – in groen- en schoonmaakonderhoud), detacheren (individueel of in groepen) of begeleid werken. AM Groep heeft op dit moment onder andere al SW'ers gedetacheerd naar commerciële wasserijen. De doelstelling voor dit jaar is om deze samenwerking te verdiepen en het aantal detacheringen te vergroten.

Startdatum deelproject: 1-6-2008

Onderdeel van landelijk project: 'SW & MKB'

Betrokken partijen:

- CleanLeaseLamme (Hoofddorp) vervult de rol van bedrijf waar de deelnemers geplaatst worden.
- CleanLeaseFortex (Amsterdam) vervult de rol van bedrijf waar de deelnemers geplaatst worden.
- Lamme Textielbeheer (Schiphol) vervult de rol van bedrijf waar de deelnemers geplaatst worden.

Fase 1

Doelstelling in fase 1:

- het netwerk van AM Groep binnen het MKB vergroten.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Werkgevers vinden:

Door middel van aansluiting bij regionale MKB-ondernemers, bij regionale evenementen en netwerken en het uitvoeren van een 'relatiedag' tussen het SW-bedrijf en regionale ondernemers.

AM Groep treedt meer naar buiten en presenteert zich op verschillende manieren. AM Groep maakt reclame voor zichzelf (PR): in bedrijfsmagazines, door de lancering van vernieuwde website, door advertenties in bussen enabri's, en het versturen van freecards (ansichtkaarten) aan MKB-regio Schiphol-Haarlemmermeer om op een luchtige manier de aandacht van de ondernemer op AM Groep te vestigen. Daarnaast presenteert AM Groep zich door middel van een nieuwe bedrijfsfilm en clips over detacheren, werken op locatie en begeleid werken.

Motiveren:

AM Groep geeft presentaties aan MKB-ondernemers over wat het leer-werkbedrijf kan doen voor het MKB. Daarnaast woont AM Groep netwerk-bijeenkomsten bij en presenteert daar het leer-werkbedrijf. Bij zo'n presentatie gaat er met regelmaat een werkgever mee als ambassadeur. Er is verder contact met ondernemersverenigingen en afzonderlijke ondernemers.

Successen in het proces van fase 1

Het netwerk binnen MKB in de regio is vergroot. AM Groep is met andere bedrijven in gesprek gekomen en heeft daar het beeld van de SW-medewerkers kunnen bijstellen en verhelderen.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1:

- AM Groep heeft last van vooroordelen bij werkgevers over SW-medewerkers. Er bestaan ouderwetse, conservatieve beelden over de SW-medewerkers en daardoor bestaat er een drempel voor het realiseren van plaatsingen. De oplossing is om de werkgever op verschillende manieren op te zoeken (zie methodiek).
- De economische crisis zorgt ervoor dat het vervullen van de personeelsvraag in algemene zin en specifiek door SW-medewerkers geen prioriteit heeft. Desalniettemin heeft AM Groep zich wel geprofileerd en heeft AM Groep wel onderzocht welke bedrijven in de regio zitten en wat hun behoeften zijn.
- Er is een wisseling geweest in het projectleiderschap, hierdoor is vertraging van het project ontstaan.

Succesfactoren in fase 1:

- Het bestaande project in samenwerking met Clean Lease Lamme is een handige kapstok om te vertellen aan het MKB hoe het leer-werkbedrijf te werk gaat. Zonder het project had je alleen de oude dienstverlening; het project is iets nieuws en een belangrijk gespreksonderwerp. Het project fungeert als binnenkomer.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen is als aangrijpingspunt erg belangrijk. De werkgever heeft dan vaak al affiniteit met de doelgroep.

Faalfactoren in fase 1

Zonder het argument maatschappelijk verantwoord ondernemen kom je moeilijker binnen. Als er alleen maar financiële overwegingen zijn, dan gaat het meestal mis, zo is de ervaring van AM Groep.

16 WESTROM

Algemeen

De hoofddoelstelling is structurele samenwerking te verkrijgen op het gebied van arbeidstoelading tussen Westrom en regionale MKB-bedrijven. Westrom beoogt gedurende de projectperiode veertig plaatsingen te realiseren bij MKB-bedrijven die nu nog niet tot het netwerk van Westrom behoren. Daarnaast zullen voor een honderdtal medewerkers vraaggerichte leer-werktrajecten worden opgestart, waarbij externe stage tot de doelstelling behoort.

Startdatum deelproject: 1-6-2008

Onderdeel van landelijk project: 'SW & MKB'

Betrokken partijen:

- MKB Noord-Limburg vervult de rol van ingang tot regionale mkb-ondernemers.
- MKB Midden-Limburg vervult de rol van ingang tot regionale mkb-ondernemers.

Fase 1

Doelstelling in fase 1

De doelstelling van fase 1 is om het MKB intensiever te benaderen.

Korte beschrijving van de methodiek in fase 1

Vinden van werkgevers

Via MKB Limburg worden ondernemers uitgenodigd voor informatiebijeenkomsten over het werken met SW-medewerkers.

Motiveren van werkgevers:

Er worden bijeenkomsten gehouden, waarbij ondernemers die al werken met SW'ers hun verhaal vertellen. Tijdens de bijeenkomsten presenteert Westrom ook haar nieuwe bedrijfsfilm (en ander nieuw promotiemateriaal).

Tijdens de bijeenkomst is de check-cheque gepresenteerd waarmee MKB-ondernemers hun onderneming gratis en vrijblijvend door Westrom kunnen laten doorlichten op mogelijkheden voor SW-medewerkers.

Successen in het proces van fase 1

- Westrom heeft een ingang bij MKB-bedrijven via MKB Noord- en Midden-Limburg.
- De check-cheque is enthousiast ontvangen, waarmee MKB-ondernemers hun onderneming gratis en vrijblijvend door Westrom kunnen laten doorlichten op mogelijkheden voor SW-medewerkers.

- Er is een bedrijfs- en procesanalyse gedaan bij een bedrijf in Roermond. Er zijn daarbij veertig plaatsen benoemd waar SW-medewerkers geplaatst zouden kunnen worden.

Knelpunten en oplossingen in het proces van fase 1:

- Door de crisis is er minder behoefte aan personeel.
- Het benaderen van een branche is lastig omdat individuele ondernemers zich niet laten beïnvloeden door MKB Midden-Limburg.
- Het SW-bedrijf heeft een imago probleem.

Succesfactoren in fase 1:

- een individuele benadering van MKB-ondernemers;
- samenwerking met MKB Noord- en Midden-Limburg.

Faalfactoren in fase 1:

- Het MKB ziet SW als een detachingsbureau met de bijbehorende flexibiliteit. Dit is strijdig met het streven naar duurzame plaatsingen.
- De MKB-organisatie is onvoldoende in staat om de individuele ondernemers te bereiken en te beïnvloeden.

Geleerde lessen in fase 1

MKB-ondernemers moeten nadrukkelijk worden betrokken en apart worden benaderd. Het is niet voldoende om MKB Limburg mee te hebben, je moet je daarnaast ook richten op de individuele ondernemers in het MKB.

Overige opmerkingen

Kritische noten naar aanleiding van de ervaringen in het project SW & MKB:

- Verdeling middelen beschikbaar voor de pilot: SW-bedrijven ontvangen in relatie tot de hoogte van het totale beschikbare bedrag slechts een klein aandeel.
- Regelgeving: indien een bedrijf bijvoorbeeld vanwege de economische crisis mensen wil ontslaan, moeten eerst alle detacheringen zijn stopgezet (waaronder uiteraard ook de WSW-detacheringen), terwijl er juist op zo'n moment behoefte blijkt aan goedkoop personeel om te 'overleven'.
- Match: MKB vraagt flexibiliteit van inzet. Matcht vaak niet met wat de doelgroep aankan.
- Match: MKB is op zoek naar het schaap met de vijf poten voor weinig geld. Bereidheid om aan verdere functiedifferentiatie te doen is klein. MVO is vaak niet het feitelijke argument, lage loonkosten wel.
- Plaatsen: (semi-)overheid geeft absoluut het foute voorbeeld als het gaat over de bereidheid om mensen met een beperking via begeleid werken of detacheren aan werk te helpen. Daarnaast zouden zij veel meer plaatsen kunnen/moeten afdwingen bij bedrijven die werken met subsidies.

BIJLAGE 3

Onderzoeksvragen per fase van het analysekader

In deze bijlage zijn de oorspronkelijke onderzoeksvragen, zoals geformuleerd in het beschrijvend document *Monitoring en evaluatie pilot 'het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers' ten behoeve van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid* (BV/I/2009/18833), geordend naar de vier fasen van het analysekader. De getallen tussen haakjes achter de onderzoeksvragen verwijzen naar de nummering in het beschrijvend document. De onderzoeksvragen met (*) zijn nieuwe, door RegioPlan geformuleerde, onderzoeksvragen. Het onderzoek is gericht op het beantwoorden van al deze onderzoeksvragen.

Fase 1: Het verleiden van werkgevers

1. Hoe worden werkgevers geattendeerd op de mogelijkheid/wenselijkheid om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen? (1a)
2. Welke overwegingen spelen in dit stadium bij werkgevers een rol ten aanzien van het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking? (1b)
3. Welke activiteiten verrichten kenniscentra, brancheorganisaties en toeleveranciers om werkgevers te verleiden? Hoe dragen deze bij aan het verleiden van werkgevers? (3-4)
 - Hoe zorgen brancheorganisaties ervoor dat afspraken gemaakt op brancheniveau worden doorvertaald en geëffectueerd op regionaal en lokaal niveau? (4a)
 - Hoe verloopt het contact tussen de werkgever enerzijds en kenniscentra, brancheorganisaties en toeleveranciers anderzijds in dit stadium? (2b)
 - Hoe zorgen intermediaire organisaties ervoor dat de resultaten van de projecten verder verspreid worden, opdat meer werkgevers bereid worden gevonden mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven? (12)
4. Welke knelpunten en succesfactoren spelen bij de verleiding van werkgevers een rol? Hoe kunnen deze knelpunten worden weggenomen? (5)

Fase 2: Het creëren van de randvoorwaarden voor aanname

5. Hoe komt de interne besluitvorming tot stand om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen? Welke functionarissen spelen daarbij een rol en welke rol? Welke rol spelen brancheorganisaties, kenniscentra en toeleveranciers bij de besluitvorming van de werkgever? (1+1c)
 - Wat is er nodig om bij werkgevers te komen tot een realistisch besluit dat kan rekenen op draagvlak binnen de organisatie? (*)
 - Welke argumenten en aspecten spelen voor werkgevers een rol bij een positief besluit? (*)

6. Passen werkgevers in deze fase het personeelsbeleid aan? Zo ja, hoe? Hoe worden managers/teamleiders/collega's voorbereid? Welke rol spelen brancheorganisaties, kenniscentra en toeleveranciers hierbij? (1+1e+1f)
 - Welke voorbereidingen moet de werkgever treffen om het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking mogelijk te maken (personeelsbeleid, organisatie, functies, functie-eisen, begeleiding, bedrijfscultuur etc.)? (*)
 - Welke activiteiten in een bedrijf zijn noodzakelijk om te komen tot een succesvolle aanname van mensen met een arbeidsbeperking? (*)
 - Op welke wijze worden collega's en leidinggevenden positief gemotiveerd om uitvoering te geven aan dit beleid? (*)

7. Welke aanpassingen in organisatie en functies doen werkgevers in dit stadium? Welke rol spelen brancheorganisaties, kenniscentra en toeleveranciers hierbij?(1d)
 - Welke ondersteuning heeft de werkgever nodig om te bepalen welke arbeidsplekken geschikt zijn voor mensen met een arbeidsbeperking? (*)
 - Welke functies worden opengesteld dan wel gecreëerd (en hoe, bijvoorbeeld functiedifferentiatie, jobcarving) voor mensen met een arbeidsbeperking? (1+1d)
 - Welke ondersteuning heeft de werkgever nodig om het werk zo te organiseren dat er geschikte arbeidsplekken ontstaan? (*)
 - Bij wie zoekt de werkgever ondersteuning om deze arbeidsplekken voor potentiële werknemers met een arbeidsbeperking te realiseren? (*)

8. Hoe verloopt de samenwerking hierbij tussen de werkgever en de toeleveranciers? (2)
 - Welke ingang bij publieke en private toeleveranciers is in eerste instantie gekozen en met welke verwachting? Weten werkgevers dat ze zelf kunnen kiezen met welke toeleverancier ze in zee gaan? Hebben werkgevers zicht op de kwaliteit van private toeleveranciers? (2a)
 - Hoe verloopt het contact tussen de werkgever en de toeleverancier? Is er sprake van een vaste contactpersoon/contactpunt? Is de

- bereikbaarheid afdoende? Is de ondersteuning en kennis afdoende? (2b)
- Welke voorzieningen/instrumenten worden geboden door de toeleverancier om de werkgever te ondersteunen? Komen deze tijdig beschikbaar? Wordt hiermee voorzien in de behoefte van de werkgever? (2d)
9. Hoe dragen de activiteiten van het kenniscentrum bij aan de voorbereidingen van werkgever voor de aanname van mensen met een arbeidsbeperking? (3)
- Hoe zorgt het kenniscentrum ervoor dat functies worden opengesteld dan wel gecreëerd (en hoe, bijvoorbeeld functiedifferentiatie, jobcarving) voor mensen met een arbeidsbeperking bij werkgevers? (3a)
 - Met welke partijen werkt het kenniscentrum hiertoe samen (bijvoorbeeld met branches, SBCM)? (3b)
 - Slaagt het kenniscentrum erin om bij nieuwe functies een vorm van kwalificering te organiseren? (3c)
10. Welke knelpunten en succesfactoren spelen een rol bij de voorbereiding van werkgevers voor de aanname van mensen met een arbeidsbeperking? Hoe kunnen deze knelpunten worden weggenomen? (5)

Fase 3: De werving en aanname van een werknemer met arbeidsbeperkingen

11. Hoe gaan werkgevers mensen met een arbeidsbeperking werven? Hoe komt de keuze voor een toeleverancier tot stand? (*)
- Welke ingang bij publieke en private toeleveranciers is in eerste instantie gekozen en met welke verwachting? Weten werkgevers dat ze zelf kunnen kiezen met welke toeleverancier ze in zee gaan? Hebben werkgevers zicht op de kwaliteit van private toeleveranciers? (2a)
 - Hoe dragen de activiteiten van het kenniscentrum bij aan het werven van werknemers met een arbeidsbeperking? (3)
 - Hoe ervaart de medewerker met een arbeidsbeperking deze procedure? (*)
12. Hoe verloopt de samenwerking tussen de werkgever en de toeleveranciers bij de werving? (2)
- Hoe verloopt het contact tussen de werkgever en de toeleverancier? Is er sprake van een vaste contactpersoon/contactpunt? Is de bereikbaarheid afdoende? Is de ondersteuning en kennis afdoende? (2b)
 - Worden kwantitatief en kwalitatief afdoende mensen met een arbeidsbeperking aangedragen door de toeleverancier om de functies

13. Welke procedure volgen werkgevers bij de selectie van werknemers met een arbeidsbeperking? Wordt er door werkgever en werknemer tijdens de sollicitatieprocedure een juist beeld geschetst van de mogelijkheden, de onmogelijkheden en de verwachtingen? Welke rol spelen de toeleveranciers hierbij? (*)
- Hoe ervaart de medewerker met een arbeidsbeperking deze procedure? (*)
14. Welke aanpassingen aan de functie en werkplek doen werkgevers specifiek voor de werknemer? Wordt er zo nodig voldoende begeleiding georganiseerd? Welke rol spelen brancheorganisaties, kenniscentra en toeleveranciers hierbij? (*)
- Welke voorzieningen/instrumenten worden geboden door de toeleverancier om mensen met een arbeidsbeperking te ondersteunen in de te verrichten werkzaamheden alsook om de werkgever te ondersteunen (o.a. werkplekaanpassingen, jobcoach)? Komen deze tijdig beschikbaar? Wordt hiermee voorzien in de behoefte van de werkgever? (2d)
 - Worden de geboden voorzieningen/instrumenten afdoende geacht om de werknemer met een arbeidsbeperking te ondersteunen in de te verrichten werkzaamheden alsook om de werkgever te ondersteunen? (6b)
 - Hoe verloopt het contact tussen de individuele werkgever en de toeleverancier alsmede de overige organisaties die ondersteuning bieden? Is er sprake van een vaste contactpersoon/contactpunt? Is de bereikbaarheid afdoende? Is de ondersteuning en kennis afdoende? (7a)
 - Hoe ervaart de medewerker met een arbeidsbeperking de aanpassingen van functie en werkplek? (*)
15. Hoe kijken werkgevers aan tegen eventuele extra kosten en/of risico's die de aanneming van een werknemer met een arbeidsbeperking met zich mee kan brengen? Welke compenserende maatregelen treft de werkgever hiervoor? Welke rol spelen toeleveranciers hierbij? (*)
- Zijn de compenserende maatregelen voor de werkgever voldoende? (*)
 - Wordt bij het in dienst nemen van mensen met een arbeidsbeperking rekening gehouden met de bedrijfseconomische context waarbinnen dit plaatsvindt (zijn de kosten en baten op langere termijn in evenwicht)? (1g)
 - Worden door de toeleverancier voorzieningen getroffen om de administratieve lasten voor de werkgever zo veel mogelijk te beperken? (2e)

16. Welke knelpunten en succesfactoren spelen bij werkgever en werknemer een rol bij de werving en aanname van werknemers met een arbeidsbeperking? Hoe kunnen deze knelpunten worden weggenomen? (5+9)

Fase 4: Een duurzame arbeidsplaats voor een werknemer met arbeidsbeperkingen

17. Wat doet de werkgever om zorg te dragen voor een duurzame arbeidsrelatie? Welke rol hebben toeleveranciers hierbij? (*)
- Functioneert de werknemer met een arbeidsbeperking naar tevredenheid? (6a)
 - Komt de werkelijkheid overeen met de verwachtingen? (6f)
 - Welke activiteiten heeft de werkgever verricht en welke kosten zijn gemaakt om de werknemer met een arbeidsbeperking goed te laten functioneren? (6d)
 - Worden de geboden voorzieningen/instrumenten afdoende geacht om de werknemer met een arbeidsbeperking te ondersteunen in de te verrichten werkzaamheden alsook om de werkgever te ondersteunen? (6b)
 - Hoe verloopt de samenwerking en het contact tussen de individuele werkgever en de toeleverancier van de werknemer met een arbeidsbeperking, alsmede de overige organisaties die ondersteuning bieden? Is er sprake van een vaste contactpersoon/contactpunt? Is de bereikbaarheid afdoende? Zijn de ondersteuning en kennis afdoende? (7+7a)
 - Als aanpassing van de ingezette instrumenten/voorzieningen noodzakelijk is, wordt hier dan tijdig in voorzien? Wordt hiermee voorzien in de behoefte van de werkgever? (7b)
 - Hoe ervaart de medewerker met een arbeidsbeperking het werken bij een werkgever? (8)
18. Hoe is de begeleiding van de werknemer met een arbeidsbeperking georganiseerd? Is dit voldoende? (*)
- Welke begeleiding heeft de werknemer nodig? Door wie wordt de begeleiding gegeven? Is dat voldoende? (*)
 - Hoe lang en intensief moet deze begeleiding volgens werkgever, werknemer en toeleverancier zijn? (*)
19. Met welke kosten moet op de langere termijn rekening worden gehouden om mensen met een arbeidsbeperking goed te laten functioneren en te laten ontwikkelen? (6e)
- Is het in dienst hebben van mensen met een arbeidsbeperking economisch rendabel? (6g)
20. Hoe verloopt het contact met managers/teamleiders/collega's? (8a)

- Welke effecten heeft het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking op de collega's en het bedrijf? (6c)
21. Welke ontwikkeling heeft de medewerker met een arbeidsbeperking doorgemaakt en welke ontwikkelingsmogelijkheden zijn er te verwachten? (8c)
 22. Welke knelpunten en succesfactoren spelen bij de werkgever en de werknemer een rol bij een duurzame arbeidsrelatie met werknemers met een arbeidsbeperking? Hoe kunnen deze knelpunten worden weggenomen? (9)
 23. Geef een kwantitatief beeld van het aantal mensen met een arbeidsbeperking dat is aangemeld, is aangenomen, is uitgevallen en aan het werk is gebleven/elders een werkplek heeft gevonden (inclusief de duur) naar persoonskenmerken (leeftijd, geslacht), regio, uitkeringsachtergrond, soort beperking en een kwantitatief beeld van de kenmerken van de werkgever (aantal werknemers, branche). (10)
 24. Welke beïnvloedbare factoren bij de individuele werkgever, bij het kenniscentrum, bij de branche, bij de toeleverancier van de werknemer met een arbeidsbeperking, bij de overige organisaties die ondersteuning bieden, bij de werknemer met een arbeidsbeperking als ook niet-beïnvloedbare factoren (o.a. wet- en regelgeving, economie) zijn van invloed op de duurzaamheid van werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking? (11)